



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
ICADE

PLAN DE NEGOCIO Y ANÁLISIS DE LA VIABILIDAD DE *MYCLOSET*

Autor: Cristina Hott Orbegozo
Director: Jorge Aracil Jordá

MADRID | Junio, 2025

RESUMEN

Este Trabajo de Fin de Grado presenta un plan de negocio para *MyCloset*, una aplicación digital que permite a mujeres jóvenes alquilar y poner en alquiler vestidos de invitada para eventos especiales, como bodas, graduaciones o celebraciones similares. El proyecto surge como respuesta a una necesidad real detectada en el entorno cercano de la autora: disponer de opciones de vestuario variadas, asequibles y sostenibles sin tener que recurrir continuamente a la compra de prendas nuevas.

A lo largo del trabajo se analiza el contexto económico, social y tecnológico que rodea al sector de la moda colaborativa y circular en España, validando el modelo de negocio mediante herramientas como el análisis PESTEL, las cinco fuerzas de Porter o el Business Model Canvas. Asimismo, se estudia la demanda a través de encuestas dirigidas al público objetivo y se plantean estrategias detalladas en áreas clave como marketing, operaciones, recursos humanos y finanzas.

Las proyecciones financieras muestran un modelo rentable, escalable y resiliente, con capacidad para generar beneficios desde el primer año y una valoración atractiva para potenciales inversores. *MyCloset* se posiciona así como una alternativa digital alineada con los valores de una nueva generación de consumidoras que priorizan la autenticidad, la economía circular y la sostenibilidad.

Palabras clave: emprendimiento, moda circular, economía colaborativa, startup, alquiler de vestidos, sostenibilidad, digitalización, modelo de negocio, *MyCloset*, mujeres jóvenes.

ABSTRACT

This Final Degree Project presents a business plan for *MyCloset*, a digital application that allows young women to rent and rent out guest dresses for special events, such as weddings, graduations, or similar celebrations. The project arose in response to a real need detected in the author's immediate environment: to have varied, affordable, and sustainable clothing options without having to continuously resort to buying new garments.

Throughout the thesis, the economic, social, and technological context surrounding the collaborative and circular fashion sector in Spain is analyzed, validating the business model using tools such as PESTEL analysis, Porter's five forces, and the Business Model Canvas. Likewise, demands are studied through surveys aimed at the target audience, and detailed strategies are proposed in key areas such as marketing, operations, human resources, and finance.

The financial projections show a profitable, scalable, and resilient model, with the capacity to generate profits from the first year and an attractive valuation for potential investors. *MyCloset* is thus positioned as a digital alternative aligned with the values of a new generation of consumers who prioritize authenticity, the circular economy, and sustainability.

Keywords: entrepreneurship, circular fashion, collaborative economy, startup, dress rental, sustainability, digitalization, business model, *MyCloset*, young women.

TABLA DE CONTENIDO

| | |
|--|----|
| 1. INTRODUCCIÓN..... | 7 |
| 1.1 Motivación y contextualización del proyecto..... | 7 |
| 1.2 Objetivos del trabajo..... | 7 |
| 1.3 Metodología..... | 9 |
| 2. MODELO DE NEGOCIO..... | 11 |
| 2.1 Razón de ser de <i>MyCloset</i> | 11 |
| 2.2 Descripción general del modelo | 11 |
| 3. ANÁLISIS Y CONTEXTO | 13 |
| 3.1 Análisis externo | 13 |
| 3.1.1 PESTEL..... | 13 |
| 3.1.2 Las 5 Fuerzas de Porter | 19 |
| 3.2. Análisis interno..... | 28 |
| 3.2.1 Business Model Canvas..... | 28 |
| 3.2.2 Análisis DAFO | 39 |
| 4. PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO..... | 43 |
| 4.1 Misión, Visión y Valores..... | 43 |
| 4.1.1 Misión..... | 43 |
| 4.1.2 Visión..... | 44 |
| 4.1.3 Valores | 44 |
| 4.2 Cuadro de mando estratégico | 45 |
| 5. PLANES POR ÁREA DE NEGOCIO | 48 |
| 5.1. Plan de Marketing..... | 48 |
| 5.1.1. Establecimiento de Objetivos y KPIs | 49 |
| 5.1.2. Marketing Mix: Las 7Ps | 53 |
| 5.2. Plan de Operaciones | 57 |
| 5.2.1 Establecimiento de Objetivos y KPIs | 57 |

| | |
|--|-----|
| 5.2.2. Descripción técnica de la aplicación | 59 |
| 5.2.3. Tecnología y Herramientas Necesarias..... | 62 |
| 5.2.4. Ventajas Competitivas | 64 |
| 5.3. Plan de Recursos Humanos | 67 |
| 5.3.1 Establecimiento de Objetivos y KPIs | 68 |
| 5.4. Plan Económico y Financiero..... | 70 |
| 5.4.1 Establecimiento de objetivos y KPIs..... | 71 |
| 5.4.2 Hipótesis financieras y presupuestos..... | 72 |
| 5.4.3 Proyecciones financieras de la cuenta de resultados | 81 |
| 5.4.4 Proyecciones financieras del Balance de Situación..... | 87 |
| 5.4.5 Proyecciones financieras de los Flujos de Caja..... | 88 |
| 5.4.6 Valoración del proyecto | 90 |
| 6. CONCLUSIONES..... | 92 |
| 7. BIBLIOGRAFÍA..... | 95 |
| 8. ANEXOS | 101 |
| Anexo I: Cuestionario sobre el interés por el desarrollo de una app de alquiler de vestidos para eventos especiales..... | 101 |
| Anexo II. Entrevista sobre colaboraciones con <i>microinfluencers</i> | 105 |
| Anexo III: Hipótesis de Ingresos | 107 |
| Anexo IV: Hipótesis de Costes Fijos y Costes Variables | 108 |
| Anexo V: Cuenta de pérdidas y ganancias proyectada – Escenario base | 109 |
| Anexo VI: Declaración de Uso de Herramientas de Inteligencia Artificial Generativa en Trabajos Fin de Grado | 110 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla 1: Cuadro de mando estratégico de <i>MyCloset</i> | 45 |
| Tabla 2: Cuadro de objetivos del plan estratégico de Marketing | 49 |
| Tabla 3: Cuadro de objetivos del plan estratégico de Operaciones | 58 |
| Tabla 4: Cuadro de objetivos del plan estratégico de Recursos Humanos | 69 |
| Tabla 5: Cuadro de objetivos del plan estratégico económico-financiero | 71 |
| Tabla 6: Hipótesis de Ingresos..... | 74 |
| Tabla 7: Hipótesis de Costes Fijos..... | 77 |
| Tabla 8: Hipótesis de Costes Variables | 79 |
| Tabla 9: Hipótesis de Inversión Inicial | 80 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1: Logo provisional de <i>MyCloset</i> | 12 |
| Figura 2: Número de usuarios que realizó compras online relacionadas con la moda a nivel mundial entre 2017 y 2029 | 17 |
| Figura 3: Porcentaje de personas que han alquilado alguna vez un vestido frente a las que no | 20 |
| Figura 4: Tabla de diferenciación de <i>MyCloset</i> frente a competidores directos e indirectos | 25 |
| Figura 5: Edades de las participantes en la encuesta realizada | 29 |
| Figura 6: Comparativa de salario medio español por género..... | 30 |
| Figura 7: Salario medio de las mujeres en España por comunidad autónoma..... | 31 |
| Figura 8: Business Model Canvas de <i>MyCloset</i> | 39 |
| Figura 9: Esquema del análisis DAFO de <i>MyCloset</i> | 40 |
| Figura 10: Pantallas de bienvenida, principal y de búsqueda de la app <i>MyCloset</i> | 60 |
| Figura 11: Pantallas de chat y checkout de la app <i>MyCloset</i> | 61 |
| Figura 12: Proyecciones de cuenta de Pérdidas y Ganancias – Escenario Base | 82 |
| Figura 13: Proyecciones de cuenta de Pérdidas y Ganancias – Escenario Pesimista ... | 84 |
| Figura 14: Proyecciones de cuenta de Pérdidas y Ganancias – Escenario Optimista ... | 85 |
| Figura 15: Proyecciones de Balance de Situación – Escenario Base..... | 87 |
| Figura 16: Proyección de Flujos de Caja – Escenario Base..... | 88 |
| Figura 17: Valoración por múltiplos Ev/EBITDA | 91 |

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Motivación y contextualización del proyecto

La idea de *MyCloset* surge de una necesidad personal y una observación cercana de mi entorno. A mi edad, cada vez es mayor el número de eventos especiales a los que asisto: bodas, graduaciones, bautizos y otras celebraciones que marcan momentos especiales en mi vida y en la de mis seres queridos. Este tipo de eventos requieren una vestimenta adecuada, y pronto me di cuenta de que encontrar el atuendo perfecto para cada ocasión no solo es un desafío de estilo, sino también de presupuesto.

En España, las marcas de moda del momento como *Vanderwilde*, *The IQ Collection* o *Sophie and Lucie*, según un artículo de Elle España, ofrecen vestidos de alta calidad por un precio que ronda entre los 150 y 300 euros. Ciertamente es que estos precios reflejan la exclusividad de los materiales, diseños y detalles de cada conjunto, pero no siempre es viable gastar esta cantidad para cada evento. Por ejemplo, el vestido elegí con cariño para la boda de mi hermana ahora cuelga en mi armario, casi olvidado, mientras que nuevos eventos, como mi esperada graduación, aparecen en el calendario. Tampoco quisiera repetir el *look*, ya que no me parece el apropiado para esta nueva ocasión.

Entonces, surge un dilema: ¿cómo afrontar el gasto de múltiples eventos en una sola temporada? Y, al mismo tiempo, ¿cómo dar uso a los vestidos que ya tengo y que rara vez volveré a ponerme? Es necesaria una alternativa más económica y sostenible para abordar esta situación.

Así nace *MyCloset*, una aplicación diseñada para conectar a mujeres jóvenes que alguna vez se han visto en la misma situación. La app permite alquilar vestidos y conjuntos para eventos especiales, y también ofrecer los propios en alquiler. De esta forma, se crea una comunidad que comparte armario, haciendo más accesible la moda para este tipo de ocasiones y dando una segunda vida a las prendas que ya no se usan con frecuencia.

1.2 Objetivos del trabajo

El objetivo de este Trabajo de Fin de Grado es estudiar la viabilidad y sostenibilidad del desarrollo de un plan de negocio para una aplicación digital que facilite el alquiler y la compraventa de vestidos de invitada para eventos especiales, poniendo en práctica los conocimientos adquiridos durante la carrera de Administración y Dirección de Empresas.

La plataforma permitirá a las usuarias alquilar directamente vestidos de otras personas, eliminando intermediarios comerciales y promoviendo un mayor aprovechamiento de prendas que suelen tener un uso único o esporádico.

Este negocio surge como respuesta a un problema común: encontrar un vestido adecuado para una ocasión especial sin asumir el alto costo de uno nuevo. La aplicación facilitará tanto el alquiler de vestidos como la posibilidad de ofrecer en alquiler aquellos que ya no se usan, optimizando así su ciclo de vida. El proyecto busca ofrecer una alternativa accesible y sostenible en el mercado de la moda para eventos, integrando el creciente interés por el alquiler de ropa de segunda mano y el rechazo al "*fast fashion*" con los beneficios de una plataforma peer-to-peer que fomente un consumo más responsable y asequible, en un entorno donde la exclusividad y la variedad son fundamentales.

Para alcanzar el objetivo principal de este trabajo se plantean los siguientes subobjetivos específicos, que guían el análisis y desarrollo del modelo de negocio de *MyCloset*:

- **Analizar en profundidad el entorno competitivo y el contexto socioeconómico actual**, haciendo uso de herramientas como el análisis PESTEL y las cinco fuerzas de Porter. Este subobjetivo busca identificar tanto las oportunidades que favorezcan el desarrollo de la aplicación, como las amenazas y riesgos que deben ser enfrentados de manera estratégica.
- A raíz de este análisis externo, será imprescindible **diseñar una propuesta de valor sólida y diferenciadora**, que sea capaz de responder a las necesidades reales del público objetivo combinando accesibilidad, exclusividad y sostenibilidad.
- De forma coherente con la propuesta de valor, otro subobjetivo de este trabajo es **desarrollar una estrategia de marketing digital eficaz** para posicionar a *MyCloset* como la app referente en el mercado de alquiler de moda para eventos especiales.
- Asimismo, se establece como subobjetivo **garantizar una experiencia de usuaria fluida, funcional y cercana** mediante un diseño intuitivo de la app, una atención al cliente efectiva y mecanismos que favorezcan la confianza e interacción entre usuarias.
- Por último y en línea con el objetivo principal de este TFG será clave **estimar costes, ingresos y necesidades de financiación** para el lanzamiento de la

aplicación, desarrollando un plan financiero que permita validar la rentabilidad a futuro del proyecto.

1.3 Metodología

La metodología del proyecto incluirá un análisis exhaustivo de la viabilidad del modelo de negocio a través de la investigación de mercado, evaluando la demanda, el perfil del usuario y la competencia existente. Además, se desarrollarán estrategias de posicionamiento para asegurar que la aplicación se establezca como una opción competitiva y atractiva, considerando factores como el análisis financiero y las tendencias del sector. A través de estos enfoques, se busca fundamentar que el plan de negocio no solo sea viable, sino que también responda a las necesidades del mercado.

- **Investigación de Mercado:** Para entender las preferencias y necesidades de los usuarios potenciales, se llevará a cabo un análisis exhaustivo de la demanda mediante encuestas y entrevistas. Además, se investigará sobre la demanda actual de servicios de alquiler de moda y la tendencia de las personas a participar en una plataforma de intercambio. En el marco de este estudio, se llevará a cabo una segmentación del mercado, reconociendo y estableciendo los distintos segmentos que podrían hacer uso de la aplicación, como las mujeres jóvenes y frecuentes asistentes a este tipo de eventos.
- **Análisis de Competencia:** Se estudiarán empresas y plataformas actuales de renta y compraventa de ropa, tales como "Rental Mode" y "Vinted", para comprender sus esquemas de negocio, además de sus puntos fuertes y débiles. Además, se contrastarán características, gastos y experiencias de usuario de los competidores, para así detectar oportunidades de diferenciación para la nueva aplicación.
- **Desarrollo del Modelo de Negocio:** En esta fase, se establecerá de forma precisa la propuesta de valor de la aplicación, detallando cómo solucionará de forma singular el problema detectado. Además, se definirá una estrategia de monetización que precise cómo la plataforma producirá ingresos, tomando en cuenta alternativas como comisiones, precios de suscripción o publicidad. También se ideará una estrategia de marketing eficaz que contemplará acciones

en redes sociales, alianzas con “*influencers*” y campañas de publicidad para crear expectativa antes del lanzamiento.

2. MODELO DE NEGOCIO

2.1 Razón de ser de *MyCloset*

La compra de vestidos y demás atuendos para eventos especiales supone un gasto considerable, en especial para mujeres jóvenes incorporándose al mundo laboral y con un poder adquisitivo limitado. Además, la mayoría de estas prendas solo se usan en una única ocasión y luego quedan olvidadas en el fondo del armario. Al mismo tiempo, crece la preocupación por el impacto medioambiental de la moda rápida o *fast fashion*, que muchas veces se usa como alternativa accesible frente a marcas reconocidas entre invitadas, lo que ha impulsado un cambio en los hábitos de consumo hacia alternativas más sostenibles y conscientes.

En este contexto, ***MyCloset* surge como una solución innovadora que combina economía, sostenibilidad y estilo.** Su propuesta de valor se basa en facilitar el alquiler de vestidos de invitada entre usuarias particulares, aprovechando el potencial de la economía colaborativa para fomentar una comunidad en la que las prendas circulen y se reutilicen. La plataforma busca transformar la manera en la que se consume moda para eventos, ofreciendo una experiencia digital, accesible y centrada en los principios de consumo responsable.

2.2 Descripción general del modelo

MyCloset es una app móvil que permite alquilar y poner en alquiler vestidos de invitada para eventos especiales entre usuarias particulares. El modelo se apoya en la economía colaborativa y en la moda circular, ofreciendo una alternativa accesible, práctica y consciente frente a la compra tradicional de vestidos para celebraciones puntuales.

Cada usuaria puede actuar como arrendadora o arrendataria, sin que *MyCloset* intervenga como intermediario directo en la propiedad del producto. Las prendas permanecen en los armarios de sus propietarias hasta el momento del alquiler, lo que elimina la necesidad de contar con stock propio o almacenes físicos. Esta característica permite reducir costes logísticos y operativos, facilitando un crecimiento más ágil y escalable.

La app, disponible para dispositivos iOS y Android, permite crear un perfil, subir vestidos con fotos y descripciones, o buscar opciones disponibles utilizando filtros como talla, estilo, rango de precio, ubicación, tipo de evento o marca. Además, se incluyen funciones

sociales como valoraciones de usuarias, sistema de mensajería y verificación de perfiles para fomentar la confianza y la transparencia.

La monetización se basa en la aplicación de una comisión fija sobre el alquiler, asumida únicamente por la persona que alquila la prenda. La propietaria del vestido no paga comisiones, lo que incentiva su participación en la plataforma. Esta estructura genera ingresos para *MyCloset* sin alterar el equilibrio de la negociación entre usuarias.

MyCloset se posiciona como una alternativa digital, sostenible y asequible para un segmento de consumidoras que buscan variedad, estilo y responsabilidad en su forma de consumir moda, en concreto para este tipo de celebraciones (bodas, graduaciones, etc.). La promoción se concentra en canales digitales, especialmente redes sociales como Instagram y TikTok, mediante campañas orgánicas y colaboraciones con *microinfluencers* afines al público objetivo.

En definitiva, ***MyCloset* propone un modelo que combina tecnología, sostenibilidad y comunidad para transformar la experiencia de vestirse para ocasiones especiales.**

Esta descripción general del modelo se desarrollará con mayor profundidad en el apartado del análisis interno de la empresa, a través de la herramienta “Business Model Canvas”, donde se detallarán los principales bloques operativos de *MyCloset*.

Figura 1: Logo provisional de *MyCloset*



Fuente: Elaboración propia

3. ANÁLISIS Y CONTEXTO

Si bien el mercado de la moda de alquiler está en pleno crecimiento y, según diversos informes, se estima que alcanzará aproximadamente 2,2 mil millones de euros (USD 2,47 B), está claro que *MyCloset* entraría en un mercado altamente competitivo.

Este apartado presenta un estudio detallado del entorno externo e interno de *MyCloset*, con el objetivo de desarrollar el plan estratégico del negocio.

Por un lado, se estudiará el entorno general y específico de la empresa mediante el uso de herramientas como el análisis PESTEL, que permitirá evaluar los factores macroeconómicos que influyen en el sector, y el modelo de las cinco fuerzas de Porter, utilizado para analizar el entorno competitivo y las dinámicas del mercado a nivel microeconómico.

Por otro lado, se realizará un análisis interno de *MyCloset*, identificando sus fortalezas y debilidades, y en consecuencia, las oportunidades y amenazas del mercado a través del análisis DAFO. Esta evaluación ayudará a entender la posición estratégica de la empresa y definir las ventajas competitivas necesarias para su desarrollo.

3.1 Análisis externo

3.1.1 PESTEL

El análisis PESTEL se encarga de estudiar los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos y Legales de la industria, también conocidos como factores macroeconómicos que afectan el funcionamiento tanto de *MyCloset* como de sus competidores en el mercado. Este análisis nos permitirá adaptarnos a los cambios y determinar la evolución de la aplicación, tanto en términos económicos como de reputación.

FACTORES POLÍTICOS

Los factores políticos ejercen una influencia significativa en la industria de la moda. El éxito de las empresas de este sector depende, en gran medida, de la estabilidad gubernamental y del marco regulatorio vigente, los cuales pueden impactar directamente en las condiciones operativas y comerciales de negocios como *MyCloset*.

En el ámbito europeo, como parte del Nuevo Plan de Acción para la Economía Circular (Comisión Europea, 2020), la Unión Europea ha definido un patrón para **la transición del sector textil hacia un modelo más sostenible**. Con esta estrategia, se proponen acciones para promover el aprovechamiento de productos textiles y nuevos modelos de negocio circulares, como es el del alquiler de la ropa. A su vez, según expresa la Estrategia Española de Economía Circular (EEEC) en su plan de acción para una **“España Circular 2030”**, se espera para este año un “incremento en la reutilización y preparación para la reutilización hasta llegar al 10% de los residuos municipales generados”.

En este contexto, *MyCloset* se encuentra en línea con los objetivos regulatorios de la UE y de España, lo que podría presentar una ventaja en términos de apoyo institucional y **respaldo normativo**.

En España, el comercio electrónico se encuentra respaldado por varias iniciativas gubernamentales destinadas a potenciar la digitalización de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) y promover su competitividad en el mercado digital. Uno de estos proyectos es el **“Programa de Asesoramiento a PYMEs en Comercio Electrónico B2C”**, que ofrece orientación especializada y financiación a este tipo de negocios involucrados en el comercio electrónico.

Para *MyCloset*, este programa constituye una oportunidad importante, dado que su modelo de negocio fundamentado en una plataforma digital de renta de moda se ajusta a la economía digital B2C. La oportunidad de obtener consultoría especializada y acceder a subvenciones facilitaría a la compañía el avance tecnológico y su consolidación en un ambiente digital cada vez más competitivo.

FACTORES ECONÓMICOS

Según las expectativas del Gobierno de Moncloa, las proyecciones económicas indican un crecimiento sostenido y equilibrado para los próximos años. Según el Ministro de Economía, Carlos Cuerpo, **la economía española ha superado sus niveles pre-COVID y espera un crecimiento del 2,4% en 2025 y un 2,2% en 2026**. Este crecimiento se ve impulsado por la fortaleza de las exportaciones, el aumento del consumo privado. Este último se dice aumentar debido a la creación de empleo y la subida de los salarios superior a la inflación, que fomenta la demanda de productos y servicios de consumo. Ahora bien, **el salario medio aproximado de las mujeres en España se mantiene en los 1.400 € mensuales**, como se ha estudiado previamente en apartados anteriores.

Por su parte, en el contexto económico actual, las startups y PYMEs en España cuentan con diversas oportunidades de financiación pública y apoyo a la innovación. Según la Comisión Europea, uno de los principales programas de apoyo es el **Acelerador del CEI**, que ofrece subvenciones de hasta 2,5 millones de euros para proyectos con un alto potencial de crecimiento, pero que impliquen cierto nivel de riesgo. Este programa no solo facilita la financiación directa, sino también el acceso a inversión de capital para actividades comerciales y para mejorar la presencia internacional de las empresas. Además, los participantes tienen acceso a tutores, mentores y expertos, así como oportunidades para formar alianzas estratégicas con empresas e inversores

En términos de resultados, España ha sido uno de los países con mayor éxito en la obtención de estas ayudas, con 1.046 proyectos financiados entre 2014 y 2023, lo que representa una inversión superior a los 350 millones de euros.

Por otro lado, el **programa LIFE+** apoya proyectos relacionados con el medio ambiente y la acción por el clima, con una financiación de hasta el 60 % del presupuesto total. Este programa ha impulsado casi 1.000 proyectos en España con una contribución de más de 973 millones de euros, lo que resalta el apoyo institucional a iniciativas sostenibles, como las que promueve *MyCloset* en el sector de la moda circular (Comisión Europea, 2024).

FACTORES SOCIALES

El crecimiento del comercio electrónico, también conocido como *e-commerce*, en la Unión Europea ha transformado los hábitos de consumo, facilitando la digitalización del sector de la moda y aumentando la aceptación de plataformas de alquiler de ropa. Según Eurostat (2023), el **92% de la población europea utiliza internet** para navegar por distintas páginas web de tiendas de moda y el **70% acaba realizando compras en línea**.

Los principales grupos de edad que impulsan el comercio electrónico son los **consumidores de 25 a 34 años (87%)** lo que coincide con una parte importante del público objetivo de *MyCloset*. Además, el 44% de los participantes que admitieron ser compradores electrónicos adquirieron **ropa, calzado y accesorios**, siendo esta la **categoría más demandada** en compras digitales. Esto evidencia un cambio en las preferencias de consumo dentro del segmento demográfico de interés, particularmente en la *Generación Z* y los *millennials*, quienes buscan nuevas formas de acceder a la moda de manera más flexible y digitalizada.

A su vez, la creciente preocupación de la población joven por la sostenibilidad ha impulsado la expansión de negocios basados en la economía circular. La **Generación Z**, altamente digitalizada y activa en redes sociales como TikTok e Instagram, muestra una mayor preocupación por el medio ambiente y esto se ve reflejado en sus decisiones de compra. Según un estudio de GlobalData y ThredUp, 2 de cada 5 consumidores de ropa de segunda mano han comenzado un proceso de cambio de hábitos, dejando de comprar en tiendas *fast fashion* y optando por la **moda de segunda mano**.

Dado el impacto ambiental del sector textil, este cambio de mentalidad será abordado con más detalle en la sección “Factores Ecológicos”.

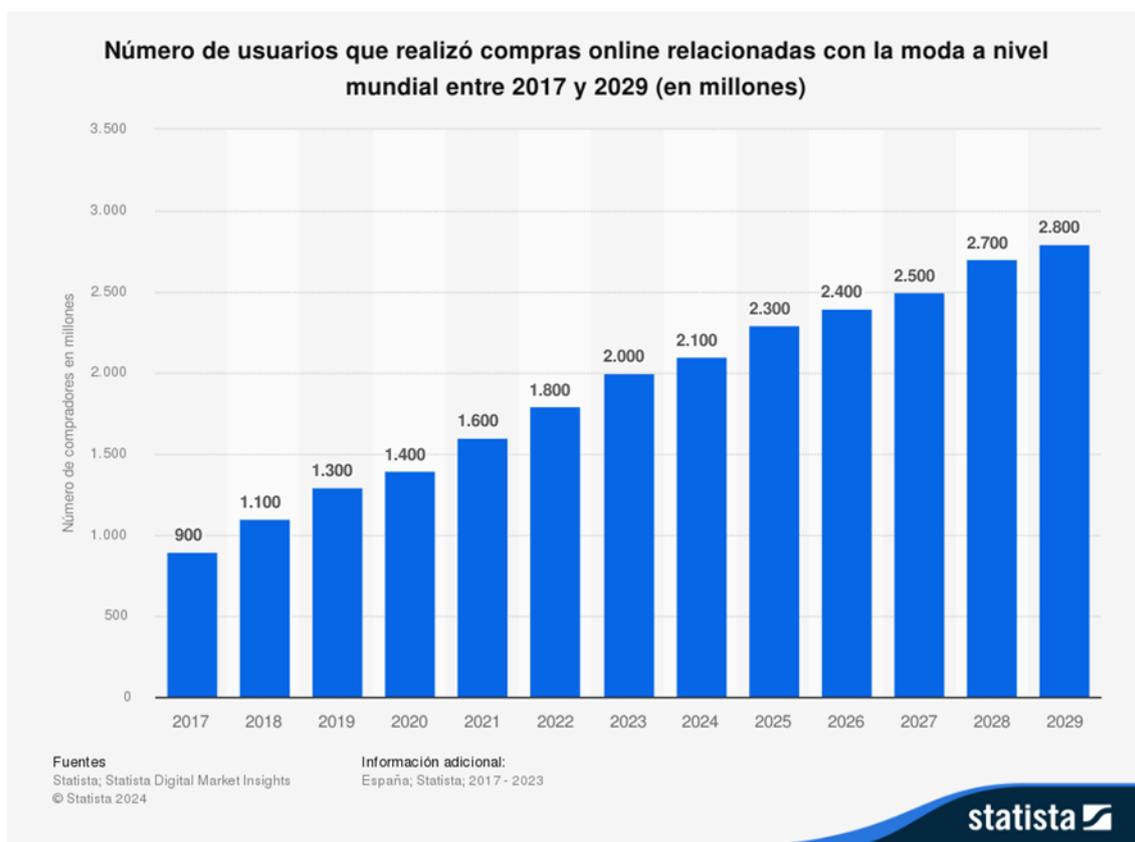
FACTORES TECNOLÓGICOS

Los avances en cuanto a la inteligencia artificial (IA) están revolucionando el comercio electrónico, permitiendo a las empresas ofrecer experiencias personalizadas en tiempo real. La IA generativa ha mejorado las prácticas de marketing al crear experiencias fluidas y adaptadas a cada usuario en distintas plataformas digitales. Esto queda definido por IBM en su artículo sobre la personalización de la IA como la “**hiperpersonalización omnicanal**”.

