



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

**Plan de Negocio de *Swaply*:
El “*Marketplace*” de moda sostenible**

Autor: Beatriz Cerezo Albaladejo
Director: Rafael Vara García

Madrid, 24 de marzo 2025

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: 24 de marzo de 2025

Firma: Beatriz Cerezo Albaladejo

Resumen ejecutivo

En el presente Trabajo de Fin de Grado se analiza el modelo de negocio de Swaply, una startup enfocada en la compraventa de moda de segunda mano a través de una plataforma digital con un servicio logístico integral. El objetivo de este estudio es proporcionar una visión clara y detallada de la propuesta de valor de Swaply y evaluar su viabilidad mediante la aplicación del Business Model Canvas, el desarrollo de la estrategia y el marketing, complementado con proyecciones financieras de los primeros tres años que reflejan la posible viabilidad de la compañía a futuro y un análisis de los riesgos de la compañía, con sus respectivas estrategias para mitigar los mismos.

Este proyecto surge como respuesta a la creciente preocupación por la sostenibilidad en la industria textil y la necesidad de fomentar la economía circular. Swaply busca eliminar las barreras tradicionales del mercado de segunda mano, ofreciendo una solución que simplifica el proceso de compraventa de ropa usada y garantiza seguridad y comodidad tanto para compradores como vendedores.

Palabras clave: moda sostenible, servicio logístico integral, *startup*, segunda mano, *marketplace*.

Abstract

This Final Degree Project analyzes the business model of Swaply, a startup focused on second-hand fashion sales through a digital platform with an integrated logistics service. The objective of this study is to provide a clear and detailed view of Swaply's value proposition and assess its viability through the application of the Business Model Canvas, the development of strategy and marketing, complemented by financial projections for the company's first three years that reflect the viability of the company ahead and a risk analysis of the company, with its respective strategies to mitigate these.

This project arises in response to the growing concern for sustainability in the textile industry and the need to promote the circular economy. Swaply aims to remove traditional barriers in the second-hand market by offering a solution that simplifies the buying and selling process while ensuring security and convenience for both buyers and sellers.

Key words: sustainable fashion, integrated logistics service, startup, secondhand, marketplace.

ÍNDICE:

1. CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN
 - 1.1. Objetivos
 - 1.2. Justificación
 - 1.3. Metodología y estructura del trabajo
2. CAPÍTULO II: DEFINICIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO
 - 2.1. Contexto de la industria de moda de segunda mano
 - 2.2. Descripción de la empresa y del servicio prestado
3. CAPÍTULO III: BUSINESS MODEL CANVAS
 - 3.1. Propuesta de Valor
 - 3.2. Segmento de Clientes
 - 3.3. Canales
 - 3.4. Relación con Clientes
 - 3.5. Fuentes de Ingresos
 - 3.6. Recursos Clave
 - 3.7. Actividades Clave
 - 3.8. Socios Clave
 - 3.9. Estructura de Costes
4. CAPÍTULO IV: ANÁLISIS ESTRATÉGICO
 - 4.1. Análisis externo
 - 4.2. Análisis de competidores
 - 4.3. Análisis interno
5. CAPÍTULO V: PLAN DE COMERCIO Y MARKETING
 - 5.1. Marketing Mix
6. CAPÍTULO VI: PROYECCIONES FINANCIERAS
 - 6.1. Inversión inicial y fuentes de financiación
 - 6.2. Estimación de ingresos
 - 6.3. Estimación de costes
 - 6.4. Proyecciones financieras a 3 años
7. CAPÍTULO VII: ANÁLISIS DE RIESGOS
8. CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES
9. BIBLIOGRAFÍA
10. ANEXO

ÍNDICE DE FIGURAS:

Figura 1: Gráfico pereza gestión logística.....	17
Figura 2: Gráfico desconfianza en plataformas de segunda mano.....	18
Figura 3: Diagrama razones para sentir desconfianza.....	18
Figura 4: Logo de la app de Swaply.....	20
Figura 5: Prototipo página principal web Swaply.....	21
Figura 6: Prototipo despliegue de hombre en página web de Swaply.....	21
Figura 7: Prototipo selección pantalones y faldas de mujer en página web de Swaply...	22
Figura 8: Prototipo de la app.....	22
Figura 9: Prototipo de la app II.....	23
Figura 10: Business Model Canvas.....	24
Figura 11: PESTEL de Swaply.....	35
Figura 12: Variación de la media anual del índice de precios de consumo (IPC) en España de 2005 a 2024.....	36
Figura 13: Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter con grado de intensidad.....	39
Figura 14: DAFO de Swaply.....	41
Figura 15: Análisis CAME de Swaply.....	42
Figura 16: Swapy.....	44

ÍNDICE DE TABLAS:

Tabla 1: Análisis de competidores de Swaply.....	40
Tabla 2: Tarifas de envío vendedor.....	43
Tabla 3: Tabla de inversión inicial de Swaply.....	45
Tabla 4: Costes iniciales para constituir la empresa.....	46
Tabla 5: Intereses estimados del préstamo ENISA.....	47
Tabla 6: Previsión de ingresos de Swaply en un escenario pesimista.....	49
Tabla 7: Previsión de ingresos de Swaply en un escenario normal.....	49
Tabla 8: Previsión de ingresos de Swaply en el escenario optimista.....	50
Tabla 9: Previsión de gastos de Swaply en un escenario pesimista.....	52
Tabla 10: Previsión de gastos de Swaply en un escenario normal.....	52
Tabla 11: Previsión de gastos de Swaply en un escenario optimista.....	53
Tabla 12: Tesorería de Swaply en un escenario pesimista.....	54
Tabla 13: Tesorería de Swaply en un escenario normal.....	54
Tabla 14: Tesorería de Swaply en un escenario optimista.....	55
Tabla 15: Cuenta de pérdidas y ganancias de Swaply en un escenario pesimista.....	56
Tabla 16: Cuenta de pérdidas y ganancias de Swaply en un escenario normal.....	57
Tabla 17: Cuenta de pérdidas y ganancias de Swaply en un escenario optimista.....	58
Tabla 18: Balance de Situación de Swaply en un escenario normal.....	59
Tabla 19: Clasificación de los riesgos.....	60
Tabla 20: Matriz de riesgos 5x5.....	61

1. CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1. Objetivos

Este trabajo de fin de grado tiene como propósito principal el desarrollo del plan de negocio de la startup “Swaply”, un proyecto que nace a raíz del Concurso Comillas Emprende para jóvenes emprendedores de la Universidad Pontificia de Comillas. A través de ello, se valorará la viabilidad, posibilidades de desarrollo y consolidación en el mercado de la startup.

La industria de la moda es una de las industrias más contaminantes del mundo y produce una gran cantidad de residuos textiles. (Parlamento Europeo, 2020). El consumo masivo de ropa es impulsado por el modelo de “*fast fashion*”, lo que está provocando sobreproducción, uso excesivo de recursos naturales y aumento del volumen de ropa nueva que los consumidores deciden tirar.

Asimismo, el concepto de economía circular es cada vez más relevante y se da una mayor importancia a la sostenibilidad, apoyada por los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas (Silván et al., 2023). Como resultado, ha surgido un creciente interés en moda sostenible y en la reutilización de la ropa, lo que convierte a la compra de segunda mano en una solución clave para las necesidades del consumidor.

Es con estos cambios que está experimentando el consumo de ropa, así como el aumento de la importancia de la economía circular, que surge la idea de negocio que será analizada. Con el fin de lograr el propósito inicial del trabajo, es necesario precisar objetivos específicos.

- 1) **Desarrollar un modelo de negocio de moda sostenible** que permite la revalorización de prendas de segunda mano a través de una plataforma web que gestione la recogida, fotografía, venta y entrega de prendas.
- 2) **Realizar un *Business Model Canvas*** para visualizar y diseñar de manera clara y sencilla nuestro modelo de negocio de moda sostenible, mostrando una visión integral del mismo.

- 3) **Analizar el mercado actual de segunda mano**, identificando competidores, tendencias y oportunidades a aprovechar, realizando un análisis externo e interno que permita estudiar el entorno de la empresa.
- 4) **Analizar estrategias para su desarrollo y consolidación en el mercado**, desarrollando un plan estratégico de la startup, ideando cómo puede posicionarse la compañía en un mercado tan competitivo como el de la moda de segunda mano.
- 5) **Reducir el impacto ambiental** por la promoción de moda sostenible y donación de prendas no vendidas a ONGs y a empresas de reciclaje de ropa, promoviendo la economía circular y respetando el ODS 12: Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles (Naciones Unidas, 2015).

1.2. Justificación

La industria de moda actualmente se enfrenta a una sociedad que está constantemente transformándose, con un enfoque especial en la sostenibilidad debido al significativo impacto ambiental que tiene. Actualmente, esta industria es más responsable de más emisiones de carbono que todos los vuelos y envíos marítimos internacionales combinados, lo que contribuye de manera notable al cambio climático y al calentamiento global (Paz et al., 2023). Además, la producción textil agrava la escasez de agua en diversas regiones del mundo al consumir una elevada cifra de recursos hídricos (Paz et al., 2023). Por tanto, con el surgimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en el año 2015, la idea de negocio se apoya en 3 de estos objetivos:

- ODS 6: Agua Limpia y Saneamiento (Naciones Unidas, 2015), dado el enorme consumo de agua y contaminación por químicos que causa la industria textil (Parlamento Europeo, 2020).
- ODS 12: Producción y Consumo Responsables (Naciones Unidas, 2015), promoviendo la reducción del desperdicio y uso eficiente de los recursos naturales.
- ODS 13: Acción por el Clima (Naciones Unidas, 2015), ya que la moda rápida está contribuyendo ampliamente a emisiones de carbono (Parlamento Europeo,

2020) y un cambio en el consumo de ropa hacia prácticas más sostenibles es clave para mitigar el cambio climático.

La propuesta de nuestra empresa, Swaply, juega un papel fundamental ya que simplifica el proceso de venta de ropa de segunda mano. Ésta es crear un *Marketplace* encargado de la logística, desde la recogida en el domicilio del vendedor hasta la entrega del producto al comprador final. Adicionalmente, ofrecemos una solución innovadora para aquellas prendas que no sean posibles de vender en un plazo determinado, facilitando su donación a determinadas organizaciones benéficas. De esta forma, reduciremos las dificultades y, sobre todo, la negligencia de algunos consumidores ante participar en este mercado por las numerosas barreras que presenta.

A pesar del crecimiento de esta industria, la misma presenta desafíos significativos tanto para compradores como para vendedores. Plataformas como “Vinted” requieren que los usuarios gestionen manualmente todo el proceso de venta, desde la toma de fotografías hasta el envío del producto, lo que puede ser tedioso e incluso desmotivador a la hora de plantearse vender ropa de segunda mano online. Además, la falta de un control centralizado en este tipo de plataformas facilita la aparición de estafas. Estas complicaciones no solo dificultan la experiencia de compra y venta, sino que también pueden desalentar a potenciales usuarios de participar en este mercado. Mientras tanto, nuestra propuesta se posiciona como más conveniente al ofrecer un servicio integral de principio a fin, eliminando las limitaciones para los vendedores e incluso aumentando probabilidades de transacción exitosas.

Además, Swaply responde a una creciente demanda por soluciones sostenibles y accesibles dentro de la industria de la moda de segunda mano. En un contexto en el que los consumidores están cada vez más concienciados sobre el impacto ambiental de la moda rápida, nuestra plataforma facilita la transición hacia un modelo de consumo más responsable sin que ello suponga un esfuerzo adicional para el usuario. Al eliminar las barreras operativas y de gestión que normalmente enfrentan los vendedores en otras plataformas ya existentes, fomentamos una mayor participación y promovemos un consumo más circular.

Otro aspecto de Swaply es su enfoque en la optimización del proceso de venta mediante la digitalización y, adicionalmente, una logística eficiente. A través de una estructura operativa correctamente definida, conseguimos agilizar todas las etapas del proceso, lo que no solo mejora la experiencia del usuario, sino que también garantiza un servicio de mayor calidad, reduciendo tiempos de espera y aumentando la confianza en la plataforma. El punto diferenciador de nuestro modelo es asegurar al consumidor el correcto funcionamiento de nuestro servicio e imposibilidad de estafa, así como eliminar el esfuerzo adicional por su parte que otras plataformas sí requieren. En un sector donde la confianza y la facilidad de uso son clave para el éxito, Swaply se presenta como una alternativa mucho más cómoda y, sobre todo, segura frente a las opciones tradicionales.

Asimismo, el modelo de negocio de Swaply no sólo beneficia a los usuarios individuales, sino que también aporta valor a la economía circular y al impacto social. La posibilidad de donar prendas no vendidas a organizaciones benéficas, así como el reciclaje de aquellas prendas que no estén en estado de donación, ayudan a reducir el desperdicio textil y refuerza el compromiso de la empresa con la sostenibilidad y la responsabilidad social. De este modo, no solo ofrecemos una solución comercial viable, sino que también contribuimos al bienestar de comunidades en situación de vulnerabilidad, alineando el propósito de la empresa con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU.

Por tanto, el desarrollo de Swaply como negocio representa una oportunidad innovadora para transformar el mercado de la moda de segunda mano. Al abordar las dificultades operativas que desmotivan a muchos vendedores y al proporcionar un servicio logístico integral, nuestra propuesta de valor se distingue dentro de la industria. La combinación de conveniencia, sostenibilidad e impacto social positivo refuerza la viabilidad y atractivo de este modelo de negocio, justificando la necesidad de su desarrollo en el presente plan.

1.3. Metodología y estructura del trabajo

Este Trabajo de Final de Grado sigue una metodología estructurada con el fin de analizar en profundidad el modelo de negocio de Swaply, una plataforma enfocada en la moda sostenible y de segunda mano. El objetivo es evaluar su viabilidad y proponer estrategias para su desarrollo y consolidación en el mercado. Para ello, el estudio se sustenta tanto en fuentes de información primarias como secundarias, combinando un enfoque teórico

con un análisis aplicado del sector y de la empresa. Como fuentes de información primarias se emplea particularmente una encuesta que se ha desarrollado por parte de las impulsoras de la startup para conocer las preferencias del consumidor, quiénes son los clientes potenciales, estimar cifras, etc. Por otra parte, para respaldar el estudio, se han empleado numerosas fuentes secundarias, como informes de mercado de empresas, estudios de sostenibilidad de la industria textil, artículos académicos, libros, datos oficiales y regulaciones a partir de informes de organismos públicos, como las Naciones Unidas, el Gobierno de España y el Parlamento Europeo, artículos de prensa y datos de la competencia.

En primer lugar, se lleva a cabo una revisión del contexto de la industria de la moda de segunda mano, a partir de fuentes secundarias, con el fin de comprender su evolución, las tendencias actuales y los factores que actualmente impulsa su crecimiento. Este análisis se fundamenta en informes de mercado, estudios de consumo y publicaciones especializadas en economía circular y sostenibilidad en el sector textil.

Posteriormente, se describe detalladamente la idea de negocio y cómo va a funcionar la startup a rasgos generales. Para ello, se utilizan fuentes secundarias de investigación como estudios sobre plataformas similares y fuentes primarias como la encuesta realizada al público objetivo del negocio, que ha proporcionado conocimiento para el desarrollo de la plataforma.

En el tercer capítulo, se aplica la metodología del Business Model Canvas, desglosando los nueve bloques esenciales del modelo de negocio. Este marco permite visualizar de manera clara la propuesta de valor, los segmentos de clientes, canales de distribución, etc. Además, se detalla el plan logístico, abordando aspectos clave como la gestión de envíos, el almacenamiento de productos y la donación y reciclaje de prendas no vendidas, dado que es el punto central de la propuesta de valor.

El cuarto capítulo se centra en un análisis estratégico del sector de la moda de segunda mano, para el cual se emplean diferentes herramientas, como el análisis PESTEL, el modelo de las cinco fuerzas de Porter, análisis de competidores y los modelos DAFO y CAME. Todas estas herramientas de diagnóstico empresarial permiten evaluar tanto el

entorno externo como las características internas de la compañía, proporcionando una base más sólida para la toma de decisiones estratégicas.

En el quinto capítulo, se desarrolla el plan de comercio y marketing, con el marketing mix de Swaply, desarrollando la estrategia de precio, de producto, de distribución y de promoción, conocido en marketing como las 4 P's.

El sexto capítulo aborda las proyecciones financieras del proyecto, comenzando por la estimación de la inversión inicial y la opción principal de fuentes de financiación. A partir de esta base, se realiza una proyección de ingresos y costos operativos, además de la tesorería de la empresa, el cálculo de los beneficios o pérdidas esperados y el balance de situación de la empresa. Se incluyen diferentes escenarios para evaluar la viabilidad financiera del negocio.

El séptimo capítulo aborda un análisis de los riesgos financieros, operaciones y de personas de la compañía. Se identifican y evalúan los riesgos principales de la startup, así como se expone una matriz de riesgos 5x5, tomando como referencia la probabilidad e impacto de cada uno de los riesgos.

Finalmente, en el último capítulo, se presentan las conclusiones del estudio, en las cuales se destacan los principales hallazgos, así como las limitaciones que se han encontrado a lo largo de la investigación. Asimismo, se ofrecen recomendaciones para la implementación del modelo de negocio y posibles líneas futuras de desarrollo.

Por tanto, el trabajo combina un enfoque analítico con el estudio del sector, garantizando un análisis completo y estructurado del modelo de negocio, estudiando el potencial de Swaply y su viabilidad en el mercado.

2. CAPÍTULO II: DEFINICIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO

2.1. Contexto de la industria de moda de segunda mano

Según datos de la Organización de las Naciones Unidas, el sector de moda es responsable de aproximadamente el 10% de las emisiones globales de carbono. Además, la producción textil contribuye al 20% de la contaminación mundial de agua potable debido al uso intensivo de tintes y productos químicos en los procesos de fabricación. La creciente conciencia sobre los efectos negativos de la moda ha llevado a un cambio en los hábitos de consumo, con una mayor preferencia por prácticas sostenibles responsables (Pacto Mundial, s.f.).

Dados los objetivos de la Agenda 2030 de la ONU, surge una necesidad de cambio en esta industria. Ya que todos sus procesos de producción generan muchos residuos, el modelo circular es clave, de manera que se reduzca la huella ambiental y se reduzca el impacto sobre el cambio climático que esté asociado al ciclo de vida del producto (Pacto Mundial, s.f.). Es por ello por lo que surge la Alianza de las Naciones Unidas para la Moda Sostenible, una iniciativa que busca transformar la industria de la moda para la ejecución de los ODS. La alianza reúne varias agencias de la ONU y otras organizaciones aliadas con el propósito de coordinar acciones para mitigar los efectos negativos, tanto impacto medioambiental como social, asociados a la moda (UN Fashion Alliance, s.f.).

Por otra parte, el mercado global de ropa de segunda mano ha experimentado un crecimiento significativo en los últimos años, impulsado por el cambio de los hábitos de consumo y por la creciente preocupación por la sostenibilidad. Según un informe de GlobalData, el mercado de reventa de moda alcanzó 204.7 mil millones de dólares en el año 2024, creciendo un 17.6% respecto al año anterior. Este auge se debe a factores como el aumento del impacto de la moda en el medioambiente, la digitalización del sector y la preferencia de los consumidores más jóvenes por opciones más asequibles y ecológicas (GlobalData, 2025).

En concreto en España, en general el mercado de segunda mano se encuentra en crecimiento constante, estableciéndose casi la mitad de la población española, un 46%, como consumidores de artículos de segunda mano. Adicionalmente, dentro de este mercado, la ropa es el producto más consumido (Statista, 2023). En concreto, en el año

2023 el mercado de segunda mano movió 5.500 millones de euros, lo que demuestra que este consumo ya no es una tendencia, sino una realidad que se encuentra asentada en el territorio español (La Vanguardia, 2024). La digitalización y el surgimiento de plataformas de intercambio han facilitado la popularización de esta industria, atrayendo no solo a consumidores tanto particulares como a empresas que ven potencial significativo dentro de este mercado (La Vanguardia, 2024).

