



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
ICADE

¿QUÉ FACTORES DETERMINAN EL ÉXITO O EL FRACASO DE LAS EMPRESAS DE ALQUILER DE ROPA EN ESPAÑA?: UN ESTUDIO DE CASO MÚLTIPLE

Autor: Susana Cano de la Rosa
Director: Miryam Martín Sánchez

MADRID | Mayo 2025

“Buy less, choose well, make it last”

Vivienne Westwood

RESUMEN:

Este trabajo analiza los factores que determinan el éxito o el fracaso de las empresas de alquiler de ropa en España, un modelo emergente vinculado a la economía circular. A través de un enfoque cualitativo basado en el estudio de caso múltiple, se examinan dos iniciativas con trayectorias opuestas, *La Más Mona*, ya extinta, y *Borow*, actualmente en activo. Mediante entrevistas a sus fundadores y un análisis de contenido temático inductivo, se identifican tres bloques de barreras: culturales, económicas y operativas, que condicionan la viabilidad del modelo. El análisis muestra que, pesar del creciente discurso sobre sostenibilidad, persisten resistencias estructurales en los hábitos de consumo, la rentabilidad del modelo y su implementación logística. El alquiler de ropa no puede entenderse únicamente como una propuesta de negocio, sino como un desafío cultural que exige un cambio sistémico en las formas de consumir, producir y valorar la moda.

PALABRAS CLAVE: alquiler de moda, economía circular, consumo colaborativo, estudio de caso, sostenibilidad.

ABSTRACT:

This study explores the factors that determine the success or failure of clothing rental companies in Spain, an emerging business model linked to the circular economy. Using a qualitative approach based on a multiple case study design, it examines two initiatives with contrasting paths, *La Más Mona*, now default, and *Borow*, currently active. Through interviews with their founders and inductive thematic content analysis, the research identifies three categories of structural barriers: cultural, economic, and operational, that constrain the viability of the model. The findings reveal that, despite the growing discourse around sustainability, persistent structural resistance remains in consumer habits, financial feasibility, and logistical implementation. Clothing rental should not be understood solely as a business proposition, but rather as a cultural challenge that demands a systemic shift in how fashion is consumed, produced, and valued.

KEY WORDS: fashion rental, circular economy, collaborative consumption, case study, sustainability.

CAPITULO I. INTRODUCCIÓN	6
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO	7
1. ECONOMÍA CIRCULAR.....	7
1.1. Fundamentos de la Economía Circular	7
1.2. Aplicación de la Economía Circular	8
1.3. La industria textil y su impacto ambiental	9
1.4. Economía Circular en la moda.....	10
2. CONSUMO COLABORATIVO	12
3. MODA SOSTENIBLE	14
4. ALQUILER DE ROPA.....	15
4.1. El alquiler de ropa como alternativa sostenible	15
4.2. Modelos de negocio en el alquiler de ropa	17
4.3. Desafíos del alquiler de moda.....	18
CAPITULO III. METODOLOGIA	23
CAPITULO IV. ANÁLISIS DE CASO	25
CAPITULO V. RESULTADOS.....	29
1. BARRERAS CULTURALES	29
1.1. Rechazo inicial al uso compartido	29
1.2. El desinterés práctico por la sostenibilidad.....	30
1.3. El arraigo estructural del consumo de <i>fast fashion</i>	32
2. BARRERAS ECONÓMICAS	34
2.1. Estrechez de los márgenes y umbral mínimo de rentabilidad.....	34
2.2. Comparación con el precio de compra y percepción del consumidor	35
2.3. Estrategias para sostener la viabilidad económica.....	37
3. BARRERAS OPERATIVAS	38
3.1. Complejidad logística	38
3.2. Falta de estructuras tecnológicas	40
CAPITULO VI. CONCLUSIÓN.....	43
BIBLIOGRAFÍA	47
ANEXO 1: Transcripción Entrevista – Polo Villaamil (La Más Mona)	53
ANEXO 2: Transcripción Entrevista - Eva Chen (Borow)	59

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Síntesis temática de barreras al alquiler de moda	27
--	----

CAPITULO I. INTRODUCCIÓN

La industria de la moda, uno de los pilares del consumo mundial, se enfrenta a una creciente presión por transformarse ante la emergencia climática y el agotamiento de los recursos. Este sector es responsable de un elevado consumo de agua y energía, la emisión de gases de efecto invernadero, y una alarmante generación de residuos textiles. En este contexto, la búsqueda de alternativas sostenibles se ha intensificado en la última década, impulsando el auge de modelos de negocio circulares que proponen nuevas formas de acceder, usar y valorar la ropa. Entre estos, el alquiler de moda destaca por su potencial para acceder a moda de calidad sin necesidad de comprarla, alargando la vida útil de las prendas y reduciendo la producción de nuevas colecciones.

Este modelo, que se inscribe dentro de la lógica del consumo colaborativo y de la economía circular ha ganado protagonismo en países como Estados Unidos gracias a plataformas pioneras como *Rent the Runway*. En España, empresas como Borow han intentado replicar el modelo con distintas estrategias. Sin embargo, su adopción generalizada sigue siendo limitada, especialmente en contextos como el mercado español, donde el consumo de moda está vinculado a la propiedad, la novedad constante y los precios bajos del *fast fashion*. Aunque las ventajas del alquiler son múltiples, tanto desde el punto de vista ambiental como económico y social, las empresas que adoptan este modelo enfrentan barreras estructurales que comprometen su viabilidad a largo plazo.

Este trabajo aborda este fenómeno desde una perspectiva analítica y crítica, formulando como pregunta de investigación, *¿Qué factores determinan el éxito o el fracaso de las empresas de alquiler de ropa en España?* Para responderla, se ha llevado a cabo una investigación de carácter cualitativo basada en un estudio de caso múltiple. Se han analizado dos empresas que apostaron por este modelo: por un lado, *La Más Mona*, que cesó su actividad, y por otro, *Borow*, que continúa operando.

La metodología se ha centrado en entrevistas semiestructuradas con los fundadores de ambas empresas, complementadas con análisis de literatura y una codificación temática inductiva. Este enfoque ha permitido identificar tres grandes bloques de barreras: culturales, económicas y operativas, en línea con estudios previos sobre consumo basado en acceso y otros modelos de negocio de tipo colaborativo en la industria de moda.

Los hallazgos muestran que, aunque el interés por la sostenibilidad ha ido creciendo en la sociedad, todavía pesa mucho la costumbre de comprar barato y con frecuencia, lo que dificulta

la aceptación de modelos que proponen una lógica distinta, basada en el uso temporal y el cuidado del producto. El caso de La Más Mona ilustra cómo, incluso con un modelo sólido en términos operativos, factores como el elevado coste logístico, la escasa fidelización de clientes y la resistencia cultural al uso compartido pueden llevar al cierre. Por el contrario, Borow ha logrado mantenerse activa gracias a una estrategia basada en alianzas con marcas, y una segmentación más precisa de su público objetivo, aunque sigue enfrentando desafíos similares.

Este trabajo contribuye al debate sobre sostenibilidad y modelos alternativos de consumo en la moda desde una perspectiva aplicada al contexto español, todavía poco explorado en la literatura. Su principal aportación es ofrecer una lectura crítica de los factores que inciden en la viabilidad del alquiler de ropa como modelo de negocio, integrando dimensiones culturales, económicas y operativas. Asimismo, plantea que el éxito del alquiler no puede entenderse solo desde la lógica empresarial, sino que requiere un cambio cultural profundo en la forma de consumir moda. Entender estas barreras es clave para diseñar estrategias que hagan del alquiler una opción real, accesible y sostenible para el consumidor del futuro.

CAPITULO II. MARCO TEÓRICO

1. ECONOMÍA CIRCULAR

1.1. Fundamentos de la Economía Circular

La economía circular (CE) es un modelo económico que busca transformar la manera en que producimos y consumimos, minimizando el desperdicio y maximizando la eficiencia en el uso de los recursos. Su enfoque se basa en tres principios fundamentales: eliminar residuos y contaminación, mantener productos y materiales en uso el mayor tiempo posible y regenerar los ecosistemas naturales (Ellen MacArthur Foundation, 2017). Frente al modelo lineal de “extraer, fabricar, usar y desechar”, la CE busca reducir la dependencia de recursos finitos y mitigar el impacto ambiental (Geissdoerfer et al., 2017; Winans et al., 2017).

A pesar de que el concepto de economía circular ha sido abordado desde distintas perspectivas, una referencia clave es la definición del Plan de Acción para una Economía Circular de la Comisión Europea (2015), que describe este modelo como uno en el que "el valor de los productos, materiales y recursos se mantiene en la economía durante el mayor tiempo posible, reduciendo al mínimo la generación de residuos" (p. 2). En este sentido, la CE impulsa estrategias como reciclaje, reutilización, reparación y remanufactura, promoviendo un enfoque que no solo evita desperdicios, sino que reintegra materiales en nuevos ciclos productivos (Aminoff et al., 2016).

No obstante, la transición hacia un modelo circular requiere un cambio sistémico en el diseño de la producción y el consumo, así como la adopción de tecnologías innovadoras que permitan cerrar los ciclos de materiales de manera efectiva (Stewart y Niero, 2018). Esta visión se traduce en estrategias como el ecodiseño, la valorización de subproductos y la regeneración de materiales son esenciales para reducir la extracción de materias primas y disminuir la huella ambiental de la producción (Ghisellini et al., 2016; Murray et al., 2017).

El éxito de la economía circular depende de la colaboración de múltiples actores, incluyendo gobiernos, empresas y consumidores. La Comisión Europea ha impulsado estrategias para fomentar la transición hacia una economía circular a través de regulaciones sobre residuos y el fomento de la eco-innovación (Manshoven et al., 2019). De manera similar, en el sector privado, numerosas empresas han adoptado modelos de negocio basados en la circularidad, como el alquiler de productos en lugar de la venta y la integración de materiales reciclados en la manufactura de nuevos productos, (Haanaes y Olynec, 2016).

1.2. Aplicación de la Economía Circular

Si bien el sector textil será analizado más adelante, la economía circular ha demostrado su aplicabilidad en múltiples industrias, que han desarrollado estrategias innovadoras para optimizar el uso de materiales y reducir residuos.

En la industria automotriz, por ejemplo, la CE ha sido adoptada para extender la vida útil de los vehículos y sus componentes, promoviendo la reutilización de materiales y la reducción del desperdicio. Empresas del sector han desarrollado estrategias de remanufactura de motores y baterías, permitiendo la recuperación de materiales críticos como litio y cobalto, y evitando la extracción intensiva de recursos naturales (Aguilar Esteva et al., 2021). Además, el diseño modular de ciertos vehículos facilita el desmontaje y la reutilización de piezas, reduciendo significativamente los desechos generados por la industria (Blomsma y Brennan, 2017).

Por otro lado, el sector de la construcción, uno de los mayores generadores de residuos a nivel global, ha integrado principios de economía circular para optimizar el uso de materiales y reducir su impacto ambiental. La demolición tradicional ha evolucionado hacia modelos de deconstrucción que permiten reutilizar elementos estructurales y reincorporar materiales en nuevos proyectos (European Commission, 2020). Además, la construcción modular, en la que se fabrican secciones de un edificio en fábricas para luego ensamblarlas en el sitio, ha facilitado el reaprovechamiento de componentes, reduciendo la huella de carbono del sector. Ejemplos como el proyecto europeo *Woodscrapper* han demostrado que es posible desarrollar

edificaciones con materiales renovables capaces de almacenar más CO₂ del que emiten en su construcción. Estas estrategias combinadas impulsan un modelo más sostenible, promoviendo la circularidad en el uso de recursos y minimizando los residuos generados (Finkbeiner et al., 2019).

1.3. La industria textil y su impacto ambiental

Si bien la economía circular tiene aplicaciones en múltiples sectores, su impacto en la industria textil y de la moda es particularmente relevante debido a su elevado impacto ambiental. La expansión del modelo de moda rápida (*fast fashion*) ha intensificado este problema al fomentar la producción masiva y el consumo acelerado de prendas de baja calidad, diseñadas para ser desechadas tras pocos usos (Niinimäki et al., 2020). Como resultado, el sector textil se ha convertido en uno de los mayores responsables de la contaminación global. En la Unión Europea, el sector textil es el tercer mayor consumidor de agua y tierra, además de figurar entre los cinco principales en el uso de materias primas y la generación de emisiones de gases de efecto invernadero (Manshoven et al., 2019).

El impacto de la moda se refleja en cifras alarmantes. Según la Organización de las Naciones Unidas (2020), el sector textil es responsable del 8% de todas las emisiones globales de carbono y del 20% de las aguas residuales industriales. Se estima que este sector genera entre 4 y 5 mil millones de toneladas de CO₂ al año, una cantidad que supera las emisiones combinadas de todos los vuelos internacionales y el transporte marítimo (BBC News, 2019). Además, su proceso de producción demanda aproximadamente 93 billones de metros cúbicos de agua anualmente, lo que representa el 20% de la contaminación industrial del agua a nivel mundial (Bailey et al., 2022; Sandin y Peters, 2018).

Por otro lado, el crecimiento demográfico global, junto con la expansión del modelo de *fast fashion*, ha provocado un aumento exponencial en la producción de textiles. A nivel individual, la producción per cápita ha aumentado de 5,9 kg en 1975 a 13 kg por persona en 2018, reflejando el acelerado ritmo de fabricación y consumo de prendas (Bailey et al., 2022; Ramírez-Escamilla et al., 2024). Solo entre 2007 y 2014, la producción mundial de fibras aumentó en 20,2 millones de toneladas, alcanzando los 90,8 millones de toneladas, con un crecimiento anual del 3,7 % (Manshoven et al., 2019). Si esta tendencia continúa, el consumo global de prendas pasará de 62 millones de toneladas a 102 millones en 2030, lo que supondrá

una presión aún mayor sobre los recursos naturales y los sistemas de gestión de residuos (Manshoven et al., 2019; Niinimäki et al., 2020).

Como consecuencia, la generación de residuos textiles se ha convertido en un problema crítico. Cada año, más de 92 millones de toneladas de textiles terminan en vertederos o son incineradas, incluyendo productos que nunca llegan a venderse (Koszewska, 2018). Si no se revierte esta tendencia, se estima que para 2030 se añadirán 56 millones de toneladas adicionales de desechos textiles, agravando aún más el impacto de una industria que ya se encuentra entre las mayores generadoras de residuos a nivel global.

Como se viene afirmando, el modelo de *fast fashion* ha sido un factor determinante en este aumento. Desde los años 2000, las marcas han duplicado la cantidad de colecciones lanzadas anualmente, fomentando el consumo impulsivo y la percepción de obsolescencia acelerada de los productos (Geissdoerfer et al., 2017; Koszewska, 2018). La reducción en los precios de la ropa ha contribuido a este fenómeno: en la Unión Europea, el gasto promedio en vestimenta y calzado ha pasado del 30% del presupuesto familiar en la década de 1950 al 5% en 2020, lo que ha contribuido a la normalización del consumo desechable de prendas (European Environment Agency, 2021). En Estados Unidos, un consumidor compra en promedio una prenda cada 5,5 días, lo que refleja la acelerada rotación del mercado textil y la corta vida útil de las prendas (Goworek et al., 2013).

No obstante, el desperdicio textil no se limita a la fase de post-consumo, es decir, la etapa en la que el producto ya ha sido adquirido y utilizado por el consumidor, ya que también se generan grandes volúmenes de residuos durante la producción y distribución de prendas. Solo el 30% de la ropa producida se vende a precio completo, mientras que otro 30% se liquida en rebajas y el 40% restante nunca llega a comercializarse, lo que supone un derroche de recursos y un desafío adicional para su gestión (Danigelis, 2017). La incineración o el entierro de estos productos en vertederos representa una pérdida innecesaria de materiales y una carga ambiental evitable (Niinimäki et al., 2020).

1.4. Economía Circular en la moda

Frente a estos desafíos, la economía circular se presenta como una estrategia clave para reducir el impacto ambiental de la industria de la moda. Más allá del reciclaje, la transformación del sector requiere un replanteamiento profundo de los modelos de negocio actuales, promoviendo alternativas que prolonguen la vida útil de las prendas y reduzcan la necesidad de producción

masiva (Farrant et al., 2010). Esta transición no solo es ambientalmente necesaria, sino que también representa una gran oportunidad económica: se estima que la adopción de principios circulares podría generar hasta 560 mil millones de dólares anuales para la industria textil global, optimizando el uso de materiales y reduciendo los costes asociados a la gestión de residuos (Ellen MacArthur Foundation, 2017).

Sin embargo, existen barreras significativas que dificultan esta transformación. La falta de incentivos para que las empresas adopten modelos sostenibles, junto con la resistencia de los consumidores a modificar sus hábitos de compra, limita la velocidad del cambio (Ellen MacArthur Foundation, 2017; Koszewska, 2018). Para lograr una transición efectiva, es fundamental que se implementen regulaciones más estrictas y estrategias de producción basadas en materiales reciclados. Asimismo, la moda circular solo podrá consolidarse si se desarrollan modelos de negocio innovadores que fomenten un consumo más responsable, como el acceso a la moda a través del intercambio, el alquiler y la reutilización en lugar de la compra constante (European Environment Agency, 2021; Geissdoerfer et al., 2017).

Una de las vías más prometedoras dentro de la economía circular es el paso de la posesión al acceso en el consumo de moda, promoviendo esquemas que reduzcan la producción y el desperdicio sin sacrificar la variedad y la rotación de prendas. Aunque el reciclaje textil sigue siendo una herramienta clave, enfrenta desafíos técnicos como la separación de materiales y la limitada capacidad de las infraestructuras actuales (Ly, 2021). Para abordar estos problemas, se están desarrollando tecnologías avanzadas de reciclaje químico y mecánico que permiten recuperar fibras de alta calidad y reintroducirlas en la producción de nuevas prendas.

Sin embargo, más allá del reciclaje, la moda circular está siendo impulsada por un creciente interés de los consumidores en alternativas sostenibles, lo que ha favorecido la expansión de mercados de segunda mano, plataformas de intercambio de ropa y marcas que priorizan la producción ética y ecológica (Moorhouse y Moorhouse, 2017). La adopción de modelos de negocio basados en el consumo compartido y el alquiler de ropa no solo responde a esta demanda emergente, sino que también representa una alternativa viable para reducir el impacto ambiental de la industria sin comprometer el acceso a la moda (Teunissen y van Zijverden, 2016).

2. CONSUMO COLABORATIVO

El consumo colaborativo es uno de los mecanismos clave para la implementación de la economía circular en la industria textil, ya que supone un cambio de paradigma en los hábitos de consumo tradicionales. En lugar de centrarse en la acumulación individual de bienes, este modelo prioriza el acceso compartido a productos y servicios, promoviendo un uso más eficiente de los recursos y reduciendo la necesidad de producción masiva (Botsman y Rogers, 2010). Entre las estrategias más relevantes dentro del consumo colaborativo se encuentran el alquiler, el intercambio, el préstamo y la reutilización, todas ellas en contraposición al consumo basado en la propiedad. Estas nuevas formas de acceder a bienes desafían el modelo de consumo lineal predominante en la industria de la moda y refuerzan la transición hacia esquemas más sostenibles (Belk, 2014b).

Desde una perspectiva teórica, Felson y Spaeth (1978) definieron el consumo colaborativo como el acto de compartir el uso de bienes o servicios en actividades conjuntas. Más tarde, Möhlmann (2015) lo reconfiguró como un sistema organizado donde las personas intercambian recursos tangibles e intangibles bajo acuerdos de beneficio mutuo. En la actualidad, este fenómeno ha cobrado mayor relevancia debido a la digitalización y a una creciente preocupación por la sostenibilidad. De este modo, el consumo colaborativo ha permitido desarrollar modelos de negocio que ofrecen alternativas al consumo convencional en la industria textil, facilitando así la adopción de prácticas más responsables en el sector de la moda (Park y Armstrong, 2017).

El impacto del consumo colaborativo en la industria textil se puede analizar desde tres dimensiones principales: económica, ecológica y social. Desde el punto de vista económico, este modelo permite a los consumidores acceder a productos de calidad a un coste inferior al de la compra tradicional (Schor, 2014a). En la moda, esto se ha traducido en el auge de plataformas de alquiler y reventa como **Borrow** y **Vinted**, que han transformado la manera en que los consumidores acceden a prendas de vestir. Así, el consumo basado en el acceso ofrece ventajas económicas al reducir el gasto en bienes de alto valor y permitir a los consumidores experimentar variedad sin necesidad de poseer los productos (Bardhi y Eckhardt, 2012).

Desde la perspectiva ecológica, ayuda a reducir la demanda de nuevos productos, promoviendo la reutilización y disminuyendo tanto el uso de recursos naturales como la generación de residuos. Un estudio del Instituto de Desarrollo Sostenible y Relaciones Internacionales de la

Universidad Sciences Po (2014) estimó que el consumo colaborativo podría resultar en una reducción del 7% en los gastos del hogar y del 20% en la generación de residuos. Al promover el acceso compartido a bienes, se reduce la sobreproducción y se prolonga la vida útil de los productos, lo que contribuye a disminuir la generación de residuos y el uso de recursos naturales (Albinsson y Yasanthi Perera, 2012).

