



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, ICADE

**PLAN DE NEGOCIO DE
OHMYWASTE. Una *startup* para
alargar la vida de la ropa.**

Clave: 201606956

MADRID | abril 2021

ÍNDICE

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN	6
1.1 Introducción.....	6
1.2. Objetivos.....	7
1.3. Metodología.....	7
CAPTULO 2. LA ROPA USADA. TENDENCIAS DE UN MERCADO EMERGENTE	9
2.1. Hábitos de consumo en los hogares españoles.....	9
2.2. La economía circular en el sector textil	11
CAPTULO 3. BUSINESS MODEL CANVAS	12
3.1. ¿Qué es OMW!?	12
3.2. Business Model Canvas	15
3.2.1. ¿A quién?	15
3.2.2. ¿QUÉ?.....	18
3.2.3. ¿CÓMO?	22
3.2.4. ¿CUÁNTO?.....	27
3.2.5. Resumen Business Model Canvas	29
CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DEL MERCADO Y PLAN ESTRATÉGICO	30
4.1. Análisis del mercado potencial	30
4.1.1. El armario de los españoles. Hábitos y tendencias de consumo.....	30
4.1.2. Cambios en el sector por el Covid-19.....	31
4.1.3. Hacia un futuro más sostenible y circular	32
4.1.4. La moda de segunda mano.....	33
4.1.5. Canales de compraventa de ropa de segunda mano	35
4.2. Análisis de la industria: Cinco fuerzas de Porter	37
4.2.1. Poder de negociación de los clientes.....	37
4.2.2. Poder de negociación de los proveedores	38
4.2.3. Amenaza de los nuevos competidores	38
4.2.4. Amenaza de productos y servicios sustitutivos.....	39
4.2.5. Rivalidad entre los competidores existentes	40
4.3. Análisis interno	43
4.3.1. Análisis DAFO	43
4.3.2. Aceptación del producto	44
4.4. Prioridades estratégicas y plan de acción.....	46
4.4.1. Valores estratégicos	46
4.4.2. Plan de acción a tres años	46
4.5. Riesgos.....	49
CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES	50
BIBLIOGRAFÍA	55

ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS

Ilustración 1 Business Model Canvas.....	9
Ilustración 2- Solución OMW	14
Ilustración 3- Prototipo de aplicación OMW!	14
Ilustración 4- Radiografía del armario español.	19
Ilustración 5- Propuesta de valor de OMW!.....	21
Ilustración 6- Logo OMG!.....	24
Ilustración 7- Business Model Canvas OMW!.....	30
Ilustración 8- El armario de los españoles.....	31
Ilustración 9- Hábitos de consumo post Covid-19	32
Ilustración 10- Hábitos de consumo post Covid-19	32
Ilustración 11- Compradores de ropa de segunda mano.....	34
Ilustración 12- Crecimiento del mercado previsto para 2019-2024	35
Ilustración 13- Se prevé que en 2029 la reventa de ropa sea mayor que la moda rápida	35
Ilustración 14- Mapa de posicionamiento OMW!.....	37
Ilustración 15- Intensidad de las cinco fuerzas de Porter.	42
Tabla 1- Análisis DAFO de OMW!	43
Tabla 2- Plan estratégico OMW!.....	48

RESUMEN EJECUTIVO

El consumismo de ropa *low-cost* y el fenómeno *fast fashion* han hecho que cada vez compremos más ropa de una forma compulsiva. Sin embargo, a raíz del Covid-19 y el confinamiento, muchas personas se han parado a mirar sus armarios, y han sido conscientes de la cantidad de ropa que no usan y están acumulando. Más aun, este año de pandemia mundial ha hecho que los consumidores miren más por el ahorro, ante la incertidumbre del futuro, y opten por el comercio *online* que está en auge, ya que también es la forma más segura de comprar. Consecuentemente, la sociedad busca cada vez más alternativas sostenibles en el mercado.

Estos factores, conforman un escenario muy favorable para la moda de segunda mano como una opción económica y sostenible. OHMYWASTE (OMW!) nace con el propósito de dar solución estas cuestiones. Una plataforma multidireccional para hacer circular la ropa que a algunos ya no les llena, y que puede llenar la vida de otros.

Palabras clave: *startup*, impacto medioambiental, ropa de segunda mano, OMW!

ABSTRACT

Consumerism and the fast fashion effect have made us buy more clothes in a compulsive way. However, the Covid-19 and isolation have made people aware of the amount of clothes they do not use and are accumulating in their closets. Moreover, this year has made consumer save more money, and buy more online, which is booming, as it is convenient and also the safest way to shop. Aware of this, society is increasingly looking for sustainable alternatives in the market.

These factors make up a very favorable scenario for second-hand fashion as an economical and sustainable option. OHMYWASTE (OMW!) was born with the purpose of providing a solution to all these issues. A platform to circulate the clothes that some people don't want any more but could fill someone's lives.

Keywords: *startup*, environmental impact, second-hand clothing, OMW!

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

1.1 Introducción

Las tendencias del *fast-fashion* y el *low-cost*, moda rápida y barata, tienen graves efectos medioambientales y sociales. Nuestro consumo de moda *low-cost* esta empujando los límites del planeta para absorber los gases de efecto invernadero, productos químicos y residuos de ropa, además de agotar los recursos naturales del planeta, como el agua. Además, para poder competir por fabricar y vender ropa cada vez más barata, la industria textil se ha trasladado a países con bajos costes laborales, trabajadores mal pagados y expuestos a condiciones laborales inseguras. Por otra parte, gran cantidad de ropa que se tira podría volver a reutilizarse o reciclarse (dependiendo del estado de los residuos textiles). En cambio, la mayoría se desecha con el resto de los residuos domésticos y acaba en el vertedero, o en incineradoras. Esto supone un enorme desaprovechamiento de recursos, y generar enormes niveles de emisiones de gases de efecto invernadero. Estos factores, hacen que la industria textil se considere una de las más contaminantes del mundo (Cobbing & Vicaire, 2016).

Sin embargo, la sostenibilidad de la moda, un tema desconocido para la gran mayoría de la población hace apenas unos años, está empezando a preocupar a los consumidores, que están llegando a un límite por la acumulación de esa ropa barata. (Bédard, 2016). Los primeros pasos que se pueden dar para promover cambios son sencillos. Usar la ropa durante más tiempo, cuidarla, y aumentar su vida útil vendiendo en mercados de segunda mano. Para llevar a cabo estos cambios se necesitan nuevos modelos de negocio, incluyendo sistemas de fabricación, venta al por menor, reutilización y reciclaje, que también fomenten nuevas actitudes entre los clientes.

OHMYWASTE, en adelante OMW!, nace como solución a este problema. La idea nace de la mano de cinco estudiantes de la Universidad Pontificia Comillas, que detectamos la necesidad de buscar alternativas sostenibles en el sector de la moda. Observamos que, las personas tienen mucha ropa acumulada en su armario a la que no dan uso, y a pesar de que existen otras plataformas de venta de ropa, y la posibilidad de donar o regalar, la falta de tiempo para vender, o la necesidad de un incentivo para deshacerse de ella, hace que esta ropa quede olvidada en el armario. Nos dimos cuenta de la oportunidad de crear un

proyecto útil para la sociedad, beneficioso para el medio ambiente y solucione un problema real.

OMW! se ha diseñado dentro del programa “Comillas Emprende” de la Universidad Pontificia Comillas. El equipo ha desarrollado un modelo de negocio, a través de la plataforma *Adventures*. Como resultado se crea OMW!, y en este Trabajo de Fin de Grado se exponen las herramientas utilizadas para su diseño.

1.2. Objetivos

El objetivo principal del trabajo es analizar el modelo de negocio de la *startup* OMW!. Los objetivos de este proyecto son los siguientes:

1. Identificar los problemas clave del desperdicio de material textil.
2. Identificar las tendencias del mercado emergente de ropa de segunda mano.
3. Explicar los elementos del *Business Model Canvas* de la *startup*.
4. Detallar el plan estratégico.
 - a) Presentar un análisis del macroentorno y de la industria.
 - b) Presentar un análisis interno de OMW!
 - c) Proyectar un plan estratégico a 3 años.

1.3. Metodología

La *startup* se encuentra en la fase de diseño, siguiendo un planteamiento inductivo mediante la observación de las necesidades del mercado de la moda, para testear nuestras posibles hipótesis y obtener conclusiones, a partir de las cuales se desarrolla el modelo de negocio de OMW!

El equipo ha empleado la metodología **Lean startup** de Eric Ries (2011). Es el sistema utilizado para desarrollar proyectos poniendo el foco en las necesidades del cliente, basándose en su retroalimentación para ir realizando modificaciones en el producto hasta conseguir una versión final. Este método nos permite ir adaptando el producto a lo que demanda el mercado, y no a nuestra propia visión del cliente. Por otra parte, se ha realizado una investigación de mercado consultando fuentes bibliográficas primarias y secundarias, principalmente artículos e informes extraídos de las siguientes fuentes de

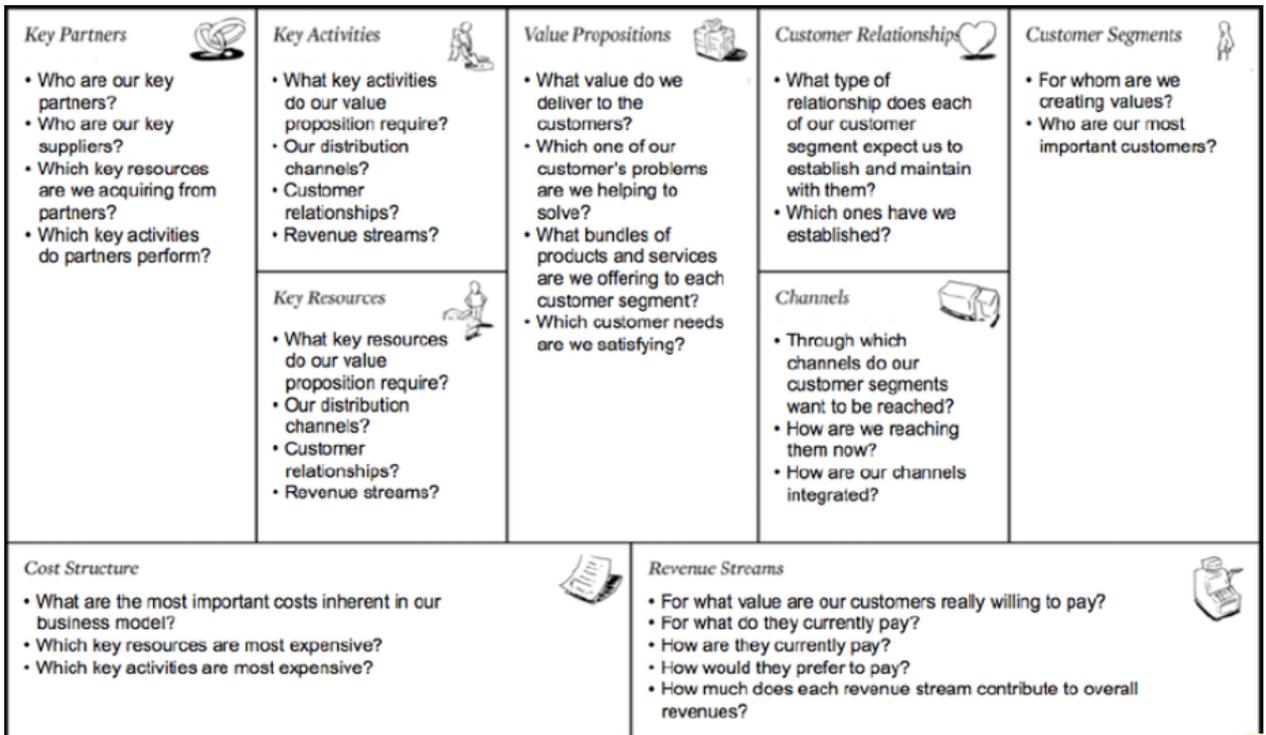
datos: Repositorio Comillas, *Google Scholar*, Dialnet y EBSCOhost. Además, se ha realizado una investigación cualitativa y cuantitativa.

Por un lado, hemos enviado varios cuestionarios enfocados a diferentes segmentos de población (edad, domicilio, nivel económico). El objetivo de nuestro primer cuestionario ha sido conocer nuestro mercado objetivo, clientes potenciales, e incentivos que llevarían a estos clientes a vender su ropa. El segundo cuestionario se ha realizado para validar las hipótesis sobre nuestro modelo de negocio (¿Tenemos una masa crítica de clientes suficiente?).

Por otro lado, hemos realizado entrevistas cualitativas a varias personas en representación de empresas que apoyan la sostenibilidad, con el objetivo de conocer su opinión sobre nuestro modelo de negocio, y la posibilidad de colaborar con nosotros. Concretamente, hemos tenido la oportunidad de hablar con: Víctor Enciso (*Sustainability manager* de Glovo), Borja Vázquez (CEO de Scalpers), Sandra Alonso (directora de comunicación de *Moonwater drink*), Carlos Ferrando (fundador y CEO de Closca) Jose Múgica (Inversor en *venture capital* y *Private equity* en Morgan Stanley y antiguo CEO de Ecoalf), Andoni Goicoechea (CEO y Fundador de GOIKO). Las lecciones aprendidas de estas conversaciones y conclusiones se incluyen en la sección “Aceptación del producto”.

Para el desarrollo de la *startup*, el equipo se ha apoyado en la herramienta **Adventurees**, una plataforma de desarrollo de negocios y acceso a inversión. La plataforma posee una licencia exclusiva para comercializar el **Modelo Goldsmith**, una forma de medir el nivel de invertibilidad de los negocios y ayudarles a crecer de forma sólida. Para la exposición del modelo de negocio se ha seguido la plantilla **Business Model Canvas** (BMC), que fue desarrollado por Osterwalder y Pigneur (2009); un modelo dinámico y de gran utilidad para alinear las actividades de una empresa entorno a las cuatro áreas principales: gestión financiera, de operaciones, clientes y producto. El BMC se clasifica en nueve categorías, como se muestra en la Figura 1.

Ilustración 1 Business Model Canvas



Fuente: (Osterwalder y Pigneur, 2009)

Por último, se elabora el plan estratégico de OMW!. Este incluye: un análisis del mercado potencial, un estudio de la industria (Cinco fuerzas de Porter), un análisis interno (análisis DAFO), y finalmente se describe un plan de acción futuro para los próximos tres años.