Según un informe del IBM Institute for Business Value, tres de cada cinco consumidores estarían interesados en utilizar aplicaciones de IA mientras compran, y un estudio de McKinsey apunta que el 71% de los consumidores espera que las empresas ofrezcan contenido personalizado. Además, queda probado por dicho estudio que aquellas empresas que han implementado este tipo de estrategias de personalización generan un **40% más de ingresos** que aquellas con un crecimiento más lento.

Según un estudio de Statista (2024), en 2023, aproximadamente 2.000 millones de personas realizaron compras on-line relacionadas con el sector de la moda, un 10% más en comparación con el año anterior. Además, las proyecciones indican que esta tendencia seguirá en aumento, alcanzando cerca de 3.000 millones de compradores para el año 2029.

Figura 2: Número de usuarios que realizó compras online relacionadas con la moda a nivel mundial entre 2017 y 2029



Fuente: Statista (2024)

Este crecimiento viene acompañado de mayores exigencias en temas de privacidad y seguridad digital. Según un informe de *CybersecurityNews* (2025), el 79% de los compradores en línea exige una mayor protección de sus datos personales, mientras que el 72% teme la recopilación indebida de información sensible. A su vez, el **aumento del fraude digital** ha provocado que un 60% de los consumidores analice con más detalle la autenticidad del contenido digital, y aproximadamente el 38% haya detectado reseñas falsas en plataformas de comercio electrónico.

FACTORES ECOLÓGICOS

El calentamiento global y la creciente preocupación por la protección del medio ambiente se han convertido en una cuestión fundamental de la vida cotidiana de las personas. Existe una mayor conciencia sobre el cambio climático y el impacto de las acciones individuales en el entorno global. Según una encuesta realizada por el Foro Económico Mundial, en la

que participaron 31.000 personas de 180 países, los jóvenes de entre 18 y 35 años se conocen como la generación con mayor conciencia ambiental.

De acuerdo con esta tendencia, el Instituto de Inversión Sostenible de Morgan Stanley informó que el 9% de sus inversores pertenecen a este rango de edad, siendo estos los primeros en mostrar interés por adquirir carteras sostenibles y productos como los bonos verdes. Esta evidencia resalta el creciente interés de la juventud en contribuir al cuidado del medio ambiente, lo que impulsa la demanda de soluciones empresariales que promuevan la sostenibilidad.

Al analizar los factores macroeconómicos ecológicos del mercado, vuelve a ser de alta relevancia el informe de la Comisión Europea sobre la Economía Circular (2020) mencionado anteriormente. Y es que, según este plan de acción, la industria textil es una de las más contaminantes, ocupando el cuarto lugar en consumo de recursos y agua, y el quinto en emisiones de gases de efecto invernadero (GEI). Actualmente, **menos del 1% de los textiles se recicla** en nuevos productos textiles, lo que agrava el problema de los residuos textiles.

El modelo de negocio de *MyCloset* contribuye directamente a mitigar estos efectos al promover el alquiler y la reutilización de prendas, reduciendo la demanda de producción textil y, en consecuencia, su impacto ambiental. Además, el impulso de la UE hacia la moda sostenible fortalece la demanda de alternativas como esta app, consolidando su propuesta de valor dentro de un mercado en transición hacia la economía circular.

FACTORES LEGALES

La Ley Orgánica de Protección de Datos y Garantía de los Derechos Digitales (**LOPDGDD**) aprobada en 2018, es un aspecto fundamental en el marco regulatorio que afecta a *MyCloset* y otras empresas en el mercado, dado que la plataforma gestiona datos personales de sus usuarias. Esta ley española, alineada con el Reglamento General de Protección de Datos (RGPD) de la Unión Europea, establece una serie de requisitos y derechos que toda empresa debe cumplir para garantizar la protección de la privacidad y seguridad de la información personal. Destacan dentro de dicha ley los siguientes puntos:

- El **consentimiento expreso**, explícito, voluntario y claro por parte del usuario para tratar con sus datos personales, lo que incluye la transparencia en las condiciones de uso y privacidad

- Los derechos de los ciudadanos al acceso, rectificación, supresión y al olvido garantizados por la plataforma
- La obligación de informar al usuario sobre la identidad de los responsables del tratamiento de datos, la finalidad de la recolección de información, la cesión a terceros y los plazos de conservación de los datos.
- En caso de brecha de seguridad, se deberá notificar de inmediato a la Agencia Española de Protección de Datos (AEPD) en un plazo máximo de 72 horas.
- La empresa deberá de contar con un **Delegado de Protección de Datos (DPO)** según el artículo 34 de la LOPDGDD si el tratamiento de datos es de gran escala, garantizando la correcta gestión de la privacidad de los usuarios.

3.1.2 Las 5 Fuerzas de Porter

Las 5 Fuerzas de Porter son una herramienta clave para analizar el microentorno de *MyCloset*, es decir, los factores externos con los que la empresa interactúa directamente y sobre los que puede influir hasta cierto punto. Este análisis nos permitirá evaluar la competencia dentro de la industria, teniendo en cuenta el poder de los clientes, los proveedores, los productos sustitutivos, la amenaza de nuevos competidores y la rivalidad entre los existentes.

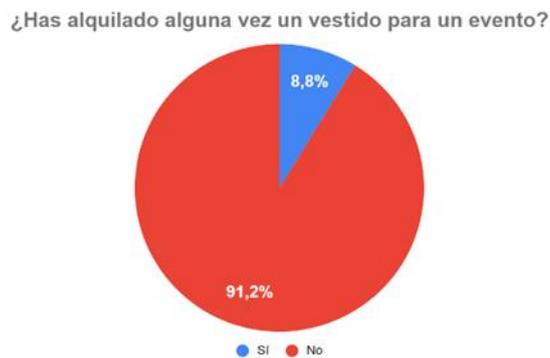
EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

El principal segmento de clientes de *MyCloset* está compuesto por **mujeres de entre 20 y 30 años**, quienes asisten con mayor frecuencia a eventos que requieren una vestimenta especial. Este grupo, en su mayoría perteneciente a la *Generación Z* y *millennials* de la actualidad, está altamente familiarizado con las plataformas digitales y las compras online, lo que facilita la adopción de servicios en línea como el alquiler de moda.

Para evaluar el poder de negociación de las potenciales *MyCloseters*, se realizó una encuesta a una muestra de 57 mujeres dentro del perfil demográfico definido. Los resultados indican que el **70,2% de las encuestadas asiste a eventos especiales al menos una vez al año**, mientras que un 20% acude a más de cinco eventos anuales.

Sin embargo, el alquiler de vestidos aún no está completamente integrado en los hábitos de consumo de este segmento, aunque quede demostrada la transición de las preferencias de los jóvenes hacia una moda sostenible y de segunda mano. El 47,4% de las participantes acostumbra a adquirir vestidos nuevos para cada ocasión y un 33% prefiere reutilizar prendas que ya posee. Tan **solo el 8,8% de las participantes ha probado el alquiler de vestidos** para ocasiones especiales.

Figura 3: Porcentaje de personas que han alquilado alguna vez un vestido frente a las que no



Fuente: Elaboración Propia

Entre las principales barreras para adoptar el alquiler destacan:

- El desconocimiento de plataformas de alquiler disponibles (43,1%)
- La desconfianza en la calidad o limpieza de los vestidos alquilados (25,5%)
- La preferencia por la compra de vestidos propios (23,5%)

No obstante, la encuesta evidencia también un gran interés en explorar alternativas al modelo de compra tradicional, dado que el 77,2% de las participantes considera elevado el coste medio de un vestido para eventos, el cual suele superar los 200€. Para fomentar la adopción del modelo de negocio de *MyCloset* y asegurar su éxito, es fundamental desarrollar estrategias de marketing efectivas, enfocadas en atraer y educar al público sobre las ventajas del alquiler, y establecer un servicio que garantice seguridad y calidad de las prendas.

Además, se identificaron tres factores clave que influyen en la decisión de las consumidoras, según la muestra encuestada:

- **Precio accesible** (68,4%).
- **Opiniones y valoraciones de otros usuarios** (64,9%)

- **Garantía de limpieza y calidad (59,6%)**

Estos resultados subrayan la importancia de que *MyCloset* se posicione como una plataforma confiable, asequible y transparente, ofreciendo una experiencia de usuario segura y alineada con las expectativas de su público objetivo.

EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

A diferencia de otros modelos de negocio en el sector de la moda y en concreto la moda de alquiler, *MyCloset* no depende de proveedores tradicionales, sino que son las propias usuarias quienes ponen a disposición sus vestidos en la plataforma. En su funcionamiento inicial, **no se cuenta con un almacén central o catálogo propio** de marcas determinadas, lo que permite que la oferta sea variada y que cada usuaria tenga la flexibilidad de establecer su propia disponibilidad de prendas.

Para garantizar un precio de partida justo, se requerirá que las propietarias de los vestidos adjunten un comprobante del valor original antes de publicar un *look* en su perfil. Este mecanismo asegura transparencia en la fijación de precios y contribuye a generar una mayor confianza en cuanto a calidad y valor entre las usuarias.

Sin embargo, dentro de su estrategia de expansión, *MyCloset* contempla la posibilidad de colaborar con marcas especializadas en moda para invitadas, como Matelier, Vanderwilde y Sophie and Lucie, entre otras tantas marcas favoritas de nuestro público objetivo. A través de estos acuerdos, dichas marcas podrán promocionar y monetizar vestidos de temporadas anteriores en nuestra plataforma, sin afectar a la exclusividad de sus nuevas colecciones, que seguirán estando disponibles únicamente para la venta desde la tienda oficial. Para *MyCloset*, esto representaría una fuente adicional de ingresos y una mayor oferta de prendas de alta calidad dentro de nuestro *marketplace*.

Por otro lado, la app también integrará servicios de tintorería para asegurar el mantenimiento y la calidad de los vestidos alquilados. ***MyCloset* ha establecido una alianza con la franquicia internacional Pressto**, la cual cuenta con establecimientos en diversas ciudades de España, facilitando el acceso a este servicio a todas las usuarias que escojan la opción de tintorería, independientemente de su ubicación. El coste de este servicio proporcionado por Pressto varía según el tipo de prenda y tratamiento requerido, con precios que oscilan entre los 22 y 25 euros por vestido, incluyendo procesos como pre-desmanchado, limpieza higiénica, desodorización y acabados textiles.

En definitiva, el **poder de negociación de los proveedores en *MyCloset* es limitado** en comparación con otros modelos de negocio tradicionales de la moda, sin embargo, los costes de proveedores dependerán del establecimiento de colaboraciones estratégicas con firmas de moda y servicios de tintorería. Cabe destacar que este coste viene asociado con una gran oportunidad para diversificar la oferta y mejorar la experiencia del usuario, favoreciendo el posicionamiento de *MyCloset* en el mercado.

LA RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES

Una de las amenazas más significativas para *MyCloset* proviene de las plataformas alquiler de vestidos ya establecidas en España, las cuales ofrecen servicios similares y compiten por el mismo mercado objetivo de manera directa e indirecta.

Competidores directos

Entre los principales competidores directos de *MyCloset* se encuentran plataformas como Jointy y Lend the Label, entre otras. Estas empresas operan dentro del mismo mercado, ofreciendo servicios similares de alquiler de vestidos para eventos especiales y dirigiéndose al mismo público objetivo. La competencia con estos negocios se basa en factores clave como el precio, la estrategia de marketing, la calidad del servicio y el modelo de negocio, aspectos en los que *MyCloset* busca diferenciarse.

1. **Jointy** (2019)

Jointy es una plataforma de alquiler de moda premium entre particulares, enfocada en la reutilización de prendas de alta calidad para eventos especiales. Su modelo de negocio opera de manera similar a Vinted, pero exclusivamente con prendas en alquiler. Los usuarios pueden poner a disposición vestidos, zapatos, bolsos y complementos con un valor mínimo de 150 euros, garantizando así la calidad de los artículos ofertados.

La aplicación permite a las usuarias buscar prendas cercanas mediante geolocalización y filtrar resultados por marca, talla, color y precio. Una vez seleccionada la prenda, la plataforma ofrece un chat integrado para resolver dudas o solicitar imágenes adicionales. Además, permite coordinar citas para pruebas presenciales antes de formalizar el alquiler, el cual tiene una duración estándar de cuatro días. Para garantizar la seguridad en las transacciones, Jointy retiene una fianza

en la tarjeta del usuario, que se libera una vez la prenda es devuelta en condiciones óptimas.

Uno de los principales atractivos de Jointy es su enfoque en la sostenibilidad y la moda circular, permitiendo que las usuarias accedan a prendas de lujo por hasta un 80 % menos de su precio original. Al mismo tiempo, las propietarias de las prendas pueden monetizar su armario, obteniendo ingresos por piezas que de otro modo quedarían en desuso. La plataforma también fomenta la confianza entre usuarias a través de un sistema de comentarios y puntuaciones, similar al de otras aplicaciones de economía colaborativa.

Actualmente, Jointy opera exclusivamente en Madrid, con un catálogo de más de 1.000 productos disponibles y planes de expansión a otras ciudades como Barcelona. Además, la empresa ha comenzado a colaborar con diseñadores españoles, integrando en su oferta piezas de firmas como Natalia Rivera, Becomely y Cherry Massia, y prevé evolucionar hacia un modelo de suscripción que incluya moda casual y prendas para el ámbito laboral.

2. **Lend the Label** (2021)

Lend the Label es una web de alquiler de vestidos de alta calidad para eventos especiales. Su catálogo incluye una amplia selección de prendas de diseñadores reconocidos, permitiendo a las usuarias acceder a la moda de lujo sin necesidad de compra.

Los precios de alquiler varían en función del vestido y la duración del servicio, que puede ser de 4, 6 o 8 días, con un rango de precios que oscila entre 100 y 200 euros en la mayoría de las prendas. Además, la plataforma ofrece un servicio de tintorería gratuito, asegurando que los vestidos se mantengan en condiciones óptimas para su uso.

Para mejorar la experiencia del usuario, Lend the Label cuenta con una tienda física en Madrid, donde las clientas pueden probarse los vestidos antes de alquilarlos. También ofrecen la opción de prueba a domicilio, aunque esta conlleva un coste adicional no reembolsable.

A diferencia de modelos basados en la negociación entre usuarias, Lend the Label establece directamente el precio del alquiler, considerando aspectos como la marca,

los materiales y la exclusividad del vestido. La plataforma retiene hasta un 60 % del precio fijado como comisión, lo que influye en la rentabilidad para quienes desean alquilar sus prendas a través de este servicio.

Competidores indirectos

Los competidores indirectos de *MyCloset* incluyen marcas reconocidas como Matelier Design o incluso Zara, entre otras. Son en definitiva otros negocios que satisfacen las mismas necesidades que nosotros, pero de forma distinta. Y es que en lugar de ofrecer un alquiler, se trata de una adquisición tradicional de vestidos para eventos especiales. Una compra.

1. **Matelier Design** (2019)

Matelier es una marca española fundada en 2019 que se especializa en la creación de vestidos y conjuntos para ocasiones especiales. Ofrece dos líneas principales: confección a medida y prêt-à-porter. En la opción de confección a medida, las clientas pueden personalizar sus diseños combinando diferentes patrones y tejidos, creando piezas únicas y exclusivas. Este proceso se lleva a cabo en su atelier ubicado en Madrid, donde se atiende personalmente a las clientas para garantizar un resultado acorde a sus expectativas.

Además, Matelier dispone de una página web que permite a las usuarias visualizar combinaciones de prendas de forma virtual antes de acudir al atelier. En cuanto a la línea prêt-à-porter, la marca lanza colecciones de edición limitada con diseños ya confeccionados, disponibles tanto en su showroom de Madrid como en su tienda en línea.

Los precios de estas prendas varían según el diseño y los materiales utilizados; por ejemplo, se pueden encontrar vestidos entre 280 y 310 euros, faldas alrededor de 150 euros y blusas en el rango de 125 euros. Sacan una colección distinta cada semestre o temporada del año.

2. **Zara** (1974)

Zara, una de las cadenas de moda rápida más reconocidas a nivel global, forma parte del grupo Inditex y se caracteriza por su capacidad de adaptar rápidamente las últimas tendencias a precios asequibles. Su catálogo incluye una amplia variedad de prendas

y accesorios para mujeres, hombres y niños, abarcando desde ropa casual hasta opciones más elegantes.

Si bien no se especializa en moda para eventos, Zara ofrece vestidos que pueden utilizarse en ocasiones especiales. Los precios de estos productos varían según el diseño y la colección, situándose generalmente en un rango de 20 a 90 euros, con un precio medio de 60 euros para los vestidos de fiesta. Esto la convierte en una opción accesible para quienes buscan prendas para eventos sin realizar una inversión significativa.

La compañía dispone de una aplicación móvil para iOS y Android, que facilita las compras en línea y ofrece funcionalidades como la reserva de probadores y la localización de artículos en tienda. En cuanto a la logística, los clientes pueden optar por la recogida gratuita en tienda, con un plazo de entrega de tres a cinco días laborables, o recibir los pedidos a domicilio en un período de dos a cuatro días, con un coste aproximado de seis euros. También existe la posibilidad de recibir el pedido el mismo día, por un coste de 20 euros, dependiendo de la ubicación del cliente.

A diferencia de otras plataformas de moda, Zara no ofrece servicios de tintorería o limpieza, por lo que la conservación de las prendas adquiridas queda bajo la responsabilidad del consumidor.

Figura 4: Tabla de diferenciación de *MyCloset* frente a competidores directos e indirectos

| Principales factores diferenciadores | | | | | |
|--|----------|--------|----------|----------------|------|
| MyCloset vs Competidores Directos e Indirectos | | | | | |
| | MYCLOSET | JOINTY | MATELIER | LEND THE LABEL | ZARA |
| App digital | ✓ | ✓ | ✗ | ✗ | ✓ |
| Moda Circular | ✓ | ✓ | ✗ | ✓ | ✗ |
| Servicios de Limpieza y Protección | ✓ | ✗ | ✓ | ✓ | ✗ |
| Negociación de precio | ✓ | ✓ | ✗ | ✗ | ✗ |

Fuente: Elaboración propia

LA AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTIVOS

El mercado de vestidos de invitada ofrece una amplia variedad de opciones en términos de precio, calidad y estilo, lo que representa una amenaza significativa para el modelo de negocio de *MyCloset*. Según los resultados de la encuesta realizada para evaluar la viabilidad de la plataforma, las participantes indicaron que, para asistir a eventos especiales, suelen recurrir a las siguientes alternativas antes del alquiler:

- **Comprar vestidos nuevos** (47,4%)
- **Reutilizar vestidos propios de otros eventos** (38,6%)
- **Pedir vestidos prestados a familiares o amigos** (14%)

La principal amenaza para *MyCloset* proviene de la compra de vestidos nuevos, particularmente de marcas de *fast fashion* como Zara o Mango entre otras, que ofrecen alternativas asequibles para eventos formales. Estas marcas permiten a las consumidoras adquirir prendas con un diseño creativo, aunque una confección menos sofisticada que las marcas de lujo, lo que hace que sus precios oscilen entre los 20 y 90 euros. Se trata de los competidores indirectos de *MyCloset*.

Sin embargo, las prendas de moda rápida presentan desventajas frente a la propuesta de *MyCloset*. En primer lugar, la calidad de estos vestidos es generalmente inferior a la de las marcas especializadas exclusivamente en moda para eventos. En segundo lugar, su **impacto ambiental** es significativamente mayor debido a la producción masiva y la corta vida útil de dichas prendas.

El 40,4% de las encuestadas señaló que el impacto medioambiental de sus decisiones de compra es un factor con cierta importancia para ellas, y un **84,2% considera el alquiler de moda como una solución sostenible ante esta preocupación**. Esto indica que, aunque los productos sustitutivos representan una amenaza para *MyCloset*, existe una oportunidad de diferenciarse apelando a la sostenibilidad y exclusividad de las prendas adquiridas.

LA AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES

La amenaza de entrada de nuevos competidores para *MyCloset* en el sector del alquiler de ropa para eventos especiales puede considerarse moderada, ya que existen ciertas barreras de entrada relacionadas con la inversión inicial, la diferenciación del servicio y la credibilidad ante el público objetivo.

Desarrollar una aplicación desde cero conlleva costes significativos. No se trata únicamente de crear la plataforma, sino de garantizar una experiencia de usuario fluida, un sistema de pagos seguro y una gestión eficiente de las interacciones entre usuarias. La estructura técnica de *MyCloset* es similar a la de otras apps peer-to-peer como Vinted, pero adaptada al contexto del alquiler. Según datos de Apptunix (2025), el coste de desarrollo y mantenimiento de una app de este tipo se encuentra entre 5.000 y 150.000 dólares, dependiendo de su nivel de complejidad y personalización.

A pesar de esta inversión, el interés por el mercado sigue creciendo. Según un informe de GlobalData (2024), el mercado global del alquiler de ropa alcanzó los 6,2 billones de dólares en 2023, y **se espera un CAGR del 11 % entre 2023 y 2027**. La rentabilidad y la asequibilidad del alquiler frente a la compra explican esta expansión. No obstante, aunque Europa es la región con mayor crecimiento, países como Francia y Reino Unido lideran el desarrollo del sector, mientras que **España se encuentra en una fase aún emergente**, lo que representa una oportunidad para nuevos entrantes, pero también anticipa una posible intensificación de la competencia en el corto o medio plazo.

Una de las barreras más importantes se encuentra en **generar confianza** en un modelo basado en prendas personales. En el caso específico de vestidos para eventos especiales, muchas usuarias sienten apego por estas prendas o desconfían del estado en que serán devueltas. Según los resultados de la encuesta realizada (ver Anexo I), solo un 48,2 % de las encuestadas afirmó estar dispuesta a poner en alquiler un vestido propio. Además, entre los elementos más valorados por las usuarias se encuentran la garantía de limpieza (34 votos) y la existencia de un seguro contra daños (23 votos), lo que refleja la necesidad de crear mecanismos que aseguren calidad, seguridad y confianza.

En conclusión, el mercado de alquiler de moda para eventos especiales en España todavía ofrece espacio para nuevos actores, pero la entrada efectiva requiere inversión inicial, diferenciación clara y un enfoque centrado en la confianza y la comunidad.

En conjunto, el análisis externo del entorno macroeconómico (PESTEL) y del entorno microeconómico (las 5 fuerzas de Porter) permite concluir que *MyCloset* se sitúa en un contexto favorable para su desarrollo. La creciente digitalización del consumo, el interés por alternativas sostenibles y el respaldo institucional a modelos circulares constituyen una base sólida para su lanzamiento. No obstante, la plataforma deberá afrontar desafíos

como la necesidad de generar confianza entre usuarias, lograr una masa crítica de oferta y demanda, y diferenciarse en un mercado con actores ya establecidos.

A continuación, se procederá al análisis interno del negocio, con el fin de evaluar si los recursos, capacidades y estructura operativa de *MyCloset* están alineados con las oportunidades del entorno y preparadas para afrontar los retos detectados.

3.2. Análisis interno

3.2.1 Business Model Canvas

Para entender con claridad cómo funciona *MyCloset*, se ha utilizado el Business Model Canvas, una herramienta visual que permite representar los pilares fundamentales del modelo de negocio. Gracias a este enfoque, es posible identificar de forma sencilla a quién se dirige la app, qué valor ofrece, cómo se entrega ese valor y cómo se generan ingresos, entre otros aspectos clave.

El modelo se organiza en torno a nueve bloques esenciales que recogen todo lo necesario para explicar cómo se crea, entrega y captura valor desde la propuesta de *MyCloset*.

SEGMENTO DE MERCADO

A lo largo de los últimos años, he podido observar de primera mano la creciente demanda de vestidos para eventos especiales, como bodas, pedidas de mano, bautizos y graduaciones, entre otros. La elección del vestido “ideal” es un aspecto fundamental para muchas personas que asisten a este tipo de celebraciones, pero encontrar una opción que combine calidad, exclusividad y precios accesibles resulta un desafío.

Además, la compra de este tipo de prendas supone una inversión considerable, y dado que su uso suele ser limitado a una única ocasión, nace un problema de rentabilidad. Esta situación es especialmente relevante para mujeres jóvenes que, si bien participan con frecuencia en este tipo de eventos, aún no cuentan con una independencia o capacidad financiera plena. Encontrándose mayoritariamente en los “inicios” de la vida laboral, el salario de entrada no siempre permite destinar recursos a la adquisición recurrente de este tipo de vestimenta, que, aunque pueda considerarse un lujo, se puede convertir en una necesidad en determinados contextos.

A todo esto se le suma un aspecto social relevante: muchos de estos eventos tienen lugar dentro de un mismo círculo social, lo que conlleva coincidir con las mismas personas en

distintas celebraciones. Esto refuerza la necesidad de contar con alternativas económicas que permitan tener un vestido o atuendo distinto para cada ocasión, sin multiplicar el gasto ni acumular prendas en el armario.

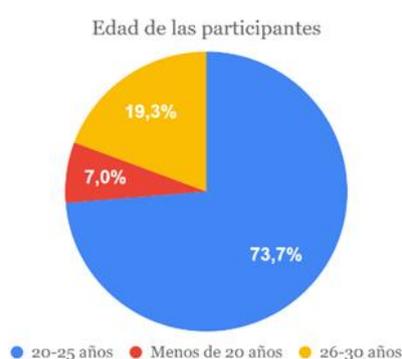
En este escenario, surge la oportunidad de crear una solución que permita acceder a vestidos exclusivos y de calidad sin incurrir en un gasto excesivo ni en la “acumulación innecesaria” de prendas en el armario.

MyCloset busca atender las necesidades de este segmento de la población, ofreciendo una alternativa accesible y eficiente.

Para validar la relevancia del problema identificado, se llevó a cabo una encuesta en la que participaron 57 mujeres españolas de entre 20 y 30 años de edad, público objetivo principal de la app.

La mayoría de las participantes (73,7%) tenían entre 20 y 25 años y afirmaron asistir a este tipo de eventos entre una y cinco veces al año. El cuestionario, compuesto por trece preguntas, se realizó de manera anónima y sus resultados confirman tanto el interés como las necesidades insatisfechas de este grupo en relación con la adquisición y uso de vestidos para ocasiones especiales.

Figura 5: Edades de las participantes en la encuesta realizada



Fuente: Elaboración propia

Según un estudio del Instituto Nacional de Estadística (INE), basado en una encuesta nacional sobre una muestra de entre 100 y 500 individuos, el salario medio anual de las mujeres de entre 20 y 25 años en España hasta 2022 se situaba en aproximadamente

13.200 €. A nivel regional, las Islas Baleares registraban la media más alta, con 16.670 €, mientras que la Región de Murcia presentaba el salario más bajo, con 10.600 € anuales.

