



Escuela de Administración

ModRebel: Sostenibilidad a través de la moda circular

Trabajo de Grado

Presentado por:

Samuel Alfonso Forero

Alejandro Ávila Restrepo

Bogotá, D.C.

2023



Escuela de Administración

ModRebel: Sostenibilidad a través de la moda circular

Trabajo de Grado

Presentado por:

Samuel Alfonso Forero

Alejandro Ávila Restrepo

Bajo la dirección de:

Manuela Jiménez

Maestría en Emprendimiento e Innovación (MEI)

Escuela de Administración

Fecha de aprobación final: 10 de julio de 2023

Bogotá, Colombia
2023

Tabla de contenido

<i>Agradecimientos</i>	5
<i>Dedicatoria</i>	6
<i>Declaración de originalidad y autonomía</i>	7
<i>Declaración de exoneración de responsabilidad</i>	8
<i>Lista de figuras</i>	9
<i>Lista de tablas</i>	10
<i>Glosario</i>	11
<i>Resumen ejecutivo</i>	13
1. Introducción	15
2. Concepto de negocio	16
2.1 Descripción de la idea de negocio	24
2.1.1 Misión y Visión	25
2.1.2 Eslogan y Valores	26
2.1.3 Planeación de Servicios	26
2.1.4 Objetivos de la Empresa	27
2.1.5 Mercado Objetivo	28
2.1.6 Industria y/o Sector.....	32
2.2 Portafolio de productos y/o servicios	33
2.3 Fuentes de ingresos	38
2.4 Portafolio de clientes	39
2.5 Posicionamiento en el mercado.	40
3. Descripción de los elementos organizacionales del emprendimiento	44
3.1 Propiedad y junta directiva (estructura organizacional)	45
3.2 Recursos humanos y/o empleados que requiere el emprendimiento	46
3.3 Descripción de socios y/o alianzas.	47
3.4 Procesos de negocio	48
3.5 Aspectos legales para la puesta en marcha del emprendimiento	51
4. Descripción de las operaciones requeridas por el emprendimiento	52
4.1 Instalaciones	53
4.2 Infraestructura tecnológica.	54
4.3 Construcción de la aplicación	54
4.4 Requerimiento de producción y distribución	59
4.5 Estrategias de financiación	60

4.6 Plan financiero del emprendimiento.....	61
4.6.1 Proyección de Pérdidas y Ganancias	61
4.6.2 Proyección del Flujo de Efectivo.....	68
4.6.3 Balance General Proyectado.....	70
4.6.4 Cálculo de Equilibrio.....	72
5. Estrategia para el relacionamiento con los clientes.....	75
5.1 Estrategia de marca (Branding).....	75
5.2 Gestión de comunicaciones y relaciones públicas del emprendimiento	80
5.3 Proceso de ventas y servicios	81
5.4 Plan de mercado	84
5.4.1 Investigación de Mercado.....	84
5.5 Barreras de Entrada.....	86
5.5.1 Amenazas y Oportunidades	87
5.5.2 Competidores Clave	88
5.5.3 Precios	90
5.5.4 Canales de Distribución.....	91
5.5.5 Red de Contactos	91
6. Conclusiones	92
Referencias bibliográficas.....	94
Anexos	99

Agradecimientos

A Manuela Jiménez Serna por su inestimable ayuda y orientación en el desarrollo de este proyecto. Su constante apoyo y guía fueron fundamentales para sacar adelante este trabajo y llevarlo a cabo con éxito. Además, su entusiasmo y motivación nos impulsaron a transformar nuestras ideas en una realidad tangible.

A todos los profesores y compañeros de la Maestría en Emprendimiento e Innovación del Graduate School of Business (Rosario GSB), que han contribuido al desarrollo de este proyecto. Sus aportaciones, sugerencias y críticas constructivas han sido esenciales para enriquecer el trabajo.

A la Maestría en Emprendimiento e Innovación del Graduate School of Business (Rosario GSB) de la Escuela de Administración por su incansable compromiso de brindarnos lo mejor en educación. Desde el inicio, hemos tenido la suerte de contar con profesores de primer nivel que han compartido con nosotros sus conocimientos.

Dedicatoria

A Dios, fuente de todo lo que soy y lo que hago, le dedico este trabajo con humildad y gratitud. A mi madre, cuyo amor incondicional y sacrificio han sido mi roca y mi refugio, le agradezco por siempre creer en mí. A mi hijo, mi mayor motivación y orgullo, le dedico este logro con la esperanza de inspirarlo a seguir sus sueños. A mi esposa, cuya paciencia y apoyo han sido fundamentales en cada paso de este camino, le dedico este trabajo con todo mi amor y agradecimiento. Y a mi padre, cuyos consejos sabios y experiencia han sido una guía constante en mi vida, le agradezco por su ejemplo y su enseñanza. Este trabajo es un tributo a todos ustedes, mi familia, mi fortaleza y mi inspiración

Samuel Alfonso Forero

A Dios fuente de todo.

A mí Madre por si gran amor.

A mí Hija por qué es mi motivación.

A mí hermana por su apoyo incondicional siempre.

A mí padre por sus consejos.

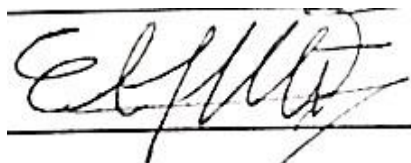
A Sara por su amor incondicional.

Alejandro Ávila Restrepo

Declaración de originalidad y autonomía

Declaramos bajo la gravedad del juramento, que hemos escrito el presente Proyecto Aplicado Empresarial (PAE), en la modalidad de proyecto de emprendimiento (plan de negocio) por nuestra propia cuenta y que, por lo tanto, su contenido es original.

Declaramos que hemos indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información y que este PAE no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'S. Forero', written between two horizontal lines.

Samuel Alfonso Forero

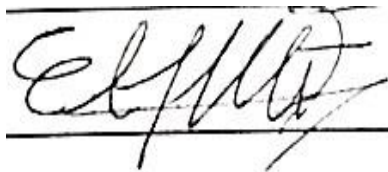
A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Alejandro Ávila Restrepo', written above a horizontal line.

Alejandro Ávila Restrepo

Firmado en Bogotá, D.C. el 10 de julio de 2023

Declaración de exoneración de responsabilidad

Declaramos que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de sus autores. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'S. Forero', written over a horizontal line.

Samuel Alfonso Forero

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Alejandro Ávila', written over a horizontal line.

Alejandro Ávila Restrepo

Firmado en Bogotá, D.C. el 10 de julio de 2023

Lista de figuras

Figura 1. <i>Cantidad de encuestas y división según tipo de cliente</i>	19
Figura 2. <i>Disposición para personalizar prendas</i>	20
Figura 3. <i>Ocupación de las EcoMakers</i>	21
Figura 4. <i>Disposición para usar una plataforma digital</i>	22
Figura 5. <i>Modelo Canvas ModRebel</i>	25
Figura 6. <i>Preocupación por el medioambiente según generación</i>	30
Figura 7. <i>Pirámide poblacional por edades en Bogotá</i>	32
Figura 8. <i>Visualización cliente plataforma ModRebel</i>	35
Figura 9. <i>Premiumización ModRebel</i>	37
Figura 10. <i>Estrategia de Marketing ModRebel</i>	41
Figura 11. <i>Organigrama ModRebel</i>	46
Figura 12. <i>Escaneo corporal con teléfono móvil</i>	56
Figura 13. <i>Paso a paso adquisición servicio plataforma ModRebel</i>	57
Figura 14. <i>Producción: Fases para la implementación de la aplicación</i>	59
Figura 15. <i>Fases del inbound marketing y decisión de compra</i>	76
Figura 16. <i>Logotipo de ModRebel</i>	80
Figura 17. <i>Proceso venta servicio</i>	81
Figura 18. <i>Plano de servicios ModRebel</i>	83
Figura 19. <i>Datos del Observatorio de Moda, febrero 2023.</i>	85
Figura 20. <i>Matriz DOFA de ModRebel</i>	87
Figura 21. <i>Competidores clave de ModRebel</i>	88

Lista de tablas

Tabla 1. <i>Objetivos Estratégicos</i>	27
Tabla 2. <i>Procesos y encargados</i>	50
Tabla 3. <i>Balance general ModRebel</i>	71
Tabla 4. <i>Estado de Resultados ModRebel</i>	74
Tabla 5. <i>Plan de medios ModRebel</i>	79

Glosario

Consumidor ecoamigable: Persona que se preocupa por adquirir servicios o productos responsables con el medioambiente en su elaboración, comercialización y disposición final.

Economía circular: se trata de un modelo consciente de la finitud de los recursos naturales por lo cual busca una transición hacia energías y materiales renovables. Tiene como base tres principios los cuales hablan de eliminar los residuos y la contaminación, circular productos y materiales (extender su vida útil) y regenerar la naturaleza (Ellen Macarthur Foundation, s/f)

Moda circular: es un sistema basado en la economía circular y el cual busca que la producción, comercialización y consumo de los recursos se haga de manera más sostenible, disminuyendo así el impacto ambiental que genera esta industria. Se trata entonces de relacionar a la totalidad de involucrados desde el diseño, la producción o el consumidor final, por ejemplo, y haciendo énfasis no solo en los productos sino también en los servicios (Green Strategy, 2023)

Premiumización: costo adicional que un cliente está dispuesto a asumir por el valor agregado que tiene un producto o servicio (Haito, 2022).

Sostenibilidad: equilibrio entre el crecimiento económico, el medioambiente y el bienestar social, satisfaciendo las necesidades actuales de las personas sin comprometer las necesidades a futuro (Santander Universidades, 2022).

Lista de anexos

Anexo 1. <i>Resultados encuestas ModRebel</i>	99
Anexo 2. <i>Imágenes diseño plataforma ModRebel</i>	101
Anexo 3. <i>Escenario para indicadores y flujo</i>	103

Resumen ejecutivo

ModRebel: Sostenibilidad a través de la moda circular

La moda circular busca extender el ciclo de vida de la ropa a través de prácticas sustentables como la reutilización, reparación y reciclaje. Basándose en este concepto, ModRebel propone crear una plataforma virtual que brinde una solución sencilla, virtual y rápida para realizar la revitalización de prendas de vestir, conectando las necesidades del cliente con modistas que brindarán solución a las peticiones y con la asesoría de una diseñadora de modas cuando el cliente lo requiera, de esta forma se promueve un consumo responsable y sostenible sin dejar de lado la moda y las nuevas tendencias, ya que la moda circular en Colombia ha tenido un crecimiento del 450% en los 5 años previos al 2022 (Ramírez, 2022). Además, para profundizar en este emprendimiento se realizará una introducción teórica, seguido por el concepto de negocio, elementos organizacionales, descripción de operaciones requeridas y finalmente, la estrategia para relacionarse con clientes y grupos de interés.

Palabras clave

Moda circular, sostenibilidad, modistas, nuevas tecnologías, consumidor ecoamigable.

Abstract

ModRebel: Sustainability through circular fashion

Circular fashion seeks to extend the life cycle of clothing through sustainable practices such as reuse, repair and recycling. Based on this concept, ModRebel proposes to create a virtual platform that provides a simple, virtual and fast solution to revitalize garments, connecting the client's needs with dressmakers who will provide solutions to requests and with the advice of a clothing designer. fashions when the client requires it, in this way responsible and sustainable consumption is promoted without neglecting fashion and new trends, since circular fashion in Colombia has had a growth of 450% in the 5 years prior to 2022 (Ramirez, 2022). In addition, to deepen this venture, a theoretical introduction will be made, followed by the business concept, organizational elements, description of required operations and finally, the strategy to relate to clients and interest groups.

Keywords

Circular fashion, sustainability, modiste, new technologies, eco-friendly consumer.

1. Introducción

El cambio climático es un problema de relevancia debido al impacto que tiene en el ecosistema. Según la Organización Meteorológica Mundial (2022), la concentración de gases de efecto invernadero, como el dióxido de carbono, óxido nitroso y metano, han alcanzado máximos históricos en el año 2021. Entre los factores que contribuyen a la emisión de estos gases se incluyen el uso de gasolina, carbón y la deforestación, así como también los vertederos de basura y algunos usos del suelo.

Ahora bien, las industrias también aportan en este impacto ambiental, pues, por ejemplo, para el 2020 el sector textil ocupó el puesto tres entre los que más agua consumen y el puesto cuatro entre los que más impacto generan en el cambio climático. Por lo tanto, es necesario encontrar formas de mantener los procesos productivos, comerciales y gerenciales sin detenerse, pero con prácticas más amigables con el medioambiente. Por esto, ha venido fortaleciéndose la llamada economía circular y por derivación, la moda circular, en la que se basará el siguiente proyecto y que le apuesta a procesos que promuevan extender la vida útil de los productos y la reutilización de los mismos en la cadena de producción, pues, se calcula que servicios derivados de esta tengan un crecimiento mundial de hasta el 127% para el 2026 (ThredUp, 2022).

Así que, este proyecto de emprendimiento, llamado ModRebel, consciente de la necesidad de prácticas sostenibles y de la existencia de un consumidor amigable con el medioambiente ofrece una plataforma virtual donde el cliente podrá solicitar de manera sencilla, virtual, rápida y a domicilio, la revitalización (transformación, modificación, reparación) de sus prendas de vestir, adquiriendo los servicios de modistas (madres cabeza de familia, trabajadoras independientes) para los arreglos o modificaciones que requiera, pero

también, cuando desee una asesoría especializada y personalizada en diseño e imagen, podrá consultar a la diseñadora de modas de la plataforma. Por esto, ModRebel busca satisfacer las necesidades de los consumidores amigables con el medioambiente de adquirir servicios que aporten a la sostenibilidad, promuevan el desarrollo de la economía local e impulsen el trabajo de personas independientes.

2. Concepto de negocio

El calentamiento global es protagonista dentro del debate público, la política, la educación, la cultura, en general, la sociedad. El mundo comercial, empresarial e industrial textil no es ajeno a esta problemática, ya que, según estudio de EuRIC (citado en Residuos Profesional, 2023), por cada prenda reutilizada se ahorran 3 kg de CO₂, compuesto que está directamente relacionado con el efecto invernadero y por extensión, con el calentamiento global. Por esto, se presentan diversos cambios en los modos de producción, marketing y uso de productos o servicios, pero también en el interés por parte del cliente, pues la preocupación por el medioambiente influye en la decisión de compra. Por todo lo dicho, la industria textil se ha hecho partícipe de esta problemática y una de sus respuestas ha sido la moda circular, sobre la que se hablará a continuación.

