

ARTÍCULO DE PRÁCTICA PROFESIONAL

Gestión y práctica profesional

Roplo: diseñar una plataforma de moda circular por suscripción y créditos para frenar el desperdicio textil urbano

Roplo: Designing a Subscription- and Credit-Based Circular Fashion Platform to Curb Urban Textile Waste

Melissa Terrero Rodríguez, Rebeca Rodríguez Domínguez, Ahmed Antonio Rojas Piñón, Marisol Carmen Barrena Bustinza

Máster en Dirección de Marketing y Comercio Internacional Responsable, Conscious Management Institute (CMI Higher Education), Madrid, España. Tutor/a académico/a: María Fernanda López Mayoral.

ABSTRACT

This article presents the creation plan for Roplo, a responsible digital organisation designed to operate initially in the Community of Madrid with the aim of transforming fashion consumption through a circular economy model. Roplo addresses the growing problem of urban textile waste with a web and mobile platform where users donate, swap and receive second-hand clothing through a monthly subscription based on credits rather than direct monetary transactions. Each garment is curated, sanitised, digitally registered and assigned a credit value according to weight, quality, style, brand value and versatility. The model combines a hybrid revenue structure (Basic and Premium subscriptions, additional credits, partnerships with sustainable brands and public funding), reverse logistics with low-emission urban transport, traceability, an ethical surplus-management policy and alliances with third-sector organisations. The plan is aligned with SDGs 12, 13 and 17, and also with SDG 8. Expected outcomes for the first year include 1,200 recirculated garments, 2,500 kg of CO₂ avoided, a 95% reuse or recycling rate for waste, at least 15% of jobs held by people from vulnerable groups and 24 community events. Financially, the plan requires an initial investment of €120,000 and projects a first-year loss, break-even during the second year and a net profit of €210,000 in the third year, conditional on reaching 2,500 users and expanding to Barcelona. The article closes with lessons for managers on monetising circularity, building critical mass, designing transparent value units, treating logistics as a strategic capability and reconciling impact targets with unit economics.

Keywords: circular economy; circular fashion; credit-based subscription; reverse logistics; ESG indicators; responsible entrepreneurship

Palabras clave: economía circular; moda circular; suscripción por créditos; logística inversa; indicadores ESG; emprendimiento responsable

Clasificación temática: JEL Classification: M13, Q53, L67, M31 · **OECD FOS Code:** 5.02 (Economics and Business) / 2.07 (Environmental engineering)

HISTORIAL

Recibido: julio de 2025 · Aceptado: octubre de 2026 · Publicado: 20 de octubre de 2026

CÓMO CITAR

Terrero Rodríguez, M., Rodríguez Domínguez, R., Rojas Piñón, A. A., & Barrena Bustinza, M. C. (2026). Roplo: diseñar una plataforma de moda circular por suscripción y créditos para frenar el desperdicio textil urbano. *Conscious Management Journal*, 4(1), Artículo 7. <https://doi.org/10.52066/cmi.v4i1.26>

LICENCIA

© 2026 los autores. Artículo de acceso abierto con licencia CC BY 4.0. Adaptado por el equipo editorial de CMI Journal a partir del trabajo de fin de máster de los autores, con su aprobación.

Resumen ejecutivo

Este artículo presenta el plan de creación de Roplo, una organización digital responsable concebida para operar inicialmente en la Comunidad de Madrid con el propósito de transformar el consumo de moda mediante un modelo de economía circular. Roplo responde al creciente problema del desperdicio textil urbano con una plataforma web y móvil en la que los usuarios donan, intercambian y reciben ropa reutilizada a través de una suscripción mensual basada en créditos, en lugar de transacciones monetarias directas. Cada prenda se cura, se higieniza, se registra digitalmente y recibe un valor en créditos según su peso, calidad, estilo, valor de marca y versatilidad. El modelo combina una estructura de ingresos híbrida (suscripciones básica y premium, créditos adicionales, acuerdos con marcas sostenibles y financiación pública), logística inversa con transporte urbano de bajas emisiones, trazabilidad, una política ética de gestión de excedentes y alianzas con el tercer sector. El plan se alinea con los ODS 12, 13 y 17, y también con el ODS 8. Para el primer año se esperan 1.200 prendas recirculadas, 2.500 kg de CO₂ evitados, una tasa de reutilización o reciclaje de residuos del 95 %, al menos un 15 % de empleo procedente de colectivos vulnerables y 24 eventos comunitarios. En lo financiero, requiere una inversión inicial de 120.000 euros y proyecta pérdidas el primer año, el equilibrio durante el segundo y un beneficio neto de 210.000 euros el tercero, condicionado a alcanzar 2.500 usuarios y expandirse a Barcelona. El artículo concluye con recomendaciones para directivos.

