

---

# MOVE!

---

---

## **Modelos de negocio circulares: qué son, qué retos y oportunidades presentan, y quiénes los están implementando**

La circularidad está llegando a todos los sectores, y la industria de la moda no se está quedando atrás. Un número cada vez mayor de empresas están apostando por la segunda mano, los servicios de alquiler y reparación de prendas, o el *upcycling*. Este paper analiza cuatro modelos de negocio circulares en auge, así como las oportunidades y desafíos que suponen para las empresas que apuestan por ellos. Además, se presentan casos de empresas que ya han integrado estos modelos como parte de su estrategia de negocio.

---

## **ÍNDICE**

1. ¿Qué son los modelos de negocio circulares?
2. Radiografía de cuatro modelos circulares: reparación, reventa, alquiler y *upcycling*
3. Oportunidades y retos de invertir en estos modelos de negocio
4. Empresas que han apostado por modelos de negocio circulares

## 1. ¿Qué son los modelos de negocio circulares?

---

La industria de la moda ha operado tradicionalmente bajo un modelo de negocio lineal, basado en extraer recursos, producir, consumir y, finalmente, desechar lo producido. Este modelo, que continúa siendo el predominante en el sector, ha generado un enorme desperdicio de materiales y recursos.

Como respuesta a las ineficiencias del sistema lineal, en los últimos años han ganado impulso los modelos circulares, que buscan generar ingresos a través de servicios que permiten mantener los productos en uso por más tiempo, como la reventa, el alquiler y la reparación.

La circularidad, que engloba los modelos mencionados, busca que una vez las prendas llegan al final de su vida útil, tras maximizar sus ciclos de uso, los sistemas de gestión de residuos aseguren su aprovechamiento a través del reciclaje o la reutilización de sus materiales. De esta forma, se logra maximizar el uso de los productos y se revalorizan los recursos invertidos en su fabricación.

## 2. Radiografía de cuatro modelos circulares: reventa, reparación alquiler y *upcycling*

---

En el sector de la moda, existen diversos modelos de negocio circulares, pero cuatro destacan por su relevancia: la reventa, el alquiler, la reparación y el *upcycling*. Cada uno propone soluciones distintas para alargar la vida útil de los productos y han ido evolucionado para incluir diferentes variantes, como respuesta a las cambiantes demandas de los consumidores y demandas del mercado.

### Reparación

El modelo de reparación permite a los consumidores prolongar la vida útil de sus prendas y calzado, restaurando su funcionalidad y apariencia.

Junto a los arreglos tradicionales que ofrecen las propias marcas y los talleres de costura, han surgido nuevas plataformas digitales como The Seam y SOJO, que facilitan el acceso a servicios de reparación para todo tipo de productos de moda. Algunas marcas colaboran con estas plataformas para ofrecer servicios de reparación a sus clientes, mientras que otras optan por fomentar el “hazlo tú mismo” (conocido como DIY, por sus siglas en inglés) a través de talleres y tutoriales online que enseñan a los consumidores a reparar sus prendas.

Este modelo tiene un gran potencial de crecimiento; en la Unión Europea, se están desarrollando mecanismos que obligarán a las marcas a ser más transparentes respecto a la reparabilidad y durabilidad de sus productos. Un avance en esta dirección se ha dado ya en Francia, donde las marcas están obligadas a informar a sus clientes, tanto en tiendas físicas como en sus páginas web, sobre su derecho a obtener un descuento en la reparación de los productos comprados. Este descuento es financiado por el Fondo de Reparación, un mecanismo creado a partir de las tasas que las marcas deben pagar al sistema colectivo de responsabilidad ampliada del productor (Scrap), Refashion.

### Reventa

El modelo de segunda mano, que se basa en la compra y venta de productos usados, ha experimentado la transformación más significativa entre los modelos circulares. Lo que antes estaba dominado por organizaciones sin ánimo de lucro y tiendas físicas que ofrecían prendas usadas a bajo coste, ha evolucionado con la llegada del comercio electrónico. En los últimos años, el mercado de segunda mano ha pasado a estar liderado por plataformas online especializadas en la venta de productos usados o *vintage*

entre particulares, como Vinted o Wallapop.

Algunas marcas también han decidido subirse a esta tendencia, actuando como intermediarias en la reventa de productos de su propia marca, a través de una pequeña comisión por cada transacción, u ofreciendo vales de descuento para la compra de nuevos productos de la marca.

### **Alquiler**

El modelo de alquiler, basado en el concepto de “producto como servicio”, permite a los consumidores disfrutar de una prenda durante un tiempo determinado sin necesidad de adquirirla de manera permanente.