De esta forma, en los últimos años se ha observado un cambio significativo en los hábitos de consumo hacia prácticas más sostenibles en la industria de la moda. Los consumidores, especialmente las generaciones más jóvenes, son cada vez más conscientes del impacto ambiental y social de sus decisiones de compra, lo que lleva a una mayor demanda de este tipo de productos (Intarex, 2021). Este auge se ve respaldado por la proliferación de plataformas digitales que facilitan la compra y venta de prendas usadas. Empresas como Vinted han ganado popularidad, atrayendo a millones de usuarios interesados en opciones de moda más sostenibles y asequibles. La creciente adopción de estas plataformas indica un cambio en la percepción del consumidor hacia la moda de segunda mano, considerándola una alternativa viable y responsable frente a la compra de ropa nueva (Donnellan, 2024).

Este crecimiento está, por tanto, impulsado por varios factores clave: económicos, ambientales, acceso a prendas diferentes o exclusivas y tecnológicos. En primer lugar, el ahorro económico es un motivador significativo para los consumidores, dado que estas prendas ofrecen opciones muy asequibles in sacrificar la calidad. Por otra parte, la preocupación por el impacto ambiental lleva a muchos a optar por la ropa de segunda mano, promoviendo la economía circular y reduciendo la huella de carbono de la industria, ya que esto implica una reducción de emisiones de CO₂, aparte del uso de agua y químicos tóxicos. Adicionalmente, en muchas tiendas no tienen stock de algunas prendas o piezas, por lo que este mercado da al consumidor la posibilidad de conseguirlas (Hartman et al., 2024). Por último, la digitalización del sector ha facilitado el acceso y la compra de ropa usada a través de plataformas en línea, ampliando el mercado y atrayendo una base de clientes más amplia y variada (Percentil, 2023).

A pesar del crecimiento exponencial de la industria de ropa de segunda mano, todavía se enfrenta a numerosos retos y desafíos para garantizar su expansión y consolidación.

Uno de los principales retos es generar confianza y seguridad en las plataformas de compraventa, ya que los consumidores pueden ser un tanto escépticos respecto a autenticidad, calidad y estado de los productos vendidos en línea. Otro reto importante es la gestión eficiente de la logística y los costos operativos. En la moda de segunda mano, la diversidad de proveedores y el estado variado de los productos requieren procesos complejos de clasificación y autenticación de los productos, lo cual puede incrementar tanto costos como tiempos de entrega. Por último, un desafío crucial es la cultura del consumo y la percepción de la sociedad sobre la ropa de segunda mano, que, aunque ha crecido la aceptación, ciertos segmentos de consumidores todavía pueden mostrar resistencia a la idea de reutilizar prendas. Superar esta barrera es complicado y la clave puede ser la concienciación sobre los beneficios de la economía circular y el impacto ambiental positivo que conlleva.

En conclusión, el mercado de segunda mano se encuentra en plena expansión y actualmente hay buenas oportunidades de introducción en el mercado. No obstante, esta industria conlleva retos tanto logísticos como ambientales y culturales. Por tanto, el futuro del éxito de la industria dependerá de la capacidad de las empresas de esta de innovar los procesos, fortalecer la confianza del consumidor y optimizar las operaciones.

2.2. Descripción de la empresa y del servicio prestado

Swaply es una plataforma digital especializada en la venta de moda de segunda mano con un enfoque en la sostenibilidad y en la comodidad del usuario. El *Marketplace* se distingue por ofrecer un servicio integral que elimina las barreras de entrada para los vendedores, encargándose de la gestión de principio a fin del proceso de compra y venta. Esto incluye la recogida, la clasificación, la fotografía, el almacenamiento, la venta y el envío de todas las prendas, así como la donación a ONGs de las prendas que no logren venderse en un mes y medio, y a empresas de reciclaje de ropa aquellas prendas que no sean aptas de donar. De esta forma, el negocio quiere posicionarse en el mercado competitivo de *Marketplace* de segunda mano, buscando puntos diferenciadores frente a las carencias de las empresas existentes.

Swaply es una alternativa sencilla para el consumidor, ya que le reduce un proceso largo que puede llegar a ser la compra o venta de una prenda en una web, reduciendo la “pereza” generalizada que supone para muchos el hecho de gestionar la fotografía de prendas, la negociación con los compradores o vendedores, y el envío o recogida del producto en un punto *pack* de envío (Swaply, 2024). Para valorar la opinión del público objetivo y valores relevantes, se realizó una encuesta con preguntas básicas sobre la idea de negocio y demográficas para concretar las características del consumidor potencial. Esta encuesta obtuvo 185 respuestas. En el siguiente gráfico podemos observar cómo un 84,9% de los consumidores que responden a la encuesta consideran cansino el proceso de gestión de compra y venta de los productos.

Figura 1:



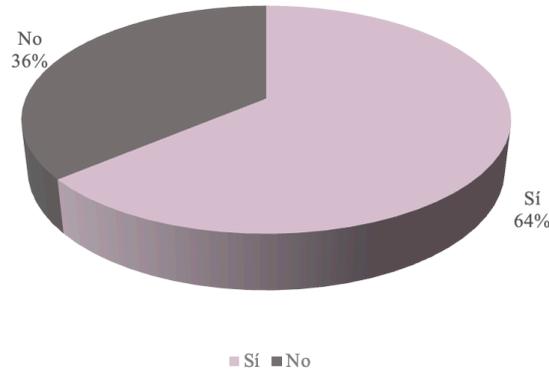
Nota. El diagrama representa la proporción de personas que les da pereza la gestión de compra/venta a través de plataformas. Tomado de Swaply. (2024). *Moda Sostenible* [Formulario en línea].

Por otra parte, muchos consumidores sienten desconfianza a la hora de comprar en plataformas de segunda mano (Swaply, 2024), como se puede observar en la figura 2, que indica que 63,8% de los usuarios que han respondido a la encuesta afirman no confiar en este tipo de plataformas (Swaply, 2024). Adicionalmente, la razón de ello viene medida en gran medida por los fraudes dentro de este tipo de apps y webs, lo que se puede observar en la figura 3, en la que 94 personas afirman que sienten desconfianza a vender ropa en internet a razón de “Miedo a ser estafado” (Swaply, 2024).

Figura 2:

Gráfico desconfianza en plataformas de segunda mano

Desconfianza al comprar en plataformas de segunda mano

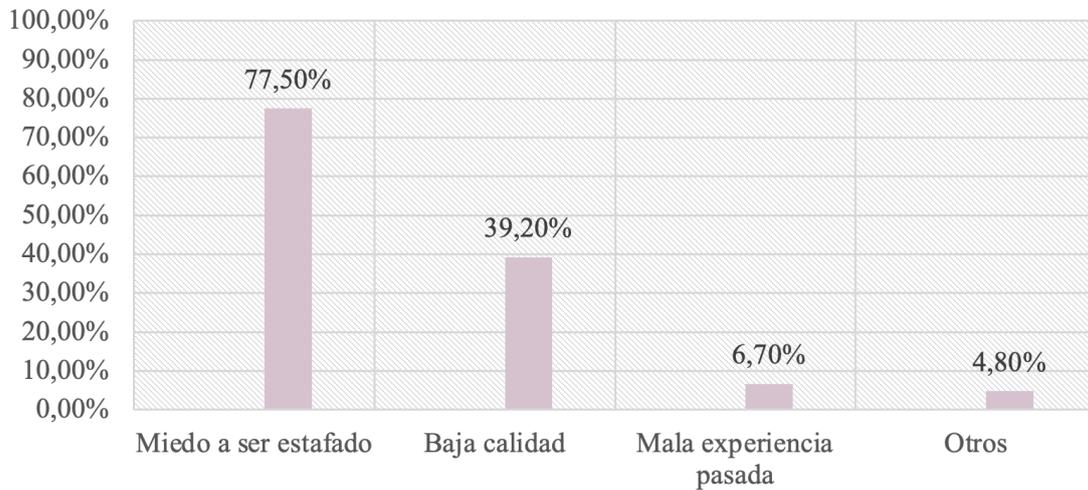


Nota. El diagrama representa la desconfianza al comprar en plataformas de segunda mano. Elaboración propia, datos tomados de Swaply. (2024). *Moda Sostenible* [Formulario en línea].

Figura 3:

Diagrama razones para sentir desconfianza

Razones para sentir desconfianza



Nota. El diagrama representa las razones para sentir desconfianza al comprar en plataformas de segunda mano. Elaboración propia, datos tomados de Swaply. (2024). *Moda Sostenible* [Formulario en línea].

Las estafas en páginas web son una realidad y por ello Swaply pretende solucionar esta desconfianza de los usuarios hacia la venta en un *Marketplace*, mediante la verificación centralizada de todas las prendas vendidas en la web.

Por tanto, el objetivo de Swaply es facilitar el acceso al mercado de segunda mano y convertir el proceso en más seguro y cómodo para el usuario, proporcionando una alternativa sencilla, segura y eficiente para la reutilización de prendas. Con ello, la empresa contribuye a la economía circular y a la reducción del impacto medioambiental de la industria textil, lo que convierte a Swaply en un modelo claro de economía circular.

El modelo de Swaply se basa en la premisa de que cada prenda puede tener una segunda vida, contribuyendo así a la reducción del impacto ambiental de la industria de la moda. Su **visión** consiste en “*Hacer de cada armario el motor de cambio para un mundo más sostenible*”, promoviendo la reutilización de ropa y fomentando un consumo más responsable. Se busca establecer un modelo de referencia en el mercado de segunda mano, proporcionando soluciones accesibles y eficientes dentro del marco de la economía circular.

Por otra parte, la **misión** de Swaply se centra en “*Promover un consumo responsable y consciente a través de una plataforma digital que facilite la venta y el reciclaje de ropa de segunda mano en Madrid*”. Su propósito radica en ofrecer una alternativa accesible y sencilla que permita a los usuarios vender, comprar y donar ropa sin los inconvenientes habituales de este mercado. A través de su operativa, se persigue reducir el desperdicio textil, minimizar el impacto ambiental en el que deriva la moda y fomentar una mayor participación en la reutilización de prendas.

El modelo de negocio de Swaply se fundamenta en una serie de **valores** que guían su actividad. El primer valor es la sostenibilidad, priorizando la reducción del impacto ambiental mediante la reutilización de prendas. Otro valor clave es la innovación, con la aplicación de soluciones digitales para optimizar la experiencia del usuario. Adicionalmente, la transparencia es otro valor de Swaply que significa compromiso con la claridad de cada transacción y operación realizada en la plataforma. La responsabilidad social es otro valor importante, apoyando a comunidades vulnerables a través de la donación de prendas no vendidas. También se considera un valor el compromiso con el usuario, por la implementación de procesos eficientes para garantizar una experiencia segura. La agilidad es también un claro ejemplo de los valores de la compañía, dada la relevancia del modelo para la optimización de cada etapa del servicio para simplificar el

proceso de compraventa. El último valor es la simplicidad, desarrollando un *Marketplace* intuitivo que facilite la participación en el mercado de segunda mano.

Figura 4:

Logo de la app de Swaply



Nota. Realizado por ChatGPT a través de inteligencia artificial.

La operativa de Swaply se sustenta en una plataforma digital accesible, a través de una aplicación móvil y una página web, ambas diseñadas para ofrecer una experiencia muy fluida e intuitiva. Las características principales de la aplicación y la web son:

- Solicitud de venta de prendas.
- Exposición de prendas en venta en función del algoritmo del comprador.
- Buscador de prendas o marcas específicas.
- Seguimiento del estado de la prenda enviada o comprada.
- Historial de ventas y saldo acumulado de las prendas enviadas.
- Navegación intuitiva del catálogo de productos en venta.
- Notificaciones sobre el estado de las transacciones.
- Atención al cliente a través de un chat integrado en la plataforma.

Este sistema facilita el proceso, optimizando cada fase y garantizando seguridad en todas las transacciones. Para su visualización, se han realizado prototipos de la web y la app, que se pueden observar en las siguientes figuras.

Figura 5:

Prototipo página principal web Swaply



Nota. La imagen muestra la página principal de la página web de Swaply. Elaboración propia, realizado con la aplicación Canva.

Figura 6:

Prototipo despliegue de hombre en página web de Swaply



Nota. La imagen muestra el despliegue de la sección de hombre de la página web de Swaply. Imágenes de ropa como ejemplo, extraídas de Zara. (s.f.). Página web oficial. Recuperado de <https://www.zara.com/es/>. Elaboración propia, realizado con la aplicación Canva.

Figura 7:

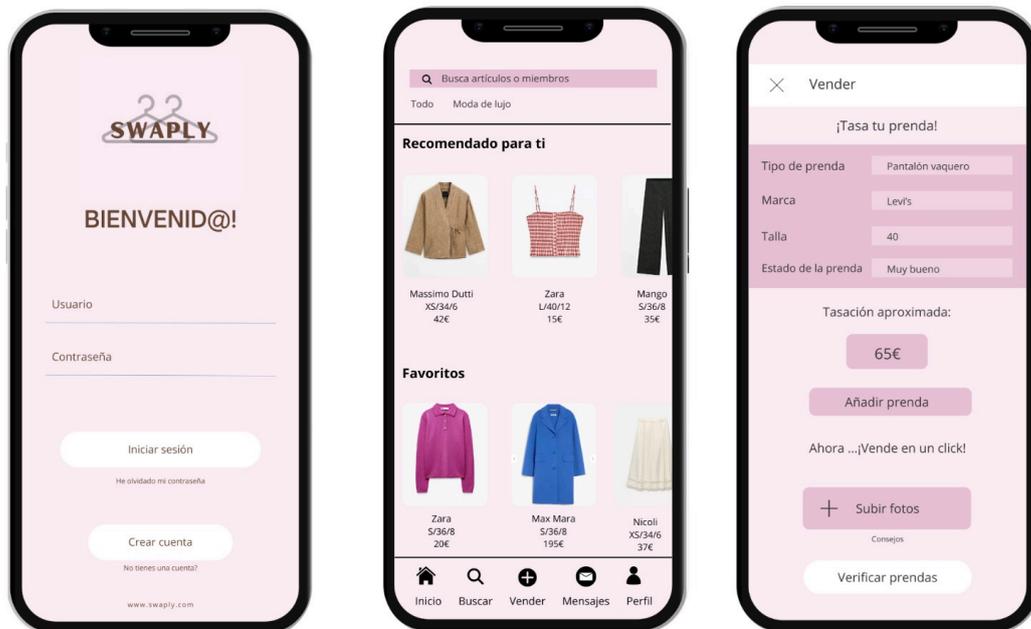
Prototipo selección pantalones y faldas de mujer en página web de Swaply



Nota. La imagen muestra la página de la sección de pantalones y faldas de mujer. Imágenes de ropa como ejemplo, extraídas de Zara. (s.f.). Página web oficial. Recuperado de <https://www.zara.com/es/>. Elaboración propia, realizado con la aplicación Canva.

Figura 8:

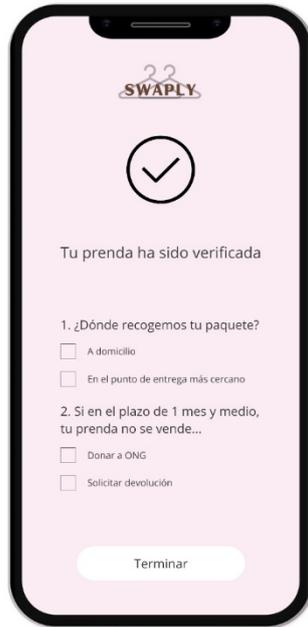
Prototipo de la app



Nota. La imagen muestra la página de inicio de la aplicación, la selección de prendas y la pantalla de venta de prendas. Imágenes de ropa como ejemplo, extraídas de Zara. (s.f.). Página web oficial. Recuperado de <https://www.zara.com/es/>. Elaboración propia, realizado con la aplicación Canva.

Figura 9:

Prototipo de la app II



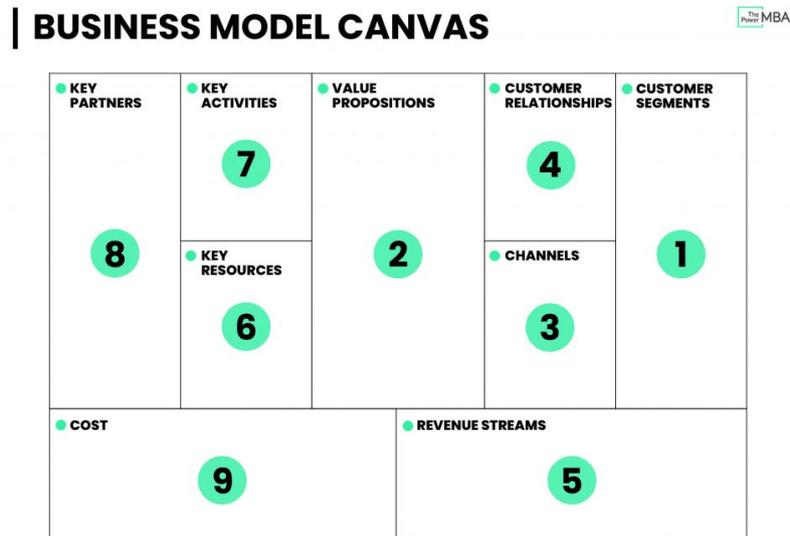
Nota. La imagen muestra la pantalla de finalización de venta, donde el vendedor debe seleccionar el método de envío y la hipotética opción de donación o de devolución de prenda. Elaboración propia, realizado con la aplicación Canva.

3. CAPÍTULO III: BUSINESS MODEL CANVAS

El Business Model Canvas es una herramienta estratégica que permite visualizar de manera clara y estructurada los elementos fundamentales de un modelo de negocio. Desarrollado por Osterwalder y Pigneur (2010), su propósito es identificar los factores diferenciadores dentro de un sector y optimizar la rentabilidad y sostenibilidad del proyecto. La siguiente figura muestra el modelo que va a ser utilizado para analizar el modelo de negocio de Swaply.

Figura 10:

Business Model Canvas



Nota. Diagrama ejemplo del Business Model Canvas. Tomado de Brutti, F. (2023). *The 9-Step Business Model Canvas Explained (2023 Update)*. The Power MBA.

3.1. Propuesta de Valor

La propuesta de valor de una empresa es el conjunto de beneficios que la distingue y la hace atractiva para su público objetivo. En el caso de Swaply, se basa en la combinación de comodidad, seguridad y sostenibilidad, proporcionando una alternativa accesible y eficiente a la compraventa de moda de segunda mano.

La propuesta de valor de Swaply tiene seis elementos clave. El primero es la **simplificación del proceso de venta**, ya que los vendedores no necesitan gestionar los envíos ni comunicarse con compradores, el negocio se encarga de todo el proceso. Por

otra parte, existe **tecnología aplicada a la tasación**, implementando un algoritmo basado en inteligencia artificial que establece precios justos y dinámicos para todos los artículos a vender en la plataforma, lo que aumenta la conversión de ventas. Además, Swaply se basa en la **garantía de calidad** mediante un doble filtro de control, asegurando que solo las prendas en buen estado sean publicadas en la plataforma. El **compromiso con la sostenibilidad** es otro pilar de la propuesta de valor de Swaply, fomentando la reutilización de prendas y ofreciendo a los usuarios la opción de donar o reciclar la ropa no vendida. También, Swaply **elimina la posibilidad de estafa**, asegurando mediante el proceso de venta de que las prendas son como son descritas en la plataforma, así como que el pedido llegue al comprador. Por último, tiene un **modelo de precios transparente**, ya que no se obtienen ingresos de los vendedores, sino de una comisión sobre la venta y gastos de gestión, de manera que se asegura que ambos lados se beneficien equitativamente.

Aun existiendo numerosas claves de la propuesta, el proceso logístico de Swaply engloba todas ellas y es uno de sus mayores diferenciadores, optimizando la experiencia de usuarios, tanto para los vendedores como los compradores. Para analizar este proceso se dividirá entre el punto de vista del vendedor y desde el punto de vista del comprador.