Frases clave para citar / Key Quotes for Citation

¿Cómo citar este artículo? / How to cite this article:

Terrero Rodríguez, M., Rodríguez Domínguez, R., Rojas Piñón, A. A., & Barrena Bustinza, M. C. (2026). Roplo: diseñar una plataforma de moda circular por suscripción y créditos para frenar el desperdicio textil urbano. *Conscious Management Journal*, 4(1), Artículo 7. <https://doi.org/10.52066/cmi.v4i1.26>

Frases clave / Key Quotes:

- **Unidad de valor transparente / A transparent unit of value:**

«Roplo, plataforma de moda circular para la Comunidad de Madrid, propone sustituir el pago directo por créditos asignados con una puntuación pública de cada prenda (peso, calidad, estilo, valor de marca y potencial de uso), para que el intercambio se perciba justo y transparente.» — Terrero Rodríguez et al. (2026), *Conscious Management Journal*, 4(1).

"The plan for Roplo, a circular fashion platform for the Community of Madrid, replaces direct payment with credits assigned through a public scoring of each garment (weight, quality, style, brand value and potential use), so that exchanges are perceived as fair and transparent."

- **Política de salida del inventario / An inventory exit policy:**

«En la moda circular, la ventaja competitiva se juega en la logística inversa: Roplo propone retirar toda prenda no intercambiada en 90 días y destinarla a donación social o reciclaje textil, evitando inventario inmovilizado y protegiendo la coherencia ambiental.» — Terrero Rodríguez et al. (2026), *Conscious Management Journal*, 4(1).

"In circular fashion, competitive advantage hinges on reverse logistics: Roplo proposes withdrawing any garment not exchanged within 90 days and routing it to social donation or textile recycling, avoiding idle stock and safeguarding environmental credibility."

- **Fragilidad de la economía unitaria / Fragile unit economics:**

«Las proyecciones de Roplo muestran la fragilidad del arranque circular: con 500 usuarios, el primer año prevé 81.600 euros de ingresos frente a 348.000 de gastos, y el beneficio de 210.000 euros del tercero depende de alcanzar 2.500 usuarios y expandirse a Barcelona.» — Terrero Rodríguez et al. (2026), *Conscious Management Journal*, 4(1).

"Roplo's projections expose the fragility of a circular start-up: with 500 users, year one forecasts €81,600 in revenue against €348,000 in expenses, while the projected €210,000 profit in year three depends on reaching 2,500 users and expanding to Barcelona."

Contexto y organización

La industria de la moda es uno de los sectores en los que la distancia entre el discurso de la sostenibilidad y la práctica cotidiana del consumo resulta más visible. España se sitúa entre los países europeos con mayor generación de residuos textiles por habitante, con más de 500.000 toneladas anuales (Ecoembes, 2024), y la presión institucional para cumplir la Agenda 2030, en especial el ODS 12 de producción y consumo responsables, empuja a buscar modelos que prolonguen la vida útil de las prendas (La Moncloa, 2024). En ese contexto nace Roplo, un proyecto de organización responsable diseñado como Trabajo de Fin de Máster en el Máster en Dirección de Marketing y Comercio Internacional Responsable de CMI (promoción 2024-2025).

Roplo se define como una iniciativa digital con sede en la Comunidad de Madrid que facilita el acceso a la moda circular mediante una plataforma de suscripción disponible en formato web y aplicación móvil. Su mecánica central es sencilla de enunciar: los usuarios donan, intercambian y reciben ropa reutilizada a través de un esquema de créditos que sustituye al intercambio monetario directo. La organización integra tecnología para la trazabilidad de las prendas, un modelo logístico circular y alianzas con actores sociales y comunitarios, con el objetivo de optimizar recursos, reducir el desperdicio textil y generar valor ambiental y social desde una perspectiva urbana.

La misión declarada es promover un modelo de consumo textil más justo y sostenible mediante una plataforma digital de suscripción que facilite la reutilización de prendas, reduzca el desperdicio y fomente la economía circular en entornos urbanos. La visión aspira a consolidar a Roplo como organización de referencia en moda circular en España y a contribuir a una transición justa hacia modelos de consumo regenerativos y participativos. Cinco valores articulan la propuesta: sostenibilidad, inclusión, innovación social, transparencia y comunidad.