El alquiler de productos de moda ha dejado de estar limitado a eventos formales para convertirse en una opción atractiva para el uso diario. Su evolución ha dado lugar a nuevas variantes, como suscripciones mensuales y plataformas de alquiler entre particulares.

Aunque algunas marcas de moda también han comenzado a adoptar este modelo, son pocas las que lo ofrecen de manera amplia en el mercado.

### **Upcycling**

Aunque el concepto de *upcycling* es relativamente reciente, se basa en una práctica tradicional que consiste en transformar los materiales y componentes de una prenda en nuevos productos de moda.

Si bien este modelo ha sido adoptado principalmente por pequeñas marcas y diseñadores independientes que se distinguen por ofrecer productos únicos y de nicho, algunas marcas están comenzando a involucrar a sus clientes en este proceso, ofreciendo talleres y recursos que les enseñan a rediseñar sus prendas. No obstante, a pesar de su potencial, el *upcycling* sigue siendo el modelo circular con menor desarrollo hasta la fecha

## **3. Oportunidades y retos de invertir en estos modelos de negocio**

---

El sector de la moda ha comenzado a adoptar modelos de negocio circulares como una forma de reforzar su compromiso con la sostenibilidad y capitalizar las oportunidades de un mercado con perspectivas prometedoras. No obstante, estos modelos siguen siendo un terreno poco explorado para muchas marcas, cuyo negocio y expertise se basa en el sistema lineal.

### **Un mercado en auge**

Un estudio de la consultora McKinsey estima que la adopción de modelos de negocio circulares podría generar hasta 500.000 millones de euros en valor de mercado para las empresas europeas de bienes de consumo para 2030.

Entre estos nuevos modelos, el mercado de segunda mano está experimentando un rápido crecimiento y se perfila como uno de los segmentos con mejores perspectivas para el sector de la moda. Según el informe anual de la plataforma estadounidense de reventa de moda ThredUp, se espera que el valor del mercado de la moda de segunda mano alcance los 240.000 millones de dólares en 2024, representando aproximadamente un 10% de la industria global. Además, las previsiones apuntan a que este segmento duplicará su tamaño, llegando a los 350.000 millones de dólares en 2027.

Este crecimiento está siendo liderado principalmente por plataformas especializadas, tanto en el segmento del lujo, como Vestiaire Collective, como por operadores que atraen a consumidores interesados en

productos asequibles, como Vinted, Wallapop o Depop. Ante este fenómeno, un número cada vez mayor de marcas de moda está replanteando sus modelos de negocio e integrando estos servicios en sus estructuras como nuevas líneas de negocio.

### **Consumidores críticos con el modelo lineal: extraer, producir y tirar**

El consumidor de hoy en día está cada vez más informado sobre el impacto ambiental de sus decisiones de compra, lo que ha cambiado la forma en que percibe la adquisición de nuevas prendas. Esta creciente sensibilidad ha generado un interés creciente entre ciertos perfiles de consumidores por alternativas que promueven la reutilización y extienden la vida útil de los productos, como los modelos circulares.

En este nuevo escenario, la adopción de estos modelos representa para algunas marcas una oportunidad para atraer a un nuevo consumidor, reposicionarse como referentes en sostenibilidad y mejorar su imagen de marca ante un público cada vez más crítico con sus prácticas comerciales.

Por esta razón, las empresas que apuestan por modelos como la segunda mano, el alquiler o los servicios de reparación también están ganando atractivo entre los inversores. El informe *Resale Report* de ThredUp (2023) señala que, en 2021, las compañías del mercado de segunda mano recibieron más de 6.000 millones de dólares en financiación de capital de riesgo, y se espera que este sector crezca cinco veces más rápido que el comercio minorista tradicional.

### **Presión legislativa por adoptar la circularidad**

La economía circular se ha convertido en una prioridad en la agenda legislativa europea, siendo uno de los pilares fundamentales del Pacto Verde Europeo. En este contexto, la Unión Europea está implementando un conjunto de medidas que buscan fomentar que los materiales y productos comercializados en el mercado interior se mantengan en la economía el mayor tiempo posible, en lugar de ser utilizados una sola vez y luego desechados.

El sector textil ha sido identificado como uno de los más críticos para lograr esta transformación. En la Estrategia para la Sostenibilidad y Circularidad de los Productos Textiles, publicada por la Comisión Europea en 2022, se subraya la necesidad urgente de transformar el actual modelo lineal de este sector, caracterizado por bajos índices de reutilización y reciclaje. Aunque no es una obligación formal, la estrategia insta a las empresas a liderar este cambio, promoviendo la adopción de modelos circulares como la reparación, reventa y alquiler de productos.