En términos sociales, el consumo colaborativo fortalece las conexiones comunitarias y promueve la colaboración y la confianza a través de prácticas que incentivan la ayuda mutua y el intercambio. Los intercambios y el comercio colaborativo han sido identificados como mecanismos que, además de ofrecer una alternativa al consumo convencional, contribuyen a la creación de nuevas estructuras de interacción social, facilitando una mayor cooperación dentro de las comunidades (Peacock, 2006). Esto es especialmente relevante en la moda circular, donde las plataformas de intercambio y alquiler de ropa han logrado generar una cultura de consumo más consciente y compartida (Barbu et al., 2018). A su vez, la participación en estos modelos de consumo ha sido asociada con mayores niveles de satisfacción, ya que los consumidores perciben sus prácticas de consumo como más alineadas con valores de sostenibilidad y comunidad (Schor, 2014b).

El auge del consumo colaborativo en la moda ha sido impulsado por el crecimiento de plataformas digitales que facilitan el acceso a bienes de segunda mano, el intercambio de prendas y el alquiler de ropa. La digitalización ha sido un factor determinante en la adopción de estos modelos de negocio, permitiendo que consumidores de distintos contextos puedan participar en el acceso compartido a la moda (Bardhi y Eckhardt, 2012). Esta transformación ha dado lugar a la consolidación de modelos híbridos que combinan el alquiler con la reventa, ofreciendo una solución innovadora para reducir el desperdicio textil y fomentar un uso más eficiente de los recursos (Belk, 2014a).

El consumo colaborativo, por tanto, no solo representa un cambio en la forma en que los consumidores interactúan con los bienes y servicios, sino que también cuestiona la noción de propiedad como base del consumo (Bhalla, 2021). En su lugar, este modelo pone énfasis en el acceso y en la participación colectiva como estrategias para fomentar la sostenibilidad y construir un sistema económico más inclusivo (Herold y Prokop, 2023). En el marco de la economía circular, el consumo colaborativo se consolida como una herramienta clave para

reducir el impacto ambiental, extender la vida útil de los recursos y promover estilos de vida alternativos que prioricen el bienestar social y ecológico.

3. MODA SOSTENIBLE

La moda sostenible se ha consolidado como una respuesta necesaria ante los impactos ambientales generados por la industria textil. Su evolución ha trascendido el enfoque inicial basado únicamente en el uso de materiales ecológicos y la producción ética para abarcar estrategias que buscan optimizar la vida útil de las prendas y minimizar los residuos textiles (Goworek et al., 2012; Joergens, 2006). En este contexto, la moda sostenible se posiciona en la intersección entre la economía circular y el consumo colaborativo, promoviendo sistemas que reducen la dependencia de la producción masiva y fomentan la reutilización de los productos textiles (Shen et al., 2012).

Uno de los principios fundamentales de la moda sostenible es el aprovechamiento de recursos existentes, priorizando el mantenimiento, la reparación y la reintroducción de materiales en el ciclo productivo. A través del uso de tecnologías de reciclaje y procesos de fabricación que minimizan el impacto ambiental, esta corriente busca reducir la presión sobre los ecosistemas y optimizar el uso de materias primas (Papamichael et al., 2023). Asimismo, la incorporación de prácticas como la reutilización y el rediseño de prendas refuerza la transición hacia modelos de consumo más responsables, alineados con los principios de la circularidad mencionados en epígrafes anteriores (Rahman, 2023).

El vínculo entre moda sostenible y consumo colaborativo radica en la transformación de la relación entre los consumidores y los productos textiles. En lugar de un sistema basado en la posesión individual, la moda sostenible fomenta un enfoque en el acceso y la durabilidad de las prendas, promoviendo el intercambio, la reutilización y la optimización del ciclo de vida de los productos (Lang, 2018). Este cambio de paradigma no solo implica modificaciones en la producción, sino también en los hábitos de consumo, incentivando modelos que priorizan el uso eficiente de los recursos sin comprometer la funcionalidad ni la calidad de las prendas (Fletcher, 2012).

La implementación de estrategias sostenibles en la moda requiere la adopción de tecnologías avanzadas para el reciclaje de materiales y el diseño de productos que permitan su reintegración en el ciclo productivo. La investigación en nuevos materiales biodegradables, el desarrollo de

procesos de teñido con menor impacto ambiental y la optimización de las cadenas de suministro son algunos de los ejes clave en esta transformación (Chan y Wong, 2012). Estas innovaciones, combinadas con el crecimiento de plataformas de intercambio y reutilización, refuerzan el papel de la moda sostenible como un pilar central en la transición hacia un modelo textil más equilibrado con el entorno (Haanaes y Olynec, 2016).

En este marco, el consumo colaborativo se presenta como una herramienta clave para consolidar los principios de la moda sostenible. Al permitir que los productos circulen entre múltiples usuarios antes de llegar al final de su vida útil, se maximiza la eficiencia en el uso de los recursos y se reduce la generación de desechos textiles (Armstrong et al., 2015). Este enfoque, que desplaza la importancia de la propiedad hacia el acceso, abre nuevas posibilidades para integrar la moda dentro de esquemas circulares y minimizar su impacto ambiental (Papamichael et al., 2023).

4. ALQUILER DE ROPA

4.1.El alquiler de ropa como alternativa sostenible

El alquiler de ropa ha emergido como una alternativa viable dentro de la industria de la moda, en respuesta a la creciente preocupación por la sostenibilidad y la necesidad de reducir el impacto ambiental del sector textil. Este modelo de consumo, alineado con los principios de la economía circular, permite a los consumidores acceder a prendas sin necesidad de adquirirlas de manera permanente, fomentando la reutilización y prolongando el ciclo de vida de los productos textiles (Armstrong et al., 2015). La premisa fundamental del alquiler de moda es la transición del modelo de consumo tradicional, centrado en la propiedad, hacia un sistema de acceso basado en el uso temporal, donde la ropa se comparte entre múltiples usuarios a lo largo del tiempo (Moeller y Wittkowski, 2010).

A diferencia de la compra de ropa de segunda mano, el alquiler no implica la transferencia de propiedad, sino el uso temporal de las prendas, lo que permite a los consumidores renovar su vestuario con frecuencia sin acumular piezas innecesarias (Shrivastava et al., 2021). Mientras que el mercado de segunda mano se enfoca en prolongar la vida útil de las prendas a través de su reventa, el alquiler de moda prioriza la reutilización continua bajo un sistema estructurado que garantiza el mantenimiento de la calidad de las prendas alquiladas (Iran y Schrader, 2017). Además, este modelo responde a las tendencias de consumo actuales, donde los consumidores

buscan acceso a una mayor variedad de productos sin asumir los costes asociados a la compra y almacenamiento de estos (Gruen, 2017).

El crecimiento del sector del alquiler de ropa ha sido impulsado por la digitalización y la expansión de plataformas especializadas que facilitan la logística y la gestión de estos servicios. Un ejemplo destacado es *Rent the Runway*, empresa pionera en este mercado, fundada en 2009 en Estados Unidos. Desde su aparición, el sector ha evolucionado significativamente, con la proliferación de nuevas empresas que han adaptado el modelo a distintos segmentos, abarcando desde prendas de lujo hasta ropa casual y deportiva (Zarya, 2016). Se estima que la industria del alquiler de moda alcanzará un valor de 4.4 mil millones de dólares en Estados Unidos para 2028, reflejando la creciente adopción de este modelo como una alternativa sostenible y accesible para los consumidores (Papamichael et al., 2023).

Los beneficios medioambientales del alquiler de ropa se centran en la reducción del desperdicio textil y la disminución de la demanda de producción de nuevas prendas. Dado que la industria de la moda es una de las principales responsables de la contaminación global, el fomento de la reutilización a través del alquiler contribuye a mitigar la explotación de recursos naturales y a disminuir la generación de residuos (Farrant et al., 2010). Un estudio realizado por la Fundación Ellen MacArthur estimó que la adopción de modelos circulares en la moda, incluido el alquiler, podría reducir hasta un 16% de las emisiones de CO₂ del sector para 2030, aliviando la presión sobre los ecosistemas y los recursos hídricos (Ellen MacArthur Foundation y The Boston Consulting Group, 2021).

A nivel económico, el alquiler de moda no solo ofrece ventajas para los consumidores, quienes pueden acceder a prendas de alta calidad a un coste reducido en comparación con la compra tradicional, sino que también representa una oportunidad de negocio rentable para las empresas. Al alquilar una misma prenda a múltiples clientes, las plataformas de alquiler pueden maximizar el retorno de inversión de cada artículo, reduciendo la necesidad de producir constantemente nuevas colecciones (Piscicelli et al., 2015). Además, los consumidores encuentran en este modelo una solución eficiente para eventos específicos, como bodas o reuniones formales, evitando así la compra de prendas que solo se utilizarían en una ocasión (Philip et al., 2015).

El auge de las plataformas digitales ha sido clave en la consolidación del alquiler de ropa como una opción viable dentro del mercado de la moda. Redes sociales y herramientas de e-

commerce han permitido ampliar el alcance de estos servicios, facilitando la interacción entre consumidores y proveedores, y promoviendo un consumo más consciente y responsable (Ahmad et al., 2015). Sin embargo, a pesar de su crecimiento, el sector aún enfrenta desafíos, como la reticencia de algunos consumidores a compartir prendas debido a preocupaciones sobre higiene, y la necesidad de optimizar la logística de envíos y devoluciones para reducir su huella de carbono (Armstrong et al., 2015).

4.2. Modelos de negocio en el alquiler de ropa

Dentro de este marco, destacan dos modelos de negocio principales: el alquiler por suscripción y el alquiler por evento o uso único. Ambos han ganado popularidad a nivel global y presentan características diferenciadas en su funcionamiento y propuesta de valor.

El modelo de suscripción en el alquiler de ropa se basa en ofrecer a los consumidores acceso a una selección de prendas a cambio de un pago recurrente, generalmente mensual. En este sistema, las empresas proporcionan paquetes de ropa que los clientes pueden usar durante un periodo determinado antes de devolverlos para recibir nuevas opciones. Dependiendo de la plataforma y del plan elegido, los usuarios pueden seleccionar entre distintas gamas de productos, desde ropa casual hasta prendas de lujo, e incluso ropa especializada como prendas de maternidad o ropa de oficina (Laudien et al., 2023; Pedersen y Netter, 2015).

El funcionamiento del modelo de suscripción suele estructurarse en tres fases principales: selección, uso y devolución. En primer lugar, los clientes eligen un plan de suscripción que puede variar en función del número de prendas incluidas, la frecuencia de renovación y la categoría de ropa disponible. Una vez realizada la selección, reciben las prendas en su domicilio y pueden utilizarlas libremente durante el tiempo estipulado en su plan. Finalmente, cuando desean realizar un cambio, devuelven las prendas para recibir un nuevo lote de ropa, asegurando una rotación constante de su vestuario sin necesidad de acumulación (Laudien et al., 2023).

A nivel internacional, varias empresas han consolidado este modelo con éxito. **Nuuly**, la plataforma de alquiler de ropa de Urban Outfitters, ha experimentado un crecimiento acelerado, con un aumento del 50% en sus ventas anuales en el primer trimestre de 2024 y un incremento del 172% en 2023. Actualmente, cuenta con más de 224.000 suscriptores activos, de los cuales casi el 40% sigue alquilando después de dos años (Rim, 2024). En el segmento del lujo, **Vivrelle**, especializada en el alquiler de bolsos y joyería de alta gama, prevé duplicar su número

de miembros este año, con un crecimiento del 30% en nuevos registros durante el primer trimestre de 2024 (Rim, 2024).

En España, destacan **Ecodicta**, que ofrece opciones tanto para el día a día como para eventos especiales, y **Efímero**, especializada en el alquiler de bolsos de lujo. Estas iniciativas reflejan la evolución del alquiler de moda hacia propuestas más accesibles y diversificadas, con un crecimiento sostenido en distintos segmentos del mercado.

Por otro lado, el modelo de alquiler por evento o uso único responde a una necesidad puntual, permitiendo a los consumidores acceder a prendas específicas para ocasiones especiales, como bodas, eventos corporativos, galas y otras celebraciones. A diferencia del modelo de suscripción, este sistema no requiere de un compromiso a largo plazo, sino que permite a los clientes alquilar ropa por un periodo corto, generalmente días o semanas, y devolverla después de su uso (Laudien et al., 2023).

Entre las empresas más exitosas dentro de este segmento se encuentra **Bag Borrow or Steal**, una plataforma que permite alquilar bolsos y accesorios de diseñador por periodos cortos, ofreciendo acceso a productos de lujo sin necesidad de compra. En España destaca **Borow o Lend the Label**, especializadas en el alquiler de prendas y complementos exclusivos para eventos, proporcionando una alternativa sofisticada y flexible para quienes buscan un atuendo especial sin la inversión de una compra definitiva.

4.3.Desafíos del alquiler de moda

4.3.1. Barreras del consumidor

Uno de los principales factores que disuaden a los consumidores de adoptar el alquiler de ropa es la preocupación por la higiene y la salud. Muchos clientes desconfían de la limpieza general de las prendas alquiladas y temen la posible transmisión de enfermedades o la presencia de olores desagradables (Adam et al., 2018; Lang et al., 2019). Además, algunos estudios han señalado una falta de confianza general en los proveedores de alquiler, ya que los consumidores no solo se preocupan por la higiene, sino también por la calidad de las prendas y la confiabilidad del servicio en términos de continuidad y disponibilidad (Adam et al., 2018; Bodenheimer et al., 2022; Mukendi y Henninger, 2020).

Otro aspecto que genera inquietud es la responsabilidad del consumidor en caso de pérdida o daño de las prendas, lo que puede hacer que el alquiler se perciba como una opción arriesgada

en comparación con la compra (Becker-Leifhold y Iran, 2018). A esto se suma la resistencia psicológica al modelo de acceso sin propiedad, ya que el deseo de poseer sigue siendo un factor clave en las decisiones de consumo. Para muchos, la propiedad confiere estabilidad y control financiero, mientras que el alquiler es visto como un gasto recurrente sin retorno a largo plazo (Park y Joyner Armstrong, 2019b). Este fenómeno se explica a través del "efecto de dotación", según el cual los consumidores atribuyen mayor valor a los bienes que poseen en comparación con los que solo pueden usar temporalmente (Shu y Peck, 2011).

Además, la moda está estrechamente ligada a la identidad personal, lo cual refuerza la preferencia por la propiedad. La posesión de prendas permite a los consumidores expresar su estilo y pertenencia a un determinado estatus social, haciendo que el alquiler se perciba como una opción menos atractiva (Dommer y Swaminathan, 2013). Asimismo, la posibilidad de que su círculo social descubra que alquilan ropa genera preocupación en algunos consumidores, quienes consideran que esto podría afectar su imagen y posición social (McNeill y Venter, 2019). Esto sugiere que, en sociedades donde la propiedad sigue siendo un símbolo de éxito y estabilidad, el alquiler de ropa enfrenta una barrera adicional vinculada a la percepción social.

Por otro lado, el alquiler se percibe como una opción viable para prendas de uso ocasional, como vestidos de gala o ropa de maternidad, pero no tanto para la ropa de uso diario, que es considerada una inversión básica y necesaria (Bodenheimer et al., 2022). Diversos estudios han señalado que muchos consumidores no pueden imaginar depender de servicios de alquiler para su vestimenta cotidiana, ya que estas prendas forman parte de su rutina diaria y satisfacen una necesidad esencial en lugar de ser un lujo o una opción esporádica (Armstrong et al., 2016; Arrigo, 2022; Borg et al., 2020). En consecuencia, el mercado del alquiler de moda sigue estando limitado a nichos específicos, mientras que la compra tradicional predomina en el segmento de prendas cotidianas.

Finalmente, la rápida evolución de las tendencias de moda añade otra dificultad. Los consumidores temen que las colecciones disponibles en alquiler no se actualicen con la suficiente frecuencia, lo que podría hacer que los productos disponibles no reflejen las últimas tendencias (Borg et al., 2020). En un sector donde la renovación constante del armario es una norma social, el alquiler de moda enfrenta el reto de mantenerse competitivo y atractivo para los consumidores.

4.3.2. Barreras operativas y económicas

Uno de los principales desafíos económicos en el alquiler de moda es la gestión de los costes logísticos, que incluyen el envío, la devolución y el mantenimiento de las prendas. Estos gastos pueden ser elevados y, si no se gestionan correctamente, pueden reducir considerablemente el margen de beneficio. Por otro lado, para que el modelo de negocio sea viable, las empresas deben estructurar sus precios de manera que reflejen una ventaja clara frente a la compra tradicional (Becker-Leifhold y Iran, 2018). Es decir, el coste del alquiler debe ser lo suficientemente competitivo como para que los consumidores perciban que están obteniendo un beneficio real, ya sea porque acceden a prendas de alta calidad por un precio menor o porque evitan compras innecesarias para ocasiones específicas.

Dado que los consumidores en este sector son muy sensibles al precio, las empresas deben encontrar formas de mantener tarifas competitivas sin comprometer su rentabilidad.

La gestión del inventario es otro desafío clave. Mantener una oferta atractiva implica la necesidad de un stock amplio y variado, lo que conlleva costes significativos de adquisición y almacenamiento. Un problema recurrente en el sector es el equilibrio entre oferta y demanda: mientras algunas prendas pueden no generar interés y permanecer sin rentarse, otras pueden ser altamente solicitadas, agotándose rápidamente y reduciendo su disponibilidad para otros clientes (Gyde y McNeill, 2021). La viabilidad del negocio depende en gran medida de la capacidad para gestionar este inventario de manera eficiente y ajustarse a los cambios en las tendencias de la moda sin incurrir en pérdidas innecesarias (Bodenheimer et al., 2022).

Otro reto significativo es la fidelización del cliente. La captación de nuevos usuarios en los servicios de alquiler puede ser costosa, con tasas de conversión relativamente bajas y dificultades para generar un uso recurrente del servicio. Muchos clientes prueban el modelo por un tiempo limitado y luego dejan de utilizarlo, lo que dificulta recuperar la inversión en marketing y adquisición de clientes (Arrigo, 2022). Para mejorar la retención, se ha identificado que los modelos de negocio más exitosos son aquellos que se especializan en nichos donde el valor percibido del alquiler es mayor, como ropa para eventos especiales o la moda de maternidad, en los cuales los clientes encuentran mayor utilidad en la opción de alquiler frente a la compra (Todeschini et al., 2017).

Finalmente, se ha observado que los consumidores tienden a cuidar menos las prendas alquiladas en comparación con aquellas que poseen, lo que incrementa los costes de

mantenimiento y reposición. Este problema es más crítico en el caso de prendas delicadas o de alta gama, ya que suelen estar confeccionadas con materiales frágiles y tratamientos especiales, como bordados a mano o tejidos finos, que las hacen más susceptibles al desgaste. Estas prendas requieren cuidados específicos en su manipulación y limpieza, lo que genera un conflicto entre la expectativa del consumidor de recibir una prenda en perfectas condiciones y la realidad del desgaste progresivo que sufren con cada alquiler (Gyde y McNeill, 2021).

4.3.3. *Barreras medioambientales*

Como se viene exponiendo, el alquiler de ropa se presenta como una estrategia alternativa a la compra tradicional dentro del marco de la economía circular, con el potencial de reducir el impacto ambiental de la industria textil al extender la vida útil de las prendas y disminuir la necesidad de producción masiva. Sin embargo, para que este modelo sea realmente sostenible, es necesario evaluar sus efectos a lo largo de todo el ciclo de vida de las prendas, ya que su implementación puede generar impactos ambientales que, en algunos casos, pueden contrarrestar sus beneficios esperados (Piontek y Müller, 2018).

Uno de los principales puntos de debate es el denominado "efecto rebote", que ocurre cuando el acceso a una mayor variedad de prendas sin la necesidad de comprarlas incentiva un mayor consumo, lo que puede resultar en un incremento en la producción textil y en un mayor uso de recursos naturales y energéticos (Lang, 2018). Estudios basados en la metodología de evaluación del ciclo de vida (*life cycle assessment*, LCA) han demostrado que la sostenibilidad del modelo de alquiler depende del número de veces que se utiliza cada prenda antes de su descarte. Si el número de usos es insuficiente, los impactos ambientales generados por los procesos logísticos y de mantenimiento, como el transporte y el lavado, pueden superar los beneficios derivados de la reducción en la producción de nuevas prendas (Monticelli y Costamagna, 2023). En este sentido, se ha estimado que el alquiler solo genera una reducción significativa del impacto ambiental cuando una prenda es utilizada al menos el doble de veces en comparación con una prenda comprada y descartada tras pocos usos (Zamani, Sandin y Peters, 2017).

También se ha identificado que los servicios de alquiler pueden presentar una mayor huella de carbono en comparación con la compra tradicional debido a los impactos derivados de la logística de distribución y el mantenimiento de las prendas. El transporte frecuente, especialmente a largas distancias o con alta rotación de productos, puede aumentar

significativamente las emisiones de CO₂. El alquiler por evento presenta un desafío adicional en términos de sostenibilidad, ya que la disponibilidad inmediata de prendas en diversas tallas y estilos requiere un sistema logístico altamente eficiente. Dado que estas prendas deben estar listas para su uso en fechas específicas, la necesidad de reacondicionamiento rápido y envíos urgentes puede aumentar el impacto ambiental del modelo (Mukendi y Henninger, 2020).

Sin embargo, estudios recientes han demostrado que estos efectos pueden mitigarse mediante estrategias de optimización logística, como la consolidación de envíos, que consiste en agrupar múltiples pedidos en un solo envío para reducir la cantidad de trayectos individuales, disminuyendo así el consumo de combustible y las emisiones asociadas. Además, el uso de vehículos de bajas emisiones y la implementación de centros de distribución estratégicos pueden contribuir a una menor huella de carbono en el transporte (Monticelli y Costamagna, 2023).