El plan se enmarca expresamente en un modelo de triple impacto (económico, social y ambiental) y se alinea con varios Objetivos de Desarrollo Sostenible. Contribuye al ODS 12 al promover la reutilización y la educación en consumo consciente; al ODS 13, al reducir las emisiones asociadas a la producción de prendas nuevas y comprometerse a medir y reportar su contribución climática; al ODS 8, mediante el impulso del empleo verde y de la economía social, y al ODS 17, a través de un ecosistema de alianzas entre ciudadanía, sector privado y organizaciones sociales.

Un entorno favorable

El análisis del entorno que sustenta el plan dibuja un contexto propicio. En el plano político, el Gobierno impulsa la Estrategia Española de Economía Circular 2030 y el II Plan de Acción, que moviliza más de 1.200 millones de euros para reutilización, ecodiseño y digitalización (La Moncloa, 2024), en conexión con los fondos europeos Next Generation EU (MITECO, 2024b). En el ámbito local, programas como Madrid Circular refuerzan el ecosistema (Ayuntamiento de Madrid, 2023). El marco normativo incluye la Ley 7/2022 de residuos y suelos contaminados, que consagra la jerarquía de residuos con prioridad para la prevención y la reutilización, así como la responsabilidad ampliada del productor textil, que obligará a las marcas a asumir la gestión del fin de vida de sus productos (BOE, 2022; MITECO, 2024a). Para una plataforma digital, el Reglamento General de Protección de Datos impone, además, exigencias estrictas de gestión y consentimiento (BOE, 2016).

En lo económico y tecnológico, la moda es la categoría de comercio electrónico de bienes de consumo con mayor gasto anual en España, con 7.800 millones de dólares, por delante de alimentación y electrónica (We Are Social & Meltwater, 2025). La madurez digital es elevada: el 97,8 % de los usuarios de internet posee un smartphone, el 95,4 % usa redes sociales y más del 81 % visita plataformas de comercio electrónico cada mes (We Are Social & Meltwater, 2025). El comercio electrónico de moda representa el 19,2 % del volumen total del sector, con un gasto medio de 226 euros anuales por consumidor, y se estima que alcanzará el 28,5 % en 2030 (Statista, 2024b).

En lo sociocultural, el 74 % de los consumidores españoles afirma considerar criterios ambientales en sus decisiones de compra, aunque el precio sigue siendo determinante; el 46 % ha comprado ropa de segunda mano en el último año y el 45 % está dispuesto a pagar más por productos sostenibles si percibe valor añadido (IESE Business School, 2024). Entre los jóvenes de 18 a 35 años, el 64 % estaría dispuesto a pagar más por productos sostenibles (OCU, 2023). El mercado de ropa de segunda mano en España alcanzó los 8.500 millones de euros en 2024 (ThredUp & GlobalData, 2024), y en Europa se espera un crecimiento del 15 % anual hasta 2028 (Statista, 2024a).

Reto u oportunidad

El reto que aborda Roplo tiene dos caras. La primera es ambiental y sistémica: la generación de residuos textiles y la saturación de recursos en zonas urbanas exigen soluciones integradas, sostenibles y accesibles. La segunda es de mercado: aunque la demanda de alternativas circulares crece, la experiencia que ofrecen muchos canales de segunda mano sigue siendo lenta, desordenada o poco fiable para el consumidor medio.

El estudio de mercado del plan lo ilustra con dos perfiles representativos. En el segmento de consumo (B2C), el público objetivo son personas urbanas, digitalizadas y comprometidas con la sostenibilidad, de entre 20 y 40 años según la segmentación general, con especial peso de mujeres de 25 a 40 años con estudios superiores. Su perfil tipo es pragmático: le interesa la moda, rechaza el *fast fashion* por su impacto, pero no quiere invertir tiempo excesivo ni cambiar radicalmente su estilo de vida. Ha probado marketplaces de segunda mano y se ha sentido frustrada por la baja calidad y el tiempo necesario para encontrar prendas adecuadas, y percibe que muchas marcas sostenibles son inaccesibles o elitistas. En el segmento empresarial (B2B), el perfil tipo es el de una pequeña marca de moda sostenible con producción local, con una comunidad fiel pero reducida, que busca canales alternativos de visibilidad sin depender de marketplaces saturados ni de una inversión publicitaria que no ha logrado convertir en ventas sostenibles.

Un mercado fragmentado sin un competidor idéntico

El análisis competitivo identifica cinco familias de modelos que comparten elementos con Roplo, sin replicarlo:

- **Marketplaces entre particulares** (Vinted, Depop, Poshmark): muy populares, pero sin gestión de inventario, suscripción ni trazabilidad.
- **Marketplaces por consignación** (ThredUp, Percentil, Micolet): con fuerte gestión logística, pero con un modelo transaccional tradicional.
- **Reventa de lujo** (The RealReal, Vestiaire Collective): referentes en curaduría y autenticación, pero orientados a un nicho.
- **Suscripción y alquiler** (Nuuly, Rent the Runway): moda como servicio, sin intercambio comunitario ni crédito circular.
- **Modelos de créditos o puntos** (Swap Society, Le Tote): los más próximos a Roplo, aunque sin integración plena de trazabilidad, métricas de impacto o gamificación comunitaria.