En el caso del grupo de mujeres de 25 a 34 años, entre el que queda representado el 19,3% de las encuestadas en el estudio propio previamente mencionado, el salario medio nacional ascendía a 21.000 € en 2022. Esta vez, la Comunidad Foral de Navarra lideraba este rango con una media de 25.200 €, mientras que la Región de Murcia continuaba con el último puesto, con alrededor de 16.000 € anuales.

En definitiva, **el público objetivo o segmento del mercado al que se dirige MyCloset queda compuesto por mujeres de entre 20 y 30 años**, que se estima percibe un salario promedio de 17.000 € anuales, lo que equivale a aproximadamente 1.400 € mensuales.

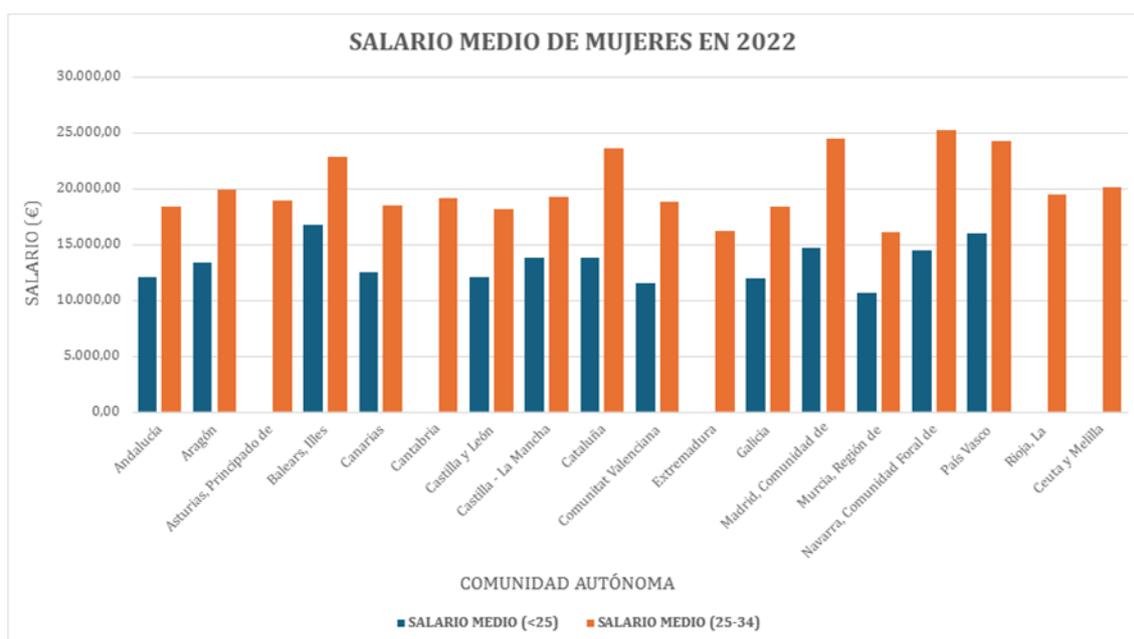
A continuación, se presentan dos gráficos que ilustran la distribución del salario medio anual de las mujeres en España en 2022. El primer gráfico muestra la comparación a nivel nacional entre los dos principales grupos de edad que conforman el público objetivo de *MyCloset*: mujeres menores de 25 años y mujeres de entre 25 y 34 años. El segundo gráfico desglosa estos datos a nivel autonómico, destacando las diferencias entre regiones. Cabe destacar que, en algunas comunidades autónomas, no se dispone de datos sobre el salario medio anual de las mujeres menores de 25 años, debido a que la muestra en esas regiones es inferior a 100 participantes.

Figura 6: Comparativa de salario medio español por género



Fuente: Elaboración propia

Figura 7: Salario medio de las mujeres en España por comunidad autónoma



Fuente: Elaboración propia

PROPUESTA DE VALOR

MyCloset presenta una **solución económica sin sacrificar la exclusividad de las prendas de alta calidad**. Satisface las necesidades de aquellas mujeres jóvenes que asisten frecuentemente a este tipo de eventos especiales, además de darle una **segunda vida a los vestidos** que van quedando olvidados en el armario.

De este modo, *MyCloset* no solo resuelve la necesidad de dichas mujeres, sino que también contribuye de manera significativa a la lucha **contra el fast fashion**, fenómeno impulsado por la producción y venta masiva de ropa a precios bajos, pero opción a la que muchos recurren en el último momento. La reutilización de vestidos fomenta una alternativa más sostenible, en la que la moda circular reduce la demanda de nuevas prendas y, por ende, contribuye a la conservación del medio ambiente. Según un estudio de ThredUp (2021), la compra de ropa de segunda mano reduce la huella de carbono en un 82%.

Por su parte, al tratarse de un servicio de alquiler y no de compra, *MyCloset* permite que sus usuarias accedan a vestidos de alta calidad a precios más bajos y sacándole provecho a aquellas prendas que, generalmente, solo se usan una vez en la vida. Este modelo no solo hace que la opción sea más accesible, sino que también minimiza el consumo innecesario y la acumulación de ropa.

La aplicación conecta directamente a las usuarias, eliminando intermediarios y promoviendo una negociación de precios más “humana” y “cercana”. Su enfoque se centra en la creación de una comunidad activa de usuarias que alquilan y comparten vestidos entre ellas, contribuyendo a una experiencia más personalizada.

Y bien, ¿cómo funciona *MyCloset*? La app, disponible tanto para dispositivos Android como iPhone, permite a las usuarias crear una cuenta similar a la de cualquier red social. Una vez registradas, pueden usar su perfil y publicar sus vestidos para alquiler o ponerse en contacto con otras “*MyCloseters*” que ofrezcan sus prendas. La aplicación incluye distintos **filtros** para ajustarse a las preferencias del consumidor, como tallas, colores, precios, materiales e incluso la distancia a la que se encuentran los usuarios del uno al otro.

A diferencia de otros negocios de alquiler, donde la plataforma establece los precios basándose en factores como la marca, los materiales y la exclusividad del vestido, y cobra comisiones que pueden llegar a superar el 50% del precio fijado finalmente, *MyCloset* prioriza la interacción directa entre usuarios. Los precios son negociados entre la persona interesada en alquilar y la persona que ofrece el vestido, lo que permite una mayor transparencia y personalización. **La propietaria del vestido no paga comisiones**, lo que incentiva a más personas a poner sus prendas para alquiler. *MyCloset* genera ingresos cobrando un porcentaje fijo en función del precio acordado solo al usuario que alquila la prenda. Dicho porcentaje tendrá un impacto moderado sobre el precio final, haciendo que el alquiler siga siendo atractivo frente a la compra.

Además, *MyCloset* **minimiza los costos operativos al evitar el almacenaje de prendas**, ya que estas permanecen en el armario de sus propietarias originales. Este enfoque no solo reduce los gastos logísticos, sino que también permite a las propietarias la posibilidad de reutilizar los vestidos si lo desean, lo que hace que el proceso más práctico, accesible y sostenible para todas las usuarias.

Por último, y como se detallará en mayor profundidad en el plan de operaciones, la aplicación incorpora un sistema de categorización que permite a cada usuaria filtrar los productos según sus preferencias y necesidades concretas. Entre los filtros disponibles se encuentran el rango de precios, el tipo de evento, las marcas específicas o el estilo del vestido, con el objetivo de ofrecer una experiencia más personalizada, ágil y eficiente.

En definitiva, la propuesta de valor *MyCloset* se basa en tres pilares fundamentales:

- **Moda circular, accesible y sostenible**
- **Conexión directa entre usuarias**
- **Funcionamiento simple y personalizado**

CANALES DE DISTRIBUCIÓN

El canal de distribución de *MyCloset* es totalmente digital al tratarse de una aplicación móvil disponible para descarga gratuita en **iOS** y **Android**. Además, al tratarse de un modelo de economía colaborativa, no existe un almacén físico propio. Se podría decir que el almacén es el propio armario de las usuarias, ya que cada vestido permanece en su posición hasta el momento del alquiler, lo que **elimina los costes logísticos de almacenaje para *MyCloset***.

La app es el único medio a través del cual se gestionan todas las transacciones clave como la búsqueda de vestidos, el pago del alquiler, la gestión de envío o la comunicación entre usuarias; garantizando una experiencia centralizada, accesible y sencilla.

Para dar a conocer la aplicación y fomentar su descarga, el plan de marketing se centrará en canales de distribución digitales, aprovechando principalmente redes sociales como **Instagram o TikTok**. Se explicará en mayor detalle en el apartado 5.1 como la promoción de *MyCloset* se basará en una combinación de campañas orgánicas con colaboraciones con *microinfluencers* afines al perfil objetivo de la empresa: mujeres jóvenes de entre 20 y 30 años que asisten con frecuencia a eventos especiales.

En definitiva, el canal de distribución de *MyCloset* está completamente alineado con las tendencias del consumo digital actuales y con las preferencias del público objetivo, garantizando su eficiencia y escalabilidad en el mercado de la moda de alquiler en España.

RELACIÓN CON EL CLIENTE

Como se desarrollará más adelante en el Plan de Operaciones, **la atención y satisfacción del cliente es uno de los pilares fundamentales** de *MyCloset* y clara ventaja competitiva frente a otras plataformas. Desde su inicio, la app está diseñada para ofrecer una experiencia de navegación intuitiva, acompañada de manuales de uso, consejos y un asistente virtual para resolver preguntas frecuentes, el componente humano sigue siendo prioritario en la relación con nuestras usuarias.

Por ello, desde el primer momento, *MyCloset* pondrá a disposición de su comunidad distintos canales de contacto flexibles, tales como:

- **Asistente virtual automatizado (chatbot) integrado en la app**
- **Soporte vía Canal de WhatsApp**
- **Correo electrónico**

Además, al contar con una **presencia activa en redes sociales** como Instagram y TikTok, el equipo *MyCloset* se encargará de monitorizar los mensajes directos y comentarios recibidos en dichas plataformas con el objetivo de resolver cualquier duda o consulta de las seguidoras de la marca.

ACTIVIDADES PRINCIPALES

Dentro de este apartado se definen las distintas actividades que *MyCloset* llevará a cabo para desarrollar la propuesta de valor y garantizar el buen funcionamiento de la plataforma. Una de las principales actividades es el **desarrollo y mantenimiento de la aplicación móvil**, que actúa como punto de conexión entre las usuarias, y sobre la cual gira toda la operativa de *MyCloset*. Esta actividad incluye tanto el diseño como la mejora continua de la experiencia de usuaria, además de la integración o actualización de nuevas funcionalidades a medida que el negocio crezca.

Otra actividad clave será la **gestión de los pagos y transacciones seguras**, incluyendo la integración con plataformas como **Stripe** y la aplicación automatizada de fianzas para proteger tanto a arrendadoras como a clientas. Además, se contempla la **coordinación logística entre usuarias**, desde la emisión de etiquetas de envío hasta la colaboración con empresas de mensajería externas para asegurar entregas eficientes.

También serán fundamentales la **atención al cliente** a través de múltiples canales y el control de calidad del servicio, mediante acuerdos con tintorerías como Pressto y sistemas de valoración y verificación dentro de la app.

Finalmente, otras actividades esenciales serán la gestión de marketing digital y redes sociales para dar a conocer la app entre el público objetivo, así como el **análisis de datos**, que permitirá tomar decisiones estratégicas, optimizar procesos y personalizar la experiencia de las usuarias. Este análisis será clave para entender el comportamiento del público y ajustar las acciones operativas y comerciales en consecuencia.

RECURSOS CLAVE

Para el correcto funcionamiento de un modelo de negocio como el de *MyCloset* requiere una serie de recursos tanto financieros, tecnológicos, humanos y operativos que permitan desarrollar con éxito la propuesta de valor.

Desde el punto de vista financiero, es necesaria una **inversión inicial considerable**, que se detallará más adelante en el plan estratégico correspondiente. Esta inversión estará destinada a cubrir los costes de desarrollo tecnológico, marketing digital y otros servicios como la logística y el control de calidad.

En cuanto a recursos tecnológicos, el más relevante es la propia app móvil que constituye el núcleo del servicio. Esta app debe ofrecer una **interfaz intuitiva y sencilla** para una navegación fluida y satisfactoria. Asimismo, la aplicación debe contar con un sistema de pagos seguro, distintos filtros de búsqueda personalizada y otras herramientas que se ajusten a las preferencias de cada usuaria. Por ello, se considera recurso clave la colaboración con perfiles independientes especializados en programación y diseño de plataformas digitales.

A nivel humano, destaca la **implicación directa de la fundadora en la estrategia, gestión y coordinación operativa**. Además, especialmente durante la fase inicial tras el lanzamiento de la app, será ella quien proporcione los primeros vestidos y atuendos disponibles para alquiler, lo que permitirá activar el funcionamiento de la plataforma mientras se genera tracción y se incorporan las primeras usuarias. A su vez, estas usuarias constituyen uno de los recursos más imprescindible para el éxito de la app, **a medida que la comunidad crezca y se multipliquen los vestidos ofertados**.

En definitiva, los recursos clave de *MyCloset* combinan tecnología, compromiso humano, comunidad activa y financiación inicial, todos ellos esenciales para garantizar la viabilidad y escalabilidad del proyecto.

ESTRUCTURA DE COSTES¹

La estructura de costes de *MyCloset* está diseñada para ser ligera y escalable. Sin embargo, aunque al tratarse de una plataforma digital basada en un modelo de economía colaborativa se evitan los costes tradicionales de almacén, stock o plantilla fija, el modelo

¹ El análisis económico detallado de los costes asumidos se desarrolla en el apartado correspondiente al plan estratégico financiero.

de negocio requiere una inversión inicial significativa, especialmente en la fase de lanzamiento y las primeras etapas operativas. Por ello, esta estructura de costes debe entenderse como una combinación de **agilidad operativa y alto compromiso financiero inicial** para construir *MyCloset* como una marca sólida, captar usuarias y posicionarse en un mercado emergente.

El principal bloque de costes está vinculado al **desarrollo y mantenimiento de la aplicación móvil**, que incluye programación, diseño UX/UI (experiencia de usuario y diseño de la app), filtros personalizados y pasarelas de pago. Aunque se contempla la colaboración con perfiles externos para optimizar recursos, la inversión técnica sigue siendo elevada, sobre todo durante las etapas iniciales.

Otro coste esencial se encuentra en el área de marketing centrado en la **captación de usuarias y una promoción eficaz de la app**. Se contemplan campañas orgánicas y colaboraciones con *microinfluencers*, además de estrategias en redes sociales, sorteos de lanzamiento y creación continua de contenido visual atractivo; como se detalla más adelante en los planes por área de negocio.

En cuanto al nivel operativo, se asumen costes relacionados con la **atención al cliente**, que se ofrecerá mediante un asistente virtual integrado en la aplicación y un canal de comunicación directa a través de WhatsApp. Asimismo, se contemplan costes vinculados al control de calidad, gestionados mediante acuerdos con **servicios externos de tintorería como Presto y empresas de mensajería como Correos o MRW**. Estos elementos representan factores diferenciadores clave para *MyCloset* frente a sus competidores.

Cabe destacar que, durante las fases iniciales tras el lanzamiento de la app, la atención al cliente será asumida directamente por la fundadora, como medida estratégica para reducir costes operativos sin comprometer la calidad del servicio. Esta decisión permite garantizar una gestión ágil y cercana de las incidencias, al tiempo que se optimizan los recursos disponibles en la etapa semilla. No obstante, este servicio se considera desde el principio parte de la estructura operativa de *MyCloset*, y está previsto su progresivo refuerzo mediante la incorporación de profesionales externos a medida que crezca la comunidad de usuarias y aumente el volumen de interacciones.

En definitiva, la estructura de costes se resume en tres principales bloques de inversión:

- **Desarrollo y mantenimiento de la app**
- **Marketing y captación**
- **Costes operativos para la atención al cliente y servicios extra (ej. servicio de tintorería)**

FUENTES DE INGRESOS²

El modelo de ingresos de *MyCloset* contempla varias vías de monetización propias del modelo Consumer to Consumer (C2C), manteniendo pequeñas comisiones para fomentar el uso de la plataforma sin comprometer a sus usuarias a un coste elevado.

La principal fuente de ingresos es el cobro de una comisión proporcional sobre el precio final de alquiler, que se aplica únicamente a la usuaria que alquila el vestido. De esta forma, la propietaria del vestido recibe la cantidad establecida por ella misma, acordada con la arrendataria previamente en el chat. Esta comisión se calcula como un porcentaje fijo sobre el precio final acordado, lo que permite que el importe varíe según el valor de alquiler establecido y será competitivo frente a las alternativas existentes en el mercado.

Según vaya creciendo el negocio, se contempla el desarrollo de un sistema de perfiles premium para arrendadoras, que proporcione ventajas como una mayor visibilidad o beneficios exclusivos como la limpieza gratuita de sus vestidos o envíos gratuitos en sus pedidos. Estos incentivos servirán para atraer a más perfiles de arrendadoras, lo que significa una mayor oferta de vestidos y demás atuendos a través de *MyCloset* y además servirá como otra fuente de ingreso para el modelo de negocio.

A medio-largo plazo se valorará también la posibilidad de establecer acuerdos con marcas de moda reconocidas en el mercado de la moda para invitadas. Estas marcas podrán utilizar la plataforma *MyCloset* para poner vestidos de temporadas pasadas en alquiler, a modo “outlet”. Esto permite a las firmas monetizar inventario no vendido mediante un canal alternativo, mientras que *MyCloset* amplía su oferta con prendas de alta calidad y fortalece su posicionamiento como plataforma de referencia en el sector de la moda circular.

En definitiva, las principales fuentes de ingreso que se contemplan para el modelo de negocio de *MyCloset* son:

² La estimación cuantitativa de las fuentes de ingreso previstas se recoge también en el apartado 5.4, Plan estratégico financiero.

- **Comisión proporcional fija aplicada a la arrendataria en el momento del alquiler**
- **Perfiles premium con ventajas**
- **Ingresos por usuarias que pagan “extras” (servicio de limpieza o ventajas de mayor visibilidad)**
- **A futuro: Acuerdos con marcas reconocidas en el mercado**

SOCIOS CLAVE

MyCloset cuenta con una serie de colaboradores estratégicos clave que permiten ejecutar las actividades principales de forma eficiente, flexible y escalable.

Uno de los socios clave más importantes son las propias usuarias de *MyCloset*, ya que son ellas mismas las que actúan tanto de proveedoras (arrendadoras) como de consumidoras finales (arrendatarias). Su papel es fundamental para el funcionamiento del modelo C2C, al constituir la base de la oferta de productos además de contribuir activamente a la comunidad, generando contenido, valoraciones y opiniones que fortalecen la credibilidad y seguridad de la plataforma.

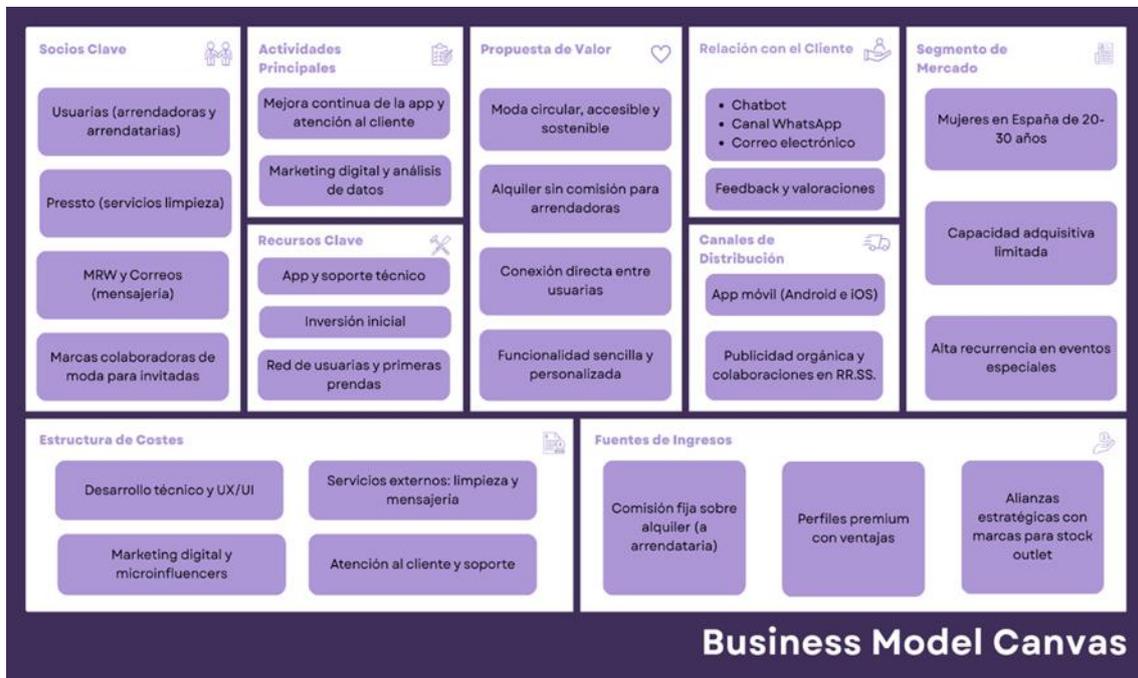
También juegan un papel clave para la diferenciación de *MyCloset* frente a sus competidores directos las colaboraciones con servicios complementarios. Se contemplan, inicialmente, tres socios clave con los que colaborar:

- **Pressto:** ofrece servicios profesionales de limpieza y tintorería con presencia en todo el país. Será clave para garantizar la devolución en perfecto estado de los vestidos a sus propietarias, siempre y cuando esta opción sea elegida por la usuaria o esta cuente con un perfil premium. Este servicio no solo asegura la calidad y el cuidado de las prendas, sino que también responde a una de las principales preocupaciones del público objetivo, como se ha identificado en la encuesta realizada.
- **MRW y Correos:** facilitan servicios de mensajería y logística de las prendas. Ambas empresas ofrecen distintas opciones de envío y entrega, lo que permitirá adaptarse a las preferencias de cada usuaria y optimizar los plazos de entrega. Al igual que ocurre con el servicio de limpieza, la gestión de envío será opcional y podrá ser asumida directamente por las partes, si así lo prefieren.

A largo plazo y como se ha mencionado anteriormente, se valoran también alianzas con marcas reconocidas en el sector de la moda para eventos especiales. Estas colaboraciones permitirán a las marcas dar salida a prendas de temporadas anteriores y ofrecerlas en alquiler a través de *MyCloset*, mientras que la app amplía su oferta y refuerza su posicionamiento como espacio de referencia en moda circular.

A continuación, se presenta el esquema general del **Business Model Canvas de *MyCloset***, que resume de forma visual los nueve bloques que conforman su modelo de negocio. Esta herramienta permite sintetizar los elementos clave analizados en los apartados anteriores y ofrece una visión integrada del funcionamiento de la plataforma:

Figura 8: Business Model Canvas de *MyCloset*



Fuente: Elaboración propia

3.2.2 Análisis DAFO

Tras haber realizado un análisis externo al negocio de *MyCloset* mediante el análisis PESTEL y el modelo de las cinco fuerzas de Porter; y haber diseñado un modelo de negocio a través de Business Model Canvas, se ha recogido la información necesaria para detectar las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades de *MyCloset* a través del análisis DAFO. Esta herramienta permite sintetizar los aspectos clave del entorno y de la empresa para así identificar ventajas competitivas y retos estratégicos.

El siguiente gráfico muestra el resumen del diagnóstico estratégico de My Closet agrupado en factores internos (debilidades y fortalezas) y factores externos (amenazas y oportunidades):

Figura 10: Esquema del análisis DAFO de *MyCloset*



Fuente: Elaboración propia

Factores internos

DEBILIDADES

Especialmente en los inicios de la app, es inevitable la necesidad de una **alta inversión inicial** sin ingresos asegurados durante los primeros meses de vida de *MyCloset*. El desarrollo de la aplicación, las campañas de marketing y otros costes asociados suponen una carga financiera importante en esta etapa temprana. Además, la **oferta inicial de vestidos será limitada**, ya que depende del número de usuarias activas que, además, sientan la suficiente confianza como para poner sus prendas en alquiler.

Por ello, será imprescindible generar credibilidad en un **modelo aún poco adoptado** en el mercado español y realizar una inversión significativa en estrategias de captación para construir una base sólida de usuarias.

FORTALEZAS

El modelo de negocio de *MyCloset* se alinea con las tendencias actuales del mercado, ya que se basa en la **economía circular**, una propuesta cada vez más valorada por las consumidoras jóvenes comprometidas con la sostenibilidad. Además, al tratarse de una app en **formato peer-to-peer**, no es necesario contar con un almacén físico: el armario de las propias usuarias es el almacén de *MyCloset*. Esto permite **reducir costes logísticos** y fomentar una experiencia más cercana y personalizada.

En las primeras fases, **la colaboración con perfiles freelance** y autónomos permite evitar la contratación de personal fijo, **optimizando los costes operativos**.

Por último, *MyCloset* presenta claras ventajas diferenciales como la **personalización, la cercanía y los filtros avanzados** en la búsqueda. Al valorar especialmente la atención al cliente, la app se adapta a las preferencias individuales, mejorando así la experiencia, la retención y la fidelización.

Factores externos

AMENAZAS

El mercado del alquiler de vestidos en España ya cuenta con **competidores consolidados** como Jonty o Lend the Label, lo que genera una presión directa sobre un público objetivo aún reducido. Además, **la compra de ropa nueva sigue siendo la opción predominante** entre muchas consumidoras, lo que representa una barrera cultural que deberá enfrentarse a través de educación, visibilidad y concienciación.

Aunque *MyCloset* no asuma costes de almacenaje ni inventario, sí puede verse afectado por una **dependencia operativa respecto a proveedores** externos como tintorerías o empresas de mensajería, que pueden impactar en el control de costes o tiempos de entrega.

Por último, si el mercado sigue creciendo, es probable que aparezcan nuevos competidores, lo que exigirá a *MyCloset* mantener una propuesta de valor sólida, diferencial y coherente con las expectativas de sus usuarias.

OPORTUNIDADES

MyCloset se lanza en un momento de **creciente conciencia medioambiental y rechazo al fast fashion**, especialmente entre el público joven. Este contexto favorece el interés por alternativas sostenibles, como la economía circular o la moda de segunda mano,

ofreciendo una oportunidad clara para posicionar la app como una solución accesible, ecológica y responsable.

Además, el entorno institucional, como se analiza en el PESTEL, favorece modelos de negocio digitales y sostenibles mediante **subvenciones, programas de mentoría o financiación**. Esto puede suponer un impulso importante para el crecimiento y consolidación de *MyCloset*.

La **digitalización del consumo**, especialmente entre mujeres jóvenes habituadas al uso de redes sociales y apps móviles, facilita la captación de usuarias y permite que la propuesta se viralice de forma orgánica.

Por último, a medio o largo plazo, la **colaboración con marcas reconocidas** del sector moda para eventos permite generar acuerdos estratégicos que beneficien a ambas partes: monetización de stock no vendido para las marcas, y acceso a prendas de alta calidad para las usuarias.

En definitiva, *MyCloset* presenta una **propuesta de valor sólida y diferenciada, que responde a una necesidad real en un segmento de mercado desatendido**. No obstante, el éxito del modelo dependerá en gran parte de una ejecución eficaz en sus primeros meses de vida: captar oferta y demanda inicial, generar confianza en la comunidad y consolidar una experiencia de uso impecable serán los elementos decisivos que marquen la viabilidad a largo plazo del proyecto.

4. PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO

MyCloset nace como una idea sencilla para resolver el problema del alto coste de los vestidos para eventos especiales. He podido observar a mi alrededor, y en mi propia experiencia, lo caro que puede ser encontrar el vestido ideal para ocasiones como bodas, graduaciones y demás celebraciones. A menudo, una no quiere repetir atuendo, pero al mismo tiempo siente un fuerte apego por esas prendas y no quiere deshacerse de ellas, ya sea por su valor sentimental o por el alto desembolso que ha supuesto su adquisición. Como resultado, muchos de estos vestidos acaban olvidados en el fondo del armario, esperando una segunda ocasión que, en muchos casos, nunca llega.

Por todo ello, y como parte del análisis de la viabilidad del negocio y propósito de este trabajo, he decidido elaborar un plan estratégico para el lanzamiento de *MyCloset*, una app que ofrece una **alternativa sostenible, asequible y funcional para las actuales y futuras generaciones de “invitadas”**.

4.1 Misión, Visión y Valores

Como bien es sabido, uno de los pilares fundamentales a la hora de desarrollar un negocio es la definición clara de su misión, visión y valores. Estos elementos guían la estrategia de la empresa y permiten la creación de la **identidad e imagen de *MyCloset***.

4.1.1 Misión

La misión hace referencia al propósito que justifica la razón de ser de una empresa (Latam, 2024b). Define su papel en la sociedad y contribuye a su posicionamiento y reconocimiento entre los consumidores (brand awareness). En el caso de *MyCloset*, la misión es la siguiente:

“La misión de MyCloset es conectar a mujeres que acuden frecuentemente a eventos especiales y buscan una opción económica para la ocasión. Con el objetivo de satisfacer sus necesidades y contribuir a una moda de lujo más sostenible y al alcance de todas, la app de MyCloset ofrece una alternativa rápida, segura y accesible dentro del mercado de la moda de alquiler y de segunda mano.”

4.1.2 Visión

Así como la misión de *MyCloset* establece su razón de ser, la visión tiene como función orientar el camino hacia el futuro del negocio y marcar el rumbo que se desea seguir a largo plazo. En *MyCloset*, nuestra visión es la siguiente:

“Ser la plataforma de referencia para mujeres en busca del look ideal, crenado un armario compartido que ofrezca variedad, sostenibilidad y estilo para cada ocasión especial”

4.1.3 Valores

Los valores que definen *MyCloset* reflejan nuestras prioridades, propósitos y metas a largo plazo. Reflejan fielmente nuestra misión y visión, el compromiso de la marca con su comunidad y con una nueva forma de entender la moda.

ACCESIBILIDAD Y EMPODERAMIENTO



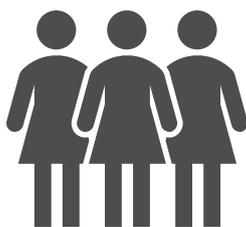
Toda mujer tiene derecho a sentirse elegante y espectacular. No creemos en el “no me lo puedo permitir”. Ofrecemos variedad, tendencia y estilo sin comprometer el bolsillo. Queremos que cada mujer se sienta guapa, segura y especial en cada evento. *MyCloset* es una app hecha por y para mujeres auténticas, con gustos, cuerpos y necesidades de todo tipo.

SOSTENIBILIDAD



En *MyCloset*, creemos en segundas, terceras y cuartas oportunidades. Nos importa nuestro impacto en el planeta, y por eso luchamos contra el *fast fashion* y la moda de un solo uso. Promovemos un consumo más consciente, dando una segunda vida a prendas que merecen volver a brillar.

COLABORACIÓN Y COMUNIDAD



No solo facilitamos un servicio: creamos un armario compartido. “Mi armario es tu armario” y de ahí el nombre de la marca. *MyCloset* es un espacio donde las mujeres se apoyan entre sí compartiendo estilo, experiencias y, por supuesto, su armario.

4.2 Cuadro de mando estratégico

Para asegurar **coherencia entre la misión, visión y valores** de *MyCloset* y las acciones concretas que llevará a cabo cada área funcional, se ha diseñado el siguiente cuadro de mando estratégico. Este recoge de manera resumida los principales **objetivos establecidos** para cada departamento, junto con los **KPIs o indicadores de rendimiento** que permitirán medir el cumplimiento de dichos objetivos. Además, se establecen **metas para escenarios conservadores** (Meta 1), **medios** (Meta 2) y **optimistas** (Meta 3), proporcionando una mejor medición del cumplimiento de los objetivos establecidos.

El cuadro de mando no solo sirve como guía para el seguimiento de resultados, sino que también permitirá la toma de decisiones informadas y ágiles para cada fase del proyecto.

Tabla 1: Cuadro de mando estratégico de *MyCloset*

| ID | Objetivo | Responsable | KPIs | Meta 1 | Meta 2 | Meta 3 |
|-----|---|-----------------|-----------------------------------|------------|----------|-----------|
| i. | Dar a conocer <i>MyCloset</i> entre el público objetivo | Dpto. Marketing | Nº impresiones / nº interacciones | 30k / 2,5k | 50k / 5k | 75k / 10k |
| ii. | Conseguir descargas de la app | Dpto. Marketing | Nº descargas / % conversión | 0,5k / 10% | 1k / 15% | 2k / 25% |

| | | | | | | |
|-------|--|-------------------|--|--------------|----------|------------|
| iii. | Alcanzar cuota de mercado significativa | Dirección General | % del mercado captado | 0,5% | 1% | 2% |
| iv. | Ofrecer un sistema de atención al cliente eficaz desde el lanzamiento | Dpto. Operaciones | Tiempo medio de respuesta / % de resolución en primer contacto | 12h / 70% | 6h / 85% | 3h / 95% |
| v. | Asegurar la entrega de al menos el 80% de envíos en un máximo de 72h | Dpto. Operaciones | Tiempo medio de entrega / % de entregas a tiempo | 65% | 80% | 90% |
| vi. | Mantener una tasa de incidencias < 5% y valoración media de 4 o 5 | Dpto. Operaciones | % de incidencias / valoración media de usuarias | 10% / 3,5★ | 5% / 4★ | 2% / 4,5★ |
| vii. | Establecer relaciones laborales sostenibles con colaboradores externos clave | Dpto. RR.HH. | % de continuidad con colaboradores | 60 % | 80 % | 100 % |
| viii. | Ampliar progresivamente la plantilla para acompañar el crecimiento del negocio | Dpto. RR.HH. | Nº de nuevas incorporaciones anuales | +1 en 3 años | +1 anual | +2 anuales |

| | | | | | | |
|-----|---|------------------|---|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| ix. | Alcanzar el punto de equilibrio financiero en el primer año operativo | Dpto. Financiero | % Margen Neto en el p&l del ejercicio 1 | $\geq 5 \%$ | $\geq 10 \%$ | $\geq 15 \%$ |
| x. | Mantener un nivel de liquidez suficiente para cubrir 6 meses de actividad | Dpto. Financiero | Caja final al cierre del primer año | $\geq 12.000 \text{ €}$ | $\geq 18.000 \text{ €}$ | $\geq 25.000 \text{ €}$ |

Fuente: Elaboración propia

5. PLANES POR ÁREA DE NEGOCIO

A continuación, se describen en detalle los planes estratégicos a seguir para cada una de las áreas clave del negocio: **marketing, operaciones, recursos humanos y finanzas**. Para cada una de estas áreas, se establecerán metas y objetivos concretos siguiendo el método SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound). Este enfoque permite definir objetivos claros, realistas y medibles, facilitando su implementación y seguimiento. Todas las metas planteadas se alinean con los valores y prioridades de *MyCloset*, contribuyendo así a la consolidación y crecimiento sostenible del proyecto.

5.1. Plan de Marketing

El marketing juega un papel crucial en el funcionamiento y éxito de todo startup. Según un artículo de la Business Magazine de la Universidad de ADEN (2024), el **marketing digital** ha adquirido una gran importancia estratégica para las pymes. De hecho, un estudio de Harvard Business Review indica que este tipo de negocios tienen un **60% más de probabilidades de aumentar sus ingresos** si implementan estrategias de marketing digital.

Las tendencias de marketing en la actualidad giran en torno al avance de la tecnología y la **inteligencia artificial**. Gracias a la recopilación y análisis de datos como el historial de compras o la actividad en redes sociales, empresas como *MyCloset* pueden personalizar sus estrategias de marketing. El uso de la IA permite optimizar presupuestos, automatizar la **segmentación de audiencias** y personalizar anuncios de manera eficiente (ADEN University, 2024).

El **marketing de influencers** y creadores de contenido también desempeña un papel fundamental. A día de hoy, la tendencia se inclina hacia los conocidos como “**microinfluencers**”, es decir, aquellos con entre 50.000 y 200.000 seguidores, ya que son percibidos como perfiles más cercanos y auténticos, garantizando una mayor confianza. A su vez, tienen mayor importancia lo que se conoce como **User-Generated Content** (UGC), es decir, contenido generado por las propias usuarias a través del *storytelling* y sus experiencias personales con *MyCloset*.

5.1.1. Establecimiento de Objetivos y KPIs

Teniendo en cuenta estas tendencias y herramientas, el plan estratégico de marketing para *MyCloset* se estructura en base a los siguientes objetivos, tal y como se recoge en el apartado 4.2 Cuadro de mando estratégico:

Tabla 2: Cuadro de objetivos del plan estratégico de Marketing

| ID | Objetivos | Responsable | KPIs |
|-----------|---|--------------------|-----------------------------------|
| i. | Dar a conocer <i>MyCloset</i> entre el público objetivo | Dpto. Marketing | Nº impresiones / nº interacciones |
| ii. | Conseguir descargas de la app | Dpto. Marketing | Nº descargas / % conversión |
| iii. | Alcanzar cuota de Mercado significativa | Dirección General | % de mercado captado |

Fuente: Elaboración propia

i. DAR A CONOCER MYCLOSET ENTRE EL PÚBLICO OBJETIVO

Uno de los principales retos de cualquier negocio en su lanzamiento es darse a conocer y generar notoriedad de marca. En el caso de *MyCloset*, es fundamental captar la atención del público objetivo, que como se ha mencionado anteriormente son aquellas mujeres jóvenes de entre 20 y 30 años que asisten con frecuencia a eventos especiales, y dar visibilidad a la propuesta de valor de la app. Para ello, se ha establecido como meta **alcanzar al menos 50.000 impresiones en redes sociales (Instagram y TikTok)** durante los primeros tres meses desde el lanzamiento de la app. Otra meta SMART que se adapta a este objetivo en específico es generar un **mínimo de 5.000 interacciones** (me gusta, comentarios, compartidos o guardados) en las publicaciones relacionadas con *MyCloset*.

Para conseguir esto, el plan de acción contempla dos iniciativas principales. Por un lado, se establecerán **colaboraciones con microinfluencers** que compartan los valores de *MyCloset* y tengan entre 50.000 y 200.000 seguidores en redes sociales, garantizando la comunicación cercana y creíble de la que hemos hablado antes. El perfil al que apelamos

es aquel similar al de Sofía Montojo (@sofimontojo) o Lucía Castejón (@luucastee). Se trata de chicas jóvenes, españolas y con estilo.

En el Anexo 2 se incluye una entrevista realizada a una *microinfluencer*, a quien por motivos de privacidad nos referiremos como “Anita”, cuya experiencia ha sido clave para estimar el presupuesto destinado a este tipo de acciones promocionales. Durante la conversación, Anita aportó una visión práctica del funcionamiento de las colaboraciones con marcas emergentes, especialmente aquellas con un perfil similar al de *MyCloset*. Según su recomendación, la estrategia más efectiva consiste en **combinar publicaciones en el feed de Instagram y TikTok con una serie de stories en Instagram que incluyan un enlace directo a la app** o al sitio web, aprovechando la inmediatez y la posibilidad de redirigir tráfico de forma directa.

Anita estableció un ranking de formatos en función de su eficacia en términos de alcance, interacciones, clics y conversiones:

1. **Reels de Instagram y vídeos en TikTok**, por su capacidad para alcanzar una audiencia amplia.
2. **Publicaciones tipo carrusel** en Instagram, al permanecer visibles de forma permanente en el perfil.
3. **Stories** de Instagram, aunque de duración limitada (24h), destacan por ser el formato más habitual para incluir enlaces clicables.

Por otro lado, se elaborará **una campaña orgánica en redes sociales** centrada en la generación de contenido visual envolvente y dinámico, que se alinee con los intereses y gustos de consumo del público objetivo. Esta táctica contemplará la publicación de **al menos tres posts al día** por plataforma en las cuentas oficiales de *MyCloset*, dando preferencia al formato de video corto, idealmente de menos de 15 segundos, con el objetivo de potenciar el alcance y la retención de usuarias, en particular en TikTok e Instagram *Reels*. Este plan de acción responde a la evolución en las preferencias de consumo en redes sociales. Según un artículo de la revista digital Flat 101 (2023), “el tiempo es oro” y el consumidor actual busca variedad y entretenimiento en el menor tiempo posible, teniendo en cuenta que su nivel de atención es cada vez más limitado.

Además, se promoverá una actividad continua en las historias, empleando encuestas, cuestionarios y vínculos para promover la interacción directa con la comunidad. La meta

de esta campaña será establecer a *MyCloset* como una marca joven, próxima y práctica, fortaleciendo la presencia en redes de la app sin tener que utilizar inicialmente medios de pago.

Presupuesto estimado:: 6.000 € anuales en colaboraciones con *microinfluencers* + 3.000 € anuales en campañas orgánicas en redes sociales.

ii. CONSEGUIR DESCARGAS DE LA APP

Una vez que *MyCloset* haya captado la atención del público objetivo, el siguiente paso será convertir ese tráfico en redes en descargas efectivas, validando así el modelo de negocio y construyendo una base sólida de usuarias activas. Para ello, se establecen dos metas específicas: **alcanzar al menos 1.000 descargas en App Store y Google Play** durante los tres primeros meses tras el lanzamiento, y conseguir que al menos un **15% de estas descargas se traduzcan en nuevas usuarias** y suban como mínimo una prenda a su perfil.

Según un estudio llevado a cabo por Flat 101 (2023), tráfico orgánico constituye el 36,68% de conversiones de los negocios digitales, un 25,42% en el caso del sector de la moda.

Con el objetivo de incentivar estas acciones, se implementarán dos planes de acción principales. En primer lugar, se lanzará un **sorteo de bienvenida**, en el que las nuevas usuarias participarán automáticamente al descargar la app y crear un perfil, recibiendo a cambio crédito inicial para usar dentro de la plataforma. Esta estrategia busca motivar la descarga inmediata y facilitar la primera interacción con la aplicación.

En segundo lugar, se pondrá en marcha un sistema **de códigos de invitación o referidos**, una táctica basada en el marketing de recomendación. Según Howe (2024), este tipo de códigos incentiva a las usuarias actuales a recomendar el servicio a su entorno, a cambio de beneficios como descuentos o recompensas. Así, no solo se estimula el volumen de descargas, sino que se potencia el crecimiento orgánico de la comunidad de *MyCloset* mediante la confianza entre pares.

Presupuesto estimado: 21.500 € en créditos de bienvenida + 5.160 € en promociones por código referido.

iii. ALCANZAR UNA CUOTA DE MERCADO SIGNIFICATIVA

Para conseguir una cuota de mercado significativa y posicionar a *MyCloset* como una marca de referencia dentro del sector del alquiler de vestidos, se establece como meta alcanzar una **cuota del 1 % en el primer año**, dentro del segmento de mujeres jóvenes (entre 20 y 30 años) en España que asisten con frecuencia a eventos especiales.

Para ello, utilizando la metodología TAM–SAM–SOM, se calculará el tamaño aproximado del público objetivo, la cantidad de mujeres que podrían estar dispuestas a utilizar nuestro servicio y, finalmente, la porción realista que se pretende captar en el corto plazo.

El primer paso ha sido utilizar como referencia para determinar el ***Total Addressable Market (TAM) o mercado total***, el número de mujeres de entre 20 y 30 años que residen en España actualmente. De acuerdo con la información disponible en el Instituto Nacional de Estadística (INE), a enero de 2024 se contabilizaron cerca de **2,8 millones de mujeres** del rango de edad deseado.

Luego, se establece el ***Serviceable Available Market (SAM) o mercado disponible***, compuesto por aquellas mujeres que asisten con frecuencia a eventos especiales. Según la encuesta mencionada previamente en este TFG, un 20 % de las participantes declaró asistir a al menos cinco eventos al año. Aplicando este porcentaje al total del TAM, se obtiene un **SAM aproximado de 560.000 mujeres**.

Finalmente, para el ***Serviceable Obtainable Market (SOM) o mercado objetivo***, se consideró el porcentaje de mujeres del segmento que mostrarían interés en una aplicación para el alquiler de ropa, como *MyCloset*. Según estos resultados, un 77% manifestó estar interesada, lo que nos permite estimar que **alrededor de 431.200 mujeres** con estas características podrían convertirse en usuarios de *MyCloset*.

Basándonos en esta estimación, se propone como meta realista captar el **1% del SOM** en el primer año tras el lanzamiento de la app, lo que equivaldría que a **unas 4.300 usuarias activas**. Además, para evaluar la progresión hacia esta meta, se realizarán revisiones trimestrales que permitirán analizar el crecimiento, así como la efectividad de las estrategias de marketing mencionadas anteriormente.

Presupuesto estimado: El presupuesto para este objetivo concreto del plan estratégico de marketing de *MyCloset* está **indirectamente integrado en las acciones de marketing anteriores**, que fomentan la atracción y retención de usuarias.

5.1.2. Marketing Mix: Las 7Ps

Tras definir los objetivos, KPIs, metas y planes de acción del plan de marketing de *MyCloset*, es fundamental analizar las siete variables estratégicas que conforman el marketing mix del negocio: Producto, Precio, Punto de venta, Promoción, Personas, Presentación y Proceso. De estas siete variables dependerá la fuerza y relevancia de *MyCloset* en el mercado. También facilitarán la descripción de la construcción y comunicación de la propuesta de valor del negocio, además de su correspondencia con las necesidades y gustos del público objetivo.

PRODUCTO

MyCloset ofrece, ante todo, un servicio más que un producto. Se trata de **una app basada en un modelo de economía colaborativa de tipo Consumer to Consumer (C2C)**. A través de la plataforma, las usuarias intercambian productos tangibles como vestidos y otros atuendos, mediante un sistema de alquiler entre particulares. El valor principal que ofrece *MyCloset* es la **gestión segura y eficiente** de estas transacciones, generando confianza entre las usuarias y ofreciendo una experiencia cómoda, económica y personalizada.

PRECIO

En cuanto a la estrategia de precios, se ha observado que el rango habitual en plataformas similares de alquiler de vestidos oscila entre los 60 € y los 130 €, situándose el **precio medio en torno a los 80 €**. Este dato sirve como referencia para *MyCloset*, que busca posicionarse dentro de un segmento accesible, pero percibido como valioso.

Con el fin de ofrecer una alternativa más atractiva y competitiva, *MyCloset* aplica una **comisión del 18 % sobre el precio final pactado**, que es libremente negociado entre arrendadora y arrendataria a través del chat de la aplicación. Esta comisión se aplica únicamente a la arrendadora, quien asume el coste por utilizar la plataforma, mientras que la arrendataria abona exactamente el precio marcado para el alquiler sin cargos adicionales.

PUNTO DE VENTA

En el contexto del marketing mix, la variable “punto de venta” (o *place* en inglés) hace referencia al canal de distribución a través del cual el producto o servicio llega al consumidor final. Este canal puede adoptar distintas formas, como una tienda física, una página web o, como en el caso de *MyCloset*, una aplicación digital que centraliza toda la experiencia de uso (Anderson, 2024).

En una primera fase, se prevé que la mayor parte de las usuarias se concentren en grandes **núcleos urbanos como Madrid**, debido a su elevada densidad de población. Según datos recientes, la población censada en España asciende a 49.077.984 habitantes a 1 de enero de 2025, de los cuales 3.422.416 residen en la Comunidad de Madrid, convirtiéndola en la región más poblada del país (Duarte, 2025). Además, de acuerdo con un artículo publicado por Vozpópuli (2022), Madrid es la ciudad con mayor número de bodas celebradas en España, con un total de 12.394 matrimonios durante ese año.

Por todas estas razones, las campañas de marketing iniciales se centrarán en esta área estratégica. No obstante, el **objetivo a medio plazo es que *MyCloset* opere a nivel nacional**, facilitando el alquiler y envío de vestidos en todo el territorio español.

PROMOCIÓN

Para la promoción estratégica de *MyCloset* será clave una comunicación digital enfocada en la cercanía, autenticidad y el aprovechamiento del entorno social de sus usuarias. Teniendo en cuenta que el perfil objetivo del negocio son las mujeres españolas de entre 20 y 30 años, se dará prioridad a **una presencia activa y constante en redes sociales** como Instagram y TikTok, plataformas en las que este segmento de la población muestra un elevado índice de uso e interacción. Esta elección, además responde a los planteamientos abordados anteriormente en el apartado de objetivos y KPIs del plan de marketing de *MyCloset*.

Con el objetivo de minimizar costes de promoción en la fase inicial del proyecto, se estructurará una estrategia siguiendo el enfoque *Owned, Earned and Paid Media*, que nos permitirá distribuir de manera clara los distintos recursos disponibles para la promoción de la app (Campaign Monitor, 2020).

- ***Owned Media* o Medios Propios**

Hace referencia a los medios de comunicación gestionados por la marca, tales como el **perfil oficial de *MyCloset* en las redes sociales**, así como la **página web y la**

aplicación de la marca. A través de estos canales se publicará contenido visual dinámico y breve con una frecuencia diaria y con acciones interactivas en *stories* con el objetivo de fidelizar a la comunidad.

- ***Earned Media* o Medios Ganados**

Se trata de una publicidad gratuita. Aquella que viene del **boca a boca, así como las *reviews* de usuarias activas de la app.** Es una promoción orgánica. El objetivo es fomentar que *MyCloset* se expanda de forma natural dentro de círculos de confianza, reforzando la credibilidad y generando visibilidad sin la necesidad de inversión directa.

- ***Paid Media* o Medios Pagados**

Este último tipo de medio de promoción hace referencia a aquellos canales que sí requieren una inversión económica. En el caso de *MyCloset*, esto incluiría las **colaboraciones con *microinfluencers*** mencionadas anteriormente. Se trata de una estrategia pactada y remunerada. A su vez, en una etapa más avanzada, se contempla la opción de implementar campañas publicitarias de pago en redes sociales, especialmente en periodos de alta demanda como las temporadas de bodas, graduaciones u otro tipo de eventos.

PERSONAS

En *MyCloset*, **las usuarias son el centro de toda la estrategia**, ya que estas las propias actúan tanto como clientas como proveedoras del servicio, pudiendo alquilar sus vestidos a otras personas a través de la app. Este aspecto convierte a la comunidad de *MyCloset* en el principal motor de valor.

La plataforma nace con el objetivo de satisfacer necesidad real y recurrente: encontrar el vestido ideal para un evento especial sin que esto implique una carga económica excesiva, y al mismo tiempo preservar el valor sentimental y los recuerdos asociados a cada prenda. Esta comprensión empática del problema guía el cuidado y la atención que se pondrá en cada fase de la experiencia de cada usuaria.

Es clave por tanto ofrecer un servicio de **atención al cliente ágil, eficiente y accesible.** Es imprescindible proporcionar una respuesta rápida y eficaz para generar confianza y asegurar una experiencia satisfactoria. Como indica Grant (2025), hacer esperar al cliente puede deteriorar la relación antes incluso de que esta comience. Por ello, se destinarán

los recursos necesarios para garantizar que el soporte sea cercano, práctico y disponible a través de los canales preferidos por las usuarias, como el chat integrado en la app, el correo electrónico o vía WhatsApp.

Además, se fomentará la cultura del **feedback continuo mediante un sistema de valoraciones y reseñas de usuarias**. Las opiniones de estas serán fundamentales no solo para asegurar la calidad de los alquileres, sino también para detectar oportunidades de mejora y fortalecer la confianza dentro de la comunidad.

MyCloset busca crear una familia de personas alineadas con los valores de la marca: desde las usuarias hasta el equipo interno y los posibles colaboradores externos. El objetivo final es **crear una comunidad de mujeres** auténticas, empoderadas y comprometidas con una forma de consumo más sostenible, donde compartir no solo es práctico, sino también una forma de conexión: como si fueran hermanas que comparten un mismo armario.

PRESENTACIÓN

Aunque *MyCloset* es un servicio digital, la sensación de profesionalidad y confianza se construye en gran parte a través de elementos tangibles o visuales que complementan la experiencia de uso. En este sentido, se prestará especial atención a la presentación visual y funcional de la aplicación, tanto en términos de diseño gráfico como de experiencia de las usuarias. Una **app fácil de usar, con una navegación fluida y una estética cuidada, ayudará a transmitir una imagen de marca moderna, cercana y fiable**.

Por otro lado, el sistema de valoraciones y perfiles públicos en la aplicación también jugará un papel clave. La reputación de cada usuaria, ya sea en su papel de “arrendadora” como de “cliente”, se reflejará en reseñas y puntuaciones que proporcionan otras consumidoras. Esto que simplificará la toma de decisiones y fomentará relaciones de confianza dentro de la comunidad.

En definitiva, todos estos elementos ayudan a crear una experiencia memorable, reforzando la imagen de marca de *MyCloset*, así como la satisfacción y lealtad de sus usuarias.

PROCESO

El proceso de uso de *MyCloset* ha sido diseñado para **ser claro, rápido e intuitivo**. La simplicidad en la experiencia de usuario es fundamental para garantizar la conversión y satisfacción de las usuarias. Según un informe de Stripe (2023), el abandono del carrito

representa una de las principales preocupaciones para las empresas que gestionan pagos electrónicos. Estudios recientes indican **que más del 70 % de los carritos de compra en línea se abandonan antes de finalizar la transacción**, lo que subraya la importancia de minimizar cualquier fricción durante el proceso.

Por esta razón, *MyCloset* apuesta por un **flujo de acción directo que se puede resumir en tres pasos**: creación de cuenta, selección del vestido y pago con confirmación de envío. Cada etapa estará optimizada para ser lo más ágil posible, reduciendo clics innecesarios y evitando formularios largos o interrupciones que puedan afectar la experiencia. De cualquier forma, este proceso será desarrollado con mayor detalle en el apartado de operaciones, donde se explicarán las funcionalidades clave de la aplicación y su operativa interna.

Definitivamente, a través de la identificación de cada “P” del marketing mix para *MyCloset* se fortalece la identidad de marca, mejora la experiencia de las usuarias y se establece un modelo de negocio sustentable, al alcance de todas y con oportunidad de crecimiento. La adecuada aplicación de estas variables resultará esencial para que *MyCloset* destaque en el mercado y se establezca como la alternativa favorita dentro del sector del alquiler de moda para eventos especiales.

5.2. Plan de Operaciones

El Plan de Operaciones tiene como propósito detallar el **funcionamiento práctico y la estructura operativa de *MyCloset***. En él se analizan los recursos, herramientas y procesos necesarios para garantizar una correcta prestación del servicio. Al tratarse de una aplicación digital basada en un modelo de economía colaborativa, este apartado se centrará en aspectos clave como el desarrollo y uso de la plataforma, la gestión logística entre usuarias, la atención al cliente y el seguimiento de indicadores operativos. Todo ello permitirá ofrecer una **experiencia fluida, eficiente y satisfactoria** a las usuarias, además de sentar las bases para un **crecimiento sostenible del negocio**.