Para mejorar la sostenibilidad del modelo, también es clave optimizar el transporte y reducir el uso de embalajes, ya que el empaquetado y la protección de las prendas para cada envío pueden generar un volumen considerable de residuos y aumentar el impacto ambiental del servicio (Demailly y Novel, 2014). Asimismo, el proceso de lavado y mantenimiento representa otro desafío ambiental, ya que los sistemas tradicionales de limpieza en seco emplean productos químicos con potenciales efectos contaminantes (Gyde y McNeill, 2021). En este sentido, el uso de materiales reutilizables o reciclables para el embalaje y la reducción de elementos innecesarios pueden contribuir a una gestión más eficiente de los recursos. Finalmente, es crucial fomentar una mentalidad de consumo responsable entre los usuarios, promoviendo el alquiler como una solución a la sobreproducción y el desperdicio textil en lugar de un incentivo para el consumo excesivo (Clube y Tennant, 2020).

A pesar de estos desafíos, el alquiler de ropa continúa consolidándose como una alternativa sostenible dentro de la industria textil. Su capacidad para extender la vida útil de las prendas, reducir el desperdicio y optimizar el uso de los recursos lo posiciona como un modelo con un gran potencial de crecimiento. Sin embargo, su éxito dependerá de la capacidad de las empresas para superar barreras operativas, reducir su huella ambiental y generar confianza entre los consumidores. Si el sector logra abordar estos desafíos, el alquiler de moda podría convertirse en un pilar clave dentro de la transformación hacia una industria textil más circular y responsable.

CAPITULO III. METODOLOGIA

Este trabajo sigue un enfoque cualitativo, basado en el estudio de caso múltiple (Eisenhardt, 1989; Yin, 2017), con el objetivo de responder a la siguiente pregunta de investigación:

¿Qué factores determinan el éxito o el fracaso de las empresas de alquiler de ropa en España?

La elección del estudio cualitativo es adecuada cuando el fenómeno a estudiar es complejo, depende del contexto y está influido por múltiples factores, como es el caso del alquiler de moda en España. Al tratarse de un sector emergente, este tipo de enfoque permite entender en profundidad las dinámicas internas de las empresas, su interacción con el entorno que les rodea y los elementos que afectan a su viabilidad. Analizar más de un caso, además, ofrece la posibilidad de comparar trayectorias diferentes, lo cual enriquece el análisis y permite generar conclusiones más robustas (Yin, 2017).

Para ello se eligieron dos empresas que operan exclusivamente en el mercado español del alquiler de ropa para eventos:

- **La Más Mona**, fundada en 2012, pionera del sector y cerrada tras más de una década de actividad.
- **Borow**, en activo, una de las pocas iniciativas actuales que mantiene el modelo sin combinarlo con suscripción.

La selección se hizo mediante un muestreo intencional homogéneo (Maxwell, 2012), es decir, se seleccionaron ambas empresas de forma específica porque cumplían con ciertos criterios clave:

- Operan únicamente en España.
- Se dedican al alquiler de ropa para eventos (no al alquiler de ropa casual).
- No combinan otros modelos de negocio, como el de alquiler por suscripción.
- Tienen trayectorias opuestas (una empresa cerrada y otra en activo).

La elección de estos criterios permite comparar los factores que afectan la viabilidad de este tipo de empresas más fácilmente, al estar en condiciones similares, pero con resultados distintos.

La investigación combina fuentes primarias y secundarias para garantizar la validez y fiabilidad de los hallazgos. La principal fuente de información fueron entrevistas semiestructuradas en profundidad, realizadas a los fundadores de ambas empresas: **Polo Villaamil** (La Más Mona) y **Eva Chen** (Borow). Las entrevistas se realizaron entre febrero y marzo de 2025. Se preparó una guía de preguntas comunes para ambos casos, pero también se dejó espacio para que cada persona entrevistada compartiera libremente su experiencia (Gibbert et al., 2008). Las entrevistas fueron grabadas, transcritas literalmente y tratadas como unidad de análisis para extraer tanto datos objetivos como percepciones y otros matices más subjetivos (véase Anexo 1 y 2).

Los temas abordados incluyeron:

- Historia y evolución del negocio.
- Modelo de ingresos y márgenes de rentabilidad.
- Estrategias de captación y fidelización de clientes.
- Barreras culturales, económicas y operativas.
- Evaluación de la viabilidad del alquiler de moda a largo plazo.

El análisis de las entrevistas se realizó mediante codificación temática inductiva, siguiendo un enfoque de análisis de contenido cualitativo convencional, como ya se ha expuesto ((Braun y Clarke, 2006; Hsieh y Shannon, 2005). Este enfoque permite que los temas emerjan directamente del contenido de los datos, y así identificar patrones sin imponer categorías previas. El análisis temático inductivo es especialmente útil cuando se busca interpretar significados desde el discurso de los participantes, es este caso los fundadores de las empresas, y los códigos se derivan directamente de estos (Bingham, 2023).

El proceso consistió en una lectura intensiva de las transcripciones, seguida de la codificación abierta de fragmentos significativos, la agrupación de estos en subcategorías temáticas y, posteriormente, en categorías de orden superior (Bingham, 2023). Aunque el análisis se realizó de forma inductiva, las categorías identificadas muestran importantes coincidencias con las barreras descritas en la literatura previa del marco teórico, lo que refuerza su validez y relevancia. Como explican Braun y Clarke (2006), los análisis inductivos no se llevan a cabo desde un “vacío teórico”, por lo que es esperable que el conocimiento previo influya en la interpretación de los datos sin comprometer la integridad del análisis.

Las citas textuales extraídas de las entrevistas se incorporan a lo largo del análisis para ilustrar y respaldar cada categoría, aportando autenticidad interpretativa y reflejando las voces de los protagonistas. Posteriormente, los resultados fueron contrastados con fuentes secundarias (estudios académicos y el marco teórico revisado), lo cual permitió comprobar si las barreras y factores identificados coinciden con lo que ya se sabe sobre el alquiler de moda o si hay elementos nuevos específicos del contexto español.

CAPITULO IV. ANÁLISIS DE CASO

Este capítulo se centra en analizar los factores que afectan a la viabilidad del modelo de alquiler de ropa en el contexto español. Aunque el enfoque inicial de esta investigación planteaba comparar dos empresas (una activa y otra extinta) para identificar los factores diferenciales de éxito y fracaso, el análisis inicial de los datos reveló una realidad más matizada. Las causas que llevaron al cierre de una de las empresas no pueden entenderse como errores evitables o decisiones fallidas que pueden ser o son superadas por la otra, sino que reflejan de una serie de barreras estructurales compartidas por todo el sector.

En consecuencia, el objetivo de este capítulo no es únicamente contrastar las trayectorias de las empresas estudiadas, sino profundizar en la comprensión de las tensiones, limitaciones y desafíos comunes que condicionan la viabilidad de este tipo de iniciativas en el mercado español. Para ello, se adopta un enfoque de estudio de caso múltiple de carácter comparativo e ilustrativo, que permite explorar variaciones dentro de un marco compartido (Eisenhardt y Graebner, 2007; Yin, 2017).

El análisis se basa en los casos de *Borow* (empresa en activo) y *La Más Mona* (empresa extinta), que permiten aproximarse a los factores que han favorecido o dificultado la continuidad de estos modelos. En lugar de considerarlas como casos opuestos, se presentan como experiencias complementarias que, en su conjunto, permiten ilustrar con mayor profundidad las dinámicas que existen en el sector.

A partir de las entrevistas realizadas a los fundadores de ambas empresas, se identificaron fragmentos de discurso representativos que fueron agrupados en categorías y subcategorías, como se explicó en el capítulo metodológico. Este procedimiento responde a una lógica inductiva basada en el análisis temático (Braun y Clarke, 2006; Hsieh y Shannon, 2005),

empleada en estudios cualitativos del ámbito de la moda sostenible y el consumo colaborativo (Lang et al., 2022; Piscicelli et al., 2018).

La categoría representa una dimensión general del fenómeno analizado (por ejemplo, barreras culturales), mientras que la subcategoría identifica un aspecto más específico o recurrente dentro de esa dimensión (como el rechazo inicial al uso compartido o el desinterés práctico por la sostenibilidad). La cita textual corresponde a un fragmento literal extraído de las entrevistas que ejemplifica el contenido de la subcategoría, y la fuente indica a cuál de los dos casos (empresa) pertenece el testimonio.

La siguiente tabla (Tabla 1) presenta una síntesis del proceso de codificación, estructurada en función de estas unidades analíticas. Este paso metodológico actúa como puente entre el análisis cualitativo y la exposición de resultados que se desarrollará en el capítulo siguiente, y permite visualizar de manera ordenada cómo se construyen las interpretaciones a partir del material empírico.

Tabla 1. Síntesis temática de barreras al alquiler de moda

Categoría	Subcategoría	Cita textual	Fuente / Empresa
Barreras culturales	Rechazo inicial al uso compartido	<i>“Por mucho que el alquiler pueda tener sentido racionalmente, el hábito de compra está demasiado arraigado.”</i>	Polo Villaamil – La Más Mona
		<i>“Cualquier cosa relacionada con producto de segunda mano o con varios usos genera mucha reticencia en los consumidores.”</i>	Eva Chen – Borow
	Desinterés práctico por la sostenibilidad	<i>“Eso de que el consumidor está concienciado con la moda circular es mentira. [...] Todo el mundo sigue comprando en Zara, en Mango...”</i>	Polo Villaamil – La Más Mona
		<i>“Por mucho que queramos transmitir que hacemos una buena labor, si la gente no consume, la empresa no funciona”</i>	Eva Chen – Borow
	Arraigo del fast fashion	<i>“En España, el criterio de compra sigue basándose principalmente en la relación calidad-precio, y no se aprecia tanto el diseño ni la calidad del producto.”</i>	Eva Chen – Borow
		<i>“Se dieron cuenta de que podían ir con vestidos de Zara o Mango a una boda [...] y eso restó sentido práctico al alquiler.”</i>	Polo Villaamil – La Más Mona
Barreras económicas	Márgenes estrechos	<i>“Si alquilas productos con un PVP muy bajo, la comisión es mínima y no compensa el esfuerzo operativo que hay detrás de cada alquiler.”</i>	Eva Chen – Borow
		<i>“No tenía sentido seguir bajando precios. [...] Eso hacía que el modelo dejara de tener sentido.”</i>	Polo Villaamil – La Más Mona
	Comparación con precio de compra	<i>“Hay personas que nunca alquilarían una prenda de Lady Pipa porque piensan: ‘para eso, me la compro.’”</i>	Eva Chen – Borow
	Estrategia de reventa para sostener ingresos	<i>“Hay prendas que si solo se alquilan una vez, no compensan. Por eso, abrimos también la opción de compra.”</i>	Eva Chen – Borow
Barreras operativas	Complejidad logística	<i>“Llegamos a alquilar 1.500 prendas al mes [...] Rediseñamos todos los procesos, cambiamos sistemas...”</i>	Polo Villaamil – La Más Mona
		<i>“La prenda tiene que llegar a tiempo para el evento del cliente, no hay margen de error.”</i>	Eva Chen – Borow

Fuente: Elaboración Propia

Categoría	Subcategoría	Cita textual	Fuente / Empresa
		<i>“La coordinación con terceros es fundamental [...] porque aquí no funciona como en una compra online. En alquiler [...] no hay margen de error.”</i>	Eva Chen – Borow
	Falta de estructura tecnológica	<i>“Cuando empezamos, no había herramientas adaptadas a nuestras necesidades. Todo lo que hemos desarrollado ha sido en base a nuestra experiencia y aprendizaje continuo.”</i>	Eva Chen – Borow
		<i>“Nosotros ya habíamos desarrollado toda la operativa, la tecnología y el conocimiento sobre qué prendas se pueden alquilar, a qué precio, qué cuidados necesitan...”</i>	Polo Villaamil – La Más Mona

Fuente: Elaboración Propia

CAPITULO V. RESULTADOS

Los resultados del análisis cualitativo se organizan en torno a tres grandes bloques de barreras que afectan la viabilidad del modelo de alquiler de moda en el contexto español: barreras culturales, económicas y operativas. Cada bloque se descompone en elementos de segundo orden, derivados del proceso de codificación temática inductiva aplicado a las entrevistas. Los hallazgos se muestran mediante citas textuales de los fundadores de *La Más Mona* y *Borow*, Polo Villaamil y Eva Chen, respectivamente.

1. BARRERAS CULTURALES

1.1. Rechazo inicial al uso compartido

El desarrollo del alquiler de moda en España se encuentra condicionado por diversas barreras de naturaleza cultural, las cuales limitan su adopción generalizada entre consumidores. Estas barreras no solo se manifiestan en comportamientos individuales, sino que responden a patrones más amplios de consumo, significados atribuidos a la ropa y dinámicas simbólicas del vestir. A través del análisis de las entrevistas y del contraste con la literatura académica, se identifican tres grandes ejes que permiten comprender los principales obstáculos culturales: la percepción del uso de prendas previamente utilizadas, la debilidad del factor sostenibilidad como motivación real de compra, y la consolidación del fast fashion como norma cultural dominante.

Una de las primeras barreras culturales observadas en España fue la incomodidad psicológica que generaba el uso de prendas previamente utilizadas, asociada a prejuicios sobre el estatus, la higiene o la autenticidad. Lang (2018) define este fenómeno como *psychological risk*, es decir, el malestar que puede generar una elección de consumo que contradice las expectativas sociales dominantes, especialmente cuando se asocia con una pérdida de estatus o una imagen de escasez. Esta barrera fue especialmente pronunciada en los primeros años de implantación del modelo, cuando el alquiler no formaba parte del imaginario de las consumidoras. Tal como relata Polo Villaamil, fundador de La Más Mona, cuando lanzaron el proyecto en 2012, el alquiler no era una opción contemplada: simplemente no existía como alternativa socialmente aceptada. Era una práctica poco legitimada, que requería un trabajo de posicionamiento cultural mediante estrategias de comunicación, referencias aspiracionales y creación de confianza en el servicio.

Sin embargo, esta barrera ha empezado a transformarse parcialmente, especialmente entre consumidoras más habituadas a los servicios digitales y abiertas a nuevas formas de consumo. Borow ha detectado que muchas clientas ya no solo no ocultan que alquilan, sino que lo comunican con satisfacción. Algunas expresan que no se comprarían ciertas prendas para un único uso, pero les encanta poder llevarlas “para esta boda” u ocasión concreta. Según Eva Chen,

“Muchas clientas lo ven como un ‘secreto bien guardado’, algo similar a cuando alguien descubre un chollo y quiere compartirlo con sus amigas”.

Este cambio en la percepción del alquiler sugiere que el estigma inicial está siendo superado en ciertos contextos, y que el servicio puede adquirir incluso un valor simbólico cuando se asocia a lo exclusivo, lo inteligente o lo diferente frente a la compra convencional.

1.2. El desinterés práctico por la sostenibilidad

En segundo lugar, uno de los grandes malentendidos en torno al alquiler de moda es el papel que juega la sostenibilidad como incentivo de consumo. A pesar de que el modelo se presenta frecuentemente como una alternativa circular, más eficiente en el uso de recursos y con menor impacto ambiental, la sostenibilidad rara vez aparece como un motivo central en la decisión de alquilar. Ambas empresas entrevistadas coinciden en este punto. En palabras de Polo Villaamil,

“Eso de que el consumidor está concienciado con la moda circular es mentira. Nadie está realmente concienciado con la moda circular. Todo el mundo sigue comprando en Zara, en Mango... Hay cinco personas contadas que de verdad lo están”.

Así, esto refleja una brecha entre el discurso ambiental y el comportamiento real de compra.

Desde Borow también se reconoce que el componente ambiental no tiene el peso que cabría esperar en el proceso de decisión de compra. De hecho, tal como explican desde la empresa, el factor sostenible rara vez es el detonante que impulsa la conversión, salvo en los casos en los que el precio es muy similar al de una alternativa no sostenible. En este sentido, Eva Chen explica que la compañía ha optado por enfocar la circularidad desde una perspectiva funcional, trasladando sus beneficios en términos de utilidad real para el consumidor: comodidad, facilidad, posibilidad de renovar el armario sin acumular, acceso a prendas especiales o sensación de descubrimiento. Si el cliente no percibe un valor práctico adicional, la sostenibilidad por sí sola no basta para modificar su comportamiento.

Además, Chen menciona que incluso grandes marcas de lujo, con presupuestos muy superiores para invertir en sostenibilidad, han tenido que reducir sus iniciativas en esta línea tras constatar que el argumento ambiental, por sí solo, no logra movilizar al consumidor.

“Por mucho que queramos transmitir que hacemos una buena labor, si la gente no consume, la empresa no funciona”.

Por lo tanto, el argumento ambiental actúa más como un valor añadido que como un verdadero motor de decisión, y dependerá de su capacidad para encajar en una propuesta de valor percibida por el cliente como útil, cómoda e incluso coherente con su estilo de vida.

Este desajuste entre el valor simbólico de la sostenibilidad y su capacidad real para transformar comportamientos ha sido abordado en la literatura. Piscicelli et al. (2015), en su estudio sobre consumo colaborativo, argumentan que los valores no influyen directamente en el comportamiento, sino que se construyen en un proceso dinámico y contextual. En lugar de asumir que los principios medioambientales preceden y motivan automáticamente las decisiones, los valores pueden operar más bien como marcos de sentido que justifican ciertas elecciones, pero sin que impliquen necesariamente un cambio de hábitos. Así, incluso entre usuarios de plataformas diseñadas explícitamente para facilitar un consumo más sostenible, la motivación ecológica tiende a quedar en segundo plano ante otras motivaciones más inmediatas como puede que sean las de conveniencia, de ahorrar o acceder a productos diferenciados.

Por tanto, pese a que muchos consumidores afirmen estar preocupados por el medioambiente o por el impacto de la industria de la moda, esta inquietud no se traduce automáticamente en comportamientos a la hora de consumir que estén alineados con tales valores. El motivo fundamental es que los principios sostenibles chocan con las prácticas cotidianas y las formas de consumir que ya están consolidadas. En otras palabras, si bien el consumidor valora la sostenibilidad, sus hábitos de compra, las rutinas que tiene interiorizadas y las normas culturales de su entorno lo empujan a seguir comprando como siempre lo ha hecho. Esta desconexión entre los valores y el consumo real en la práctica es especialmente notable en el ámbito de la moda, ya que las prendas no se eligen solo por funcionalidad, sino también por lo que representan en materia de identidad o estética (Pedersen y Netter, 2015).

Por eso, aunque el alquiler de ropa se perciba en abstracto como una opción más sostenible, no logra consolidarse como una alternativa habitual, ya que su valor ambiental no encaja con las expectativas culturales y simbólicas que rodean al acto de vestirse. La sostenibilidad, por sí

sola, no basta para modificar comportamientos. Para que el cambio sea real, han de cambiar también las formas en las que las personas interactúan con la ropa, los significados que le atribuyen y el papel que ésta ejerce en su día a día. Mientras no se transformen las normas sociales que rigen el consumo de moda, la sostenibilidad difícilmente dejará de ser un argumento complementario para acabar convirtiéndose en una razón principal de compra.

1.3. El arraigo estructural del consumo de *fast fashion*

Esta distancia entre los valores sostenibles y los hábitos reales de consumo no puede entenderse al margen del contexto en el que se produce. Si la sostenibilidad no logra movilizar al consumidor, es en gran parte porque compite con un modelo de consumo ya plenamente asentado: el *fast fashion*. Más que una barrera aislada, la lógica del consumo rápido configura el entorno cultural en el que se toman las decisiones de compra, desplazando cualquier alternativa que implique planificación, moderación o compromiso a largo plazo. Analizar su influencia permite entender por qué, incluso cuando se ofrecen opciones sostenibles, estas no logran convertirse en elecciones mayoritarias.

El dominio del *fast fashion* constituye, en sí mismo, una barrera estructural para la expansión del alquiler de moda. No se trata solo de una competencia entre modelos de negocio, sino de un patrón de consumo profundamente arraigado en el consumidor. Este modelo ha consolidado una forma de relacionarse con la ropa basada en la inmediatez, la renovación constante y el bajo coste, lo que establece un estándar difícil de igualar para servicios que promueven el acceso temporal en lugar de la propiedad (Bhardwaj y Fairhurst, 2010). Esta lógica no solo responde a criterios económicos, sino que conforma una relación muy concreta con el acto de vestir: se premia la novedad constante, la posibilidad de adquirir sin culpa y la acumulación como práctica normalizada. Frente a esto, el alquiler introduce una lógica distinta, en la que se prioriza el uso temporal, la planificación anticipada y el cuidado de las prendas, lo que implica un tipo de vínculo más consciente y deliberado con la moda (Herold y Prokop, 2023).

El problema no es únicamente de comparación en términos de precio o conveniencia, sino de desfase entre el tipo de consumo que promueve el alquiler y las prácticas profundamente interiorizadas en el consumidor medio. Eva Chen lo expresa con claridad al afirmar que, en España,

“El criterio de compra sigue basándose principalmente en la relación calidad-precio, y no se aprecia tanto el diseño ni la calidad del producto”.