Para entender mejor en qué consiste la moda circular, se debe mencionar antes el paradigma de economía circular, una de las apuestas para lograr un desarrollo sostenible. La economía circular, a grandes rasgos, promueve procesos de producción no lineales, es decir, que el producto final no sea desechado luego de su uso, sino que pueda ser reutilizado o reinsertado en la cadena de producción. Pero también, contempla otros elementos que le apuestan a un consumo responsable con el medioambiente y con la extensión de la vida útil de los recursos, así que uno de los elementos centrales en la apuesta por la economía circular

es la conciencia sobre el agotamiento de los recursos naturales (Acerbi & Taisch, 2020). Por ejemplo, la industria de la moda consume entre 80 y 150 litros de agua, dependiendo del material y por cada kilo de tela nueva que se procesa (Castanares, 2021), frente a la reutilización de telas que solo necesita el 0,01% de agua (Residuos Profesional, 2023). De ahí que la economía circular busca pasar de una producción lineal, donde el producto una vez utilizado se desecha, a una circular, donde no se descarte, sino que vuelva a participar en la cadena de producción, o bien, pueda extenderse la vida útil del producto (reciclar, reutilizar, alquilar, reparar, etc.). Así que, la moda circular evita el desuso de manera arbitraria e innecesaria y promueve la reutilización, pero también genera consciencia en los consumidores sobre la importancia de prácticas y servicios relacionados con moda circular, ya que, finalmente, se trata de lograr que los recursos se mantengan en circulación la mayor cantidad de tiempo, gracias a que los productos utilizados puedan reconvertirse en productos nuevos (Slow Fashion Next, 2021).

Siguiendo lo dicho, la moda circular tiene antecedentes en conceptos como “moda lenta” (slow fashion), “ecomoda” o “moda sostenible”, y los cuales apuntan a procesos de comercialización que minimicen el impacto negativo sobre el medio ambiente. Pero eso no es todo, ya que la circularidad también conlleva una serie de servicios para el usuario como reparación, reutilización, reciclaje, entre otros, ya que no se trata de un sistema pensado en el producto únicamente sino también en los servicios (Núñez Tabales et al., 2021). Ahora bien, para comprender mejor esto, Anna Brismar, (fundadora de Green Strategy), una de las propulsoras de este concepto y quien se basó en diferentes planteamientos de la Fundación Ellen MacArthur, indica que la moda circular se refiere a:

Todo el ciclo de vida de un producto, desde el diseño y el abastecimiento hasta la producción, el transporte, el almacenamiento, la comercialización y la venta, así como la fase de usuario y el final de la vida útil del producto (Green Strategy, 2023).

Las anteriores iniciativas han venido tomando fuerza, por ejemplo, en el 2020, el Consejo Británico de la Moda (British Fashion Council), creó el Instituto de Moda Positiva (Institute of Positive Fashion – IPF) el cual, en alianza con industria y academia (Universidad de Glasgow, DHL, Vanish, por ejemplo), entregó un documento titulado “El Ecosistema de moda circular: un proyecto para el futuro” (traducción propia, British Fashion Council, 2021), y el cual busca servir de apoyo para lograr un ecosistema de moda circular en el Reino Unido. Además, se encuentran interesantes cambios en la industria tradicional en relación con la circularidad, pues grandes marcas como Timberland, Nike, Puma o The North Face, no solo están produciendo prendas con materiales sostenibles, sino que también están reutilizando para crear nuevos productos o servicios (Adelantado, 2022)

Por otro lado, hablando del cliente, estudios indican que el consumidor tiene en cuenta las problemáticas ambientales mencionadas al momento de decidir la adquisición de un producto y/o servicio, ya que, según Passport (2022b), el 74% de los consumidores en Colombia tratan de tener un impacto positivo en el medioambiente a través de sus acciones diarias, así como también, el colombiano está por encima de la media global frente a su interés por obtener experiencias de compra personalizadas y a la medida (entre un 20 a 25% global frente a un 35 a 40% nacional).

Por todo lo dicho es que ModRebel, cuyo nombre hace referencia a la revolución en la moda que conlleva la circularidad, será una plataforma digital de moda circular que buscará satisfacer las necesidades, tendencias e intereses de los consumidores ecoamigables (nuestros EcoRebels) que quieren renovar y revitalizar las prendas guardadas en su closet, que buscan

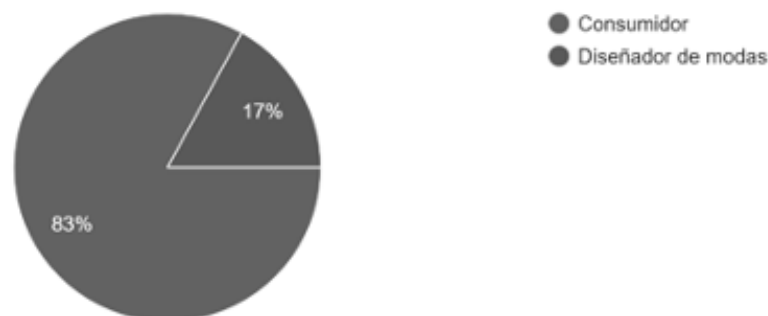
manifestar su identidad y conciencia ambiental a través de su forma de vestir, sin dejar de lado lo glamuroso, formal o alternativo y de paso, apoyar la economía local y el trabajo de modistas madres cabeza de familia, independientes y encargadas de la transformación de las prendas (nuestras EcoMakers). En resumen, ModRebel se convertirá en la solución virtual que satisfaga las necesidades de los clientes amigables con el medio ambiente para la adquisición de servicios de moda circular, brindando sencillez, agilidad y asesoría personalizada para la revitalización de sus prendas.

Ahora bien, para involucrarse más con los posibles interesados con este emprendimiento, se realizó un acercamiento por medio de encuestas, 165 en total a través de Google Forms, buscando conocer el interés y la predisposición a acceder a un producto o servicio de este tipo. Para este ejercicio se consultaron clientes potenciales y modistas independientes (donde se incluyen diseñadoras de modas) para validar la hipótesis sobre el interés en reparar y reutilizar ropa en lugar de comprar nueva. La cantidad de participantes, según el tipo de cliente, se dividió de la siguiente forma:

Figura 1.

Cantidad de encuestas y división según tipo de cliente

165 respuestas

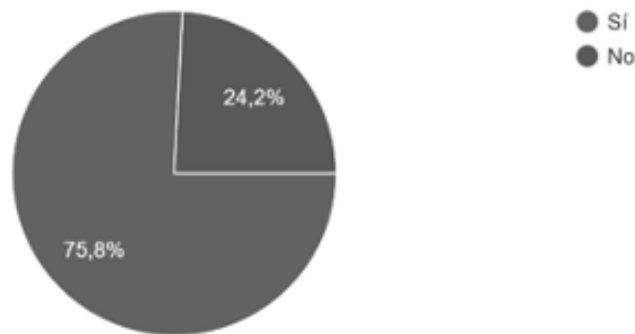


Fuente: Elaboración propia

Además, estas encuestas permitieron conocer que la idea de reparar, transformar o modificar prendas es una alternativa viable para los EcoRebels:

Figura 2.

Disposición para personalizar prendas



Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, las observaciones que realizaron los potenciales clientes brindan un interesante campo de acción con base en las tendencias, pues la moda circular es una opción para aquellos consumidores que tienen prácticas ambientalmente amigables como estilo de vida. Por esto, de las respuestas entregadas se encontró lo siguiente:

EcoRebels. Se ha observado que el estilo de vida desempeña un papel fundamental, tal como se mencionó previamente. Este aspecto es especialmente relevante para personas de distintas edades que están preocupadas por el impacto ambiental de sus acciones, así como por el cambio climático. Adicionalmente, se han identificado los siguientes insights:

1. Las personas regalan la ropa que les sobra en sus guardarropas (por vejez, por gusto).
2. Las personas tienen prendas en mal estado y las quieren reparar, pero no saben cómo hacerlo.

3. Las personas tienen prendas acumuladas en el closet que no utilizan (aproximadamente entre un 20 y el 50%) y no saben cómo disponerlas.
4. Prendas que quieren personalizar, pero no saben cómo hacerlo.

EcoMakers: En principio, este proyecto tendrá en cuenta la labor de mujeres madres cabeza de familia, trabajadoras independientes, en su gran mayoría entre los 30 y 60 años, de estas lograron identificarse los siguientes insights:

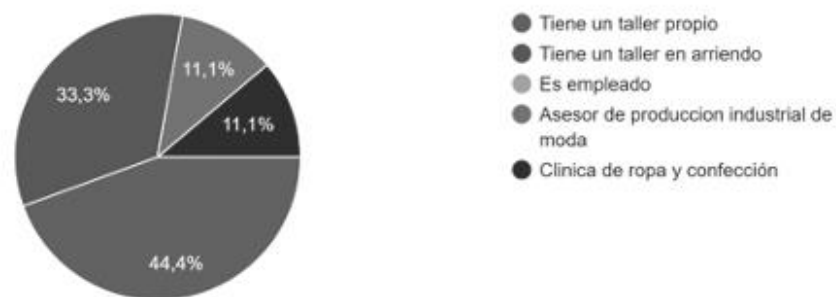
1. Incrementar ingresos a través de modelos de negocio con base tecnológica.
2. Promocionar su marca personal con ayuda de la tecnología.
3. Recibir capacitación en la ciencia y arte de la moda textil y uso de herramientas tecnológicas.

La siguiente imagen muestra mejor como los elementos se encuentran relacionados con el trabajo independiente de las EcoMakers:

Figura 3.

Ocupación de las EcoMakers

9 respuestas



Fuente: Elaboración propia

También, con base en las respuestas se pueden resaltar las siguientes preocupaciones:

Preocupaciones EcoRebels:

1. Las personas sienten la necesidad de darle utilidad a las prendas acumuladas en sus guardarropas.
2. A los clientes se les dificulta dedicar entre una y dos horas transportar las prendas hasta el lugar donde se podrían reparar.
3. Falta de acceso a modistas que realicen las reparaciones con calidad y buen diseño.

Preocupaciones EcoMakers:

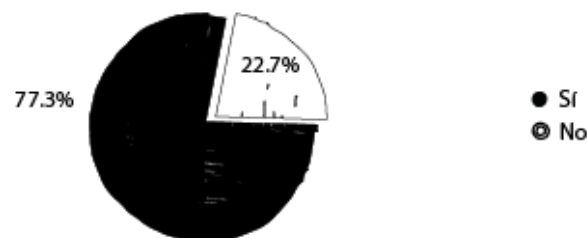
1. Recuperar la tradición de la utilización de una modista como oficio.
2. Aprender a interactuar con una plataforma tecnológica.

Por esto, se considera que desde ModRebel se da solución a estas preocupaciones, valiéndose de la disposición que tienen los encuestados para usar una plataforma digital, como se evidencia en la siguiente imagen:

Figura 4.

Disposición para usar una plataforma digital.

¿Utilizaría una plataforma digital que toma sus medidas de forma virtual, recoge las prendas en su hogar para repararlas o personalizarlas en talleres especializados y se las devuelve?



Fuente: Elaboración propia

Adicional a lo anterior, se llevó a cabo un análisis PESTEL (o PESTLE, en inglés), el cual es un instrumento de descubrimiento y evaluación para definir factores que podrían afectar a una empresa en un macro entorno, su acrónimo hace referencia a lo Político, Económico, Social, Tecnológico, Económico y Legal (Amador-Mercado, 2022). En este punto se indican los elementos más relevantes para este proyecto:

- Política: Reforma tributaria, estabilidad del gobierno (incertidumbre de cambios en el gabinete), conflictos políticos que puedan afectar Tratados de Libre Comercio con los Estados Unidos y Europa, creación de entidades como INNpulsas y Bancoldex que apoyan proyectos emprendedores e innovadores.
- Economía: Tasa de cambio en alza, posible incremento en tasas de desempleo y pobreza, inflación (tasa de variación anual del IPC con incremento del 13% a diciembre de 2022), crisis económica mundial (amenaza de recesión), aumento de los costos salariales, subida de las tasas de interés (dificulta el nivel de endeudamiento).
- Sociedad: democratización de la moda, marcas comprometidas éticamente, marcas con propósito, mercadeo ambiental (greenwashing), producción y consumo responsable en acuerdo con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, moda lenta (slow fashion) como alternativa para una moda sostenible, aumento del gasto en ropa, expansión del uso de internet.
- Tecnología: tecnología e innovación aplicada a la innovación, creciente confianza para comprar en internet, mayor cantidad de datos para la toma de decisiones, nuevos tipos de materiales y procesos textiles (tela inteligente). El consumidor cada vez se vale más del comercio electrónico, pero, también, el uso de redes sociales para el posicionamiento de marca, por lo que para el 2022, por ejemplo,

más del 80% de la población en Colombia son usuarios de redes sociales (Kemp, 2022).

- Ambiental: aumento de las preocupaciones climáticas, reciclaje, tendencia de consumo responsable a través de pequeños gestos, ahorro de recursos naturales en procesos de producción, nuevos tipos de textiles, mayores emisiones de CO₂.
- Leyes: legislación ambiental (SINA), legislación laboral (Código Sustantivo del Trabajo), defensa de la libre competencia, fortalecimiento de la producción nacional (Decreto 414 del 2021). Se están promoviendo en el Congreso proyectos de Ley que tratarán de reglamentar el manejo y correcta disposición de residuos textiles, que cada vez es una situación más crítica en el país y el mundo, como por ejemplo la creación del Sistema de Gestión Integral de Residuos Textiles que actualmente se encuentra en el Congreso (Prensa Jurídica, 2022).

Finalmente, cabe mencionar que de manera favorable para este emprendimiento, y según estudio de Lablaco (2020) sobre este tipo de moda, el valor del mercado para el 2025 superará los 5 billones de dólares (incluyendo segmentos de apoyo como logística, lavandería, productos para el cuidado, etc.), frente a los 3 billones de la moda lineal.