El análisis de las cinco fuerzas de Porter completa el diagnóstico: la amenaza de nuevos entrantes es media, porque la barrera no es tecnológica sino estratégica y operativa (comunidad, fidelización y trazabilidad); el poder de los proveedores es bajo, ya que los principales «proveedores» son los propios usuarios; en cambio, el poder de los compradores, la amenaza de sustitutivos (marketplaces, mercadillos, grupos en redes sociales) y la rivalidad son altos. La oportunidad, por tanto, no reside en ser otra plataforma de segunda mano, sino en combinar suscripción, créditos, circularidad, comunidad y tecnología en un único sistema.

El análisis DAFO señala con franqueza las debilidades de partida: bajo conocimiento del sistema de créditos por parte del público, escasa masa crítica inicial de usuarios y prendas, ausencia de una infraestructura logística consolidada y falta de validación del modelo a gran escala. Entre las amenazas figuran la fuerza de las plataformas consolidadas, la expansión del intercambio informal sin trazabilidad y la reticencia de algunos

segmentos a pagar una suscripción por moda usada. Frente a ello, las oportunidades son el aumento de la demanda de soluciones éticas, la disponibilidad de fondos europeos y políticas locales, el potencial de colaboración con diseñadores sostenibles y entidades sociales, y la revalorización de la trazabilidad y las métricas ESG ante usuarios y financiadores.

Propuesta e intervención

El núcleo del modelo: suscripción y créditos

La propuesta de Roplo convierte la ropa en una «moneda» interna. Los usuarios reciben créditos mensuales según su plan y los canjean por prendas en la aplicación o la web; quienes donan ropa en buen estado reciben también créditos como incentivo. Todas las prendas pasan por un proceso de curaduría: se clasifican, se higienizan y se seleccionan por calidad, estilo, valor de marca y potencial de uso, lo que garantiza un catálogo atractivo y actualizado.

El valor de cada prenda se calcula con un sistema de puntuación de cinco criterios: peso, calidad, estilo, valor de marca y potencial de uso. La suma, entre 5 y 16 puntos, determina el precio en créditos: de 5 a 7 puntos, un crédito; de 8 a 11, dos; de 12 a 14, tres, y de 15 a 16, cuatro. Esta regla explícita es el elemento que permite que el intercambio sea percibido como justo y transparente sin recurrir a la negociación entre particulares.

Tabla 1. Estructura de precios prevista

Modalidad	Precio	Créditos incluidos	Equivalencia aproximada
Plan Básico	7 €/mes	3	1,5 kg de ropa
Plan Premium	12 €/mes	6, más beneficios exclusivos	3 kg de ropa
Créditos adicionales	Desde 2 €/unidad	1	0,5 kg de ropa

Fuente: elaboración a partir del plan de Roplo.

Se estima un tique medio mensual de entre 9 y 11 euros. La oferta se completa con 15 días de prueba gratuita, un programa de referidos con recompensa en créditos y descuentos para estudiantes, colectivos ecologistas y colaboraciones institucionales.

Un modelo de ingresos híbrido

El plan combina cuatro fuentes de ingresos: las suscripciones mensuales en sus dos modalidades; servicios adicionales como curaduría personalizada, entregas exprés o paquetes de créditos; colaboraciones institucionales y subvenciones vinculadas a sostenibilidad, regeneración urbana o economía circular, y acuerdos con marcas sostenibles, que pueden generar ingresos por visibilidad, acciones conjuntas o comisiones. Entre los socios previstos figuran marcas locales de moda sostenible, tiendas aliadas que facilitan la donación y permiten canjear créditos por ropa nueva, puntos de recogida en centros comerciales, *concept stores* y espacios de *coworking* y, como posibilidad a evaluar, grandes grupos textiles con los que explorar el canje de créditos por productos o descuentos.

Operaciones: producir sin fabricar

Roplo no produce ropa nueva; su «producción» es la gestión eficiente del flujo circular de prendas reutilizadas, organizada en seis fases: recepción de prendas de usuarios o colaboradores; clasificación y etiquetado; digitalización y trazabilidad, con registro fotográfico, estado, origen y valor en créditos; almacenamiento temporal en puntos logísticos urbanos; distribución o canje desde la aplicación, con entrega a domicilio o recogida local, y seguimiento del ciclo de vida con incentivos a la devolución tras el uso.