Para el vendedor, el proceso logístico se divide en cuatro fases.

1. La primera fase es la **solicitud de venta** de un número x de prendas y la **tasación automática** de las mismas. Mediante la calculadora de Swaply, los vendedores conocen instantáneamente el valor estimado de sus prendas. Tras aceptar esta tasación, que se trata de una aproximación al precio máximo de la prenda, el usuario confirma cuántos artículos enviará y sube fotos para una validación de calidad.
2. La segunda fase es la **aprobación de solicitud y generación de la etiqueta de envío**. Una vez aprobada la solicitud de venta de las prendas, la plataforma proporciona una etiqueta de envío. Los vendedores pueden elegir entre la recogida a domicilio, para el cual el vendedor asume el costo del envío, o la entrega en un punto de envío asociado. En esta fase también el vendedor administra la tarjeta bancaria, que queda guardada. También el vendedor elige si, en caso de que en mes y medio no se venda la prenda, si prefiere donarla o recibirla de vuelta, pagando el gasto de envío.

3. La tercera fase consiste en el **control de calidad y la verificación en el centro logístico**. Una vez se reciben las prendas en el almacén, se realiza una segunda verificación de calidad antes de publicar las prendas. En caso de que en esta fase se detecte que la prenda está en peor estado que el indicado, se disminuye el precio de venta de la prenda. Además, se establece una penalización económica de 5€, que se cargará a la tarjeta de crédito o débito del vendedor, para aquellos casos en que las prendas enviadas no cumplan los estándares de calidad previamente acordados, encontrándose en un estado pésimo y de imposibilidad de venta o donación.
4. La cuarta y última fase desde la perspectiva del vendedor es la **publicación y gestión de la venta**. Las prendas se publican con fotografías profesionales y con descripciones detalladas del producto. Se aplican además estrategias de optimización de catálogo de manera que se mejora la visibilidad de los artículos en venta y se acelera la venta de productos. Una vez vendido el producto, el vendedor recibe el importe asociado a la venta del producto. En caso de que no sea vendido en mes y medio desde la publicación de la prenda, depende de lo que haya elegido al principio el usuario, se dona la prenda a una ONG o se devuelve a su domicilio, caso en el que el vendedor incurrirá en los gastos de envío. Ya que existe la posibilidad de que el vendedor haya cambiado de opinión respecto al momento que tomó la decisión, el vendedor tiene la opción de cambiarla antes de ser donada o devuelta.

Por otra parte, desde la perspectiva del comprador, el proceso logístico es más sencillo. Los compradores pueden **explorar un catálogo de prendas verificadas** y en buen estado en la plataforma, apareciéndoles en la pantalla principal prendas que, según sus búsquedas, el algoritmo de la plataforma detecta que pueden interesarle. Por otra parte, los precios de venta son fijos y transparentes, evitando las negociaciones con el comprador, lo que puede resultar tedioso o cansino, y aumentando la confianza del consumidor. El comprador tendrá **dos opciones de entrega**, envío a domicilio o en punto de recogida, la segunda siendo una opción más sostenible y económica. En caso de solicitar envío a domicilio, el comprador seleccionará un día y franja horaria para la entrega del paquete. Se aplican los siguientes **costes adicionales** al finalizar la compra del artículo:

- Gastos de envío, que son tarifas diferenciadas en función del peso y volumen del paquete. Habrá tres opciones: paquete pequeño, mediano o grande, existiendo un precio fijo para cada uno de los tamaños.
- Comisión del 20% sobre el precio de tasación de cada prenda.

En caso de que el vendedor desee devolver el artículo recibido, se le administrará un vale para usar en la plataforma sin fecha de caducidad en un plazo de 15 días naturales. Éste mismo será válido para cambiar por otra prenda o para en un futuro comprar otro artículo.

3.2. Segmento de Clientes

Los segmentos de clientes representan los diferentes grupos de personas u organizaciones a los que la empresa dirige su propuesta de valor. Identificar estos segmentos es crucial para el diseño de estrategias de marketing, mejorar la experiencia del usuario y desarrollar funcionalidades que se adapten a sus necesidades específicas.

Los principales segmentos de clientes son:

- **Consumidores conscientes y preocupados por el consumo sostenible:** Personas que quieren alternativas a la moda habitual, dada la creciente conciencia de la contaminación de la industria de la moda y el *fast fashion*, priorizando marcas y plataformas que fomentan la reutilización de prendas y la economía circular.
- **Personas de entre 18 y 55 años de Madrid que disfrutan de la moda:** Hablando de un perfil demográfico, estas son las características principales de un usuario de Swaply (Swaply, 2024). Hablamos por lo general de individuos habituados a realizar compras o ventas en línea, que ven la moda de segunda mano como una forma accesible de renovar su armario.
- **Personas que buscan ingresos rápidos o que deseen despejar su armario:** Se trata de usuarios que desean monetizar sus prendas de forma sencilla y sin invertir un tiempo excesivo en la gestión de ventas y usuarios que buscan liberar espacio en sus armarios de manera rápida y sencilla, sin necesidad de gestionar la venta directamente y preocuparse por el proceso logístico.

- **Usuarios que valoran la conveniencia y seguridad:** Compradores y vendedores que prefieren una plataforma que les facilite todo el proceso, de inicio a fin, sin necesidad de interacción constante con otros usuarios.
- **Consumidores habituales de ropa de segunda mano:** Personas que suelen comprar en tiendas y plataformas especializadas, atraídas por la posibilidad de adquirir prendas que ya no están disponibles en el mercado original a un precio accesible.

3.3. Canales

Los canales de distribución son clave para conectar a los vendedores con los compradores y facilitar el intercambio de moda sostenible. Swaply empleará una combinación de canales digitales y físicos para llegar a su público objetivo.

El principal canal de venta de Swaply será la **aplicación móvil**. Las aplicaciones móviles han transformado la manera que los consumidores interactúan con las marcas, permitiendo una experiencia de compra más eficiente y accesible en cualquier momento (Grewal et al., 202). Por tanto, la app será el núcleo operativo de Swaply, donde los usuarios podrán solicitar la venta de sus prendas, gestionar y consultar sus ventas y compras, y realizar pagos. Incluye un sistema de recomendaciones personalizadas basado en las preferencias de los usuarios para optimizar la experiencia de compra. También cuenta con un sistema de seguimiento del pedido en tiempo real, aumentando la transparencia en la gestión logística.

Para una mayor diversificación digital, Swaply también emplea una **página web**, sirviendo como un espacio complementario para la compra y venta de productos, para aquellos usuarios que no quieran, por razones personales o de desconfianza, o no puedan adquirir la aplicación móvil. Funciona igual que la aplicación móvil y mediante las cookies crea una experiencia personalizada para cada usuario.

Por último, Swaply usa las **redes sociales** como principal canal de difusión, como Tiktok, Instagram y LinkedIn, como canal clave para la captación de usuarios y la fidelización de clientes. Usa estrategias de marketing digital con creadores de contenido, enfocándose en

la propuesta de valor de Swaply y resaltando los valores de la compañía. Permiten la publicación de testimonios de clientes, ejemplos de productos comprados o vendidos, y la promoción de campañas exclusivas.

Dado que las experiencias físicas pueden reforzar la relación entre consumidores y empresa, fortaleciendo tanto la lealtad como el compromiso (Gallart-Camahort et al., 2022), Swaply emplea dos canales físicos: **pop-ups y eventos**. Estos servirán como herramienta de captación y fidelización de clientes, brindando una experiencia directa con la marca.

3.4. Relación con Clientes

Este apartado define la forma en que la empresa interactúa con sus clientes a lo largo de su ciclo de vida, desde la captación hasta la fidelización. Se centra en cómo se establece la confianza, la comunicación y el valor percibido por los usuarios (Brutti, 2023).

Dado que Swaply opera en el sector de moda sostenible y de segunda mano, se diferencia a través de **confianza, transparencia y cercanía**. Uno de los métodos que aseguran estos valores prometidos a los clientes es el control de calidad de prendas mediante su sistema de verificación, que anulan la posibilidad estafa y aseguran a las dos partes que la operación se va a realizar correctamente. El negocio garantiza procesos claros y se comunica de manera abierta con los usuarios para fomentar la confianza. Además, Swaply ofrece atención al cliente omnicanal, es decir, da soporte a través de múltiples canales, como puede ser el chat de la app, correo electrónico y redes sociales, para resolver las dudas de los usuarios y atender cualquier tipo de consulta.

Por otra parte, la creación de una comunidad online fomenta la interacción entre usuarios mediante foros, grupos de redes sociales el contenido generado por los clientes. De esta forma, se convierte en un activo estratégico para mejorar tanto la experiencia del usuario como la fidelización respecto a los competidores.

Por tanto, la relación con los clientes es un pilar fundamental en la propuesta de valor de Swaply. Todos los medios utilizados para aportar transparencia y comunicación clara con el cliente dan una gran credibilidad al servicio y de lo que promete la empresa.

3.5. Fuentes de Ingresos

Swaply diversifica sus fuentes de ingresos con diferentes estrategias para garantizar la rentabilidad y sostenibilidad del negocio:

1. Comisión por transacción: Swaply cobra un 20% sobre cada venta realizada, asegurando que los costos operativos y logísticos se cubren, sin afectar significativamente el precio de venta de los productos desde la perspectiva del comprador.
2. Tarifas de envío: Los compradores asumen los costos específicos del envío, pero los vendedores pagan un precio de envío estándar dependiendo del tamaño del paquete. Esto hace que Swaply se lleve beneficios por los envíos, en función del tamaño del paquete y ubicación del destino.
3. Publicidad en la plataforma web y en la aplicación: Swaply generará ingresos a través de aquellos que quieren promocionar sus productos o servicios en su plataforma, lucrándose en función del número de visitas y tiempo de vista de los usuarios.
4. Penalización por calidad insuficiente para vender: Para garantizar un estado mínimo de calidad, se establece una penalización en caso de que los vendedores envíen prendas en mal estado, en peor estado del que habían mostrado en las fotos o que no cumplan los requisitos establecidos. Esta penalización es de 5€ por prenda, que se carga a la tarjeta bancaria del vendedor que proporcionó en el momento de venta.
5. Préstamo Bancario, Fondos Europeos y subvenciones: Swaply se beneficiará de programas de financiamiento público enfocados en la sostenibilidad, la innovación y la economía circular. La empresa inicialmente pedirá para su inversión inicial el préstamo ENISA, diseñado para apoyar a pequeñas y medianas empresas (PYMES), emprendedores y startups que necesitan financiación, con enfoque en el sector tecnológico, perfecto para el desarrollo de un *Marketplace*. Adicionalmente, se valora optar a numerosos fondos europeos, como el Programa LIFE o el Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER) que apoyan proyectos

alineados con la reducción del impacto medioambiental (Vicepresidencia Tercera del Gobierno, s.f.) y el desarrollo de soluciones digitales innovadoras (Parlamento Europeo, 2024), con el objetivo de crecer y desarrollar la startup a futuro. Además, el programa Next Generation EU representa una oportunidad clave para captar inversión en iniciativas que fomenten la transición ecológica y digital dentro del sector textil de segunda mano (Unión Europea, s.f.), al cual también optará la empresa para desarrollarse en un futuro.

3.6. Recursos Clave

Para que Swaply funcione de manera eficiente, necesita contar con una serie de recursos clave que sustenten su operatividad y crecimiento.

Uno de los recursos principales de Swaply es la **tecnología y plataforma digital**, usando un sistema robusto de e-commerce que integre IA para la tasación, gestión de ventas y la optimización logística, para lo cual se necesita de un **informático especializado** que desarrolle tanto la web como la app. Otro recurso clave de la startup es la **red logística**, ya que Swaply realiza colaboraciones con operadores logísticos que permitan gestionar la recogida, el almacenamiento y la distribución de prendas de manera eficiente. También es un recurso clave el **sistema de verificación por un equipo**, que asegura que la calidad de las prendas es acorde a la validada. El **almacén físico** es otro recurso empleado por la compañía ya que permite la clasificación y almacenamiento del stock. Por otra parte, Swaply emplea otros recursos clave complementarios a su actividad principal. La **compañía de seguros** es esencial para asegurar el proceso de envío y la recepción de productos, minimizando riesgos y ofreciendo una mayor confianza a los usuarios. Adicionalmente, para el inicio de la actividad de Swaply, será fundamental un **préstamo inicial** para realizar la inversión, proporcionado por ENISA.

3.7. Actividades Clave

Para que Swaply desarrolle su negocio y garantice su operatividad, es fundamental llevar a cabo una serie de actividades clave que abarcan la financiación hasta la gestión logística y el posicionamiento de mercado.

- **Buscar un banco que otorgue un préstamo:** Es imprescindible asegurar que haya una fuente de financiamiento para la inversión inicial en infraestructura, desarrollo tecnológico y marketing.
- **Desarrollo de la plataforma:** La creación y optimización de la plataforma web y la app móvil son esenciales para garantizar una experiencia fluida para los usuarios.
- **Buscar un local para almacenamiento de prendas:** Swaply necesita contar con un centro logístico, un almacén donde se clasifiquen, verifiquen y preparen las prendas para su futura venta.
- **Gestión logística e inventario:** Coordinación del flujo de productos desde la recepción hasta la entrega final después de la venta, asegurando eficiencia en la operación y capacidad suficiente de almacenaje.
- **Colaborar con las empresas que se encargan de la recogida y envío:** Swaply crea alianzas con compañías de transporte para garantizar un servicio de distribución eficaz, así como un precio más económico para sus clientes a través de negociaciones con estas empresas.
- **Colaboración con ONGs y centros de reciclaje textil:** La compañía dona a ONGs aquellas prendas que, de acuerdo con el vendedor, no son vendidas en el período de un mes y medio, así como dona las telas de las prendas a centros de reciclaje textil para poder dar una segunda vida a artículos que ya no pueden ser vendidos o utilizados.
- **Crear contenido y colaborar con perfiles influyentes:** La colaboración con creadores de contenido ayuda a potenciar la visibilidad de Swaply y reforzar su imagen de empresa comprometida con la sostenibilidad y economía circular.

3.8. Socios Clave

Los socios clave de una empresa son aquellas entidades o individuos con los que se establecen relaciones estratégicas para asegurar el éxito del negocio (Brutti, 2023). En el

caso de Swaply, sus socios clave desempeñan un papel fundamental en la optimización de su operativa, garantizando la sostenibilidad del modelo de negocio y su capacidad de expansión.

Las **empresas de logística y transporte** se encargan de la recogida y entrega de prendas, asegurando tiempos de envío rápidos y costos competitivos para los usuarios. Contar con socios logísticos eficientes permite a Swaply ofrecer una experiencia fluida y confiable a compradores y vendedores.

ONGs desempeñan un papel crucial en el modelo de negocio, ya que permiten canalizar la ropa no vendida hacia proyectos de ayuda social y sostenibilidad. Las alianzas con ONGs garantizan que las prendas tengan una segunda vida, reforzando el compromiso de la compañía con la economía circular y la moda sostenible.

Un **informático especializado en desarrollo y diseño de app y web** garantiza una plataforma funcional, intuitiva y atractiva. Es esencial para la creación y mejora continua de la plataforma digital, asegurando que los usuarios tengan una experiencia óptima en la compra y venta de prendas.

El acceso a financiación es clave, por lo que las **entidades bancarias** son socios clave de Swaply, permitiendo a la empresa obtener préstamos y líneas de crédito que financien su inversión inicial y futuras expansiones. Además, los bancos proporcionan soluciones de pago seguras y eficientes a los clientes de la plataforma, que deberán introducir su tarjeta de crédito o débito a la hora de realizar la compra o venta de un producto.

Los **influencers y creadores de contenido** son socios que Swaply utiliza dentro de su estrategia de marketing, clave para la promoción de la plataforma y la captación de nuevos usuarios a través de las redes sociales. Pueden también generar confianza en la plataforma y consolidar la comunidad de Swaply, potenciando su crecimiento.

Por último, Swaply aprovecha **Shopify** como una plataforma tecnológica para la gestión del e-commerce. Shopify permite administrar inventarios, pagos y transacciones de manera eficiente, asegurando que la plataforma tenga una infraestructura sólida y

escalable. Esta colaboración es clave para garantizar la estabilidad y el correcto funcionamiento del *Marketplace*.

Los socios clave contribuyen a consolidar el modelo de negocio que se alinee con las necesidades del mercado. Estas alianzas garantizan a Swaply ofrecer un buen servicio.,

3.9. Estructura de Costes

Por último, la estructura de costes representa todos los gastos en los que incurre Swaply para operar y mantener su modelo de negocio. La empresa debe equilibrar sus inversiones en tecnología, logística y marketing con el fin de ofrecer un servicio eficiente y sostenible.

Los costes son los siguientes:

- Coste de alquiler del almacén.
- Costes de salario del CEO, directores de departamentos, personales operativos como un informático y verificadores de calidad.
- Hosting web, ya que la plataforma digital de Swaply requiere costos recurrentes en servidores y alojamiento web, para garantizar que la web y app sean seguras, rápidas y estables. De esta forma se asegura la experiencia óptima de los usuarios.
- Costes de publicidad y marketing, con las campañas de redes sociales y colaboraciones con influencers.
- Licencias y permisos para cumplir con la normativa vigente en comercio electrónico y protección de datos, packaging con los envases sostenibles de envío de productos y la prima de seguros que cubran incidencias en el proceso logístico.

4. CAPÍTULO IV: ANÁLISIS ESTRATÉGICO

4.1. Análisis externo

Para el análisis externo de Swaply, en primer lugar, se estudia el entorno a través de la herramienta PESTEL, la cual, según Johnson, Scholes y Whittington (2011), ayuda a las empresas a anticipar amenazas y oportunidades, mejorando la planificación estratégica.

Figura 11:

PESTEL de Swaply

P	E	S	T	E	L
POLÍTICO <ul style="list-style-type: none">•Políticas fiscales y tributarias•Legislación medioambiental•Subvenciones a negocios sostenibles	ECONÓMICO <ul style="list-style-type: none">•Impacto de la inflación•Costes logísticos•Crecimiento del mercado de reventa de moda	SOCIOCULTURAL <ul style="list-style-type: none">•Conciencia ambiental•Auge de la moda circular•Resistencia cultural a la segunda mano	TECNOLÓGICO <ul style="list-style-type: none">•Digitalización de la industria (crecimiento del e-commerce)•Avances en pagos digitales•Inteligencia Artificial	ECOLÓGICO <ul style="list-style-type: none">•Presión para reducir la huella de carbono en el sector textil•Inversiones enfocadas en la sostenibilidad y medioambiente	LEGAL <ul style="list-style-type: none">•Regulación de e-commerce•Protección de datos•Seguridad en plataformas digitales•Responsabilidad legal

Nota. Resumen del análisis PESTEL de elaboración propia.

Factores políticos

Los factores políticos afectan a Swaply a través de normativas y políticas de apoyo a la moda sostenible. La Unión Europea ha adoptado el Plan de Acción para la Economía Circular en el año 2020, que incluye iniciativas para promover productos sostenibles y procesos circulares, lo que podría influir en incentivos fiscales para empresas como Swaply (Comisión Europea, 2020). Además, en cuanto a la legislación medioambiental, la UE busca reducir desechos en el sector textil, exigiendo a las empresas una mayor responsabilidad en la gestión de residuos mediante el principio de “quien contamina, paga” (Parlamento Europeo, 2022). A nivel europeo, el programa Next Generation EU destina una parte significativa de sus fondos a la transición ecológica, ofreciendo oportunidades de financiación para empresas comprometidas con prácticas sostenibles. Este programa tiene como objetivo la recuperación económica de la UE, enfatizando en proyectos que combatan el cambio climático y promuevan la sostenibilidad (Unión Europea, s.f.).