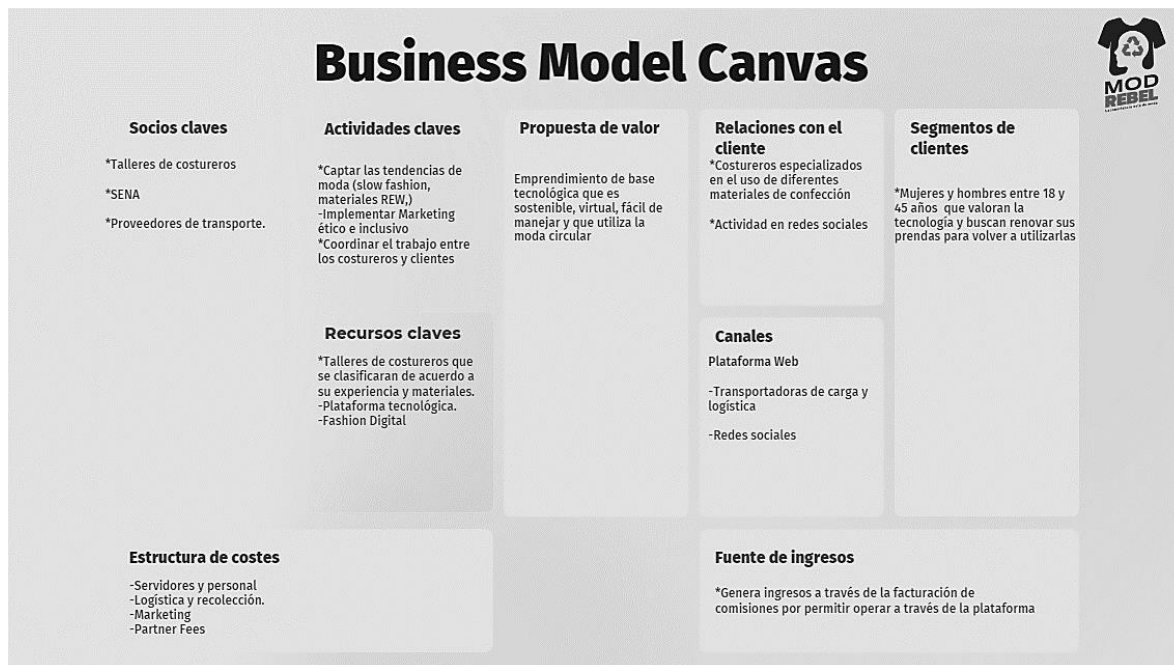
2.1 Descripción de la idea de negocio

ModRebel se está transformando en una plataforma virtual que brindará acceso a servicios de moda circular. La plataforma conectará a los clientes con EcoMakers y brindará asesoría personalizada en diseño de moda e imagen. Estos servicios serán clave para ofrecer una experiencia de usuario satisfactoria, fomentar la moda sostenible y promover la economía circular. Si bien en los siguientes apartados se detallarán con mayor profundidad cada uno de

estos servicios, se presenta aquí un modelo canvas que detalla el emprendimiento y sirve para aclarar la idea del negocio:

Figura 5.

Modelo Canvas ModRebel



Fuente: Elaboración propia

2.1.1 Misión y Visión

Ahora bien, siguiendo los aspectos de los lineamientos de la planeación estratégica, se han definido los siguientes elementos:

Misión: Te conectamos, a través de una plataforma digital, con EcoMakers y una diseñadora de modas que personalizan y te asesoran para revitalizar la ropa que no utilizas, impactando así en la sostenibilidad, el medioambiente y el desarrollo de las comunidades que la integran.

Visión: ModRebel, para el 2030 será un referente de la moda circular en Colombia, logrando un mundo mejor con acciones encaminadas a consumidores más responsables y conscientes del impacto en el medioambiente y el desarrollo comunitario.

2.1.2 Eslogan y Valores

Eslogan de marketing: ModRebel “Entréganos tus prendas y te vestimos de felicidad”

Valores de ModRebel:

SOSTENIBILIDAD: Estamos convencidos de la necesidad e importancia de promover y practicar la sostenibilidad en la industria.

INNOVACIÓN: La innovación como elemento central dentro de los procesos, servicios y herramientas de la empresa, pero también desde nuestros clientes.

RESPONSABILIDAD SOCIAL: Estamos comprometidos con retribuir a la sociedad, y a nuestras comunidades, bienestar desde nuestros servicios y herramientas.

TRABAJO COLABORATIVO: Todos los grupos de interés pensarán en trabajar colaborativamente y solidariamente para crecer en conjunto.

2.1.3 Planeación de Servicios

Para esto, se realizó un ejercicio con base en el Job To Be Done (o trabajo por hacer del cliente), encontrando los siguientes resultados:

- ¿Qué problema se quiere solucionar?: El 76% de las personas encuestadas no saben cómo darle una segunda oportunidad o uso a la ropa que no utiliza.
- ¿Para qué quiere solucionar el problema?: Brindarles la posibilidad a las personas ecoamigables de contribuir a un mundo más sostenible, ahorrar dinero, tiempo y sentirse a la moda con prendas diseñadas a su gusto personal.
- ¿Pero por qué no se puede?: Porque en el mercado no hay una solución sencilla, y práctica que permita lograrlo a través de una plataforma tecnológica que interactúe en tiempo real clientes y EcoMakers.

Así que, en resumen, el 76% de las personas no saben cómo dar una segunda oportunidad a su ropa, para contribuir con esto a un mundo sostenible, ahorrar dinero, tiempo

y sentirse a la moda, ya que no hay una solución en el mercado que se los permita. Lo anterior, manifiesta la necesidad de los EcoRebels por encontrar en el mercado una solución que le ayude con su tarea de darle una segunda oportunidad a su ropa y así contribuir con el cuidado del medio ambiente. Por ende la planeación del servicio se basó en ayudarle a los EcoRebels a resolver su trabajo por hacer.

2.1.4 Objetivos de la Empresa

- Aumentar la rentabilidad y el crecimiento económico de la empresa.
- Crear herramientas de fidelización y aumentar nuestra participación en el mercado.
- Optimizar y sistematizar los procesos claves de la organización.
- Maximizar el valor del capital humano de la empresa a través del aprendizaje.

Tabla 1.

Objetivos Estratégicos

PERSPECTIVA	#	OBJETIVOS MEGA	#	OBJETIVO ESTRATEGICO	ESTRATEGIA
FINANCIERA	1	Aumentar la rentabilidad y el crecimiento económico de la empresa	1.1	Aumentar un 20 % los ingresos anualmente	*Generar planes que logren un incremento en las ventas
			1.2	Aumentar la rentabilidad Anual en 30%	* Implementación en la empresa de la planeación, organización, dirección y control.
CLIENTES MERCADERO Y	2	Conservar nuestros clientes actuales y aumentar	2.1	Aumentar la participación en el mercado en un 10%	Consecución de nuevos clientes

		nuestra participación en el mercado.	2.2 Aumentar la fidelización de clientes en un 90%	Análisis del perfil del cliente, para la fidelización de los servicios actuales y creación de nuevos
PROCESOS INTERNOS	3		3.3 Elaborar diseños con cero errores	*Planeación y control en cada etapa de los procesos
			3.4 Entregar prendas con cero errores Técnicos.	*Planeación y control de calidad de mano de obra, material y equipo.
			3.5 Cumplir con el tiempo de entrega estipulado por el contratante en un 90%	*Planeación y Control de la programación
			3.7 Lograr cero accidentes laborales.	*Implementar el sg-sst con cero accidentalidad
APRENDIZAJE Y DESARROLLO	4		4.1 Aumentar el nivel de competencia del personal a través de 4 capacitaciones anuales.	*Búsqueda de capacitaciones gratuitas con entidades aliadas
			4.2 Incrementar el personal idóneo en un 50%.	Búsqueda de nuevas EcoMakers que tengan calidad y buen diseño.

Fuente: Elaboración propia

2.1.5 Mercado Objetivo

Para este caso, el estilo de vida juega un papel fundamental, ya que el mercado objetivo de este emprendimiento está enfocado en clientes que se preocupan por el medioambiente, el impacto que generan sus decisiones de compra en el entorno y la sostenibilidad de las marcas que eligen. En este sentido, el mercado y los clientes potenciales se enfoca en personas desde la generación Baby Boomer hasta la generación Z, que comparten preocupaciones y patrones de comportamiento similares en cuanto a la

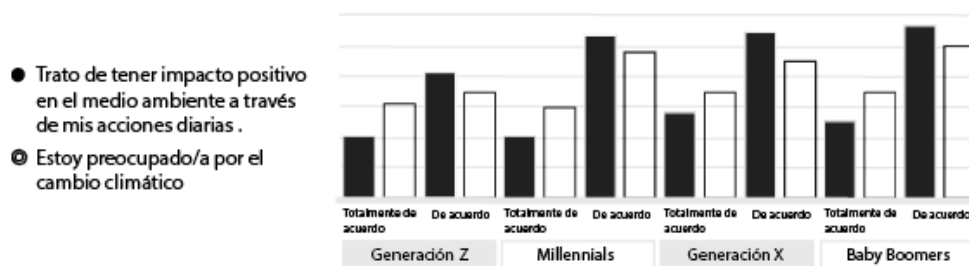
importancia de la moda circular. Si bien es cierto que existen datos que indican un mayor interés en adquirir servicios de moda circular entre las personas menores de 24 años, esto no implica que no puedan generarse campañas de marketing específicas para otros grupos de edad.

En cuanto a los clientes, se trata de hombres y mujeres de entre 18 y 45 años, de estrato socioeconómico medio-alto, que valoran la tecnología y buscan renovar sus prendas para volver a utilizarlas. Estos clientes también se interesan por conectar con causas medioambientales y promover cambios sociales. Por otro lado, las EcoMakers que colaboran con el emprendimiento tienen entre 30 y 60 años, son madres cabeza de hogar de estrato socioeconómico medio-bajo, con una educación básica y un gran interés en su oficio y en el bienestar de su hogar. Su principal preocupación es tener un ingreso estable para el sostenimiento de sus hogares. Finalmente, ModRebel contará con un servicio adicional de asesoría personalizada con una diseñadora de modas e imagen, a la cual podrán acceder los clientes. Lo anterior se concluyó gracias a la investigación realizada para este proyecto, pero también a estudios de consumidores hechos por Wunderman Thompson (2021) y Passport (2022) de Euromonitor International. Para Wunderman Thompson la Generación Z tiene una alta preocupación sobre el cambio climático y ven viable hacer cambios en su vida para contrarrestarlo, ya que el 66% de los encuestados expresan ansiedad acerca de cómo el cambio climático los afectará, llegando al 72% de la generación Z. Para combatir su ansiedad y los efectos del cambio climático, la generación Z está tomando medidas. El 85% de los encuestados cree que la gente debe estar preparada para repensar la forma en que viven y gastan para hacer frente al cambio climático, y el 70 % está preparado para hacer cambios drásticos en su estilo de vida (Wunderman Thompson, 2021).

Por otro lado, Passport (2022) entregó un estudio de consumidores en Colombia y allí la Generación Z también muestra interés en aspectos relacionados con productos y servicios amigables con el medioambiente, pero, en muchos otros casos se ven superados por otras generaciones, como los Millennials, Generación X y los Baby Boomers. Es así que, según estos estudios de consumidores, la preocupación por el medioambiente, la reutilización, el reciclaje, la huella de carbono, el impacto de sus decisiones de compra, entre otros, han tomado un papel relevante y se muestran como una preocupación intergeneracional, que se va posicionando como un estilo de vida amigable con el medioambiente gracias al consumo responsable y a la importancia de la huella de carbono que como consumidor podría producirse. Además, en otro reporte, entregado también por Passport (2022^a), pero que se especializa en estilos de vida, más exactamente en la sección de vida sostenible, indica que el 74% de los consumidores trata de tener un impacto positivo en el ambiente, como también el 76% está preocupado por el cambio climático. Sin embargo, aunque se pudiera pensar que los más jóvenes son los que presenta mayor preocupación por el impacto ambiental, según estos reportes los mayores son los que más se interesan en el tema, aunque, es una preocupación que recorre todas las generaciones, como se observará continuación:

Figura 6.

Preocupación por el medioambiente según generación



Fuente: Adaptado de (Passport, 2022^a)

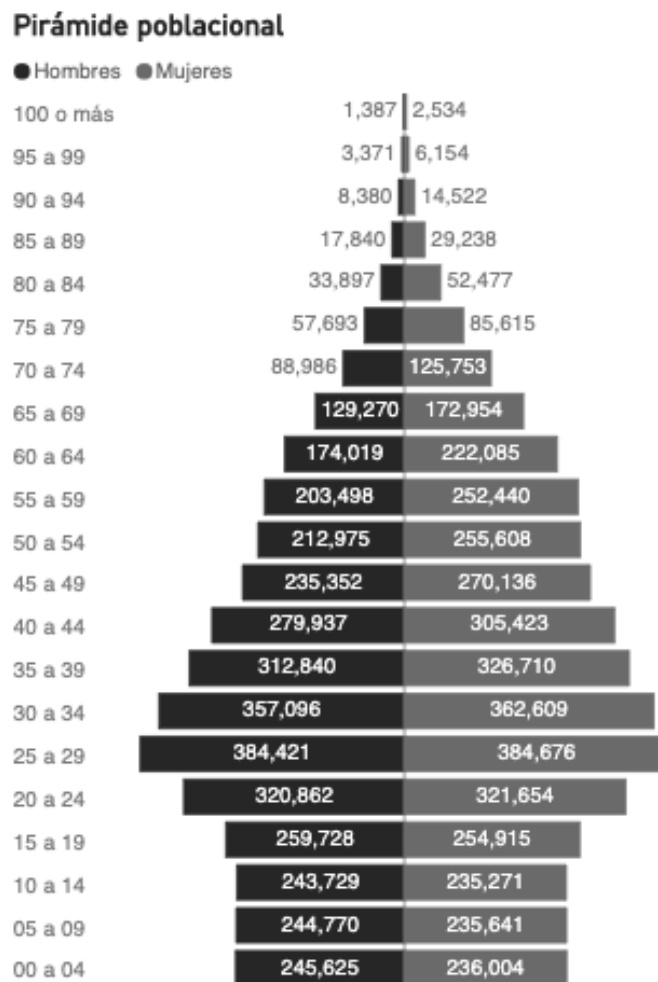
Frente a lo anterior, se puede observar que si bien los porcentajes son en su gran mayoría menores al 50%, el global se encuentra en el 76%, además, hay una constante de preocupación tanto por el impacto ambiental que generan individualmente como en el cambio climático en todas las generaciones, por esto, este emprendimiento apuntará a satisfacer estas necesidades del consumidor ecoamigable como estilo de vida. Así que, y en palabras de Camilo Ramírez (citado en Infobae, 2023), director ejecutivo de Sistema B: “las empresas que diseñen su modelo de negocio de impacto, incorporando la sostenibilidad dentro del ADN de marca, con el compromiso de gestionar, medir y ampliar el impacto, tienen una posición de ventaja competitiva respecto a las empresas tradicionales”. También, un estudio comisionado por Mastercard en Colombia (Cuellar, 2023), indica que 9 de cada 10 colombianos son cada vez más conscientes de su impacto en el medioambiente.