5.2.1 Establecimiento de Objetivos y KPIs

A lo largo de este Plan de Operaciones, se establecen los principales pilares que sostienen la actividad de *MyCloset*, como la eficiencia logística, la atención al cliente o el control de calidad. Para asegurar su correcto desarrollo y supervisión continua, a continuación,

se definen los objetivos y KPIs clave que permitirán optimizar el funcionamiento de cada área:

Tabla 3: Cuadro de objetivos del plan estratégico de Operaciones

| ID | Objetivos | Responsable | KPIs |
|-----|---|-------------------|--|
| iv. | Ofrecer un sistema de atención al cliente eficaz desde el lanzamiento | Dpto. Operaciones | Tiempo medio de respuesta / % de resolución en primer contacto |
| v. | Asegurar la entrega de al menos el 80% de envíos en un máximo de 72h | Dpto. Operaciones | Tiempo medio de entrega / % de entregas a tiempo |
| vi. | Mantener una tasa de incidencias < 5% y valoración media de 4 o 5 | Dpto. Operaciones | % de incidencias / valoración media de usuarias |

Fuente: Elaboración propia

iv. SISTEMA DE ATENCIÓN AL CLIENTE EFICAZ DESDE EL LANZAMIENTO

Desde el momento del lanzamiento de la app de *MyCloset*, se buscará ofrecer un sistema de atención al cliente ágil y eficiente. Para ello, se monitorizarán indicadores como el tiempo medio de respuesta, el porcentaje de resolución en el primer contacto y la satisfacción general mediante breves encuestas realizadas a cada usuaria tras la interacción. De esta forma, se garantizará que cada duda o incidencia sea atendida de forma rápida y eficaz. El objetivo principal es conseguir **dar respuesta en menos de 3 horas y que se resuelva la incidencia en la primera toma de contacto.**

Presupuesto estimado: 780 € anuales en externalización del servicio de atención al cliente (chatbot y soporte).

v. ENTREGA DE AL MENOS EL 80% DE ENVÍOS EN MÁXIMO DE 72H

Otro de los objetivos esenciales para asegurar una experiencia positiva será garantizar que al menos el 80% de los envíos se entreguen en un plazo máximo de 72 horas, un margen breve pero realista teniendo en cuenta los plazos habituales de envíos nacionales.

Para evaluar este desempeño logístico, se realizará un seguimiento continuo del tiempo medio de entrega y del porcentaje de pedidos que cumplan con el plazo previsto.

Presupuesto estimado: 64.500 € anuales en envíos (coste medio de 5 €/envío).

vi. TASA DE INCIDENCIAS < 5% Y VALORACIÓN MEDIA DE 4 O 5

Por último, se trabajará para mantener una tasa de incidencias inferior al 5%, complementada con una valoración media de usuarias de entre 4 y 5 estrellas. Estos indicadores permitirán medir tanto la calidad del servicio ofrecido como el nivel de satisfacción de la comunidad *MyCloset*, elementos clave para la **fidelización de clientas** y el crecimiento sostenido de la app.

Presupuesto estimado: contemplado dentro del servicio de atención al cliente y logística (no requiere inversión adicional específica)

5.2.2. Descripción técnica de la aplicación

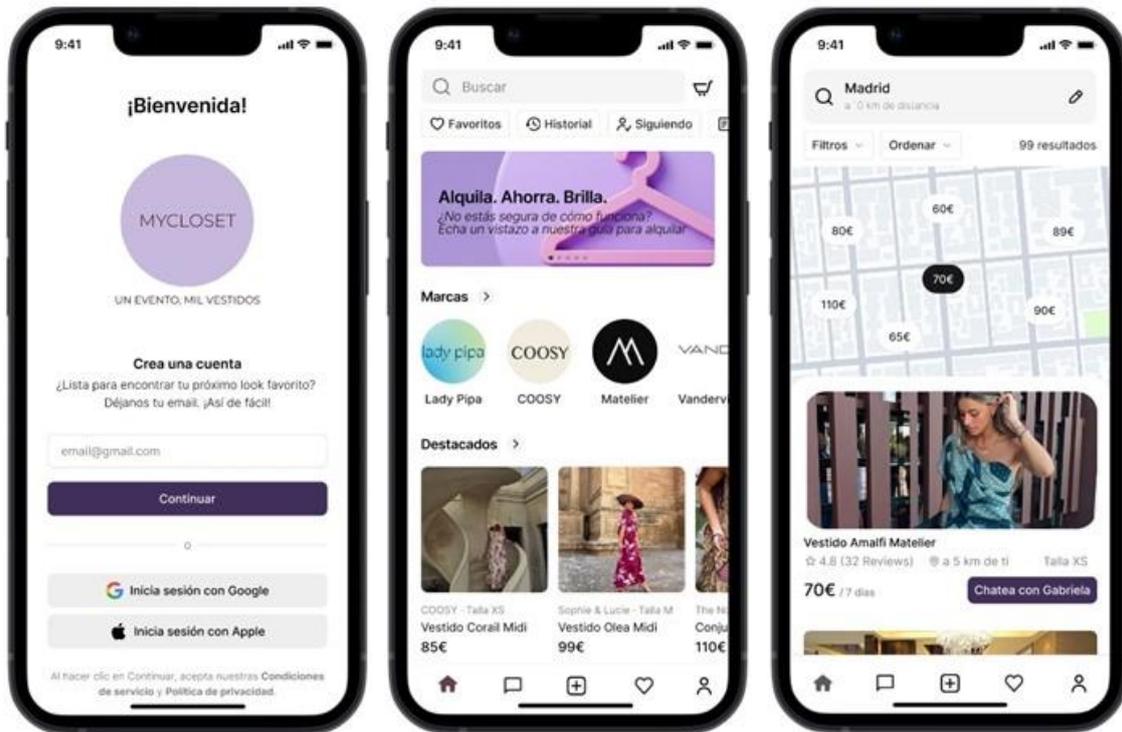
La aplicación de *MyCloset*, como se ha mencionado anteriormente, conecta a usuarias de distintas partes de España con un mismo interés: encontrar el vestido perfecto al mejor precio. Al tratarse de un modelo de **negocio C2C (Consumer to Consumer)**, a través de la app, las clientas de *MyCloset* pueden poner en alquiler sus propias prendas o alquilar las de otras usuarias.

Estará disponible de forma gratuita para IOS y Android en Apple Store y Google Play, y su lanzamiento inicial se limitará al territorio español. El objetivo principal de su desarrollo es ofrecer una experiencia digital cómoda, intuitiva y eficiente. A continuación, se detallará la estructura funcional de la app:

- **Pantallas de registro, escaparate y búsqueda geolocalizada**

Las siguientes imágenes muestran las pantallas generales iniciales de la app *MyCloset*, reflejando el recorrido de una usuaria desde el momento en que descarga la aplicación hasta que comienza a explorar las prendas disponibles:

Figura 12: Pantallas de bienvenida, principal y de búsqueda de la app *MyCloset*



Fuente: Elaboración propia

PANTALLA DE BIENVENIDA (IZQUIERDA)

Se trata de la primera pantalla que ve la usuaria tras descargar la app, desde la cual se puede iniciar sesión o registrarse, de forma similar al funcionamiento habitual de otras plataformas digitales. Esta pantalla mantiene un **tono cercano y accesible**, reforzado por un diseño minimalista que busca generar una experiencia de entrada cómoda y moderna.

PANTALLA PRINCIPAL O DE ESCAPARATE (CENTRO)

Una vez completado el registro, la usuaria accede a la pantalla principal o escaparate visual (imagen central). Esta interfaz actúa como el *feed* dinámico de la app, donde se muestran publicaciones recientes, colecciones destacadas por marcas, y una selección personalizada de productos. Se contempla la posibilidad de dar mayor visibilidad en esta sección a los perfiles de arrendadoras mejor valoradas semanal o mensualmente, incentivando así la calidad del servicio. Asimismo, se prevé una funcionalidad premium mediante la cual, a cambio de una cuota reducida, las usuarias puedan promocionar sus productos y aumentar su alcance. En la parte superior, un carrusel de destacados ofrecerá accesos directos a guías prácticas de uso tanto para arrendadoras como para quienes buscan alquilar un vestido.

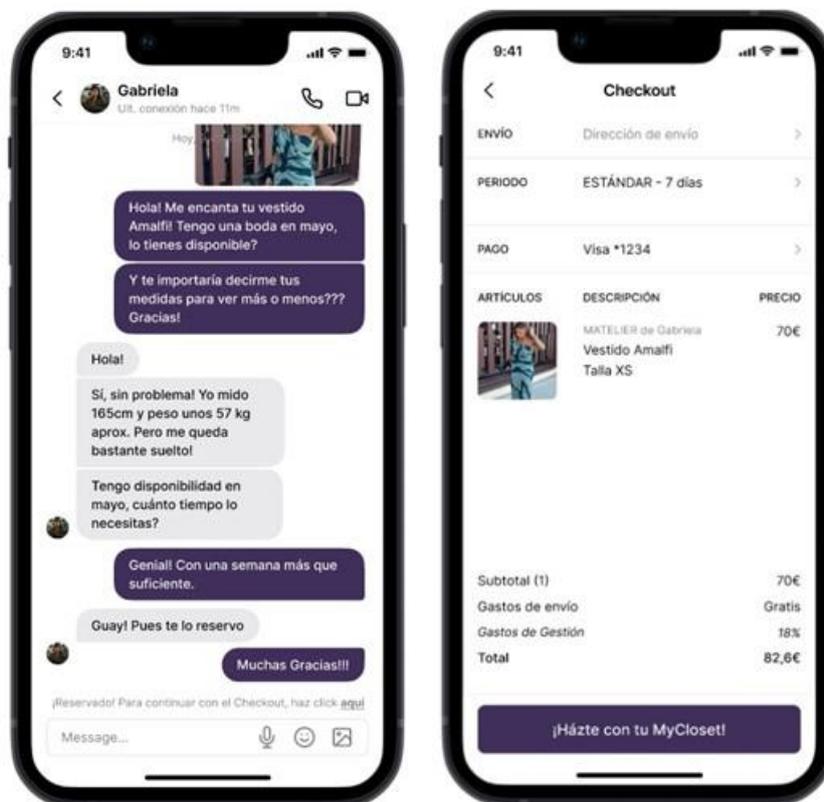
PANTALLA DE BÚSQUEDA GEOLOCALIZADA (DERECHA)

Por último, la tercera imagen, situada a la derecha, representa la funcionalidad de búsqueda geolocalizada. Esta vista, similar a la utilizada en plataformas de alojamiento vacacional, permite visualizar en un mapa interactivo las prendas disponibles cerca de la ubicación de la usuaria. La búsqueda podrá filtrarse por proximidad, lo cual es especialmente útil para quienes requieren un alquiler de última hora o desean minimizar los tiempos de envío. Además, esta función permite descubrir prendas en su entorno inmediato e incluso acordar recogidas en mano con la arrendadora, fortaleciendo así el componente de comunidad local de *MyCloset*.

- **Pantallas de interacción entre usuarias y confirmación del alquiler**

Las siguientes figuras representan otras dos fases clave del recorrido de cada usuaria en la app: la interacción directa entre usuarias (arrendadora-invitada) para resolver dudas, consultar precios y prueba de vestido si se requiere, y el proceso de finalización del alquiler a través de la pantalla de checkout.:

Figura 14: Pantallas de chat y checkout de la app *MyCloset*



Fuente: Elaboración propia

PANTALLA DE CHAT E INTERACCIÓN ENTRE USUARIAS (IZQUIERDA)

A la izquierda, la función de mensaje directo, diseñada para generar confianza en el proceso y resolver preguntas concretas antes de formalizar el alquiler. En este caso, la usuaria interesada puede consultar disponibilidad, medidas aproximadas o incluso coordinar detalles como el plazo de entrega y recogida. Este feature de la app responde directamente a una de las preocupaciones detectadas en la encuesta mencionada anteriormente: la importancia de las opiniones, detalles y comunicación fluida entre las partes.

PANTALLA DE CHECKOUT Y CONFIRMACIÓN DEL ALQUILER (DERECHA)

La imagen de la derecha muestra el proceso de checkout, donde se resumen los detalles del alquiler antes de la confirmación del pedido. Como se observa, en esta pantalla se incluirán la dirección de envío, el periodo de alquiler, el método de pago y el desglose final del coste, además de nuestra política de privacidad, envíos y demás términos y condiciones. Se contempla, además, la opción de aplicar comisiones extras según servicios asociados como limpieza profesional, que se detallará más adelante.

El objetivo es que esta sección resulte ágil, clara y segura, evitando fricciones que puedan derivar en abandono del carrito. Las pantallas y en general toda la app se diseñarán con un enfoque claro en la experiencia de usuaria (UX), eliminando pasos innecesarios y asegurando una navegación fluida hasta la confirmación del pedido, ya que, como se ha mencionado en el marketing mix de *MyCloset*, diversos estudios de diseño digital han demostrado que una interfaz sencilla y directa puede mejorar considerablemente las tasas de conversión.

5.2.3. Tecnología y Herramientas Necesarias

Es esencial, como parte del plan operativo, garantizar el buen funcionamiento de la app, ya que es el medio por el cual se realizan todas las transacciones de *MyCloset*. Para ello, será necesario asegurar una serie de aspectos clave como un **sistema de pago seguro**, un servicio de atención al cliente eficiente (*Customer Relationship Management*), y la operatividad general de la plataforma.

Dado que la principal fuente de ingresos de *MyCloset* se encuentra en el cobro de una comisión reducida sobre el precio de alquiler establecido entre usuarias a definir entre el

18% y el 20%, será fundamental los costes técnicos especialmente durante las primeras fases del proyecto. En este apartado se detallan los principales recursos tecnológicos y herramientas clave para garantizar la operatividad y sostenibilidad de la app *MyCloset*:

Como se ha mencionado anteriormente, el desarrollo de la aplicación se llevará a cabo para los sistemas operativos iOS y Android, lo cual permitirá llegar a un mayor número de usuarias y facilitar el acceso desde cualquier tipo de smartphone. Por tanto, se tendrán en cuenta desde el inicio los costes asociados a la publicación de la aplicación en las tiendas oficiales. Según un artículo de La Manzana Mordida (2025), el coste de publicar en la App Store (iOS) asciende a 87 € anuales, debido a la suscripción obligatoria al Apple Developer Program, mientras que en la Google Play Store (Android) se requiere únicamente un pago inicial de 22 €.

Tanto el **diseño de la app como la experiencia de usuaria (UX/UI)** será desarrollado internamente, colaborando con perfiles *freelance* con experiencia previa en diseño digital. Esto permitirá personalizar la estética de la app, similar a la mostrada en las imágenes bajo el apartado “descripción técnica de la app” y garantizar una navegación intuitiva desde el primer momento.

El lanzamiento se estructurará en torno a un **Producto Mínimo Viable (MVP)**, que incluirá las funcionalidades esenciales: registro de usuarias, catálogo de vestidos, sistema de búsqueda, chat privado y gestión de pagos. Esta fase piloto permitirá validar la propuesta de valor en el mercado real, recibir feedback directo y adaptar la plataforma antes de su escalado nacional.

En cuanto al **backend** de la app, es decir, la lógica interna, base de datos y almacenamiento, se contempla el uso de servicios como **Firebase**. Se trata de una plataforma de Google que ofrece **un plan gratuito (Spark)** adecuado al desarrollo de aplicaciones pequeñas o MVP, como es el caso de *MyCloset*. (Firebase, 2025). Este sistema permite gestionar el registro de usuarias, el envío de notificaciones push, el almacenamiento de imágenes y el análisis del comportamiento dentro de la app, todo de forma centralizada y escalable.

Para garantizar **un sistema de pagos seguro**, se integrará **Stripe**, una de las plataformas más usadas a nivel internacional por su seguridad y facilidad de uso. Esta permite implementar una página de checkout prediseñada y optimizada para móviles. Además, su tarifa estándar en España (1,5 % + 0,25 € por transacción con tarjeta europea) resulta

atractiva para *MyCloset*, ya que deja un margen razonable para operar dentro de nuestro modelo de negocio (Stripe, 2024).

Por último, respecto al sistema de atención al cliente, que se detallará profundamente en el siguiente apartado, se propone integrar un asistente virtual automatizado, capaz de resolver dudas frecuentes directamente en la app. Este recurso estará acompañado de un pequeño **manual interactivo** para guiar tanto a las usuarias que desean alquilar vestidos como a aquellas que buscan poner sus prendas en alquiler, incluyendo recomendaciones de precios o gestión de valoraciones. De cualquier manera, para consultas más personalizadas siempre estarán disponibles canales de soporte adicionales como WhatsApp Business y correo electrónico.

5.2.4. Ventajas Competitivas

Como se ha expuesto anteriormente en el análisis de las cinco fuerzas de Porter, *MyCloset* cuenta con una serie de ventajas competitivas que permiten diferenciarse tanto de competidores directos, como Jointy, como de competidores indirectos, como Zara. La gestión estratégica de estos aspectos diferenciadores queda en manos del equipo de operaciones, responsable de asegurar que los siguientes servicios se ejecuten de manera eficiente y así la propuesta de *MyCloset* se mantenga relevante y competitiva dentro del mercado de la moda de alquiler en España.

a. Logística y Gestión de envíos

MyCloset opera bajo un modelo de economía colaborativa entre particulares y por ello no se dispone de un almacén físico propio, ya que los vestidos permanecen en posesión de sus propietarias hasta el momento de ser alquilados.

Siguiendo métodos de envío similares a los empleados por otras marcas de economía colaborativa o de segunda mano como es Vinted, una vez que una usuaria pulse el botón de “alquilar”, *MyCloset* generará automáticamente una etiqueta de envío que incluirá los datos de dirección previamente facilitados por las partes implicadas.

Para garantizar una entrega eficiente y segura, se contemplará la **colaboración con servicios de mensajería reconocidos en el mercado, como Correos o MRW**, que ofrecen la posibilidad de recogida de paquetes a domicilio. Asimismo, se analizará la incorporación de distintas opciones de envío a elección del consumidor, adaptándose a

las preferencias de cada una y teniendo en cuenta factores como el precio, la localización de oficinas de recogida y los tiempos estimados de entrega.

De manera adicional, *MyCloset* facilitará que, mediante el uso del chat interno de la app, las usuarias puedan acordar de forma personalizada las condiciones del alquiler, pudiendo una de estas ser la prueba de vestido, siempre que ambas estén de acuerdo. Esta flexibilidad recalca el carácter cercano y personalizado de la app.

En un principio, **el coste de los envíos podría ser asumido directamente por las usuarias**, siempre garantizando precios competitivos y una experiencia de entrega fiable. Sin embargo, a medida que *MyCloset* incremente su volumen de transacciones y alcance acuerdos estratégicos con empresas de mensajería, se estudiará la posibilidad de asumir total o parcialmente dichos costes como incentivo adicional a la fidelización de las usuarias.

b. Gestión de Limpieza y Control de Calidad

Dado que, como se ha observado en los resultados de la encuesta realizada sobre una muestra del público objetivo, uno de los **factores más importantes para las potenciales usuarias de *MyCloset* es la garantía de limpieza y calidad, con un 59,6% de las respuestas a favor**. Con el propósito de cumplir con esta expectativa, se contempla incorporar un servicio de limpieza profesional previa o posterior al alquiler de los vestidos.

Para ello, se plantea el establecimiento de acuerdos de colaboración con cadenas de tintorerías con presencia nacional. Inicialmente, **se contempla negociar con Pressto**, franquicia líder en el sector con más de 400 establecimientos en España, lo que permitirá ofrecer este servicio de limpieza a todas las usuarias de *MyCloset*, sin importar la localidad. Además, Pressto cuenta con un reconocimiento internacional por su calidad, rapidez y atención al cliente (La Franquicia, s.f.), lo que la posiciona como la opción más adecuada para acompañar el crecimiento de *MyCloset*, ofreciendo un servicio profesional de limpieza a precios especiales, adaptados a las necesidades de cada usuaria.

El servicio de limpieza se ofrecerá principalmente a través de dos opciones:

- **Opción extra en el proceso de checkout** (para usuarias alquilando): cada usuaria podrá añadir, de forma opcional, un servicio de limpieza profesional garantizado

al momento de alquilar un vestido, mediante un coste adicional indicado en la pantalla de pago (por ejemplo, “+X€ limpieza profesional garantizada”).

- **Programa para usuarias premium** (para arrendadoras): Las arrendadoras que opten por la modalidad premium podrán disfrutar de ventajas adicionales, como mayor visibilidad dentro de la app (apareciendo en secciones destacadas) y la inclusión automática de limpieza profesional en cada alquiler de sus prendas. Estas usuarias premium deberán pagar una cuota anual reducida para disfrutar de estos servicios, y que sus vestidos queden identificados con un sello de “Limpieza garantizada”.

Esta propuesta no solo responde a una necesidad destacada entre el público objetivo, sino que también constituye una fuente de diferenciación estratégica respecto a los competidores existentes en el mercado. Además de fortalecer la confianza de cada usuaria, estos acuerdos servirán para reforzar la imagen de *MyCloset*, generar ingresos adicionales y garantizar una experiencia satisfactoria en la fase post-alquiler.

c. Atención al Cliente

Por último, otro de los pilares fundamentales de *MyCloset* es la atención al cliente, apostando por un servicio ágil, personalizado y accesible.

Para la resolución de dudas frecuentes o de carácter general, se hará uso de un asistente virtual automatizado o “**chatbot**” integrado en la propia app, además de un canal de WhatsApp y correo electrónico para cuestiones más personalizadas. Tal y como se expuso en el apartado anterior sobre Tecnología y Herramientas Necesarias, este sistema permitirá una atención rápida y flexible.

Además, se añadirán otros mecanismos que garanticen una experiencia de alquiler segura y fiable. Cada transacción de alquiler estará respaldada por un **sistema de retención de fianza**, que se “cobrará” a la usuaria interesada en alquilar y se liberará tras la devolución del vestido en condiciones óptimas. Esta medida protegerá a la arrendadora de posibles incidentes como el daño o la pérdida del vestido.

En caso de incidencias ajenas a las usuarias, como retrasos en la entrega por parte de las empresas de mensajería, *MyCloset* asumirá la gestión directa de las reclamaciones, garantizando una resolución rápida y eficaz, así como la satisfacción de la comunidad.

En definitiva, este Plan de Operaciones establece los cimientos para garantizar que *MyCloset* pueda brindar el servicio ideal: eficiente y ajustado a las expectativas del público objetivo. Mediante la especificación de procesos, herramientas y metas operativos, se fortalece el compromiso de brindar la mejor experiencia en cada fase del servicio. La puesta en marcha de este plan servirá para consolidar el lanzamiento de la app, así como su crecimiento sostenible y consolidación como plataforma líder en el mercado.

5.3. Plan de Recursos Humanos

Puesto que el desarrollo *MyCloset* tiene un modelo digital y escalable, durante la fase inicial del proyecto se contará con una **estructura mínima**, basada en colaboraciones externas para funciones específicas y las funciones clave serán asumidas por la propia fundadora, quien liderará las áreas de estrategia, marketing, finanzas y coordinación operativa.

En la fase inicial del proyecto, **la fundadora asumirá el rol de única empleada**, ocupando el puesto de dirección general y operativa. Para ello, se ha previsto una retribución mínima mensual de 1.300 €, destinada a cubrir sus necesidades básicas y garantizar el mantenimiento de la actividad durante el proceso de consolidación del negocio. Entre sus funciones se encuentran la gestión diaria de la aplicación, la coordinación con proveedoras, la atención y soporte a usuarias, la implementación de estrategias de crecimiento, la planificación y ejecución de acciones de marketing, así como el seguimiento financiero del proyecto. A medida que la empresa crezca y los recursos lo permitan, estas responsabilidades se irán delegando progresivamente en **nuevos perfiles profesionales especializados**, como se detallará más adelante en las proyecciones financieras.

Para aquellas tareas que requieren especialización técnica o soporte puntual, se recurrirá a perfiles *freelance* o autónomos, permitiendo mantener una operativa ágil, flexible y financieramente sostenible.

Algunas de las colaboraciones previstas incluyen:

- **Profesional *freelance* para atención al cliente.**
- **Proveedor externo de desarrollo y mantenimiento técnico de la app.**

- **Apoyos puntuales en logística y gestión de contenidos digitales, si fuera necesario.**

El trabajo con profesionales *freelance* tiene distintas ventajas estratégicas especialmente relevantes para startups como *MyCloset*, tales como el ahorro de costes, la flexibilidad en la carga de trabajo, la rapidez en la ejecución de tareas y la menor necesidad de supervisión directa. Según Dc, diseñadora digital del grupo Crowdspring (2024), los *freelancers* tienden a ser más eficientes, organizados y orientados a la satisfacción del cliente, ya que su reputación profesional depende de ello.

Esta estructura es habitual en modelos de negocio en su fase inicial o “fase semilla”, y permite probar la viabilidad del proyecto sin asumir compromisos laborales de largo plazo.

5.3.1 Establecimiento de Objetivos y KPIs

Durante esta etapa inicial, el área de Recursos Humanos se centrará en la gestión eficaz de las colaboraciones externas clave para el funcionamiento del negocio. Esto incluye tanto a profesionales *freelance* como a socios estratégicos ya mencionados en otras secciones del plan, como la tintorería Pressto o servicios de mensajería como Correos y MRW.

Aunque no se contempla por el momento la incorporación de personal propio, se deja abierta la posibilidad de contratar perfiles específicos en el futuro, especialmente en áreas como atención al cliente, operaciones o marketing, si el crecimiento del negocio lo requiere.

A continuación, se presenta el objetivo estratégico definido para esta área:

Tabla 4: Cuadro de objetivos del plan estratégico de Recursos Humanos

| ID | Objetivos | Responsable | KPIs |
|-----------|---|--------------------|--|
| vii. | Establecer relaciones laborales sostenibles con colaboradores externos y socios clave | Dpto. RR.HH. | % de continuidad con colaboradores |
| viii. | Ampliar progresivamente la plantilla para acompañar el crecimiento del negocio | Dpto RRHH | Número de nuevas incorporaciones anuales |

Fuente: Elaboración propia

vii. RELACIONES SOSTENIBLES CON COLABORADORES EXTERNOS CLAVE

El objetivo principal en la etapa semilla será establecer relaciones laborales sostenibles que garanticen una comunicación fluida, resultados consistentes y colaboración continuada con los distintos proveedores y profesionales implicados en el desarrollo del proyecto. Este enfoque permite consolidar una red operativa estable que suplanta la necesidad de una plantilla fija en los primeros años, aportando control de costes y mayor flexibilidad.

Para medir este objetivo, se utilizará como KPI la tasa de continuidad con colaboradores externos o porcentaje de socios y proveedores que mantienen su vínculo con *MyCloset* tras su primera colaboración. La meta base es lograr **al menos un 80% de continuidad, reflejando relaciones sólidas, profesionales y recurrentes.**

Este enfoque permite consolidar una red de colaboradores que sustituye la necesidad de una plantilla interna en las fases más tempranas del negocio, aportando flexibilidad, control de costes y agilidad operativa.

Presupuesto estimado: 3.000 € a 5.000 € anuales en servicios y coordinación con colaboradores externos clave.

viii. AMPLIAR PROGRESIVAMENTE LA PLANTILLA PARA ACOMPAÑAR EL CRECIMIENTO DEL NEGOCIO

A medida que el proyecto avance y se consolide una base de usuarias activas, se plantea como objetivo estratégico el crecimiento progresivo del equipo, pasando de un modelo apoyado exclusivamente en colaboraciones externas a uno que integre perfiles contratados. Esta transición permitirá profesionalizar áreas clave del negocio, optimizar procesos internos y reducir la dependencia de agentes externos en funciones críticas.

Este objetivo queda recogido en las proyecciones financieras del proyecto, que prevén la incorporación de una persona empleada por año en un escenario base, ajustable en función de la evolución real del negocio. Como referencia, se han definido tres metas posibles: **una contratación cada tres años** (escenario conservador), **una contratación anual** (escenario medio) y **dos contrataciones anuales** (escenario optimista). Esta planificación refleja el compromiso de *MyCloset* con un crecimiento sostenible, donde la expansión del equipo esté alineada con la capacidad operativa y financiera del proyecto.