Añade que,

“Inditex ha marcado la forma en la que se consume moda en este país, y el acceso a prendas económicas y en tendencia está completamente normalizado”,

lo que deja poco margen para que el alquiler se perciba como una opción competitiva. Además, destaca un elemento que ilustra con fuerza la aceptación social del consumo rápido: “en otros países, llevar una falsificación o una imitación es algo que muchas personas intentan esconder porque está mal visto. En España, no tanto”. Esta normalización no solo reduce el estigma hacia el consumo masivo, sino que neutraliza los argumentos diferenciadores del alquiler, como la calidad, la exclusividad o el compromiso ambiental.

Este desequilibrio se acentuó tras la pandemia, cuando muchas consumidoras empezaron a acudir a eventos más informales o con menos expectativas estéticas. Según Polo Villaamil,

“Las bodas que se estaban celebrando eran más pequeñas, más familiares, y eso generó un cambio en el estilo de las invitadas. Se dieron cuenta de que podían ir con vestidos de Zara o Mango a una boda, porque eran prendas que luego podían reutilizar para salir a cenar o para otro tipo de ocasiones”.

La capacidad del *fast fashion* para adaptarse rápidamente a estos nuevos códigos sociales y ofrecer opciones atractivas a bajo coste hizo que el alquiler perdiera parte de su sentido práctico, incluso en el que hasta entonces había sido su nicho más fuerte, los eventos especiales.

Así, más allá de las diferencias económicas o logísticas, lo que esta barrera revela es una asimetría cultural profunda entre el modelo de compra inmediata y el modelo de acceso temporal. Mientras el primero está plenamente integrado en las rutinas de consumo y en las formas de proyectar la identidad personal a través de la ropa, el segundo aún requiere un esfuerzo de reeducación simbólica, emocional y práctica que muchos consumidores no están dispuestos a asumir.

Este patrón no es exclusivo del contexto español. Tal como señalan Pedersen y Netter (2015), incluso en países más abiertos al consumo colaborativo como los nórdicos, iniciativas como las *fashion libraries* siguen siendo fenómenos de nicho, con dificultades para alcanzar al mercado masivo debido a los patrones convencionales de consumo. Esto sugiere que el

problema del alquiler no radica únicamente en la falta de oferta o de información, sino en un conflicto más profundo entre dos formas de entender la moda: como posesión o como acceso.

En conjunto, las barreras culturales al alquiler de moda en España se articulan en torno a tres grandes frentes: el estigma (en proceso de transformación) asociado al uso compartido, el débil poder movilizador de la sostenibilidad como argumento de consumo, y la competencia estructural del consumo de *fast fashion* profundamente normalizado. Aunque algunos indicios muestran que estas barreras pueden erosionarse, su persistencia exige a las empresas del sector un esfuerzo sostenido por reposicionar el alquiler como una opción deseable, aspiracional y alineada con las tendencias culturales que definen el consumo de moda hoy.

2. BARRERAS ECONÓMICAS

Aunque el alquiler de moda es una propuesta de alternativa sostenible al consumo tradicional, su desarrollo enfrenta obstáculos significativos en el plano económico. Estas dificultades no se reducen a una simple percepción de que “alquilar es caro”, sino que responden a tensiones estructurales del propio modelo de negocio, especialmente en mercados sensibles al precio, como es el español. A partir del análisis de las entrevistas y del contraste con la literatura, se han identificado tres desafíos clave que limitan su viabilidad financiera: la necesidad de operar con márgenes estrechos, la constante comparación con el precio de compra, y el desajuste entre el valor percibido por el cliente y los costes reales que implica cada transacción. Lejos de ser factores aislados, estas dimensiones se combinan y refuerzan mutuamente, generando un entorno complejo para las empresas que apuestan por el alquiler.

2.1. Estrechez de los márgenes y umbral mínimo de rentabilidad

Una de las principales barreras económicas a las que se enfrentan las empresas de alquiler de moda en España, y de las más importantes, es la necesidad de operar con un umbral de precio mínimo que permita cubrir los costes fijos del modelo y a la vez, generar márgenes de rentabilidad. A diferencia de los modelos tradicionales de venta, donde los márgenes pueden optimizarse a través del volumen o mediante economías de escala, el alquiler implica una operativa con gastos fijos y variables en cada transacción. Estos costes, relativamente estables independientemente del valor de la prenda, obligan a que el precio de alquiler tenga que alcanzar un determinado nivel para que el modelo sea económicamente viable.

De este modo, el negocio solo resulta sostenible cuando se trabaja con prendas cuyo valor de mercado justifique ese precio mínimo de acceso, lo que explica por qué muchas empresas de alquiler operan exclusivamente con marcas de gama media o alta. Tanto Borow como La Más Mona coinciden en que esta lógica descarta de forma directa el alquiler de prendas de bajo coste. Eva Chen afirma que

"Si alquilas productos con un PVP muy bajo, la comisión que nos llevamos es mínima y no compensa el esfuerzo operativo que hay detrás de cada alquiler".

Este razonamiento ha llevado a la empresa a estructurar su modelo de negocio en torno a vestidos de gama media, con acuerdos de colaboración con marcas nacionales cuyos precios permiten alcanzar un equilibrio razonable entre coste, percepción de valor y rentabilidad. De hecho, Chen señala que, aunque en un inicio no se planteaban trabajar con marcas como Lady Pipa (por considerarlas demasiado económicas), finalmente decidieron incorporarlas ajustando el margen de beneficio, confiando en un mayor volumen de rotación. Sin embargo, este enfoque se enfrenta también a una barrera perceptiva por parte de las consumidoras, especialmente cuando el precio de alquiler se aproxima demasiado al de compra. Tal como explica Chen,

"Hay personas que nunca alquilarían una prenda de Lady Pipa porque piensan: 'para eso, me la compro'. Otras, en cambio, solo alquilan marcas de lujo como Jacquemus porque es algo que no se pueden permitir comprar".

Esta fragmentación en la lógica de consumo obliga a las plataformas de alquiler a operar dentro de una franja de precios relativamente estrecha, lo suficientemente elevada para que el alquiler sea rentable económicamente, pero no tan alta como para disuadir a las clientas ni despertar la sensación de que están pagando "casi lo mismo" que si compraran la prenda.

2.2. Comparación con el precio de compra y percepción del consumidor

Esta comparación implícita entre el precio de alquiler y el de compra representa una barrera adicional que afecta directamente a las decisiones sobre qué marcas incluir en el catálogo y cuánto puede cobrarse por cada prenda. Cuando el precio del alquiler se aproxima al de compra, muchas consumidoras dejan de percibir valor en la opción de uso temporal. Se genera así un umbral psicológico difícil de gestionar, especialmente en un mercado como el español, donde el *fast fashion* ha consolidado una expectativa generalizada de precios bajos, disponibilidad inmediata y renovación constante.

De esta manera, el modelo de alquiler solo se mantiene competitivo si es capaz de transmitir una propuesta de valor clara y diferencial, ya sea en forma de exclusividad, ahorro o conveniencia (Herold y Prokop, 2023). Además, esta tensión se intensifica cuando el valor económico de la prenda es bajo, ya que el precio del alquiler apenas alcanza a cubrir los costes de logística, limpieza y gestión asociados a cada ciclo de uso, lo que compromete la sostenibilidad financiera del modelo (Becker-Leifhold y Iran, 2018).

Este desequilibrio se hizo especialmente visible en el caso de La Más Mona. Antes de la pandemia, su modelo encontraba cierto equilibrio gracias a que los vestidos de invitada que ofrecían se situaban en el rango de los 300 o 400 euros, lo que hacía que el alquiler resultase competitivo y rentable. Sin embargo, tras el estallido del COVID-19, se produjo un cambio sustancial tanto en los hábitos de consumo como en la estructura del mercado: por un lado, grandes marcas como COS, Mango o Zara comenzaron a ofrecer vestidos de fiesta a precios mucho más bajos (entre 50 y 100 euros); por otro, surgieron numerosas marcas emergentes españolas que posicionaron sus vestidos de invitada en la franja de los 200 euros. Este nuevo contexto redujo la ventaja económica percibida del alquiler y forzó a La Más Mona a bajar su ticket medio hasta los 80 euros, lo que tuvo un impacto directo en su rentabilidad.

Según explica su fundador, Polo Villaamil, esa reducción afectó directamente a los márgenes:

“Operativamente, alquilar un vestido caro y un vestido barato es exactamente igual. Tienes los mismos gastos: necesitas la misma gente, la misma tintorería... Lo único que cambia es que el margen para nosotros es menor”.

Aunque intentaron adaptarse a la nueva realidad, la comparación constante con precios de compra terminó deslegitimando el modelo ante los ojos del consumidor, ya que percibía que podía adquirir un vestido por el mismo precio que antes pagaba por alquilar.

“No tenía sentido seguir bajando precios. [...] Eso hacía que el modelo dejara de tener sentido”,

concluye Villaamil, dejando entrever que, en su caso, el modelo económico perdió viabilidad.

Este desenlace, aunque particular, se enmarca en una problemática estructural reconocida por la literatura especializada. Para que el alquiler sea una opción económicamente viable, debe existir un diferencial suficientemente alto entre el precio de compra y el de alquiler. Esta condición se cumple más fácilmente en productos de gama media o alta, donde el cliente

percibe un ahorro tangible y valora el acceso temporal como una ventaja. En cambio, cuando se trata de prendas de bajo valor, ese margen se reduce y el precio del alquiler apenas compensa los costes operativos, haciendo que el modelo pierda viabilidad económica (Gyde y McNeill, 2021).

2.3. Estrategias para sostener la viabilidad económica

Frente a esta misma barrera, Borow ha logrado mantener el modelo económico viable a través de estrategias que complementan y refuerzan su sostenibilidad económica. Una de las más importantes ha sido la introducción de la venta de segunda mano como vía para recuperar el coste de aquellas prendas que no alcanzan el número previsto de alquileres.

“Hay prendas que si solo se alquilan una vez, no compensan. Por eso, abrimos también la opción de compra”,

explica Eva Chen. Esta alternativa permite dar salida rentable a productos con menor rotación, al tiempo que amplía las razones por las que una clienta puede interesarse por el servicio. Algunas valoran la posibilidad de comprar a un precio rebajado, otras agradecen poder quedarse con una prenda tras probarla, y también hay quien simplemente disfruta de contar con más opciones dentro de una misma plataforma. Esta estrategia también ha sido documentada como una forma eficaz de maximizar el valor capturado, al tiempo que mejora los márgenes, extiende el ciclo de vida del producto y refuerza la circularidad del sistema (Gyde y McNeill, 2021).

Gracias a esta combinación, Borow ha podido mantener precios de alquiler en torno a los 70 y 90 euros, lo que demuestra que el modelo puede seguir siendo rentable incluso en segmentos de precio medio, siempre que se acompañe de una percepción clara de valor y una gestión ajustada del catálogo. La clave reside, en su caso, en seleccionar cuidadosamente las marcas y modelos ofertados, y en mantener una estructura operativa suficientemente flexible como para adaptarse a la rotación desigual que presentan las distintas prendas.

En conjunto, este contraste entre La Más Mona y Borow muestra que el impacto de la bajada generalizada de precios en el mercado no afecta por igual a todas las empresas. Mientras que en el primer caso el modelo terminó perdiendo su lógica económica en un contexto de competencia más agresiva y menor margen, en el segundo ha logrado sostenerse gracias a la combinación de un catálogo bien curado, una estructura de costes más ajustada y la integración

de canales alternativos como la venta de segunda mano, que han permitido diversificar ingresos sin abandonar el núcleo del modelo de alquiler.

3. BARRERAS OPERATIVAS

En el negocio del alquiler de moda, las barreras operativas representan uno de los principales desafíos para garantizar la continuidad y escalabilidad del modelo. A pesar de los avances alcanzados por iniciativas como La Más Mona y Borow, la experiencia de ambas empresas muestra hasta qué punto la complejidad operativa puede convertirse en un obstáculo estructural, incluso cuando existe una demanda creciente y una propuesta de valor clara.

Estas dificultades no solo responden a problemas logísticos específicos, sino que derivan de una combinación de factores. Por un lado, la exigencia de una coordinación precisa en cada etapa del ciclo de uso de las prendas; por otro, la falta de soluciones tecnológicas adaptadas y marcos de referencia consolidados sobre los que construir el servicio. El análisis de estos dos ejes permite comprender cómo las tensiones operativas afectan no solo la eficiencia diaria, sino también la capacidad del modelo para consolidarse como alternativa viable en el mercado de la moda.

3.1. Complejidad logística

La naturaleza del alquiler de moda impone una logística profundamente distinta a la del *retail* tradicional. A diferencia de una transacción unidireccional (compra y entrega), el modelo de alquiler requiere una gestión circular y sincronizada: una prenda se entrega, se devuelve, se inspecciona, se limpia, se acondiciona y debe estar lista en tiempo récord para el siguiente cliente. Cada uno de estos pasos requiere una coordinación precisa, ya que cualquier desajuste puede interrumpir el flujo del proceso y generar retrasos acumulativos. En La Más Mona, esta exigencia operativa se volvió crítica durante su etapa de mayor crecimiento. Polo Villaamil recuerda que “*llegamos a alquilar 1.500 prendas al mes*”, y que los errores logísticos, como devoluciones tardías por parte de clientes o prendas mal etiquetadas, generaban una cadena de disrupciones.

“Yo mismo me metí durante cuatro meses en el departamento de logística para solucionarlo. Rediseñamos todos los procesos, cambiamos sistemas y al final conseguimos que la operativa fuera bastante eficiente, con muy pocos errores”.

De hecho, lograron internalizar funciones clave como tintorería, arreglos y reacondicionamiento, lo que les permitió tener un control total sobre los tiempos y estándares de calidad, como así subraya Polo,

“Todo lo gestionábamos nosotros. Contratábamos la mensajería, pero todo lo demás lo hacíamos internamente”.

Borow, por su parte, ha mantenido la tintorería y la mensajería como servicios subcontratados. Eva Chen explica que

“La coordinación con terceros es fundamental. Por un lado, tenemos a los partners de limpieza y tintorería, que deben procesar las prendas con rapidez. Por otro, está la logística, que es crítica, porque aquí no funciona como en una compra online. En alquiler, la prenda tiene que llegar a tiempo para el evento del cliente, no hay margen de error”.

Ambas experiencias revelan que, aun con procesos optimizados, la dependencia de terceros introduce vulnerabilidades difíciles de eliminar. Sobre esto, Eva añade que encontrar proveedores alineados con sus objetivos fue un proceso largo y costoso,

“Las tintorerías tradicionales no están acostumbradas a trabajar con tiempos tan estrictos ni con requisitos tan específicos”.

Estas diferencias estratégicas en la gestión operativa, la apuesta de La Más Mona por internalizar procesos frente a la externalización parcial en Borow, muestran enfoques distintos ante el desafío de garantizar una rotación rápida del inventario sin poner en riesgo la calidad del servicio. En ambos casos, cualquier retraso, error o incumplimiento en la cadena logística tiene un efecto directo sobre la experiencia del cliente, en un modelo donde los márgenes por transacción son bajos y el tiempo es un recurso crítico.

Desde el ámbito académico, la literatura especializada en modelos de consumo basados en el acceso señala que uno de los retos más complejos es precisamente lograr un equilibrio entre exigencias logísticas muy altas y una presentación del producto equiparable al *retail* tradicional. Esta exigencia es aún más alta si se considera que las prendas, al ser reutilizadas, deben transmitir una apariencia impecable para superar las posibles reticencias del consumidor (Lang, 2018). El cumplimiento puntual, la limpieza y el estado general del producto no son simplemente cuestiones operativas, sino elementos clave en la percepción de valor del servicio. Tal como evidencian los análisis de Lang et al. (2020), las críticas más frecuentes de los usuarios se refieren precisamente a retrasos, fallos en la atención al cliente o deficiencias en el

estado de las prendas, lo que mina la confianza y puede desincentivar el uso continuado. La capacidad de las empresas para ofrecer una experiencia consistente, incluso ante imprevistos, resulta por tanto esencial para sostener la credibilidad y viabilidad del modelo.

3.2. Falta de estructuras tecnológicas

Más allá de los desafíos logísticos, el alquiler de moda enfrenta una segunda categoría de barreras operativas vinculadas a la infraestructura tecnológica. A diferencia del *e-commerce* tradicional, donde existen plataformas consolidadas y un conjunto de prácticas compartidas, las empresas de alquiler han tenido que crear desde cero tanto sus sistemas como sus criterios operativos. Borow es un ejemplo de cómo esta carencia obliga a construir infraestructuras digitales propias. Como bien afirma Eva Chen,

“Toda nuestra operativa es interna, desde nuestro propio motor de reservas hasta el sistema de inventario”. “Cuando empezamos hace cuatro años, y aún hoy, no había herramientas adaptadas a nuestras necesidades. Lo que existe es muy básico y siempre requiere muchas modificaciones”.

Esto supuso tener que desarrollar sobre la marcha las herramientas necesarias para gestionar inventario, reservas, bloqueos entre usos y coordinación logística, lo que les obligó a tener que aprender constantemente a base de ensayo y error. Según Eva,

“Todo lo que hemos desarrollado ha sido en base a nuestra experiencia y aprendizaje continuo”.

En el caso de La Más Mona, el conocimiento acumulado tras años de operar su propio sistema de alquiler se convirtió en una de las bases más sólidas del proyecto. Tanto es así, que en la última etapa intentaron transformarlo en una línea de negocio independiente bajo el nombre de *Fashion-as-a-Service*. El objetivo era ofrecer a marcas de moda la posibilidad de implementar su propio servicio de alquiler sin tener que desarrollar desde cero la tecnología ni la operativa necesarias. Como explica Polo,

“Nosotros ya habíamos desarrollado toda la operativa, la tecnología y el conocimiento sobre qué prendas se pueden alquilar, a qué precio, qué cuidados necesitan... Así que pensamos en ofrecerlo como un servicio de marca blanca para las marcas”.

Les presentaban un estudio de viabilidad con su catálogo, les proponían precios y condiciones de alquiler, y les proporcionaban todas las herramientas necesarias para poner en marcha el servicio bajo su propia marca, de forma rápida y sin complicaciones.

Consiguieron generar interés, y lograron que Mango aceptara probar el modelo. Sin embargo, el piloto no se implementó como estaba previsto, lo que, según Polo, desvirtuó completamente la propuesta de valor.

“La idea original era hacerlo con su colección cápsula, que tenía prendas de unos 200 euros, muy específicas para eventos. Pensábamos que eran las prendas que mejor se podían alquilar, con un buen margen y una propuesta de valor atractiva a unos 70 euros por alquiler”.

El plan incluía lanzar el piloto en dos tiendas físicas, una en Barcelona y otra en Madrid, donde el cliente pudiera ver las prendas y entender el funcionamiento del servicio. Sin embargo, Mango decidió que no se haría con esa colección porque no había suficiente stock disponible. Además, sus tiendas tampoco estaban dispuestas a dedicar espacio físico al alquiler. Polo explicó que,

“No veían cómo encajarlo dentro del punto de venta, porque significaba mover productos y dividir entre ‘esto es de alquiler’ y ‘esto es de venta’. Pensaban que el cliente no lo iba a entender bien y, además, dentro de Mango hay varias divisiones que compiten entre sí por cada metro cuadrado de tienda”.

Finalmente, el piloto se llevó a cabo solo en canal online y con prendas mucho más baratas (alrededor de 70 euros de precio de venta) lo que redujo considerablemente el margen y diluyó el atractivo de la propuesta.

“Eso hizo que la propuesta de valor desapareciera completamente y que el modelo no tuviera sentido”.

El fracaso del piloto no solo frenó la oportunidad de escalar el modelo, sino que también cerró la puerta a atraer nuevas marcas interesadas en adoptar el sistema. Para La Más Mona, *Fashion-as-a-Service* era una forma de poner en valor todo el *know-how* desarrollado tras años de experiencia y abrir una vía de crecimiento alternativa, pero se encontraron con un mercado que aún no estaba preparado para integrar este tipo de soluciones de forma estructural.

En la literatura reciente se ha subrayado que esta falta de infraestructura tecnológica representa un obstáculo decisivo para la consolidación del modelo de alquiler de moda. A diferencia del comercio electrónico tradicional, donde existen plataformas estandarizadas que permiten gestionar pedidos, inventario y envíos de forma automatizada, el alquiler requiere sistemas capaces de monitorizar en tiempo real la disponibilidad de productos, controlar su estado físico

tras cada uso, y coordinar procesos logísticos en ciclos mucho más cortos y repetitivos (Arrigo, 2022). Esta carencia de herramientas especializadas obliga a las empresas emergentes del sector a desarrollar sus propios sistemas internos, lo cual no solo eleva significativamente los costes de entrada, sino que también ralentiza su capacidad de escalar (Bodenheimer et al., 2022).

La ausencia de estándares tecnológicos comunes dificulta que las empresas del sector compartan conocimiento o desarrollen soluciones conjuntas. Según distintos estudios, la mayoría opera con sistemas propios que no están pensados para conectarse entre sí ni para facilitar aprendizajes compartidos (Arrigo, 2022). En lugar de beneficiarse de una infraestructura compartida, cada compañía se ve forzada a innovar desde cero, lo que genera un aprendizaje lento y altamente localizado. Desde esta perspectiva, Piscicelli et al. (2015) subrayan en su investigación que muchas empresas encuentran grandes dificultades para consolidarse y escalar debido a la falta de recursos y de estructuras compartidas que faciliten la adopción y difusión del modelo, lo que las obliga a asumir solas el peso del desarrollo operativo de estas nuevas formas de consumo.