Finalmente, cabe resaltar que Bogotá, para el año 2022, y según estudio de EAE Business School (citado en Estrada Rudas, 2022), se posicionó como la segunda ciudad de Latinoamérica con mayor inversión en moda, además, en el mercado de segunda mano es la ciudad más importante de Colombia, pues participó con el 40% de las compras de ropa usada. Se menciona también que el mercado de segunda mano ha venido en crecimiento entre el 2012 y 2020, con ventas a nivel mundial de 33.000 millones de dólares y con una previsión para el 2024 de duplicarse. Por otro lado, se observó un crecimiento de personas menores de 24 años que adquieren ropa, o complementos, de segunda mano, llegando al 40% (GFE, 2022). Lo anterior sirve para ver positivamente la importancia de la ciudad en este mercado y para proyectarse a impactar en cualquier consumidor con un estilo de vida ecoamigable, pero también para tener en cuentas las posibilidades dentro del mercado de consumidores menores a 24 años, ya que en Bogotá se trata del tercer rango de edad más importante (20 a

24) en la pirámide poblacional, pues allí se encuentran 320.862 hombres y 321.654 mujeres, como se observa en la siguiente imagen:

Figura 7.

Pirámide poblacional por edades en Bogotá



Fuente: (SaluData - Observatorio de Salud de Bogotá, 2023)

2.1.6 Industria y/o Sector

Sector Textil basado en los principios de la economía circular que está en crecimiento. Las tendencias del consumo están cambiando, donde las personas buscan marcas con propósito, comprometidas éticamente, cambiando el paradigma donde está muy presente la

preocupación ambiental que toma forma con la demanda de productos y servicios más conscientes del impacto que generan. Lo anterior es verificable por el crecimiento continuo del tamaño del mercado de moda sostenible. Además, se calcula que la economía circular en Colombia podría generar 11 mil millones de dólares anuales en ahorro frente a los materiales y oportunidades de negocio (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible & Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2019).

2.2 Portafolio de productos y/o servicios

Portafolio de servicios: El portafolio de servicios que presenta ModRebel está pensado en proveer de manera sencilla, virtual y ágil servicios de reparación y personalización de prendas de vestir, atendiendo así las necesidades y gustos de clientes amigables con el medioambiente. Por esto, se tratará de una plataforma virtual (única en el mercado) que de manera sencilla conecta las necesidades de clientes de moda circular con EcoMakers y una diseñadora de modas para revitalizar las prendas o recibir asesoría en diseño e imagen. Por esto, los servicios principales de ModRebel se planean de la siguiente forma:

- Personalización prendas, hablando aquí de cualquier modificación, reparación o customización según las necesidades de los clientes. Este es el servicio principal del proyecto.
- Asesoría (diseñadora de modas de la plataforma): dependiendo el tipo de modificación, la claridad en la idea, o dudas en cómo se vería, por ejemplo, puede acceder a asesoría con la diseñadora de modas de la plataforma.
- Club Rebel: es opcional para el cliente, pues por un valor adicional podrá acceder a contenidos exclusivos sobre moda circular, eventos físicos y virtuales con

invitados de la industria, asesorías personalizadas con la diseñadora de modas, cursos cortos sobre revitalización de sus prendas, boletín de novedades, webinars, descuentos, publicidad, reuniones, invitados, entre otros. La idea de posicionar al Club Rebel es pensada a futuro, cuando ya se posicionan los servicios principales y se llevará a cabo gracias a datos obtenidos en la estrategia de marketing, datos del usuario, servicios vendidos, entre otros, para así poder generar contenidos de valor que incentiven el pago de esta suscripción por parte del cliente, pues, para Statista (2023), casi un 20% de los compradores de moda piensan aumentar su gasto en suscripción, nicho que podría aprovecharse para generar ingresos a este emprendimiento.

Socios principales: Nuestras EcoMakers, madres cabeza de familia

Otros: SENA, implementación de criterios ESG (por sus siglas en inglés, que se traducen en ambiental, social y gobernanza) que buscan promover la sostenibilidad empresarial (Delta, 2023), empresas de transporte para la logística de recogida y entrega de las prendas.

¿Qué vende y cómo se fabrica o se proporciona el servicio? Plataforma digital para conectar con personas especializadas en modistería: el cliente tiene la posibilidad de reparar, customizar, reciclar o donar sus prendas desde su hogar/trabajo. El fuerte son los servicios online y servir de red para conectar clientes con socios, bajo las posibilidades de asesorías virtuales, realizar la toma de medidas de manera autónoma, servicio de recogida y entrega a domicilio y contenidos multimedia relacionados con moda circular (ver anexo 2 – imágenes diseño plataforma ModRebel).

Figura 8.

Visualización cliente plataforma ModRebel



Fuente: Elaboración propia

b. Problema: El consumidor ecoamigable enfrenta un problema en relación con moda circular, ya que no hay una opción en el mercado que ayude a conectar de manera sencilla sus requerimientos con expertas costureras y/o diseñadoras para utilizar servicios de moda circular, por esto se terminan desechando las prendas que tienen en exceso, lo cual tiene un impacto negativo en el medio ambiente y en su economía personal.

c. Propuesta de valor y ventaja competitiva: este emprendimiento encuentra su fortaleza frente al mercado y la competencia desde dos elementos:

- La propuesta de valor se construye gracias a ser un emprendimiento de base tecnológica que es sostenible, virtual, fácil de manejar y que utiliza la moda circular con las siguientes características: plataforma donde se conectan las EcoMakers y los clientes virtualmente; uso de tecnología de escaneo corporal 3D o de procesamiento de imágenes para la toma de medidas y previsualización de los arreglos; ahorro de tiempos de desplazamiento y la recepción y envío de prendas.

- Ventaja competitiva: ModRebel será la única plataforma virtual en Bogotá que en tres o cuatro clics máximos, conectará las necesidades de los clientes por servicios de moda circular (en este caso asesoría de diseño/imagen, reparación o revitalización de prendas) con expertas costureras. Todo de manera personalizada, remota, ágil, sencilla, a domicilio y con un impacto socioambiental desde el trabajo comunitario y la sostenibilidad.

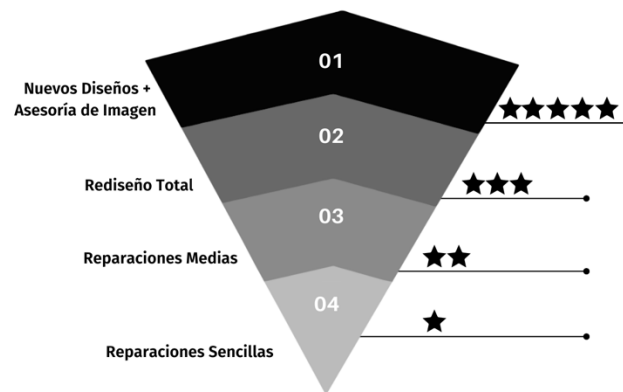
d. Cómo fijará el precio de su producto o servicio: La principal fuente de ingresos del negocio será una tarifa de intermediación que variará según la complejidad del arreglo, a la cual se le proporcionará un porcentaje de comisión por cada servicio contratado. Las reparaciones, arreglos personalizados, rediseño total y nuevos diseños tendrán un 20% de comisión. Además, habrá suscripciones mensuales cobradas a las EcoMakers inscritas en la plataforma, lo que dependerá de los servicios que realicen. Una estrategia de ingresos será permitir a los EcoRebels tener acceso gratuito durante una semana en la aplicación para tener más flujo de clientes y hacer que nuevas personas se integren a la plataforma y adquieran el servicio.

La “premiumización” hace referencia a la predisposición por parte del consumidor o cliente a pagar un costo adicional por un beneficio diferencial del producto. Los productos o servicios pueden adquirir esta “premiumización” por diversas vías: tendencias, procesos productivos, marcas, características del mercado, etc. (Haito, 2022). Para este proyecto, se genera gracias a los beneficios asociados con la sostenibilidad y el impacto social, pero también por ser un producto único para el cliente. Por consiguiente, la idea es que ModRebel permita a los clientes realizar desde reparaciones sencillas hasta la completa transformación de sus prendas. El precio está dado por el tipo de servicio adquirido, la mano de obra de las EcoMakers y la plataforma cobrará un porcentaje por cada prenda tratada, recursos que básicamente se utilizarán para cubrir los costos de operación y mantenimiento de la plataforma. Además, el concepto “premium” está muy ligado a la moda, basta ver los precios en los que se consiguen prendas en almacenes de diseñadores o en colecciones exclusivas en marcas, pero que, a su vez, ha sido un concepto que no solo conlleva el llevar una marca, sino también ofrecer una experiencia sensible y emocional, como bien lo ha sabido hacer Westsouls, marca que vende ropa premium hecha con materiales ecológicos y diseños basados en la naturaleza (Suárez, 2022), en este caso, la premiumización se da gracias a la labor de red en apoyo a la sostenibilidad, el desarrollo económico local y la disminución del impacto ambiental.

Figura 9.

Premiumización ModRebel

PRICE: PREMIUMIZACIÓN



Fuente: Elaboración propia.

2.3 Fuentes de ingresos

Los ingresos del emprendimiento se obtendrán a través del cobro de una comisión por el uso de la plataforma.

- **Transaccional B2C - Ecommerce:** Facturación de hasta un 20% de la transacción por permitir operar a través de la plataforma.
- **Marketplace - B2B:** Se tiene contemplado, para una siguiente etapa, ampliar la plataforma digital para actores que pertenezcan al ecosistema de la moda sostenible (clientes, modistas, ONG's, asesores de imagen). Ya que en un mismo espacio se puede generar el encuentro de todas estas personas e entidades y se promoverán nuevas relaciones comerciales y alianzas.
- **Club Rebel:** Por un pago mensual opcional el cliente podrá tener acceso a contenidos de calidad, como recomendaciones, tutoriales, videoblogs, publicidad, opiniones, webinars, reuniones, invitados y asesorías personalizadas, entre otros. Este club está

planeado para generar ingresos a futuro, pues primero se desarrollarán los otros servicios.

2.4 Portafolio de clientes

Adicional a lo planteado en el mercado objetivo, se decidió crear un Buyer Persona, teniendo en cuenta que esto genera datos relevantes para las campañas de marketing y el posicionamiento de marca (Mendoza Castro, 2020). Por esto, se creó uno para clientes(as) (que llamaremos Amanda) y otro para socias (que llamaremos Graciela) En el caso de Amanda, se trata de una persona de 30 años, de estrato socioeconómico medio – alto, amigable, usuaria constante de tecnología y redes sociales, profesional, le interesa conectar con causas medioambientales, promover cambios sociales, crear comunidad frente a problemáticas socioambientales, le gusta frecuentar sitios con espacios y productos ambientales y sostenibles, usan de forma seguida las redes sociales y la internet, da relevancia a las opiniones que hay en internet sobre las marcas, les gusta mostrar su personalidad y estilo a través de la moda, cree que las compras por internet facilitan las cosas pues ya lo hace de manera constante, está abierta a nuevas opciones de compra, nuevas marcas y nuevos modelos de negocio.

Por otro lado, Graciela tiene 40 años, es madre cabeza de hogar, de estrato socioeconómico medio – bajo, se preocupa por los demás, le gusta el trabajo manual, cuenta con educación básica, experiencia en su oficio, le gusta estar al tanto de su hogar, tiene preocupaciones por un ingreso estable para el sostenimiento de su familia, empática con los clientes, gran sentido de la colaboración y el trabajo por la comunidad, interés en cosas básicas de tecnología, sobre todo el uso de redes sociales y chats, abierta a cambios y nuevas formas de promocionar su trabajo.

2.5 Posicionamiento en el mercado.

ModRebel se posicionará como una marca que le apuesta a la sostenibilidad, al consumidor ecoamigable y al trabajo comunitario de madres cabeza de familia, todo esto impulsado la tecnología y la moda circular, para promover cambios estructurales en la industria de la moda, llegar a consumidores ambientalmente amigables que no encuentran una opción para acceder a servicios de moda circular y apoyar a madres cabezas de familia dedicadas a la modistería de forma independiente. Así que, el posicionamiento se realizará por medio de estrategias físicas y digitales de la siguiente manera:

- Pago digital y orgánico (con énfasis en los EcoRebels interesados en reparar sus prendas):

Marketing

- ✓ Redes sociales (FaceBook, Instagram, Twiter y TikTok, Linkednl)
- ✓ WhatsApp
- ✓ Google Ads.

- Marketing Tradicional (con énfasis en las EcoMakers):

- ✓ Brochure de los servicios que se entregará a las EcoMakers y posibles clientes en ferias y lugares de trabajo.
- ✓ Recomendaciones EcoMakers asociadas (Voz a voz) los cuales tendrán una serie de comisiones por clientes y EcoMakers que se logran suscribir a la plataforma.
- ✓ Contactar a las instituciones y centros de formación de diseño de modas y vinculación con Cámaras de Comercio y gremios de la moda.