CAPTULO 2. LA ROPA USADA. TENDENCIAS DE UN MERCADO EMERGENTE

2.1. Hábitos de consumo en los hogares españoles

El sector de la moda juega un papel muy importante en la economía española, representando el 2,9% del PIB y 4% del mercado laboral, según el Informe Económico de la Moda en España (Modaes.es; Accenture; Cityc, 2020). Además, la industria textil tiene un carácter transversal, ya que las estrategias comerciales afectan al volumen de residuos que se generan en los hogares (Asirtex , 2016); el volumen de ropa que se consume está aumentando el impacto medioambiental de la industria textil, que ya es uno

de los mayores contaminantes a nivel mundial. De hecho, la ropa y calzado usado son los residuos olvidados. Esto se debe principalmente a la escasez de regulación sobre su valor y el desconocimiento sobre su trazabilidad desde que sale de los hogares.

Las tendencias del *fast-fashion* y el *low-cost*, moda rápida y barata, de la mano de marcas como Zara y H&M entre otras, han cambiado nuestra forma de vestir y de pensar sobre el valor de la ropa y qué hacemos con ella. Compramos más ropa y la usamos menos veces, incluso la compramos y no la usamos. Conservar la moda y apreciarla ya no está de moda. Según el último informe de CESCE (2019) en España se destina el 4,4% del presupuesto familiar a comprar ropa. De hecho, el presupuesto ha ido en aumento desde 2016. El informe explica que el dominio las grandes marcas *fast fashion* con productos-*low cost*, la liberalización de las rebajas, el creciente desarrollo del canal *online* y la introducción de nuevos actores en el mercado de bajo coste (*Primark* y *Carrefour* entre otros), han impulsado que, en los hogares el volumen de prendas aumente, hacia la compra de productos con precios bajos.

El estudio “Los españoles y su armario” (AEG, 2019) expone los hábitos de consumo de los españoles en el mundo textil. Los resultados son alarmantes, y muestran la realidad de una sociedad cada vez más consumista y ansiosa por novedades, con tendencia a cansarse de las prendas rápidamente. Así, seis de cada diez españoles afirman comprar ropa cada mes, con un gasto medio estimado de 90 euros, y casi un 60% afirma tener más de 35 prendas en su armario. Sin embargo, esta realidad contrasta con una reciente concienciación acerca de la moda sostenible y el desperdicio textil. Hace unos pocos años, en España, la compra de ropa de segunda mano estaba reservada a un público joven, moderno, que buscaba una moda *vintage*. Actualmente, la realidad es diferente. La crisis, las nuevas formas de consumo, la economía colaborativa y la preocupación por el medio ambiente son algunos cambios sociales que han promovido cambios en los hábitos de consumo de los españoles. Una consecuencia de ello es el auge de las tiendas de ropa *vintage* y la compra y venta de productos de segunda mano.

Conscientes de eso, la industria textil está dando respuesta al cambio de mentalidad de los consumidores. Marcas como Ecoalf o Ternua han hecho de la sostenibilidad la propuesta de valor de sus empresas. También la campaña de Adolfo Domínguez “Sé más

viejo” contra la moda de usar y tirar, o las colecciones de *Join Life* de Inditex y HO2PE de Scalpers, fabricadas con materias primas sostenibles. Expertos han advertido sobre la futura inviabilidad económica del modelo de la moda rápida: "en general, seguir como hasta ahora daría lugar a una grave escasez de recursos y a una gran volatilidad en los precios de los recursos y, por tanto, amenazaría los beneficios y el éxito de los modelos de negocio de la industria de la moda" (Muthu, 2014). Por ello, se necesitan cambios, y nuevos modelos de negocio, que fomenten nuevas actitudes entre los consumidores, hacia una moda más sostenible.

2.2. La economía circular en el sector textil

En el año 2020, en España se aprobó la puesta en marcha de “España Circular 2030” (2020), la Estrategia Española de Economía Circular, para impulsar un nuevo modelo de producción y consumo, en el que los recursos se mantengan durante el mayor tiempo posible en la economía, disminuyendo los residuos que se generan y mejorar el aprovechamiento de los existentes. Entre los sectores prioritarios de actividad que incorporan este reto para una España circular se encuentran el sector textil y la confección. La economía circular hace referencia al modelo de producción y consumo que implica mantener los productos y materiales en uso (reutilizar, alquilar, compartir, reciclar, etc.) siempre que sea posible (Ellen Macarthur Foundation , s.f.). En contraste con el modelo lineal tradicional, basado en el concepto de “usar y tirar”.

Aplicado a la industria de la moda, significa que los productos (ropa, calzado y accesorios) son usados el mayor tiempo posible, están diseñados y fabricados de manera que puedan ser reutilizados, reparados, reciclados y, cuando sea pertinente, y después de darle el máximo uso, compostados. Algunos ejemplos: trabajar con materias primas reciclables como el algodón; trabajar con materias primas ya existentes; alquilar, compartir o reutilizar topa, etc. Siempre que sea posible, la reutilización de productos es la mejor opción. El reciclaje es una parte importante de la economía circular, pero actualmente la mano de obra, energía y los costes necesarios para fabricar productos a partir de sus materias primas hacen que sea un proceso de menor valor que la reutilización y la reparación. Por otra parte, el reciclaje requiere de soluciones tecnológica y económicamente viables, junto con una selección de materiales que puedan ser reciclados

en la práctica y desarrollarlos junto con procesos de recogida, clasificación y reciclaje muy eficaces para esos materiales (Ellen Macarthur foundation, 2020).

CAPTULO 3. BUSINESS MODEL CANVAS

3.1. ¿Qué es OMW!?

OMW! es una plataforma multidireccional que nace con el objetivo de contribuir a la economía circular de la moda, evitando que la ropa que ya no usamos acabe el vertedero. El proyecto consiste en recoger las prendas de ropa que la gente ya no utiliza, ofreciendo a cambio descuentos exclusivos en restaurantes, tiendas de ropa, cines, etc., que nuestros *sponsors* o colaboradores ofrecen, para apoyar la sostenibilidad. Posteriormente, esta ropa se vende en el mercado de segunda mano, para que otras personas puedan disfrutar de la moda a precios más reducidos, a la vez que contribuyen a salvar el planeta. La que no sea vendida, se lleva a recicladores que la convierten en trapos, relleno para asientos de coche, etc. En la figura 2 se muestra gráficamente este proceso.

Los usuarios de OMW! que quieran donar su ropa, podrán hacerlo a través de una aplicación móvil compatible con todos los *Smartphone* (Figura 3). Una vez los usuarios introducen su ropa en una caja, se genera una etiqueta de envío a través de la aplicación, y estos tienen la opción de enviarlo desde diferentes puntos de entrega, u optar por el servicio de recogida en su domicilio, quedando cubiertos los gastos de envío. Una vez recibimos el pedido, los usuarios tienen acceso a promociones exclusivas de sus tiendas, restaurantes y marcas preferidas.

Veamos un ejemplo para comprender mejor cómo funciona OMW!: Imaginemos que Roberto quiere ceder ropa que ya no usa, y querría obtener a cambio una cena en GOIKO, o dos sesiones de cine gratis. Para ello, Roberto simplemente deberá descargarse la App de OMW!, meter un ropa en una caja, descargar la etiqueta de envío a través de la App, y llevarla al punto de envío más cercano. Una vez hecho esto, a Roberto se le desbloquea el cupón elegido, y puede disfrutar de su cena en GOIKO. A continuación, en OMW!

recibimos la ropa de Roberto, que es clasificada y puesta a la venta en nuestra página web.

Por tanto, tenemos por un lado una primera hipótesis clara, del lado de la captación de clientes: la creación de una “comunidad OMW!” a través de la cual conseguimos ropa con la colaboración de *sponsors*, que les proporcionan incentivos para ceder su ropa. Por otro lado, tenemos varias hipótesis para decidir qué hace OMW! con esa ropa. Consideramos que en un futuro podríamos considerar todas las opciones, y así se verá reflejado en el plan de negocio (BMC). Pero al principio, queremos centrarnos en una de ellas. Esta decisión debería ser testada una vez comenzado el proyecto, dependiendo del volumen y calidad de ropa que recibamos. Por tanto, OMW! monetiza sus ingresos mediante la venta de ropa de segunda mano, a través de tres posibles vías:

1. A personas físicas, a través de nuestra página web.
2. Por toneladas a mercados de segunda mano tanto en España como fuera de España.
3. A plantas de reciclaje donde se les pueda dar una segunda vida: relleno para asientos de coche, telas de materiales reciclados, etc.

¿Qué productos se obtienen a partir del reciclaje de materiales textiles? Los tejidos de lana se reutilizan, por ejemplo, en material de aislamiento para coches, tejados, revestimientos de paneles y relleno de muebles; el algodón y la seda se utilizan para fabricar papel, tejidos de limpieza y pulido. En el caso de la ropa usada que no pueda volver a ser reutilizada como prenda de vestir, existen varios destinos posibles. El material más reciclado es el algodón, cuya fibra se utiliza para hacer telas suaves, absorbentes y permeables. Justamente por sus características, las telas de algodón se pueden aprovechar como “trapo de limpieza” en distintas industrias. Otros tipos de materiales textiles se pueden volver a procesar para convertirlos en fibras para tapicerías, aislamientos e incluso materiales de construcción (Reciclario, s.f.).

En un principio, nos centraremos en las dos primeras vías, porque actualmente es más sencillo, y porque el reciclaje textil es más complicado, requiere de soluciones tecnológicas que aún se están desarrollando. Sin embargo, consideramos el reciclaje de textiles más necesario y con un mayor potencial y espacio en el mercado, con un futuro

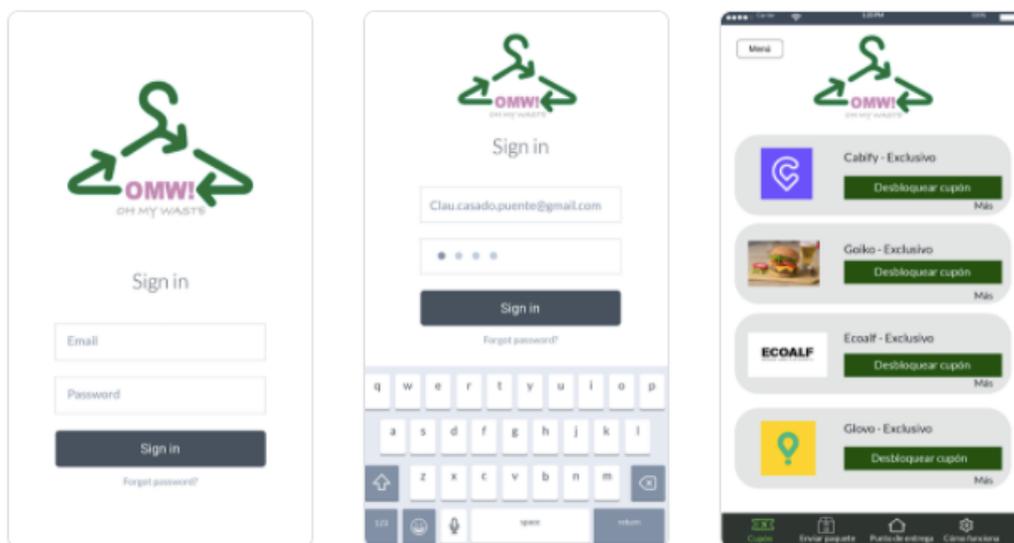
muy prometedor dentro de la industria. Nuestra política de producto es cualquier prenda de ropa o calzado en buen estado, sin criterios de antigüedad. Y en cada paquete enviado a cambio de una promoción, se deberán enviar un mínimo de 5-10 prendas (a determinar). En el momento en que iniciemos la venta a los recicladores, se aceptarán prendas en cualquier estado, con o sin imperfecciones.

Ilustración 2- Solución OMW



Fuente: elaboración propia.

Ilustración 3- Prototipo de aplicación OMW!



Fuente: elaboración propia.

3.2. Business Model Canvas

El plan de negocio se ha desarrollado empleando la herramienta *Business Model Canvas*. Para exponer de qué manera OMW! crea, captura y distribuye valor, se va a responder a cuatro preguntas clave: ¿Qué?, ¿Quién?, ¿Cómo?, y ¿Cuánto?

3.2.1. ¿A quién?

3.2.1.1. Segmento de clientes

En este apartado se definen los diferentes grupos de personas y entidades a los que se dirige OMW!. Nuestros clientes son aquellas personas físicas y entidades que compran ropa de segunda mano de OMW!, estos son nuestra fuente de ingresos. Ofrecemos un producto dirigido a un público generalizado, con más o menos posibilidades económicas, ya que los precios de la ropa son bajos y hay gran diversidad de prendas. No obstante, sus motivaciones por comprar no son las mismas para todos ellos. Por ello, la segmentación se ha realizado de la siguiente manera:

A. Personas físicas

Este segmento de clientes está formado por personas que adquieren ropa de segunda mano.

- **Jóvenes y adultos (15- 65 años).** Desde personas con edad laboral temprana, hasta personas con edad avanzada. El público objetivo que compra ropa de segunda mano son en su mayoría mujeres (Micolet, 2019). Por un lado, consumidores informados y concienciados con la sostenibilidad, que por regla general, no van a guiarse tanto por las marcas o las “gangas” que se ofrezcan en el establecimiento, sino por la filosofía del negocio en su conjunto. Según un estudio realizado por *Fashion Revolution* (2020), el 90% de los españoles consideran importante el efecto social y medioambiental a la hora de comprar y vender moda. Por otra parte, personas que compran ropa de segunda mano motivados por los precios bajos. Según un estudio realizado por Micolet (2019), el 40% de las compradoras de ropa de *low-cost* compran ropa de segunda mano.

Nuestro mercado objetivo ha sido estimado de la siguiente manera: según un informe sobre moda circular realizado por Micolet (2020), el 41% de las mujeres españolas ya compran ropa de segunda mano, y las compras de las generaciones de mujeres de 18 a 24 años y de 50 a 65 son la que más crecimiento han experimentado. En España hay 16.188.123 de mujeres entre 15-65 años (indexmundi, 2021). Por lo que el 41% de esa población es 6.475.249 de mujeres aproximadamente que compran ropa de segunda mano en España. Deducimos que un 30% de estas mujeres son fieles a comprar ropa de segunda mano de otras plataformas, y será difícil captarlos. Tendríamos un mercado objetivo de clientes de 1.942.574 mujeres.

B. Entidades (personas jurídicas).

Este segmento está formado por empresas que compran ropa a OMW! al peso, con el objetivo de reciclar o de revender.