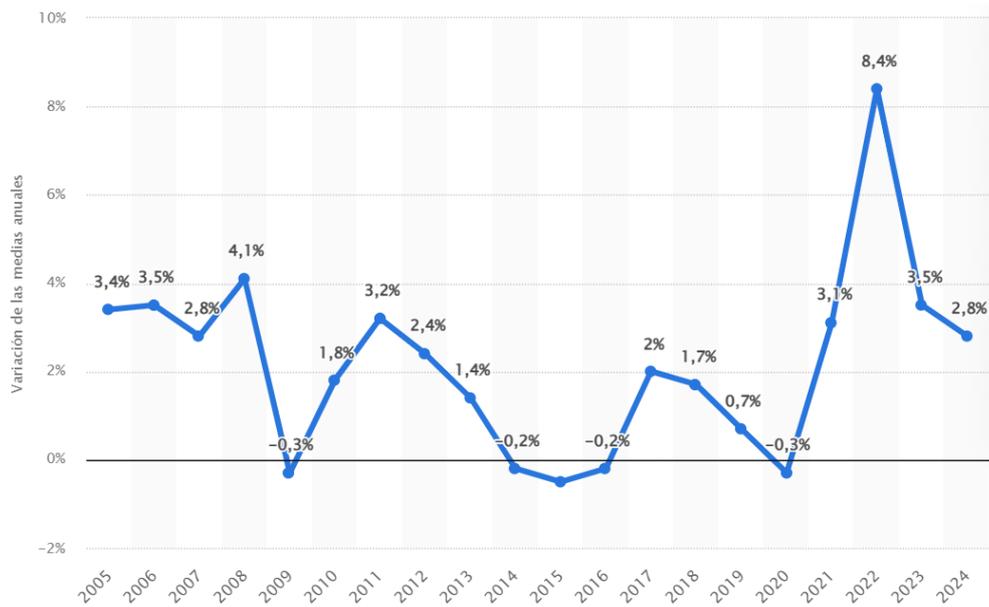
Factores Económicos

En Europa, la inflación media en enero de 2025 se situó en el 2,5% en enero de 2025 (Unión Europea, 2025). En cambio, en España el IPC en enero de 2025 se sitúa en un 3% (Instituto Nacional de Estadística, 2025), lo que disminuye el poder adquisitivo respecto

al resto de países europeos por lo que puede favorecer a la compra del mercado de segunda mano en el país. No obstante, esto también encarece el transporte y la logística en e-commerce. De todas maneras, la inflación en España se encuentra en declive desde el pico del año 2022, lo que puede observarse en la siguiente figura.

Figura 12:

Variación de la media anual del índice de precios de consumo (IPC) en España de 2005 a 2024



Nota. Gráfico que muestra la variación media anual del IPC en España de los años 2005 al 2024. Tomado de Fernández, R. (31 enero, 2025). *Variación de la media anual del índice de precios de consumo (IPC) en España de 2005 a 2024*. Statista.

El incremento de los precios de combustibles y transporte puede impactar las empresas que gestionan envíos. Por último, el mercado de reventa de moda está en auge, creciendo exponencialmente cada año y, según un informe de Thredup, se espera que el mercado mundial de ropa de segunda mano alcance un valor de 350.000 millones para el año 2027, representando aproximadamente el 10% del mercado global de moda en el año 2024 (E&N, 2024).

Factores Socioculturales

La creciente preocupación por el medio ambiente ha llevado a consumidores a buscar opciones de compra más sostenibles. Según un estudio de McKinsey & Company, el 84% de los consumidores consideran la sostenibilidad como un factor importante en sus

decisiones de compra (McKinsey & Company, 2023). El informe de ThredUp del año 2023 muestra cómo la moda circular está en auge. No obstante, a pesar del crecimiento, persisten barreras culturales en ciertos sectores de población donde la compra usada se asocia negativamente. En concreto, en España existe una percepción limitada de la reutilización de ropa, con menos de 300 tiendas de ropa usada en todo el país, frente a una suma de 11.000 en Reino Unido (El País, 2025).

Factores Tecnológicos

El comercio electrónico ha transformado la industria de la moda, facilitando el acceso a mercados más amplios. En 2024, se estimó que el mercado mundial de la moda en línea alcanzó aproximadamente 1,25 billones de dólares estadounidenses, y se proyecta 1,7 billones en 2028 (Orús, 2024). Además, la adopción de pagos digitales y sus cambios y mejoras constantes ha facilitado las transacciones en línea (Malyshev, 2025). Por último, la inteligencia artificial se emplea en el comercio electrónico para personalizar la experiencia del cliente mediante recomendaciones de productos basadas en sus referencias y preferencias de compra (BBVA, 2020).

Factores ecológicos

Ya que, como se ha mencionado antes en este estudio, existen datos que demuestran que la industria de la moda es muy contaminante, las alternativas sostenibles se priorizan cada vez más. Adicionalmente, las empresas de moda están incrementando sus inversiones en sostenibilidad para reducir el impacto ambiental. Se calcula que las emisiones del sector textil del año 2022 fueron aproximadamente 879 millones de toneladas de CO₂ equivalente, lo que representa un 1,85% de las emisiones globales anuales de gases efecto invernadero (Pinker Moda, 2023).

Factores legales

Las plataformas de comercio electrónico deben cumplir con normativas específicas, como la Ley de Servicios Digitales de la Unión Europea, que impone reglas estrictas para las plataformas en línea (Comisión Europea, 2023). Además, normativas como el Reglamento General de Protección de Datos en Europa establecen estrictas directrices sobre la gestión de datos personales. El total de multas por incumplimiento del GDPR han superado los 4.000 millones de euros (Vento, 2023).

Por otra parte, se realiza un análisis de las Cinco Fuerzas de Porter para Swaply, de manera que se estudia la situación actual de la rivalidad entre competidores existentes, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los clientes, la amenaza de nuevos entrantes y la amenaza de productos o servicios sustitutos. De esta forma, se evalúa el nivel de competencia en la industria y la rentabilidad potencial del negocio.

Rivalidad entre competidores existentes (Alta)

Swaply compete con plataformas ya consolidadas como Vinted, Percentil y Micolet, que ya tienen una base de usuarios y reconocimiento de marca. La diferenciación de Swaply radica en su modelo logístico integral, pero es posible que estas plataformas implementen estrategias similares si ven potencial en este modelo. Dado que el mercado de segunda mano está en auge, la competencia sigue creciendo con la entrada de nuevos actores y el crecimiento de marcas de moda con líneas de segunda mano propias, como Zara Pre-Owned. De esta forma, Swaply debe diferenciarse enfocándose y en propuesta de valor y generando lealtad en sus usuarios.

Poder de negociación de los proveedores (Medio)

Los proveedores de Swaply serían los vendedores particulares que envían sus prendas a la plataforma. Dado que Swaply no depende de un único proveedor, ya que cualquier persona puede vender ropa, se reduce la dependencia y el riesgo. No obstante, si los proveedores no consideran que se ofrezcan incentivos atractivos para vender, pueden optar por usar otras plataformas competidoras. Por tanto, los proveedores tienen poder de negociación medio, ya que tienen la posibilidad de elegir otras opciones si no ven ventajas claras con Swaply.

Poder de negociación de clientes (Alto)

Los compradores tienen muchas opciones donde elegir la ropa de segunda mano, lo que les da un alto poder de negociación. Swaply debe ofrecer precios competitivos, facilidad de uso y una buena experiencia de compra para retener clientes. Factores como la transparencia de las comisiones cobradas, los tiempos de envío y la calidad de las prendas pueden influir en la decisión de compra. Por tanto, con el alto poder de negociación de los clientes, la empresa debe centrarse en una experiencia de usuario optimizada y una estrategia de diferenciación.

Amenaza de nuevos entrantes (Media)

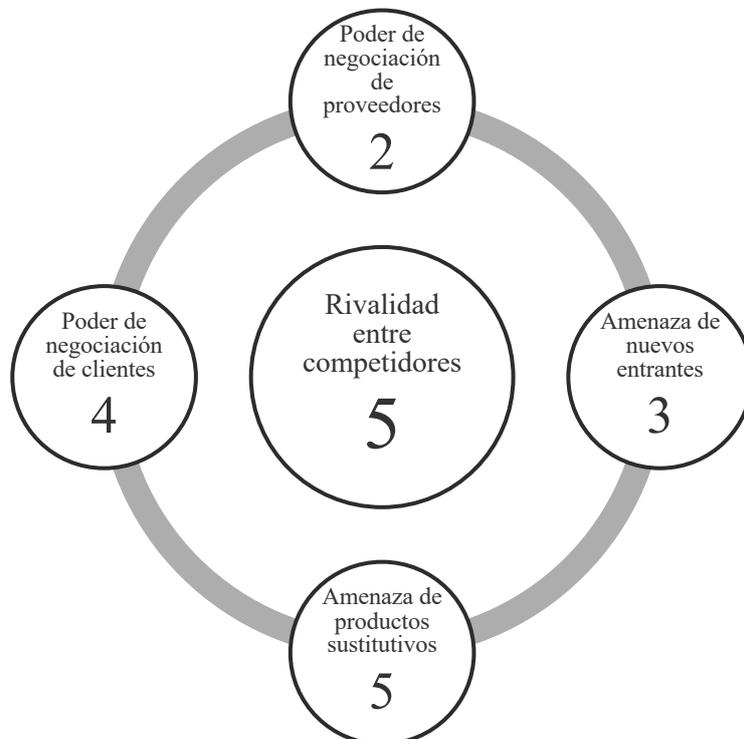
Crear una plataforma de compraventa de ropa no es extremadamente costoso, pero escalarla y generar confianza en los usuarios sí lo es. Swaply se enfrenta a la posibilidad de que nuevas startups innoven en el sector con modelos más atractivos o con mejores incentivos para compradores y vendedores. Las barreras de entrada no son muy altas, pero competir con plataformas con fuerte presencia en el mercado es difícil, lo que reduce la amenaza. Por tanto, Swaply debe trabajar en su reconocimiento de marca.

Amenaza de productos o servicios sustitutivos (Alta)

Los clientes pueden optar por comprar en tiendas físicas de segunda mano, en mercadillos, outlets o incluso marcas de moda sostenible, como Ecoalf, en lugar de usar Swaply. Algunas marcas también están optando por programas de reciclaje o recompra de prendas, lo que puede sustituir parcialmente el modelo presentado. También existen alternativas de intercambio de ropa entre conocidos, alquiler de ropa y plataformas de donación. Por tanto, hay una alta amenaza de productos sustitutivos por lo que Swaply debe destacar su comodidad, facilidad de uso y ventajas frente a otras opciones.

Figura 13:

Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter con grado de intensidad 1(Bajo)-5(Alto)



Nota. Valoración del análisis de las 5 fuerzas de Porter del 1 al 5. Elaboración propia.

En conclusión, la industria de la moda de segunda mano tiene una alta competencia y diversas alternativas, lo que hace que Swaply se tenga que basar mucho en una diferenciación clara. Su modelo logístico integral es un punto fuerte, pero se deben comunicar bien sus beneficios y ofrecer una excelente experiencia de usuario para fidelizar tanto compradores como vendedores. La clave está, por tanto, en la estrategia de marketing, la confianza del usuario y la escalabilidad del negocio.

4.2. Análisis de competidores

En el contexto de un mercado creciente, Swaply se enfrenta a competidores consolidados que han desarrollado diferentes modelos de negocio para captar a diferentes segmentos de consumidores. En la siguiente tabla se comparan cuatro actores clave del sector, evaluando los aspectos fundamentales de su modelo de negocio.

Tabla 1:

Análisis de competidores de Swaply

				
Alcance geográfico	Internacional	Europa	Europa	Madrid
Propuesta de valor única	Marketplace exclusivo para moda de segunda mano	Tienda E-Commerce de ropa de segunda mano y complementos	Servicio integral que combina reciclaje, venta y sostenibilidad	Recogida a domicilio, venta gestionada y opción de donación
Comisión para vendedores	Cero	Media (te cobran el envío)	Alta (hasta el 60%)	Media, (cobro de los envíos)
Soporte y garantías	Moderado (protección al comprador pero dependiente del vendedor)	Alto (control interno)	Alto (control interno)	Alto (proceso controlado desde la recogida hasta la venta, con seguimiento y soporte al usuario)
Rango de precios de los productos	Amplio (productos para todos los presupuestos)	Amplio (productos para todos los presupuestos)	Reducido (ropa de buena calidad a precios intermedios)	Medio (productos accesibles pero de buena calidad, con opciones para distintas gamas)
Impacto ambiental	Moderado (impulsa reutilización)	Alto (ventas a kilo en lugar de reciclar la ropa)	Bajo (enfoque en métricas y sostenibilidad activa)	Bajo (transparencia en impactos y enfoque en sostenibilidad)
TOTAL	★★★★★	★★★★☆	★★★★	★★★★★

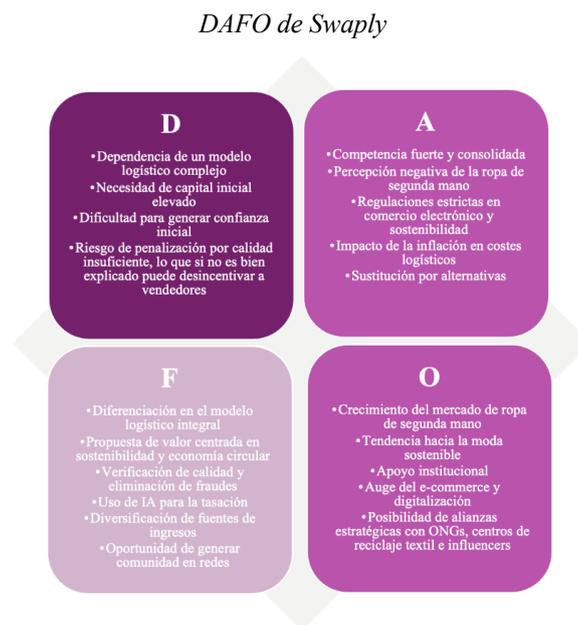
Nota. Análisis de Vinted, Micolet, Percentil y Swaply. Información extraída de Vinted. (s.f.). Página web oficial. Recuperado de <https://www.vinted.es/>, Micolet. (s.f.). Página web oficial. Recuperado de <https://www.micolet.com/> y Percentil. (s.f.). Página web oficial. Recuperado de <https://percentil.com/>. Elaboración propia.

El análisis revela que cada competidor tiene un enfoque diferenciado, lo que refleja una diversidad estratégica en el sector. Vinted se posiciona como un *Marketplace* global sin comisiones, lo que hace atractivo el modelo para personas que quieren vender ropa de forma autónoma. Micolet y Percentil, en cambio, gestionan directamente la venta, ofreciendo garantías, pero cobran comisiones mucho más altas. Swaply, por último, se distingue por **su modelo de servicio integral**. Su impacto ambiental está alineado con un enfoque sostenible, buscando combinar accesibilidad y calidad en los productos. Sin embargo, su alcance geográfico aún es limitado en comparación con los competidores internacionales.

4.3. Análisis interno

Como parte esencial del análisis interno de la compañía, se desarrolla un análisis de las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades de la compañía. La herramienta DAFO es una herramienta estratégica utilizada para evaluar la posición competitiva de una empresa en su entorno, dividiéndose en dos dimensiones principales: análisis interno, siendo éste fortalezas y debilidades, y análisis externo, abarcando las oportunidades y amenazas del entorno en el que opera. El DAFO es clave en la formulación de estrategias empresariales, permitiendo estructurar el proceso de toma de decisiones y establecer planes de acción (Hill et. Al, 2014).

Figura 14:

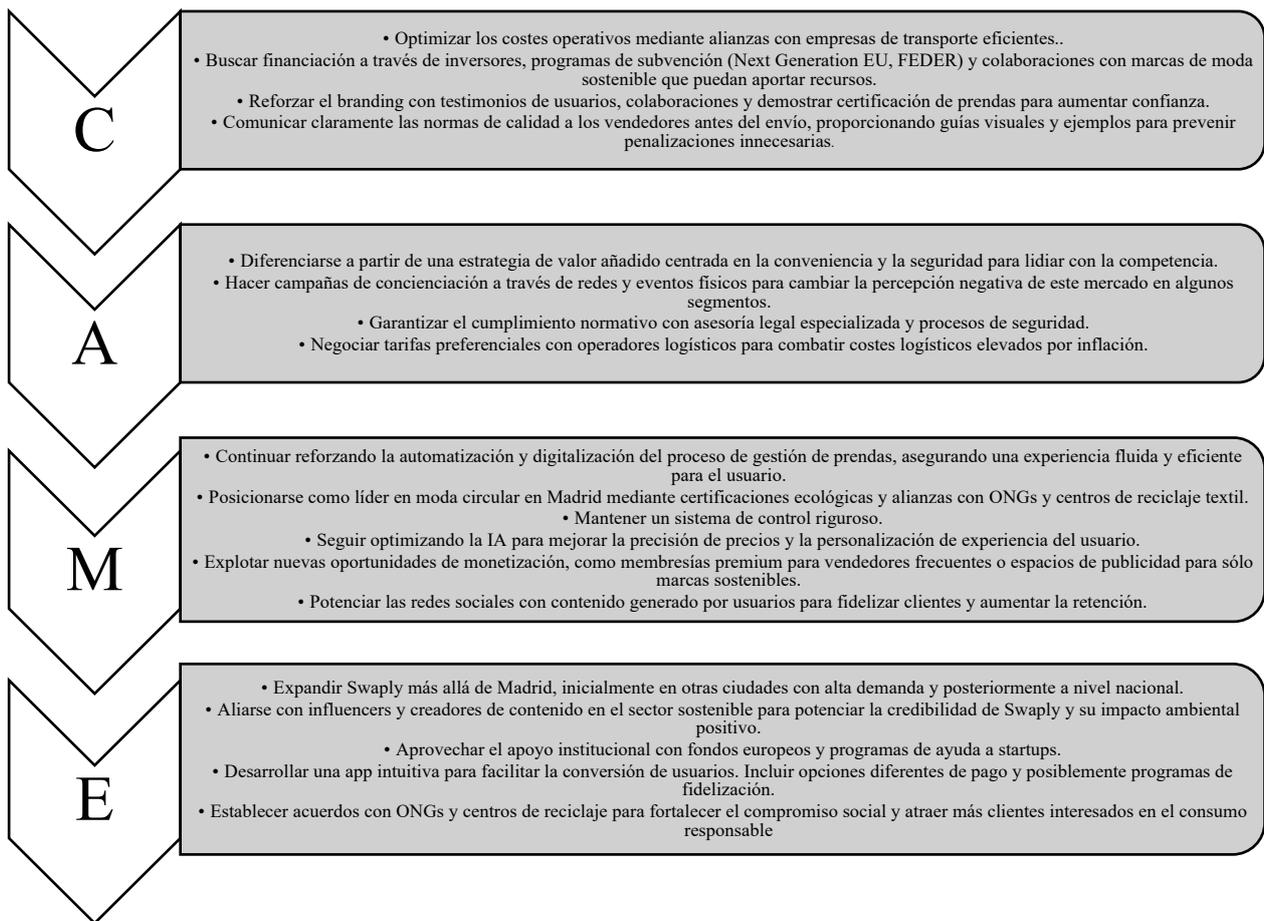


Nota. La imagen presenta el análisis DAFO de Swaply. Elaboración propia.

Como herramienta complementaria al DAFO, para interpretar los resultados y proponer acciones concretas para la posición competitiva de la empresa, se va desarrolla a continuación un análisis CAME (Corregir, Afrontar, Mantener, Explotar). Este análisis busca corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades (Amazon, 2022).

Figura 15:

Análisis CAME de Swaply



Nota. La imagen presenta el análisis CAME de Swaply, en detalle. Elaboración propia.

En conclusión, Swaply tiene un gran potencial de diferenciación si logra gestionar bien sus procesos logísticos, fortalecer la confianza de los usuarios y aprovechar el auge del mercado de segunda mano. La clave será mantener su ventaja competitiva en sostenibilidad y seguridad, corregir los puntos débiles operativos y aprovechar el apoyo institucional y el crecimiento del sector.