Así que, ModRebel planea realizar una estrategia de marketing tanto para los EcoRebels como para las EcoMakers, en donde se presentan elementos muy similares para ambos objetivos con algunos leves cambios en el llamado a la acción (lo que se busca que

realicen) y los indicadores (KPI's), pero en general se seguirán los mismos pasos, plataformas digitales y redes sociales, empezando desde el descubrimiento y finalizando en la recomendación. Durante este proceso, se encuentra un momento clave de fidelización luego de la compra o adquisición del servicio. Es importante entregar contenidos de valor para mantener el interés del cliente en la plataforma. De esta forma, se puede fortalecer la relación con el cliente y generar una mayor lealtad hacia la marca. Todo lo mencionado anteriormente se detalla mejor en la siguiente gráfica:

Figura 10.

Estrategia de Marketing ModRebel



PROMOTION

Estrategia usuario



Nota. Cada etapa (señalada en gris) corresponde a un objetivo a lograr con el cliente y de esta se desprende KPI'S (indicador) para medir la efectividad. En el medio se encuentran las plataformas (o acción) que se usaran para lograr cumplir con el indicador. Fuente: Elaboración propia.

Por esto, lo anterior contempla la creación de redes sociales con el fin de impulsar un crecimiento orgánico, acompañado de la elaboración de las primeras piezas de contenido visual. Este contenido incluirá imágenes, historias, videos, blogs y leyendas, los cuales contarán con un valor informativo relevante para los EcoRebels. Además, para impulsar la estrategia de marketing digital desde el primer año, se contempla invertir en publicidad en redes sociales y buscadores web. Esta inversión se someterá a un análisis estadístico de datos para consolidar el embudo de ventas proyectado en el análisis financiero, de esta forma, se busca un control eficiente y efectivo de los recursos destinados a publicidad digital. Cabe resaltar aquí que también se realizará una encuesta durante el registro de usuario de las EcoMakers para conocer su perfil como experta (clásica, innovadora, juvenil, transgresora, etc.) y así asignar la persona más adecuada según las necesidades del cliente.

Por otro lado, para evaluar el interés y la demanda de las soluciones ofrecidas por ModRebel, se realizaron búsquedas de palabras clave en herramientas como Google Keyword Planner, Google Trends y Answer The Public. Estas herramientas permitieron obtener información sobre las palabras clave más buscadas relacionadas con ciertos temas y analizar las tendencias de búsqueda a lo largo del tiempo.

Es así, que al utilizar Google Keyword Planner (Google Ads, 2023), se puede obtener datos sobre el volumen de búsqueda mensual de palabras clave específicas, así como ideas de palabras clave relacionadas. Esto ayudó a determinar qué tan frecuentemente las personas buscan información relacionada con la moda circular, la sostenibilidad en la moda, la moda ecoamigable y otros conceptos asociados con la propuesta de ModRebel. Allí se encontró que el volumen de búsqueda mensual de “moda circular” en Google Colombia fue de 4.500 (promedio)

Google Trends (2023), por otro lado, nos ofreció información sobre la popularidad relativa de ciertas palabras clave a lo largo del tiempo (tendencia de búsqueda de "moda sostenible" en Google Trends en los últimos 12 meses fue de 19.62%). Se evidenció que el interés en tendencias como la moda circular está creciendo. Esto brindó una perspectiva más amplia sobre el alcance y la aceptación potencial de la propuesta de ModRebel.

Además, Answer The Public (2023) fue útil para comprender las inquietudes o necesidades de las personas en relación con la moda circular y la sostenibilidad en la moda. Las preguntas y frases generadas por Answer The Public ofrecieron ideas sobre cómo posicionar y comunicar mejor la propuesta de ModRebel para satisfacer las necesidades de su audiencia objetivo.

Al realizar estas búsquedas de palabras clave y analizar los resultados en estas herramientas, ModRebel pudo evaluar que las personas si están buscando soluciones relacionadas con la moda circular y si existe un interés suficiente en el mercado para respaldar el posicionamiento como una marca sostenible que se centra en el consumidor ecoamigable y el trabajo comunitario de madres cabeza de familia.

Finalmente, en este punto se ha decidido tener en cuenta el Costo por Adquisición de Cliente (CAC), para esta se prevé un gasto de ventas anual por \$9.600.000 (COP) sobre una cantidad de usuarios calculados en 1.446, quedando un costo promedio de \$6.636 (COP), necesario para adquirir un nuevo cliente en ModRebel. Este valor refleja la inversión en actividades de marketing y ventas dirigidas a la adquisición de clientes individuales. En ModRebel, se llevará a cabo un monitoreo mensual del CAC para evaluar su rendimiento en relación con otros factores y métricas comerciales. Por esto, es fundamental interpretar el CAC en el contexto de la rentabilidad general y considerar otras métricas relevantes. Esto implica realizar un análisis completo que evalúe el éxito de las estrategias de adquisición de clientes y su impacto en la rentabilidad de la empresa. El monitoreo regular del CAC permitirá a ModRebel realizar ajustes y optimizaciones en las estrategias de marketing y ventas, con el objetivo de mejorar la eficacia y rentabilidad de la adquisición de clientes.

3. Descripción de los elementos organizacionales del emprendimiento.

Se planea constituir la empresa de forma que beneficie los objetivos, valores y metas de la misma y a su vez que facilite los procesos legales que de esta puedan desprenderse. Para esto, se ha tenido en cuenta la Ley 1258 de 2008 (Congreso de Colombia, 2008b), el

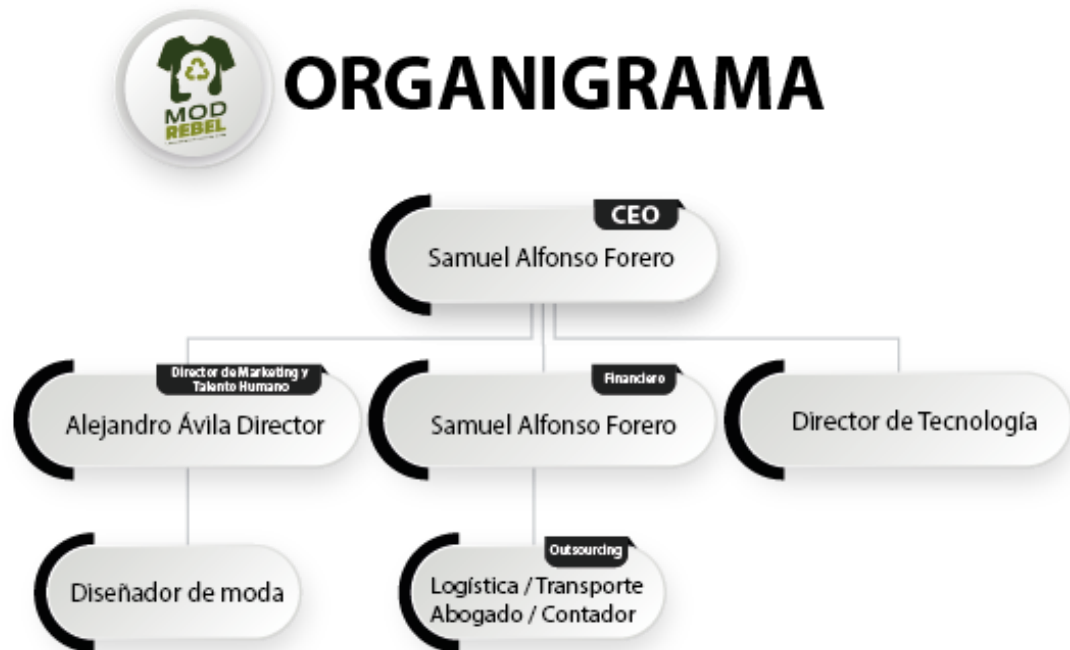
Decreto 2020 de 2009 (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2009) y la Ley 1014 de 2006 (Congreso de Colombia, 2006), todas encaminadas a fortalecer y facilitar el emprendimiento y de las que se genera una importante figura que es la Sociedad por Acciones Simplificada (SAS), como se verá a continuación.

3.1 Propiedad y junta directiva (estructura organizacional)

Teniendo en cuenta lo dicho, ModRebel se constituirá como una Sociedad por Acciones Simplificada (SAS) en donde contará con dos socios:

- Alejandro Ávila, con un porcentaje de participación del 35%
- Samuel Alfonso Forero, con un porcentaje de participación del 35%

Los roles que tendrán los socios varían según la organización planeada para iniciar el emprendimiento, pero también según su formación académica, experiencia profesional e intereses. Por esto, se ha definido que Samuel Alfonso Forero, economista, sea el encargado financiero y CEO de la empresa; Alejandro Ávila, ingeniero civil, se encargará de la consecución de clientes, el marketing y el talento humano; finalmente, un ingeniero de sistemas será contratado para estar al frente de la parte tecnológica como desarrollador y diseñador gráfico. El siguiente es el organigrama para ModRebel, si bien dependiendo del progreso y desarrollo del emprendimiento podría crecer o variar, debe continuar con un diseño funcional, ya que sirve para establecer una división clara del trabajo, permite mayor nivel de experticia y logra mayor control sobre los procesos, entre otros beneficios (Martínez, 2014).

Figura 11.*Organigrama ModRebel*

Fuente: Elaboración propia

3.2 Recursos humanos y/o empleados que requiere el emprendimiento

Ahora bien, encontramos al CEO como líder de la organización y de este se desprenden tres áreas directivas: Financiera, Marketing y Talento Humano y Tecnología. Inicialmente, se considera que el CEO puede cubrir la Dirección Financiera hasta que las labores y responsabilidades de la empresa no lo permitan, en donde habrá que posesionar alguien nuevo en esta labor.

Por otro lado, de la Dirección de Marketing se subcontratará a una agencia especializada y Talento Humano se hará cargo el socio Alejandro Ávila. La diseñadora de modas será socio con un porcentaje del 15% , ya que no solo se relaciona con los procesos

internos de la empresa sino también con los servicios que se prestan. Es así, que el rol de la diseñadora de modas, será el de brindará un servicio de asesoría personalizada a los clientes que soliciten este tipo de servicio. Adicional, la Dirección Financiera se encargará de todo el contacto, pago y asignación de labores a servicios que se presten por medio de terceros (outsourcing), es decir, un(a) contador(a) publico(a) cuando se requieran sus servicios. Lo anterior se hace pensando en asignar funciones correspondientes a las áreas, pero también, como se había dicho, según la experiencia académica y profesional de los directivos para realizar una distribución de las funciones entre estas dos áreas y no sobrecargar ninguna. Además, la Dirección de Tecnología se encargará de todo el desarrollo y mantenimiento de la plataforma digital, esta persona será un socio con participación del 15% que aportará su capacidad intelectual, así como de proveer las piezas multimedia que sean necesarias para llevar a cabo las campañas de marketing que se desarrollen desde la Dirección de Marketing y Talento Humano.

Finalmente, la representación legal de la empresa estará a cargo del CEO, sin embargo, pueden actuar como suplente el otro socio, lo cual quedará explícito en la matrícula ante la Cámara de Comercio de Bogotá.

3.3 Descripción de socios y/o alianzas.

Los socios principales son los mencionados anteriormente con un porcentaje de participación en la sociedad, pero, también se contará con socios(as) comerciales que se relacionan con los servicios y/o procesos que se gestionan por la actividad comercial.

Así que, en relación directa con las funciones y servicios del emprendimiento las principales socias comerciales son las EcoMakers madres cabeza de hogar, quienes por medio de la plataforma digital podrán encontrar clientes y aumentar su oferta de servicios con el pago de un porcentaje por cada transacción, así como también se consideran socios

comerciales a las personas que se relacionan con los servicios que se adquirirán bajo el outsourcing. Pero, además, se encuentran otros aliados como el gremio textil, las Cámaras de Comercio, el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), las universidades, las empresas de transporte de mercancías, centros técnicos o tecnológicos de formación y otros involucrados del networking de la industria textil. Los anteriores aliados se consideran gracias a que sus conocimientos, servicios, infraestructura, talento humano, productos, u otros, podrían fortalecer los objetivos de la empresa y ayudar a promocionar, posicionar y crear a futuro nuevos servicios.

3.4 Procesos de negocio

Para el caso de ModRebel, se establecen una serie de procesos estratégicos, operacionales y de soporte, que permitan la mejora continua y la identificación de nuevas oportunidades. Si bien la idea central es que la mayoría de los procesos que se relacionan con la experiencia de usuario sean automatizados desde el desarrollo de la plataforma, se pueden establecer otros que recaen en temas operativos o de contacto a nivel interno o externo y que se plantean a continuación:

1. La creación y puesta en funcionamiento de la plataforma digital estará a cargo de un experto en diseño de páginas web y aplicaciones móviles, especializado en redes sociales y comercio electrónico quien será socio con un porcentaje de participación del 15%. Además, se realizará una revisión periódica de los aspectos visuales y de funcionalidad por parte de la empresa para garantizar su calidad y efectividad. Asimismo, se establecerá un seguimiento de calidad del servicio y una cadena de aprobación para la versión final, con el fin de asegurar que la plataforma cumpla con los estándares requeridos y brinde una experiencia óptima a los usuarios.

2. La plataforma tecnológica ofrecerá un servicio de ventas en línea, y su correcto funcionamiento y mantenimiento serán de vital importancia. Se llevará a cabo una revisión constante de la seguridad y el funcionamiento de la pasarela de pagos para garantizar la protección de los datos de los usuarios y la efectividad de las transacciones. Además, se prestará especial atención al servicio postventa, el cual será inmediato y eficiente para asegurar la satisfacción del cliente. La funcionalidad de la plataforma se enfocará en brindar una experiencia de compra en línea segura, eficiente y satisfactoria para los usuarios.

3. La actualización constante de la plataforma es esencial para atraer y retener usuarios, lo que se logrará a través de la incorporación de valor agregado. Este valor se brindará mediante la carga oportuna de ofertas actualizadas, así como mediante un sistema de recomendaciones personalizadas basado en las preferencias de cada usuario. Asimismo, se prestará especial atención a la seguridad de la plataforma web, a fin de protegerla de posibles ataques cibernéticos y garantizar la confidencialidad de la información de los clientes.