En línea con esta problemática, iniciativas como *Fashion-as-a-Service*, desarrollada por La Más Mona, pueden entenderse como intentos pioneros de capitalizar ese conocimiento acumulado, estructurándolo como un servicio replicable. No obstante, como demuestra el caso del piloto con Mango, la falta de estructuras organizativas flexibles en el *retail* tradicional sigue siendo un freno importante para este tipo de integraciones. Tal como advierten algunos estudios, incluso cuando la propuesta de valor es clara, la adopción efectiva de modelos circulares requiere una transformación cultural y operativa que muchas marcas aún no están preparadas para asumir (Arrigo, 2022; Bodenheimer et al., 2022). El resultado es un entorno en el que las *startups* cargan con el peso de innovar y convencer al mercado, sin que existan todavía las condiciones sistémicas que faciliten la difusión del modelo.

En conjunto, las barreras operativas del alquiler de moda muestran que el desafío no radica únicamente en la ejecución de un modelo complejo, sino en hacerlo funcionar de manera consistente en un entorno que aún no está plenamente alineado con esta forma de consumo. Las empresas del sector no solo deben gestionar procesos exigentes, sino también construir desde cero las condiciones necesarias para que el modelo funcione a largo plazo. Esta doble exigencia, operar y al mismo tiempo diseñar el marco sobre el que se opera, explica por qué

muchas iniciativas logran validar el interés por el modelo, pero no consiguen llevarlo a una fase de crecimiento consolidado.

CAPITULO VI. CONCLUSIÓN

Esta investigación ha abordado la pregunta de qué factores determinan el éxito o el fracaso de las empresas de alquiler de ropa en España, a partir de un enfoque cualitativo basado en el análisis comparativo de dos casos: *Borow*, actualmente en funcionamiento, y *La Más Mona*, que cesó su actividad tras una década de operación. Mediante entrevistas en profundidad y codificación temática inductiva, se identificaron una serie de barreras estructurales que afectan la viabilidad del modelo, más allá de las decisiones estratégicas individuales de cada empresa.

Los hallazgos del análisis se agrupan en tres bloques interrelacionados: barreras culturales, económicas y operativas. A nivel cultural, se observa una clara disonancia entre los valores sostenibles que muchos consumidores afirman respaldar y las prácticas reales de compra, aún dominadas por el hábito, la familiaridad con el *fast fashion* y la búsqueda de inmediatez. A nivel económico, los márgenes estrechos y la comparación constante con el precio de compra dificultan la rentabilidad del modelo. Las barreras operativas, por su parte, muestran una complejidad logística significativa y la necesidad de herramientas tecnológicas especializadas, que no siempre están al alcance de empresas emergentes.

Como toda investigación cualitativa, este estudio tiene limitaciones. El análisis se basa en dos casos y no incorpora la perspectiva directa de las consumidoras, lo cual restringe la generalización. Futuras investigaciones podrían ampliar el número de casos, integrar entrevistas con usuarias o combinar metodologías cualitativas y cuantitativas para ofrecer una visión más completa. Asimismo, resultaría valioso examinar iniciativas que hayan logrado escalar este modelo en otros países, con el fin de identificar prácticas transferibles al mercado español.

Desde una perspectiva práctica, los resultados obtenidos sugieren que las empresas que aspiren a consolidar modelos de alquiler de moda en España deben ir más allá de ofrecer una alternativa funcional al *fast fashion*. Es necesario redefinir la experiencia del alquiler como una práctica culturalmente significativa y socialmente aceptable y atractiva.

Así, este trabajo muestra que el alquiler de moda tiene más futuro como símbolo de un cambio cultural que como fórmula de modelo de negocio exitoso y sostenible. La dificultad de que este

modelo funcione de forma rentable y sostenible sin escalar o diversificarse es evidente. Sin embargo, su verdadero valor quizá no resida solo en generar beneficios económicos, sino en cambiar los hábitos de consumo convencionales y abrir espacio a nuevas formas de relacionarse con la ropa. En ese sentido, más que adaptar el alquiler a las reglas del mercado actual, tal vez el reto sea transformar las reglas del mercado para que prácticas como esta tengan cabida. Es decir, el alquiler de ropa no solo necesita consumidores comprometidos, sino estructuras culturales, económicas e institucionales que respalden un cambio de paradigma. Este trabajo no da respuestas definitivas, pero sí invita a repensar cómo medimos el éxito en iniciativas que, más que vender productos, plantean una forma distinta de consumir.

Declaración de Uso de Herramientas de Inteligencia Artificial Generativa en Trabajos Fin de Grado

ADVERTENCIA: Desde la Universidad consideramos que ChatGPT u otras herramientas similares son herramientas muy útiles en la vida académica, aunque su uso queda siempre bajo la responsabilidad del alumno, puesto que las respuestas que proporciona pueden no ser veraces. En este sentido, NO está permitido su uso en la elaboración del Trabajo fin de Grado para generar código porque estas herramientas no son fiables en esa tarea. Aunque el código funcione, no hay garantías de que metodológicamente sea correcto, y es altamente probable que no lo sea.

Por la presente, yo, Susana Cano de la Rosa, estudiante de E-3 de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado “*¿Qué factores determinan el éxito o el fracaso de las empresas de alquiler de ropa en España?: Un estudio de caso múltiple*”, declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación:

1. **Brainstorming de ideas de investigación:** Utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación.
2. **Metodólogo:** Para descubrir métodos aplicables a problemas específicos de investigación.
3. **Estudios multidisciplinares:** Para comprender perspectivas de otras comunidades sobre temas de naturaleza multidisciplinar.
4. **Corrector de estilo literario y de lenguaje:** Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
5. **Sintetizador y divulgador de libros complicados:** Para resumir y comprender literatura compleja.
6. **Revisor:** Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.
7. **Traductor:** Para traducir textos de un lenguaje a otro.

Afirmo que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario y se han dado los créditos correspondientes (he incluido las referencias adecuadas en el TFG y he explicitado para que se ha usado ChatGPT u otras herramientas similares). Soy consciente de las implicaciones académicas y éticas de presentar un trabajo no original y acepto las consecuencias de cualquier violación a esta declaración.

Fecha: 2 de junio de 2025

Firma: _____ Susana Cano de la Rosa _____

BIBLIOGRAFÍA

- Adam, M., Strähle, J., y Freise, M. (2018). Dynamic capabilities of early-stage firms: Exploring the business of renting fashion. En *Journal of Small Business Strategy* (Vol. 28, Número 02). Online. <http://www.smallbusinessinstitute.biz>
- Aguilar Esteva, L. C., Kasliwal, A., Kinzler, M. S., Kim, H. C., y Keoleian, G. A. (2021). Circular economy framework for automobiles: Closing energy and material loops. *Journal of Industrial Ecology*, 25(4), 877-889. <https://doi.org/10.1111/jiec.13088>
- Ahmad, N., Salman, A., y Ashiq, R. (2015). Journal of Resources Development and Management www.iiste.org ISSN. *An International Peer-reviewed Journal*, 7. <http://ssrn.com/abstract=2603275>
- Albinsson, P. A., y Yasanthi Perera, B. (2012). Alternative marketplaces in the 21st century: Building community through sharing events. *Journal of Consumer Behaviour*, 11(4), 303-315. <https://doi.org/10.1002/cb.1389>
- Aminoff, A., Valkokari, K., y Kettunen, O. (2016). Mapping Multidimensional Value(s) for Co-creation Networks in a Circular Economy. En *IFIP Advances in Information and Communication Technology* (Vol. 480, pp. 629-638). Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-45390-3_54
- Armstrong, C. M., Niinimäki, K., Kujala, S., Karell, E., y Lang, C. (2015). Sustainable product-service systems for clothing: Exploring consumer perceptions of consumption alternatives in Finland. *Journal of Cleaner Production*, 97, 30-39. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.01.046>
- Armstrong, C. M., Niinimäki, K., Lang, C., y Kujala, S. (2016). A Use-Oriented Clothing Economy? Preliminary Affirmation for Sustainable Clothing Consumption Alternatives. *Sustainable Development*, 24(1), 18-31. <https://doi.org/10.1002/sd.1602>
- Arrigo, E. (2022). Digital platforms in fashion rental: a business model analysis. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 26(1), 1-20. <https://doi.org/10.1108/JFMM-03-2020-0044>
- Bailey, K., Basu, A., y Sharma, S. (2022). The Environmental Impacts of Fast Fashion on Water Quality: A Systematic Review. *Water (Switzerland)*, 14(7). <https://doi.org/10.3390/w14071073>
- Barbu, C. M., Florea, D. L., Ogarcă, R. F., y Răzvan Barbu, M. C. (2018). From ownership to access: How the sharing economy is changing the consumer behavior. *Amfiteatru Economic*, 20(48), 373-387. <https://doi.org/10.24818/EA/2018/48/373>
- Bardhi, F., y Eckhardt, G. M. (2012). Access-Based Consumption: The Case of Car Sharing: Table 1. *Journal of Consumer Research*, 39(4), 881-898. <https://doi.org/10.1086/666376>
- BBC News. (2019, agosto 9). Thunberg calls out climate impact of fashion brands in Vogue interview. *BBC News*. <https://www.bbc.com/news/world-europe-58145465>
- Becker-Leifhold, C., y Iran, S. (2018). Collaborative fashion consumption – drivers, barriers and future pathways. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 22(2), 189-208. <https://doi.org/10.1108/JFMM-10-2017-0109>
- Belk, R. (2014a). Sharing versus pseudo-sharing in web 2.0. *Anthropologist*, 18(1), 7-23. <https://doi.org/10.1080/09720073.2014.11891518>
- Belk, R. (2014b). You are what you can access: Sharing and collaborative consumption online. *Journal of Business Research*, 67(8), 1595-1600. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.10.001>
- Bhalla, S. (2021). Testing the Motivations and Constraints of Collaborative Consumption: An Empirical Analysis of Disruptive Innovative Business Model. *FIIB Business Review*, 10(2), 146-157. <https://doi.org/10.1177/23197145211007320>

- Bhardwaj, V., y Fairhurst, A. (2010). Fast fashion: Response to changes in the fashion industry. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 20(1), 165-173. <https://doi.org/10.1080/09593960903498300>
- Bingham, A. J. (2023). From Data Management to Actionable Findings: A Five-Phase Process of Qualitative Data Analysis. *International Journal of Qualitative Methods*, 22. <https://doi.org/10.1177/16094069231183620>
- Blomsma, F., y Brennan, G. (2017). The Emergence of Circular Economy: A New Framing Around Prolonging Resource Productivity. *Journal of Industrial Ecology*, 21(3), 603-614. <https://doi.org/10.1111/jiec.12603>
- Bodenheimer, M., Schuler, J., y Wilkening, T. (2022). Drivers and barriers to fashion rental for everyday garments: an empirical analysis of a former fashion-rental company. *Sustainability: Science, Practice, and Policy*, 18(1), 344-356. <https://doi.org/10.1080/15487733.2022.2065774>
- Borg, D., Mont, O., y Schoonover, H. (2020). Consumer acceptance and value in use-oriented product-service systems: Lessons from Swedish consumer goods companies. *Sustainability (Switzerland)*, 12(19), 1-19. <https://doi.org/10.3390/su12198079>
- Botsman, R., y Rogers, R. (2010). *What's Mine Is Yours: The Rise of Collaborative Consumption* (1.a ed.). HarperCollins Publishers.
- Braun, V., y Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Cerrar el círculo: un plan de acción de la UE para la economía circular (2015).
- Chan, T. yan, y Wong, C. W. Y. (2012). The consumption side of sustainable fashion supply chain: Understanding fashion consumer eco-fashion consumption decision. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 16(2), 193-215. <https://doi.org/10.1108/13612021211222824>
- Clube, R. K. M., y Tennant, M. (2020). Exploring garment rental as a sustainable business model in the fashion industry: Does contamination impact the consumption experience? *Journal of Consumer Behaviour*, 19(4), 359-370. <https://doi.org/10.1002/cb.1817>
- Danigelis, A. (2017). *Retailers Bank on Environmentally-Friendly Clothing for Increased Sales*. <http://minnesota.cbslocal.com/2017/04/15/target-plastic-bottle-clothes/>
- Demailly, D., y Novel, A.-S. (2014). The sharing economy: make it sustainable. *IDDRI, Studies N°03/14*, 1-30. www.iddri.org
- Dommer, S. L., y Swaminathan, V. (2013). Explaining the Endowment Effect through Ownership: The Role of Identity, Gender, and Self-Threat. *Journal of Consumer Research*, 39(5), 1034-1050. <https://doi.org/10.1086/666737>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. En *Source: The Academy of Management Review* (Vol. 14, Número 4). <https://www.jstor.org/stable/258557>
- Eisenhardt, K. M., y Graebner, M. E. (2007). Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges. En *Source: The Academy of Management Journal* (Vol. 50, Número 1).
- Ellen MacArthur Foundation. (2017). *Fashion and the circular economy* (p. 843). <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/fashion-and-the-circular-economy-deep-dive>
- Ellen MacArthur Foundation, y The Boston Consulting Group. (2021). *Circular Business Models: Redefining Growth for a Thriving Fashion Industry*. <https://ellenmacarthurfoundation.org/circular-examples/by-rotation>
- European Commission. (s. f.). *Circular economy in practice Case studies y exercises for trainers in construction*.
- European Environment Agency. (2021). *Progress towards preventing waste in Europe — the case of textile waste prevention*. Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2800/494502>

- Farrant, L., Olsen, S. I., y Wangel, A. (2010). Environmental benefits from reusing clothes. En *International Journal of Life Cycle Assessment* (Vol. 15, Número 7, pp. 726-736). <https://doi.org/10.1007/s11367-010-0197-y>
- Felson, M., y Spaeth, J. L. (1978). Community Structure and Collaborative Consumption: A Routine Activity Approach. *American Behavioral Scientist*, 21(4), 614-624. <https://doi.org/10.1177/000276427802100411>
- Finkbeiner, J., Günter, K., Meissner, J., Merz, C., Stahl, F., Kruse, D., y Ernst, M. (2019). Woodscraper - Highrise according to the circular economy. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 225(1). <https://doi.org/10.1088/1755-1315/225/1/012021>
- Fletcher, K. (2012). Sustainable fashion and textiles: Design journeys. En *Sustainable Fashion and Textiles: Design Journeys*. Taylor and Francis. <https://doi.org/10.4324/9781849772778>
- Geissdoerfer, M., Savaget, P., Bocken, N. M. P., y Hultink, E. J. (2017). The Circular Economy – A new sustainability paradigm? En *Journal of Cleaner Production* (Vol. 143, pp. 757-768). Elsevier Ltd. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.048>
- Ghisellini, P., Cialani, C., y Ulgiati, S. (2016). A review on circular economy: The expected transition to a balanced interplay of environmental and economic systems. *Journal of Cleaner Production*, 114, 11-32. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.09.007>
- Gibbert, M., Ruigrok, W., y Wicki, B. (2008). What passes as a rigorous case study? *Strategic Management Journal*, 29(13), 1465-1474. <https://doi.org/10.1002/smj.722>
- Goworek, H., Fisher, T., Cooper, T., Woodward, S., y Hiller, A. (2012). The sustainable clothing market: An evaluation of potential strategies for UK retailers. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 40(12), 935-955. <https://doi.org/10.1108/09590551211274937>
- Goworek, H., Woodward, S., Fisher, T., Cooper, T., y Hiller, A. (2013). Consumer's attitudes towards sustainable fashion: Clothing usage and disposal. En M. A. Gardetti y A. L. Torres (Eds.), *Sustainability in Fashion and Textiles – Values, Design, Production and Consumption* (Vol. 24, Número 4). Greenleaf Publishing. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/meq.2013.08324daa.012/full/html>
- Gruen, A. (2017). Design and the creation of meaningful consumption practices in access-based consumption. *Journal of Marketing Management*, 33(3-4), 226-243. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2016.1229688>
- Gyde, C., y McNeill, L. S. (2021). Fashion rental: Smart business or ethical folly? *Sustainability (Switzerland)*, 13(16). <https://doi.org/10.3390/su13168888>
- Haanaes, K. B., y Olync, N. (2016). Why all businesses should embrace sustainability. *International Institute for Management Development*.
- Herold, P. I., y Prokop, D. (2023). Is fast fashion finally out of season? Rental clothing schemes as a sustainable and affordable alternative to fast fashion. *Geoforum*, 146. <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2023.103873>
- Hsieh, H. F., y Shannon, S. E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research*, 15(9), 1277-1288. <https://doi.org/10.1177/1049732305276687>
- Iran, S., y Schrader, U. (2017). Collaborative fashion consumption and its environmental effects. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 21(4), 468-482. <https://doi.org/10.1108/JFMM-09-2016-0086>
- Joergens, C. (2006). Ethical fashion: myth or future trend? *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 10(3), 360-371. <https://doi.org/10.1108/13612020610679321>

- Koszevska, M. (2018). Circular Economy - Challenges for the Textile and Clothing Industry. *Autex Research Journal*, 18(4), 337-347. <https://doi.org/10.1515/aut-2018-0023>
- Lang, C. (2018). Perceived risks and enjoyment of access-based consumption: identifying barriers and motivations to fashion renting. *Fashion and Textiles*, 5(1). <https://doi.org/10.1186/s40691-018-0139-z>
- Lang, C., Li, M., y Zhao, L. (2020). Understanding consumers' online fashion renting experiences: A text-mining approach. *Sustainable Production and Consumption*, 21, 132-144. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2019.12.003>
- Lang, C., Seo, S., y Liu, C. (2019). Motivations and obstacles for fashion renting: a cross-cultural comparison. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 23(4), 519-536. <https://doi.org/10.1108/JFMM-05-2019-0106>
- Laudien, S. M., Manuel Guaita Martínez, J., y María Martín Martín, J. (2023). Business models based on sharing fashion and accessories: Qualitative-empirical insights into a new type of sharing economy business models. *Journal of Business Research*, 157. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113636>
- Ly, B. (2021). Competitive advantage and internationalization of a circular economy model in apparel multinationals. *Cogent Business and Management*, 8(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1944012>
- Manshoven, S., Lafond, E., Nicolau, M., Arnold, M., Vercalsteren, A., y Christis, M. (2019). *Textiles and the Environment in a Circular Economy*. <http://europa.eu>
- Maxwell, J. A. (2012). *Qualitative Research Design: An Interactive Approach* (3rd ed.). SAGE Publications.
- McNeill, L., y Venter, B. (2019). Identity, self-concept and young women's engagement with collaborative, sustainable fashion consumption models. *International Journal of Consumer Studies*, 43(4), 368-378. <https://doi.org/10.1111/ijcs.12516>
- Moeller, S., y Wittkowski, K. (2010). The burdens of ownership: Reasons for preferring renting. *Managing Service Quality*, 20(2), 176-191. <https://doi.org/10.1108/09604521011027598>
- Möhlmann, M. (2015). Collaborative consumption: Determinants of satisfaction and the likelihood of using a sharing economy option again. *Journal of Consumer Behaviour*, 14(3), 193-207. <https://doi.org/10.1002/cb.1512>
- Monticelli, A., y Costamagna, M. (2023). Environmental assessment of the rental business model: a case study for formal wear. *Environment, Development and Sustainability*, 25(8), 7625-7643. <https://doi.org/10.1007/s10668-022-02363-x>
- Moorhouse, D., y Moorhouse, D. (2017). Sustainable Design: Circular Economy in Fashion and Textiles. *Design Journal*, 20(sup1), S1948-S1959. <https://doi.org/10.1080/14606925.2017.1352713>
- Mukendi, A., y Henninger, C. E. (2020). Exploring the spectrum of fashion rental. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 24(3), 455-469. <https://doi.org/10.1108/JFMM-08-2019-0178>
- Murray, A., Skene, K., y Haynes, K. (2017). The Circular Economy: An Interdisciplinary Exploration of the Concept and Application in a Global Context. *Journal of Business Ethics*, 140(3), 369-380. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2693-2>
- Niinimäki, K., Peters, G., Dahlbo, H., Perry, P., Rissanen, T., y Gwilt, A. (2020). The environmental price of fast fashion. En *Nature Reviews Earth and Environment* (Vol. 1, Número 4, pp. 189-200). Springer Nature. <https://doi.org/10.1038/s43017-020-0039-9>
- Papamichael, I., Chatziparaskeva, G., Voukkali, I., Navarro Pedreno, J., Jeguirim, M., y Zorpas, A. A. (2023). The perception of circular economy in the framework of fashion industry. *Waste Management and Research*, 41(2), 251-263. <https://doi.org/10.1177/0734242X221126435>