5. CAPÍTULO V: PLAN DE MARKETING

5.1. Marketing Mix

Producto

Swaply es una plataforma digital que facilita la compraventa de moda de segunda mano con un enfoque integral:

- Servicio logístico completo, con recogida, clasificación, fotografía, almacenamiento, venta y envío.
- Verificación de calidad para evitar fraudes y mejorar la confianza del usuario.
- Opción sostenible que es la donación y reciclaje de prendas no vendidas.
- Aplicación móvil y web con IA para optimizar la experiencia del usuario.

Precio

Swaply emplea una estrategia de precio transparente y competitivo, basado en los siguientes elementos:

- Comisión del 20% sobre cada venta, asegurando una estructura de precios clara sin afectar negativamente la accesibilidad de los productos.
- Tarifas de envío diferenciadas según el tamaño del paquete, con opciones más económicas para recogida en puntos de entrega. El precio para los compradores será el estimado de envío en función de las condiciones. No obstante, para el vendedor se cobrará una tarifa estandarizada de envío que varía en función del paquete comprado.

Tabla 2:

Tarifas de envío vendedor

TAMAÑO	PESO MÁXIMO	TARIFA APROXIMADA
<i>Pequeño</i>	< 500g	Desde 3,50€
<i>Mediano</i>	< 1 Kg	Desde 3,90€
<i>Grande</i>	> 1 Kg	Desde 4,99€

Nota. Precio aproximado cobrado al vendedor de las tarifas de envío, el cual puede aumentar en función de las características del paquete y el número de prendas. Elaboración propia.

- Penalización de 5€ por prenda en mal estado, con el objetivo de garantizar la calidad en la plataforma.

Distribución (Place)

Swaply opera bajo un modelo 100% digital, pero complementado por estrategias físicas para generar confianza y aumentar el alcance:

- Aplicación móvil y web como principales canales de venta y gestión de productos. La experiencia del usuario es optimizada mediante IA y personalización basada en cookies.
- Redes sociales y estrategias omnicanal con el uso de TikTok, Instagram y LinkedIn para difusión y captación de clientes.
- Eventos físicos y pop-ups, como apariciones en universidades y eventos colaborativos para reforzar la imagen de marca
- Colaboraciones con ONGs y centros de reciclaje, fortaleciendo la red de distribución sostenible y alineando el modelo con los ODS.

Promoción

- Marketing de influencers.
- Publicidad programática, con segmentación basada en audiencias interesadas en moda de segunda mano y en sostenibilidad.
- Estrategia de email marketing, con campañas automatizadas para retención y reactivación de usuarios.
- Marketing a través de redes sociales. Swaply consta de una mascota, utilizada para sus vídeos en redes sociales, llamada Swapy. Para crear un nivel alto de interacción, es vital lo conocido como “meme marketing”, utilizado por conocidas plataformas como Duolingo, lo que también puede crear una conexión emocional entre la representación utilizada en redes sociales y el usuario, lo que puede plasmarse como fidelización de clientes y una sólida comunidad (Peña, 2023).

Figura 16:



Nota. Realizado por ChatGPT a través de inteligencia artificial.

6. CAPÍTULO 6: PLAN FINANCIERO

6.1. Inversión inicial y fuentes de financiación

El éxito de Swaply depende en gran medida de una inversión inicial bien estructurada, que permita sentar las bases para un crecimiento sostenible. La inversión inicial tiene en cuenta 5 aspectos clave para la empresa:

- Pagos asociados a la creación de la empresa: Incluye el registro de la marca comercial, la protección de propiedad intelectual y la fianza del almacén, considerado inmovilizado intangible de la empresa.
- Inversión en tecnología: Representa el capital destinado a la infraestructura tecnológica de la empresa. Incluye el desarrollo tanto de la plataforma online o página web, como de la aplicación móvil. Adicionalmente, incluye la compra del software, como el CRM (Customer Relationship Management). La inversión sólida en tecnología es clave para la eficiencia y competitividad de la empresa.
- Marketing y publicidad: Inversión en el branding profesional de la compañía.
- Costes de obra y preparación del almacén: Inversión en el almacén, que incluye las adecuaciones del espacio, como reformas, electricidad, climatización e iluminación.

Tabla 3:

Tabla de inversión inicial de Swaply

INVERSIÓN INICIAL	
Creación de la empresa	
Registro de la Marca Comercial	249 €
Protección de Propiedad Intelectual	1.200 €
Fianza del almacén	1.400 €
Inversión en tecnología	
Desarrollo de la App	9.000 €
Desarrollo de la Web	4.000 €
Configuración inicial de CRM	500 €
Marketing y Publicidad	
Diseño profesional del branding	700 €
Obra y preparación del almacén	
Reforma del almacén	3.000 €
TOTAL	20.049 €

Nota. La tabla presenta la inversión inicial de Swaply. Elaboración propia.

La tabla muestra una inversión inicial de 20.049 euros, lo que indica que la startup tiene una financiación moderada. La mayor parte del presupuesto se destina a tecnología y adecuación del almacén, muy necesario para un negocio digital con gestión de inventario. La distribución de estos costos, por tanto, refleja la necesidad de construir una plataforma tecnológica robusta y atractiva, además de garantizar un correcto posicionamiento de la marca en el mercado a través de estrategias.

Como fuente de financiación, Swaply optará por el préstamo ENISA para el 100% de la inversión inicial. ENISA es un organismo dependiente del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo de España que ofrece financiación para startups y empresas innovadoras con buenas condiciones. Por tanto, se opta a un préstamo público. Se usará también el préstamo para cubrir los gastos iniciales de la empresa, además de para la inversión inicial. Las condiciones para el préstamo, extraídas de la página oficial de ENISA (ENISA, s.f.) son las siguientes:

- No exige de avales personales, lo que es ideal para startups.
- El importe del préstamo para startups va desde 25.000€ hasta los 75.000€
- El plazo de amortización es de un máximo de 7 años, con un periodo de carencia de hasta 5 años, por lo que Swaply puede pagar sólo intereses los primeros años.
- El tipo de interés se divide en dos tramos: uno de tipo fijo (euríbor + 4,25%) y otro de tipo variable en función de la rentabilidad financiera de la empresa, que oscila entre el 3% y el 8%, con comisión de apertura del 0,5%.
- Amortización de intereses y principal mensual.

Tabla 4:

Costes iniciales para constituir la empresa

Inscripción en el registro mercantil y estatutos sociales	200,00 €
Certificación Negativa de Nombre	17,00 €
Obtención de la Firma Digital	24,00 €
Obtención del NIF	16,00 €
Escritura pública ante notario	550,00 €
Creación de contenido	2.200,00 €
Eventos y pop-ups para dar a conocer Swaply	900,00 €
Contratación empresa de PRL externa	600,00 €
Reconocimiento médico para el empleado	150,00 €
Medidas de Seguridad en el Almacén (extintores, botiquín)	300,00 €
TOTAL	4.957,00 €

Nota. La tabla presenta los gastos iniciales en los que incurre Swaply. Elaboración propia.

Por tanto, la suma de la inversión inicial y los costes iniciales de la empresa comprenden un monto de 25.000,06€, la cantidad solicitada para el préstamo.

Para el cálculo de los intereses del préstamo, optando por una carencia de 5 años, se han estimado 5 escenarios diferentes del euríbor, del cual depende la primera tasa de tramo.

Tabla 5:

Intereses estimados del préstamo ENISA

Escenario del Euríbor	Riesgo Financiero	Euríbor (%)	Tasa Tramo 1 (%)	Tasa Tramo 2 Máx. (%)	Coste Total Año 1 (€)	Coste Total Año 2 (€)	Coste Total Año 3 (€)	Total a Pagar en 7 años (€)	TAE (%)
Estabilizado (1.5%)	Alto Riesgo Financiero	1.5	5.75	8.0	1.562,50	1.437,50	1.437,50	24.834,97	-0.09
Estabilizado (1.5%)	Bajo Riesgo Financiero	1.5	3.5	3.0	1.000,00	875	875	20.827,76	-2.57
Moderado (2.5%)	Alto Riesgo Financiero	2.5	6.75	8.0	1.812,50	1.687,50	1.687,50	37.187,50	0,51%
Moderado (2.5%)	Bajo Riesgo Financiero	2.5	4.5	3.0	1.250,00	1.125,00	1.125,00	21.897,72	-1.87
Volátil/Elevado (4.0%)	Alto Riesgo Financiero	4.0	8.25	8.0	2.187,50	2.062,50	2.062,50	27.509,87	1.38

Nota. La tabla presenta diferentes escenarios de Euríbor, con los cálculos de intereses y el préstamo. Elaboración propia con condiciones extraídas de Enisa. (s.f.). Página web oficial. Recuperado de <https://www.enisa.es/es/financia-tu-empresa/lineas-de-financiacion>.

Como podemos observar en la tabla, se ha optado por un escenario moderado (2,5% de euríbor), lo que significa que se ha proyectado un escenario realista y sostenible en el corto plazo, evitando expectativas demasiado optimistas o pesimistas. Además, teniendo en cuenta que Swaply aún no ha validado su modelo de negocio en el mercado y tratarse de una startup, el escenario con alto riesgo financiero es el más realista y el que se ha elegido para los intereses del préstamo. Por tanto, en el primer tramo se paga 2,5% de euríbor adicional al 4,25%, por tanto 6,75%, y en el tramo 2 el interés máximo a pagar por riesgo financiero, un 8%.

Estos tipos de interés hacen que en el primer año se pague un interés de 1.812,50€ y el segundo y tercer año 1.687,50€. El total del principal e intereses resultará en 37.187,50€.

6.2. Estimación de ingresos

Las proyecciones de ingresos se han calculado en tres escenarios distintos: pesimista, normal y optimista. Estas estimaciones permiten prever diferentes niveles de crecimiento en función de la aceptación del mercado y la capacidad de captación de clientes.

Cada escenario considera:

- Número de usuarios estimados.
- Número de pedidos diarios, estimado en función del mercado objetivo y la capacidad operativa.
- Ingreso medio por compra, basado en lo que estimamos de precio medio de nuestros productos que estimará la inteligencia artificial.
- Ingreso diario total, refiriéndose a las ventas hechas por los compradores, el cual es ingresado a los vendedores.
- Comisión de Swaply del 20% del total de ingresos por venta, que representa el principal ingreso de la empresa.
- Ingresos adicionales como publicidad y gastos de gestión.

En todos los escenarios se valora que a medida que pasan los años, el volumen de ventas de la compañía aumenta, por lo que los ingresos en un año siempre son mayores que los ingresos en el año anterior, dado que la compañía se da más a conocer, aumenta su clientela y, por tanto, sus ingresos por comisión, por publicidad y por gastos de gestión, es decir, por diferencias en envíos y penalizaciones para el usuario. En función del escenario, se ha esperado una tasa de conversión más baja o alta, afectando a la demanda de usuarios anual.

El primer escenario es el pesimista, el cual valora un número bajo de pedidos al día en comparación con el mercado potencial de Swaply, pero manteniendo el mismo ingreso medio de compra. Esto influye en el ingreso diario, que influye en el total de ingresos por venta anual, por lo que los ingresos de Swaply por comisión se ven reducidos en comparación con el resto de los escenarios, así como la previsión de ingresos por publicidad y por gastos de gestión, al tener menor demanda de pedidos.

En este escenario se estima una tasa de conversión baja, entre el 10 y 12%, donde los usuarios realizan entre una o dos compras al mes. Esto provoca un número de pedidos al mes reducido en fases iniciales de la compañía. De esta forma, este escenario refleja un crecimiento moderado, considerando una adopción más lenta de la plataforma y barreras iniciales en la captación de clientes. Podemos observar los ingresos en este escenario en la siguiente tabla.

Tabla 6:*Previsión de ingresos de Swaply en un escenario pesimista*

PREVISIÓN DE INGRESOS ESCENARIO PESIMISTA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
USUARIOS ESTIMADOS	13475	14500	15500
PEDIDOS DIARIOS ESTIMADOS	60	90	120
INGRESO MEDIO POR COMPRA	20,00 €	24,00 €	27,00 €
INGRESO DIARIO	1.200,00 €	2.160,00 €	3.240,00 €
TOTAL INGRESOS POR VENTA (ANUAL)	438.000,00 €	788.400,00 €	1.182.600,00 €
INGRESOS DE SWAPLY (20%)	87.600,00 €	157.680,00 €	236.520,00 €
Previsión de ingresos por publicidad	3.000,00 €	5.000,00 €	7.000,00 €
Previsión de ingresos por gastos de gestión	59.130,00 €	88.695,00 €	118.260,00 €
INGRESOS MENSUAL	12.477,50 €	20.947,92 €	30.148,33 €
TOTAL INGRESOS AL AÑO	149.730,00 €	251.375,00 €	361.780,00 €
TOTAL INGRESOS	762.885,00 €		

Nota. La tabla muestra los ingresos estimados de Swaply en un escenario pesimista a 3 años, ingresos calculados a partir de la estimación de usuarios Elaboración propia.

El segundo escenario es el escenario normal, el cual valora un número medio de pedidos realista teniendo en cuenta la demanda estimada. Este escenario es el más probable y esperado. El número de pedidos aumenta respecto al pesimista, ya que se considera una mayor base de usuarios, asumiendo una tasa de conversión entre el 15 y 20%, mayor respecto al escenario pesimista. Este es el escenario que se espera que obtenga Swaply, y por tanto es el que va a ser utilizado para estimar el balance de situación. Con esta casuística, habría un crecimiento progresivo gracias a estrategias efectivas de marketing, optimización operativa y un buen posicionamiento respecto a los competidores.

Tabla 7:*Previsión de ingresos de Swaply en un escenario normal*

PREVISIÓN DE INGRESOS ESCENARIO NORMAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
USUARIOS ESTIMADOS	20212	22233	23243
PEDIDOS DIARIOS ESTIMADOS	100	150	200
INGRESO MEDIO POR COMPRA	20,00 €	24,00 €	27,00 €
INGRESO DIARIO	2.000,00 €	3.600,00 €	5.400,00 €
TOTAL INGRESOS POR VENTA (ANUAL)	730.000,00 €	1.314.000,00 €	1.971.000,00 €
INGRESOS DE SWAPLY (20%)	146.000,00 €	262.800,00 €	394.200,00 €
Previsión de ingresos por publicidad	5.000,00 €	8.000,00 €	12.000,00 €
Previsión de ingresos por gastos de gestión	98.550,00 €	147.825,00 €	197.100,00 €
INGRESOS MENSUAL	20.795,83 €	34.885,42 €	50.275,00 €
TOTAL INGRESOS AL AÑO	249.550,00 €	418.625,00 €	603.300,00 €
TOTAL INGRESOS	1.271.475,00 €		

Nota. La tabla muestra los ingresos estimados de Swaply en un escenario normal a 3 años, ingresos estimados a partir del TAM, SAM, SOM, introducido en el anexo. Elaboración propia.

El tercer escenario es el escenario optimista, el cual valora un número medio de pedidos más inflado, optimista, teniendo en cuenta la demanda estimada. Este escenario es menos probable, pero entra dentro de las posibilidades en el caso de que la startup funcione de forma óptima, triunfe en el mercado y supere con creces a los competidores.

Este sería el caso en el que el posicionamiento de Swaply sería óptimo, atrayendo a nuevos inversores. En este escenario se valora una mayor base de usuarios y una tasa de conversión de entre un 20 y 30%.

Tabla 8:

Previsión de ingresos de Swaply en el escenario optimista

PREVISIÓN DE INGRESOS ESCENARIO OPTIMISTA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
USUARIOS ESTIMADOS	23000	25000	27000
PEDIDOS DIARIOS ESTIMADOS	150	200	250
INGRESO MEDIO POR COMPRA	20,00 €	24,00 €	27,00 €
INGRESO DIARIO	3.000,00 €	4.800,00 €	6.750,00 €
TOTAL INGRESOS POR VENTA (ANUAL)	1.095.000,00 €	1.752.000,00 €	2.463.750,00 €
INGRESOS DE SWAPLY (20%)	219.000,00 €	350.400,00 €	492.750,00 €
Previsión de ingresos por publicidad	15.000,00 €	20.000,00 €	30.000,00 €
Previsión de ingresos por gastos de gestión	147.825,00 €	197.100,00 €	246.375,00 €
INGRESOS MENSUAL	31.818,75 €	47.291,67 €	64.093,75 €
TOTAL INGRESOS AL AÑO	381.825,00 €	567.500,00 €	769.125,00 €
TOTAL INGRESOS	1.718.450,00 €		

Nota. La tabla muestra los ingresos estimados de Swaply en un escenario optimista a 3 años, ingresos estimados a partir del TAM, SAM, SOM, introducido en el anexo. Elaboración propia.

Las proyecciones de ingresos de Swaply permiten visualizar distintos escenarios de crecimiento, proporcionando una base sólida para la toma de decisiones estratégicas. En todos los casos, se prevé un aumento progresivo de los ingresos a lo largo de los tres años, impulsado por el reconocimiento de la marca, el crecimiento de la clientela y la optimización de los procesos operativos.

Mientras que el escenario pesimista contempla un crecimiento más lento debido a barreras en la captación de clientes, el escenario normal representa una evolución realista. Por otro lado, el escenario optimista plantea un crecimiento acelerado en caso de que la plataforma logre una fuerte penetración en el mercado y una ventaja competitiva significativa.

6.3. Estimación de costes

Se incluyen dentro de esta previsión todos los costes que se han considerado procedentes para el desarrollo de la empresa. Estos incluyen costes laborales, como sueldos, salarios y el reconocimiento médico, de marketing y crecimiento, como publicidad y marketing y gestoría, de infraestructura, como el almacén, costes de reforma y suministros, costes administrativos de seguridad, como las pasarelas de pago, medidas de seguridad y la empresa de PRL, y por último, costes legales, regulatorios y financieros, como gestoría, gastos de constitución de la sociedad y pagos de intereses. Por tanto, la elección de gastos muestra un enfoque equilibrado entre costes esenciales, inversión en tecnología, medidas de seguridad y cumplimiento normativo. Los costes de la empresa, por tanto, en el primer año van a incluir también los costes iniciales asociados a la creación de la empresa.

Se han estimado todos los gastos con el crecimiento esperado del IPC de un 1,9% el segundo año y un 1,8% el tercer año (Gavilán, 2024). También hay gastos variables en función de la demanda o de ciertas condiciones de contratos, o directamente no se incurre en ellos todos los años, ya que forman parte únicamente de la constitución de la empresa.

La pasarela de pagos es un coste que varía cada año en función del número de ventas, para la cual se va a emplear la empresa *Square* que cobra una comisión del 1,4% de la venta más 0,25€ por cada venta. Dado que la estimación de ingresos aumenta cada año, el número de ventas también aumenta cada año, y por tanto el coste. Adicionalmente, dado que varía la proyección de ingresos en tres escenarios, la previsión de gastos se refleja en función de tres escenarios: pesimista, normal y optimista. Además, el gasto del alquiler el primer año es mayor por dos meses de fianza, y el resto se mantiene la renta.

Tabla 9:*Previsión de gastos de Swaply en un escenario pesimista*

PREVISIÓN DE GASTOS ESCENARIO PESIMISTA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
SUELDOS Y SALARIOS	197.760,00 €	204.310,80 €	211.082,84 €
PUBLICIDAD Y MARKETING	27.100,00 €	24.456,00 €	24.896,21 €
GESTORÍA	1.800,00 €	1.834,20 €	1.867,22 €
PASARELAS DE PAGO	9.782,00 €	15.782,60 €	22.031,40 €
ALMACÉN	8.400,00 €	8.526,00 €	8.653,89 €
SUMINISTROS	4.680,00 €	4.768,92 €	4.854,76 €
PAGOS DE INTERESES	1.812,50 €	1.687,50 €	1.687,50 €
MEDIDAS DE SEGURIDAD	300,00 €	305,70 €	311,20 €
PAGO PARA LA EMPRESA DE PRL EXTERNA	600,00 €	0,00 €	0,00 €
COSTES DE REFORMA	3.000,00 €	0,00 €	0,00 €
GASTOS DE CONSTITUCIÓN DE LA SOCIEDAD	807,00 €	0,00 €	0,00 €
PROTECCIÓN DE PROPIEDAD INTELECTUAL	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €
RECONOCIMIENTO MÉDICO EMPLEADO	150,00 €	152,85 €	155,60 €
TOTAL	257.391,50 €	263.024,57 €	276.740,62 €

Nota. La tabla muestra los gastos estimados de Swaply en un escenario pesimista a 3 años. Elaboración propia.