- Por un lado, **empresas de reciclaje**, que se dedican a procesar las prendas y seleccionar los distintos tejidos, para conseguir dar una segunda vida a la ropa. Cada vez son más las empresas que se han sumado a esta nueva revolución de la economía circular y la disminución del cambio climático. Por ello, en este grupo se encuentran aquellas empresas que gracias a las prendas que les proporcionamos van a conseguir dar una segunda utilidad a la misma. En un principio, nos enfocaremos en una de estas empresas, “Textil Santanderina”. Posteriormente, a medida que tengamos un mayor número de residuo textil en nuestros almacenes que pueda ser reciclado, continuaremos dirigiéndonos a un mayor número de empresas textiles.
- Por otro lado, **tiendas de segunda mano**. Establecimientos de terceros, destinados a la venta de prendas de segunda mano. Los expertos confirman que la moda de segunda mano está en pleno crecimiento. Se prevé que en 2023 la reventa de segunda mano superará a las donaciones y compra tradicional de ropa (Modaes, 2019).

Nuestro mercado objetivo ha sido estimado de la siguiente manera: de acuerdo con la asociación ibérica del reciclaje textil (ASIRTEX, 2016), se estima que, de media, las personas desechan unos 12kg de ropa/año. Con un volumen de recogida en España de 93 millones de kg. Con un promedio de 4% de ropa usada comercializada en el

mercado de segunda mano, 3.72 millones de kg se destinarían a este mercado en España.

3.2.1.2. Relación que establecer con los clientes y canales de distribución

Este apartado describe cómo OMW! utiliza los canales de comunicación, distribución y venta para llegar a los diferentes clientes y proporcionarles su propuesta de valor. La relación con los clientes debe ser constante, para asegurar tanto la atracción como la retención de sus clientes, y crear la imagen de marca que necesita OMW!. Vamos utilizar dos tipos de canales para relacionarnos con nuestros clientes:

▪ **Canal digital**

- **Redes sociales:** facilitan que los clientes conozcan la marca, intercambien opiniones, y solucionen problemas que puedan surgir al usar el producto o servicio. En definitiva, se consigue una relación más profunda con clientes existentes y potenciales, ya que facilita la comunicación y contacto entre los miembros de la comunidad.
- **Anuncios en los buscadores:** se empleará la herramienta Google Adwords, que permite comprar palabras, agilizando el alcance a los usuarios mientras teclean palabras o frases, distinguidas como palabras clave (reciclaje, segunda mano, etc.).
- **Una página Web** para promocionar y vender el producto.
- **Una aplicación de móvil,** que hará más fácil la comunicación y el contacto con los miembros de la comunidad OMW!

▪ **Canal Presencial**

- **Llamadas de venta en frío:** nos comunicaremos directamente con el departamento comercial de los puntos de venta del mercado de segunda mano y de las plantas recicladoras.
- **Word of mouth:** si la experiencia de los clientes es buena, los propios usuarios y clientes hablarán con sus familiares, amigos y conocidos acerca de la plataforma, aumentando su popularidad y alcance a nuestros potenciales clientes.

3.2.2. ¿QUÉ?

3.2.2.1. Propuesta de valor

El éxito de OMW! reside en una propuesta de valor efectiva para cada segmento de clientes, teniendo en cuenta las necesidades de cada uno de ellos, pero con un denominador común: contribuir a la economía circular en los textiles, creando un futuro más sostenible. Queremos crear un ecosistema OMW!, en el que todos ganan. En este apartado se define la propuesta de valor de OMW! para cada segmento de clientes.

Problemas de los clientes

El problema de central de nuestros clientes (compradores de ropa de segunda mano) es que, tienen recursos económicos limitados y estas prendas de segunda mano son más económicas; por otro lado, hay clientes que compran la ropa porque, conscientes de que la industria textil es muy contaminante y provoca un gran daño medioambiental, buscan alternativas sostenibles en el mercado.

Problemas de los usuarios

Las personas que ceden su ropa a cambio de promociones son nuestros proveedores de ropa. A pesar de no poder tratarlos como clientes, porque no son una fuente de ingresos para OMW!, consideramos importante incluirlos en nuestra propuesta de valor, por ser quienes nos proporcionan nuestra materia prima, la ropa que posteriormente vendemos, y con la que obtenemos los ingresos. Por ello, necesitamos una propuesta de valor para este grupo.

Este grupo comparte que, en ocasiones no es fácil desprenderse de la ropa que ya no utilizan y acumulan en el armario. Incluso las personas menos consumistas, acaban teniendo que deshacerse de prendas que ya no utilizan porque estas se desgastan tarde o temprano. Cada español se desprende de siete kilos de ropa por año, lo que supone un total de 326.000 toneladas anuales, y solo el 8,4% de las prendas se venden (Micolet, 2019). La falta de tiempo para ocuparse de las gestiones de venderla es la principal objeción. Por otra parte, cabe mencionar el coste medioambiental de tirar ropa usada. La organización Greenpeace calcula que, si cada persona aumentara la vida útil de sus

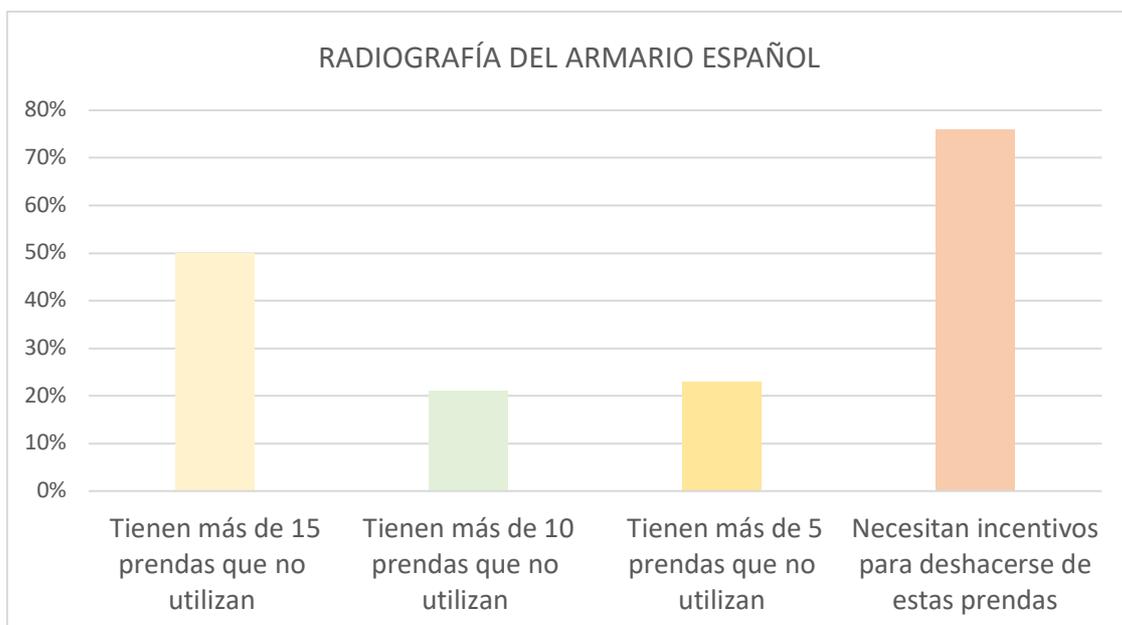
prendas dos años, las emisiones contaminantes se reducirían en un 24% (Cobbing & Vicaire, 2016).

Nosotros también hemos llevado a cabo nuestra propia investigación para así poder validar nuestras hipótesis. A través de una encuesta realizada a más de 480 personas, descubrimos que un 50% de personas tienen más de 15 prendas de ropa en su armario que no utilizan, un 21% tiene más de 10, y un 23% más de 5 prendas. A continuación (Figura X) se representan gráficamente estos datos. A esto le sumamos la falta de tiempo para invertirlo en vender la ropa en plataformas de venta de ropa de segunda mano, o que esta ropa está demasiado desgastada para que alguien la compre.

Por último, la encuesta también revela que la mayoría de las personas necesitan motivaciones o incentivos para deshacerse de su ropa, las respuestas que más se repitieron a la pregunta ¿Qué incentivo necesitarías para ceder tu ropa?, fueron las siguientes:

- a. Que otra persona pudiera utilizarla.
- b. Ayudar al planeta y cuidar el medioambiente.
- c. Reciclar y darle otro uso, evitando que se convierta en residuo.
- d. Liberar espacio en el armario y poder comprar ropa nueva para obtener beneficio.

Ilustración 4- Radiografía del armario español.



Fuente: elaboración propia.

Propuesta de valor por segmento

Nuestro objetivo es crear un ecosistema OMW!, un win-win entre personas y medio ambiente. Tenemos un lema claro: “a tu ropa le queda TELA de vida”. En este apartado se explican los beneficios que se ofrece a los grupos de interés de OMW! La figura 5 muestra esta interrelación que se produce entre clientes, proveedores, *sponsors* y medioambiente, para obtener un beneficio mutuo.

▪ **Propuesta de valor para los clientes**

La reventa de ropa tiene que ser sinónimo de sostenibilidad, y responsabilidad social. Los clientes que compran la ropa podrán disfrutar de la moda a precios más reducidos y optar por un consumo de moda más responsable y la economía colaborativa. Confiamos en que la ropa que a algunos ya no les llena, llenará la vida de otros. Por otra parte, abastecemos a los recicladores con ropa que no se puede vender para que puedan convertirlos en otros productos. Por tanto, compradores de ropa obtienen los siguientes beneficios:

- Beneficio económico: los clientes adquieren la ropa a un precio reducido.
- Beneficio de conveniencia: no tienen que preocuparse de ir a buscar presencialmente la ropa. A través de la aplicación y página web de OMW! se lleva a cabo todo el proceso de venta *online*, obteniendo el producto en la puerta de sus casas. Así mismo, facilitamos al acceso del residuo textil a mercados de segunda mano y plantas recicladoras.
- Beneficio de bienestar: optar por un consumo de moda más responsable y la economía colaborativa contribuye a crear un futuro más sostenible.

▪ **Propuesta de valor para las personas que ceden su ropa (proveedores de ropa)**

OMW! Consigue que el proceso de donar la ropa sea fácil, conveniente y recompensado.

- Impacto medioambiental y social: los usuarios ayudan al planeta, evitando la contaminación por residuos y teñidos, y ahorrando grandes cantidades de agua. Además, ofrecen la posibilidad a otras personas de disfrutar de la moda a precios reducidos.
- Beneficio de conveniencia: los usuarios no tienen que preocuparse de seleccionar la ropa, ni determinar si puede volver a usarse por otra persona o debe ser reciclada. A

través de la aplicación se realiza todo el proceso de donación y obtención de los códigos promocionales.

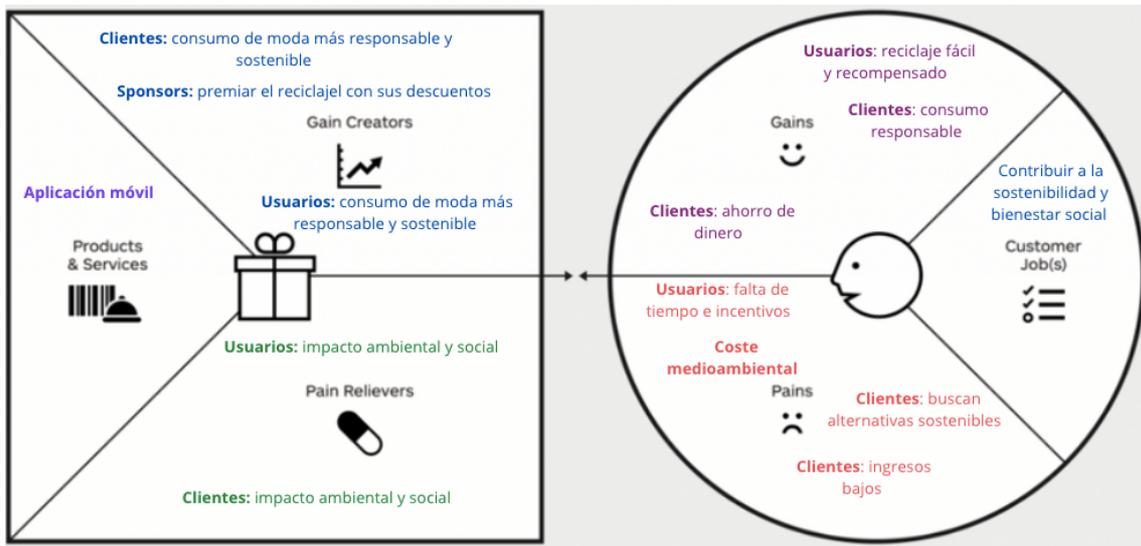
- **Recompensa:** premiamos la buena voluntad de vender la ropa que los usuarios ya no utilizan mediante promociones exclusivas de los comercios que colaboran con nosotros (tiendas, aplicaciones de envío de comida, taxis, cine, experiencias, etc.).

▪ **Propuesta de valor para los *sponsors***

También trataremos en este apartado a nuestros *sponsors*, que no son nuestros clientes como tal tampoco, pero también necesitamos tener una propuesta de valor para este grupo, porque nos proporcionan las promociones, que utilizamos para atraer a nuestros usuarios. Las marcas que colaboran con nosotros se preocupan por el cambio climático y quieren asegurarse de que, como marca, son lo más responsables por su posible impacto en el planeta. Los beneficios que obtienen al colaborar con nosotros son los siguientes:

- Mejorar su imagen de marca.
- Incluir la sostenibilidad en la agenda de su compañía de una forma fácil.
- Adquirir nuevos clientes, a través de la red de usuarios de OMW!, haciendo crecer las ventas de su marca.

Ilustración 5- Propuesta de valor de OMW!



Fuente: elaboración propia a partir de (Osterwalder y Pigneur, 2009).

3.2.3.¿CÓMO?

3.2.3.1.Recursos clave

Cada empresa necesita recursos distintos, que son clave para desarrollar y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, entablar relaciones con cada segmento de clientes, y obtener ingresos (Osterwalder y Pigneur, 2009). En el caso de OMW!, empleamos los siguientes recursos clave:

- **Físicos:** una infraestructura de almacenamiento donde se deposite la cantidad de ropa que se recoge hasta que es enviada a su cliente final (mercado de segunda mano o recicladores). Así mismo, dependiendo de la demanda del mercado, cabe la posibilidad de establecer alguna tienda física de OMW!, para la venta de la ropa de segunda mano. Por otra parte, durante el primer año, mientras testamos nuestro prototipo OMW!, debido a la necesidad de financiación y elevados costes de la actividad de logística, será gestionada por los socios fundadores. Cada uno usará su propio vehículo de transporte para atender a las diversas necesidades que puedan surgir. Más adelante, la logística será contratada mediante *outsourcing*.