- Park, H., y Armstrong, C. M. J. (2017). Collaborative apparel consumption in the digital sharing economy: An agenda for academic inquiry. *International Journal of Consumer Studies*, 41(5), 465-474. <https://doi.org/10.1111/ijcs.12354>
- Park, H., y Joyner Armstrong, C. M. (2019). Will “no-ownership” work for apparel?: Implications for apparel retailers. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 47, 66-73. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2018.10.012>
- Peacock, M. S. (2006). The Moral Economy of Parallel Currencies. *The American Journal of Economics and Sociology*, 65(5), 1059-1083. <https://doi.org/10.1111/j.1536-7150.2006.00491.x>
- Pedersen, E. R. G., y Netter, S. (2015). Collaborative consumption: business model opportunities and barriers for fashion libraries. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 19(3), 258-273. <https://doi.org/10.1108/JFMM-05-2013-0073>
- Philip, H. E., Ozanne, L. K., y Ballantine, P. W. (2015). Examining temporary disposition and acquisition in peer-to-peer renting. *Journal of Marketing Management*, 31(11-12), 1310-1332. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2015.1013490>
- Piontek, F. M., y Müller, M. (2018). Literature Reviews: Life Cycle Assessment in the Context of Product-Service Systems and the Textile Industry. *Procedia CIRP*, 69, 758-763. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2017.11.131>
- Piscicelli, L., Cooper, T., y Fisher, T. (2015). The role of values in collaborative consumption: Insights from a product-service system for lending and borrowing in the UK. *Journal of Cleaner Production*, 97, 21-29. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.07.032>
- Rahman, O. (2023). *A Comprehensive Study of Sustainability, Fashion and Consumption: Understanding Consumer Behaviour and Clothing Evaluation from a Cross-national Perspective*. Concordia University.
- Ramírez-Escamilla, H. G., Martínez-Rodríguez, M. C., Padilla-Rivera, A., Domínguez-Solís, D., y Campos-Villegas, L. E. (2024). Advancing Toward Sustainability: A Systematic Review of Circular Economy Strategies in the Textile Industry. En *Recycling* (Vol. 9, Número 5). Multidisciplinary Digital Publishing Institute (MDPI). <https://doi.org/10.3390/recycling9050095>
- Rim, H. (2024, mayo 28). Fashion Rental Market Makes a Comeback as Gen Z and Millennials Revive Brands Like Nuuly, Rent the Runway. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/hyunsoorim/2024/05/28/fashion-rental-market-makes-a-comeback-as-gen-z-and-millennials-revive-brands-like-nuuly-rent-the-runway/>
- Sandin, G., y Peters, G. M. (2018). Environmental impact of textile reuse and recycling – A review. En *Journal of Cleaner Production* (Vol. 184, pp. 353-365). Elsevier Ltd. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.02.266>
- Schor, J. (2014a). Consumo Colaborativo: Una Introducción. En J. Á. Moreno, C. Valor, J. M. García de la Cruz, M. de la Cuesta, M. E. Callejón, y L. E. Alonso (Eds.), *Economía de Colaboración* (Vol. 12). Economistas sin Fronteras. www.ecosfron.org
- Schor, J. (2014b). *Debating the Sharing Economy*.
- Shen, B., Wang, Y., Lo, C. K. Y., y Shum, M. (2012). The impact of ethical fashion on consumer purchase behavior. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 16(2), 234-245. <https://doi.org/10.1108/13612021211222842>
- Shrivastava, A., Jain, G., Kamble, S. S., y Belhadi, A. (2021). Sustainability through online renting clothing: Circular fashion fueled by instagram micro-celebrities. *Journal of Cleaner Production*, 278. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.123772>
- Shu, S. B., y Peck, J. (2011). Psychological ownership and affective reaction: Emotional attachment process variables and the endowment effect. *Journal of Consumer Psychology*, 21(4), 439-452. <https://doi.org/10.1016/j.jcps.2011.01.002>

- Stewart, R., y Niero, M. (2018). Circular economy in corporate sustainability strategies: A review of corporate sustainability reports in the fast-moving consumer goods sector. *Business Strategy and the Environment*, 27(7), 1005-1022. <https://doi.org/10.1002/bse.2048>
- Teunissen, J., y van Zijverden, M. (s. f.). *Fashion Data: On the Failing Fashion System and Alternative Solutions*, José Teunissen.
- Todeschini, B. V., Cortimiglia, M. N., Callegaro-de-Menezes, D., y Ghezzi, A. (2017). Innovative and sustainable business models in the fashion industry: Entrepreneurial drivers, opportunities, and challenges. *Business Horizons*, 60(6), 759-770. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.07.003>
- United Nations Environment Programme. (2020). *Sustainability and Circularity in the Textile Value Chain: Global Stocktaking*. <https://wedocs.unep.org/20.500.11822/34184>
- Winans, K., Kendall, A., y Deng, H. (2017). The history and current applications of the circular economy concept. En *Renewable and Sustainable Energy Reviews* (Vol. 68, pp. 825-833). Elsevier Ltd. <https://doi.org/10.1016/j.rser.2016.09.123>
- Yin, R. K. (2017). Analyzing Case Study Evidence: How to Start Your Analysis, Your Analytic Choices, and How They Work. En *Case Study Research: Design and Methods* (6th ed., pp. 127-164). Sage Publications.
- Zamani, B., Sandin, G., y Peters, G. M. (2017). Life cycle assessment of clothing libraries: can collaborative consumption reduce the environmental impact of fast fashion? *Journal of Cleaner Production*, 162, 1368-1375. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.06.128>
- Zarya, V. (2016). Rent the Runway Wants You to Spend \$1700 a Year On Clothes You Don't Get to Keep. *Fortune*. <https://fortune.com/2016/03/23/rent-the-runway-unlimited/>

ANEXO 1: Transcripción Entrevista – Polo Villaamil (La Más Mona)

Fecha: 14 de marzo de 2025

Entrevistado: Polo Villaamil

Entrevistadora: Susana Cano De la Rosa

Susana Cano De la Rosa: Hola Polo, muchísimas gracias por tu tiempo. Sé que tienes una agenda apretada, así que te agradezco mucho que hayas accedido a esta entrevista.

Polo: Hola, ¿qué tal, Susana?

Susana Cano De la Rosa: Encantada. ¿Se me oye bien?

Polo: Sí, se te oye bien.

Susana Cano De la Rosa: Genial, oye. Mil gracias por darme este ratito, que seguro que estás con mil cosas. Como te comentaba en el correo, intentaré que dure unos 45 minutos y grabaré la conversación porque me lo pide la Universidad por un tema de rigor académico.

Polo: Cuando quieras.

Susana Cano De la Rosa: Genial. Bueno, antes de nada, quería entender un poco cómo fue la evolución de La Más Mona a lo largo de los años y, sobre todo, cuáles fueron las diferentes etapas clave que tú consideras importantes.

Polo: Cuando empecé con la idea de La Más Mona en 2012, la situación en el mercado era muy diferente. Las opciones que tenía una invitada para un evento formal eran limitadas, había muchas menos marcas que ahora y los precios de los vestidos eran mucho más caros. La mayoría costaban más de 400 euros y había muy poca selección.

Cuando empezamos, lo hicimos con un enfoque 100% online, pensando que la gente iba a querer alquilar vestidos por internet, en un momento en el que el e-commerce estaba creciendo mucho. Apostamos por una selección de catálogo de alto standing, con marcas de lujo y vestidos de entre 600 y 4000 euros. Los alquilábamos por precios que iban de 150 a 300 euros.

El primer año vimos que la gente estaba interesada en el modelo, teníamos muchas visitas en la web, pero la conversión era baja. Nos dimos cuenta de que las clientas querían probarse los vestidos antes de alquilarlos, así que empezamos a abrir pop-ups.

Ahí empezamos a alquilar más, y nos dimos cuenta de que la prueba era imprescindible y que necesitábamos abrir tiendas físicas. También aprendimos que nuestra clienta no era especialmente marquista, sino que quería ir bien vestida a un evento importante con un presupuesto de unos 100 euros.

Entonces empezamos a ver que diseñadores españoles empezaban a lanzar colecciones que estaban funcionando muy bien y vendían prendas alrededor de 300 euros. Al ver que estos diseñadores gustaban bastante empezamos a trabajar con ellos y a bajar los precios de alquiler a unos 100 euros.

En 2013-2014 ya éramos bastante conocidos, teníamos una tienda en Madrid en la calle Génova. No era una tienda a pie de calle, sino un piso en el que tú entras y pensado para que estés un buen rato con un estilista que te va ayudando mientras encuentras tu look.

En ese momento estábamos creciendo al 50% anual con un modelo muy distinto al que yo me planteé en un principio, porque era un modelo con un cuello de botella que era la tienda y el espacio limitado, los probadores...

Por otro lado, también, eran unos márgenes completamente distintos, porque tuve que bajar mucho los precios de alquiler para que mi proposición de valor tuviera sentido comparado en relación al resto de prendas más baratas que se estaban vendiendo en ese momento en la calle.

A pesar de eso, el modelo funcionaba muy bien a nivel tienda, la tienda ganaba dinero, tenía un EBITDA muy positivo que se podía defender.

Susana Cano De la Rosa: ¿Y en qué momento empezaron a surgir los primeros desafíos?

Polo: El primer ajuste grande que tuvimos que hacer fue darnos cuenta de que el modelo online no era escalable. Necesitábamos tiendas físicas, pero abrirlas requería mucha inversión y los inversores de capital riesgo no estaban interesados en un modelo tan intensivo en mano de obra y operativa. Es decir, en la operativa del día a día de los alquileres, tanto tintorería interna, que hacíamos arreglos, envíos, atención al cliente...

Decidimos franquiciar para poder expandirnos sin asumir todos los costes y empezamos a buscar gente que quisiera abrir una tienda de La Más Mona en su provincia. Tuvimos muchísimo interés, recibimos más de 200 solicitudes prácticamente desde el primer mes. Pero decidimos ir despacio y abrir solo en los sitios en los que pensábamos que podía funcionar bien el modelo, porque ya veíamos que teníamos clientes y bastante tráfico online en esas ciudades. También buscábamos asegurarnos de que la persona que iba a gestionar la tienda encajara con la marca y fuese nuestra mejor representación en esa provincia.

Entre 2017 y 2020 abrimos cinco tiendas. Durante ese tiempo seguimos creciendo, pero a un ritmo menor que antes. Cada vez veíamos más que diseñadores o marcas como COS empezaban a vender vestidos mucho más baratos de lo que habíamos visto nunca. Vestidos de fiesta que antes costaban 300 o 400 euros empezaron a venderse por 180-200 euros. Y algunas marcas incluso vendían vestidos por 50 euros o menos.

Nosotros también tuvimos que ajustar nuestros precios y reducir el ticket medio de alquiler hasta los 80 euros. Esto supuso una bajada de margen para nosotros, porque operativamente alquilar un vestido caro y un vestido barato es exactamente igual. Tienes los mismos gastos: necesitas la misma gente, la misma tintorería... Lo único que cambia es que el margen para nosotros es menor.

Lo que sí nos funcionaba bastante bien era el alquiler de tocados, pamelas, guantes, carteras... porque estos productos tenían un margen mucho mayor, ya que no requerían el mismo nivel de cuidado ni pasaban por tintorería.

Susana Cano De la Rosa: ¿Y el impacto de la pandemia?

La pandemia lo cambió todo. Nos pilló con muchas tiendas recién abiertas y muchos de los franquiciados que teníamos en ese momento fueron cerrando en los meses y años siguientes. La última franquicia cerró en 2023 o 2024, si no recuerdo mal.

Nosotros pensábamos que solo era cuestión de aguantar, que las bodas que no se estaban celebrando en ese momento se celebrarían más tarde y que la gente volvería con más ganas. Pero lo que vimos fue otra cosa.

Las bodas que se estaban celebrando eran más pequeñas, más familiares, y eso generó un cambio en el estilo de las invitadas. Se dieron cuenta de que podían ir con vestidos de Zara o Mango a una boda, porque eran prendas que luego podían reutilizar para salir a cenar o para otro tipo de ocasiones.

Eso nos impactó muchísimo. A partir de ahí vimos una caída muy importante en los ingresos. Además, los tocados y pamelas, que eran productos que alquilábamos muy bien, dejaron de

usarse de golpe. Nos dimos cuenta de que el sector y las necesidades de las clientas habían cambiado completamente, y nuestra propuesta de valor ya no era tan atractiva como antes.

Intentamos adaptarnos, pero no tenía sentido seguir bajando precios. Al final, las clientas estaban comprando vestidos en Mango o Zara por 70 euros para ir a una boda, y en el alquiler tienes unos gastos mínimos fijos de unos 25-30 euros por prenda, dependiendo del tipo. Eso hacía que el modelo dejara de tener sentido.

Después de la pandemia, lanzamos un servicio de suscripción para prendas de diario. La idea era ofrecer un catálogo con prendas que las clientas pudieran alquilar durante un mes y luego cambiar por otras, en función de sus necesidades y tendencias.

Pero la demanda fue muy baja. Hicimos un piloto con un catálogo que a mí me parecía bien, quizá se podría haber mejorado un poco, pero en general era un buen producto. El problema fue que no encontramos una necesidad real en la clienta española.

Creo que en España hay muchísimas opciones para encontrar ropa asequible y de buena calidad, y nuestra clienta no era lo suficientemente "marquista" como para ver valor en un servicio de suscripción. No era como en Estados Unidos, donde hay más consumidoras dispuestas a pagar por acceso a marcas caras en lugar de comprarlas.

Al final, una de las últimas cosas que intentamos fue atraer a las marcas para que se sumaran al alquiler. Muchas estaban interesadas, pero no querían hacerlo dentro de La Más Mona. Decían: "Si alquilamos, queremos hacerlo con nuestra propia marca y a través de nuestros propios canales".

Susana Cano De la Rosa: ¿Y ahí es cuando decidisteis intentar el modelo B2B?

Polo: Exacto. Vimos que ahí podía haber una oportunidad. Nosotros ya habíamos desarrollado toda la operativa, la tecnología y el conocimiento sobre qué prendas se pueden alquilar, a qué precio, qué cuidados necesitan... Así que pensamos en ofrecerlo como un servicio de marca blanca para las marcas.

Básicamente, les hacíamos un estudio de negocio con su catálogo: qué prendas se pueden alquilar, durante cuánto tiempo, a qué precio, cómo conviviría el alquiler con la venta... Y les dábamos toda la operativa y tecnología lista para que pudieran lanzar su propio servicio de alquiler sin complicaciones.

Hubo bastante interés y yo, en los últimos años de La Más Mona, me dediqué prácticamente a impulsar este modelo, que llamábamos "Fashion-as-a-Service". Conseguimos que Mango lo probara, pero el problema fue que el piloto cambió completamente respecto a lo que habíamos planeado.

La idea original era hacerlo con su colección cápsula, que tenía prendas de unos 200 euros, muy específicas para eventos. Pensábamos que eran las prendas que mejor se podían alquilar, con un buen margen y una propuesta de valor atractiva a unos 70 euros por alquiler.

El plan inicial era lanzar el piloto en una tienda de Barcelona y otra de Madrid, habilitar un pequeño espacio en cada una para explicar bien el servicio y probarlo en un entorno físico.

Pero cuando ya lo estábamos lanzando, Mango nos dijo que no podía hacerse con la colección cápsula porque no había suficiente producción. Toda la producción ya estaba distribuida o apalabrada con sus tiendas y franquicias.

Susana Cano De la Rosa: No me digas...

Polo: Sí. Y, por otro lado, sus tiendas no querían dedicar espacio al alquiler. No veían cómo encajarlo dentro del punto de venta, porque significaba mover productos y dividir entre "esto

es de alquiler" y "esto es de venta". Pensaban que el cliente no lo iba a entender bien y, además, dentro de Mango hay varias divisiones que compiten entre sí por cada metro cuadrado de tienda.

Al final, decidieron que el piloto se haría solo online y con prendas de 70 euros. Es decir, prendas mucho más baratas de lo que habíamos planeado alquilar. Eso hizo que la propuesta de valor desapareciera completamente y que el modelo no tuviera sentido.

El piloto no funcionó y, como yo esperaba que fuera un caso de éxito para atraer a más marcas y conseguir financiación para desarrollar este servicio, pues se cayó todo. Ese fue el momento en el que decidimos cerrar.

Susana Cano De la Rosa: Vale, porque entiendo que toda esta operativa era completamente vuestra, es decir, no dependía de terceros, sino que la habíais desarrollado internamente.

Polo: Sí, todo lo gestionábamos nosotros. Contratábamos la mensajería, pero todo lo demás—tintorería, arreglos, preparación de pedidos—lo hacíamos internamente.

Susana Cano De la Rosa: Vale. Pues según lo que me has contado, entiendo que el cambio de mentalidad del consumidor y la evolución del mercado fueron factores externos determinantes. Pero ¿hubo también factores internos que afectaran a la viabilidad del negocio?

Polo: ¿Factores internos?

Susana Cano De la Rosa: Sí, en el sentido de que, más allá de los cambios en tendencias o en el mercado, ¿hubo algo en la operativa o en la gestión logística que os dificultara seguir adelante?

Polo: No, a ver, nosotros conseguimos optimizar mucho la operativa. De hecho, entre 2017 y 2018, que fue cuando tuvimos el mayor crecimiento, llegamos a alquilar 1.500 prendas al mes. Pero hubo un momento en el que estábamos totalmente superados.

En la parte de logística, cometimos muchos errores porque es un proceso muy, muy complejo. Imagina que un vestido se alquila para el fin de semana y la clienta lo devuelve el lunes. Ese vestido nos llega el martes y ese mismo martes tenemos que procesarlo, asegurarnos de que está en buen estado, lavarlo, plancharlo, enfundarlo y volver a enviarlo antes del miércoles, porque hay otra clienta que lo ha reservado para el siguiente fin de semana.

Si la clienta que lo devuelve se retrasa o si hay cualquier problema con la tintorería, se genera un cuello de botella en la operativa y el vestido no llega a tiempo a la siguiente usuaria.

A esto se sumaban errores internos en la gestión del inventario: a veces se enviaban prendas equivocadas por fallos en el etiquetado, lo que generaba más problemas.

Yo mismo me metí durante cuatro meses en el departamento de logística para solucionarlo. Rediseñamos todos los procesos, cambiamos sistemas y al final conseguimos que la operativa fuera bastante eficiente, con muy pocos errores.

Pero en realidad, la logística no fue el problema de fondo. Era una complicación más, pero no fue lo que determinó el cierre del negocio.

Susana Cano De la Rosa: Vi en prensa que la mayoría de vuestras clientas tenían entre 30 y 40 años.

Polo: Sí, correcto.

Susana Cano De la Rosa: Eso me llamó la atención porque mi generación, por ejemplo, está muy concienciada con la moda circular y la sostenibilidad.

Polo: Eso de que el consumidor está concienciado con la moda circular es mentira. Nadie está realmente concienciado con la moda circular.

Todo el mundo sigue comprando en Zara, en Mango... Hay cinco personas contadas que de verdad lo están.

Susana Cano De la Rosa: O sea, ¿crees que es más una cuestión de imagen?

Polo: Sí. He visto a muy pocas personas realmente comprometidas con ese tema. La mayoría lo dice de boquilla o lo ve como algo “nice to have”, pero no es algo que realmente influya en su decisión de compra.

Otra cosa distinta es la moda de segunda mano, que sí está funcionando más, pero no porque la gente la compre por sostenibilidad, sino porque encuentran buenas oportunidades y prendas interesantes.

Yo he estado metido en esto durante años, he hablado con cientos de clientas en la tienda y puedo decirte que la sostenibilidad no movía su decisión de compra.

Susana Cano De la Rosa: Vale, entonces, para ellas era más una cuestión de conveniencia, de no acumular cosas en el armario y de precio.

Polo: Exacto.

Susana Cano De la Rosa: Y en general, ¿el feedback de las clientas era positivo?

Polo: Sí, a las clientas les encantaba el servicio y repetían. Pero lo usaban para ocasiones puntuales.

El problema es que competíamos contra Zara, Mango y muchas otras marcas que tienen un modelo muy bien diseñado para atraer a la clienta. La gente sigue comprando porque el sistema está hecho para eso.

Zara y Mango te ponen novedad constantemente, a precios bajos y con disponibilidad inmediata. No tienes que pensar demasiado, simplemente entras en la tienda, compras algo y ya está.

Por mucho que el alquiler pueda tener sentido racionalmente, el hábito de compra está demasiado arraigado.

Susana Cano De la Rosa: Si empezaras de nuevo, después de toda la experiencia y todo lo que ha cambiado el mercado en estos años, ¿harías algo diferente?

Polo: No lo haría. No lo haría.

Susana Cano De la Rosa: ¿No repetirías el modelo de alquiler?

Polo: No tiene sentido.

Susana Cano De la Rosa: Sí, aunque en los últimos dos años marcas como Borow o Lend the Label parecen estar funcionando bastante bien...

Polo: No están ganando dinero. Lo están pasando fatal.

Lo que la gente alquila es residual, completamente residual.

Susana Cano De la Rosa: Bueno, también las tendré que entrevistar y que me cuenten su experiencia.

Polo: El mundo quiere dar una imagen de éxito, pero yo conozco la realidad.

He hablado con ellas y con algunos de sus inversores, y están desesperados. No funciona.

Susana Cano De la Rosa: Vale...

Muchas gracias por ser tan franco. La verdad es que esto me viene genial. Lo insistiré con ellas.

Susana Cano De la Rosa: ¿O sea, no dirías que hay ningún factor de éxito en este modelo?

Polo: Ni siquiera Rent the Runway en Estados Unidos. Fue la más grande del sector, salió a bolsa, y ahora su acción vale casi nada. Mira el precio al que salió y mira dónde está ahora.

Susana Cano De la Rosa: Vale...

Polo: También hubo otra que sacó un servicio de suscripción... ¿Cómo se llama esta marca?

Susana Cano De la Rosa: Sí, lo vi. ¿Urban Outfitters, puede ser?

Polo: Sí, Urban. Funcionó un poco mejor, pero hace tiempo que no le sigo, no sé cómo está ahora.