Presupuesto estimado: 15.600 € anuales por empleado contratado (escenario base: una contratación anual).

En definitiva, el plan de RRHH de *MyCloset* apuesta por una estructura inicial flexible y externalizada, liderada por la fundadora, con la previsión de incorporar personal propio a medida que el negocio crezca. Esta estrategia acompaña de forma coherente el desarrollo progresivo del proyecto, cuya viabilidad económica se analiza en el siguiente apartado.

5.4. Plan Económico y Financiero

Este apartado constituye una de las piezas clave del trabajo, ya que permite analizar de forma rigurosa **la viabilidad económica del modelo de negocio propuesto**. A través de la definición de objetivos financieros concretos y la estimación detallada de ingresos, costes, inversiones y fuentes de financiación, se proyecta el desempeño económico de *MyCloset* en distintos escenarios posibles.

Los **presupuestos establecidos** en los diferentes planes estratégicos mencionados anteriormente (marketing, operaciones y recursos humanos) han sido recogidos y **consolidados en este apartado**, de modo que cada acción prevista encuentra su reflejo cuantitativo dentro de las hipótesis y previsiones aquí formuladas. Esta integración refuerza la coherencia global del proyecto y permite evaluar su viabilidad de forma transversal.

Este análisis no solo sirve como ejercicio de planificación, sino que también permite **anticipar el comportamiento futuro del negocio y valorar su sostenibilidad a medio plazo**. A lo largo de los siguientes subapartados se establecerán hipótesis realistas, se definirán los recursos necesarios para el lanzamiento y consolidación del proyecto, y se presentarán las **proyecciones de resultados, balances, flujos de caja y valoración estimada**, todo ello en coherencia con la estrategia general de la empresa.

5.4.1 Establecimiento de objetivos y KPIs

Tabla 5: Cuadro de objetivos del plan estratégico económico-financiero

| ID | Objetivos | Responsable | KPIs |
|-----------|---|--------------------|--|
| ix. | Alcanzar el punto de equilibrio financiero en el primer año operativo | Dpto. Financiero | Margen neto en la cuenta de resultados del ejercicio 1 |
| x. | Mantener un nivel de liquidez suficiente para cubrir 6 meses de actividad | Dpto. Financiero | Caja final al cierre del primer año |

Fuente: Elaboración propia

ix. ALCANZAR EL PUNTO DE EQUILIBRIO FINANCIERO EN EL PRIMER AÑO OPERATIVO

Uno de los principales retos de cualquier startup en fase inicial es lograr una estructura de ingresos y costes que permita obtener beneficios desde los primeros ejercicios. En el caso de *MyCloset*, **alcanzar un margen neto igual o superior al 10 % en su primer año operativo** no solo representa un indicador de rentabilidad, sino también una validación del modelo de negocio y de las hipótesis estratégicas planteadas. Este objetivo está directamente alineado con las proyecciones del escenario base, donde ya se contempla una **generación de beneficios desde el inicio**, pese a contar con una estructura mínima y asumir ciertos costes de lanzamiento. Lograr este resultado permitirá aumentar la confianza de potenciales inversores y facilitar decisiones de reinversión y crecimiento en los siguientes ejercicios.

x. **MANTENER UN NIVEL DE LIQUIDEZ SUFICIENTE PARA CUBRIR 6 MESES DE ACTIVIDAD**

En paralelo a la rentabilidad, asegurar una posición de liquidez estable es esencial para la sostenibilidad del proyecto. Por ello, se establece como objetivo **mantener una caja mínima de 18.000 €** al finalizar el primer año, lo que equivaldría a cubrir aproximadamente seis meses de costes operativos fijos. Este **colchón financiero** permitiría a *MyCloset* afrontar imprevistos, asegurar el funcionamiento continuo del servicio, y evitar recurrir a nuevas fuentes de financiación en etapas tempranas. Además, refuerza el enfoque prudente del plan financiero, que prioriza la viabilidad a largo plazo frente a decisiones cortoplacistas de reparto de beneficios.

En los siguientes apartados se desarrollan las hipótesis y proyecciones financieras de *MyCloset*, que permiten evaluar la viabilidad del modelo de negocio y analizar en qué medida es posible alcanzar los objetivos económicos planteados. Mediante la estimación de distintos escenarios de crecimiento, se pretende no solo validar el cumplimiento de los KPIs establecidos, sino también anticipar posibles riesgos financieros y ajustar la estrategia operativa en función de la evolución real del proyecto.

5.4.2 Hipótesis financieras y presupuestos

El primer paso a seguir para desarrollar el plan financiero-económico estratégico de *MyCloset* y efectivamente validar la viabilidad del proyecto es la identificación y estimación de ingresos, costes e inversiones iniciales necesarias para la puesta en marcha del negocio.

INGRESOS

Las variables a tener en cuenta para la estimación de los ingresos de *MyCloset* son las siguientes:

- **Número total de usuarias activas en el primer año:** Se estima que el número de usuarias activas de *MyCloset*, a un año tras su lanzamiento será de 4.300 usuarias, como se estimó en el plan estratégico de marketing y de acuerdo con el objetivo de dicho plan de captar una cuota de mercado del 1%.
- **Frecuencia de alquiler:** Se estima que cada usuaria realiza, de media, 3 alquileres de vestidos para eventos al año, lo que genera 12.900 alquileres en total.

- **Precio medio por alquiler:** Se fija un precio medio de 80€, tomando como referencia tanto los precios observados en el mercado de la moda de alquiler y en plataformas similares a *MyCloset*, como en los resultados de la encuesta realizada; donde la mayoría de las participantes señalaron como rango deseable de precio entre 50 y 80€ por vestido.
- **Comisión de *MyCloset*:** Teniendo en cuenta las comisiones cobradas por los competidores de *MyCloset* (entre el 20 y el 22% del precio) se establece una comisión del 18% sobre el precio de alquiler, equivalente a 14,40€ por transacción. Esto querría decir que los ingresos anuales por comisiones suman un total de 185.760€.
- **Usuarias que suben prendas (arrendatarias):** se estima que un 45% de las usuarias activas de *MyCloset* subirán al menos un vestido a la app por año.
- **Usuarias premium:** entre aquellas arrendatarias, se estima que un 15% optará por pagar una cuota premium, lo que representa un 6,75% el total de usuarias activas. Esta cuota tendrá un precio de 24,99€ al año, y dará acceso a ventajas como mayor visibilidad y sello de limpieza garantizada.
- **Promoción puntual de prendas (no premium):** se considera que un 5% de las usuarias que suben prendas, pero no son usuarias premium, optarán por pagar puntualmente un extra para destacar sus prendas. Esto equivale a un 1.91% total de usuarias activas con un precio de 4,99€ por el “*boost*” de promoción.
- **Alquileres con servicio de limpieza profesional:** se calcula que aproximadamente un 20% de los alquileres contratarán un servicio extra de limpieza profesional a través de *MyCloset*, con un precio por alquiler de 19,99€.

El siguiente cuadro recoge un resumen de la hipótesis de ingresos para *MyCloset* en su primer año operativo (para un cuadro más detallado, ver Anexo III):

Tabla 7: Hipótesis de Ingresos

| FUENTES DE INGRESO | INGRESOS |
|--|---------------------|
| 1. Ingresos por comisión sobre el alquiler aplicado a la arrendadora | 185,760.00 € |
| 2. Ingresos por cuentas premium | 7,253.35 € |
| 3. Ingresos por usuarias que pagan por promoción | 410.37 € |
| 4. Ingresos por servicio de limpieza | 51,574.20 € |
| TOTAL INGRESOS | 244,997.91 € |

Fuente: Elaboración Propia

Estas hipótesis permiten construir una proyección detallada de los potenciales ingresos en función del número de usuarias activas de *MyCloset*, y serán clave para los cálculos financieros que se desarrollarán en los siguientes apartados.

COSTES

Para calcular los costes operativos del primer año de actividad del negocio, se han identificado tanto costes fijos como costes variables, así como las inversiones iniciales necesarias para el lanzamiento del proyecto.

Costes Fijos

Los costes fijos de *MyCloset* son aquellos que no dependen directamente del número de usuarias activas de la app y que deben afrontarse mensual o anualmente para mantener la operativa del negocio. En su fase inicial, los costes fijos destacables del proyecto son:

- **Herramientas digitales para redes sociales:** se estima un coste mensual de aproximadamente 20€ mensuales por el uso de herramientas como Metricool

(paquete STARTER), que ayudan a traquear impresiones interacciones y demás métricas de marketing a través de redes como Instagram y TikTok.

- **Dominio web y hosting:** para la tener un “landing page” profesional se contempla un gasto de 15€ anuales por el dominio y 10€ mensuales por servicios de alojamiento web, lo que sumaría un coste fijo anual aproximado de 135€
- **Publicación de la app:** para publicar la app en la App Store, es necesaria una suscripción al “Apple Developer Program” que supone un gasto anual de 87€. Por su parte, para que la app *MyCloset* también sea disponible para dispositivos Android, será necesario un pago único de 22€ para disponer de una cuenta de Google Play Console.
- **Soporte técnico y mantenimiento de la app:** Aunque el desarrollo inicial de la aplicación se contempla como una inversión (CAPEX), mantener una app hoy supone un gasto anual del 10% del coste total del desarrollo de la misma. Por ello, se considera un mantenimiento mensual de 150€, que corresponde a correcciones menores y mejoras evolutivas. El coste anual ascendería a 1.800€.
- **Implementación del chatbot o asistente virtual** para la atención al cliente. Proveedores como Zendesk ofrecen soluciones desde 20 € al mes; en el caso de *MyCloset*, se estima un coste de 60 € al mes, que cubriría funcionalidades como atención vía correo y redes sociales, agentes de IA, encuestas de satisfacción, multilingüe y SLA ((Precios De Zendesk Support | Planes Desde Solo USD 19 Por Agente, 2025).
- **Campañas publicitarias de pago en redes sociales:** Instagram y TikTok Ambas redes sociales cuentan con un coste por clic (CPC) de aproximadamente 1€, según The Roi Makers (2025). Por esto mismo se propone un presupuesto inicial flexible, estimado en 250 € mensuales, lo que supone un gasto total de 3000 € anuales en publicidad en redes.
- **Colaboraciones con *microinfluencers*:** se prevé una estrategia anual basada en colaboraciones con *microinfluencers* para reforzar el conocimiento de marca y generar tráfico hacia la plataforma. Se contempla la colaboración con tres *microinfluencers*, mediante un acuerdo de duración anual que incluye dos campañas clave: una en mayo/junio (temporada de bodas y graduaciones) y otra en diciembre (fiestas navideñas). Cada campaña consistirá en:
 - Un vídeo promocional en TikTok.

- Una publicación en formato carrusel en Instagram.
- Tres *stories* complementarias, con enlace directo a la web o app de *MyCloset*, explicando la experiencia de alquiler.

El coste acordado por cada colaboración anual y basándose en la entrevista realizada (ver Anexo II), asciende a 2.000 €, incluyendo exclusividad y gestión de contenidos. En total, este gasto asciende a 6.000 €

- **Salarios:** Se contempla una retribución mínima mensual de 1.300 €, destinada a cubrir las necesidades básicas de la fundadora, quien será la única empleada durante la fase inicial de lanzamiento. Esta remuneración permitirá garantizar la continuidad operativa del proyecto mientras se afianza el modelo de negocio.

La siguiente imagen muestra un cuadro resumen de los costes fijos estimados para *MyCloset*. Se establece la categoría “costes fijos variables” para aquellos costes fijos que dependen de variables como el número de *microinfluencers* contratadas o el número de empleados (para un cuadro más detallado, ver Anexo IV).

Tabla 10: Hipótesis de Costes Fijos

| GASTO | COSTE FIJO TOTAL ANUAL |
|---|------------------------|
| 1. Herramientas métricas redes sociales | 240.00 € |
| 2. Hosting + Dominio web (15) | 135.00 € |
| 3. App develop. para apple | 87.00 € |
| 4. Google Play Console para android | 22.00 € |
| 5. Mantenimiento de app | 1,800.00 € |
| 6. Chatbot/customer service | 780.00 € |
| 7. Campaña Publi en RRSS | 3,000.00 € |
| 8. Publi con microinfluencers | 6,000.00 € |
| 6. Salarios | 15,600.00 € |
| TOTAL COSTES FIJOS | 27,664.00 € |

Fuente: Elaboración Propia

Costes variables

Por su parte, los siguientes costes dependerán directamente del número de usuarias y del volumen de alquileres gestionados a través de la app, o de otras variables como el número de colaboraciones con *microinfluencers* o el número de empleados:

- **Comisión de Stripe por transacción:** se establece una tarifa de 1,5 % + 0,25 € por transacción, según la plataforma de pagos seguros Stripe.
- **Sorteo de bienvenida y créditos promocionales³:** se destinarán 5 € por usuaria nueva durante la fase de lanzamiento.

³ Estos incentivos están pensados como estrategias temporales de captación

- **Sistema de referidos**⁴: se estima un coste de descuento del 15% del precio medio de alquiler aplicado al primer alquiler de cada nueva usuaria que acceda a la app mediante código de invitación o “*referral*”. Se estima que un 10% de las usuarias se unen a *MyCloset* a través de una recomendación y por tanto gozarán de este descuento.
- **Coste de limpieza profesional (Pressto)**: Tal como se ha señalado previamente, se prevé alcanzar un acuerdo con el socio clave Pressto mediante el cual, a cambio de un volumen determinado de prendas, *MyCloset* podrá beneficiarse de una tarifa preferencial inferior al precio habitual de 25 € por unidad. En este sentido, se estima un coste de 17 € por servicio de tintorería. Este gasto estará vinculado tanto a las usuarias premium como a aquellas que contraten el servicio adicional de limpieza a través de la aplicación.
- **Costes de envío (Correos)**: Se prevé alcanzar un acuerdo con un operador logístico de referencia como Correos, que permita garantizar la recogida y entrega de los vestidos de forma segura, cómoda y eficiente para las usuarias. A través del servicio de paquetería especial, se estima un coste medio de 5 € por envío (hasta 2 kg, cobertura nacional). Durante el primer año, *MyCloset* asumirá íntegramente este coste como parte del valor añadido ofrecido, especialmente a las usuarias premium, quienes disfrutarán de envíos gratuitos. En el caso del resto de usuarias, se cubrirá igualmente el envío desde *MyCloset* como incentivo inicial, permitiendo una experiencia de alquiler más atractiva. Este coste se vinculará directamente al número total de alquileres realizados en la plataforma.

El siguiente cuadro recoge resumidamente la hipótesis de costes variables para el negocio *MyCloset* (para un cuadro más detallado ver Anexo IV):

⁴ Estos incentivos están pensados como estrategias temporales de captación

Tabla 13: Hipótesis de Costes Variables

| GASTO | COSTE VARIABLE ANUAL TOTAL |
|------------------------------------|----------------------------|
| 1. Comisión por transacción stripe | 18,705.00 € |
| 2. Créditos de bienvenida | 21,500.00 € |
| 3. Descuentos por código referido | 5,160.00 € |
| 4. Coste de limpieza | 58,662.75 € |
| 5. Coste de envío | 64,500.00 € |
| TOTAL COSTES VARIABLES | 168,527.75 € |

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 14: Hipótesis de Costes Variables *Fuente: Elaboración Propia*

Inversión inicial (CAPEX)

La puesta en marcha de *MyCloset* requiere una serie de inversiones previas no recurrentes:

- **Desarrollo del Producto Mínimo Viable (MVP) de la app:** La creación de una app profesional y escalable para iOS y Android se ha estimado en 16.000 €, tomando como referencia estudios de desarrolladores especializados en España, como ISVISOFT, que sitúan el coste de una app e-commerce entre los 10.000 € y los 30.000 €, según su complejidad. Esta inversión permitirá construir una base tecnológica sólida desde el principio, con capacidad de crecimiento futuro.
- **Diseño visual y branding inicial:** El diseño de la identidad gráfica de *MyCloset* (logo, paleta de colores, estilo visual...) será realizado por Willie Hott, diseñador *freelance* con experiencia en branding, que ofrece sus servicios a un precio

reducido por relación familiar directa con la fundadora. Aunque su tarifa habitual ronda los 800 €, se aplicará un precio especial de 400 €.

- **Diseño y desarrollo de la landing page y web informativa:** También a cargo de Willie Hott, esta web funcionará como carta de presentación de la app (no transaccional), con información institucional, enlaces de descarga, historia de la marca y recursos de prensa. El presupuesto, de 600€, se ajusta a esta función sencilla y estático-informativa.

La siguiente imagen resume las hipótesis financieras para la inversión inicial necesaria para el desarrollo de *MyCloset*:

Tabla 16: Hipótesis de Inversión Inicial

| INVERSIÓN INICIAL (CAPEX) | € |
|--|--------------------|
| 1. Desarrollo app (MVP profesional y escalable) | 16,000.00 € |
| 2. Branding (logo, paleta, estilo visual) | 400.00 € |
| 3. Landing page y web informativa | 600.00 € |
| INVERSIÓN INICIAL TOTAL | 17,000.00 € |

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 17: Hipótesis de Inversión Inicial *Fuente: Elaboración Propia*

FUENTES DE FINANCIACIÓN

Por último, es importante definir las fuentes de financiación que apoyaran el desarrollo de *MyCloset* y harán posible su lanzamiento:

1. **Aportación personal: 15.000 €**
2. **Préstamo Santander: 10.000 €**
 “Santander Startups” (2025) es un programa impulsado por el Banco Santander para fomentar el emprendimiento y apoyar el crecimiento de nuevos

negocios con base tecnológica. Para financiar parcialmente el desarrollo inicial de *MyCloset*, se ha estimado la obtención de un préstamo por valor de 10.000 €. Esta operación ha sido posible gracias al respaldo familiar, ya que el padre de la fundadora ha actuado como avalista, lo que ha permitido negociar condiciones de financiación más favorables.

El tipo de interés aplicado se calcula como el tipo swap a cinco años más 350 puntos básicos. Dado que el tipo swap actual se sitúa en el 2,25 %, el tipo de interés final para la operación es del 5,75 %, con un plazo de amortización de cinco años.

3. *Family Friends and Fools* (FFF): 10.000€

Se prevé una ronda de financiación tipo FFF, por un importe de 10.000€, obtenida mediante aportaciones voluntarias de personas del entorno más cercano de la fundadora.

Por tanto el total de los fondos iniciales suma una cantidad de 35.000 €, lo cual cubriría la inversión inicial estimada en las hipótesis financieras (17.000 €) y un “colchón financiero” (18.000 €) para cubrir los costes operativos de los primeros meses tras el lanzamiento.

5.4.3 Proyecciones financieras de la cuenta de resultados

En este apartado se presentan tres escenarios para las proyecciones de la cuenta de resultados (pérdidas y ganancias) de *MyCloset* durante sus primeros cinco años de actividad. La variable principal que se modifica en cada escenario es el número de usuarias activas anuales. En todos los casos, se asumen las siguientes tasas de crecimiento anuales:

- **Año 2: incremento del 50 %** respecto al año anterior
- **Año 3: incremento del 40 %**
- **Año 4: incremento del 30 %**
- **Año 5: incremento del 20 %**

Estas tasas elevadas de crecimiento en los primeros ejercicios responden a la naturaleza del proyecto: una startup digital en el sector de la moda circular que requiere una rápida expansión de su base de usuarias para alcanzar un volumen de actividad suficiente que garantice su sostenibilidad. **Al tratarse de un modelo novedoso y no consolidado, la fase inicial presenta un fuerte efecto de contagio: las usuarias no solo utilizan la**

plataforma, sino que la recomiendan o participan activamente como arrendadoras, lo que acelera la adquisición orgánica. Esta dinámica justifica el crecimiento acelerado previsto, especialmente en el primer y segundo año. Tras crecer un 50 % en el segundo año, se considera que el modelo comienza a consolidarse operativamente y a afianzarse en el mercado, entrando en una fase de madurez progresiva. Al ser una plataforma colaborativa, las usuarias son a la vez clientas y proveedoras del servicio, lo que convierte su adquisición en una prioridad estratégica desde el inicio. **Sin una masa crítica suficiente, no solo se comprometen los ingresos, sino también la oferta disponible.**

Asimismo, se contempla un incremento progresivo del equipo humano, con la incorporación de una nueva persona empleada por año, en línea con las necesidades operativas del negocio y lo establecido en el plan estratégico de recursos humanos.

Con el objetivo de evaluar la flexibilidad financiera del proyecto y su capacidad de adaptación ante distintas circunstancias, se han definido tres escenarios: base (o conservador), pesimista y optimista. Esta proyección múltiple permite no solo demostrar la viabilidad económica de *MyCloset*, sino también anticipar posibles desviaciones, identificar riesgos potenciales y mejorar la preparación frente a futuras situaciones de incertidumbre. La comparación entre escenarios ofrece así una visión más completa del comportamiento financiero del negocio a medio plazo.

ESCENARIO BASE ⁵(4.300 usuarias activas)

Figura 17: Proyecciones de cuenta de Pérdidas y Ganancias – Escenario Base

| | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|---|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| 1. INGRESOS TOTALES | 244,997.91 € | 367,496.87 € | 514,495.62 € | 668,844.30 € | 802,613.16 € |
| 1.1 Ingresos por comisiones sobre alquileres | 185,760.00 € | 278,640.00 € | 390,096.00 € | 507,124.80 € | 608,549.76 € |
| Número total de usuarias anuales | 4300 | 6450 | 9030 | 11739 | 14087 |
| Promedio de alquileres por usuaria | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| Número total de alquileres | 12900 | 19350 | 27090 | 35217 | 42260.4 |
| 1.2 Ingresos por cuentas premium | 7,253.35 € | 10,880.02 € | 15,232.03 € | 19,801.64 € | 23,761.97 € |
| 1.3 Ingresos "extra" por promoción de prendas | 410.37 € | 615.55 € | 861.77 € | 1,120.30 € | 1,344.36 € |
| 1.4 Ingresos "extra" por servicio de limpieza | 51,574.20 € | 77,361.30 € | 108,305.82 € | 140,797.57 € | 168,957.08 € |
| 2. COSTES TOTALES | 196,191.75 € | 296,035.63 € | 412,753.28 € | 534,526.76 € | 642,143.91 € |
| 2.1 Costes fijos | 27,664.00 € | 43,244.00 € | 58,845.00 € | 74,446.00 € | 90,047.00 € |
| Salarios | 15,600.00 € | 31,200.00 € | 46,800.00 € | 62,400.00 € | 78,000.00 € |
| nº empleados | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2.2 Costes variables | 168,527.75 € | 252,791.63 € | 353,908.28 € | 460,080.76 € | 552,096.91 € |
| EBITDA | 48,806.16 € | 71,461.24 € | 101,742.34 € | 134,317.54 € | 160,469.25 € |
| Margen EBITDA | 19.92% | 19.45% | 19.78% | 20.08% | 19.99% |
| EBIT | 45,406.16 € | 68,061.24 € | 98,342.34 € | 130,917.54 € | 157,069.25 € |
| Margen EBIT | 18.53% | 18.52% | 19.11% | 19.57% | 19.57% |
| EBT | 45,181.16 € | 68,143.14 € | 99,077.94 € | 132,440.10 € | 159,359.15 € |
| Margen EBT | 18.44% | 18.54% | 19.26% | 19.80% | 19.86% |
| BENEFICIO NETO | 34,789.50 € | 52,470.22 € | 76,290.01 € | 101,978.88 € | 122,706.54 € |
| Margen Beneficio Neto | 14.20% | 14.28% | 14.83% | 15.25% | 15.29% |

Fuente: Elaboración Propia

⁵ Para desglose completo de las cuentas, ver Anexo V.

Del escenario base, también considerado como escenario conservador y que servirá de referencia para las proyecciones financieras del balance de situación, flujos de caja y valoración de *MyCloset*, se extraen las siguientes conclusiones:

- Se estima **un mínimo de 4.300 usuarias activas al finalizar el primer año** de operaciones, en línea con los objetivos definidos en el plan estratégico de marketing, que plantean alcanzar una cuota del 1 % del mercado.
- *MyCloset* obtiene beneficios netos desde el primer año, con **márgenes estables en torno al 14–15 %** durante todo el periodo analizado.
- **El EBITDA se triplica en cinco años**, pasando de 48.806 € a más de 160.000 €, lo que refleja una elevada capacidad operativa y un modelo con alto potencial de escalabilidad.
- Los **márgenes de EBITDA, EBIT y EBT se mantienen por encima del 18 %**, incluso considerando el aumento progresivo del tamaño de la plantilla, con una incorporación anual de personal.

En resumen, el escenario base refleja una trayectoria sólida y realista para *MyCloset*, con un crecimiento inicial ambicioso pero progresivamente ajustado, acorde con el proceso natural de consolidación de un modelo de negocio digital en fase temprana.

ESCENARIO PESIMISTA ⁶(1720 usuarias activas)

Figura 21: Proyecciones de cuenta de Pérdidas y Ganancias – Escenario Pesimista

| | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|---|--------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| 1. INGRESOS TOTALES | 97,999.17 € | 146,998.75 € | 205,798.25 € | 267,537.72 € | 321,045.26 € |
| 1.1 Ingresos por comisiones sobre alquileres | 74,304.00 € | 111,456.00 € | 156,038.40 € | 202,849.92 € | 243,419.90 € |
| Número total de usuarias anuales | 1720 | 2580 | 3612 | 4696 | 5635 |
| Promedio de alquileres por usuaria | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| Número total de alquileres | 5160 | 7740 | 10836 | 14087 | 16904.2 |
| 1.2 Ingresos por cuentas premium | 2,901.34 € | 4,352.01 € | 6,092.81 € | 7,920.66 € | 9,504.79 € |
| 1.3 Ingresos "extra" por promoción de prendas | 164.15 € | 246.22 € | 344.71 € | 448.12 € | 537.74 € |
| 1.4 Ingresos "extra" por servicio de limpieza | 20,629.68 € | 30,944.52 € | 43,322.33 € | 56,319.03 € | 67,582.83 € |
| 2. COSTES TOTALES | 95,075.10 € | 144,360.65 € | 200,408.31 € | 258,478.30 € | 310,885.76 € |
| 2.1 Costes fijos | 27,664.00 € | 43,244.00 € | 58,845.00 € | 74,446.00 € | 90,047.00 € |
| Salarios | 15,600.00 € | 31,200.00 € | 46,800.00 € | 62,400.00 € | 78,000.00 € |
| nº empleados | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2.2 Costes variables | 67,411.10 € | 101,116.65 € | 141,563.31 € | 184,032.30 € | 220,838.76 € |
| EBITDA | 2,924.07 € | 2,638.10 € | 5,389.94 € | 9,059.42 € | 10,159.50 € |
| Margen EBITDA | 2.98% | 1.79% | 2.62% | 3.39% | 3.16% |
| EBIT | - 475.93 € | - 761.90 € | 1,989.94 € | 5,659.42 € | 6,759.50 € |
| Margen EBIT | -0.49% | -0.52% | 0.97% | 2.12% | 2.11% |
| EBT | - 700.93 € | 1,033.30 € | 1,839.58 € | 5,653.82 € | 6,919.36 € |
| Margen EBT | -0.72% | -0.70% | 0.89% | 2.11% | 2.16% |
| BENEFICIO NETO | - 539.72 € | - 795.64 € | 1,416.48 € | 4,353.44 € | 5,327.90 € |
| Margen Beneficio Neto | -0.55% | -0.54% | 0.69% | 1.63% | 1.66% |

Fuente: *Elaboración Propia*

Figura 22: Proyecciones de cuenta de Pérdidas y Ganancias – Escenario Optimista Fuente: *Elaboración Propia*

El escenario pesimista permite observar qué pasaría si se obtuviera un volumen de usuarias muy por debajo de lo esperado. En este caso, se asume un nivel inicial de usuarias un 60% menor que el escenario base, para comprobar si el negocio siguiera siendo rentable o al menos sostenible en este caso. De esta forma se pone a prueba la resistencia del modelo y la capacidad de tomar decisiones estratégicas si el crecimiento esperado no se cumple. De este escenario se extraen las siguientes observaciones:

- **Inicio con 1.720 usuarias activas**, lo que representa un 60 % menos que en el escenario base, y permite analizar la resistencia del modelo ante un crecimiento muy por debajo de lo esperado.
- **MyCloset logra mantenerse operativa desde el primer año**, aunque incurre en pérdidas moderadas en los dos primeros ejercicios (-539 € en el año 1 y -795 € en el año 2), lo que demuestra una estructura de costes relativamente flexible.