4. Con el objetivo de establecer una base operativa inicial, ModRebel contempla la posibilidad de abrir una oficina en el domicilio de uno de sus fundadores, pero, en caso de ser necesario, se evaluará también la opción de alquilar espacios por horas en coworkings cercanos.

Dentro de los procesos del emprendimiento se identifican los siguientes procesos misionales:

- **Procesos estratégicos:** Nuevas alianzas comerciales, planificación financiera, innovación y nuevas tecnologías, estudio de mercado.

- **Procesos operacionales:** gestión de la plataforma, implementación de nuevas tecnologías, optimización costos de operación, campañas de marketing.

- **Procesos de soporte:** contacto con los grupos de interés (stakeholders), capacitación colaboradores, servicios postventa.

Frente a esto, la siguiente tabla define qué áreas estarían encargadas de atender estos procesos:

Tabla 2.

Procesos y encargados

Tipo de Proceso	Nombre Proceso	Área encargada	Persona encargada del proceso
Estratégico	Nuevas alianzas comerciales	Dirección de Marketing y Talento Humano	Director área
Estratégico	Planificación financiera	Dirección Financiera	Director área
Estratégico	Innovación y nuevas tecnologías	Dirección de Tecnología	Director área
Estratégico	Estudio de mercado	Dirección de Marketing y Talento Humano	Director área
Estratégico	Campañas de Marketing	Dirección de Marketing y Talento Humano y Dirección de Tecnología	Directores área
Operacionales	Gestión de la plataforma	Dirección de Tecnología	Director área
Operacionales	Implementación de Nuevas Tecnologías	Dirección de Tecnología	Director área
Operacionales	Optimización costos de operación	Dirección Financiera	Director área
Soporte	Contacto con los grupos de interés	Todas las áreas	Directores área y diseñadora de modas
Soporte	Capacitación colaboradores	Dirección de Marketing y Talento Humano	Director área
Soporte	Atención venta y postventa	Dirección de Marketing y Talento Humano y Dirección de Tecnología	Diseñadora de modas

Fuente: Elaboración propia

3.5 Aspectos legales para la puesta en marcha del emprendimiento

Para poner en marcha el emprendimiento hemos detectado necesario cubrir los siguientes aspectos legales:

- Nombre: se registrará el nombre ModRebel ante la Cámara de Comercio de Bogotá, confirmada la disponibilidad en el Registro Único Empresarial y Social (RUES) y llevando a cabo el posterior registro en el mismo.
- Establecer, a su vez, ante la Cámara de Comercio que se trata de una Sociedad por Acciones Simplificada (SAS)
- La actividad económica establecida para la empresa será el código CIIU 9529, el cual corresponde a “mantenimiento y reparación de otros efectos personales y enseres domésticos” y en donde se contempla la “la reparación y el arreglo de prendas de vestir de todo tipo (tela, cuero, gamuza, etc.), accesorios y calzado” (Cámara de Comercio de Bogotá, 2023).
- Establecer los estatutos de la empresa bajo la revisión de un abogado societario, para dar claridad en temas como los roles de los socios, miembros de la empresa, entre otros.
- Diligenciar el Registro Único Tributario (RUT) ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) para posteriormente contar con el Número de Identificación Tributaria (NIT).
- Solicitar el Certificado de Uso del Suelo ante la Secretaría Distrital de Planeación de Bogotá para la dirección que registre la empresa ante la Cámara de Comercio.
- Inscribir a todos los empleados en el Sistema de Seguridad Social.
- Con el tiempo, realizar un registro de marca ante la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC).

- Si bien en Colombia no está definida un área específica que hable sobre el derecho de la moda, si es importante tener en cuenta el Derecho de la Propiedad Industrial e Intelectual.
- A futuro, se debe apuntar a que la empresa obtenga una Certificación de Moda Sostenible que pueda dar mayor visibilidad y credibilidad a la empresa (Pacto Global Red Colombia, 2023).
- Para facilitar la puesta en marcha de una modalidad de trabajo híbrido dentro de ModRebel, deben tenerse en cuenta las leyes 1221 de 2008 (Congreso de Colombia, 2008a), 2088 de 2021 (Congreso de Colombia, 2021) y 2191 de 2022 (Congreso de Colombia, 2022), en relación con teletrabajo y desconexión laboral.

4. Descripción de las operaciones requeridas por el emprendimiento

En el siguiente apartado se describirán todas las operaciones que se requieren para iniciar con ModRebel como planes de financiación, infraestructura física y tecnológica, entre otros. Si bien ModRebel apuesta a la virtualidad en sus servicios, en su operación se considera necesario un espacio físico centralizado donde pueda establecerse una oficina, sin descartar la posibilidad del teletrabajo, ya que para iniciar el emprendimiento sería importante que el equipo se conozca, interactúe y trabaje de manera empática y organizada por los objetivos del proyecto y esto se facilita teniendo un contacto físico, pero sabiendo que existe la posibilidad del teletrabajo en dados momentos.

4.1 Instalaciones

ModRebel implementará un formato híbrido para reunir los beneficios de ambas modalidades de trabajo (presencial y remoto), pues esto representa para el empleado un aliciente importante y para la organización mayor posibilidad de sinergia, de construir conocimiento y de efectividad en los procesos. Según estudio de WeWork y Michael Page (citado en Becerra Elejalde, 2023), el 64% de los trabajadores en Colombia prefieren la modalidad híbrida, además, el 73% consideran que el esquema híbrido promueve los procesos creativos, el 69% considera que promueve las oportunidades de crecimiento y el 46% piensa que se incrementa la lealtad hacia la empresa. Teniendo en cuenta esto se decidió contar con un espacio físico y también facilitar el teletrabajo.

Dicho esto, ModRebel iniciará con una oficina en el lugar de vivienda de alguno de los socios fundadores dado que la cantidad de personas no es alta, pues se trataría de la diseñadora de modas, el director de Tecnología el Director de Marketing y el CEO. Para esto, el espacio se adaptará con los siguientes elementos:

- 5 escritorios de trabajo
- 5 computadores
- 1 impresora
- Papelería
- Espacio equipado en la cocina
- Acceso a baño
- Una mesa principal, de 6 a 8 puestos, que funcione como espacio para compartir o como sala de juntas.

- No se descarta que excepcionalmente, y según la necesidad, se alquilen espacios por horas en sitios de Coworking.

Lo anterior estará acorde con los requerimientos de ergonomía y seguridad industrial que solicita la legislación colombiana, como es el caso de la Ley 9 de 1979 (Congreso de Colombia, 1979), que sirve de marco para la salud ocupacional, o la Resolución 2400 de 1979 (Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1979), por ejemplo, en conclusión, se tendrá en cuenta cualquier disposición legal o administrativa que en la actualidad sea requeridas para el correcto funcionamiento del establecimiento y el beneficio de los trabajadores. Además, para el caso del trabajo remoto se tendrán en cuenta, como se mencionó antes, las leyes 1221 de 2008 (Congreso de Colombia, 2008a), 2088 de 2021 (Congreso de Colombia, 2021) y 2191 de 2022 (Congreso de Colombia, 2022), en relación con teletrabajo y desconexión laboral.

4.2 Infraestructura tecnológica.

La infraestructura tecnológica para ModRebel va en dos vías, todo lo relacionado con la plataforma digital y todo lo necesario para adecuar la oficina. Teniendo en cuenta esto, se proponen los siguientes elementos:

4.3 Construcción de la aplicación

- Servidores: se requiere un conjunto de servidores dedicados para alojar la plataforma y almacenar los datos de los clientes, prendas y pedidos. Se deben utilizar tecnologías de virtualización para optimizar el uso de los recursos.
- Base de datos: se debe contar con una base de datos sólida y escalable que permita almacenar grandes cantidades de información sobre los clientes, prendas, medidas y pedidos.

- Plataforma de desarrollo: se necesita una plataforma de desarrollo que permita construir y mantener la plataforma de manera ágil y eficiente. Es importante contar con un equipo de desarrolladores experimentados en tecnologías de vanguardia para poder mantener la plataforma actualizada.
- Procesamiento de imágenes: se requiere de un sistema de procesamiento de imágenes que permita a los clientes enviar sus medidas corporales y las imágenes de las prendas para que sean analizadas por la plataforma. Se deben utilizar algoritmos de aprendizaje automático para procesar las imágenes y extraer las medidas precisas.
- Plataforma digital: se necesita una plataforma digital para que los clientes puedan acceder a la plataforma, realizar pedidos y hacer seguimiento de los mismos. La plataforma debe ser intuitiva, fácil de usar y compatible con diferentes dispositivos.
- Sistema de pagos: se requiere de un sistema de pagos seguro y confiable que permita a los clientes realizar pagos en línea de manera segura. La plataforma debe contar con certificados de seguridad SSL para garantizar la protección de los datos de los clientes.
- Logística: se necesita un sistema de gestión de logística que permita coordinar la recogida y entrega de las prendas en los hogares de los clientes. Este sistema debe ser capaz de manejar grandes volúmenes de pedidos y garantizar la calidad del servicio.

En detalle se realizarán los siguientes desarrollos:

- Captura de medidas corporales: para la captura de medidas corporales, se puede utilizar tecnología de escaneo corporal 3D o de procesamiento de imágenes. Las tecnologías de escaneo corporal 3D utilizan cámaras de profundidad para capturar la forma y el tamaño del cuerpo en tres dimensiones, mientras que las tecnologías de procesamiento de imágenes

utilizan imágenes 2D para calcular las medidas corporales. Algunas de las tecnologías más utilizadas en este ámbito son las siguientes:

- Escaneo corporal 3D: tecnologías como la Kinect de Microsoft o el sistema Structure Sensor de Occipital permiten escanear el cuerpo en 3D y obtener medidas precisas.

Figura 12.

Escaneo corporal con teléfono móvil



Fuente: (Expotextil News, 2020)

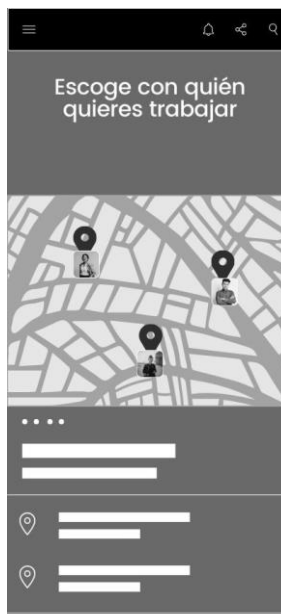
- Plataforma digital: la plataforma digital es el corazón del emprendimiento, ya que permite a los clientes realizar pedidos y hacer seguimiento de los mismos. Para construir una plataforma web robusta, es necesario utilizar tecnologías como las siguientes:

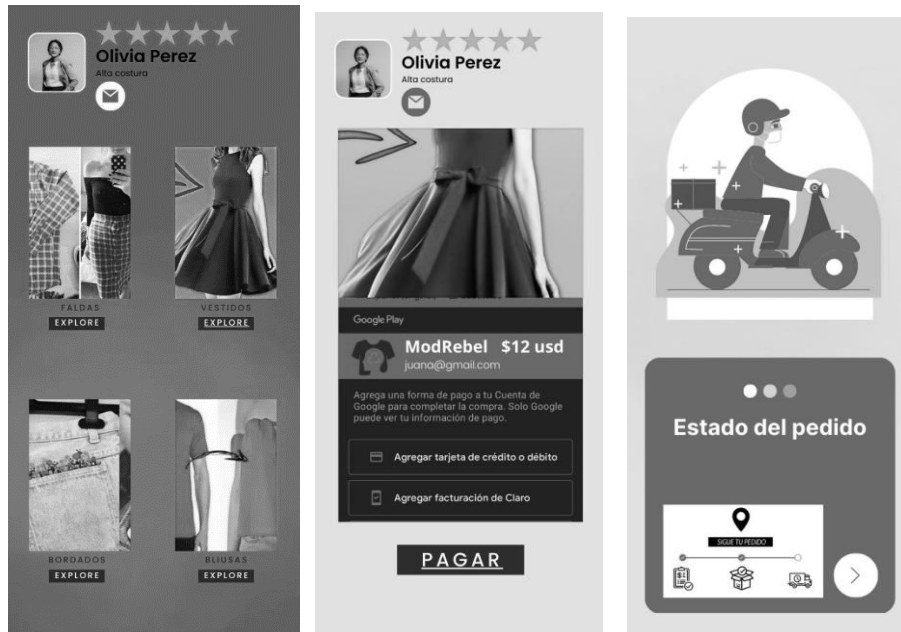
- Lenguaje de programación: por ser uno de los más usados en la actualidad y de código abierto se ha decidido utilizar Python

- Frameworks: Django.
- Base de datos: para almacenar los datos de los clientes, prendas y pedidos, se puede utilizar una base de datos relacional como MySQL.
- Servidores web: es necesario contar con un servidor web como Apache o Nginx para alojar la plataforma y servir los contenidos a los clientes.
- Sistema de pagos: para el sistema de pagos, es necesario utilizar una pasarela de pagos segura y confiable. Algunas de las tecnologías más utilizadas en este ámbito son las siguientes:
 - Raya: es una pasarela de pagos
 - PayPal: es una pasarela de pagos que permite aceptar pagos con tarjeta de crédito y débito, así como pagos a través de la cuenta de PayPal.
- Sistemas de gestión de órdenes: es necesario contar con un sistema de gestión de órdenes que permita coordinar las órdenes.

Figura 13.