Es un modelo que sobre el papel tiene todo el sentido, pero al final la mentalidad de compra está demasiado arraigada. Comprar es fácil, es barato y la gente prefiere eso.

Susana Cano De la Rosa: Sí...

Polo: Si al menos la gente alquilara porque no puede permitirse comprar, pero ni siquiera es eso. La mayoría no es tan marquista y no necesita alquilar algo que no puede comprar.

En España no ha funcionado ninguna empresa de alquiler de moda, y en EE.UU., la más grande salió a bolsa y ahora su acción está por los suelos.

Susana Cano De la Rosa: Vale, o sea...

Polo: Ahí puedes sacar información para tu trabajo. Rent the Runway es una empresa cotizada, publica mucha información, igual que Nuuly.

Susana Cano De la Rosa: Vale, lo miraré. Gracias.

Tampoco crees que una empresa que no busque dominar el mercado desde el principio, pero que tenga una visión más a medio plazo, pueda hacerlo rentable si invierte mucho en marketing y posicionamiento?

Polo: No. El marketing no te va a hacer rentable.

Nosotros no teníamos problema de tráfico. Teníamos más de un millón de visitas al año en la web, que es muchísimo. La gente nos conocía, pero aún así preferían comprar.

No era un problema de falta de visibilidad o de hacer más campañas en Instagram. Era un problema de Product-Market Fit.

Susana Cano De la Rosa: Vale... Genial, pues la verdad que con esto tengo muchísimo material. Mil gracias por tu tiempo.

Polo: Muy bien, Susana. Cualquier cosa que necesites, mándame un email.

Susana Cano De la Rosa: Muchísimas gracias. Hasta luego.

ANEXO 2: Transcripción Entrevista – Eva Chen (Borow)

Fecha: 19 de marzo de 2025

Entrevistadora: Susana Cano De la Rosa

Entrevistada: Eva Chen

Eva Chen: Hola, ¿qué tal?

Susana Cano De la Rosa: ¡Ay, hola! ¿Qué tal?

Eva Chen: Perdona, he tenido un problema técnico, intentaba entrar y el sistema entraba en bucle. Me salía el mismo enlace una y otra vez.

Susana Cano De la Rosa: Nada, nada, no te preocupes. ¡Encantada de conocerte en persona por fin!

Eva Chen: Igualmente. Muchas gracias por contactar con nosotras, nos hace mucha ilusión.

Susana Cano De la Rosa: Al revés, muchas gracias a vosotras por darme vuestro input. A ver qué podemos sacar de esto. Como te comenté en el email, tengo que grabar la llamada por un tema de rigor académico. Me piden que adjunte la entrevista para demostrar que no me invento los datos.

Eva Chen: Vale.

Susana Cano De la Rosa: Pero bueno, cualquier cosa que quieras corregir, o si luego piensas que no querías decir algo en concreto, me lo dices y lo quito sin problema. También con nombres específicos, lo que sea.

Eva Chen: Sí, perfecto.

Susana Cano De la Rosa: Bueno, si quieres empezamos. Me gustaría que me contaras un poco sobre cómo empezó Borow. ¿Cuál era vuestra idea inicial, vuestra visión y cómo surgió el proyecto? Además, si puedes contarme sobre las distintas etapas que habéis tenido estos años y algunos highlights importantes.

Eva Chen: Vale. Pues Borow fue fundado por mi hermana y por mí. Creo que conociste a mi hermana el otro día en la tienda. Empezamos hace cuatro años.

Susana Cano De la Rosa: Sí.

Eva Chen: Realmente la idea fue suya. Nos llevamos casi cinco años de diferencia. Ella vivía en Londres y yo ya estaba en Madrid. Yo tengo otros negocios ajenos a la moda, mientras que ella se dedicaba a temas de finanzas e inversiones.

En otros países este modelo está un poco más implementado, o al menos hay otros players. Ella lo conoció en Londres, donde la moda circular ya tenía más presencia. Con la llegada de la pandemia tuvo que pasar una temporada en España y empezamos a hablar del tema.

Me comentó que este modelo de negocio no lo había visto en España de la misma manera que en el extranjero. Sí que había otras plataformas, pero lo que existía aquí estaba planteado más como una solución de urgencia: “Necesito alquilar algo porque no quiero gastar dinero y ya está”. Puede ser que parte de nuestro público actual piense así, pero nuestra visión iba más allá.

Nosotras queríamos enfocarnos en disfrutar la moda, estar al día con las tendencias y alejarse de la moda rápida, pero de una manera más sostenible. La idea era encontrar un híbrido entre ambas cosas.

Hasta ese momento, todo lo que había en el mercado relacionado con moda sostenible se enfocaba en materiales orgánicos, biodegradables y conceptos similares. Pero muchas veces, cuando ves el producto final de estas marcas, es algo muy limitado y no sustituye ni complementa el consumo de moda rápida.

Como hermanas, habíamos vivido juntas toda nuestra infancia y también fuimos víctimas de la típica mentalidad de “¡Han salido novedades en Zara, vamos a comprarlas!”. Al final, te das cuenta de que lo que te lleva a consumir es el deseo de estrenar un modelito para un momento concreto.

Pero nadie se plantea qué pasa después con esas prendas. Nosotras veíamos que faltaba algo intermedio, una opción que permitiera seguir disfrutando de la moda y las tendencias sin caer en el consumo extremo.

Susana Cano De la Rosa: Vale. ¿Crees que ha habido algún cambio en vuestra visión desde que empezasteis hasta ahora? ¿Sientes que el negocio sigue manteniendo el mismo espíritu inicial o ha evolucionado con el tiempo en función del mercado?

Eva Chen: Ha evolucionado, desde luego. Nacimos con una idea mucho más extrema, mucho más purista de lo que acabo de comentar. La idea siempre ha sido trabajar de la mano con los diseñadores y ofrecer novedades, colecciones actuales. Podemos tener stock de temporadas anteriores, pero no trabajamos con stock muerto ni con prendas de outlet solo para darles salida.

El objetivo es que las piezas sean tendencia y que la gente tenga deseo de ellas. Empezamos como una plataforma puramente de alquiler, pero con el tiempo hemos ido pivotando. Nos dimos cuenta de que, después de un tiempo disponible para alquilar, ese stock necesitaba una salida.

Empezamos implementando la venta de segunda mano en momentos puntuales, para deshacernos de stock o para dar una segunda vida a prendas que ya habían funcionado muy bien en alquiler. Al principio, esto solo ocurría en ocasiones específicas, pero con el tiempo evolucionó hasta que ambos canales (alquiler y venta) coexistieran de manera permanente.

Nos dimos cuenta de que, aunque lo óptimo para nuestro modelo de negocio y para maximizar la vida útil de una prenda era alquilarla el mayor tiempo posible y luego venderla en segunda mano, la realidad es que el consumidor no siempre compra o alquila cuando tú lo planeas.

Inicialmente, intentamos que el usuario se ajustara a la estructura óptima de nuestro modelo de negocio, pero en la práctica, las cosas no funcionan así. Hubo mucho conflicto en la comunicación: algunas personas entendían que solo se podía alquilar, otras querían comprar, y no quedaba del todo claro.

Con el tiempo, nos dimos cuenta de que nuestro público busca un look para un evento o una ocasión especial. A veces quiere alquilar y otras veces quiere comprar. Tener un modelo demasiado estricto basado solo en alquiler no funcionaba, porque había personas que necesitaban las prendas por más tiempo, por ejemplo, para una boda en el extranjero.

Además, nuestra tienda física está en una zona con mucho tráfico y recibimos muchos turistas que querían comprar en lugar de alquilar para llevárselo a su país.

Todo esto nos llevó a evolucionar hasta ofrecer los dos canales de manera simultánea. No habíamos podido hacerlo antes porque requería un desarrollo importante en el control de inventario. No podemos permitir que una prenda esté disponible para alquiler y, al mismo tiempo, venderse, porque eso generaría un problema de reservas y disponibilidad. Hasta que no logramos solucionar esa parte operativa, no pudimos implementar este modelo híbrido.

A día de hoy, ya funciona todo así: combinamos alquiler y venta de manera estructurada.

Susana Cano De la Rosa: ¿Cuánto tiempo lleváis operando con los dos modelos a la vez, alquiler y venta?

Eva Chen: Desde el verano pasado.

Susana Cano De la Rosa: Vale. Ahora me gustaría centrarme más en el alquiler. Desde que empezasteis en mayo de 2021, justo después de la pandemia, ¿habéis notado cambios en el tipo de eventos y en la forma de vestir de los clientes?

El otro día hablé con Polo Villaamil, fundador de La Más Mona, y me comentaba que cuando ellos comenzaron en 2013, las prendas que alquilaban estaban más orientadas a eventos formales con un estándar de vestimenta muy definido. Pero tras la pandemia, vio un gran cambio: la gente dejó de vestirse tan formal, dejó de usar tocados, y en general, los eventos eran más relajados.

Vosotras que empezasteis justo después de la pandemia, ¿habéis notado algún cambio en estos cuatro años o creéis que no ha sido tan relevante?

Eva Chen: En estos cuatro años, en cuanto a manera de consumir o tipo de evento, no ha habido un cambio tan drástico. Creo que, incluso antes de abrir Borow, ya había una tendencia global hacia la informalidad en el vestuario.

Antes, por ejemplo, muchas personas iban a la oficina siempre en traje y tacones. Hoy en día, salvo en algunos cargos muy específicos, eso ya no se ve. Todo el mundo va por la calle y al trabajo en zapatillas, mocasines o looks más relajados. Esa tendencia ya estaba presente antes de que abriéramos y ha seguido evolucionando.

Susana Cano De la Rosa: ¿Entonces, realmente no habéis tenido que adaptaros al mercado porque cuando empezasteis esa transición ya estaba bastante asentada?

Eva Chen: Exacto. Se ha ido acentuando un poco más, pero para nosotras no ha supuesto un cambio de concepto, sino más bien en el tipo de stock que incorporamos.

Por ejemplo, cuando lanzamos, la gente buscaba más vestidos satinados, piezas muy elegantes. Sigue habiendo demanda para ese tipo de prendas, pero cada vez más clientes buscan estampados y tejidos como gasas, algo que al principio no era tan aceptado. Cuando intentamos

introducir marcas extranjeras como Reformation, donde este tipo de prendas triunfa, la respuesta fue más fría. La clienta española lo veía demasiado casual y pensaba que no se podía llevar a un evento.

Hoy en día, marcas como Matelier o Baymo funcionan muy bien, lo que demuestra que la mentalidad ha cambiado. Así que nuestra adaptación ha sido más a nivel de tendencias de moda, no un cambio estructural en el modelo de negocio.

Susana Cano De la Rosa: Entonces, los cambios que habéis hecho han sido más por la evolución natural de la moda y no porque haya cambiado la manera en la que se consume la ropa.

Eva Chen: Exacto, aunque sí ha habido un cambio en el consumo, pero más gradual y dentro de la propia evolución del sector.

Susana Cano De la Rosa: Desde que empezasteis, ¿siempre habéis tenido tienda física o desde el principio supisteis que era imprescindible contar con un espacio físico?

Eva Chen: Sí, el proyecto nació con esa idea muy clara, principalmente por el país en el que decidimos abrir.

En España, el alquiler de moda no estaba ni mucho menos asentado, y creo que todavía no lo está completamente. Cualquier cosa relacionada con producto de segunda mano o con varios usos genera mucha reticencia en los consumidores. Existe una desconfianza natural, y muchas veces lo que se imaginan es ropa de temporadas anteriores, prendas muy usadas o en mal estado.

Por eso vimos como algo crucial tener un punto físico donde la imagen, la selección de prendas y la experiencia del cliente pudieran transmitir algo diferente. Queríamos que entendieran que alquilar no significa menor calidad ni menor poder adquisitivo, sino que está vinculado a una manera diferente de consumir moda.

Desde el principio, la tienda física estuvo muy intrínseca en nuestro concepto de negocio.

Susana Cano De la Rosa: Genial. Ahora que mencionas al consumidor español, ¿cómo definirías vuestro público objetivo en términos de edad y perfil? ¿Cómo enfocáis vuestra oferta para adaptaros a ellos?

Eva Chen: Es un abanico muy amplio. Nosotros siempre decimos que Borrow es un servicio enfocado en mujeres que buscan una prenda para un momento concreto, una ocasión especial.

El grueso de nuestra clientela está en bodas, bautizos y comuniones, pero la realidad es que hay muchos otros eventos en los que también alquilan. Por ejemplo, cenas de Nochevieja, salir de fiesta con amigas, un fin de semana en el que quieres un vestido mono para una noche especial, cumpleaños, eventos de empresa...

Lo que pasa es que la gente tiende a asociar el alquiler más con bodas porque ahí es donde tienen muy claro que van a comprar o alquilar algo nuevo. Sin embargo, el resto del consumo también es para eventos puntuales, solo que se hace de manera más inconsciente.

Muy poca gente se compra un vestido para Nochevieja pensando en usarlo tres años seguidos. La realidad es que la mayoría busca algo especial cada año. Y ese es el tipo de momentos en los que nos gustaría estar presentes.

En cuanto a la edad, tenemos clientas desde chicas de 18 años para su primera puesta de largo o graduación, hasta señoras de 70 y algo que vienen porque son madrinas en una boda.

El espectro es súper amplio: desde influencers que necesitan lucir algo diferente en cada evento, hasta personas que tienen muchas bodas al año y prefieren alquilar en lugar de comprar tantos vestidos.

Susana Cano De la Rosa: Tener un público tan amplio supongo que también requiere un stock muy variado, no solo para todos los gustos, sino también para todas las edades. Porque una madrina de 60 años no busca lo mismo que una chica de 30, ¿cómo gestionáis eso?

Eva Chen: Sí, totalmente, y creo que es algo en lo que seguimos aprendiendo. Intentamos que haya un poco de todo. Siempre que traemos producto, pensamos en factores como la longitud de la manga, si favorece a personas altas o bajitas... Valoramos mucho todos esos detalles para que haya variedad.

Siempre hemos querido ofrecer opciones para todas, pero la realidad es que, en el caso de las madrinas, la mayoría busca algo a medida. Hemos hecho acciones específicas dirigidas a ellas porque inicialmente pensamos que era un nicho interesante, pero la realidad es que no lo es tanto.

Las madrinas en España, en su mayoría, prefieren gastarse dinero en un diseño exclusivo. Quieren dejar claro que son una figura importante en el evento, y para ellas el alquiler no encaja tanto.

Nuestro público es más recurrente, más práctico. En Borow buscamos estar presentes en el armario de nuestras clientas de manera frecuente, no solo en una ocasión especial.

Susana Cano De la Rosa: En cuanto a vuestra propuesta de valor, ¿en qué dirías que se diferencia Borow de otras marcas de alquiler que están bien posicionadas en el mercado? ¿Cómo enfocáis vuestra diferenciación?

Eva Chen: ¿Te refieres, por ejemplo, a marcas como Lend the Label?

Susana Cano De la Rosa: Sí, por ejemplo.

Eva Chen: Creo que nuestra estructura es bastante diferente. Veo Lend the Label más como un armario compartido entre amigas, donde tienen piezas de terceros o algunas que ellas mismas compran porque creen que les van a sacar más rentabilidad. Su estrategia es crear una colección atractiva y en tendencia para alquilar.

Borow, en cambio, nació con el objetivo de trabajar de la mano con las marcas, y eso es algo que tenemos muy claro por varios motivos.

Primero, queremos ofrecer novedades y asegurar una buena variedad de producto. No buscamos simplemente tener una amplia gama de tallas, sino que cada modelo disponible tenga suficientes opciones de tamaño para cubrir la demanda real. Generalmente, trabajamos desde la XS hasta la L, aunque algunas marcas llegan a la XL. Es cierto que muchas de estas marcas

son más pequeñas y no tienen un tallaje tan amplio, pero para nosotras es importante que cuando alguien venga a Borow, no lo haga buscando un vestido específico, sino con la certeza de que encontrará variedad para diferentes tipos de eventos y en diferentes tallas.

Otro punto clave es la rentabilidad compartida con las marcas. En modelos como el de Lend the Label, las marcas no se llevan nada, toda la inversión y el riesgo recaen sobre la plataforma. Nosotras queríamos que este concepto fuera diferente, para que tanto Borow como las marcas pudieran beneficiarse del alquiler.

Si a nosotras nos va bien y un vestido tiene éxito en Borow, la marca también gana con ello. Esto es clave para que la industria avance en esta dirección. Si el alquiler triunfa pero las marcas no obtienen beneficios, nunca tendrán incentivos para seguir participando en este modelo.

Si el alquiler solo es rentable para la plataforma y no para las marcas, siempre existirá una lucha entre la venta y el alquiler. Las marcas seguirán priorizando la venta porque es lo que les genera rentabilidad, y verán el alquiler como competencia en lugar de una oportunidad.

Nosotras, en cambio, creemos que este es un camino que debe construirse junto a las marcas. A futuro, cuando el alquiler esté más asentado, no esperamos que las marcas destinen toda su colección al alquiler, pero sí que dentro de su modelo de negocio puedan encontrar un espacio en el que, con un stock más limitado, puedan generar rentabilidades iguales o mayores que con la venta.

Si logramos eso, será la única manera en la que el modelo tradicional de la moda, basado en la producción masiva, venta, rebajas y outlet, pueda transformarse. Este ciclo de sobreproducción es lo que hace que la moda sea tan rápida y, en última instancia, poco sostenible.

Susana Cano De la Rosa: Me ha encantado este enfoque. Cuando trabajáis con marcas, ¿cómo pactáis la colaboración? ¿Funciona con una comisión sobre el alquiler o cómo lo estructuráis?

Eva Chen: Sí, llegamos a acuerdos con cada marca. Al principio, cuando Borow no era tan conocido, para atraer a las marcas comprábamos stock directamente, es decir, adquiríamos una pequeña colección. En ese caso, la marca se beneficiaba de la compra inicial, pero después quedaban desvinculados del rendimiento del producto, es decir, si a nosotras nos iba bien o mal con esos alquileres, a ellos no les afectaba.

Cuando lanzamos, apostamos por muchas marcas extranjeras porque creíamos que el público español iba a valorar esa oferta diferencial. Marcas como Reformation, por ejemplo, tienen envíos internacionales, aduanas y plazos de entrega largos, así que pensamos que ofrecerlas en alquiler aquí podía ser un atractivo.

Susana Cano De la Rosa: Sí, totalmente.

Eva Chen: Pero la realidad es que eso nunca fue el verdadero atractivo. Nos dimos cuenta de que el consumidor español es muy fiel a sus marcas nacionales y no tiene tanto interés en las internacionales.

Por eso, empezamos a trabajar mucho más con marcas españolas, y hoy casi todo nuestro stock está en **régimen de depósito**. Esto significa que las marcas nos ceden el producto, y a cambio, lo que generamos con el alquiler no solo les aporta rentabilidad, sino también visibilidad, marketing y colaboraciones con influencers.

Al final, esto se retroalimenta: hay muchas clientas que vienen a Borow, se prueban un vestido y luego deciden comprarlo online directamente a la marca. Esto ocurre con frecuencia, y las marcas lo ven como una oportunidad para dar a conocer sus productos.

Como es un mercado interesante para ellas, trabajamos en modelo de depósito, y de todo lo que generamos con los alquileres, las marcas se llevan una comisión.

Susana Cano De la Rosa: Ahora centrándonos en las barreras del sector, ¿dirías que hay obstáculos específicos para Borow que vayan más allá de los desafíos habituales de cualquier empresa de retail de moda? ¿Algo externo al funcionamiento interno de la empresa que os obligue a adaptaros?

Eva Chen: ¿Te refieres a factores externos que dificulten nuestro negocio?

Susana Cano De la Rosa: Sí, por ejemplo, pensando en cómo ha cambiado la percepción de la moda en los últimos años. Hace tres años, la gente veía Shein como una marca de baja calidad que no merecía la pena, pero ahora muchas personas han cambiado de opinión y están mucho más abiertas a ese tipo de compras. ¿Crees que este tipo de tendencias os afecta de alguna forma significativa?

Eva Chen: Sí, totalmente. A nivel cultural, y hablo específicamente de España porque es donde operamos, no hay tanto rechazo ni prejuicio hacia la moda rápida o las copias. Aquí el criterio de compra sigue basándose principalmente en la relación calidad-precio, y no se aprecia tanto el diseño ni la calidad del producto.

En otros países, llevar una falsificación o una imitación es algo que muchas personas intentan esconder porque está mal visto. En España, no tanto. Inditex ha marcado la forma en la que se consume moda en este país, y el acceso a prendas económicas y en tendencia está completamente normalizado.

Eso nos afecta directamente porque va en contra del concepto de alquiler. Si el consumidor está acostumbrado a comprar moda rápida, barata y constantemente renovada, ¿por qué iba a alquilar?

Susana Cano De la Rosa: Claro.

Eva Chen: Cuando lanzamos Borow, teníamos dudas sobre si la gente vería el alquiler como algo asociado a un menor poder adquisitivo o a un estigma social. Pensábamos que muchas personas no querrían admitir que alquilan ropa. Y sí, hay algunos perfiles así, pero nos sorprendió para bien.

Desde el principio, enfocamos la comunicación de manera que alquilar no fuera solo práctico, sino también innovador. Muchas clientas lo ven como un "secreto bien guardado", algo similar a cuando alguien descubre un chollo y quiere compartirlo con sus amigas.

Además, hay un valor añadido: es sostenible y te evita acumular ropa en el armario. Cuando lo explicamos de esta forma, la percepción cambia.