⁶ Para desglose completo de las cuentas, ver Anexo V

- **A partir del tercer año, la empresa comienza a generar beneficios netos**, que se estabilizan progresivamente hasta alcanzar un margen del 1,66 % en el año 5, gracias al crecimiento acumulado y la eficiencia del modelo.
- Aunque los **márgenes operativos son bajos** en las primeras fases (e incluso negativos), **el EBITDA se mantiene positivo desde el inicio**, lo que indica una capacidad mínima de generar caja operativa incluso en condiciones desfavorables.

Cabe destacar que, si bien este escenario pesimista no representa el peor de los casos posibles, sí se ha planteado como una versión realista y útil para evaluar la resistencia del modelo de negocio en condiciones adversas, pero realistas. En caso de llegar a una situación de este tipo, se podrían adoptar medidas de ajuste como la supresión temporal de servicios complementarios (como la limpieza profesional o la cobertura de gastos de envío), así como una contención máxima de los costes fijos, manteniendo una estructura unipersonal el mayor tiempo posible.

ESCENARIO OPTIMISTA ⁷(6.880 usuarias activas)

Figura 23: Proyecciones de cuenta de Pérdidas y Ganancias – Escenario Optimista

| | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|--|---------------------|---------------------|---------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1. INGRESOS TOTALES | 391,996.66 € | 587,994.99 € | 823,192.99 € | 1,070,150.88 € | 1,284,181.06 € |
| 1.1 Ingresos por comisiones sobre alquileres | 297,216.00 € | 445,824.00 € | 624,153.60 € | 811,399.68 € | 973,679.62 € |
| <i>Número total de usuarias anuales</i> | 6880 | 10320 | 14448 | 18782 | 22539 |
| <i>Promedio de alquileres por usuaria</i> | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| <i>Número total de alquileres</i> | 20640 | 30960 | 43344 | 56347 | 67616.6 |
| 1.2 Ingresos por cuentas premium | 11,605.36 € | 17,408.03 € | 24,371.25 € | 31,682.62 € | 38,019.15 € |
| 1.3 Ingresos "extra" por promoción de prendas | 656.58 € | 984.88 € | 1,378.83 € | 1,792.47 € | 2,150.97 € |
| 1.4 Ingresos "extra" por servicio de limpieza | 82,518.72 € | 123,778.08 € | 173,289.31 € | 225,276.11 € | 270,331.33 € |
| 2. COSTES TOTALES | 297,308.40 € | 447,710.60 € | 625,098.24 € | 810,575.21 € | 973,402.05 € |
| 2.1 Costes fijos | 27,664.00 € | 43,244.00 € | 58,845.00 € | 74,446.00 € | 90,047.00 € |
| <i>Salarios</i> | 15,600.00 € | 31,200.00 € | 46,800.00 € | 62,400.00 € | 78,000.00 € |
| <i>nº empleados</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2.2 Costes variables | 269,644.40 € | 404,466.60 € | 566,253.24 € | 736,129.21 € | 883,355.05 € |
| EBITDA | 94,688.26 € | 140,284.39 € | 198,094.75 € | 259,575.67 € | 310,779.00 € |
| Margen EBITDA | 24.16% | 23.86% | 24.06% | 24.26% | 24.20% |
| EBIT | 91,288.26 € | 136,884.39 € | 194,694.75 € | 256,175.67 € | 307,379.00 € |
| Margen EBIT | 23.29% | 23.28% | 23.65% | 23.94% | 23.94% |
| EBT | 91,063.26 € | 137,319.58 € | 196,316.29 € | 259,226.38 € | 311,798.94 € |
| Margen EBT | 23.23% | 23.35% | 23.85% | 24.22% | 24.28% |
| BENEFICIO NETO | 70,118.71 € | 105,736.07 € | 151,163.55 € | 199,604.31 € | 240,085.18 € |
| Margen Beneficio Neto | 17.89% | 17.98% | 18.36% | 18.65% | 18.70% |

Fuente: Elaboración Propia

Fuente: Elaboración Propia

Proporcionalmente, se parte de una estimación de 6.880 usuarias activas en el primer año operativo de *MyCloset* (un incremento del 60 % respecto al escenario base),

⁷ Para desglose completo de las cuentas, ver Anexo V

manteniéndose constantes el resto de variables. Este planteamiento representa una situación favorable pero razonable, útil para explorar el potencial del modelo en caso de superar las expectativas iniciales. Permite comprobar hasta qué punto escalar la base de usuarias puede mejorar significativamente la rentabilidad sin comprometer la eficiencia de los costes fijos. De este escenario se extraen las siguientes observaciones:

- **Crecimiento inicial del +60 %** respecto al escenario base, con 6.880 usuarias activas en el primer año, lo que permite observar el comportamiento del negocio en un contexto altamente favorable.
- **Rentabilidad elevada desde el inicio**, con beneficios netos de más de 70.000 € en el primer año y márgenes que se sitúan entre el **17,9 % y el 18,7 %** a lo largo del periodo, mostrando una clara mejora respecto al escenario base.
- El **EBITDA supera los 310.000 €** en el quinto año, lo que indica una capacidad operativa muy sólida y un modelo altamente escalable.
- **Los márgenes EBITDA, EBIT y EBT permanecen por encima del 23 %**, incluso con la ampliación progresiva del equipo, lo que evidencia que el crecimiento en volumen no compromete la eficiencia operativa.
- Este escenario demuestra el **alto potencial de MyCloset en caso de que las estrategias de captación y fidelización funcionen de forma efectiva**, validando el atractivo del modelo en un entorno favorable.

El escenario optimista muestra que, incluso con un crecimiento más acelerado de lo previsto, con un total de 6.880 usuarias activas el primer año, la estructura del negocio responde de forma eficiente, sin que el aumento del volumen comprometa la rentabilidad. Aunque los resultados son notablemente superiores al escenario base en términos absolutos (el beneficio neto casi se duplica), los márgenes se mantienen relativamente estables. Esto muestra que *MyCloset* cuenta con un modelo sólido, escalable y con una estructura de costes contenida, capaz de adaptarse tanto a contextos conservadores como a situaciones de fuerte crecimiento.

En conjunto, los tres escenarios analizados permiten comprobar la viabilidad y flexibilidad del modelo de negocio de *MyCloset*. Tanto en condiciones desfavorables como en contextos de fuerte crecimiento, el proyecto muestra capacidad de adaptación,

márgenes sólidos y una estructura operativa eficiente que se ajusta al volumen de actividad proyectado.

5.4.4 Proyecciones financieras del Balance de Situación

Las proyecciones financieras del Balance de Situación de *MyCloset* se realizan en función al escenario base de la cuenta de resultados analizada en el apartado anterior. A continuación se presenta la evolución proyectada del balance de situación de *MyCloset* para un horizonte temporal de cinco años, partiendo del año inicial (AÑO 0). Este análisis refleja la evolución de la estructura financiera de la empresa a medida que avanza su actividad y consolida su modelo de negocio:

Figura 26: Proyecciones de Balance de Situación – Escenario Base

| | AÑO 0 | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|---|--------------------|--------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| ACTIVO NO CORRIENTE | - € | 13,600.00 € | 10,200.00 € | 6,800.00 € | 3,400.00 € | - € |
| Inmovilizado Intangible | | 13,600.00 € | 10,200.00 € | 6,800.00 € | 3,400.00 € | - € |
| App | - € | 17,000.00 € | 17,000.00 € | 17,000.00 € | 17,000.00 € | 17,000.00 € |
| Amortización acumulada App | - € | - 3,400.00 € | - 6,800.00 € | - 10,200.00 € | - 13,600.00 € | - 17,000.00 € |
| ACTIVO CORRIENTE | 35,000.00 € | 54,189.50 € | 108,059.71 € | 175,255.68 € | 240,489.55 € | 283,012.99 € |
| Caja | 35,000.00 € | 54,189.50 € | 108,059.71 € | 175,255.68 € | 240,489.55 € | 283,012.99 € |
| TOTAL ACTIVO | 35,000.00 € | 67,789.50 € | 118,259.71 € | 182,055.68 € | 243,889.55 € | 283,012.99 € |
| PATRIMONIO NETO | 25,000.00 € | 59,789.50 € | 112,259.71 € | 178,055.68 € | 241,889.55 € | 283,012.99 € |
| Fondos propios | 25,000.00 € | 25,000.00 € | 25,000.00 € | 25,000.00 € | 25,000.00 € | 25,000.00 € |
| Capital Social (FFF+Inversión fundadora) | 25,000.00 € | 25,000.00 € | 25,000.00 € | 25,000.00 € | 25,000.00 € | 25,000.00 € |
| Resultado del ejercicio | - € | 34,789.50 € | 52,470.22 € | 76,290.01 € | 101,978.88 € | 122,706.54 € |
| Dividendos | - € | - € | - € | - 10,494.04 € | - 38,145.01 € | - 81,583.10 € |
| Reservas | - € | - € | 34,789.50 € | 87,259.71 € | 153,055.68 € | 216,889.55 € |
| PASIVO | 10,000.00 € | 8,000.00 € | 6,000.00 € | 4,000.00 € | 2,000.00 € | - € |
| Deudas a largo plazo (préstamo bancario) | 8,000.00 € | 6,000.00 € | 4,000.00 € | 2,000.00 € | - € | - € |
| Deuda a corto plazo (amortización del préstamo) | 2,000.00 € | 2,000.00 € | 2,000.00 € | 2,000.00 € | 2,000.00 € | - € |
| TOTAL PATRIMONIO NETO + PASIVO | 35,000.00 € | 67,789.50 € | 118,259.71 € | 182,055.68 € | 243,889.55 € | 283,012.99 € |
| <i>check</i> | - € | - € | - € | - € | - € | - € |

Fuente: Elaboración Propia

Figura 28: Proyecciones de Balance de Situación – Escenario Base Fuente: Elaboración Propia

En el **activo no corriente**, se incorpora el desarrollo de la aplicación como inmovilizado intangible. Esta **inversión inicial de 17.000 € se amortiza de forma lineal a razón de 3.400 € anuales**, reflejándose en la partida “Amortización acumulada App”, lo que provoca una reducción progresiva del valor neto contable de este activo.

El **activo corriente** está compuesto íntegramente por la **caja**, que refleja la liquidez de la empresa en cada periodo. Su **evolución positiva** a lo largo del tiempo responde al crecimiento esperado del negocio y a la generación de beneficios sostenidos, especialmente a partir del tercer año, una vez superada la fase de inversión inicial y consolidación operativa.

En cuanto al **patrimonio neto**, se parte de una **aportación inicial de 25.000 €**, correspondiente al capital social. Este capital está estructurado en un 60 % procedente de la fundadora y un 40 % proveniente del modelo FFF (*Family, Friends and Fools*), reflejando un modelo de financiación híbrido basado en la implicación directa y el respaldo de una comunidad comprometida con la misión de la plataforma.

A medida que se generan beneficios, estos se van incorporando al resultado del ejercicio y, a partir del **tercer año operativo, se contempla el reparto de dividendos**. Estos se distribuyen respetando la proporción accionarial. Paralelamente, también se dota progresivamente una reserva voluntaria con parte de los beneficios, lo que contribuye a reforzar la solvencia futura de la empresa.

Por su parte, el **pasivo** recoge la financiación externa obtenida a través de un **préstamo bancario de 10.000 €**, que se **amortiza de forma constante en cinco años**. Así, las partidas de deuda a largo y corto plazo disminuyen gradualmente hasta su completa eliminación en el año cinco.

El balance se mantiene equilibrado en todos los ejercicios, cumpliéndose la igualdad fundamental entre el total del activo y la suma del patrimonio neto y el pasivo. Esta evolución proyectada demuestra la sostenibilidad financiera del proyecto en el escenario base, con una **creciente generación de liquidez, una adecuada gestión del endeudamiento y una progresiva consolidación del valor patrimonial de la empresa**.

5.4.5 Proyecciones financieras de los Flujos de Caja

Las siguientes proyecciones reflejan la evolución estimada de la caja de *MyCloset* en el escenario base durante los cinco primeros años de actividad. Este análisis permite evaluar la liquidez del proyecto y su capacidad para afrontar compromisos financieros y operativos sin poner en riesgo la estabilidad del negocio:

Figura 29: Proyección de Flujos de Caja – Escenario Base

| | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|---------------------------------------|--------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| CAJA INICIAL AÑO | 35000 | 54,189.50 € | 108,059.71 € | 175,255.68 € | 240,489.55 € |
| Resultado de Explotación (EBIT) | 45,406.16 € | 68,061.24 € | 98,342.34 € | 130,917.54 € | 157,069.25 € |
| Amortización de la app (inmovilizado) | 3,400.00 € | 3,400.00 € | 3,400.00 € | 3,400.00 € | 3,400.00 € |
| Ingresos financieros | 350.00 € | 541.89 € | 1,080.60 € | 1,752.56 € | 2,404.90 € |
| Gastos financieros | - 575.00 € | - 460.00 € | - 345.00 € | - 230.00 € | - 115.00 € |
| Impuestos | - 10,391.67 € | - 15,672.92 € | - 22,787.93 € | - 30,461.22 € | - 36,652.60 € |
| Dividendos | - € | - € | - 10,494.04 € | - 38,145.01 € | - 81,583.10 € |
| Amortización de deuda | - 2,000.00 € | - 2,000.00 € | - 2,000.00 € | - 2,000.00 € | - 2,000.00 € |
| Capex (Inversión inicial) | - 17,000.00 € | - € | - € | - € | - € |
| CAJA FINAL DE AÑO | 54,189.50 € | 108,059.71 € | 175,255.68 € | 240,489.55 € | 283,012.99 € |

Fuente: Elaboración Propia

Antes de analizar los resultados, es importante destacar que, para simplificar el análisis, se ha asumido que los cobros por ventas y los pagos por gastos se realizan en el mismo momento en que se reconocen contablemente. Es decir, no se han considerado cuentas a cobrar ni a pagar. Aunque esta simplificación no refleja en su totalidad el funcionamiento real de una empresa, permite centrar el análisis en la operativa estructural y evita complejidades que distorsionarían la interpretación del flujo de caja proyectado.

Precisamente por esta razón, se ha considerado necesario mantener un colchón de liquidez suficiente a lo largo del periodo analizado, evitando el reparto de dividendos en los primeros ejercicios pese a los beneficios obtenidos. Esta estrategia asegura la capacidad de afrontar imprevistos y permite sostener el crecimiento sin necesidad de acudir a financiación adicional.

De estas proyecciones de flujo de caja, se pueden extraer las siguientes observaciones:

- Se parte de una **caja inicial de 35.000 €**, resultado de la suma de la inversión fundacional (aportación propia + FFF) y el préstamo bancario recibido.
- Se ha aplicado un criterio conservador al estimar los **ingresos financieros**, proyectando **una rentabilidad anual del 1 % sobre el saldo medio de caja disponible**. El objetivo no es generar beneficios significativos mediante estas inversiones, sino mantener una **gestión de tesorería eficiente** que permita obtener cierta rentabilidad sin comprometer la liquidez del negocio. Aunque el tipo de interés actual ronda el 2 %, y podría seguir descendiendo, se ha optado por mantener un rendimiento bajo, en línea con la prudencia metodológica que guía todo el análisis financiero. Esta rentabilidad se obtendría mediante instrumentos financieros de bajo riesgo, elevada liquidez y vencimientos muy cortos, tales como:
 - **Depósitos bancarios cancelables**
 - **Letras del Tesoro**
 - **Papel comercial de empresas con grado de inversión y vencimiento inferior a tres meses.**
- La caja final de *MyCloset* crece de forma sostenida desde 54.189 € en el primer año hasta 283.013 € en el quinto, como resultado de una **rentabilidad operativa creciente** (el EBIT se duplica en el periodo), una **política de dividendos**

prudente que comienza en el tercer año, y la amortización total del préstamo bancario al finalizar el quinto. A partir del tercer ejercicio, la empresa presenta una sólida capacidad de autofinanciación, lo que refuerza su liquidez, consolida su solvencia y permite proyectar futuras decisiones estratégicas como la expansión, el desarrollo de nuevos servicios o la inversión en tecnología.

En resumen, las proyecciones de flujos de caja muestran un modelo financieramente equilibrado, con suficiente liquidez para hacer frente a las necesidades operativas y estratégicas, y una política de reparto de beneficios que prioriza la sostenibilidad a largo plazo.

5.4.6 Valoración del proyecto

Para estimar una valoración aproximada de *MyCloset* se ha aplicado el método de **valoración por múltiplos**, concretamente a partir del EBITDA proyectado para el quinto año de actividad. Este enfoque resulta especialmente adecuado en el caso de startups en fase inicial, donde no existen todavía flujos de caja estables y la estructura financiera es sencilla, sin deuda significativa ni ajustes relevantes por caja o inversiones paralelas.

Se ha tomado como referencia el caso de **Vinted**, una plataforma europea de compraventa de prendas de segunda mano entre particulares, cuya lógica de negocio presenta claras similitudes con la de *MyCloset*: modelo digital sin inventario propio, ingresos procedentes de comisiones por transacción y escalabilidad basada en la participación activa de su comunidad de usuarias.

Según datos publicados por la revista *Modaes* (2025), los resultados clave para la estimación del múltiplo EV/EBITDA son los siguientes:

- EBITDA ajustado de Vinted: **158,9 millones de euros**
- Valoración empresarial (EV): **5.000 millones de euros**

De esta relación se deduce un múltiplo EV/EBITDA aproximado de **31,5x**. No obstante, considerando que *MyCloset* se encuentra en una fase inicial de desarrollo, se ha aplicado un enfoque prudente mediante la utilización de un múltiplo **reducido de 10x**, es decir, **alrededor de un tercio del múltiplo observado en Vinted**. Este valor ajustado se encuentra dentro del rango razonable para startups digitales con proyecciones de rentabilidad, pero todavía en proceso de validación de su modelo de negocio.

Adicionalmente, se han contemplado tres escenarios (conservador, base y optimista), aplicando distintos múltiplos comparables al **EBITDA proyectado en el escenario base para el año 5**. Las valoraciones por tanto quedan así:

Figura 32: Valoración por múltiplos Ev/EBITDA

| | | |
|-------------------------------|----------------------------|-----------------------|
| EBITDA Año 5 (base) | 160,469.25 € | |
| | múltiplo comparable | EV |
| <i>escenario conservador</i> | 8.00 x | 1,283,754.02 € |
| <i>escenario medio</i> | 10 x | 1,604,692.53 € |
| <i>escenario optimista</i> | 12 x | 1,925,631.03 € |

Fuente 1: Elaboración Propia

Figura 33: Valoración por múltiplos Ev/EBITDA *Fuente 2: Elaboración Propia*

En definitiva, las valoraciones estimadas para *MyCloset* en el quinto año de actividad, así como las proyecciones financieras del negocio, **confirman la viabilidad económica del modelo y su potencial de escalabilidad**. Estas cifras, superiores con creces a la inversión inicial, reflejan una propuesta atractiva para posibles inversores externos. Además, validan la estrategia de reinversión de beneficios y crecimiento orgánico como vía para consolidar valor. La prudencia aplicada al seleccionar el múltiplo añade realismo al análisis y proporciona una horquilla de valoración flexible que podrá servir como referencia en futuras decisiones estratégicas o rondas de financiación.

6. CONCLUSIONES

El presente trabajo ha tenido como objetivo principal **analizar la viabilidad económica, estratégica y operativa de MyCloset**, una aplicación digital orientada al alquiler de vestidos entre particulares para eventos especiales. A partir de una necesidad personal observada en el entorno de mujeres jóvenes que asisten con frecuencia a eventos especiales y desean vestir con estilo sin recurrir a la compra frecuente de prendas caras o poco sostenibles, se ha diseñado un modelo de negocio que responde a esa existente demanda desde un punto de vista accesible, responsable y escalable.

En primer lugar, el **análisis del entorno competitivo y socioeconómico** ha permitido identificar oportunidades sólidas para *MyCloset*. El modelo PESTEL y el marco de las cinco fuerzas de Porter han puesto de relieve el apoyo institucional a modelos circulares, el auge del e-commerce, la digitalización del consumo entre jóvenes y el rechazo creciente al *fast fashion*. Al mismo tiempo, se han detectado amenazas reales, como la presencia de competidores establecidos o la barrera cultural hacia el alquiler, que han sido incorporadas a la estrategia mediante propuestas diferenciadoras centradas en la confianza, la limpieza y la experiencia de usuaria.

Como resultado de ese análisis externo, se ha definido una **propuesta de valor clara, relevante y diferencial: ofrecer una alternativa económica y sostenible para asistir a eventos sin renunciar a la exclusividad**. Esta propuesta se materializa en una plataforma peer-to-peer donde cada usuaria puede actuar como arrendadora o arrendataria, sin stock centralizado, favoreciendo así tanto el ahorro como la reutilización. La encuesta realizada a 57 mujeres españolas de entre 20 y 30 años (público objetivo de la app) ha reforzado esta propuesta, confirmando que el precio, la calidad y la confianza son los factores más relevantes en su decisión de alquilar.

En coherencia con esa propuesta de valor, se ha diseñado una **estrategia de marketing digital centrada en redes sociales** como TikTok e Instagram, con acciones concretas como colaboraciones con *microinfluencers*, **campañas orgánicas y sorteos promocionales**. Estas acciones no solo permiten dar a conocer *MyCloset*, sino también construir comunidad y posicionar la app como referente en moda de alquiler. El objetivo de alcanzar una cuota del 1% del mercado potencial, equivalente a **4.300 usuarias**

activas en el primer año, ha servido como base realista para las proyecciones de ingresos y crecimiento.

Asimismo, se ha planteado un **diseño operativo basado en tecnología intuitiva, atención al cliente multicanal y acuerdos con socios clave** como Pressto y Correos, con el fin de garantizar una **experiencia fluida y cercana**. La app incluye funciones de geolocalización, filtros avanzados y mensajería interna entre usuarias, herramientas fundamentales para reforzar la seguridad y la personalización. Esta experiencia de uso ha sido concebida desde una mirada empática y práctica, recogiendo tanto los aprendizajes de la encuesta como las mejores prácticas del sector digital.

Desde el punto de vista económico-financiero, se ha desarrollado un plan detallado que estima ingresos por comisiones, cuotas premium y servicios adicionales como limpieza profesional. La inversión inicial prevista es de 35.000 €, cubierta mediante aportaciones personales, un préstamo bancario con aval familiar y una ronda FFF. En el escenario base, con 4.300 usuarias activas y un precio medio de 80 € por alquiler, **se prevé una rentabilidad neta superior al 14 % desde el primer año**. Incluso en el escenario pesimista, con un 60 % menos de usuarias, la empresa logra mantenerse operativa sin incurrir en pérdidas significativas, demostrando así la resiliencia del modelo.

Además, la valoración proyectada mediante el método de múltiplos (EV/EBITDA) estima un **valor superior a 1 millón de euros al quinto año**, aplicando un múltiplo prudente (10x) sobre un EBITDA proyectado de más de 100.000 €. Esto refuerza el atractivo del proyecto no solo como idea emprendedora, sino como propuesta real de valor e inversión.

En definitiva, este trabajo ha cumplido con todos los objetivos planteados: se ha diagnosticado el contexto, definido una propuesta estratégica diferenciada, diseñado un modelo operativo sólido, elaborado un plan de marketing eficaz y demostrado cuantitativamente la rentabilidad del negocio. ***MyCloset* no es solo un ejercicio académico, sino una propuesta viable, alineada con las tendencias de consumo emergentes y con potencial de transformar cómo las mujeres jóvenes acceden a la moda para eventos especiales.**

Más allá de los números y estrategias, *MyCloset* representa una forma de repensar cómo nos relacionamos con la moda: no como un lujo inalcanzable ni como un consumo efímero, sino como una experiencia compartida, consciente y con sentido. **Este proyecto nace desde una vivencia personal, pero aspira a convertirse en una herramienta real**

para muchas otras mujeres que, como yo, buscan verse bien, sentirse bien y consumir mejor.