Paso a paso adquisición servicio plataforma ModRebel





Fuente: Elaboración propia

4.4 Requerimiento de producción y distribución

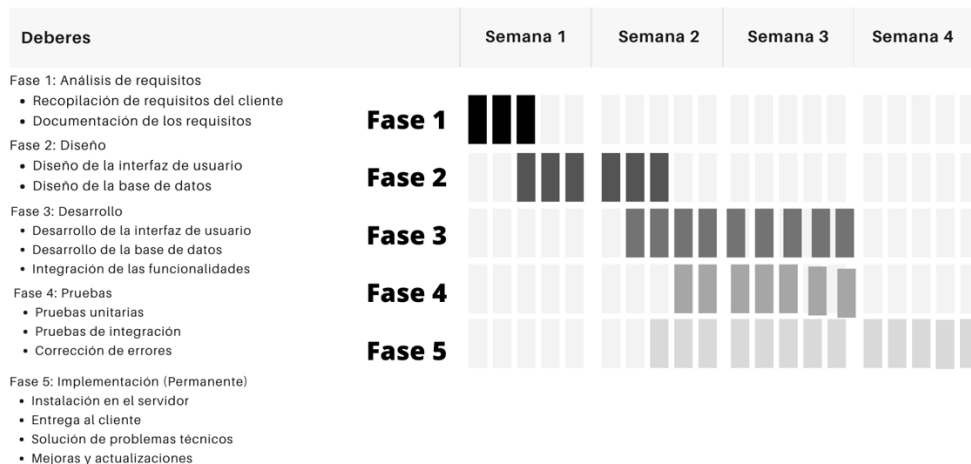
Frente a los requerimientos de producción y distribución. Para el caso de la producción de la plataforma digital, se planea ejecutar 5 fases en el transcurso de 4 semanas, cada fase contará con unas tareas asignadas dentro de un cronograma, como se muestra a continuación:

Figura 14.

Producción: Fases para la implementación de la aplicación



2.3 DIAGRAMA DE GANTT



Fuente: Elaboración propia

Para el caso de la distribución, esta se realizará por medio un tercero contratado a quién se le creará una automatización en la plataforma para que le notifique los datos necesarios para la recogida y/o entrega de las prendas cuando sea requerido.

4.5 Estrategias de financiación

Para este emprendimiento la estrategia de financiación se establecerá durante el primer año de funcionamiento. Para la consecución de los recursos estarán encargados los dos socios principales y se planea de la siguiente forma:

- Primer año: financiación de cincuenta y tres millones de pesos M/C (\$53.000.000) que se discriminarán con aportes de socios por treinta y siete millones cien mil pesos M/C (\$37.100.000) y quince millones novecientos mil pesos M/C (\$15.900.000) serán obtenidos por préstamos bancarios, lo que quiere decir que este último corresponde al 30% de la inversión. Teniendo en cuenta que para este año se planea dar inicio al desarrollo de la plataforma digital.

4.6 Plan financiero del emprendimiento

4.6.1 Proyección de Pérdidas y Ganancias

Ingresos

Los ingresos del negocio se generarán a partir de las siguientes fuentes principales:

- Una tarifa de intermediación que variará dependiendo de la complejidad del arreglo, a esta se le proporcionará un porcentaje de comisión por cada servicio contratado. (Los arreglos de prendas oscilan entre los veinticinco mil pesos M/CTE (\$15.000) y los trescientos cincuenta mil pesos M/CTE (\$350.000).

Para el primer año los ingresos se estiman en cincuenta y dos millones ochocientos mil pesos (\$52.800.000), para alcanzar el objetivo se necesitan realizar mil cuatrocientos cuarenta y siete (1.447) servicios al año, ciento veintiuno servicios al mes (121).

Porcentaje de comisiones por arreglo:

Los siguientes servicios tendrán un porcentaje de comisión del 20%:

- a) Las reparaciones sencillas, que están incluidas dentro de la compra mínima.
- b) Reparaciones que sean complejas.
- c) Arreglos personalizados como: bordados, corte y confección, apliques, estampados, pintura a mano y costura.

Porcentaje de comisiones por asesoría:

- Asesorías acerca de análisis del closet, análisis de color, análisis de forma del cuerpo, análisis de estilo personal, selección y combinación de prendas, accesorios tendrá un costo por comisión del 20%.
- Rediseño total (personalización) comisión del 20% del servicio.

- Rediseños totales o asesorías de imagen el 20% de comisión sobre el arreglo, más el valor de la asesoría fijada, las cuales se encuentra en los picos más altos de precios (ver figura 8).

Suscripción.

- Suscripciones mensuales cobradas a las EcoMakers por estar inscritas a la plataforma que dependerá de los servicios que realice. En donde una estrategia de ingreso, se basa en permitirle a los usuarios tener acceso por una semana en la aplicación totalmente gratis, esto para tener más flujo de clientes, lo que hace que nuevas personas puedan integrarse a la plataforma y adquieran el servicio. Este modelo de generación de ingresos se implementará una vez coja tracción el modelo por comisión.

Debido a lo anterior, para que el modelo financiero sea rentable y alcance el punto de equilibrio antes del sexto (6) año de operación, los ingresos totales requeridos para la plataforma serán:

- En el primer año de operación deberá ser de cincuenta y dos millones ochocientos mil pesos M/CTE (\$52.800.000), con las comisiones que se recibirán de los servicios prestados.
- Para el segundo año de operación deberán estar en sesenta y nueve millones doscientos cincuenta y dos mil cuatrocientos ochenta pesos M/CTE (\$69.252.480), e incrementarán por la gestión en la captación de nuevos clientes que deseen hacer parte de la empresa y obtengan la plataforma para que puedan prestar sus servicios sin ningún inconveniente, es por esto que se buscó que la

misma brindara una semana sin ningún costo para demostrar la calidad del producto.

- En el tercer año de operación deberán ser de ochenta y siete millones quinientos noventa mil quinientos treinta y siete pesos M/CTE (\$87.590.537), porque en este año se incurrirán en los mercados potenciales para captar clientes más fuertes de los cuáles podamos recibir beneficios.
- En el cuarto año de operación, los ingresos seguirán aumentando a un nivel más alto, llegando a un monto de ciento once millones doscientos cuatro mil novecientos cuarenta y cinco pesos M/CTE (\$111.204.945). Esto se debe a la expansión de la empresa en nuevos mercados, la adición de nuevos servicios, una mayor adopción de la plataforma por parte de los clientes existentes y la retención de los clientes existentes.
- En el quinto año de operación, los ingresos crecerán, alcanzando un monto de ciento cuarenta millones ciento dieciocho mil doscientos treinta y un pesos M/CTE (\$140.118.231). Para este punto, la empresa habrá asegurado una posición sólida en el mercado, logrando ampliar su cartera de servicios. Además, la empresa podrá estar recibiendo ingresos adicionales de publicidad y promociones de terceros en su plataforma.

Costos

Por ser un servicio que ofrece una plataforma para el reconocimiento de los diferentes empresarios asociados en el sector de confecciones, los costos fijos estarán directamente relacionados con la plataforma digital, lo que involucraría el soporte anual de la plataforma, incluyendo los costos por mantenimiento que se puedan presentar esporádicamente, los

cuales serán cotizados con diversos proveedores tecnológicos nacionales, de los cuáles se contrataría el más competente en su labor, para esto se estima un valor mensual en los diversos años.

Adicional a lo anterior, se debe considerar una plataforma que permita la realización de las transacciones del servicio y si desean pagar en línea esta quede habilitada para que ingrese a la cuenta, esto correspondería a un costo variable en función de las ventas. Algunos de estos costos se desglosan de la siguiente manera:

- Recursos para actualizar y desarrollar la plataforma de forma anual.
- Dominio web y protección básica de la página con dominio “.co”. Cotización GoDaddy.

Por esto, para el primer año equivaldrían a veintisiete millones de pesos M/CTE (\$27.000.000), para el segundo año incrementan a veintinueve millones quinientos once mil pesos M/CTE (\$29.511.000), en el tercer año este será de treinta y un millones ciento cuatro mil quinientos noventa y cuatro pesos M/CTE (\$31.104.594), para el cuarto año este sería igual a treinta y dos millones novecientos ocho mil seiscientos sesenta pesos M/CTE (\$32.908.660) y para el quinto año este incrementaría a la suma de treinta y cuatro millones quinientos cincuenta y cuatro mil noventa y tres pesos M/CTE (\$34.554.093).

Gastos

Se deben tener en cuenta que los gastos se dividen de la siguiente manera:

Gastos administrativos los cuáles se derivan de la operación para el primer año son reducidos en comparación de los siguientes puesto que apenas se está en la etapa preoperativa del proyecto.

Para el primer año y teniendo en cuenta que los emprendimientos deben reducir sus gastos fijos se espera contar con:

- Los servicios públicos correspondientes al valor anual de nueve millones seiscientos mil pesos M/CTE (\$9.600.000).
- Papelería correspondiente al valor anual de tres millones trescientos sesenta mil pesos M/CTE (\$3.360.000).
- Un contador correspondiente al valor anual de cuatro millones ochocientos mil pesos M/CTE (4.800.000)
- Otros gastos adicionales correspondientes al valor anual de seis millones doscientos cuarenta mil pesos M/CTE (\$6.240.000).

Los cuales suman un valor para el primer año de veinticuatro millones de pesos M/CTE (\$24.000.000)

En el caso del segundo año, la empresa contará con el gasto fijo del personal, los gastos fijos de honorarios contables por la revisión y suscripción de estados financieros, además de la presentación de impuestos. Así como los honorarios legales. Dichas personas tendrían un contrato por prestación de servicios.

Es importante tener en cuenta la adquisición de un software contable para tener al día los aspectos financieros de la empresa y poder tomar decisiones más acertadas. Además, la obtención de pólizas de protección digital. Para este segundo año los gastos administrativos serían iguales a veintiséis millones doscientos treinta y dos mil pesos M/CTE (\$26.232.000).

Del tercer año en adelante se tendrá en cuenta los mismos gastos fijos y se le anexarán todos los gastos que estén relacionados con la actividad de la empresa, por ejemplo, un presupuesto que se destine a los gastos por viaje y representación. Para estos el tercer año

tendrá un gasto de veintisiete millones seiscientos cuarenta y ocho mil quinientos veintiocho pesos M/CTE (\$27.648.528), en el cuarto año incrementaran a veintinueve millones doscientos cincuenta y dos mil ciento cuarenta y tres pesos M/CTE (\$29.252.143) y para el quinto año el gasto subirá a treinta millones setecientos catorce mil setecientos cincuenta pesos M/CTE (\$30.714.750).

Gastos de ventas son aquellos que se encuentran inmersos dentro del servicio que se ofrece, para la empresa un ítem asociado a marketing, por lo cual, en este proyecto la publicidad en canales de interés, redes sociales de la plataforma, serán importantes para dar a conocer la el proyecto desde etapas iniciales. Para la empresa se discriminan así:

- Costos de Marketing y Publicidad (tarjetas, brochure etc.)
- Costos de redes sociales (Facebook, Instagram, Google Ads).
- Gastos de Comunicación y Conectividad (internet, teléfono celular, etc.).
- Gastos de Comisiones.
- Gastos de viaje y representación.

Los anteriores gastos equivalen a nueve millones seiscientos mil pesos M/CTE (\$9.600.000), para el primer año, incrementan en el segundo año a diez millones ochenta mil pesos M/CTE (\$10.080.000), para el tercer año aumentaran a diez millones quinientos ochenta y cuatro mil pesos M/CTE (\$10.584.000), en el cuarto año incrementaran a once millones ciento trece mil doscientos pesos M/CTE (\$11.113.200) y para el quinto año el gasto por venta subirá a once millones seiscientos sesenta y ocho mil ochocientos sesenta pesos M/CTE (\$11.668.860).

Gastos de depreciación, teniendo en cuenta el supuesto de que las ventas del sexto año las cubre el CAPEX, lo más importante es considerar que el primer año se debe invertir

lo suficiente para soportar la operación hasta el año quinto. Es por esto, que para el proyecto la empresa tiene un total inversión en activos fijos por valor de cincuenta y tres millones de pesos M/CTE: (\$53.000.000) en su primer año de funcionamiento se discriminan de la siguiente manera:

- Construcción y adquisición de la plataforma: \$ 40.000.000
- Muebles de oficina: \$9.000.000
- Equipo de cómputo: \$4.000.000

Gastos financieros, se debe tener en cuenta que parte de la financiación que se va a realizar equivale al 30% de la misma porque se va ejecutar por medio de un préstamo bancario, lo que hará que los gastos financieros se incrementen dependiendo de las facturas que lo pueden afectar, como por el ejemplo las tasas de interés a cobrar. Para la empresa estos se desglosan de la siguiente forma:

- Préstamo bancario: \$15.900.000.
- Intereses: \$3.975.000, tasa de interés nominal 25%

Impuestos, la empresa deberá presentar la renta según la utilidad gravable estimada para el primero año (que es negativa en veintidós millones trescientos setenta y cinco mil pesos M/CTE (\$22.375.000), en la ley colombiana actual la compañía no tendría que pagar impuesto de renta, puesto que no está generando utilidades para este, por ende, el proyecto ahorraría aproximadamente un 35% en el pago de los impuestos. Este efecto se extiende a los dos (2) años y empieza a generar ganancia a partir del tercer (3) año lo que quiere decir que se comenzaría a pagar tributos a partir de este, siempre y cuando se siga generando rentabilidad.

Utilidad neta

Se puede evidenciar que al no obtener ningún descuento del impuesto de renta por estar generando pérdidas los dos primeros años (Año 1 = -\$ 22.375.000 y Año 2 = - \$ 10.350.250), la pequeña empresa no es que vaya a decaer tan rápido, sino que al iniciar desde cero los resultados en un lapso de tiempo pueden ser negativos hasta que se llegue a recuperar la inversión, en donde sus ventas alcanzan el punto de equilibrio con los costos y gastos que se necesitan para poder ejercer la actividad, esto es determinado con la proyección de las cifras financieras en el apartado dedicado a la proyección de años posteriores. La utilidad neta empezaría a ser positiva desde el año 3 con un valor proyectado de tres millones cuatrocientos veinticuatro mil cuatrocientos setenta pesos M/CTE (\$3.424.470), aunque no es tan alta en este año se comienzan a reflejar las utilidades y para el año 4 ya incrementa a dieciséis millones setecientos treinta y un mil seiscientos trece pesos M/CTE (\$16.731.613) y en el año 5 se estabiliza con treinta y tres millones seiscientos sesenta mil quinientos noventa y tres pesos M/CTE (\$33.660.593).

4.6.2 Proyección del Flujo de Efectivo

Ingresos y fuentes de financiación

La deuda comercial u operativa es cero, puesto que, al tratarse de una empresa de servicios, ModRebel no mantiene ni compra inventarios, es decir, no se financia en ningún porcentaje a través de sus proveedores. Las principales cuentas por pagar que posee la empresa son las facturas por servicios a terceros, por ejemplo, las cuentas de cobros por honorarios, consultorías, acompañamientos y demás.