Susana Cano De la Rosa: Sí, pero al final sigue siendo un reto porque la mentalidad del consumidor español está muy arraigada en la compra rápida.

Eva Chen: Exacto. Nosotras, en cierto modo, estamos creando una demanda nueva. Borow es una marca que conoce muchísima gente, tenemos una comunidad muy grande, pero convertir a esos seguidores en clientas que realmente alquilen sigue siendo complicado.

Mucha gente nos dice: “Ojalá el año que viene pruebe el servicio”, pero ya ha tenido varias ocasiones para hacerlo y no lo ha hecho. Así que queda mucho trabajo por hacer en cuanto a educación y cambio de hábitos.

Susana Cano De la Rosa: Sí, y además es un proceso que requiere tiempo.

Eva Chen: Exactamente. No es solo ofrecer el servicio, es cambiar la forma en la que la gente percibe el consumo de moda.

Susana Cano De la Rosa: Ahora yendo a lo interno, entiendo que la operativa debe ser súper compleja, con una logística tremenda entre tintorerías, envíos...

Eva Chen: Sí, totalmente. Es muy complicado porque no se trata solo de tener la prenda lista para cada reserva, sino también de acortar los tiempos entre usos para maximizar su rentabilidad. Cuanto más rápido podamos procesar una prenda y volver a ponerla disponible, mejor.

Es como en un hotel: si entre que limpian una habitación y la preparan para el siguiente huésped pasan cinco días, hay un montón de dinero que se pierde. Con el alquiler de moda pasa lo mismo.

Toda nuestra operativa es interna, desde nuestro propio motor de reservas hasta el sistema de inventario. Todo ha sido desarrollado por nosotras porque, a diferencia del e-commerce tradicional, donde hay plataformas como Shopify con miles de plugins listos para usar, en el sector del alquiler no hay soluciones tecnológicas avanzadas.

Cuando empezamos hace cuatro años, y aún hoy, no había herramientas adaptadas a nuestras necesidades. Lo que existe es muy básico y siempre requiere muchas modificaciones. Todo lo que hemos desarrollado ha sido en base a nuestra experiencia y aprendizaje continuo.

Al principio teníamos ciertas ideas sobre los tiempos de alquiler, los días de bloqueo entre reservas, cómo gestionar los envíos, etc. Pero con el tiempo nos dimos cuenta de que había que hacer ajustes: no es lo mismo el tiempo de bloqueo para recogidas en tienda que para envíos a domicilio, por ejemplo.

Además, la coordinación con terceros es fundamental. Por un lado, tenemos a los partners de limpieza y tintorería, que deben procesar las prendas con rapidez. Por otro, está la logística, que es crítica, porque aquí no funciona como en una compra online donde el pedido puede tardar entre 24 y 72 horas.

En alquiler, la prenda tiene que llegar a tiempo para el evento del cliente, no hay margen de error. Todo el sistema es bastante exigente en cuanto a operativa.

Susana Cano De la Rosa: Si tuvieras que destacar los mayores retos que habéis tenido que superar desde que empezasteis, ¿cuáles dirías que han sido los más importantes? ¿Hubo algún área en la que os sintierais más perdidas al principio, como la tintorería o la logística?

Eva Chen: Creo que en todo, pero sí, definitivamente hubo muchas áreas en las que fue difícil al principio.

Cuando montas una tienda online, puedes fijarte en lo que ya existe en el mercado y tomar decisiones basadas en eso. Por ejemplo, si la mayoría de las tiendas entregan en 72 horas, puedes innovar ofreciendo envíos en 24 horas o ajustando los precios. Todo eso son modificaciones de algo que ya está establecido.

Pero cuando lanzas un negocio en un sector que no está asentado, te tienes que cuestionar absolutamente todo ¿Alquiler por un día, por cuatro, por siete? ¿Qué periodo de bloqueo entre reservas es el ideal? ¿Cómo hacemos que el servicio sea atractivo para el público sin referencias previas?

Tomar estas decisiones sin un modelo previo en el que basarnos fue uno de los mayores retos.

Otro desafío fue definir las políticas del servicio. Por ejemplo, ¿cómo penalizamos un retraso en la devolución? ¿Cómo gestionamos el miedo del cliente a manchar o dañar la prenda? Introdujimos seguros, pero tuvimos que ajustar su precio y funcionamiento en base a la experiencia.

Lo frustrante es que todo este trabajo de ensayo y error nos llevó tiempo, pero ahora la competencia puede adoptar directamente lo que hemos aprendido sin tener que pasar por ese proceso. Cuando ya hay alguien en el mercado que ha probado un modelo, los demás simplemente lo copian: "Ah, cobran 15€ por el seguro, pues yo también".

Susana Cano De la Rosa: Claro.

Eva Chen: También hemos tenido retos con los proveedores, pero eso es algo común en cualquier negocio. A las marcas les pasa con los talleres y telas, y a nosotras nos ha pasado con la tintorería.

Las tintorerías tradicionales no están acostumbradas a trabajar con tiempos tan estrictos como los nuestros ni con requisitos tan específicos en el cuidado de las prendas. Ha sido un proceso de prueba y error encontrar un proveedor que cumpla con nuestros estándares.

Susana Cano De la Rosa: Entonces, ¿la tintorería es un servicio externo? ¿Dirías que es lo único que no tenéis internalizado en vuestra operativa?

Eva Chen: Sí, la tintorería es un partner externo, al igual que la logística, que gestionamos con MRW.

Nuestro siguiente paso siempre ha sido internalizar la tintorería, pero es un proyecto muy costoso y complejo. Por ahora, seguimos en un punto donde trabajar con un proveedor externo sigue siendo manejable.

Susana Cano De la Rosa: Volviendo al tema del consumidor español y la cultura en torno a la moda, vemos que hay apertura hacia vuestra marca. Pero cuando hablé con Polo Villaamil, me comentó que él cree que el consumidor español no está realmente comprometido con la moda circular. Según él, la gente puede comprar esa imagen de sostenibilidad, pero en realidad solo buscan lo más barato, por lo que no veía que este modelo de negocio encajara en España. ¿Qué opinas sobre esto?

Eva Chen: Estoy de acuerdo en parte con su argumento.

Muchas veces intentamos trasladar la responsabilidad de la sostenibilidad y la circularidad al consumidor final, pero la realidad es que la mayoría de la gente prioriza calidad-precio. Si encuentran lo mismo en otro sitio más barato, es probable que opten por esa opción.

Si, además, el producto es sostenible o circular, genial, pero eso no suele ser el detonante que impulsa la compra, salvo que el precio sea muy similar a la alternativa no sostenible.

Nosotras hemos intentado enfocar la circularidad desde un punto de vista práctico. Si un consumidor no percibe un beneficio más allá de lo sostenible, no será suficiente argumento para que cambie su forma de consumir.

Esto se ha visto reflejado incluso en grandes marcas de lujo y empresas con presupuestos enormes para invertir en sostenibilidad. Muchas de ellas han lanzado iniciativas potentes, pero luego las han reducido porque han comprobado que la sostenibilidad, por sí sola, no es lo que mueve al consumidor.

Por mucho que queramos transmitir que hacemos una buena labor, si la gente no consume, la empresa no funciona. Por eso, hemos trabajado en encontrar el punto medio entre sostenibilidad y beneficios tangibles para el cliente.

Susana Cano De la Rosa: Claro.

Eva Chen: Para transmitir la sostenibilidad al consumidor, creemos que es clave enfocarlo desde la practicidad.

Más allá del impacto ambiental, queremos que el cliente vea los beneficios reales en su día a día. Por ejemplo: Saber que en Borow siempre encontrará opciones porque hay variedad y tallas, no tener que moverse de casa porque el vestido se le envía y se le recoge, no preocuparse por llevarlo a la tintorería, no tener que almacenarlo en casa o en el trastero de su madre porque ya no cabe más ropa, no tener que repetir vestido si tiene los mismos invitados en diferentes bodas.

Todas estas cosas son beneficios directos de la moda circular que intentamos trasladar a nuestro servicio. Si solo vendemos el alquiler como algo "sostenible" y nos centramos en cifras como "hemos ahorrado X litros de agua en producción", la mayoría de la gente simplemente pensará: *"Vale, pero si me sale mejor comprar en otro sitio, lo haré igual."* Así que creemos que la clave es mostrarlo desde la utilidad y comodidad que ofrece.

Susana Cano De la Rosa: Sí, totalmente de acuerdo. Y sobre lo que decías antes de que Borow es muy conocido, yo también lo creo. De hecho, hace dos semanas alquilé un vestido para una boda que tengo en mayo.

Eva Chen: ¡Qué ilusión!

Susana Cano De la Rosa: Además, este año me gradué y todas mis amigas están en la misma situación con graduaciones y eventos. Me he dado cuenta de que, cuando alguien del grupo está agobiada porque no sabe qué ponerse o no conoce muchas marcas, muchas veces alguien le dice: *"¿Has mirado en Borow?"* Lo he escuchado varias veces y me parece interesante.

Eva Chen: ¡Qué bien!

Susana Cano De la Rosa: No sé si es por la variedad, la comodidad o por todo lo que me has contado, pero la gente lo tiene como referencia. Y en ese sentido, quería preguntarte si habéis planteado alguna estrategia para atraer clientes, pero sobre todo para fomentar la repetición. Es decir, una vez que una clienta decide dar el paso, va a la tienda, prueba el servicio y alquila por primera vez, ¿cómo hacéis para que en su siguiente boda o evento vuelva a apostar por Borow?

Susana Cano De la Rosa: Quería preguntarte si habéis planteado alguna estrategia para atraer clientes, pero sobre todo para fomentar la repetición. Es decir, una vez que una clienta decide dar el paso, va a la tienda, prueba el servicio y alquila por primera vez, ¿cómo hacéis para que en su siguiente boda o evento vuelva a apostar por Borow?

Eva Chen: Sí, sin duda. Nosotras vemos que el mayor reto es la **primera conversión**. Es el paso más difícil porque la mayoría de la gente nunca ha alquilado ropa antes y hay muchas barreras mentales.

Una vez que una clienta prueba el servicio, la mayoría se convierte en recurrente, porque se da cuenta de lo fácil y práctico que es.

El problema es que cambiar un hábito de consumo no es sencillo. Si toda tu vida has comprado ropa, pasar a un modelo donde no te llevas la prenda a casa para siempre y no puedes probártela con tus complementos habituales puede generar resistencia. Sabemos que el alquiler no es para todo el mundo, pero para quienes sí valoran la practicidad y la sostenibilidad, la fidelización es mucho más sencilla.

Para retener a estas clientas, implementamos varias estrategias dentro de nuestra comunidad: Después del alquiler, enviamos un email para que valoren su experiencia y compartan una foto con su look. Como incentivo, ofrecemos un código de descuento para su próximo alquiler. También, si están suscritas a nuestra newsletter, reciben tips de estilismo y novedades sobre nuevas colecciones. Contamos con un grupo de embajadoras, que son nuestras clientas más recurrentes. Ellas tienen códigos de referidos para compartir con sus amigas y, si esas amigas alquilan, ambas se benefician.

Estas acciones nos ayudan a fomentar que las clientas vuelvan a apostar por Borow en sus siguientes eventos.

Susana Cano De la Rosa: Para cerrar, quería preguntarte sobre la sostenibilidad financiera. No sé si quieres compartir información sobre esto, totalmente a tu criterio, pero me gustaría saber cómo ha sido la evolución en cuanto a rentabilidad, desde el principio hasta ahora.

Eva Chen: Sí, claro. Aquí quizá puedo compartir menos detalles concretos, pero te cuento a grandes rasgos.

Empezamos mi hermana y yo con nuestros ahorros, y luego realizamos una primera ronda de **Friends & Family** para recaudar más dinero. Al final, la parte tecnológica requiere mucha inversión, consume muchos recursos, y en nuestro caso decidimos lanzar la plataforma junto con una tienda física.

Tener una tienda implica una inversión importante en estética, posicionamiento y operativa, lo que supuso un esfuerzo financiero considerable desde el inicio.

Después de eso, cerramos una **ronda de inversión** en la que participaron un fondo y varios **Business Angels**. Esto fue hace aproximadamente un año y medio, y creo que la noticia ha salido en prensa.

Este negocio requiere bastante capital porque implica mucha prueba y error. El alquiler de moda aún no es un mercado consolidado, así que es clave poder seguir ajustando estrategias sobre la marcha.

Vemos un crecimiento año tras año, pero la operativa es exigente. Hay muchos procesos complejos que requieren un control muy preciso, lo que se traduce en una plantilla más grande de lo que podría parecer. De hecho, hay empresas de retail que facturan 10 veces más que nosotros y tienen una plantilla del mismo tamaño.

A pesar de todo, el crecimiento es positivo. Lo bueno es que vemos una evolución año tras año, aunque el alquiler todavía no está completamente asentado en España. No estamos en un punto donde solo haya que mantener el negocio, sino que hay mucho trabajo por hacer para seguir expandiéndolo.

Susana Cano De la Rosa: ¿Habéis planteado algún enfoque estratégico para asegurar la viabilidad económica del negocio?

Hablando con Polo Villaamil, me comentaba que, en La Más Mona, no importaba cuánto bajaran los precios del alquiler, porque los costes fijos seguían siendo los mismos. Reducir el precio solo significaba estrechar los márgenes. ¿Cómo lo habéis planteado vosotras?

Eva Chen: Es un poco parecido.

Nosotras nos hemos posicionado en un segmento donde creemos que el alquiler tiene sentido en términos de rentabilidad. Si alquilas productos con un PVP muy bajo, la comisión que nos llevamos es mínima y no compensa el esfuerzo operativo que hay detrás de cada alquiler.

El margen en este negocio está en el volumen, pero hasta cierto punto. Si, por ejemplo, alguien alquila un vestido de Zara, el beneficio que nos queda es prácticamente inexistente.

Además, para el cliente, la comparación entre alquilar y comprar cambia en función del precio del producto. Cuando la prenda tiene un PVP bajo, muchas personas piensan: *“Para eso, me lo compro”*, y el alquiler deja de tener sentido.

Por eso, nuestra estrategia de precios y posicionamiento está pensada para que los márgenes realmente permitan sostener el negocio.

Susana Cano De la Rosa: Entonces, a la hora de cerrar acuerdos con marcas, ¿nunca trabajaríais con una marca que tenga muy buena calidad y diseño, pero cuyos precios sean demasiado bajos como para que os resulte rentable?

Eva Chen: Exacto.

De hecho, cuando empezamos, nuestros precios eran más altos, pero con el tiempo hemos ajustado la estrategia. Hemos reducido el margen en algunas piezas a cambio de aumentar el volumen de alquileres.

Hemos probado con marcas como Lady Pipa, cuyos precios son más competitivos y donde el alquiler se queda en unos **70€ por prenda**, algo que al principio ni nos habíamos planteado.

Es interesante ver que hay públicos muy diferentes: Hay personas que nunca alquilarían una prenda de Lady Pipa porque piensan: *“Para eso, me la compro”*. Otras, en cambio, solo alquilan marcas de lujo como Jacquemus porque es algo que no se pueden permitir comprar.

Cada perfil de cliente tiene un razonamiento distinto, y eso nos ha hecho aprender mucho.

Un caso similar nos ha pasado con la joyería. En bisutería premium, donde el precio medio encaja con nuestro modelo, hemos podido incluir algunas piezas.

Pero también nos han contactado marcas más pequeñas, artesanas, con precios muy bajos. En España, muchas marcas tienen dificultades para posicionar bien sus precios. Algunas fijan su precio en función de lo que hace Zara: *“Si Zara vende un collar a 40€, yo lo vendo a 43€”*, sin tener en cuenta la estructura de costes o el valor diferencial de su producto.

Eso hace que muchas marcas no sean sostenibles a largo plazo y que, desde Borow, tengamos que rechazar algunas colaboraciones porque simplemente no encajan con nuestro modelo de negocio.

Susana Cano De la Rosa: Para ir cerrando y no quitarte más tiempo, ¿cómo ves la evolución del mercado en los próximos cinco o diez años? ¿Tenéis planes de posicionamiento o expansión? ¿Os planteáis abrir más tiendas?

Eva Chen: Sí, nuestro plan sería abrir más puntos físicos.

La realidad es que para muchas personas que alquilan por primera vez o que están en contacto con la moda circular por primera vez, la tienda física les transmite confianza. Además, estos puntos físicos también impulsan el consumo online en su área de influencia.

Si compras algo online pero sabes que la tienda está a media hora de tu casa, te da más tranquilidad. Piensas: *“Si luego no me convence, puedo ir allí y solucionarlo”*. En cambio, si compras a una marca en Australia, necesitas estar mucho más segura de que la empresa es conocida y el servicio es bueno.

Bajo ese criterio, creemos que la expansión con más tiendas físicas sería clave para seguir creciendo. Ahora mismo, estamos en un momento bastante óptimo y nuestro objetivo es **asentarnos en el mercado** con la estrategia actual y contribuir a que el alquiler siga creciendo y reforzando la moda circular.

Dentro del nicho de moda para invitadas, especialmente en España, hay muchas marcas pequeñas y creo que en los próximos cinco años va a haber bastantes cambios.

Este mercado es muy volátil: constantemente aparecen nuevas marcas, diseñadores que empiezan cosiendo en su casa y que de repente viralizan cuatro vestidos. Pero muchas veces no tienen una estructura sólida, sus precios no están bien ajustados y, en un año o poco más, acaban cerrando.

Después de la pandemia, hubo un boom en la moda para invitadas, pero ahora estamos viendo que muchas marcas están cerrando. Es un mercado complicado.

Susana Cano De la Rosa: Entonces, ¿las oportunidades de crecimiento las veis sobre todo en la expansión física? ¿Os planteáis internacionalizar o, por ahora, vuestra visión está centrada en España?

Eva Chen: Ahora mismo estamos en España y Portugal a nivel de alquiler. Para la venta de segunda mano, en cambio, realizamos envíos a todo el mundo.

Operativamente, expandirse a otro país es muy complicado. Si en algún momento decidiéramos hacerlo, creo que antes España tendría que estar hiperconsolidada.

Si llegara ese momento, la manera de hacerlo sería a través de una nueva ronda de inversión, vendiendo el proyecto con la visión de internacionalizar. Pero inevitablemente, eso supondría nuevos costes, ya sea en forma de un almacén, un centro logístico o alguna otra estructura que permitiera gestionar la operación en otro país.

Susana Cano De la Rosa: Para cerrar, ¿qué consejo le darías a alguien que quisiera entrar en el sector del alquiler de moda? Imagina que es alguien que, como tú y tu hermana en 2021, está empezando ahora.

Eva Chen: Que no entre.

Susana Cano De la Rosa: [Riendo] Polo me dijo lo mismo.

Eva Chen: Es un sector súper complicado. Nosotras ya estamos metidas y hemos hecho muchísimo trabajo, pero la realidad es que es un mercado muy difícil.

Cada vez que alguien nos dice: “*Voy a abrir un negocio de alquiler*”, no nos preocupa en absoluto porque la inversión, el esfuerzo y la gestión que requiere son enormes.

Es un negocio donde no solo depende de lo que hagas dentro de tu capacidad, sino también de factores externos que están fuera de tu control. Hay muchas variables en el aire, desde la evolución del mercado hasta los cambios en el comportamiento del consumidor.

Por eso, mi consejo sería pensárselo muy bien antes de lanzarse a este sector.

Susana Cano De la Rosa: Pero, a pesar de todo el esfuerzo que requiere, ¿dirías que es un modelo rentable? ¿O sea, el hecho de que sea tan complicado también supone una barrera de entrada para nuevos competidores, lo cual podría ser positivo?

Eva Chen: Sí, eso es positivo.

Susana Cano De la Rosa: Pero entonces, ¿vuestro modelo sí es rentable?

Eva Chen: Puede serlo, pero también creo que hay muchos modelos de negocio mucho más rentables y con mucho menos esfuerzo.

Una vez te asientas en el mercado, tienes mucho ganado. Pero claro, llegar a ese punto no es fácil. Para asentarse en este sector hace falta mucha perseverancia, y si no, que se lo pregunten a Polo.

Nosotras, nada más abrir, recibimos una llamada suya para reunirnos. Nos llevamos bien y hemos estado en contacto a lo largo del tiempo, actualizándonos sobre nuestras experiencias y

los retos que hemos enfrentado. Y la conclusión siempre es la misma: es un negocio muy complicado.

Susana Cano De la Rosa: Pues creo que ya estaría. No sé si quieres añadir algo que te parezca relevante. Por mi parte, ya no tengo más preguntas, me ha quedado todo muy claro.

Eva Chen: No, creo que ha sido una entrevista muy completa, con preguntas muy bien planteadas. No siento que me haya dejado nada.

Pero si en algún momento te surge una duda o ves que falta algo, escíbeme sin problema y lo vemos.

Susana Cano De la Rosa: Genial, pues eso haré. ¡Muchísimas gracias por tu tiempo! De verdad que lo valoro un montón, a ver qué tal queda todo.

Eva Chen: Nada, gracias a ti. Ojalá te vaya todo fenomenal y mucha suerte con el proyecto. Gracias por contar con nosotras.

Susana Cano De la Rosa: ¡Muchísimas gracias! A ver si un día me paso por la tienda y coincidimos.

Eva Chen: Genial, ¡cuando quieras!

Susana Cano De la Rosa: Hasta luego, adiós.

Eva Chen: Chao.