Por otro lado, la Comisión Europea está evaluando mecanismos para impulsar el crecimiento de estos modelos en los próximos años, incluyendo incentivos fiscales, financiación y posibles regulaciones específicas para asegurar una mayor adopción de modelos como la venta de segunda mano y la reparación.

### **Desafíos financieros, operativos y organizacionales**

Apostar por modelos como la segunda mano, el alquiler o la reparación puede ser una decisión estratégica para el futuro de las empresas del sector de la moda. Sin embargo, las compañías deben considerar varios aspectos internos y estructurales antes de adoptar estos modelos, ya que los retos no son menores y existen importantes implicaciones financieras, operativas y organizativas que deben ser evaluadas.

Uno de los principales riesgos al incorporar este tipo de servicios es el impacto que pueden tener en la rentabilidad de la empresa. Hasta ahora, el mercado global de la moda de segunda mano ha estado dominado por plataformas especializadas como Vinted o Vestire Collective. Sin embargo, en los últimos años, grandes grupos de moda han comenzado a seguir sus pasos, lanzando sus propias plataformas de segunda mano y permitiendo a sus clientes comprar segunda mano junto con productos nuevos. No obstante, la integración de estos modelos requiere inversiones considerables, especialmente en infraestructura y tecnología, lo que puede afectar significativamente los ingresos de la empresa. Además, ofrecer productos de segunda mano puede crear desafíos logísticos, especialmente para empresas no nativas a este tipo de modelos.

Por otro lado, la integración de modelos circulares en empresas cuyo modelo de negocio sigue un sistema lineal puede representar también un reto desde un punto de vista organizacional. Entrar en un nuevo mercado implica cambios organizativos que pueden ser complejos para compañías grandes y consolidadas. Esto ha llevado a que muchas marcas opten por buscar socios externos, como proveedores de servicios o plataformas especializadas. Estos socios a menudo cuentan con la experiencia necesaria y asumen parte de los costes operativos. No obstante, identificar al socio adecuado también puede ser complicado, ya que el abanico de proveedores y opciones de colaboración es muy amplio.

### **¿Los modelos circulares son siempre la mejor opción para reducir el impacto ambiental?**

Desde una perspectiva ambiental, los modelos de negocio circulares pueden ser una herramienta eficaz para ayudar a las empresas a mejorar su impacto y responder a la demanda de los consumidores de adoptar prácticas más sostenibles. Sin embargo, no todas las empresas están preparadas para integrar estos servicios. Algunas compañías deben comenzar por entender y medir el impacto ambiental de sus actividades actuales antes de dar el paso hacia nuevos modelos, priorizando otras acciones más efectivas para reducir su huella ambiental.

Por otro lado, organizaciones de referencia en el ámbito de la circularidad, como la Fundación Ellen MacArthur y la propia Comisión Europea, insisten en que aquellas marcas que inviertan en modelos circulares no alcanzarán sus compromisos de sostenibilidad si los tratan únicamente como herramientas de marketing. Según estas organizaciones, para que estos modelos tengan un impacto real, es preciso que las empresas desvinculen progresivamente sus ingresos del uso de materias primas vírgenes, desarrollen estrategias de diseño centradas en la durabilidad, reciclabilidad y reparabilidad de los productos, y fomenten que los consumidores cuiden las prendas.

## **4. Empresas que han apostado por modelos de negocio circulares**

Desde los grandes retailers de moda hasta los gigantes del deporte y el mobiliario, cada vez más compañías ven en los modelos circulares una oportunidad que no pueden dejar pasar. Los servicios de segunda mano, alquiler y reparación ya no son una excepción, sino una estrategia que muchas empresas de moda están integrando para adaptarse a las nuevas dinámicas del mercado y prepararse para una transición necesaria hacia la circularidad.

### **Inditex**

● Segunda mano ● Servicios de alquiler ● Gestión de donaciones.

La plataforma Zara Pre-owned permite a los clientes revender y comprar ropa y otros artículos de segunda mano de la marca. A través de la misma web, los clientes también pueden solicitar reparaciones o donar prendas usadas, que luego son gestionadas por empresas del tercer sector con las que colabora Inditex.

Actualmente, Zara ofrece estos servicios en 16 mercados y tiene previsto expandirlos a todos sus principales mercados para 2025.