- **Intelectuales:**
 - o **Nombre de marca:** OMW! será un referente en el modelo de economía circular textil, como clara alternativa y solución a la contaminación de los residuos textiles y almacenamiento en las viviendas de la ropa no usada, para darle una segunda vida a ese residuo textil.
 - o **Tecnología:** una App móvil, una página web, redes sociales, anuncios en los buscadores, servicios de *AWS*, etc.
 - o **Base de datos.** Mediante las herramientas de análisis de datos se obtendrá una base de datos de los clientes, usuarios, *sponsors*, cantidad y calidad de la ropa obtenida y vendida, etc. Información clave para tomar decisiones estratégicas sobre el futuro del negocio.

- **Económicos:** es necesaria financiación inicial para poner en funcionamiento el proyecto. Se ha estimado una cuantía de 50.000€ que destinados a gastos de inversión inicial en el primer año de la puesta en marcha del proyecto ¹.
- **Humanos:**
 - o **Una plantilla de trabajadores:**
 - CEO – Responsable de la gestión y dirección.
 - CFO – Responsable de la planificación económica y financiera.
 - COO – Responsable de las operaciones.
 - Responsable de marketing y comunicación.
 - Equipo soporte de atención al cliente.

El equipo de fundadores llevará a cabo la labor comercial y la gestión de las distintas áreas de la empresa. Más adelante, cada uno se especializará en el área que donde más cómodo se encuentre y mejor encaje con su perfil.

- o **Partnerships con los sponsors.** Relaciones estratégicas a largo plazo con los proveedores.

3.2.3.2. Actividades clave

Las acciones más importantes que debe emprender OMW! para que el modelo de negocio funcione son las siguientes:

1. Gestión y coordinación de las relaciones con las empresas subcontratadas:
 - o Servicio logístico de recogida y reventa de la ropa,
 - o *Amazon Web Services*.
 - o Empresa de desarrollo y actualización de la App.
 - o Servicios dentro de la propia página web y App (servicio de pago seguro).
2. Búsqueda de financiación.
3. Gestión, promoción y mantenimiento de la página web y App.
4. Actividades propias de la venta de ropa (presentación del producto y gestión de compraventa).

¹ El detalle y justificación se encuentran en el Plan Financiero que no forma parte de manera explícita de este TFG.

5. Contratación de personal y tareas administrativas.
6. Plan de marketing: adquirir y mantener a los usuarios, clientes y *sponsors*, a través de programas de fidelización y permanencia, y herramientas digitales de comunicación.

Las principales actividades de marketing que se llevarán a cabo son:

- Desarrollo y gestión de una página web.
- Se anunciará nuestro logo en puntos de venta (ilustración 6).
- Nuestros *sponsors* informarán a sus clientes sobre la campaña de recogida con la aplicación OMW! y la promoción que reciben al elegir la forma más sostenible de deshacerse de la ropa.

Ilustración 6- Logo OMG!



Fuente: elaboración propia

3.2.3.3 Socios clave

En este apartado se describen los distintos grupos de interés que son clave para que nuestro modelo de negocio funcione. Nuestros socios estratégicos son externos y pueden ser divididos en las siguientes categorías:

- **Usuarios de la aplicación (proveedores de ropa)**

Este segmento está formado por aquellas personas que, desean deshacerse de ropa que tienen acumulada en su armario, no tienen tiempo de preocuparse por venderla, y necesitan un incentivo para deshacerse de ella. OMW! ofrece una solución para los usuarios de la plataforma que quieren deshacerse de la ropa que no usan, haciendo que el

proceso de donar la ropa sea fácil, conveniente y recompensado, convirtiendo su ropa en códigos promocionales.

- **Jóvenes y adultos (18 - 65 años).** El criterio de edad del grupo se debe a la capacidad de gestionar redes sociales, concienciación por la sostenibilidad medioambiental, y preocupación por conseguir más espacio en el armario deshaciéndose de ropa que ya no se utiliza. La diversidad de prendas cedidas es distinta en función de diferentes factores (la edad, recursos económicos, consumismo en moda, el día a día de las personas, etc.).

Según la encuesta que realizamos a 482 personas, un 64,1% (309 personas) tienen más de 10 prendas en su armario que ya no usa. De acuerdo con los datos del INE (2020) en España hay 30.283.505 personas entre 18-65 años. Por lo que aproximadamente, en España hay unas 19.414.114 personas que tienen más de 10 prendas en su armario que no usan. Según el estudio de Micolet (2020), el 87% de personas venderían su ropa si tuvieran tiempo para ello. Por lo que 16.890.279 personas serían nuestro mercado potencial. Deducimos que un 30% utilizará los servicios de otros competidores y será inicialmente complicado captarlos. Tendríamos un mercado objetivo total de 11.823.195 personas de las que obtendríamos nuestra materia prima, la ropa.

▪ *Sponsors*

Como ya se ha explicado, nuestros *sponsors* son empresas que quieren mejorar su imagen de marca, incluyendo la sostenibilidad en la agenda de su compañía. Como consecuencia de la pandemia de la Covid-19, la apuesta por la sostenibilidad es una prioridad para las empresas. Según explicó Roger Artigues, director del Área de *Corporate* de Epson Ibérica, un plan sostenible contribuye al crecimiento de la empresa, ya que la mayoría de los consumidores valora las aportaciones que se hacen a la salud y el medio ambiente (La Vanguardia, 2020).

Nuestros colaboradores son socios estratégicos porque nos proporcionan los incentivos que mueven a las personas a darnos su ropa. Estas empresas registran su empresa en la aplicación de forma totalmente gratuita, crean el perfil de su marca y emiten una

promoción exclusiva, para ser utilizado en sus productos o servicios en un periodo máximo de 15 días, para premiar a los usuarios de la aplicación por cada donación de ropa que realicen. Además, informan a tus clientes de los descuentos que obtienen de tu empresa por donar ropa con OMW! Nuestros socios estratégicos son externos y se pueden ser divididos en las siguientes subcategorías:

- **Restaurantes y franquicias de comida rápida.** Ejemplos: *McDonald's*, *Goiko grill*².
 - **Empresas de transporte.** Ejemplos: *Cabify*, *Uber*, *Car2go*, *Glovo*³.
 - **Supermercados.** Ejemplos: *Eroski*, *Ahorra Más*.
 - **Tiendas de ropa y otros productos de consumo:** *Ecoalf*, *Moonwater Drink*⁴.
-
- **Aplicación móvil y página web.**
 - *Amazon Web Services* (AWS). Se contratan los servicios de AWS, en la modalidad de *cloud computing*.
 - Empresa de desarrollo y diseño de la aplicación (App) y página web.

 - **Logística.**
 - Empresa de recogida de ropa. OMW! subcontrata el servicio de recogida de la ropa tanto en domicilios como en contenedores de la empresa.
 - Almacenes donde guardar la ropa recogida hasta que sea vendida.

 - **Financiación.**
 - ***Family, Fools and Friends***. Cuando se habla de *Family* y *Friends*, se hace referencia nuestro círculo más cercano, que confía en nosotros, aportando una cantidad de dinero para el lanzamiento de la idea de negocio. Los *Fools*, son los “locos” que se lanzan a invertir su capital en el proyecto porque creen que tendrá una rentabilidad futura.

² Andoni Goicoechea, nos trasladó su interés por colaborar con nosotros y nuestra iniciativa.

³ Victor Enciso (*Sustainability manager* de Glovo) nos comentó que Glovo podría colaborar con nosotros y nuestra iniciativa mediante la gestión logística.

⁴ Sandra Alonso (directora de comunicación de *Moonwater drink*), nos trasladó el interés de *Moonwater drink* por colaborar con nosotros.

- **Incubadoras y aceleradoras.** Intentaremos ser seleccionados en alguna incubadora o aceleradora, como la Lanzadera, Wayra o Innobooster. Estas, además de ayudar a las *startups* a crecer de forma rápida y organizada, se encargan de poner en contacto a las empresas con posibles inversores para financiar los proyectos más innovadores y disruptivos.
- **Fondos europeos.** La Unión Europea proporciona subvenciones a través de distintos programas con el objetivo de promover la eco innovación, reducción de la contaminación y la economía circular (Comisión Europea, 2019).
- **Ayudas estatales.** El Gobierno de España promueve el desarrollo de iniciativas ecológicas que busquen y tengan entre sus objetivos la protección del medio ambiente (MITECO, 2021).

3.2.4.¿CUÁNTO?

Como se ha explicado a lo largo del trabajo, nuestro modelo de negocio, y la forma en que OMW! genera sus ingresos será a través de un sistema en el que cobremos a las personas y entidades a las que vendemos la ropa, mientras que, pagaremos a nuestros usuarios que nos dan la ropa con un sistema de permuta de prendas por vales promocionales, proporcionados por nuestros *sponsors*.

▪ **Inversión inicial**

Para poder poner en marcha OMW! se necesitará:

1. Desarrollar la App móvil. Durante los primeros meses, desde la constitución de la sociedad, desarrollaremos la aplicación, lo que nos supondrá unos 20.000€.
2. Constitución de la sociedad.
3. Tesorería para un año. Tener caja suficiente para los gastos del primer ejercicio, así como los imprevistos que puedan surgir. Por ejemplo, los gastos derivados del testeo del prototipo OMW! (gastos variables del transporte).
4. Alquiler de una oficina.

Hemos estimado que necesitaremos aproximadamente 50.000 €. De los cuales, la mitad se obtendrán de las aportaciones de los socios, mientras que la otra mitad se obtendrá a

través de financiación externa (inversores, ayudas estatales y europeas, *crowdfunding*, y concursos de emprendimiento).

3.2.4.1. Estructura de Costes

Costes fijos:

- **Salarios:** El equipo de fundadores no cobrará hasta que OMW! obtenga beneficios. Necesitaremos contratar a:
 - Un administrativo.
 - Un becario a cargo de las redes sociales y marketing.
 - Un programador y diseñador de la aplicación.
 - Clasificadores de ropa. Tenemos pensado asociarnos con una fundación que trabaje por la inclusión de personas en una situación de exclusión por discapacidad o pobreza.
- **Oficina *coworking*.**
- **Arrendamiento y fianza del almacén.** En un principio, durante el testeo del prototipo, al empezar con volúmenes mínimos, no será necesario contar con un almacén grande. Por ello, hemos elegido un almacén en Valdebebas, con un precio de alquiler de 1.200 € mensuales y una fianza de 1.200 €. Alquilaremos el almacén en el momento en el que tengamos la aplicación desarrollada y decidamos empezar a expandirnos por la Comunidad de Madrid.
- **Seguros.**
- **Suministros** y demás gastos relacionados con el local y la oficina.
- **Logística:** la logística es una parte vital de la operativa diaria y es el gasto fijo más relevante para OMW!. Actualmente, contamos con los vehículos propios de los miembros del equipo, con la que recoger la ropa en Madrid. Para el testeo del prototipo, usaremos en un principio, una moto. Estimamos que, con un uso frecuente, se gaste un depósito cada 2 días, lo que supone un gasto de 14,50 € cada dos días. Aproximadamente 217 € al mes ofreciendo un servicio de recolecta diario en Madrid.
- **Cuota mensual del modelo de *Big Data*:** para poder tener actualizada nuestra base de datos tanto de los usuarios de la plataforma, *sponsors* y clientes finales.

Costes variables

- **Salario de responsables de atención al cliente.**
- **Marketing:** promoción, publicidad de la marca en redes sociales, especialmente a través de *influencers* y un buen posicionamiento SEO y de anuncios en Google. Estimamos que el primer año sería necesario realizar una inversión en la campaña de marketing de unos 4.000 €.

3.2.4.2. Fuentes de ingresos

Ingresos variables

Dependerán de la ropa que los usuarios nos donen a través de la aplicación. Se materializarán de la siguiente manera:

- **Modelo de negocio OMW!**
 1. La ropa en mejor estado se pone a la venta en la página web. Estableceremos precios estándares en función de cada una de las prendas. (Ejemplo: chaquetas 6€, camisetas 3€, etc.).
 2. Cada 6 meses, la ropa que no se consiga vender, se venderá en el mercado de segunda mano. Estimamos un precio de venta de 2€/kg.
 3. Finalmente, todo lo que no se pueda vender en el mercado de segunda mano, se destinará a plantas recicladoras.

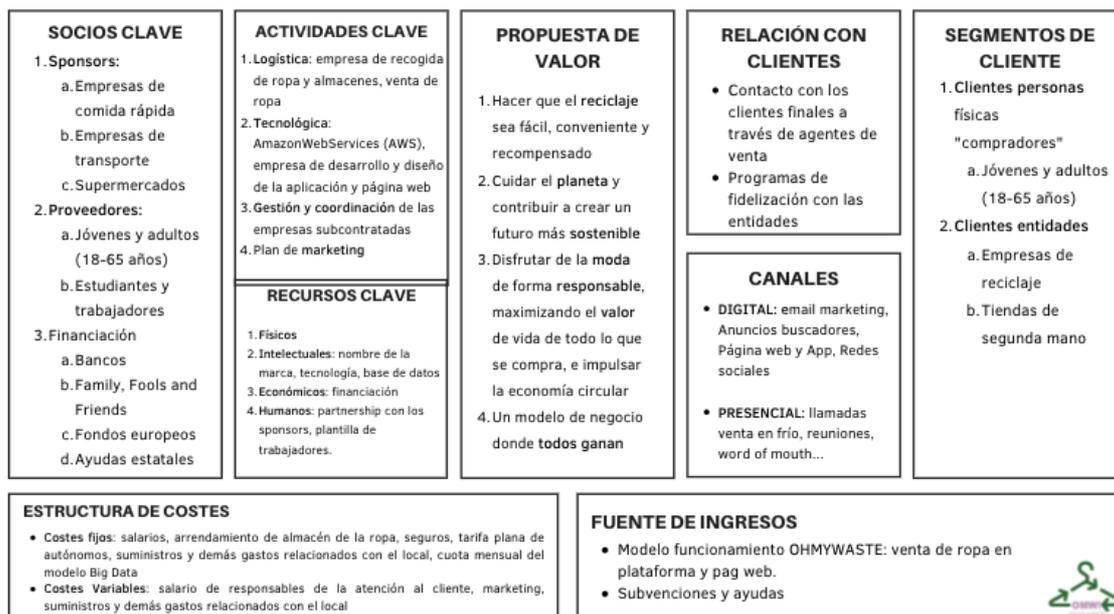
- **Subvenciones y ayudas**

Vamos a solicitar la subvención NEOTEC. “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€” (CDTI, 2021)

3.2.5. Resumen Business Model Canvas

La ilustración 7 muestra, a modo de resumen, el *Business Model Canvas* de OMW!

Ilustración 7- Business Model Canvas OMW!



Fuente: elaboración propia.

CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DEL MERCADO Y PLAN ESTRATÉGICO

En este capítulo, se va a explicar el plan estratégico de OMW! Para su desarrollo, previamente se va a realizar un análisis y previsión del mercado potencial, un análisis de la industria, y un análisis interno. Con este estudio quedarán identificados los elementos que afectan a nuestro modelo de negocio y a la forma de operar en el mercado. Finalmente, se desarrolla un plan estratégico para los próximos tres años.

4.1. Análisis del mercado potencial

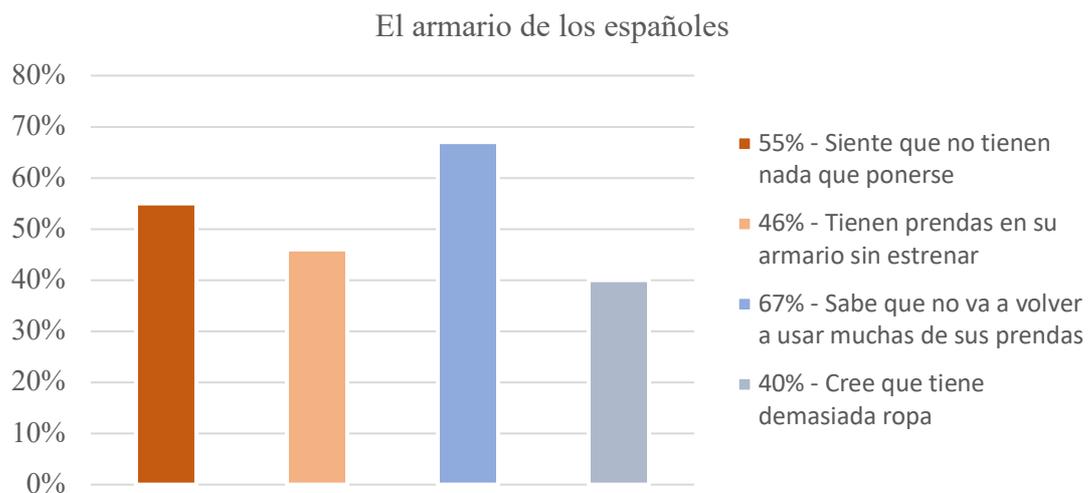
En primer lugar, se va a realizar una estudio y previsión de nuestro mercado potencial, es decir, se van a estudiar los hábitos y actitudes en el consumo de moda y la sostenibilidad. Este estudio se basa en los datos extraídos de diferentes estudios e informes; y una serie de entrevistas realizadas por el equipo OMW!

4.1.1. El armario de los españoles. Hábitos y tendencias de consumo

Según el estudio "Los españoles y su armario", realizado por la empresa AEG (2019), Aproximadamente un 60% de personas en España tiene más de 35 prendas en su armario,

pero siguen comprando ropa cada mes, con un gasto medio mensual de 90,50 euros. El *low-cost* y el *fast-fashion* sigue creciendo y dominando el armario de los españoles. Pero también ha crecido el porcentaje de la ropa de segunda mano que incorporamos a nuestros armarios, superando su estigma social. En la ilustración 8 se representa gráficamente una radiografía del armario de los españoles, y cómo perciben esa ropa.

Ilustración 8- El armario de los españoles



Fuente: elaboración propia a partir de “Informe sobre la Moda Circular en España de Micolet” (2020).

4.1.2. Cambios en el sector por el Covid-19

El confinamiento ha afectado a los hábitos de consumo. Muchas personas se han dado cuenta de la cantidad de ropa que no utilizan y solo ocupa espacio en sus armarios. Por lo general, tenemos más ropa de la que necesitamos, y de la que nos ponemos. Por ello, muchas personas han decidido hacer limpieza del armario, y deshacerse de aquello que ya no usan, como se muestra a continuación en las ilustraciones 9 y 10. Además, cabe destacar que, “el 87% de las mujeres dice que vendería la ropa que ya no utiliza si tuviera tiempo para hacerlo” (Micolet, 2020).

Ilustración 10- Hábitos de consumo post Covid-19

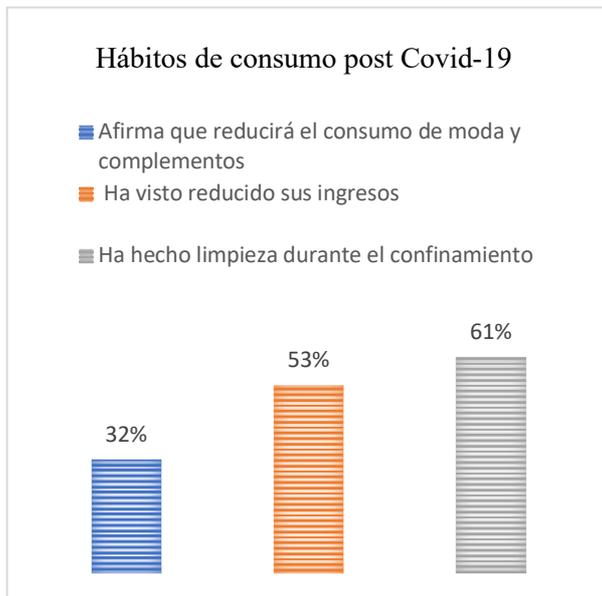


Ilustración 9- Hábitos de consumo post Covid-19



Fuente: Elaboración propia a partir de:

- “Informe sobre la Moda Circular en España de Micolet” (2020).
- El día después: Impacto del Covid-19 en el sector de la Moda” (Ey-Pathernon, 2020).

En estos gráficos observamos que, estos datos conforman un escenario favorable para el mercado de segunda mano, como opción práctica, económica y sostenible, ante una situación como la que estamos viviendo.

4.1.3. Hacia un futuro más sostenible y circular

De acuerdo con Joan Sol (2021), *Managing Director and Partner* en Boston Consulting Group, los *drivers* que presionan e impulsan que la industria de la moda avance hacia la sostenibilidad son:

- **Los clientes.** Un 38% de los consumidores compran moda teniendo en cuenta criterios de sostenibilidad. Los *Millenials* y la generación *Z* son los que compran más siguiendo estos criterios.

- **El nivel regulatorio.** Sobre todo, en Europa, la legislación está subiendo los estándares de sostenibilidad, exigiendo un cumplimiento de estos mucho más elevados. Además, con los fondos europeos se promueve la circularidad y la sostenibilidad, con los cuales se fomenta la inversión en sostenibilidad.
- **El talento.** Las nuevas generaciones que se incorporan al mercado laboral valoran criterios de sostenibilidad de las compañías. Por tanto, en la batalla por el talento, las empresas van a tener que ser sostenibles para poder atraer a los mejores candidatos
- **Los accionistas.** Piden cada vez más en las inversiones que haya un retorno a nivel de sostenibilidad. Un reciente informe de Bloomberg (2021), destaca el rendimiento superior de los fondos ESG en el índice S&P500. Del mismo modo, HSBC (2020) ha analizado a más de 600 empresas que, generan al menos el 10% de sus ingresos apoyando a soluciones climáticas y sociales. En un mes, las acciones orientadas al clima superaron al resto de acciones en un 3%.

Sin embargo, Joan Sol (2021) sostiene que el Covid-19 ha perjudicado mucho a la industria. La prioridad para las empresas durante la pandemia ha sido la propia supervivencia, dejando la sostenibilidad, momentáneamente, en un segundo plano. Pero, afirma que cuando mejore esta situación, estos cuatro factores van a seguir impulsando la sostenibilidad, incluso en mayor medida.

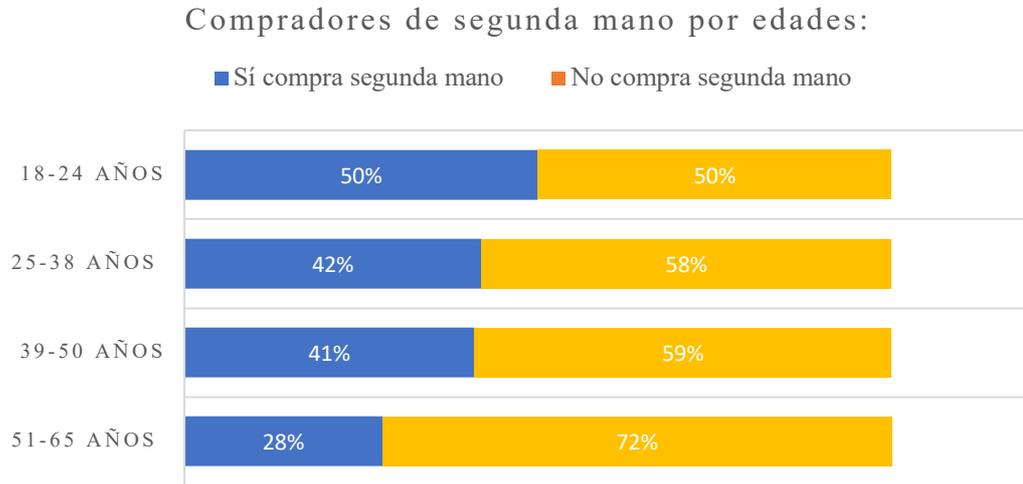
4.1.4. La moda de segunda mano

Como se ha explicado a lo largo del trabajo, en la última década, han sucedido diversos cambios sociales que han modificado los hábitos de consumo. La crisis, la preocupación por el medioambiente, el auge de la economía colaborativa y la tecnología, o las nuevas formas de consumo, son algunos de los cambios que, han hecho que aumente la compra y la venta de ropa de segunda mano.

Jose Múgica (2021), antiguo CEO de Ecoalf, resalta que el mercado de segunda mano “es un mercado que está en auge, y se ha desprendido de prejuicios; vender lo que ya no utilizas se empieza a percibir como algo inteligente, independientemente del poder adquisitivo”.

A continuación, se muestra representado gráficamente la proporción de personas, dividido por edades, que ya compran moda de segunda mano.

Ilustración 11- Compradores de ropa de segunda mano.



Fuente: Elaboración propia a partir de (Micolet, 2020).

Los expertos confirman que la moda de segunda mano está en pleno crecimiento. De hecho, se prevé un crecimiento de hasta el 20% anual en los próximos años (La Vanguardia, 2021). El último informe de la compañía ThredUP en colaboración con *GlobalData Retail* (2020), referentes en el sector, estima que en 2024 la reventa de segunda mano superará a las donaciones y compra tradicional de ropa. A continuación, se muestran representados gráficamente estos datos de crecimiento.

Ilustración 12- Crecimiento del mercado previsto para 2019-2024

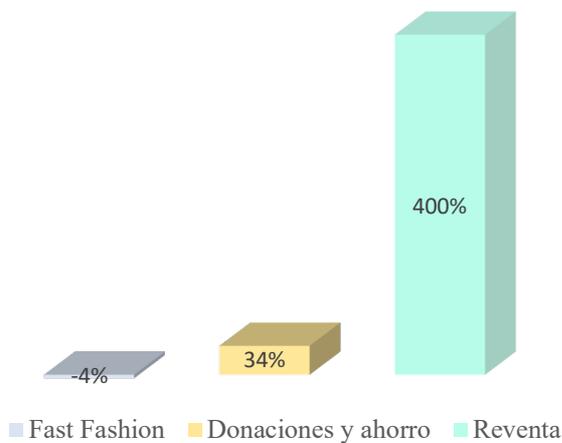


Ilustración 13- Se prevé que en 2029 la reventa de ropa sea mayor que la moda rápida



Elaboración propia a partir de (ThredUP, 2020)

4.1.5. Canales de compraventa de ropa de segunda mano

El comercio electrónico ha dado magnitud a la compraventa de moda de segunda mano, un fenómeno hasta ahora residual, e incluso denigrado. De acuerdo con los estudios de Statista, el número de compradores de moda *online* no hace más que aumentar. Un 70% de españoles reconoce que lo que más suele comprar productos relacionados con la moda a través de internet (Statista, 2021).

El canal *online*, capaz de unir a compradores y vendedores sin intermediarios, ha impulsado nuevos modelos de negocio. Como explica el consultor Luis Lara, socio director de Retalent “la segunda mano es una gran piscina en la que caben muchos modelos de negocio” (Riera, 2019) Desde un *marketplace* que únicamente conecta a compradores y vendedores, empresas que administran la compra y venta de los artículos para que el vendedor solo tenga que ocuparse de enviar su ropa, e incluso modelos de suscripción o alquiler de ropa. Además, han surgido negocios que se centran en determinados nichos, como el mercado de artículos de lujo. Como afirma Luis Lara” (Riera, 2019), “la riqueza se crea de otra manera”. El gran reto que presenta el boom de

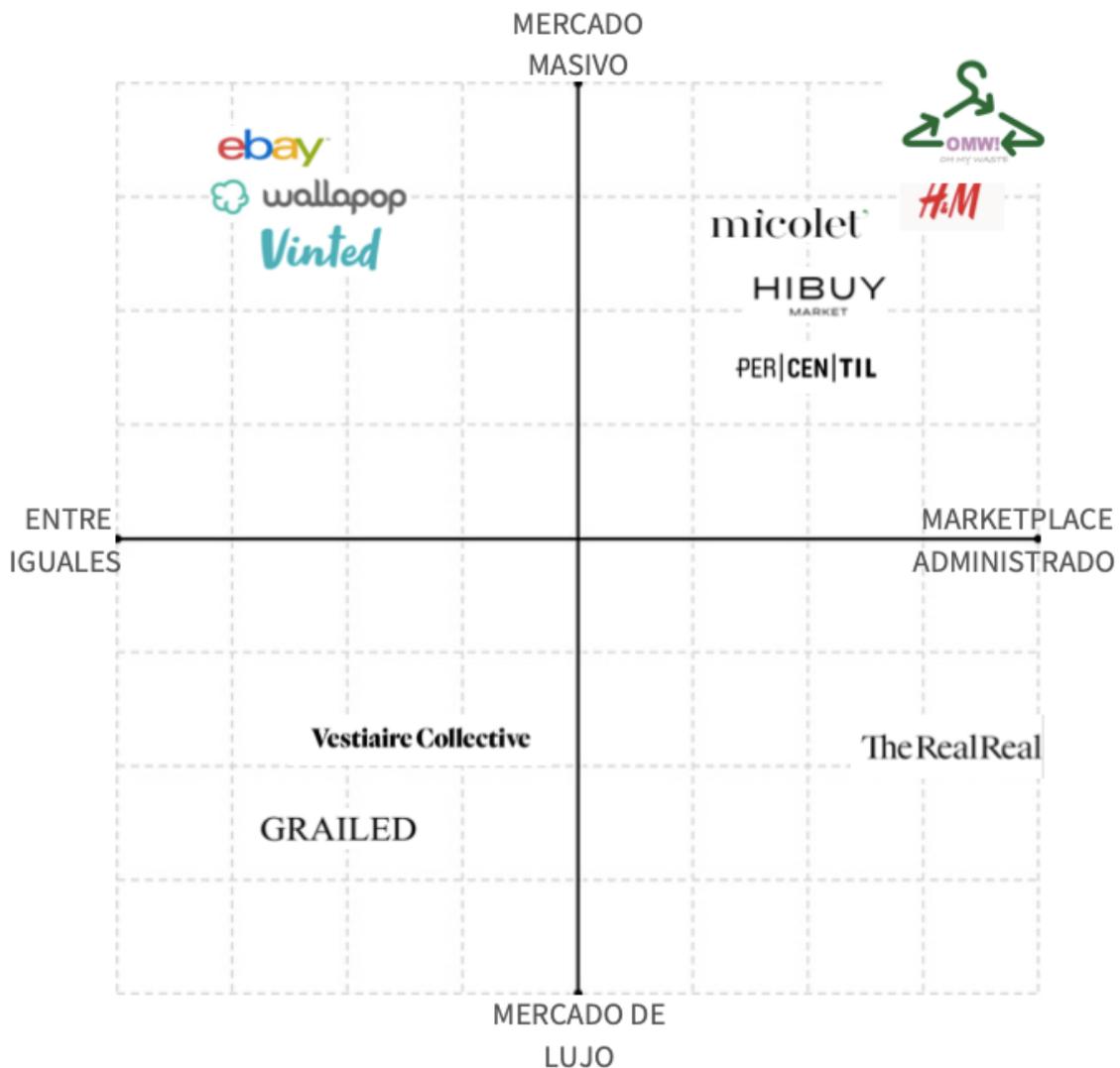
la segunda mano es dónde estará el crecimiento en un escenario en el que la producción quede relegada a un segundo plano. ¿Quién será el nuevo Airbnb en moda?