Tabla 10:*Previsión de gastos de Swaply en un escenario normal*

PREVISIÓN DE GASTOS ESCENARIO NORMAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
SUELDOS Y SALARIOS	197.760,00 €	204.310,80 €	211.082,84 €
PUBLICIDAD Y MARKETING	27.100,00 €	24.456,00 €	24.896,21 €
GESTORÍA	1.800,00 €	1.834,20 €	1.867,22 €
PASARELAS DE PAGO	16.790,00 €	28.889,75 €	40.095,25 €
ALMACÉN	8.400,00 €	8.526,00 €	8.653,89 €
SUMINISTROS	4.680,00 €	4.768,92 €	4.764,24 €
PAGOS DE INTERESES	1.812,50 €	1.687,50 €	1.687,50 €
MEDIDAS DE SEGURIDAD	300,00 €	305,70 €	311,20 €
PAGO PARA LA EMPRESA DE PRL EXTERNA	600,00 €	0,00 €	0,00 €
COSTES DE REFORMA	3.000,00 €	0,00 €	0,00 €
GASTOS DE CONSTITUCIÓN DE LA SOCIEDAD	807,00 €	0,00 €	0,00 €
PROTECCIÓN DE PROPIEDAD INTELECTUAL	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €
RECONOCIMIENTO MÉDICO EMPLEADO	150,00 €	152,85 €	155,60 €
TOTAL	264.399,50 €	276.131,72 €	294.713,95 €

Nota. La tabla muestra los gastos estimados de Swaply en un escenario normal a 3 años. Elaboración propia.

Tabla 11:*Previsión de gastos de Swaply en un escenario optimista*

PREVISIÓN DE GASTOS ESCENARIO OPTIMISTA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
SUELDOS Y SALARIOS	197.760,00 €	204.310,80 €	211.082,84 €
PUBLICIDAD Y MARKETING	27.100,00 €	24.456,00 €	24.896,21 €
GESTORÍA	1.800,00 €	1.834,20 €	1.867,22 €
PASARELAS DE PAGO	33.580,00 €	64.678,00 €	107.492,50 €
ALMACÉN	8.400,00 €	8.526,00 €	8.653,89 €
SUMINISTROS	4.680,00 €	4.768,92 €	4.854,76 €
PAGOS DE INTERESES	1.812,50 €	1.687,50 €	1.687,50 €
MEDIDAS DE SEGURIDAD	300,00 €	305,70 €	311,20 €
PAGO PARA LA EMPRESA DE PRL EXTERNA	600,00 €	0,00 €	0,00 €
COSTES DE REFORMA	3.000,00 €	0,00 €	0,00 €
GASTOS DE CONSTITUCIÓN DE LA SOCIEDAD	807,00 €	0,00 €	0,00 €
PROTECCIÓN DE PROPIEDAD INTELECTUAL	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €
RECONOCIMIENTO MÉDICO EMPLEADO	150,00 €	152,85 €	155,60 €
TOTAL	281.189,50 €	311.919,97 €	362.201,72 €

Nota. La tabla muestra los gastos estimados de Swaply en un escenario optimista a 3 años. Elaboración propia.

6.4. Proyecciones financieras a 3 años

En este apartado se presentan las proyecciones financieras de Swaply a 3 años, presentando la cuenta de pérdidas y ganancias y el balance de situación de la empresa. Es necesario tener en cuenta que las proyecciones pueden variar, ya que se tratan de una estimación.

En primer lugar, se presenta la tesorería, que es una herramienta esencial para la gestión financiera de la empresa, evaluando la capacidad para generar y gestionar liquidez. Este análisis de liquidez es útil para prever problemas e identificar cuándo la empresa enfrenta déficits de efectivo, planificar las inversiones y el financiamiento, es decir, ver si habría que pedir préstamos o si se puede invertir en crecimiento, optimizar la gestión de pagos y cobros garantizando que los ingresos son suficientes, y evaluar la viabilidad del negocio, para tomar decisiones estratégicas.

En este caso, se va a volver a tomar tres escenarios: pesimista, normal y optimista, los cuales presentan distintas situaciones de liquidez.

Tabla 12:

Tesorería de Swaply en un escenario pesimista

TESORERÍA ESCENARIO PESIMISTA			
CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3
COBROS POR VENTAS (20% COMISIÓN)	87600,00	157680,00	236520,00
COBROS POR PUBLICIDAD	3000,00	5000,00	7000,00
COBROS POR GESTIÓN	59130,00	88695,00	118260,00
TOTAL COBROS OPERATIVOS	149730,00	251375,00	361780,00
PAGOS DE EXPLOTACIÓN (SIN INTERESES)	255579,00	261337,07	275053,12
<i>– Incluye pagos de salarios, marketing, gestoría, almacén, suministros, seguridad, etc.</i>			
FLUJO DE CAJA OPERATIVO (ANTES INTERESES)	-105849,00	-9962,07	86726,88
INVERSIÓN INICIAL (ACTIVOS)	-20049,00	0,00	0,00
PRÉSTAMO BANCARIO RECIBIDO	25006,00	0,00	0,00
PAGO DE INTERESES	-1812,50	-1687,50	-1687,50
FLUJO DE CAJA DE FINANCIACIÓN	3144,50	-1687,50	-1687,50
VARIACIÓN NETA DE CAJA	-102704,50	-11649,57	85039,38
CAJA INICIAL	0,00	-102704,50	-114354,07
CAJA FINAL	-102704,50	-114354,07	-29314,69

Nota. La tabla muestra la tesorería estimada de Swaply en un escenario pesimista a 3 años. Elaboración propia.

Este escenario indica una falta de viabilidad si no se toman medidas correctivas. La empresa no genera suficiente flujo de caja y se endeuda sin capacidad de pago.

Tabla 13:

Tesorería de Swaply en un escenario normal

TESORERÍA ESCENARIO NORMAL			
CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3
COBROS POR VENTAS (20% COMISIÓN)	146000,00	262800,00	394200,00
COBROS POR PUBLICIDAD	5000,00	8000,00	12000,00
COBROS POR GESTIÓN	98550,00	147825,00	197100,00
TOTAL COBROS OPERATIVOS	249550,00	418625,00	603300,00
PAGOS DE EXPLOTACIÓN (SIN INTERESES)	262587,00	274444,22	293026,45
<i>– Incluye pagos de salarios, marketing, gestoría, almacén, suministros, seguridad, etc.</i>			
FLUJO DE CAJA OPERATIVO (ANTES INTERESES)	-13037,00	144180,78	310273,55
INVERSIÓN INICIAL (ACTIVOS)	-20049,00	0,00	0,00
PRÉSTAMO BANCARIO RECIBIDO	25006,00	0,00	0,00
PAGO DE INTERESES	-1812,50	-1687,50	-1687,50
FLUJO DE CAJA DE FINANCIACIÓN	3144,50	-1687,50	-1687,50
PAGO DE IMPUESTOS	1898,16	-21253,36	-46168,10
VARIACIÓN NETA DE CAJA	-7994,34	121239,92	262417,95
CAJA INICIAL	0,00	-7994,34	113245,58
CAJA FINAL	-7994,34	113245,58	375663,52

Nota. La tabla muestra la tesorería estimada de Swaply en un escenario normal a 3 años. Elaboración propia.

Este escenario muestra una evolución más realista con un crecimiento moderado que permite sostener la operativa y generar beneficios a mediano plazo. Refleja falta de liquidez en el primer año, lo cual es normal para una startup. No obstante, la empresa se recupera en los dos siguientes años.

Tabla 14:

Tesorería de Swaply en un escenario optimista

TESORERÍA ESCENARIO OPTIMISTA			
CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3
COBROS POR VENTAS (20% COMISIÓN)	219000,00	350400,00	492750,00
COBROS POR PUBLICIDAD	15000,00	20000,00	30000,00
COBROS POR GESTIÓN	147825,00	197100,00	246375,00
TOTAL COBROS OPERATIVOS	381825,00	567500,00	769125,00
PAGOS DE EXPLOTACIÓN (SIN INTERESES)	279377,00	310232,47	360514,22
<i>– Incluye pagos de salarios, marketing, gestión, almacén, suministros, seguridad, etc.</i>			
FLUJO DE CAJA OPERATIVO (ANTES INTERESES)	102448,00	257267,53	408610,78
INVERSIÓN INICIAL (ACTIVOS)	-20049,00	0,00	0,00
PRÉSTAMO BANCARIO RECIBIDO	25006,00	0,00	0,00
PAGO DE INTERESES	-1812,50	-1687,50	-1687,50
FLUJO DE CAJA DE FINANCIACIÓN	3144,50	-1687,50	-1687,50
PAGO DE IMPUESTOS	-15424,59	-38216,27	-60917,76
VARIACIÓN NETA DE CAJA	90167,91	217363,76	346005,52
CAJA INICIAL	0,00	90167,91	307531,67
CAJA FINAL	90167,91	307531,67	653537,19

Nota. La tabla muestra la tesorería estimada de Swaply en un escenario optimista a 3 años. Elaboración propia.

Este último escenario refleja un éxito rotundo del negocio, con una expansión acelerada que genera una gran liquidez.

En segundo lugar, se presenta la cuenta de pérdidas y ganancias para los tres escenarios, dado que tanto los ingresos como los costes son variables en función de cada uno de los escenarios. Cabe destacar que, para el cálculo del resultado neto del ejercicio, se ha tomado un tipo impositivo del 15%, dado que según el artículo 29.1 LIS, las startups pueden ver su impuesto de sociedades reducido del 21% al 15% (España, 2014). Se han realizado proyecciones financieras a tres años ya que se considera que es suficiente para evaluar el crecimiento y la sostenibilidad del negocio, pero no tan largo como para que la incertidumbre haga que las proyecciones sean irreales.

Tabla 15:

Cuenta de pérdidas y ganancias de Swaply en un escenario pesimista

CUENTA PYG ESCENARIO PESIMISTA	Año 1	Año 2	Año 3
INGRESOS POR COMISIONES (20%)	87600,00	157680,00	236520,00
INGRESOS POR PUBLICIDAD	3000,00	5000,00	7000,00
TARIFAS DE GESTIÓN	59130,00	88695,00	118260,00
TOTAL INGRESOS DE EXPLOTACIÓN	149730,00	251375,00	361780,00
SUELDOS Y SALARIOS	197760,00	204310,80	211082,84
PUBLICIDAD Y MARKETING	27100,00	24456,00	24896,21
GESTORÍA (SERVICIOS ADMINISTRATIVOS)	1800,00	1834,20	1867,22
PASARELAS DE PAGO (COSTOS TRANSACCIÓN)	9782,00	15782,60	22031,40
ALMACÉN (ALQUILER)	8400,00	8526,00	8653,89
SUMINISTROS (SERVICIOS BÁSICOS)	4680,00	4768,92	4854,76
GASTOS DE CONSTITUCIÓN DE LA SOCIEDAD	807,00	0,00	0,00
RECONOCIMIENTO MÉDICO EMPLEADO	150,00	152,85	155,60
SEGURIDAD Y PRL (PREVENCIÓN RIESGOS)	900,00	305,00	305,00
TOTAL GASTOS DE EXPLOTACIÓN	251379,00	262141,27	275851,82
EBITDA (ANTES DE AMORTIZACIÓN)	-101649,00	-10766,27	85928,18
AMORTIZACIÓN (ACTIVOS A 10 AÑOS)	2004,90	2004,90	2004,90
EBIT (BENEFICIO ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS)	-103653,90	-12771,17	83923,28
GASTOS FINANCIEROS (INTERESES)	1812,50	1687,50	1687,50
EBT (RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS)	-105466,40	-14458,67	82235,78
RESULTADO NETO DEL EJERCICIO	-105466,40	-14458,67	82235,78

Nota. La tabla muestra la cuenta de pérdidas y ganancias estimada de Swaply en un escenario pesimista a 3 años. Elaboración propia.

En este escenario, hay números negativos iniciales en los dos primeros. Aunque los ingresos crecen a una tasa moderada, la empresa sigue operando con pérdidas significativas hasta el tercer año, lo que indica que el modelo de negocio tendría muchas dificultades en este contexto. Hay un margen EBITDA negativo en los dos primeros años, con un alto costo de sueldos y salarios en relación con los ingresos, mientras que un crecimiento de ingresos moderado pero insuficiente para alcanzar rentabilidad. Al tener pérdidas, no se pagan impuestos, por lo que el EBT es igual al Resultado Neto.

En este caso, debería revisarse el gasto de sueldos y salarios, negociar mejores condiciones con proveedores para reducir costes y ajustar la inversión en marketing y publicidad, así como aumentar las tarifas o explorar modelos de suscripción a cuentas premium. Adicionalmente, se debería trabajar en remarketing y fidelización, además de buscar financiación adicional de, por ejemplo, fondos europeos.

Tabla 16:

Cuenta de pérdidas y ganancias de Swaply en un escenario normal

CUENTA PYG ESCENARIO NORMAL	Año 1	Año 2	Año 3
INGRESOS POR COMISIONES (20%)	146000,00	262800,00	394200,00
INGRESOS POR PUBLICIDAD	5000,00	8000,00	12000,00
TARIFAS DE GESTIÓN	98550,00	147825,00	197100,00
TOTAL INGRESOS DE EXPLOTACIÓN	249550,00	418625,00	603300,00
SUELDOS Y SALARIOS	197760,00	204310,80	211082,84
PUBLICIDAD Y MARKETING	27100,00	24456,00	24896,21
GESTORÍA (SERVICIOS ADMINISTRATIVOS)	1800,00	1834,20	1867,22
PASARELAS DE PAGO (COSTOS TRANSACCIÓN)	16790,00	28889,75	40095,25
ALMACÉN (ALQUILER)	8400,00	8526,00	8653,89
SUMINISTROS (SERVICIOS BÁSICOS)	4680,00	4768,92	4764,24
GASTOS DE CONSTITUCIÓN DE LA SOCIEDAD	807,00	0,00	0,00
RECONOCIMIENTO MÉDICO EMPLEADO	150,00	152,85	155,60
SEGURIDAD Y PRL (PREVENCIÓN RIESGOS)	900,00	305,00	305,00
TOTAL GASTOS DE EXPLOTACIÓN	258387,00	273243,52	291820,25
EBITDA (ANTES DE AMORTIZACIÓN)	-8837,00	145381,48	311479,75
AMORTIZACIÓN (ACTIVOS A 10 AÑOS)	2004,90	2004,90	2004,90
EBIT (BENEFICIO ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS)	-10841,90	143376,58	309474,85
GASTOS FINANCIEROS (INTERESES)	1812,50	1687,50	1687,50
EBT (RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS)	-12654,40	141689,08	307787,35
IMPUESTO SOBRE BENEFICIOS (15% PARA STARTUPS EN ESPAÑA)	0,00	21253,36	46168,10
RESULTADO NETO DEL EJERCICIO	-12654,40	120435,72	261619,25

Nota. La tabla muestra la cuenta de pérdidas y ganancias estimada de Swaply en un escenario normal a 3 años. Elaboración propia.

Este escenario presenta una rentabilidad creciente, lo que sugiere que la empresa puede volverse sostenible en menos años. En este escenario, la empresa evoluciona, generando beneficios netos a partir del segundo año, aunque de forma moderada. Los márgenes mejoran con el tiempo, lo que indica una estructura operativa eficiente.

Los retos que ofrece este escenario es las pérdidas presentadas el primer año y la necesidad de mantener la rentabilidad, equilibrando el crecimiento con sostenibilidad financiera. Hay que evitar que el aumento proporcional de los costes operativos supere el crecimiento de los ingresos. Por último, la competencia sigue siendo un riesgo y Swaply debe seguir diferenciándose constantemente, manteniendo su propuesta de valor única.

Tabla 17:

Cuenta de pérdidas y ganancias de Swaply en un escenario optimista

CUENTA PYG ESCENARIO OPTIMISTA	Año 1	Año 2	Año 3
INGRESOS POR COMISIONES (20%)	219000,00	350400,00	492750,00
INGRESOS POR PUBLICIDAD	15000,00	20000,00	30000,00
TARIFAS DE GESTIÓN	147825,00	197100,00	246375,00
TOTAL INGRESOS	381825,00	567500,00	769125,00
SUELDOS Y SALARIOS	197760,00	204310,80	211082,84
PUBLICIDAD Y MARKETING	27100,00	24456,00	24896,21
GESTORÍA (SERVICIOS ADMINISTRATIVOS)	1800,00	1834,20	1867,22
PASARELAS DE PAGO (COSTOS TRANSACCIÓN)	33580,00	64678,00	107492,50
ALMACÉN (ALQUILER)	8400,00	8526,00	8653,89
SUMINISTROS (SERVICIOS BÁSICOS)	4680,00	4768,92	4854,76
GASTOS DE CONSTITUCIÓN DE LA SOCIEDAD	807,00	0,00	0,00
RECONOCIMIENTO MÉDICO EMPLEADO	150,00	152,85	155,60
SEGURIDAD Y PRL (PREVENCIÓN RIESGOS)	900,00	305,70	311,20
TOTAL GASTOS DE EXPLOTACIÓN	275177,00	309032,47	359314,22
EBITDA (ANTES DE AMORTIZACIÓN)	106648,00	258467,53	409810,78
AMORTIZACIÓN (ACTIVOS A 10 AÑOS)	2004,90	2004,90	2004,90
EBIT (BENEFICIO ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS)	104643,10	256462,63	407805,88
GASTOS FINANCIEROS (INTERESES)	1812,50	1687,50	1687,50
EBT (RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS)	102830,60	254775,13	406118,38
IMPUESTO SOBRE BENEFICIOS (15% PARA STARTUPS EN ESPAÑA)	15424,59	38216,27	60917,76
RESULTADO NETO DEL EJERCICIO	87406,01	216558,86	345200,62

Nota. La tabla muestra la cuenta de pérdidas y ganancias estimada de Swaply en un escenario optimista a 3 años. Elaboración propia.

Este último es un escenario de hipercrecimiento, donde la empresa genera ingresos masivos y obtiene márgenes excepcionalmente altos. Podemos observar cómo el beneficio neto es muy alto, lo que permitiría reinversión y crecimiento sin depender tanto de financiamiento externo. Este nivel de éxito indicaría que el modelo de negocio tiene una gran demanda, lo que permitiría explorar otros mercados dentro de España, o incluso a nivel nacional, abriendo centros logísticos en otras ciudades.

Por último, se presenta el balance de situación de la empresa Swaply. Se ha tomado la decisión de presentar el balance de situación en el supuesto del escenario normal, ya que es el más probable dentro de las proyecciones financieras. Este balance refleja la estructura de activos y pasivos de la empresa durante los tres primeros años de actividad.

Toda la amortización del inmovilizado es lineal, en su mayoría a 10 años, menos la amortización del mobiliario que es a 20 años. Todo el inmovilizado material es aportado por los socios, el resto del inmovilizado forma parte de la inversión inicial.

Tabla 18:

Balance de Situación de Swaply en un escenario normal

Balance Escenario Normal	Año 1	Año 2	Año 3
Activo no corriente	34479,40	31138,90	28313,30
Activo corriente (Caja y clientes)	-9892,50	111347,42	373765,36
Total Activo	24586,90	142486,32	402128,16
Resultados de ejercicios anteriores	0,00	-12654,40	107781,32
Resultado del ejercicio	-12654,40	120435,72	261619,25
Patrimonio neto (Recursos propios)	-12654,40	107781,32	369400,57
Pasivo corriente	3553,80	2705,00	2727,60
Acreedores	1687,50	1687,50	2000,00
Proveedores	1866,30	1017,50	727,60
Pasivo no corriente	33687,50	32000,00	30000,00
Pasivo	37241,30	34705,00	32727,60
Total Pasivo + Patrimonio Neto	24586,90	142486,32	402128,17

Nota. Nota. La tabla presenta el balance de situación estimado de Swaply en un escenario normal a 3 años.