### **H&M**

● Segunda mano ● Servicios de alquiler ● Reparación

Desde 2019, el grupo sueco H&M es accionista mayoritario de Sellpy, una de las principales plataformas en Europa dedicadas a la compra y venta de moda de segunda mano entre particulares. Sellpy se encarga de todo el proceso, desde la recogida de las prendas hasta la limpieza, venta y envío, incluyendo artículos de marcas como Zara, Sézane, Lacoste, Ganni y Nike, además de H&M. En 2023, Sellpy gestionó la venta de más de 10,8 millones de artículos. El objetivo de H&M es alcanzar los 90 millones de euros en ventas a través de la plataforma al final del año.

Además de Sellpy, H&M ha lanzado plataformas similares para sus otras marcas, como Arket, COS y H&M Home, donde los clientes pueden comprar y vender ropa, accesorios y artículos para el hogar de segunda mano. A través de su servicio H&M Pre-loved, ofrece también una selección de prendas de segunda mano en tiendas físicas ubicadas en ciudades como Barcelona, Nueva York, Londres y Berlín.

H&M también ha implementado el modelo de alquiler con su servicio H&M Rental, lanzado en 2019 en Estocolmo (Suecia) y posteriormente ampliado a tiendas en Londres y Amberes. Además, &Other Stories ofrece un servicio de alquiler en el Reino Unido en colaboración con HURR, mientras que Arket ha introducido un servicio de alquiler de ropa infantil junto a Bundlee.

Por otro lado, H&M cuenta con siete estaciones de reparación operativas en tiendas de varias ciudades europeas y, en 2023, COS inició una colaboración con The Seam para ofrecer servicios de confección y arreglo en el Reino Unido. A través de su iniciativa online Take Care, H&M también proporciona ideas y guías a sus clientes sobre el cuidado y la reparación de prendas.

## **Kiabi**

● Segunda mano

En junio de 2024, Kiabi adquirió Beebs, la plataforma líder en Francia y Bélgica especializada en ropa de segunda mano para niños. En 2023, se vendieron más de 690.000 artículos infantiles de diversas marcas a través de esta plataforma.

## **Maje**

● Segunda mano

En 2022, Maje lanzó Maje Secondhand, una plataforma que permite a los consumidores vender prendas de segunda mano de la marca a otros consumidores. A cambio, los usuarios reciben vales de compra canjeables tanto en tiendas físicas como en la página web de Maje. La plataforma está gestionada por Archive, un proveedor de servicios especializado en la creación y gestión de marketplaces, que también trabaja con otras marcas como Arket, del grupo H&M.

Recientemente Maje anunció el lanzamiento de un servicio de reparación de prendas en colaboración con la plataforma Save Your Wardrobe, que se especializa en el mantenimiento y la reparación de ropa. Actualmente, este servicio está disponible exclusivamente en Europa, con excepción del Reino Unido.

Además, en la página web de Maje, los clientes pueden acceder a una sección dedicada a consejos de cuidado, donde se ofrece información sobre el mantenimiento de las prendas.

## **Decathlon**

● Recompra ● Servicios de alquiler ● Reparación

Decathlon ha implementado varios modelos circulares que incluyen un sistema de recompra, el alquiler de productos y servicios de reparación. El sistema de recompra de Decathlon permite a los clientes vender sus artículos deportivos usados de nuevo a la empresa. A cambio, los consumidores reciben vales de compra o, en Francia, también pueden optar por una transferencia bancaria. Los productos de segunda mano son revisados y cuentan con garantía, lo que permite a los nuevos compradores devolverlos. Actualmente, este servicio está disponible en 43 países, incluyendo España, tanto en tiendas físicas como online.

Decathlon también ofrece dos modalidades de alquiler: a corto plazo y mediante suscripciones mensuales. En 2023, el alquiler a corto plazo generó más de 14 millones de euros en ventas para la compañía, mientras que las suscripciones mensuales alcanzaron los 6 millones de euros.

La empresa también cuenta con una red de 1.712 talleres ubicados en sus tiendas, dedicados a la reparación

de productos. Además, Decathlon ofrece a sus clientes tutoriales en video y talleres presenciales, en los que explica cómo reparar sus productos.

## **Ikea**

● Segunda mano

Ikea ha comenzado a explorar los modelos circulares con el lanzamiento de Ikea Preowned, una plataforma que permite a sus clientes comprar y vender productos de la marca directamente entre ellos.

La plataforma está gestionada por Archive, el proveedor especializado que también colabora con marcas como Arket, del grupo H&M, y Maje. Por el momento, Ikea Preowned sólo está disponible en Madrid y Oslo, las ciudades elegidas por el grupo sueco para pilotar este nuevo servicio.

Esta fase piloto se extenderá hasta diciembre de 2024, cuando Ikea evaluará los resultados y decidirá los siguientes pasos para ampliar el proyecto.