El negocio de la segunda mano ha pasado a reposicionar el tablero de la industria textil, forzando al resto de actores como Inditex y otras marcas de *fast-fashion* a mover fichas al respecto. Según ThredUP y Globaldata (2020), en 2023 la segunda mano tendrá un peso del 13%, Amazon del 4% y la suscripción de alquiler de ropa un 3%. Mientras, las gamas medias y los grandes almacenes reducirán su protagonismo a la mitad. Desde que apareció eBay, han entrado en la industria muchos competidores nuevos con modelos de negocio diferenciados. Vestiaire Collective, por ejemplo, especializada en la venta de segunda mano de artículos de lujo está firmando acuerdos con grandes almacenes británicos como Selfridges, o Joyce en Hong Kong. Su competidor directo, The RealReal está haciendo alianzas con gigantes del sector como Gucci o Luis Vuitton ante la falta de stock de estas firmas.

Por otra parte, HyM ha insistido de nuevo, tras haber abandonado el proyecto hace unos años, en el ámbito de recogida de ropa en sus instalaciones para su posterior venta. Percentil lleva varios años en la industria, con un modelo de negocio de recogida de ropa de segunda mano, de gama más baja, incluyendo prendas de Zara, Uterque, Maximo Dutti, etc., que ponen a la venta en su plataforma *online*. También destacan en esta línea Micolet o Hibuy, entre otros.

En la ilustración 14 se representa, utilizando un mapa de posicionamiento, cómo estaría posicionada nuestra marca en el sector de la moda de segunda mano. OMW! se posicionaría en la parte superior del extremo derecho, pues es un *marketplace* administrado, es decir, las personas nos dan su ropa, a cambio de incentivos, y esta ropa es vendida por nosotros, por lo que el usuario se desentiende una vez haya recibido su incentivo. Por otra parte, nos dirigimos a un mercado masivo de venta de ropa de segunda mano, porque vendemos ropa de todo tipo, incluso a recicladores.

Ilustración 14- Mapa de posicionamiento OMW!



Fuente: elaboración propia.

4.2. Análisis de la industria: Cinco fuerzas de Porter

La herramienta de las cinco fuerzas de Porter nos ayuda a conocer el nivel de competencia de nuestra organización dentro del sector. En función del grado de competitividad, cada fuerza será más o menos intensa (Porter,1997). Cada fuerza será clasificada como baja, media o alta.

4.2.1. Poder de negociación de los clientes

La competencia va a verse afectada por el poder de negociación de los clientes. La ropa es un producto que no es esencial ni diferenciado. Por un lado, las empresas dedicadas al mercado de segunda mano y los recicladores, poseen un alto poder de negociación porque como la ropa no es un diferenciado, tenemos unos *switching costs* bajos. Las personas físicas tienen un poder de negociación más bajo, ya que no están concentradas y el número de clientes es mayor; pero igualmente, los *switching costs* son también bajos. Por tanto, creemos que el poder de negociación de nuestros clientes es alto.

4.2.2. Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores son un socio clave para OMW!, porque nos proporcionan la ropa que posteriormente vendemos. Por ello, tenemos que trabajar en una buena campaña de captación, y fidelización, pudiendo obtener una amplia cartera de usuarios. Sin embargo, estos son muy numerosos y no están concentrados. Por otra parte, los *switching costs* podrían ser altos, dependiendo de si las personas necesitan o no un incentivo para donar su ropa. Es decir, si las personas que ceden su ropa solo tienen de incentivo reciclar y dar un nuevo uso a la ropa, podrían llevar esa ropa a otros lugares como organizaciones sociales o contenedores de ropa. A pesar de eso, como los proveedores son muy numerosos, no afrontamos costes altos al cambiar de proveedores que nos ceda su ropa, y no invertimos tiempo ni esfuerzo en ofrecer servicios adaptados para proveedores específicos. Por tanto, consideramos que el poder de negociación de los proveedores es bajo.

4.2.3. Amenaza de los nuevos competidores

Las empresas con características similares pueden llegar a captar parte de la cuota de mercado y suponer un riesgo para nuestro modelo de negocio. Para valorar este posible riesgo, se necesita conocer las barreras de entrada de nuevos competidores y la capacidad de defensa de la cuota de mercado. Las barreras de entrada que OMW! debe tener en cuenta son:

- **Inversión inicial** de almacenamiento y logística elevada, que se incrementa si se pretende desarrollar una aplicación móvil que mejore la experiencia de usuario.
- **El acceso a canales de distribución** (canal digital y presencial) es sencillo.

- **El conocimiento del sector** es una barrera para nuevos entrantes, que deben entender la industria, las necesidades del mercado y de desarrollo y gestión de modelos de plataforma *online*.
- **Economías de escala:** en un principio, sin un alto volumen de clientes, los costes de logística y almacenamiento serán altos. Sin embargo, los costes de logística se irán reduciendo a medida que se mueve una mayor cantidad de producto.
- **La legislación** es favorable por iniciativas ecológicas, y los beneficios fiscales.
- En un principio, el **coste de sustitución de los clientes** es bajo porque OMW! tiene una diferenciación baja. Esto mismo le sucede al resto de competidores del sector de moda de segunda mano. Sin embargo, **la diferenciación del producto** es una barrera de entrada que nuestra empresa intentará establecer a través de una marca fuerte de sostenibilidad. Además, la empresa intentará establecer contratos de exclusividad con grandes empresas y plantas recicladoras para mantener las relaciones con nuestros clientes en un largo plazo. Por otra parte, **la imagen de marca** de nuestra empresa es una de nuestras fuerzas competitivas. Nos centramos en un modelo de negocio de fidelización para crecer, para captar nuevos clientes e incluso fidelizar a los actuales. En cuanto al resto de competidores, al tratarse de un sector emergente, las empresas no tienen marcas fuertes, a pesar de que hay marcas que están empezando a ganar imagen en el mercado, como Vestiare Collective (imagen de ropa de lujo de segunda mano) o Vinted (compraventa sencilla).

Por todo esto, estimamos que la intensidad de amenaza de los competidores potenciales será media, una vez logremos la fidelización de nuestros clientes, proveedores y *sponsors*.

4.2.4. Amenaza de productos y servicios sustitutivos

Los productos sustitutivos que podrían suponer un riesgo para OMW! son las marcas de ropa *low cost* (*Primark, HyM, Tezenis*, etc.) que ofrecen prendas de ropa a precios reducidos. Incluso, están subiéndose en la ola de la sostenibilidad, están comenzando a desarrollar líneas sostenibles, por lo que debemos tenerles en cuenta. Por otra parte, dentro esta categoría encontramos a plataformas de venta de productos de segunda mano como *Ebay* o *Wallapop*, aunque con poco peligro ya que no se dirigen al mismo cliente, ni comparten nuestra propuesta de valor. Sin embargo, creemos que a nuestra comunidad

OMW! les costaría cambiarse a estos productos sustitutivos. La amenaza es lejana a no ser que estos propongan un valor de diferenciación muy grande y consigan captar parte de nuestra cuota de mercado. Por ello, tiene una fuerza baja.

4.2.5. Rivalidad entre los competidores existentes

El análisis de esta fuerza es muy importante porque permite que nos posicionemos adecuadamente en el mercado, saber muy bien quién es nuestra competencia, detectar nuestro hueco en el mercado, y poder definir adecuadamente nuestra estrategia. Debemos considerar varios factores.

Diversidad de competidores directos

Como somos una plataforma multidireccional, tenemos una significativa diversidad de competidores: las plataformas de ropa de segunda mano (Vinted, Percentil, Vestiare Collective, HiBuy, etc.) o marcas como HyM que recogen ropa usada para llevarla a recicladoras, serían nuestros competidores directos de cara a la captación de clientes. Debido al gran número de competidores, se destacan tres modelos de negocio que ejercerían una fuerte competencia para OMG!:

- Modelo de negocio de marcas como Micolet, Hibuy o Percentil. Son plataformas a través de las cuales los usuarios envían su ropa (con un máximo de 3-4 años antigüedad) en cajas para que sea valorada y vendida por la empresa a través de su plataforma.
- Modelos de negocio como *Vinted*. Plataformas de compraventa de ropa de segunda mano en la cual compradores y vendedores se comunican directamente, sin intermediarios. En este tipo de plataformas, cada usuario es libre de poner a la venta cualquier tipo de prenda.
- Modelo de negocio de OXFAM. Venta de ropa de segunda mano, que promueve la reutilización de la ropa, y además su propuesta de valor está enfocada a la reducción del impacto del residuo textil. Por su propuesta de valor, estos serían nuestros principales competidores.

Características del sector

La moda española es un sector dinámico y creciente, pero muy fragmentado, heterogéneo, y polarizado (Lorenzana, 2018). Ante las numerosas oportunidades que ofrece este mercado en crecimiento, cada vez surgen más modelos de plataforma de compraventa de ropa, sin embargo, ninguna tiene el tamaño mayoritario de la participación en las ventas totales de la industria. Por ello, podemos afirmar que existe un alto peligro, no porque haya muchos competidores, sino que son todos muy parecidos en cuanto a precios, canales de distribución, mercado objetivo y compromiso con los clientes. En cuanto a la cuota de mercado, en las industrias fragmentadas, los clientes tienen un coste de sustitución bajo. Esto hace que haya mucha competencia y que las respuestas competitivas sean inesperadas y a veces agresivas (bajadas de precios muy grande, campañas publicitarias muy fuertes, campañas muy fuertes de distribución). Además, es posible entrar y salir fácilmente de la industria, porque las barreras de entrada son bajas (Wolters Kluwer, s.f.).

Por otra parte, en lo que respecta a la cuota de mercado, hay algunas plataformas que, ya empiezan a consolidarse como marcas conocidas en el mercado, Vinted, Micolet o Vestiarie Collective. Por lo que nosotros hemos decidido competir con una estrategia de diferenciación (imagen sostenible, de apoyo al reciclaje y con una recompensa en forma de experiencias que cuenta con el apoyo de grandes corporaciones), en precios muy bajos, y poco a poco tratar de conseguir economías de escala en lo que respecta a la logística.

Diferenciación del producto

Los clientes de OMW! buscan ropa barata y saben que están ayudando al medio ambiente. Además, nuestra empresa se diferencia del resto en la facilidad de uso de la aplicación, colaboración con grandes marcas de consumo que ofrecen descuentos y promociones exclusivos como incentivo para que los usuarios cedan su ropa, gran variedad de distintos tipos y estilos de ropa ofertados, y la visión de la sostenibilidad y reducción del impacto medioambiental y social que implica la disminución del residuo textil.

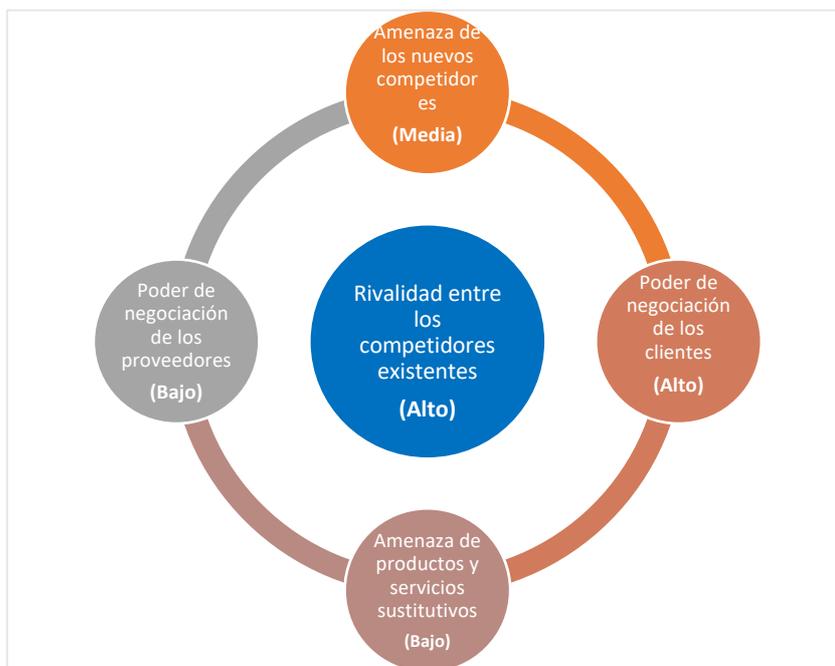
No nos interesa competir con Vinted o grandes marcas ya establecidas. Queremos centrarnos en el hueco de mercado que marcas establecidas no han cubierto. Personas que no tienen tiempo para seleccionar, establecer un precio razonable y poner a la venta su

ropa o que, aun habiendo hecho el proceso, no consiguen vender y mantienen acumulada. Esto nos va a permitir ajustar la proyección de ventas, y enfocarnos muy bien en esos potenciales clientes bien definidos, a través de una campaña fuerte de logística y de marketing. Con este objetivo, OMW! va a seguir una “*Hybrid Strategy*” combinando una estrategia de diferenciación y de liderazgo en costes, ya que, al ser una industria muy fragmentada con un elevado número de competidores necesitamos tener una fuerte estrategia de diferenciación que nos permita crear una imagen o identidad que nos distinga del resto ofrecer precios muy bajos y llamativos para nuestros clientes.