Este diseño permite escalar sin infraestructura industrial propia, apoyándose en microcentros de clasificación y distribución en colaboración con centros comunitarios, *coworkings* o comercios aliados. La cadena de suministro prioriza el transporte urbano de bajas emisiones (bicicletas de carga, triciclos eléctricos o

furgonetas eléctricas compartidas), los espacios de almacenamiento compartidos o modulares en distintos distritos de Madrid, los proveedores éticos para embalajes y etiquetas, y la integración de personas en riesgo de exclusión en tareas de clasificación, curaduría y logística mediante convenios con entidades de inserción laboral. Para la recogida y la entrega se prevén convenios con operadores de reparto urbano sostenible como Koiki, Revoolt o Trèvol.

Dos decisiones operativas merecen especial atención. La primera es la **política de excedentes**: toda prenda que no se haya intercambiado en 90 días se retira automáticamente de la plataforma y se destina a donación socialmente responsable, mediante acuerdos con entidades como Fundación Humana, o a reaprovechamiento textil con empresas de reciclaje como Recovo. Así se evita la acumulación de inventario, que en un modelo circular es a la vez un coste y un riesgo reputacional. La segunda es la **innovación en la captación**: el plan proyecta un piloto de máquinas automatizadas de recogida de ropa por kilo, con sensores de peso y tecnología de trazabilidad, conectadas a la base de usuarios mediante DNI electrónico o códigos QR generados en la aplicación, que asignan automáticamente créditos en función del peso depositado. Durante el primer año se instalarían entre tres y cinco unidades de prueba en mercados municipales, universidades, centros de innovación y espacios de economía social, cuyas métricas de uso servirían para decidir su escalado.

La experiencia de usuario como palanca de adopción

Dado que el público objetivo rechaza las plataformas complejas, la aplicación se concibe como un pilar estratégico. El recorrido arranca con una presentación inicial que explica el propósito y el sistema de créditos, sigue con un registro ágil por correo electrónico o con cuentas de Google o Apple y da acceso a un perfil desde el que se gestiona la suscripción. El catálogo permite filtrar por imagen, tipo de prenda y valor en créditos, y el canje se completa en pocos pasos. La aplicación incorpora indicadores visuales de impacto (ropa reutilizada, retos sostenibles alcanzados, historial de actividad) y el seguimiento en tiempo real de los envíos.

Marketing con propósito

El plan de marketing se plantea como honesto, inclusivo y transformador, con una marca que aspira a evitar la complejidad, la culpabilización y el elitismo. Su posicionamiento apela tanto a lo emocional (pertenencia a una comunidad regenerativa) como a lo racional (datos de ahorro de agua, reducción de CO₂ y durabilidad frente al *fast fashion*). La comunicación se apoya en Instagram y TikTok con contenido visual, educativo y real, microinfluencers locales con perfil ecológico, correo electrónico con historias de prendas, eventos presenciales como los «Swap Fridays» y publicidad segmentada en Meta Ads y Google Ads. El calendario de contenidos arranca en septiembre de 2026 con una campaña de expectativa, sitúa el lanzamiento oficial en octubre de 2026 y encadena, hasta agosto de 2027, objetivos mensuales de activación, fidelización, comunidad y visibilización del impacto.

Los objetivos de marketing son concretos: alcanzar un 20 % de reconocimiento de marca en el segmento objetivo de Madrid al cierre del primer año; establecer tres alianzas estratégicas con marcas sostenibles, diseñadores locales o espacios de moda circular antes del noveno mes; llegar a 500 suscriptores activos en los primeros seis meses; convertir al menos un 30 % de los usuarios gratuitos en suscriptores de pago durante el primer año, y lograr una tasa de renovación del 50 % al final de ese año.

Organización y personas

La estructura organizativa se plantea ligera, horizontal y colaborativa, con liderazgo distribuido. Se organiza en siete áreas: dirección estratégica; operaciones circulares, que puede incluir personas en inserción laboral; tecnología y datos; marketing y comunidad; impacto y sostenibilidad; administración y finanzas, con perfiles externos, y cultura y personas. Las políticas de diversidad, equidad e inclusión se consideran estructurales: procesos de selección transparentes con perspectiva interseccional, convenios para la inserción de personas en situación de exclusión o desempleo de larga duración, accesibilidad digital y física, y formación continua en sesgos inconscientes, lenguaje inclusivo y liderazgo ético. El plan de formación se articula en cinco ejes (sostenibilidad y economía circular, herramientas digitales, liderazgo ético, comunicación con propósito y diversidad e inclusión), y el bienestar se apoya en horarios flexibles, trabajo híbrido y prevención del agotamiento.