Elaboración propia.

Este balance muestra como Swaply evoluciona en sus primeros años de actividad. En el escenario normal, se proyecta un crecimiento sostenido del activo corriente, particularmente el efectivo en caja, mientras que las inversiones en inmovilizado se amortizan progresivamente. Se observa un aumento de patrimonio neto gracias a la reinversión de beneficios, lo que refuerza la solidez financiera de la empresa.

7. CAPÍTULO VII: ANÁLISIS DE RIESGOS

Swaply, como startup en el sector de la moda de segunda mano, enfrenta diversos riesgos que pueden impactar su operatividad, su viabilidad financiera y su capacidad para atraer y retener clientes. En cualquier modelo de negocio, la gestión de riesgos es esencial para garantizar la sostenibilidad y éxito de la empresa. Para abordar estos desafíos se han identificado tres grandes categorías de riesgos: operacionales, financieros y de personas. Cada uno de estos riesgos ha sido evaluado en términos de probabilidad de ocurrencia y su impacto en el negocio. Por tanto, se ha elaborado una matriz de riesgos que permite visualizar y analizar los principales desafíos que Swaply podría enfrentar. Para ello, se han evaluado cada uno de los riesgos asignando valores de probabilidad e impacto en una escala del 1 al 5. Adicionalmente, se han propuesto estrategias de mitigación de los riesgos. A continuación, se presentan los riesgos posibles de Swaply con la descripción detallada de cada uno:

Tabla 19:

Clasificación de los riesgos

Tipo de riesgo	Descripción	Probabilidad	Impacto	Estrategia de mitigación
Operacional	Problemas en la logística (envíos retrasados, pérdidas de paquetes, problemas con los proveedores logísticos).	Moderado (3)	Mayor (4)	Establecer acuerdos con varios operadores logísticos para diversificar ingresos. Asegurar el funcionamiento del sistema de seguimiento en tiempo real.
Financiero	Falta de liquidez en los primeros años. Depender del préstamo y no generar suficiente.	Probable (4)	Severo (5)	Control riguroso del flujo de caja. Diversificar fuentes de ingresos con alianzas estratégicas.
Personas	Falta de confianza del usuario en la plataforma. Baja conversión y retención de clientes.	Probable (4)	Significativo (3)	Garantizar la seguridad en transacciones con el sistema de verificación e invertir en marketing y atención al cliente.
Personas	Baja retención de clientes debido a la competencia del sector.	Moderado (3)	Significativo (3)	Implementar estrategias de fidelización como descuentos para clientes y recurrentes campañas de engagement en redes sociales.

Nota. La tabla presenta los riesgos de Swaply, con su descripción, clasificación y estrategia de mitigación. Elaboración propia.

Para una mejor visualización de los riesgos identificados, se ha desarrollado una matriz de impacto-probabilidad 5x5, que clasifica cada riesgo en función de su impacto en Swaply y su probabilidad de ocurrencia.

Ejes de la Matriz:

- Eje X (horizontal): Impacto del riesgo (de insignificante a severo)
- Eje Y (vertical): Probabilidad de ocurrencia (de raro a muy probable)

Tabla 20:

Matriz de riesgos 5x5

	Insignificante (1)	Menor (2)	Significativo (3)	Mayor (4)	Severo (5)
Casi seguro (5)					
Probable (4)			Falta de confianza del usuario en la plataforma		Falta de liquidez en los primeros años
Moderado (3)			Baja retención de clientes	Problemas en la logística	
Poco probable (2)					
Raro (1)					

Nota. Elaboración propia

Destacan especialmente dos riesgos que requieren una atención prioritaria. Por una parte, la falta de liquidez en los primeros años, ubicada en la zona de riesgo extremo, refleja la importancia de seguir una planificación financiera sólida y la necesidad de diversificación de fuentes de financiación desde el principio. Por otra parte, los problemas de logística están situados en una zona de riesgo alto, que evidencia la necesidad de establecer acuerdos sólidos con proveedores logísticos y sistemas eficientes de seguimiento y control. Asimismo, los riesgos relacionados con personas también se encuentran en zonas críticas o de atención elevada, lo que subraya la relevancia de construir una marca confiable, un sistema de atención al cliente eficiente y una experiencia de usuario satisfactoria desde el primer contacto.

8. CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES

El presente Trabajo de Fin de Grado ha desarrollado un plan de negocio detallado para Swaply, una plataforma innovadora en el sector de la moda de segunda mano con un enfoque sostenible y logístico integral. A lo largo del estudio, se ha demostrado la viabilidad y el potencial de crecimiento de Swaply en un mercado en auge, caracterizado por el aumento de concienciación ambiental y el cambio en los hábitos de consumo de los usuarios.

En primer lugar, el análisis de la industria de segunda mano ha evidenciado una clara tendencia al alza en la demanda de prendas reutilizadas. El consumo responsable y la economía circular están ganando protagonismo, impulsados por los Objetivos de Desarrollo Sostenible y las nuevas regulaciones medioambientales. Swaply se posiciona como una solución clave dentro de este contexto, al eliminar las principales barreras que dificultan la compraventa de prendas de segunda mano, como la falta de tiempo, la desconfianza y la logística compleja.

El desarrollo del Business Model Canvas ha permitido estructurar de manera clara la propuesta de valor de Swaply. La plataforma destaca por ofrecer un servicio integral que facilita la experiencia del usuario, asegurando una gestión eficiente desde la recogida hasta la entrega al comprador final. A diferencia de sus competidores, Swaply asume la mayor parte del proceso logístico, garantizando seguridad en las transacciones y mejorando la experiencia tanto para vendedores como para compradores. Además, la posibilidad de donar prendas no vendidas a ONGs y reciclar aquellas que no sean aptas para la vena refuerza su compromiso con la sostenibilidad.

El análisis estratégico ha revelado que Swaply opera en un mercado con un alto grado de competencia, pero con oportunidades significativas de diferenciación. A través del análisis PESTEL y de las Cinco Fuerzas de Porter, se ha determinado que la empresa enfrenta retos como la posible entrada de nuevos competidores y la necesidad de generar confianza en los consumidores. Sin embargo, sus fortalezas en sostenibilidad, innovación, logística y garantía de calidad le otorgan una ventaja competitiva. Además, el análisis DAFO ha permitido identificar estrategias desarrolladas en el análisis CAME.

En términos de marketing, Swaply se basa en estrategias digitales, como el uso de redes sociales, marketing de influencers y contenido interactivo para captar y fidelizar usuarios. La creación de una comunidad online y la implementación de un algoritmo de recomendación personalizado refuerzan la retención de clientes y optimizan la experiencia de compra.

Desde el punto de vista financiero, las proyecciones realizadas para los próximos tres años han mostrado posible viabilidad económica del proyecto. Swaply cuenta con una estructura de ingresos diversificada, basada en comisiones por transacción, ingresos por publicidad y gastos de gestión. La inversión inicial estimada es de 20.049 euros, financiada a través del préstamo ENISA, lo que permite a la startup operar sin necesidad de avales personales y con condiciones flexibles de amortización. En el escenario normal, se prevé un crecimiento progresivo de la plataforma, consolidándose como una opción atractiva para el consumidor y con potencial de expansión. Cabe destacar que las estimaciones podrían variar, por lo que se han desarrollado tres escenarios diferentes: pesimista, normal y optimista. Aun así, se tratan de estimaciones y por tanto no necesariamente se ajustan a la realidad en su totalidad.

No obstante, no hay que olvidar que, a pesar del potencial del modelo de negocio de Swaply, existen riesgos importantes que deben ser gestionados con anticipación. Desde problemas logísticos y de financiación, hasta la posible desconfianza del cliente, estos factores pueden afectar directamente a la viabilidad del proyecto si no se abordan correctamente. Por ello, incorporar una estrategia de mitigación de riesgos es clave para garantizar una implementación sólida, minimizar incertidumbres y reforzar la sostenibilidad del negocio a largo plazo.

En conclusión, Swaply representa una propuesta de negocio innovadora con un alto grado de viabilidad en el mercado de la moda sostenible. Su modelo integral, centrado en la logística, la seguridad y la economía circular, le permite diferenciarse de la competencia y responder a las necesidades actuales del consumidor. Aunque el proyecto enfrenta desafíos, como la consolidación de su marca y la optimización de su estructura logística, sus fortalezas y estrategias planteadas lo posicionan como una solución innovadora con un alto potencial de éxito.

9. BIBLIOGRAFÍA

Amazon Business. (3 febrero, 2022). *Qué es un análisis CAME y cómo se hace*. Amazon Business España. Recuperado de <https://business.amazon.es/es/descubre-mas/blog/que-es-analisis-came>

Banco de España, Eurosistema. Recuperado de <https://www.bde.es/f/webbe/SES/Secciones/Publicaciones/InformesBoletinesRevistas/BoletinEconomico/24/T4/Fich/IIPP-2024-12-17-gavilan-es-or.pdf>

BBVA. (4 agosto, 2020). *Cómo puede la inteligencia artificial impulsar el comercio electrónico*. Recuperado de <https://www.bbva.com/es/innovacion/como-puede-la-inteligencia-artificial-impulsar-el-comercio-electronico/>

Brutti, F. (2023). *The 9-Step Business Model Canvas Explained (2023 Update)*. The Power MBA. Recuperado de <https://www.thepowermba.com/en/blog/business-model-canvas>

Comisión Europea. (2020). *Plan de Acción para la Economía Circular 2020*. Oficina de Publicaciones de la Unión Europea. Recuperado de <https://op.europa.eu/es/publication-detail/-/publication/9dc6aa01-39d2-11eb-b27b-01aa75ed71a1>

Comisión Europea. (2022). *Estrategia de Textiles Sostenibles*. Web Oficial de la Unión Europea. Recuperado de https://ec.europa.eu/info/law/better-regulation/have-your-say/initiatives/12822-Estrategia-de-la-UE-para-los-productos-textiles-sostenibles_es

Comisión Europea. (2023). *Paquete sobre la Ley de Servicios Digitales*. Web Oficial de la Unión Europea. Recuperado de <https://digital-strategy.ec.europa.eu/es/policies/digital-services-act-package>

Donnellan, A. (11 septiembre, 2024). *Vinted, tan de moda como su ropa usada*. Cincodías, El País. Recuperado de <https://cincodias.elpais.com/opinion/2024-09-11/vinted-tan-de-moda-como-su-ropa-usada.html>

E&N. (2024). *La ropa de segunda mano representará el 10% del mercado de la moda en 2024*. Revista E&N. Recuperado de <https://www.revistaeyn.com/empresasymangement/la-ropa-de-segunda-mano-representara-el-10-del-mercado-de-la-moda-en-2024-OE18949575#:~:text=La%20ropa%20de%20segunda%20mano%20ha%20salido%20de%20armario%20y,de%20la%20moda%20en%202024.&text=las%20finanzas%20sostenibles-.La%20preocupaci%C3%B3n%20por%20el%20precio%2C%20la%20sostenibilidad%20y%20el%20crecimiento,mano%20en%20los%20%C3%BAltimos%20a%C3%B1os>.

El País. (23 febrero, 2025). *¿A dónde va el pantalón que tiramos a un contenedor de ropa usada? Once meses de investigación y miles de kilómetros recorridos*. Recuperado de <https://elpais.com/planeta-futuro/2025-02-23/a-donde-va-el-pantalón-que-tiramos-a-un-contenedor-de-ropa-usada-once-meses-de-investigacion-y-miles-de-kilometros-recorridos.html>

Enisa. (s.f.). Página web oficial. Recuperado de <https://www.enisa.es/es/financia-tu-empresa/lineas-de-financiacion>

España. (2014). *Ley 27/2014, de 27 de noviembre, del Impuesto sobre Sociedades*. Boletín Oficial del Estado (BOE), núm. 288, de 28 de noviembre de 2014. Recuperado de <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2014-12328>

Fernández, R. (31 enero, 2025). *Variación de la media anual del índice de precios de consumo (IPC) en España de 2005 a 2024*. Statista. Recuperado de <https://es.statista.com/estadisticas/476953/tasa-de-inflacion-anual-en-espana/>

Gallart-Camahort, A., Codina, M. y de Juan Vigaray, M. D. (2022). *La experiencia del cliente y su impacto en la fidelización y el compromiso con la marca*. Dialnet. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8428109.pdf>

Gavilán, A. (17 diciembre, 2024). *Proyecciones macroeconómicas de España 2024-2027*. Recuperado de

<https://www.bde.es/f/webbe/SES/Secciones/Publicaciones/InformesBoletinesRevistas/BoletinEconomico/24/T4/Fich/IIPP-2024-12-17-gavilan-es-or.pdf>

Global Data. (28 enero, 2025). *Global resale apparel market soars 17.6% to \$204.7 billion in 2024. Reveals GlobalData*. GlobalData. Recuperado de <https://www.globaldata.com/media/retail/global-resale-apparel-market-soars-17-6-204-7-billion-2024-reveals-globaldata/>

Grewal, D., Hulland, J., Kopalle, P. y Karahanna, E. (17 diciembre, 2020). *The future of technology and marketing: a multidisciplinary perspective*. Journal of the Academy of Marketing Science (2020) 48:1–8. Recuperado de <https://link.springer.com/article/10.1007/s11747-019-00711-4>

Hartman, A., Kolbe, D. y Osorio, M. (27 agosto, 2024). *Ropa de segunda mano, un paso hacia la economía sostenible*. Tecnológico de Monterrey, Escuela de Negocios. Recuperado de <https://investigacionnegocios.tec.mx/es/prensa/moda-segunda-mano>

Hill, C. W. L., Jones, G. R., y Schilling, M. A. (2014). *Strategic Management Theory: An Integrated Approach*, pp. 18, 45-47. Cengage Learning. Recuperado de <http://librodigital.sangregorio.edu.ec/librosusgp/00851.pdf>

Instituto Nacional de Estadística. (Enero, 2025). *Indicador adelantado del Índice de Precios de Consumo (IPC)*. INE. Recuperado de <https://www.ine.es/dyngs/Prensa/es/adIPC0125.htm#:~:text=M%C3%A1s%20informaci%C3%B3n&text=La%20inflaci%C3%B3n%20anual%20estimada%20del,adelantado%20elaborado%20por%20el%20INE.>

Intarex. (2021). *Moda sostenible, ¿no hay marcha atrás?*. El Blog de Intarex. Recuperado de <https://www.intarex.com/moda-sostenible/>

Johnson, G., Scholes, K., y Whittington, R. (2011). *Exploring Corporate Strategy*, pp. 55-57. Pearson Education.

Malyshev, A. (3 febrero, 2025). *Exploring Modern Trends, Methods, and Digital Payment Technologies*. SDK. Finance Recuperado de <http://sdk.finance/what-are-digital-payments/>

McKinsey & Company. (6 febrero, 2023). *Los consumidores se preocupan por la sostenibilidad y lo respaldan con sus billeteras*. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/featured-insights/destacados/los-consumidores-se-preocupan-por-la-sostenibilidad-y-lo-respaldan-con-sus-billeteras/es>

Mena, M. (20 septiembre, 2023). *La ropa, el producto más adquirido en las compras de segunda mano en España*. Statista. Recuperado de <https://es.statista.com/grafico/29530/encuestados-en-espana-que-han-comprado-los-siguientes-productos-de-segunda-mano-en-los-ultimos-12-meses/>

Micolet. (s.f.). Página web oficial. Recuperado de <https://www.micolet.com/>

Naciones Unidas. (2015). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Recuperado de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

Navas, N. (13 octubre, 2024). *El boom de la segunda mano seduce a las empresas*. La Vanguardia, Comercio Minorista. Recuperado de <https://www.lavanguardia.com/dinero/20241013/10015235/boom-segunda-mano-seduce-empresas.html>

Orús, A. (8 octubre, 2024). *Tamaño del mercado mundial de la moda online 2024-2028*. Statista. Recuperado de <https://es.statista.com/estadisticas/1401134/tamano-del-mercado-mundial-de-comercio-electronico-de-moda/#:~:text=En%202024%2C%20el%20tama%C3%B1o%20del,billones%20de%20d%C3%B3lares%20en%202028.>

Pacto Mundial. (s.f.). *Moda sostenible: vístete despacio que el planeta tiene prisa*. Red Española. Recuperado de <https://www.pactomundial.org/noticia/moda-sostenible/-:~:text=En la moda sostenible se,ropa en comparación con 1996.>

Parés Sánchez, P. (2018). *La moda ética, ¿utopía o realidad? Análisis de las cinco fuerzas de Porter del sector en España*. Universidad Pontificia de Comillas. Recuperado de <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/18969>

Parlamento Europeo. (29-12-2020). *El impacto de la producción textil y los residuos en el medioambiente*. Recuperado de <https://www.europarl.europa.eu/topics/es/article/20201208STO93327/el-impacto-de-la-produccion-textil-y-de-los-residuos-en-el-medio-ambiente>

Parlamento Europeo. (Abril, 2024). *El Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER)*. Fichas temáticas sobre la Unión Europea, Parlamento Europeo. Recuperado de <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/es/sheet/95/el-fondo-europeo-de-desarrollo-regional-feder->

Paz, R., Dávalos, F. y Resendiz, A. (2 de marzo, 2023). *La industria de la moda: la segunda más contaminante del mundo*. UNAM Global. Recuperado de https://unamglobal.unam.mx/global_revista/la-industria-de-la-moda-la-segunda-mas-contaminante-del-mundo/

Peña, J. (13 febrero, 2025). *La Estrategia Viral de Duolingo: Cómo una Broma Convirtió a una Mascota en Ícono del Marketing Digital*. Genesis. Recuperado de <https://genesisagency.digital/la-estrategia-viral-de-duolingo-como-una-broma-convirtio-a-una-mascota-en-icono-del-marketing-digital/>

Percentil. (13 noviembre, 2023). *La moda de segunda mano se ha convertido en tendencia*. Recuperado de <https://percentil.com/blog/moda-segunda-mano-convertido-en-tendencia/>

Percentil. (s.f.). Página web oficial. Recuperado de <https://percentil.com/>

Pinker Moda. (4 noviembre, 2023). *¿Está reduciendo la moda sus emisiones de carbono?*. Recuperado de <https://pinkermoda.com/informe-aii-analiza-emisiones-moda-2023/>

Sánchez, F. (1 marzo, 2023). *Ranking de sanciones de protección de datos en la UE*. Vento Abogados y Asesores. Recuperado de <https://vento.es/ranking-sanciones-proteccion-de-datos-ue/>

Sanz Cabrerros, E. (2021) *Actitudes y comportamiento de los particulares en el mercado de segunda mano: análisis de compradores y vendedores*. Universidad de Valladolid. Recuperado de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/51359/TFG-E-1231.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Silván, P., Silván-Martínez, P. Trespalacios, J.A. y Fernández, I. (2023). *Sostenibilidad y economía circular en el sector textil: análisis del consumo de ropa de segunda mano como alternativa de moda sostenible*. Behanomics, 1,82-98. DOI: <https://behanomics.com/bej/article/view/9>

Square. (s.f.). *Sistema de pagos*. Recuperado de <https://squareup.com/es/es/payments>

Swaply. (2024). *Moda Sostenible [Formulario en línea]*. <https://docs.google.com/forms/d/1jYGwy7ReADPmrIrVXSLvFztMkGhbMwwwcHOBbFsDqJU/edit#responses>

The UN Alliance For Sustainable Fashion. (s.f.). *What is the UN Alliance for Sustainable Fashion?*. Recuperado de <https://unfashionalliance.org/>

Thredup. (2023). *2023 Resale Report*. Recuperado de https://cf-assets-tup.thredup.com/resale_report/2023/thredUP_2023_Resale_Report_FINAL.pdf

Unión Europea. (Enero, 2025). *Inflation in the euro area*. Official EU website. Recuperado de https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Inflation_in_the_euro_area

Unión Europea. (s.f.). *NextGenerationEU*. Web oficial de la UE. Recuperado de https://next-generation-eu.europa.eu/index_es

Vicepresidencia Tercera del Gobierno. (s.f.). *Programa LIFE*. Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico. Recuperado de <http://miteco.gob.es/es/ministerio/servicios/ayudas-subsuenciones/programa-life.html>

Vinted. (s.f.). Página web oficial. Recuperado de <https://www.vinted.es/>

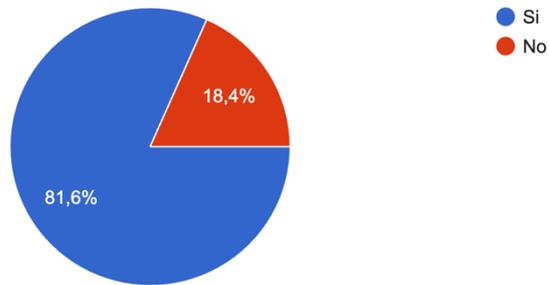
Zara. (s.f.). Página web oficial. Recuperado de <https://www.zara.com/es/>

10. ANEXOS

Encuesta de elaboración propia

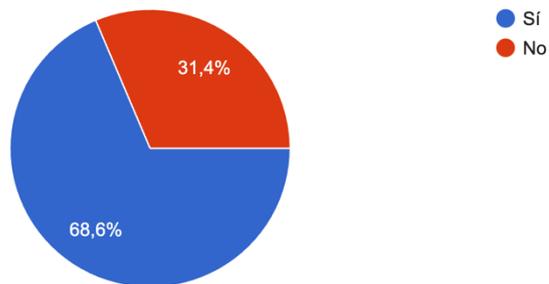
¿Tienes ropa de la que te quieres deshacer y no sabes cómo?