OMW invertirá esfuerzo y dinero en una estrategia de diferenciación basada más en su filosofía (reciclaje e impacto social) que por su producto (ropa de segunda mano). Buscamos el reconocimiento de ser una marca que apoya la economía circular y el reciclaje, con un importante factor social.

Por tanto, a pesar de tener un modelo de negocio innovador, la rivalidad entre los competidores es muy alta, porque existen muchas opciones similares con respecto al servicio y producto que ofrecemos, además de que puede ser fácilmente imitado.

Ilustración 15- Intensidad de las cinco fuerzas de Porter.



Fuente: Elaboración propia.

4.3. Análisis interno

A continuación, se va a evaluar la posición estratégica de la empresa frente a la competencia, analizando sus recursos, capacidades y debilidades. De esta manera, se persigue identificar cómo puede OMW! fortalecer sus puntos fuertes, aprovechar las oportunidades, y corregir los puntos débiles.

4.3.1. Análisis DAFO

Se va a utilizar la herramienta DAFO, que acorde con Pascual (2002) fue diseñado por Roland Christensen y Kenneth Andrews para evaluar las competencias internas y la situación de la empresa respecto al exterior. El nombre DAFO responde a los cuatro elementos que se evalúan en su desarrollo: las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. Esta herramienta evaluadora nos permite comprender las circunstancias de la empresa y su viabilidad, para poder tomar las decisiones correctas para el futuro de OMW! En la tabla inferior se muestra el análisis DAFO para OMW!

Tabla 1- Análisis DAFO de OMW!

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Falta de experiencia y conocimiento de la industria. - Inversión inicial de almacenaje de la ropa → coste elevado. - La logística necesaria dificulta el negocio. - Tener que hacer frente a pérdidas durante los primeros años. - Marca desconocida. - No conocemos la calidad de la ropa que nos van a proporcionar. - Ingresos variables. 	<ul style="list-style-type: none"> - Responde a una necesidad existente. - Implementación de técnicas de machine learning para conocer mejor la viabilidad del negocio. - Carácter social y ecológico. - Gran variedad de productos (camisas, pantalones, abrigos, camisetas, zapatos). - Iniciativa original en el ámbito textil.
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Cada vez más empresas se están enfocando en la moda sostenible → aumenta la oferta. - Marco legislativo insuficiente. - El fenómeno “Fast Fashion”. - Muchos competidores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Concienciación por el reciclaje → Incremento de la demanda. - Situación económica actual → Menos presupuesto para comprar ropa a precios altos. - Incremento del comercio <i>on-line</i>.

	<ul style="list-style-type: none"> - Incremento de la financiación para <i>startups</i> y para iniciativas sostenibles. - La tecnología de reciclaje textil está en proceso de desarrollo. - Las empresas quieren colaborar con iniciativas que apoyen la economía circular.
--	---

Fuente: elaboración propia.

4.3.2. Aceptación del producto

Durante el proceso de creación de OMW! quisimos validar la potencial aceptación de producto basándonos en la experiencia de empresas y personas que hicieron este viaje un tiempo atrás. Con este propósito, conjuntamente con mi compañera Cristina Calero, realizamos una serie de entrevistas a diferentes perfiles que consideramos que, por ser grandes referentes en España en el mundo del emprendimiento, por su experiencia, y por su excelente capacidad visionaria para los negocios, nos ayudarían a detectar los puntos fuertes y débiles de OMW!. Todas ellas, fueron especialmente reveladoras tanto para nuestro negocio, como ilustrativas a nivel aprendizaje general. A continuación, se revelan las conclusiones que el equipo de OMW ha sacado tras estas conversaciones.

Nuestra conversación con Carlos Fernando (2021), fundador y CEO de Closca, fue muy enriquecedora a nivel operacional. Closca es una *startup* que está teniendo mucho éxito con la venta de productos con diseños innovadores como cascos para bicicleta. A pesar de ser un negocio totalmente diferente, “Closca” opera de una forma muy similar a OMW! También tienen una aplicación que es esencial para su modelo de negocio y, además, se han asociado con *sponsors* para dar incentivos que promuevan la disminución del plástico de las botellas, como hace OMW!. Gracias a sus recomendaciones, nos dimos cuenta de la necesidad de centrarnos en crear una comunidad, tanto *B2C* como *B2B*, para lo cual es muy importante tener una campaña de marketing y ventas muy fuerte; asociarnos con grandes corporaciones que hagan atractivos nuestros incentivos; y, por último, explorar la estrategia de invita a tus amigos y consigue algo a cambio para aumentar la viralidad de la App y para darla a conocer con un coste muy bajo. “Para ello, necesitas conocer muy bien a tus clientes, qué quieren y qué necesitan, y ofrecérselo por traer otros clientes gratis” (Fernando, 2021).

Por otra parte, nos interesaba conocer la opinión de José Múgica sobre nuestra idea de negocio y su viabilidad económica. José es uno de los grandes referentes en España en Venture Capital y Private Equity. En la actualidad está centrado en su etapa de inversor, pero durante casi cinco años fue el CEO de Ecoalf, por lo que posee amplios conocimientos del mundo de la moda, y de la industria textil española. Jose (2021) nos explicó que le parecía muy interesante y necesario intentar dar una solución al problema de qué hacer con la ropa que las personas ya no quieren y tiran en los vertederos. Por otra parte, nos animó a apostar por la vía del reciclaje textil. Efectivamente, a pesar de ser un gran reto, queremos ser capaces de ayudar a reciclar esa ropa para darle otro uso, porque la industria tiene un problema muy grande en este ámbito. Para ello, debemos profundizar en la innovación tecnológica de la industria, viéndolo como un reto, y no como un obstáculo, porque está avanzando muy rápido. Por último, Jose nos informó sobre “Textil Santanderina”, una de las mejores empresas textiles que más innovan a nivel mundial, como posible cliente, además de invitarnos a buscar otras empresas similares en Portugal, donde se está invirtiendo mucho en tecnología textil.

Por último, deseábamos explorar la potencialidad de nuestra estrategia de colaboración con *sponsors*. Con este objetivo, concertamos una entrevista con Andoni Goicoechea, fundador y CEO de Goiko. Actualmente, Goiko quiere colaborar con iniciativas sostenibles, como parte de su RSC. En concreto, quiere “ayudar a generar un impacto positivo en el medio ambiente y es por esto por lo que nos hemos unido al compromiso verde y así ayudar a promoverlo” (Goiko Grill, 2021). El objetivo principal de nuestra entrevista fue conocer si una marca como Goiko estaría interesada en colaborar con OMW! como *sponsor*. Andoni (2021) nos confirmó que Goiko o empresas similares sí se animarían a colaborar con OMW! principalmente porque actualmente las empresas quieren mejorar su imagen de marca apoyando causas que beneficien a la sociedad. Sin embargo, en el caso de Goiko, no podrían aceptar ofrecer descuentos, porque la empresa no ofrece descuentos en su menú. Por ejemplo, Goiko podría ofrecer cenas gratis, un 2x1 o un postre gratis. Gracias a esto, nos dimos cuenta de que lo que en un principio iban a ser incentivos en forma de descuentos, era necesario adaptarlo a las condiciones de cada empresa concreta. A lo que ahora hacemos referencia como promociones exclusivas.

4.4. Prioridades estratégicas y plan de acción

4.4.1. Valores estratégicos

Misión

OMW! Tiene como misión promover el reciclaje de la ropa para darle una segunda vida, haciendo que este sea fácil, conveniente y recompensado, y contribuir a que la industria textil sea cada vez más sostenible y circular.

Visión.

Ser la plataforma líder de la industria de moda de segunda mano. ¡Una comunidad OMW! en la que clientes, proveedores y *sponsors* se benefician al contribuir a crear un futuro más sostenible.

Valores

Cada empresa tiene sus propios valores y cultura. Para nosotros, los más importantes son el espíritu de equipo, el emprendimiento y la integridad. El equipo es muy importante. En OMW! creemos que el propósito y valores compartidos de un equipo hacen que los proyectos salgan adelante. Somos personas honestas, abiertas y simpáticas, y queremos atraer a personas que compartan nuestros valores y quieran ayudarnos a crecer. Trabajamos duro, pero no ponemos el trabajo por encima de todo. Respetamos la vida de los demás fuera del trabajo, y nuestras políticas fomentan el equilibrio adecuado. Por otra parte, el emprendimiento impulsa nuestro negocio. Somos personas motivadas y flexibles. Nos mueve las ganas de aprender y buscar soluciones para mejorar nuestro entorno. ¿Cómo vamos a cuestionarnos las nuevas formas de hacer las cosas si no estamos al día?

4.4.2. Plan de acción a tres años

Una vez analizado el entorno interno y externo, a continuación, se describe el plan de acción de OMW! para los próximos 3 años. En primer lugar, se definen los objetivos de la empresa, posteriormente priorizaremos las acciones más relevantes, y finalmente elaboraremos un plan de acción que nos sirva de hoja de ruta, que veremos resumido en la tabla 2.

Objetivos estratégicos:

- 1- Crear un modelo de negocio innovador y rentable.
- 2- Crear una comunidad OMW!
- 3- Convertirnos en el “Amazon” del residuo textil.
- 4- Expansión nacional e internacional.

Primer año

Durante el primer año, tendremos dos objetivos principales: desarrollar una aplicación sencilla, y conseguir suficiente masa crítica de clientes y proveedores, y realizar nuestros primeros acuerdos con los *sponsors*.

En primer lugar, desarrollaremos un prototipo de plataforma o App, que lanzaremos en Las Rozas (95.000 habitantes), por ser una zona con residencias grandes, donde probablemente sea más común guardar y almacenar ropa que ya no se usa. A continuación, realizaremos una campaña de marketing. De forma simultánea, iniciaremos las negociaciones con los diferentes *sponsors*, logrando conseguir las mejores ventajas exclusivas para nuestros potenciales proveedores de ropa.

Nuestro objetivo es haber logrado para mediados de año, la financiación necesaria para lanzar la aplicación móvil en la zona elegida, contratar los servicios de *AWS* que nos permitan recopilar los datos de los usuarios y clientes, y alquilar el almacén para poder almacenar la ropa que nos vaya llegando.

Segundo año

Durante el segundo año, queremos expandir progresivamente OMW!, comenzando por la ciudad de Madrid. Nuestra meta sería conseguir el 2% de la población de las rozas, y un 0,5% de las nuevas zonas. Además, queremos valorar si nuestra aplicación es intuitiva y fácil de usar, con el objetivo de obtener un NPS (*Net Promoter Score*) de 8/10.

A mediados del segundo año, pretendemos haber logrado la firma de +10 contratos con *sponsors*, acordando ventajas atractivas para nuestros proveedores.

Al finalizar el segundo año llevaremos a cabo una respuesta competitiva agresiva para asentarnos como principal competidor en el mercado: una campaña fuerte de logística. Se pretende lograr una alianza estratégica con una empresa de recogida y envío de ropa a domicilio para mejorar la experiencia de nuestros clientes y proveedores. De esta forma estaremos un paso más delante de conseguir ser el “Amazon” de la ropa de segunda mano. Por último, se convocará la segunda ronda de capital, destinada a hacer frente a los gastos derivados de esta estrategia logística.

Tercer año

La meta del tercer año es haber consolidado la comunidad OMW! Ser una de las plataformas de compra de segunda mano, más populares así como aquella solución para lograr la circularidad y sostenibilidad de la industria de la moda. Este éxito atraerá a nuevos *sponsors* que querrán asociarse con nosotros para conseguir clientes y mejorar su imagen, haciendo aun más atractivo nuestro modelo de negocio. Iniciaremos una expansión nacional, empezando con ciudades grandes como Valencia y Bilbao. Para ello, ampliaremos la plantilla contratando a personas que compartan nuestros valores y objetivo con de sostenibilidad. Para ello, probablemente sea necesario realizar una tercera ronda de inversión.

Tabla 2- Plan estratégico OMW!

AÑO	OBJETIVOS	INDICADORES
2021-2022	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar una App sencilla. 2. Lanzar la aplicación en Las Rozas. 3. Conseguir financiación. 4. Campaña de marketing. 5. Primeros acuerdos con <i>sponsors</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> -Captar un 0,5% de la población del municipio elegido. -Capital inicial: 50.000 € - +5 acuerdos con <i>sponsors</i>

2022-2023	6. Expansión a la ciudad de Madrid. 7. Valorar la App. 8. Nuevos acuerdos con <i>sponsors</i> . 9. Campaña de logística. 10. Conseguir financiación.	-Captar 2% del mercado en las zonas, y un 0,5% de las nuevas zonas de Madrid. -NPS: 8/10. - +10 acuerdos con <i>sponsors</i> -Primera ronda de financiación (Cantidad a determinar).
2023-2024	11. Consolidar la comunidad OMW! 12. Expansión a Valencia y Bilbao. 13. Contratación de personal.	-Número de <i>Sponsors</i> . -Número de usuarios. -Número de transacciones por cliente/mes.

Fuente: elaboración propia.

4.5. Riesgos

Una vez lanzado el proyecto OMW! tendremos que hacer frente a una serie de riesgos. Entre ellos, hemos detectado que los más relevantes son los riesgos tecnológicos y de operaciones.

En cuanto a los riesgos operacionales, por una parte, OMW! corre el riesgo de que los productos que vende sean percibidos de calidad baja, vinculados a los bajos precios. Por otra parte, corremos el riesgo de que nuestra red logística no sea lo suficientemente eficiente como para lograr la ventaja competitiva necesaria para competir en el mercado.

Así mismo, el mayor riesgo al que nos enfrentamos es el tecnológico, pues existe el riesgo de que el software de la App no se adapte a la revolución tecnológica o a las necesidades del mercado. Por otra parte, dependemos de los avances tecnológicos del reciclaje textil para poder monetizar nuestros ingresos de la parte de venta a recicladores.

Por último, existen riesgos de capital humano, derivados de la contratación de personal poco eficiente, que de lugar a una pérdida de clientes y de ingresos.

CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES

Una vez expuesto el proyecto de OMW!, vamos a concluir respondiendo a los objetivos planteados al comienzo del trabajo.