Gobernanza del impacto y del riesgo

El plan incorpora desde el inicio un sistema de medición y rendición de cuentas: plataforma digital de seguimiento de prendas, encuestas trimestrales a usuarios, auditorías en colaboración con organizaciones del tercer sector, revisiones bimestrales de indicadores y talleres de cocreación con la comunidad. Se prevé un informe anual de sostenibilidad, publicado en una web interactiva y presentado en un evento abierto («Open Impact Day»), que incluirá compromisos medibles como la eliminación de plásticos en 2027. Roplo aspira a obtener la certificación B Corp (Fundación B Lab, 2024), la ISO 14001 (ISO, 2023) y sellos locales de economía circular.

La matriz de riesgos identifica cuatro amenazas principales: cambios regulatorios (probabilidad media, impacto alto), competencia de los marketplaces (probabilidad alta, impacto medio), crisis logística en los almacenes (probabilidad baja, impacto alto) y acusaciones de *greenwashing* (probabilidad media, impacto alto). Las respuestas previstas son, respectivamente, asesoría legal, diferenciación por comunidad local, una red de puntos alternativos y certificaciones con transparencia. Un comité de crisis integrado por dirección, impacto y comunicación activaría un protocolo en tres fases (evaluación en 24 horas con datos reales, comunicación en redes y por correo, y solución con compensaciones en créditos e informe), con simulacros dos veces al año. Jurídicamente, Roplo se constituiría como sociedad limitada y registraría su marca en la Oficina de Propiedad Intelectual de la Unión Europea (EUIPO).

Resultados e impacto esperados

Todos los resultados que siguen son proyecciones del plan y no resultados logrados; su cumplimiento depende de la validación del modelo en el mercado.

Impacto económico

La inversión inicial prevista asciende a 120.000 euros, destinados a desarrollo tecnológico (40.000 euros), infraestructura logística (35.000), marketing y lanzamiento (25.000), gastos administrativos (15.000) y capital de trabajo (5.000). Se financiaría con capital propio (40 %), subvenciones públicas (30 %), *crowdfunding* (20 %) y un préstamo bancario (10 %), combinación que, según el plan, refuerza la autonomía del proyecto y diversifica el riesgo.

El presupuesto del primer año revela con claridad la dificultad del arranque: unos ingresos de 81.600 euros (54.000 por suscripciones de 500 usuarios, 9.600 por créditos adicionales, 6.000 por donaciones voluntarias y 12.000 por eventos y colaboraciones) frente a unos gastos operativos de 348.000 euros, de los que 240.000 corresponden a personal. El propio plan concluye que será necesario complementar los ingresos con inversión externa y crecimiento progresivo.

Tabla 2. Proyecciones financieras a tres años

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3
Usuarios	500	1.200	2.500
Ingresos (€)	81.600	216.000	450.000
Gastos (€)	348.000	180.000	240.000
Beneficio neto (€)	-266.400	36.000	210.000

Fuente: elaboración a partir del plan de Roplo.

Los supuestos que sostienen la mejora son dos: en el segundo año, economías de escala y alianzas logísticas que reducen gastos; en el tercero, la expansión a Barcelona y la venta de datos de tendencias a marcas. El punto de equilibrio se sitúa en 1.273 usuarios activos, con un ingreso medio de 132 euros por usuario y año y unos costes fijos anuales de 168.000 euros, y se espera alcanzarlo en el tercer trimestre del segundo año. Para el tercer año, el plan fija como metas un margen del 47 %, un retorno sobre la inversión del 175 %, un coste de adquisición de cliente de 18 euros, un valor de vida del cliente de 264 euros y un ratio de liquidez superior a 1,5. A más largo plazo, la aspiración es alcanzar una rentabilidad operativa del 20 % con una comunidad de 10.000 usuarios activos en al menos tres ciudades.

Impacto ambiental

El objetivo ambiental del primer año es recircular al menos 1.200 prendas, evitar 2.500 kg de emisiones de CO₂ y mantener una tasa de reutilización o reciclaje de residuos del 95 %. A estos indicadores se suman la gestión de excedentes, que garantiza un destino trazable para cada prenda no intercambiada, la logística de última milla con vehículos de bajas emisiones, el uso de espacios compartidos y de energía renovable cuando sea posible, y la eliminación progresiva de los materiales de un solo uso en el empaquetado.

Impacto social y de gobernanza

En la dimensión social, el plan se compromete a que al menos un 15 % de las personas empleadas procedan de colectivos vulnerables, a organizar 24 eventos comunitarios al año (dos al mes) y a superar los 40 puntos de satisfacción neta de usuarios (NPS). En gobernanza, las metas son la diversidad de género en el equipo, la publicación anual de informes públicos de impacto y la obtención de las certificaciones B Corp e ISO 14001.