185 respuestas



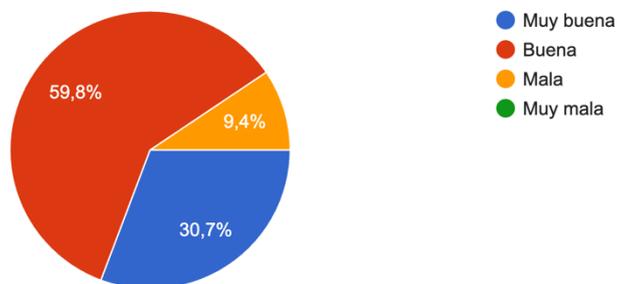
¿Has utilizado alguna vez una plataforma de reventa de segunda mano?

185 respuestas



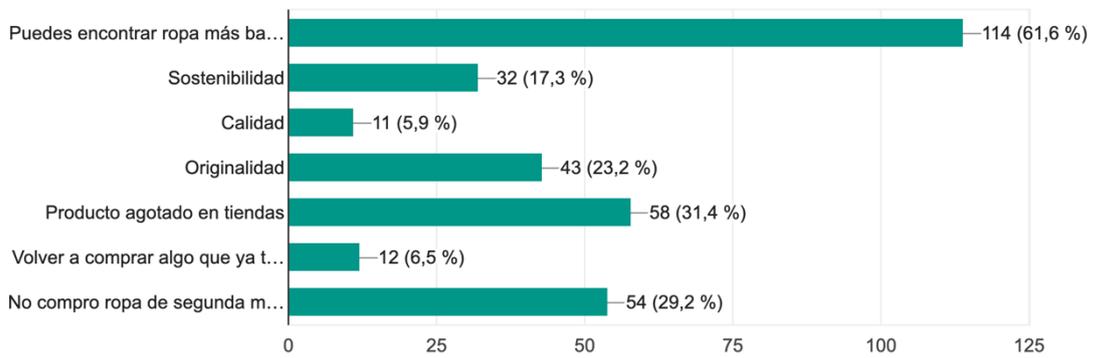
Si has marcado "sí" en la pregunta anterior, ¿cuál fue tu experiencia en general?

127 respuestas



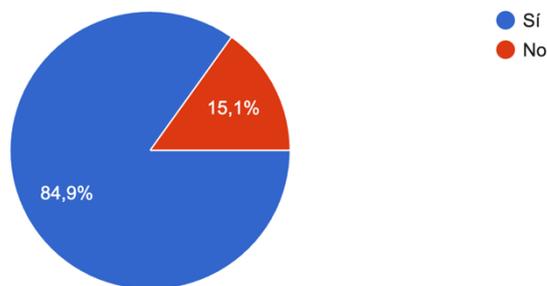
¿Cuál es tu razón principal para comprar ropa de segunda mano

185 respuestas



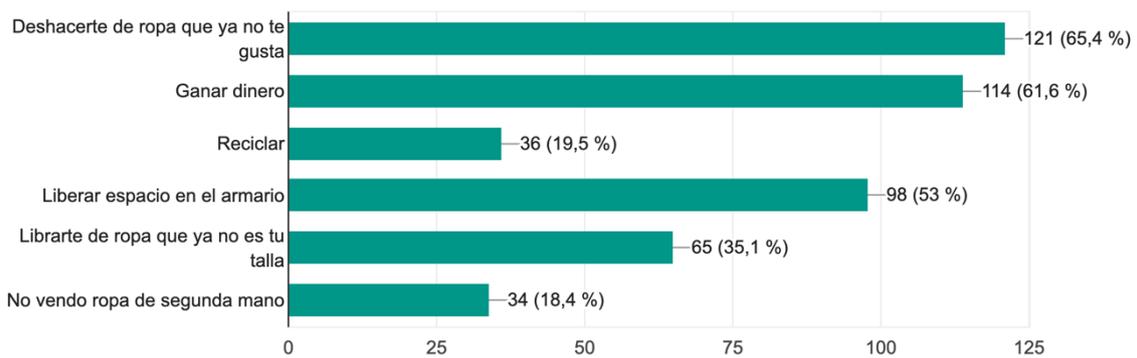
¿Te da pereza la gestión de compra/venta de ropa a través de plataformas de segunda mano (hacer fotos, negociar, gestionar el envío...)?

185 respuestas



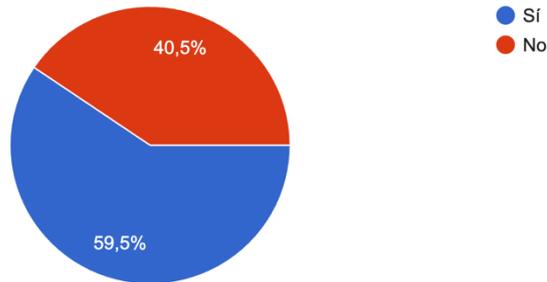
¿Cuál es tu razón principal para vender ropa de segunda mano?

185 respuestas



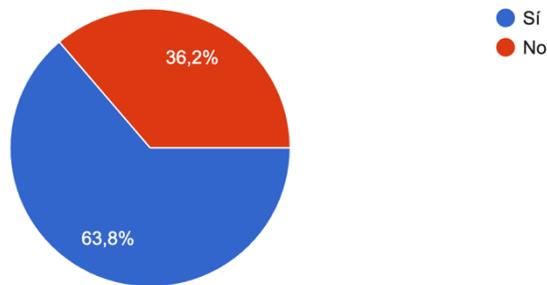
¿Consideras que te resulta una pérdida de tiempo gestionar las ventas en plataformas de segunda mano?

185 respuestas



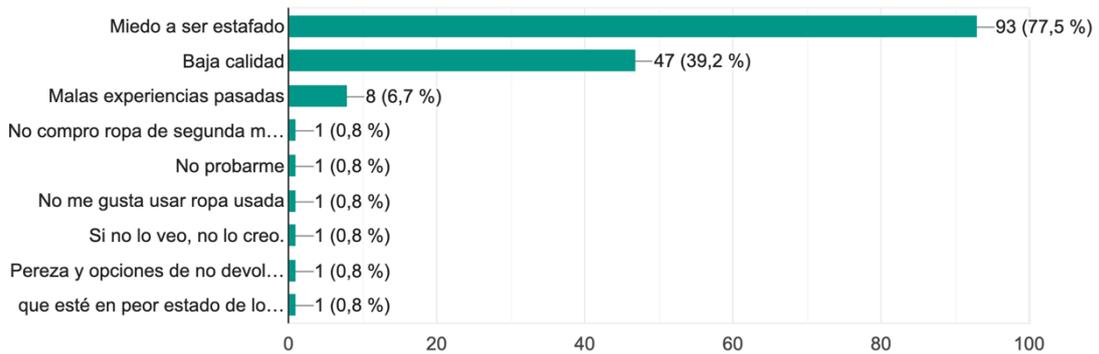
¿Sueles sentir desconfianza al comprar en plataformas de ropa de segunda mano?

185 respuestas



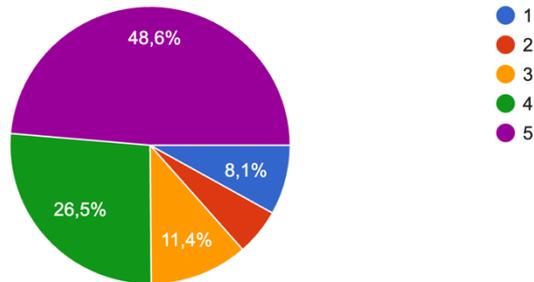
Si has marcado "sí" en la pregunta anterior, ¿por qué?

120 respuestas



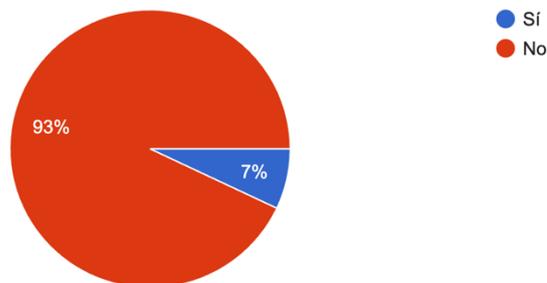
¿Te fijas mucho en las reseñas al comprar en estas plataformas? (Escala de 1 a 5, siendo 1 nada y 5 mucho)

185 respuestas



En caso de que hayas vendido alguna vez, ¿te han puesto alguna mala reseña por la gestión del envío o la prenda en sí?

185 respuestas



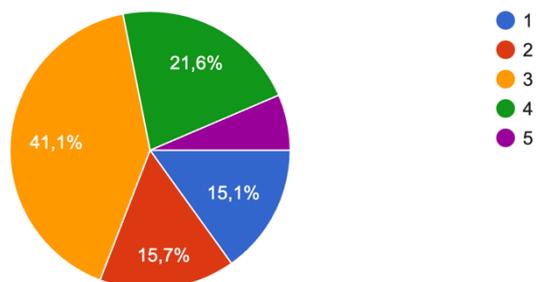
Si has marcado "sí" en la pregunta anterior, ¿qué hiciste para resolverlo?

10 respuestas

- Nada
- Le devolví el dinero para que no me pusiera una mala reseña.
- Envío tarde
- Pedir disculpas
- perdir perdon
- Pedir perdón
- Tuve que devolverle el dinero
- Por tardar mucho en enviarlo
- Nada, porque me la puso la plataforma por no enviar un pedido

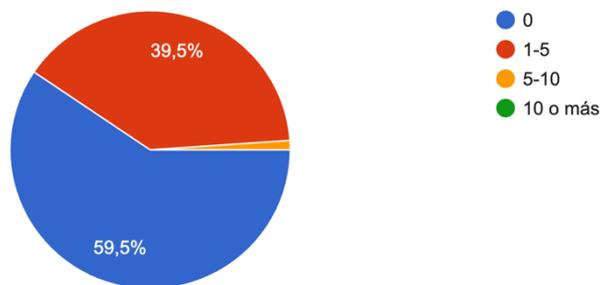
¿Sueles sentir confianza al comprar en plataformas de ropa de segunda mano? (Escala de 1 a 5 de menos a más confianza)

185 respuestas



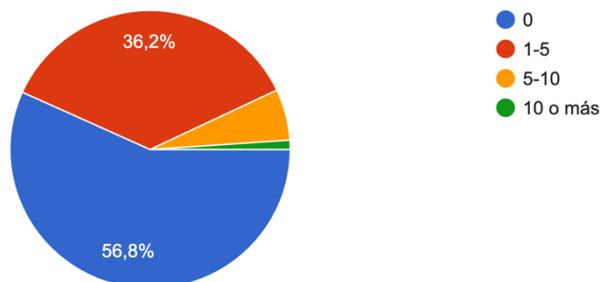
¿Cuántas compras mensuales haces aproximadamente por plataformas de segunda mano?

185 respuestas



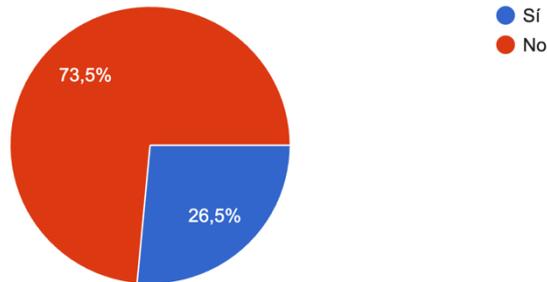
¿Cuántas ventas mensuales haces aproximadamente por plataformas de segunda mano?

185 respuestas



¿Te ha pasado que vendes una prenda después de mucho tiempo colgada en la plataforma y luego no la encuentras?

185 respuestas



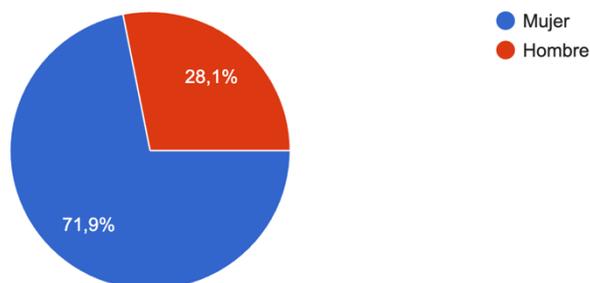
¿Podrías describir cualquier inconveniente importante que hayas tenido con las plataformas actuales de venta de segunda mano?

48 respuestas

- Exigencia de tiempo
- Nunca he vendido ropa de segunda mano pero es algo que actualmente empiezo a plantearme
- Estado exacto de la ropa que se vende
- Compré una chaqueta pero resulta que ya se había vendido antes. Me devolvieron el dinero
- No he comprado todavía
- En la comunicación entre el vendedor y yo, que decía que iba a mandar una prenda x día y no pasaba y no me contestaba. Recibir productos que decían tener buena calidad y al final se me estropeaba después de darle dos usos.
- Intentan venderte ropa/calzado de imitación, como si fuesen reales.

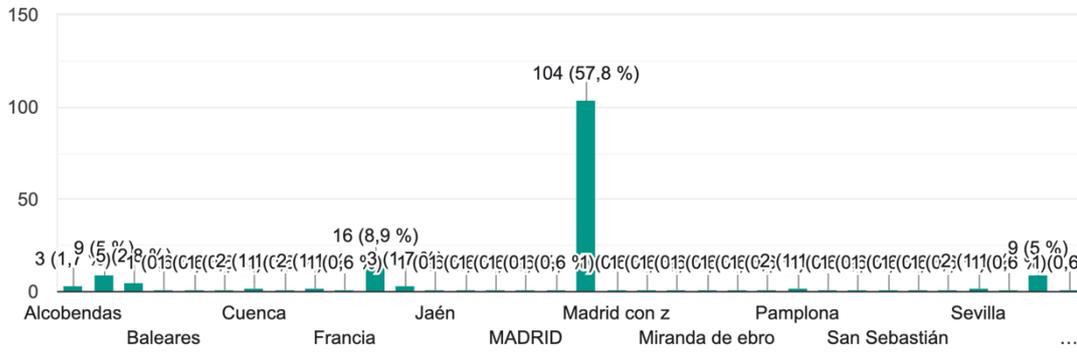
¿Cuál es tu género?

185 respuestas



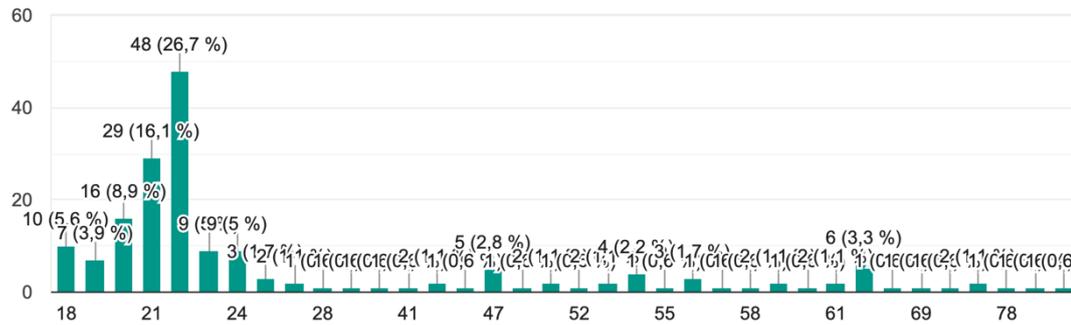
¿En qué ciudad resides?

180 respuestas



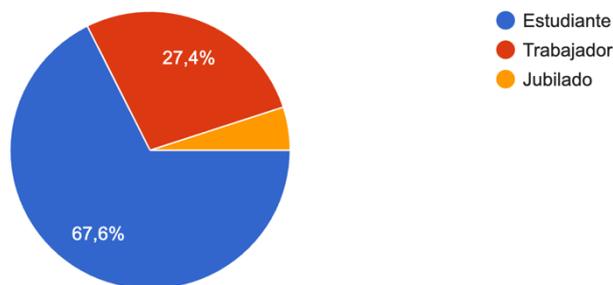
¿Cuál es tu edad?

180 respuestas



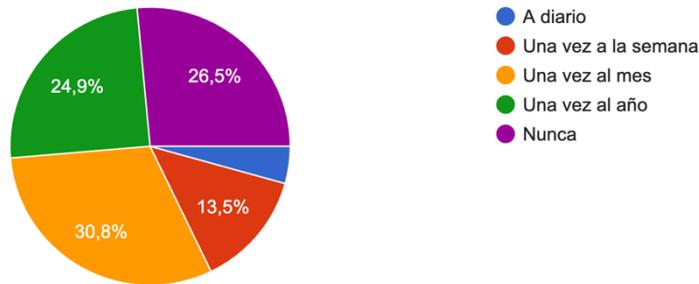
¿Cuál es tu ocupación?

179 respuestas



¿Con qué frecuencia usas aplicaciones de compraventa de segunda mano?

185 respuestas



Balances escenario pesimista y optimista

Balance Escenario Pesimista	Año 1	Año 2	Año 3
Activo no corriente	34479,40	31138,90	28313,30
Activo corriente (Caja y clientes)	-102704,50	-114354,07	-29314,69
Total Activo	-68225,10	-83215,17	-1001,39
Resultados de ejercicios anteriores	0,00	-105466,40	-119925,07
Resultado del ejercicio	-105466,40	-14458,67	82235,78
Patrimonio neto (Recursos propios)	-105466,40	-119925,07	-37689,29
Pasivo corriente	3553,80	4709,90	6687,90
Acreeedores	1687,50	1687,50	2000,00
Proveedores	1866,30	3022,40	4687,90
Pasivo no corriente (Préstamo >1 año)	33687,50	32000,00	30000,00
Pasivo	37241,30	36709,90	36687,90
Total Pasivo + Patrimonio Neto	-68225,10	-83215,17	-1001,39

Balance Escenario Optimista	Año 1	Año 2	Año 3
Activo no corriente	34479,40	31138,90	28313,30
Activo corriente (Caja y clientes)	90167,91	307531,67	653537,19
Total Activo	124647,31	338670,57	681850,49
Resultados de ejercicios anteriores	0,00	87406,01	303964,87
Resultado del ejercicio	87406,01	216558,86	345200,62
Patrimonio neto (Recursos propios)	87406,01	303964,87	649165,49
Pasivo corriente	3553,80	2705,70	2685,00
Acreeedores	1687,50	1687,50	2000,00
Proveedores	1866,30	1018,20	685,00
Pasivo no corriente	33687,50	32000,00	30000,00
Pasivo	37241,30	34705,70	32685,00
Total Pasivo + Patrimonio	124647,31	338670,57	681850,49