En primer lugar, se han identificado los problemas clave del consumismo y del desperdicio de material textil. La moda rápida está causando graves daños medioambientales y sociales. Cada año se tiran en España miles de toneladas de ropa con el resto de los residuos, que acaban en vertederos e incineradoras. Está empujando al planeta a sus límites de absorción de productos químicos, residuos de ropa, recursos de agua y CO₂. Por ello, no es de extrañar que la industria textil sea la segunda más contaminante del mundo después de la petrolera. Por otro lado, descubrimos que las personas siguen comprando a pesar de tener acumulada mucha ropa en su armario, que no utilizan. A esta ropa se le podría dar una segunda vida, evitando ese desperdicio textil y contribuyendo a la circularidad y sostenibilidad del sector textil. Sin embargo, la gran mayoría necesita incentivos de algún tipo para deshacerse de su ropa. La reutilización de productos es la mejor opción, siempre que sea posible. El reciclaje por su parte, es una parte muy importante en la economía circular, pero requiere soluciones tecnológicas que aún se están desarrollando, pero con un futuro muy prometedor dentro de la industria.

El segundo objetivo es identificar las tendencias del mercado emergente de la ropa de segunda mano. Varios estudios muestran resultados alarmantes de una sociedad cada vez más consumista, con tendencia a cansarse rápidamente de aquello que consumen. Sin embargo, esto contrasta con una creciente concienciación de los daños que esto provoca, y un cambio de mentalidad de los consumidores jóvenes que busca ropa *vintage*, y comprar y vender ropa de segunda mano. Hoy en día, el *fast-fashion* sigue creciendo y dominando el armario de los españoles. Pero el mercado de segunda mano está en auge, superando su estigma social de hace unos años. Se percibe como una opción inteligente, económica, sostenible. Varios estudios prevén un crecimiento de hasta el 20% anual en los próximos años, llegando incluso a superar a la compra tradicional de ropa en el año 2024. El negocio de la segunda mano ha pasado a reposicionar el tablero de la industria textil, forzando a grandes marcas a mover fichas al respecto, hacia el lado de la

sostenibilidad. A raíz de esto, han entrado muchos competidores al mercado, que intentan consolidarse como grandes marcas, con modelos de negocio innovadores.

El tercer objetivo es presentar y explicar los elementos del *Business model Canvas* de OMW!, Estructurado en cuatro preguntas para explicar los elementos clave de nuestro modelo de negocio. OMW! es una plataforma multidireccional, a través de la cual los usuarios pueden ceder la ropa que ya no utilizan a cambio de descuentos y ventajas exclusivas en grandes corporaciones; y a su vez, esta ropa se vende en el mercado de segunda mano, o plantas recicladoras, con el fin de alargar la vida de los textiles.

- ¿A Quién? Se beneficiarán de los servicios de OMW! tanto los clientes finales (personas físicas, mercados de segunda mano, y recicladores) como los usuarios que ceden su ropa a cambio de ventajas exclusivas en sus tiendas preferidas, y los sponsor, que nos proporcionan los incentivos para motivar el reciclaje. Para llegar a nuestros clientes, se emplearán el canal presencial (agentes de venta) y digital (redes sociales, página web, anuncios, etc.).

- ¿Qué? La propuesta de valor de OMW! es el determinante del éxito de la empresa. Nuestros clientes, conscientes de la necesidad de contribuir al cambio hacia una industria textil más sostenible, y motivados por los bajos precios de la ropa de segunda mano, acceden al mercado de segunda mano y obtienen a cambio beneficios económicos, de conveniencia, y de bienestar; los usuarios que ceden su ropa, necesitan de un incentivo para deshacerse de la ropa, y por diversas razones no tienen tiempo para ponerla a la venta ellos mismos, o no consiguen venderla a través de otras plataformas de compra-venta. Utilizando OMW! no tienen que preocuparse de poner sus productos a la venta, y reciben ventajas exclusivas de sus comercios preferidos; Por último, nuestros *sponsors* quieren incorporar la sostenibilidad en la agenda de su compañía, y OMW! se les presenta como una idea innovadora, de jóvenes emprendedores que quieren cambiar las cosas, y que les permite impulsar sus ventas ofreciendo ventajas exclusivas a los a la red de usuarios de OMW!, como recompensa por apoyar la reutilización de la ropa.

Con la sostenibilidad como base de nuestra propuesta de valor diferencial, el planeta también se verá beneficiado, ya que en el ecosistema OMW! que queremos crear,

todos, usuarios, clientes y *sponsors*, contribuyen a crear un mundo mejor. Creemos en un modelo win-win en el que todos ganan.

- ¿Cómo? Nuestra *startup* requerirá de recursos humanos y físicos como una plantilla de trabajadores, *partnerships* con los *sponsors*, y una infraestructura de almacenamiento de ropa; recursos intelectuales como una App móvil, una página web, y los servicios de *AWS*, y bases de datos; También necesitará recursos económicos, para poder iniciar el negocio. Además, estos recursos son necesarios, para gestionar las relaciones con el servicio de logística, la empresa de desarrollo de la App y del servicio de *AWS*, las actividades propias de la venta de ropa, el plan de marketing, y las relaciones con los socios clave (usuarios y *sponsors*).
- ¿Cuánto? Para iniciar el negocio, el primer año se requiere una inversión inicial de 50.000 €. Destinados al desarrollo de la App, una oficina, la constitución de la sociedad, y la obtención de tesorería para un año. OMW! monetiza sus ingresos a través de la venta de ropa que las personas ceden, a través de tres posibles vías: personas físicas que compran la ropa a través de la web y App OMW!, mercados de segunda mano, y plantas recicladoras.

Por último, el cuarto objetivo es detallar el plan estratégico de la *startup* para los próximos tres años. Previo a un análisis del macroentorno y de la industria, y un análisis interno.

El análisis de la industria se realiza utilizando las cinco fuerzas de Porter. Concluyendo que existe una alta rivalidad entre los competidores existentes (plataformas de compraventa de ropa y marcas de moda *low-cost*), pero cuya propuesta de valor difiere de la de OMW!, con lo cual, centraremos nuestros esfuerzos en el hueco de mercado que dejan grandes marcas como Vestiare Collective o Vinted, compitiendo en este mercado con una estrategia de diferenciación de imagen sostenible y apoyo al reciclaje. Esto nos permitirá ajustar bien las proyecciones de ventas y desarrollar una fuerte campaña de marketing y de logística, enfocándonos en esos en esos clientes bien definidos.

El análisis interno, realizado para conocer cuales son nuestras debilidades, amenazas, oportunidades y fortalezas, se realiza con la herramienta DAFO. Las debilidades de nuestra *startup* son: la necesidad de financiación inicial, falta de capacidad técnica y experiencia en el sector del equipo, que se va a solucionar con el apoyo de emprendedores y expertos en la industria. Las fortalezas de OMW! residen en el carácter social y medioambiental de nuestra empresa, además de responder a una necesidad urgente que el mercado está demandando. Estas, se mantendrán invirtiendo en innovación, aprendizaje y manteniendo la motivación e implicación en el negocio en todo momento. Las oportunidades detectadas son: la creciente concienciación por el reciclaje, la creciente popularidad del *e-commerce*, y la necesaria y creciente inversión en innovación textil para innovar en usos diferentes de los materiales textiles. Estas oportunidades se explorarán manteniéndonos alerta de las innovaciones que impulsen nuestro modelo de negocio en un futuro próximo. Por último, las amenazas se afrontarán creando un ecosistema fuerte con una propuesta de valor potente, y subvenciones de carácter medioambiental y social.

Finalmente, se proyecta un plan de negocio para los próximos tres años. En el primer año, se pretende testear nuestra aplicación en la zona de Las Rozas y conseguir los primeros acuerdos convenientes con *sponsors* que quieran colaborar en nuestro propósito. En el segundo año pretendemos expandir el negocio por toda la Comunidad de Madrid, contratar un servicio de logística para la recogida de ropa y seguir ampliando nuestra red de *sponsors*. Y durante el tercer año, expandiremos el negocio a otras comunidades españolas, en principio Valencia y Bilbao, además de ampliar nuestra plantilla de trabajadores.

Este proyecto se ha apoyado en la motivación, ilusión y ganas de cultivar el espíritu emprendedor de un equipo formado por Cristina Calero, Naiara Andrés Hernando, Javier Calvin y Alejandro Tébar y Claudia Casado. La ayuda y apoyo de nuestro mentor Antonio Iglesias y las horas de trabajo invertidas por parte de todos los componentes del equipo, han hecho posible el buen desarrollo de este proyecto.

BIBLIOGRAFÍA

- Ey-Pathernon. (2020). *El día después: Impacto del Covid-19 en el sector de la Moda* .EY
- MITECO.(2021). *El MITECO lanza una expresión de interés para fomentar la economía circular en el ámbito de la empresa como instrumento para la recuperación.* Obtenido de MITECO: <https://www.miteco.gob.es/es/prensa/ultimas-noticias/el-miteco-lanza-una-expresi%C3%B3n-de-inter%C3%A9s-para-fomentar-la-econom%C3%ADa-circular-en-el-%C3%A1mbito-de-la-empresa-como-instrumento-para-la-recuperaci%C3%B3n/tcm:30-522143>
- AEG. (2019). *“Los españoles y su armario” . Parte 1: Hábitos de compra* . Madrid: AEG.
- Asirtex. (2016). *La ropa usada: tendencias de un mercado emergente.* Valencia: Asirtex.
- Asirtex. (2016). *Asociación Ibérica del reciclaje textil.* Obtenido de <https://www.asirtex.org/>
- Bédat, M. (2016). *Our love of cheap clothing has a hidden cost – it’s time for a fashion revolution.* Obtenido de World Economic forum : <https://www.weforum.org/agenda/2016/04/our-love-of-cheap-clothing-has-a-hidden-cost-it-s-time-the-fashion-industry-changed/>
- Bloomberg. (2021). *Invertir en un futuro sostenible.* Obtenido de https://spotlight.bloomberg.com/story/invertir-en-un-futuro-sostenible/page/9?utm_medium=mktg_site&utm_campaign=AssetMgmt&utm_source=Website&utm_content=ESGTurl1&mpam=26658&bbgsum=DG-WS-02-20-M26658%09&bbgsum-page=DG-WS-LATAM-BLOG-POST-29685&mpam-page=211
- CDTI. (2021). *Ayudas CDTI I+D.* Obtenido de <http://quaptalis.com/ayudas-cdti-id>
- CESCE. (2019). *TEXTIL. Informe sectorial de la economía española.* Madrid: CESCE.
- Cobbing, M., & Vicaire, Y. (2016). *Timeout for fast fashion* . Alemania : Greenpeace.
- Comisión Europea. (2019). *La UE apuesta fuerte por la economía circular* Obtenido de : https://ec.europa.eu/spain/news/20190218_%20The-EU-is-strongly-committed-to-circular-economy_es
- Ellen Macarthur Foundation . (s.f.). *What is the circular economy?* . Obtenido de Ellen Macarthur Foundation: <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/circular-economy/what-is-the-circular-economy>

- Ellen Macarthur foundation. (2020). *Vision of a circular economy for fashion*. Ellen Macarthur foundation.
- Fashion Revolution . (2020). *Consumer Survey Key Findings*. Obtenido de Fashion Revolution: <https://www.fashionrevolution.org/resources/consumer-survey/>
- Gobierno de España. (2020). *Economía Circular, Estrategia Española*. Obtenido de Estrategia Española de Economía Circular: <https://www.miteco.gob.es/es/calidad-y-evaluacion-ambiental/temas/economia-circular/estrategia/>
- Goicoechea, A. (03 de 03 de 2021). Entrevista . (C. C. Calero, Entrevistador)
- Goiko Grill . (2021). *RSC Goiko*. Obtenido de Goiko Grill: <https://www.goiko.com/rsc/>
- HSBC. (2020). Obtenido de https://www.gbm.hsbc.com/insights/global-research/esg-stocks-did-best-in-corona-slump?_lrsc=ccb36746-1bbe-4d98-85db-0c3bfa89806c
- Indexmundi. (2021). *Distribución por edad de España*. Obtenido de [https://www.indexmundi.com/es/espana/distribucion_por_edad.html#:~:text=65%20años%20y%20más%3A%2018,817\)%20\(2018%20est](https://www.indexmundi.com/es/espana/distribucion_por_edad.html#:~:text=65%20años%20y%20más%3A%2018,817)%20(2018%20est)
- INE. (2020). *Principales series de población desde 1998*. Obtenido de INE: <https://www.ine.es/jaxi/Tabla.htm?path=/t20/e245/p08/10/&file=02002.px&L=0>
- La Vanguardia. (2020). *La Covid-19 impulsa la apuesta de las empresas por la sostenibilidad*. Obtenido de La Vanguardia: <https://www.lavanguardia.com/economia/20200921/483570395812/covid-19-impulsa-apuesta-empresas-sostenibilidad.html>
- La Vanguardia. (2021). *La segunda mano se quita el estigma de "pobre"*. Obtenido de La vanguardia: <https://www.lavanguardia.com/economia/20210119/6183859/segunda-mano-wallapop-milanuncios-cash-converters-lujo.html#foto-2>
- Lorenzana, O. (2018). *La moda en España. Situación actual y cuestiones futuras*. Castilla la Mancha, España.
- Música, J. (02 de 03 de 2021). Entrevista con Jose Música . (C. y. Cristina, Entrevistador)
- Micolet . (2020). *Informe de moda circular 2020*. Obtenido de Micolet : <https://www.micolet.com/informe-moda-circular-2020>

- Micolet. (2019). *Informe moda circular 2019*. Obtenido de Micolet:
<https://www.micolet.com/informe-moda-circular-2019>
- Modaes.es; Accenture; Cityc. (2020). *Informe Económico de la Moda en España*.
- Muthu, S. (2014). *Roadmap to Sustainable Textiles and Clothing*. Springer .
- Reciclario. (s.f.). *Una guía para separar los residuos*. Obtenido de Reciclario.com:
<http://reciclario.com.ar/indice/textiles/>
- Riera, S. (16 de 09 de 2019). Reusar, compartir y alquilar: la nueva amenaza de los gigantes de la moda.
- Sol, J. (25 de 02 de 2021). Los drivers de la sostenibilidad . (I. Pérez, Entrevistador)
- Statista. (10 de 02 de 2021). *Statista* . Obtenido de Productos adquiridos a través de Internet por los consumidores online en España durante 2020, por categoría :
<https://es.statista.com/estadisticas/499435/productos-online-comprados-online-espana/>
- Thred up. (2020). *2020 Resale Report*. Obtenido de Thred up:
<https://www.thredup.com/resale/>
- Wolters Kluwer. (s.f.). *Estrategias según sectores*. Obtenido de Wolters Kluwer:
https://guiasjuridicas.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAEAMtMSbF1jTAAASNjMwtDtbLUouLM_DxbIwMDS0NDA1OQQGZapUt-ckhlQaptWmJOcSoA4k5DezUAAAA=WKE