Tabla 3. Indicadores ESG y metas para el primer año

Dimensión	Indicador	Meta (año 1)
Ambiental	Prendas recirculadas	1.200
Ambiental	CO ₂ evitado	2.500 kg
Ambiental	Residuos reutilizados o reciclados	95 %
Social	Empleo de colectivos vulnerables	15 %
Social	Eventos comunitarios	24 (2 al mes)
Social	Satisfacción de usuarios (NPS)	> 40 puntos
Gobernanza	Diversidad del equipo	60 % mujeres / 40 % hombres
Gobernanza	Informes públicos de impacto	Anual
Gobernanza	Certificaciones	B Corp, ISO 14001

Fuente: elaboración a partir del plan de Roplo.

Más allá de las cifras, el plan atribuye a Roplo un impacto cultural: convertir cada interacción en una oportunidad para educar y normalizar hábitos de consumo regenerativo en una comunidad urbana, y documentar el piloto de recogida automatizada como caso de innovación circular replicable en otras ciudades.

Lecciones y recomendaciones para directivos

El caso de Roplo es un plan, no una empresa en funcionamiento, pero su diseño ofrece aprendizajes útiles para directivos que quieran lanzar o reorientar negocios circulares, tanto en moda como en otros sectores de bienes reutilizables.

1. Diseñar una unidad de valor propia, transparente y explicable. El sistema de créditos de Roplo resuelve un problema central del intercambio entre particulares: la negociación del precio y la desconfianza sobre el valor de lo que se entrega. Una regla pública de puntuación (peso, calidad, estilo, marca y versatilidad) convierte cada prenda en una unidad comparable. Los directivos que diseñen modelos circulares deberían invertir tiempo en una métrica de valor sencilla, auditable y comunicable, porque de ella depende la percepción de justicia y, por tanto, la fidelización. Al mismo tiempo, el DAFO advierte que el bajo conocimiento del sistema de créditos es una debilidad: la unidad de valor debe ir acompañada de pedagogía desde la incorporación del usuario.

2. Tratar la masa crítica como el primer riesgo estratégico. En un modelo de intercambio, el catálogo lo aportan los propios usuarios; sin volumen de prendas no hay experiencia atractiva y sin experiencia no hay usuarios. El plan lo reconoce como debilidad y responde con incentivos a la donación, prueba gratuita, referidos, tiendas aliadas y puntos automatizados de recogida. La recomendación es diseñar la captación de oferta (prendas) y de demanda (suscriptores) como dos embudos distintos, con objetivos, métricas y presupuesto propios, y no confiar en que la comunidad «se forme sola».

3. Convertir la logística inversa en una capacidad estratégica, no en un coste residual. En la economía circular, el producto es el flujo. Roplo estructura sus operaciones en seis fases, desde la recepción hasta el seguimiento del ciclo de vida, y apuesta por microcentros, almacenamiento compartido y última milla de bajas emisiones. Para cualquier directivo, la lección es que la ventaja competitiva de un negocio circular se juega en la clasificación, la trazabilidad y la rotación del inventario. Las alianzas con operadores especializados permiten escalar sin activos pesados, pero exigen acuerdos de servicio claros, porque la dependencia de terceros figura entre los riesgos clave identificados.

4. Establecer una política de salida para el inventario desde el primer día. La regla de retirar las prendas no intercambiadas a los 90 días y derivarlas a donación social o reciclaje textil es una decisión de gestión de primer orden: limita los costes de almacenaje, evita la acumulación de stock inmovilizado y protege la coherencia del discurso ambiental. Los negocios circulares deberían definir de antemano plazos, destinos y socios para el excedente, y medirlo como un indicador más.

5. Someter el modelo de ingresos a una prueba de estrés de economía unitaria. Las cifras del plan son elocuentes: en el primer año, los gastos superan en más de cuatro veces a los ingresos, y la mejora posterior descansa en supuestos exigentes (reducción de gastos por escala y alianzas, expansión a una segunda ciudad y nuevas líneas de ingreso como la venta de datos de tendencias). La recomendación es construir escenarios conservadores, base y optimistas; vincular cada supuesto a un hito verificable (por ejemplo, la tasa de conversión de gratuitos a pago o la renovación anual), y revisar periódicamente que las distintas proyecciones del plan de negocio sean coherentes entre sí. En modelos de suscripción de bajo tique, la relación entre el coste de adquisición y el valor de vida del cliente debe vigilarse desde el lanzamiento.