7. BIBLIOGRAFÍA

- Aden University. (2024, 21 de agosto). Marketing para startups: lo que debes saber y las tendencias emergentes. <https://adenuniversity.us/business-magazine/marketing-para-startups-lo-que-debes-saber-y-las-tendencias-emergentes/>
- América Retail. (2024, 12 de agosto). El alquiler de ropa se consolida como la nueva tendencia de moda. <https://america-retail.com/paises/espana/el-alquiler-de-ropa-se-consolida-como-la-nueva-tendencia-de-moda/>
- Apptunix. (2023, 25 de julio). *Vinted App Development: Features, Tech Stack & Cost*. <https://www.apptunix.com/blog/vinted-app-development/>
- Bankinter. (2024, 23 de septiembre). ¿Cómo varía el salario medio en España según la edad? <https://www.bankinter.com/blog/economia/salarios-espana-segun-edad>
- Banco Santander. (s.f.). *Startups y emprendimiento*. <https://www.bancosantander.es/empresas/startups>
- BOE. (2011, 4 de octubre). *Ley 2/2011, de Economía Sostenible*. <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2011-15155>
- Campaign Monitor. (2020, 9 de abril). *What does it mean? Earned, owned and paid media in 2020*. <https://www.campaignmonitor.com/blog/email-marketing/what-does-it-mean-earned-owned-and-paid-media-in-2020/>
- Capboard. (s.f.). *¿Cómo valorar una startup?* <https://www.capboard.io/es/captable/como-valorar-startup>
- Constant Contact. (2023, 12 de julio). *The 7 Ps of marketing*. <https://www.constantcontact.com/blog/7-ps-of-marketing/>
- COSH! (2023, 28 de abril). *La moda sostenible con datos y números*. <https://cosh.eco/es/articulos/la-moda-sostenible-con-datos-y-numeros>

- Correos. (s.f.). *Soluciones para empresas*. <https://www.correos.es/es/es/empresas>
- Crowdspring. (2022, 10 de agosto). *How freelancers can help your small business grow*. <https://www.crowdspring.com/blog/freelancers-can-help-your-small-business-grow/>
- Cybersecurity News. (2023, 8 de septiembre). *El 72 % de los consumidores se siente en riesgo al comprar online*. <https://cybersecuritynews.es/el-72-de-los-consumidores-se-siente-en-riesgo-al-comprar-online-por-la-recopilacion-de-datos/>
- El Corte Inglés. (s.f.). *Pressto - Tintorerías*. <https://www.elcorteingles.es/pressto/>
- Einforma. (s.f.). *Información empresarial de Lend the Label*. <https://www.einforma.com/informacion-empresa/lend-the-label>
- EITB Media. (2024, 24 de septiembre). *Rueda de prensa del Consejo de Ministros*. <https://www.lamoncloa.gob.es/consejodeministros/resumenes/paginas/2024/240924-rueda-de-prensa-ministros.aspx>
- Ecommerce News. (2024, 15 de marzo). *Segunda mano y alquiler de productos: un mercado en auge*. <https://ecommerce-news.es/segunda-mano-y-alquiler-de-productos-un-mercado-en-auge/>
- Efimero Club. (2023, 12 de junio). *El ascenso del alquiler de moda: cómo esta tendencia está transformando la industria de la moda*. <https://www.efimeroclub.com/blog/el-ascenso-del-alquiler-de-moda-como-esta-tendencia-esta-transformando-la-industria-de-la-moda>
- Europarl. (2015, 1 de diciembre). *Economía circular: definición, importancia y beneficios*. <https://www.europarl.europa.eu/topics/es/article/20151201STO05603/economia-circular-definicion-importancia-y-beneficios>

- Eurostat. (2023). *E-commerce statistics for individuals*. https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=E-commerce_statistics_for_individuals
- Eur-Lex. (2020, 11 de marzo). *Un nuevo plan de acción para la economía circular*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/HTML/?uri=CELEX:52020DC0098>
- Firebase Studio. (s.f.). *Firestore Studio*. <https://firebase.studio/>
- Flat 101. (2023, abril). *Estudio de conversión 2023*. <https://www.flat101.es/app/uploads/2023/04/Estudio-de-Conversio%CC%81n-2023.pdf>
- GlobalData. (2024, 18 de enero). *Apparel Rental Market Analysis*. <https://www.globaldata.com/store/report/apparel-rental-market-analysis/>
- Google LLC. (2025, 14 de marzo). *¿Cuánto cuesta mantener una app? [GooApps]*. <https://gooapps.es/2025/03/14/cuanto-cuesta-mantener-una-app/>
- Grupo Cibernos. (2024, 1 de febrero). *Avances de la ciberseguridad en España, últimas novedades*. <https://www.grupocibernos.com/blog/avances-de-la-ciberseguridad-en-espana-ultimas-novedades>
- HubSpot. (2023, 3 de enero). *TAM, SAM y SOM: qué son y cómo calcularlos*. <https://blog.hubspot.es/marketing/tam-sam-som>
- IBM. (s.f.). *Personalización con IA*. <https://www.ibm.com/mx-es/think/topics/ai-personalization>
- INE. (s.f.). *Población según nivel educativo, edad y sexo*. <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=10882>
- INE. (s.f.). *Datos exportados de población*. <https://www.ine.es/jaxiT3/dlgExport.htm>

- INE. (s.f.). *Tasa de actividad según grupo de edad*. https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=56934#_tabs-tabla
- Investopedia. (s.f.). *Customer service*. <https://www.investopedia.com/terms/c/customer-service.asp>
- Jointy Spain. (s.f.). *¿Cómo funciona?* <https://alquilerdevestidos.jointyspain.com/>
- La Franquicia. (2023, 3 de abril). *Historia de éxito Pressto: las tintorerías de siempre, más rápidas que nunca*. <https://www.lafranquicia.es/historia-de-exito-pressto-las-tintorerias-de-siempre-mas-rapidas-que-nunca/>
- La Manzana Mordida. (2024, 6 de febrero). *El precio de subir una app a la App Store aumentará pronto*. <https://lamanzanamordida.net/noticias/one-more-thing/precio-subir-aplicacion-app-store-apple/>
- Lend the Label. (s.f.). *How it works*. <https://www.lendthelabel.es/pages/how-it-works>
- Manufy. (2024, 15 de enero). *Resale on the rise – Informe ThredUp 2024*. <https://manufy.com/es/blog/report-crunch-resale-on-the-rise-thredup-2024>
- MarketPlace Summit. (s.f.). *Jointy y el poder del alquiler colaborativo*. <https://marketplacesummit.es/todo-sobre-el-marketplace-jointy/>
- MITECO. (s.f.). *Estrategia española de economía circular*. <https://www.miteco.gob.es/es/calidad-y-evaluacion-ambiental/temas/economia-circular/estrategia.html>
- Modaes. (2024, 14 de mayo). *Jointy, el “Vinted del alquiler”, prepara su segunda ronda de financiación*. <https://www.modaes.com/empresa/jointy-el-vinted-del-alquiler-prepara-su-segunda-ronda-de-financiacion>
- Modaes. (2024, 30 de abril). *Vinted crece un 36 % y multiplica sus ganancias en 2024 mientras se lanza más allá de la moda*.

<https://www.modaes.com/empresas/vinted-crece-un-36-y-multiplica-sus-ganancias-en-2024-mientras-se-lanza-mas-alla-de-la-moda>

- Mordor Intelligence. (s.f.). *Online Clothing Rental Market – Industry Report*. <https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/online-clothing-rental-market>
- OAB Bogotá. (s.f.). *El compromiso de las nuevas generaciones con el medio ambiente y la sociedad*. <https://oab.ambientebogota.gov.co/el-compromiso-de-las-nuevas-generaciones-con-el-medio-ambiente-y-la-sociedad/>
- Rental Mode. (s.f.). *Alquila tu look para cualquier evento*. <https://rentalmode.com/alquila/>
- ResearchGate. (2024). *Percepción sobre la ropa de segunda mano* [Artículo académico]. https://www.researchgate.net/publication/388801367_Percepcion_sobre_la_ropa_de_segunda_mano
- Salesforce. (2023, 8 de marzo). *Metas SMART: qué son y cómo definir las*. <https://www.salesforce.com/mx/blog/metas-smart/>
- Salesforce. (2023, 16 de abril). *Misión y visión: cómo definir las para tu empresa*. <https://www.salesforce.com/mx/blog/mision-y-vision/>
- Spain in the EU – Representación de la Comisión Europea. (s.f.). *Financiación para pymes y startups innovadoras*. https://spain.representation.ec.europa.eu/empresas-y-financiacion/financiacion-para-pymes-y-start-ups-innovadoras_es
- Statista. (2024). *Gen Z shoppers: Online vs. in-store preference by category*. <https://www.statista.com/statistics/1395173/gen-z-shoppers-online-vs-instore-preference-by-category/>

- Statista. (2024). *Número de compradores de moda online a nivel mundial*. <https://es.statista.com/estadisticas/1380019/numero-de-compradores-de-moda-online-a-nivel-mundial/>
- Stripe. (s.f.). *Precios de Stripe*. <https://stripe.com/es/pricing>
- Tapfiliate. (s.f.). *Código de referido: qué es y cómo usarlo*. <https://tapfiliate.com/es/blog/codigo-de-referido/>
- ThePowerMBA. (s.f.). *Business Model Canvas: qué es y cómo aplicarlo*. <https://www.thepowermba.com/en/blog/business-model-canvas>
- ThredUp. (2021). *2021 Resale Report*. <https://www.thredup.com/resale/2021/#government-policy>
- Umanresa. (2023, 9 de octubre). *La Generación Z y la compra de segunda mano*. <https://www.umanresa.cat/es/comunicacion/blog/la-generacion-z-y-la-compra-de-segunda-mano>
- Vinted. (2024, 6 de mayo). *Vinted crece un 36 % y multiplica sus ganancias en 2024*. <https://www.modaes.com/empresas/vinted-crece-un-36-y-multiplica-sus-ganancias-en-2024-mientras-se-lanza-mas-alla-de-la-moda>
- Vinted. (s.f.). *¿Cómo funciona el proceso de alquiler?* https://www.vinted.es/help/590?access_channel=hc_topics
- Zendesk. (s.f.). *Planes y precios de soporte técnico*. <https://www.zendesk.com.mx/pricing/support/>
- Zara. (s.f.). *Métodos de entrega – Centro de ayuda*. <https://www.zara.com/us/en/help-center/DeliveryMethods?utm>

8. ANEXOS

Anexo I: Cuestionario sobre el interés por el desarrollo de una app de alquiler de vestidos para eventos especiales

Con el objetivo de probar la existencia de una necesidad real en el mercado de la moda para eventos especiales y medir el interés del público objetivo en un modelo de negocio como *MyCloset*, se elaboró un cuestionario propio compuesto por trece preguntas. La encuesta fue respondida por un total de 57 mujeres, y permitió obtener información relevante sobre sus hábitos de consumo, percepción del alquiler de ropa y expectativas hacia una aplicación de este tipo.

A continuación, se presentan las preguntas incluidas en el cuestionario original:

1. ¿Cuál es tu edad? (opción única)

- Menos de 20 años
- 20–25 años
- 26–30 años
- Más de 30 años

2. ¿Con qué frecuencia asistes a eventos que requieren un vestido formal (bodas, graduaciones, bautizos, galas, etc.)? (opción única)

- Más de 5 veces al año
- 3–5 veces al año
- 1–2 veces al año
- Menos de 1 vez al año

3. ¿Cómo sueles conseguir vestidos para estos eventos? (opción única + “Otro”)

- Los compro nuevos para cada evento
- Los alquilo
- Uso vestidos que ya tengo
- Los pido prestados

4. ¿Has alquilado alguna vez un vestido para un evento? (opción única)

- Sí
- No

5. Si no lo has hecho, ¿por qué razón? (opción única + “Otro”)

- No conozco plataformas de alquiler
- Prefiero comprar uno nuevo
- Desconfío de la calidad/limpieza de los vestidos alquilados

6. ¿Qué ventajas consideras que tiene alquilar un vestido en lugar de comprarlo? (respuesta múltiple + “Otro”)

- Es más económico
- Ayuda a reducir el impacto ambiental
- Permite mayor variedad de opciones

7. ¿Te interesaría una aplicación que te permita alquilar vestidos directamente de otras personas, sin intermediarios? (opción única)

- Sí
- No
- No estoy segura

8. ¿Qué características valorarías más en una aplicación de este tipo? (respuesta múltiple)

- Fotos de alta calidad de los vestidos
- Opiniones y valoraciones de otros usuarios
- Precios accesibles
- Sistema de devolución sencillo
- Garantía de limpieza
- Variedad de estilos y tallas
- Seguro contra daños en los vestidos

9. ¿Qué importancia tiene para ti el impacto ambiental en tus decisiones de consumo? (opción única)

- Muy importante
- Algo importante
- Poco importante
- No me importa

10. ¿Consideras que el alquiler de ropa es una solución sostenible frente al *fast fashion*? (opción única)

- Sí
- No
- No lo sé

11. ¿Cuánto estarías dispuesta a pagar por alquilar un vestido de invitada para un evento? (opción única)

- Menos de 30 €
- 30–50 €
- 50–80 €
- 80–100 €
- Más de 100 €

12. ¿Pondrías en alquiler un vestido tuyo? (opción única)

- Sí
- No
- No estoy segura

13. Feedback adicional: ¿Qué te gustaría que tuviera una plataforma de este tipo para que sea atractiva para ti? (respuesta abierta)

Anexo II. Entrevista sobre colaboraciones con *microinfluencers*

El siguiente anexo recoge una conversación informal mantenida en el marco del desarrollo del plan de marketing del negocio con una *microinfluencer* actual, referente entre el público objetivo de *MyCloset*. Por motivos de privacidad y respeto a la persona entrevistada, nos referiremos a esta *microinfluencer* como “Anita”.

Anita es una *microinfluencer* española con presencia activa en Instagram (141.000 seguidores) y TikTok (129.000 seguidores), que ha colaborado previamente con marcas de moda, emprendimientos sostenibles y negocios vinculados a la moda colaborativa y la economía circular. Su testimonio ha resultado útil para comprender cómo se estructuran este tipo de colaboraciones y estimar un presupuesto realista para este canal promocional. La conversación se estructuró a partir de preguntas abiertas, propias de una entrevista semiestructurada.

1. Presentación del proyecto y propuesta de colaboración planteada:

Se explicó a la entrevistada el concepto de *MyCloset* como una aplicación centrada en el alquiler de vestidos para eventos especiales, entre particulares, al estilo de Vinted pero enfocado exclusivamente a este nicho. Se le planteó la posibilidad de colaborar como *influencer* a través de una experiencia real de uso de la app, combinada con publicaciones promocionales (*reels*, *stories*, etc.), y se solicitó su valoración sobre cómo funcionaría una colaboración así, qué formatos son los más eficaces y cuál sería el coste aproximado.

2. ¿Cómo suelen ser las colaboraciones con marcas de características similares a *MyCloset*?

Anita explicó que ha colaborado con marcas como Vinted, lo que le resulta familiar por la similitud en cuanto al modelo de consumo colaborativo y segunda mano. Detalló dos tipos de colaboraciones habituales:

- Colaboración puntual, donde realiza un *reel* o TikTok mostrando el producto (en este caso, el vestido), y lo complementa con varias *stories* en las que explica la experiencia, enseña la app y añade un enlace directo a la web o app store.
- Colaboración a medio-largo plazo, con publicaciones repartidas a lo largo del año (por ejemplo, en temporada de bodas y luego en Navidad) que suelen implicar

mayor compromiso y exclusividad, lo que significa no poder colaborar con marcas competidoras durante ese periodo.

3. ¿Qué formatos de contenido generan mejores resultados en términos de alcance y conversión?

Anita estableció un ranking de efectividad:

- **Reels de Instagram y vídeos de TikTok:** los más virales y con mayor alcance.
- **Post carrusel en Instagram:** tienen buena visibilidad y permanecen en el perfil.
- **Stories:** aunque temporales, son clave para redirigir tráfico gracias a la inclusión de enlaces. Según su experiencia, el formato con más clics y conversiones es precisamente la story con link.

También recomendó espaciar la publicación de *reels* y *stories* para maximizar el impacto.

4. ¿Qué tipo de acuerdo o contrato recomienda?

Sugiere un contrato que combine ambas modalidades: publicación en el feed (ya sea en formato reel o carrusel) y *stories* con link directo. En el caso de acuerdos anuales con exclusividad, se realizarían varias publicaciones en momentos clave del año, lo cual puede mejorar el posicionamiento de marca. También destacó que, independientemente del acuerdo, todos los costes operativos (envío del vestido, tintorería, etc.) deben ser asumidos por la empresa.

5. ¿Cuál sería el coste estimado de una colaboración de estas características?

Anita indicó que:

- En ocasiones puntuales puede aceptar colaboraciones a cambio de productos (“gifting”), aunque en el caso de un modelo basado en alquiler no tendría mucho sentido.
- Una colaboración puntual (*reel* + *stories*) puede costar a partir de 1.000 €.
- Un contrato anual con varias publicaciones y cláusula de exclusividad rondaría un mínimo de 2.000 €, sin incluir los costes logísticos asociados.

Anexo III: Hipótesis de Ingresos

| FUENTES DE INGRESO | VARIABLES | | INGRESOS |
|--|---|---------|---------------------|
| 1. Ingresos por comisión sobre el alquiler aplicado a la arrendadora | PRECIO MEDIO DEL VESTIDO (establecido por cada usuaria) | 80.00 € | 185,760.00 € |
| | COMISIÓN (18%) cobrada por MyCloset, aplicada sobre el precio final | 14.40 € | |
| | Nº TOTAL ALQUILERES | 12900 | |
| 2. Ingresos por cuentas premium | PRECIO CREAR CUENTA PREMIUM | 24.99 € | 7,253.35 € |
| | Nº CUENTAS PREMIUM (15% de las arrendatarias) | 290 | |
| 3. Ingresos por usuarias que pagan por promoción | PRECIO EXTRA POR + VISIBILIDAD | 4.99 € | 410.37 € |
| | Nº USUARIAS QUE PAGAN POR VENTAJAS (5% de las usuarias NO premium) | 82 | |
| 4. Ingresos por servicio de limpieza | PRECIO EXTRA POR LIMPIEZA A TRAVÉS DE MYCLOSET (pressto) | 19.99 € | 51,574.20 € |
| | Nº DE ALQUILERES + LIMPIEZA (20% de los alquileres) | 2580 | |
| TOTAL INGRESOS | | | 244,997.91 € |

Anexo IV: Hipótesis de Costes Fijos y Costes Variables

COSTES FIJOS

| GASTO | MENSUAL | ANUAL | COSTE FIJO TOTAL ANUAL |
|---|----------|---------|------------------------|
| 1. Herramientas métricas redes sociales | 20.00 € | | 240.00 € |
| 2. Hosting + Dominio web (15) | 10.00 € | 15.00 € | 135.00 € |
| 3. App devilop. para apple | | 87.00 € | 87.00 € |
| 4. Google Play Console para android | | 22.00 € | 22.00 € |
| 5. Mantenimiento de app | 150.00 € | | 1,800.00 € |
| 6. Chatbot/customer service | 65.00 € | | 780.00 € |
| 7. Campaña Publi en RRSS | 250.00 € | | 3,000.00 € |

| COSTES FIJOS VARIABLES | VARIABLES | COSTE FIJO TOTAL ANUAL |
|-------------------------------|-------------------------------------|------------------------|
| 8. Publi con microinfluencers | PRECIO APROX POR COLABORACIÓN ANUAL | 2,000.00 € |
| | Nº INFLUENCERS CONTRATADAS | 3 |
| 6. Salarios | SALARIO MINIMO EN ESPAÑA | 15600 |
| | Nº EMPLEADOS | 1 |
| TOTAL COSTES FIJOS | | 27,664.00 € |

COSTES VARIABLES

| GASTO | VARIABLES | COSTE VARIABLE ANUAL TOTAL |
|------------------------------------|---|----------------------------|
| 1. Comisión por transacción stripe | Nº TOTAL DE ALQUILERES | 12900 |
| | COMISIÓN STRIPE PLATAFORMA DE PAGOS POR ALQUILER (1,5% + 0,25 €/media alquiler) | 1.45 € |
| 2. Créditos de bienvenida | CRÉDITO POR USUARIA NUEVA | 5.00 € |
| | Nº USUARIAS | 4300 |
| 3. Descuentos por código referido | DESCUENTO SOBRE EL PRECIO MEDIO EN EL PRIMER ALQUILER | 15% |
| | % USUARIAS REFERIDAS | 10% |
| 4. Coste de limpieza | PAGO A PRESSTO POR PRENDA POR LIMPIEZA | 17 |
| | Nº DE ALQUILERES CON LIMPIEZA (extra+alquileres premium) | 3451 |
| 5. Coste de envío | COSTE MEDIO POR ENVÍO (2KG) | 5 |
| | Nº ENVÍOS | 12900 |
| TOTAL COSTES VARIABLES | | 168,527.75 € |

Anexo V: Cuenta de pérdidas y ganancias proyectada – Escenario base

A continuación se presenta el desglose completo de la cuenta de pérdidas y ganancias correspondiente al escenario base, que contempla una estimación de 4.300 usuarias activas en el primer año y una tasa de crecimiento decreciente en los ejercicios siguientes (50 %, 40 %, 30 % y 20 %).

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS - BASE

| | tasas de crecimiento (a partir del tercer año operativo) | | | | |
|---|--|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| | 50% | 40% | 30% | 20% | |
| | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
| 1. INGRESOS TOTALES | 244,997.91 € | 367,496.87 € | 514,495.62 € | 668,844.30 € | 802,613.16 € |
| 1.1 Ingresos por comisiones sobre alquileres | 185,760.00 € | 278,640.00 € | 390,096.00 € | 507,124.80 € | 608,549.76 € |
| Número total de usuarias anuales | 4300 | 6450 | 9030 | 11739 | 14087 |
| Promedio de alquileres por usuaria | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| Número total de alquileres | 12900 | 19350 | 27090 | 35217 | 42260.4 |
| Precio medio por alquiler | 80.00 € | 80.00 € | 80.00 € | 80.00 € | 80.00 € |
| Comisión de MyCloset % | 18% | 18% | 18% | 18% | 18% |
| Comisión en euros | 14.40 € | 14.40 € | 14.40 € | 14.40 € | 14.40 € |
| 1.2 Ingresos por cuentas premium | 7,253.35 € | 10,880.02 € | 15,232.03 € | 19,801.64 € | 23,761.97 € |
| Número total de arrendatarias (45%) | 1935 | 2902.5 | 4063.5 | 5282.55 | 6339.06 |
| Número de usuarias premium (15% de arrendatarias) | 290 | 435 | 610 | 792 | 951 |
| Precio por cuenta premium | 24.99 € | 24.99 € | 24.99 € | 24.99 € | 24.99 € |
| 1.3 Ingresos "extra" por promoción de prendas | 410.37 € | 615.55 € | 861.77 € | 1,120.30 € | 1,344.36 € |
| Precio extra por mayor visibilidad | 4.99 € | 4.99 € | 4.99 € | 4.99 € | 4.99 € |
| Número de usuarias que optan por esta promoción (5% de usuarias no premium) | 82 | 123 | 173 | 225 | 269 |
| 1.4 Ingresos "extra" por servicio de limpieza | 51,574.20 € | 77,361.30 € | 108,305.82 € | 140,797.57 € | 168,957.08 € |
| Precio extra por limpieza a través de MyCloset | 19.99 € | 19.99 € | 19.99 € | 19.99 € | 19.99 € |
| Número de alquileres con limpieza (no premium) | 2580 | 3870 | 5418 | 7043 | 8452 |
| 2. COSTES TOTALES | 196,191.75 € | 296,035.63 € | 412,753.28 € | 534,526.76 € | 642,143.91 € |
| 2.1 Costes fijos | 27,664.00 € | 43,244.00 € | 58,845.00 € | 74,446.00 € | 90,047.00 € |
| Herramientas métricas redes sociales | 240.00 € | 240.00 € | 240.00 € | 240.00 € | 240.00 € |
| Hosting + Dominio de web | 135.00 € | 135.00 € | 135.00 € | 135.00 € | 135.00 € |
| App developer app store | 87.00 € | 87.00 € | 87.00 € | 87.00 € | 87.00 € |
| Google Play Console | 22.00 € | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Mantenimiento de la app | 1,800.00 € | 1,800.00 € | 1,800.00 € | 1,800.00 € | 1,800.00 € |
| Chatbot y servicio al cliente (externalizado) | 780.00 € | 780.00 € | 780.00 € | 780.00 € | 780.00 € |
| Campaña publi en RRSS | 3,000.00 € | 3,000.00 € | 3,000.00 € | 3,000.00 € | 3,000.00 € |
| Colaboraciones con microinfluencers | 6,000.00 € | 6,000.00 € | 6,000.00 € | 6,000.00 € | 6,000.00 € |
| Salarios | 15,600.00 € | 31,200.00 € | 46,800.00 € | 62,400.00 € | 78,000.00 € |
| nº empleados | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2.2 Costes variables | 168,527.75 € | 252,791.63 € | 353,908.28 € | 460,080.76 € | 552,096.91 € |
| Comisión por transacción Stripe | 18,705.00 € | 28,057.50 € | 39,280.50 € | 51,064.65 € | 61,277.58 € |
| Nº TOTAL ALQUILERES | 12900 | 19350 | 27090 | 35217 | 42260.4 |
| COMISIÓN STRIPE | 1.45 € | 1.45 € | 1.45 € | 1.45 € | 1.45 € |
| Créditos de bienvenida | 21,500.00 € | 32,250.00 € | 45,150.00 € | 58,695.00 € | 70,434.00 € |
| CREDITO POR NUEVA USUARIA | 5.00 € | 5.00 € | 5.00 € | 5.00 € | 5.00 € |
| Nº USUARIAS | 4300 | 6450 | 9030 | 11739 | 14086.8 |
| Descuentos por código referido | 5,160.00 € | 7,740.00 € | 10,836.00 € | 14,086.80 € | 16,904.16 € |
| DESCUENTO PRIMER ALQUILER (15% del precio medio) | 12.00 € | 12.00 € | 12.00 € | 12.00 € | 12.00 € |
| Nº USUARIAS REFERIDAS | 430 | 645 | 903 | 1173.9 | 1408.68 |
| Costes Limpieza | 58,662.75 € | 87,994.13 € | 123,191.78 € | 160,149.31 € | 192,179.17 € |
| Nº ALQUILERES LIMPIEZA (extra+alquiler premium) | 3451 | 5176 | 7247 | 9421 | 11305 |
| PAGO PRESSTO POR LIMPIEZA | 17.00 € | 17.00 € | 17.00 € | 17.00 € | 17.00 € |
| Costes Envío | 64,500.00 € | 96,750.00 € | 135,450.00 € | 176,085.00 € | 211,302.00 € |
| Nº ENVÍOS | 12,900.00 € | 19,350.00 € | 27,090.00 € | 35,217.00 € | 42,260.40 € |
| COSTE ENVÍO (2KG) POR PAQUETE | 5.00 € | 5.00 € | 5.00 € | 5.00 € | 5.00 € |
| EBITDA | 48,806.16 € | 71,461.24 € | 101,742.34 € | 134,317.54 € | 160,469.25 € |
| Margen EBITDA | 19.92% | 19.45% | 19.78% | 20.08% | 19.99% |
| Amortización de la app (5 años) | 3,400.00 € | 3,400.00 € | 3,400.00 € | 3,400.00 € | 3,400.00 € |
| INVERSIÓN INICIAL TOTAL | 17,000.00 € | 17,000.00 € | 17,000.00 € | 17,000.00 € | 17,000.00 € |
| EBIT | 45,406.16 € | 68,061.24 € | 98,342.34 € | 130,917.54 € | 157,069.25 € |
| Margen EBIT | 18.53% | 18.52% | 19.11% | 19.57% | 19.57% |
| Ingresos financieros (inversión en corto lazo) | 350.00 € | 541.89 € | 1,080.60 € | 1,752.56 € | 2,404.90 € |
| Gastos financieros (intereses) | 575.00 € | 460.00 € | 345.00 € | 230.00 € | 115.00 € |
| EBT | 45,181.16 € | 68,143.14 € | 99,077.94 € | 132,440.10 € | 159,359.15 € |
| Margen EBT | 18.44% | 18.54% | 19.26% | 19.80% | 19.86% |
| Impuesto de Sociedades reducido (23%) | 10,391.67 € | 15,672.92 € | 22,787.93 € | 30,461.22 € | 36,652.60 € |
| BENEFICIO NETO | 34,789.50 € | 52,470.22 € | 76,290.01 € | 101,978.88 € | 122,706.54 € |
| Margen Beneficio Neto | 14.20% | 14.28% | 14.83% | 15.25% | 15.29% |

Anexo VI: Declaración de Uso de Herramientas de Inteligencia Artificial Generativa en Trabajos Fin de Grado

Por la presente, yo, Cristina Hott Orbezo, estudiante de E2 bilingüe de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado "Plan de Negocio y Análisis de la viabilidad de *MyCloset*" declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación:

- 1. Brainstorming de ideas de investigación:** Utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación.
- 2. Crítico:** Para encontrar contra-argumentos a una tesis específica que pretendo defender.
- 3. Referencias:** Usado conjuntamente con otras herramientas, como Science, para identificar referencias preliminares que luego he contrastado y validado.
- 4. Metodólogo:** Para descubrir métodos aplicables a problemas específicos de investigación.
- 5. Interpretador de código:** Para realizar análisis de datos preliminares.
- 6. Constructor de plantillas:** Para diseñar formatos específicos para secciones del trabajo.
- 7. Corrector de estilo literario y de lenguaje:** Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
- 8. Sintetizador y divulgador de libros complicados:** Para resumir y comprender literatura compleja.
- 9. Generador de datos sintéticos de prueba:** Para la creación de conjuntos de datos ficticios.
- 10. Generador de problemas de ejemplo:** Para ilustrar conceptos y técnicas.
- 11. Revisor:** Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.
- 12. Generador de encuestas:** Para diseñar cuestionarios preliminares.
- 13. Traductor:** Para traducir textos de un lenguaje a otro.

Afirmo que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario y se han

dado los créditos correspondientes (he incluido las referencias adecuadas en el TFG y he explicitado para que se ha usado ChatGPT u otras herramientas similares). Soy consciente de las implicaciones académicas y éticas de presentar un trabajo no original y acepto las consecuencias de cualquier violación a esta declaración.

Fecha: 04/06/2025

Firma: ____Cristina Hott Orbezo____