6. Diversificar ingresos sin diluir el propósito. El modelo híbrido de Roplo combina suscripciones, servicios adicionales, financiación pública y acuerdos con marcas, e incluso contempla colaborar con grandes grupos textiles. Esta diversidad reduce la dependencia de una sola fuente, pero puede generar tensiones con la identidad de marca, sobre todo cuando el riesgo de *greenwashing* se califica de impacto alto. Los directivos deberían fijar criterios explícitos de selección de socios y de uso ético de datos antes de negociar, y someter las alianzas de mayor exposición reputacional a la misma transparencia que se exige a la propia organización.

7. Integrar la medición del impacto en la operación, no en el informe anual. Roplo diseña sus indicadores ESG con metas cuantificadas, revisiones bimestrales, encuestas trimestrales y un informe público anual, y aprovecha la trazabilidad de cada prenda como fuente de datos. La lección es que, en las organizaciones de impacto, el sistema de información operativo y el de sostenibilidad deben ser el mismo. Medir desde el primer intercambio no solo sostiene la credibilidad ante usuarios, aliados y financiadores; también convierte el impacto en un argumento comercial verificable y en una herramienta de mejora continua.

Como concluye el propio equipo autor, el éxito de iniciativas de este tipo dependerá de su capacidad para adaptarse, aprender colectivamente y mantener la coherencia entre valores y ejecución. Para los directivos, Roplo ofrece una hoja de ruta útil precisamente porque hace visibles, en un mismo documento, las promesas del modelo circular y las condiciones operativas y financieras que habría que cumplir para hacerlas realidad.

Referencias

- Ayuntamiento de Madrid. (2023). *Programa Madrid +Circular: Plan de impulso a la economía circular urbana*. https://www.madrid.es/UnidadWeb/NxC/FondosEuropeos/Ficheros/PlanRecuperacionResilienciaMadrid_ES.pdf
- BOE. (2016). *Reglamento (UE) 2016/679 del Parlamento Europeo y del Consejo (Reglamento General de Protección de Datos)*. <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=DOUE-L-2016-80807>
- BOE. (2022). *Ley 7/2022, de residuos y suelos contaminados para una economía circular*. <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2022-5809>
- Ecoembes. (2024). *Portal de Transparencia de Ecoembes*. <https://www.ecoembestransparencia.com/>
- Fundación B Lab. (2024). *Certificación B Corp*. <https://www.bcorporation.net/es-es>
- IESE Business School. (2024). *Los consumidores del e-commerce en España, exigentes con la sostenibilidad y dispuestos a pagar por ello*. <https://www.iese.edu/es/insight/articulos/ecommerce-crece-fidelizar-clientes-compra-sostenible-espana/>
- ISO. (2023). *ISO 14001 – Environmental management systems*. Organización Internacional de Normalización. <https://www.iso.org/obp/ui/es/>
- La Moncloa. (2024). *Transición Ecológica abre el plazo para presentar contribuciones al II Plan de Acción de Economía Circular*. <https://www.lamoncloa.gob.es/serviciosdeprensa/notasprensa/transicion-ecologica/paginas/2024/250924-plan-accion-economia-circular.aspx>
- MITECO. (2024a). *Estrategia Española de Economía Circular 2030*. Gobierno de España. <https://www.miteco.gob.es/es/calidad-y-evaluacion-ambiental/temas/economia-circular/estrategia.html>
- MITECO. (2024b). *Proyecto Estratégico para la Recuperación y Transformación Económica en Economía Circular (PERTE en EC)*. <https://www.miteco.gob.es/es/calidad-y-evaluacion-ambiental/temas/economia-circular/perte-en-ec.html>
- OCU. (2023). *Estudio sobre sostenibilidad y hábitos de consumo en jóvenes*. <https://www.ocu.org/tecnologia/internet-telefonía/informe/encuesta-adolescentes-online>
- Statista. (2024a). *Second-hand apparel market revenue in Europe 2022–2028*. <https://www.statista.com/statistics/826162/apparel-resale-market-value-worldwide/>
- Statista. (2024b). *Distribución porcentual de la población que compró moda online en España en 2024, por gasto medio*. <https://es.statista.com/estadisticas/576141/porcentaje-de-compradores-online-en-moda-y-belleza-en-espana-por-gasto-medio/>
- ThredUp & GlobalData. (2024). *2024 resale report: Market size and consumer trends in secondhand fashion*. https://cf-assets-tup.thredup.com/resale_report/2024/ThredUp_2024_Resale%20Report.pdf
- We Are Social & Meltwater. (2025). *Digital 2025 España: Informe de tendencias digitales, económicas y sociales*. <https://wearesocial.com/es/blog/2025/02/digital-2025/>