Los aportes de capital para el primer año son de cincuenta y tres millones de pesos M/CTE (\$53.000.000), valor que sería dividido entre los socios que conforman la idea de

negocio. En este momento del emprendimiento es donde no se desea pagar de más en intereses bancarios, se considera este un monto justo y manejable.

La deuda financiera o financiación por bancos, al tratarse de un emprendimiento en su etapa inicial, se mantendrá lo más baja posible pero no en cero, el modelo indica un requerimiento de quince millones novecientos mil pesos M/CTE (\$15.900.000), los cuales deben ser solicitados en el primer año de la empresa y que serán tomados como un préstamo a 5 años con alguna entidad financiera.

Egresos

El pago que realicen los afiliados a la plataforma, según la idea de negocio debe ser tan pronto se confirma su participación, es decir, tan pronto el establecimiento se suscriba/compre la publicidad o tan pronto el EcoRebel realice su compra de membresía en la plataforma. De este segundo tipo de ingreso, el subtotal indicado por la caja cargará la tarifa porcentual que recibe ModRebel por la transacción. Lo anterior justifica por qué no existen días de plazo en cartera ya que el servicio se cancela de forma inmediata. Así como tampoco existen cambios en inventarios, los requerimientos de capital de trabajo bruto operativo en el modelo serán cero.

A esta parte del flujo también se trasladan los gastos financieros por intereses sobre el préstamo y la amortización de este. Para este primer año, también se debe destacar que no existen pagos de dividendos, ni de impuestos, siendo el pago de estos segundos algo que se paga de manera rezagada en el año siguiente.

Con lo anterior, ModRebel cerraría su primer año con un saldo de caja negativo por valor de catorce millones novecientos cincuenta y cinco mil pesos M/CTE (-\$14.955.000), indicando que efectivamente salió mucho más dinero del que entró, para el segundo año la empresa sigue teniendo flujo de caja negativo acumulado equivalente a diecisiete millones

ochocientos ochenta y cinco mil quinientos veinte pesos M/CTE (-\$17.855.520), para el tercer año aunque el flujo del periodo es positivo en doce millones seiscientos sesenta y ocho mil cuatrocientos quince pesos M/CTE (\$12.668.415), el saldo del flujo de caja acumulado sigue siendo negativo en cinco millones ciento noventa y siete mil ciento cinco pesos M/CTE (-\$5.197.105) lo que significa que para el año se generó rentabilidad, pero los saldos negativos pasados se cobraron del mismo. Para el cuarto año el flujo fue positivo y tuvo un acumulado de veintiséis millones ciento diecinueve mil ochocientos noventa y dos pesos M/CTE (\$ 26.119.892), lo que significa que se canceló la deuda anterior y se comenzó a tener dinero en efectivo y para el quinto año este incremento a setenta y seis millones trescientos dieciséis mil noventa pesos M/CTE (\$ 76.316.090) en donde el flujo de caja es atractivo para los inversores.

4.6.3 Balance General Proyectado

Activos

El activo corriente para el primer año estará dado solamente por el saldo negativo trasladado de la caja, por valor de menos catorce millones novecientos cincuenta y cinco mil pesos M/CTE (-\$14.955.000), ya que aún no hay reservas en bancos y tampoco resultado de cartera o inventarios debido a que la dinámica del negocio no los contempla, como se comentó previamente. El activo no corriente, por su lado, se basará por la inversión inicial de cincuenta y tres millones de pesos M/CTE (\$53.000.000), descontando su pérdida de valor o depreciación al cierre del primer año. El total de activos para este cierre se estima en veintisiete millones cuatrocientos cuarenta y cinco mil pesos M/CTE (\$27.445.000), resultado que se irá acumulando en los próximos periodos sucesivamente.

Pasivo

El pasivo corriente estará dado por tres millones ciento ochenta mil pesos (\$3.180.000) que se deben pagar dentro del primer año como aporte a capital por el préstamo bancario, mientras que el pasivo no corriente será el saldo de la deuda después de pagar el aporte anterior. Debido a esto, se puede evidenciar que el total de pasivos para el primer año será de doce millones setecientos veinte mil pesos M/CTE (\$12.720.000), para los siguientes años el impuesto por pagar incrementaría el pasivo corriente.

Patrimonio

El capital acumulado para este primer periodo será de catorce millones setecientos veinticinco mil M/CTE (\$14.725.000), provenientes de los aportes de capital de los socios menos la pérdida generada en este ejercicio del primer año. Para esta primera etapa no se realizan reservas legales, otras reservas ni se tiene utilidad retenida. A partir del año dos (2) se encuentran la reserva legal del 50% por valor de dieciocho Millones quinientos cincuenta Pesos M/CTE (\$ 18.550.000) y a partir del año 4 se encuentra la reserva legal limitada por valor de trescientos cuarenta y dos mil cuatrocientos cuarenta y siete pesos (\$342.447)

Tabla 3.

Balance general ModRebel

Activos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Caja + Bancos	-\$ 14.955.000	-\$ 17.885.520	-\$ 5.197.105	\$ 26.119.892	\$ 76.316.090
Cartera, deudores, Cuentas por cobrar a clientes	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Inventarios	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Activos Corrientes	-\$ 14.955.000	-\$ 17.885.520	-\$ 5.197.105	\$ 26.119.892	\$ 76.316.090
Activo Fijo Bruto	\$ 53.000.000	\$ 53.000.000	\$ 53.000.000	\$ 53.000.000	\$ 53.000.000
Depreciación Acumulada	\$ 10.600.000	\$ 21.200.000	\$ 31.800.000	\$ 42.400.000	\$ 53.000.000
Activo Fijo Neto	\$ 42.400.000	\$ 31.800.000	\$ 21.200.000	\$ 10.600.000	\$ 0

Total Activos	\$	\$	\$	\$	\$
	27.445.000	13.914.480	16.002.895	36.719.892	76.316.090
Pasivos					
Obligaciones Financieras	\$	\$ 3.180.000	\$	\$	\$ 0
	3.180.000		3.180.000	3.180.000	
Ctas x Pagar Proveedores	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Impuestos x Pagar	\$ 0	\$ 0	\$	\$	\$
			1.843.945	9.009.330	18.124.935
Pasivos Corrientes	\$	\$ 3.180.000	\$	\$	\$
	3.180.000		5.023.945	12.189.330	18.124.935
Pas. Fin . Largo Plazo	\$	\$ 6.360.000	\$	\$ 0	\$ 0
	9.540.000		3.180.000		
Total Pasivos	\$	\$ 9.540.000	\$	\$	\$
	12.720.000		8.203.945	12.189.330	18.124.935
Patrimonio					
Capital	\$	\$	\$	\$	\$
	37.100.000	37.100.000	37.100.000	37.100.000	37.100.000
Reserva Legal		\$ 0	\$ 0	\$ 342.447	\$
					2.015.608
Otras Reservas		0	0	0	0
Utilidad del Ejercicio	-\$	-\$	\$	\$	\$
	22.375.000	10.350.520	3.424.470	16.731.613	33.660.593
Total Patrimonio	\$	\$ 4.374.480	\$	\$	\$
	14.725.000		7.798.950	24.530.562	58.191.155
Pasivos + Patrimonio	\$	\$	\$	\$	\$
	27.445.000	13.914.480	16.002.895	36.719.892	76.316.090

Fuente: Elaboración propia

4.6.4 Cálculo de Equilibrio

Punto de equilibrio

Según las proyecciones, ModRebel alcanzaría su equilibrio financiero en el tercer (3) año de operación, esto es, el momento en que su acumulado en caja pasa a ser positivo en donde cubre con sus ingresos los costos y gastos comenzando a generar utilidades. En este año, la utilidad sería de tres millones cuatrocientos veinticuatro mil cuatrocientos setenta pesos (\$3.424.470).

Se refleja que para el tercer año el punto de equilibrio se mantiene e incrementa la utilidad, siendo su saldo en caja doce millones seiscientos ochenta y ocho mil cuatrocientos quince pesos (\$12.688.415) y se espera que para el siguiente año el saldo acumulado en caja

aumente a veintiséis millones ciento diecinueve mil ochocientos noventa y dos pesos (\$26.119.892). Esto se debe a que en este año el saldo de caja se encuentra en menos cinco millones ciento noventa y siete mil ciento cinco pesos (\$-5.197.105), lo que indica que la empresa ha gastado más de lo que ha ganado. A pesar de esta disminución, la empresa espera que el saldo de caja siga aumentando en los años posteriores y que los valores acumulados en caja sean positivos en comparación con los años anteriores; este aumento en el saldo de caja acumulado es importante porque permite a la empresa tener una reserva financiera que puede ser utilizada para financiar futuros proyectos y oportunidades de inversión, también puede mejorar la capacidad de la empresa para hacer frente a situaciones imprevistas o de emergencia que puedan surgir en el futuro. En general, estos resultados reflejan una gestión financiera efectiva y una estrategia sólida de crecimiento y expansión en el mercado, lo que podría llevar a una mayor rentabilidad y éxito empresarial en el futuro.

WACC

Al calcular el valor presente de los flujos de caja futuros del emprendimiento utilizando la tasa de descuento adecuada, que en este caso es la tasa WACC, se llega a la conclusión de que el valor actual neto (VNA) es positivo. Esto indica que el proyecto generará suficientes ingresos para cubrir todos los costos y generar ganancias en el futuro. Por lo tanto, el emprendimiento es financieramente viable y se recomienda iniciar el proyecto.

VNA

El VNA se calculó para cada año de operación del emprendimiento de la siguiente manera: durante el primer año de operaciones, se espera un VNA del 20,46%. Sin embargo, en el segundo y tercer año de operaciones, se espera que el VNA sea de 18,72% y 20,57% respectivamente. A partir del cuarto año de operaciones, se espera que el VNA aumente y

este sea de un valor de 23,20% para ese año y del 24,10% para el quinto año de la proyección financiera.

Aunque el proyecto puede tener pérdidas financieras en algunos años, el rendimiento neto a lo largo de la proyección es positivo, lo que indica que el proyecto es viable financieramente en general y podría considerarse una opción financiera rentable para iniciar.

Tabla 4.

Estado de Resultados ModRebel

Estado de Resultados (estado de pérdidas y ganancias)					
	\$	\$	\$	\$	\$
Ventas	52.800.000,00	\$ 69.252.480	87.590.536,70	111.204.945,40	140.118.231,20
Costo de Ventas	27.000.000,00	29.511.000,00	31.104.594,00	32.908.660,45	34.554.093,47
Utilidad Bruta	25.800.000,00	39.741.480,00	\$ 56.485.943	\$ 78.296.285	\$ 105.564.138
Gastos de Administración	\$ 24.000.000	\$ 26.232.000	\$ 27.648.528	\$ 29.252.143	\$ 30.714.750
Gastos de Depreciación	\$ 10.600.000	\$ 10.600.000	\$ 10.600.000	\$ 10.600.000	\$ 10.600.000
Gastos de Ventas	9.600.000,00	10.080.000,00	10.584.000,00	11.113.200,00	11.668.860,00
Utilidad Operacional	18.400.000,00	7.170.520,00	\$ 7.653.415	\$ 27.330.942	\$ 52.580.528
Gastos Financieros	\$ 3.975.000	\$ 3.180.000	\$ 2.385.000	\$ 1.590.000	\$ 795.000
Utilidad Gravable	22.375.000,00	-\$ 10.350.520	\$ 5.268.415	\$ 25.740.942	\$ 51.785.528
Impuestos	\$ 0	\$ 0	\$ 1.843.945	\$ 9.009.330	\$ 18.124.935
Utilidad Neta	22.375.000,00	-\$ 10.350.520	\$ 3.424.470	\$ 16.731.613	\$ 33.660.593
OPEX PRIMER AÑO	7.800.000,00				
FLUJO DE CAJA MÉT. INDIRECTO					
Ingresos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad Operacional	-\$ 18.400.000	-\$ 7.170.520	\$ 7.653.415	\$ 27.330.942	\$ 52.580.528
Depreciación	\$ 10.600.000	\$ 10.600.000	\$ 10.600.000	\$ 10.600.000	\$ 10.600.000
Ctas x Pagar con Proveedores					
Aporte de Capital	\$ 37.100.000				
Préstamos Bancarios	\$ 15.900.000				
Total Ingresos	\$ 45.200.000	\$ 3.429.480	\$ 18.253.415	\$ 37.930.942	\$ 63.180.528

Egresos					
Efectivo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Requermtos. Cap. de Trabajo bruto operativo	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Inversión en No corrientes (CAPEX)	\$ 53.000.000				
PLAN DE INVERSIÓN	\$ 53.000.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Gastos Financieros	\$ 3.975.000	\$ 3.180.000	\$ 2.385.000	\$ 1.590.000	\$ 795.000
Amortización de Pasivos	\$ 3.180.000	\$ 3.180.000	\$ 3.180.000	\$ 3.180.000	\$ 3.180.000
Impuestos	0	\$ 0	\$ 0	\$ 1.843.945	\$ 9.009.330
Total Egresos	\$ 60.155.000	\$ 6.360.000	\$ 5.565.000	\$ 6.613.945	\$ 12.984.330
SALDO DE CAJA	-\$ 14.955.000	-\$ 2.930.520	\$ 12.688.415	\$ 31.316.997	\$ 50.196.198
SALDO ACUMULADO DE CAJA	-\$ 14.955.000	-\$ 17.885.520	-\$ 5.197.105	\$ 26.119.892	\$ 76.316.090

Fuente: Elaboración propia

5. Estrategia para el relacionamiento con los clientes

5.1 Estrategia de marca (Branding)

ModRebel es una marca que apuesta desde sus valores a la sostenibilidad, la innovación, la responsabilidad social y el trabajo colaborativo, y cree que estos pueden trasladarse a los clientes. Por esto, ModRebel es ante todo una comunidad de personas apasionadas por expresar su individualidad, su pensamiento, por medio de la moda e incluyendo al otro, y este otro es el medioambiente, las madres EcoMakers, los demás clientes, en últimas, todo el ecosistema de ModRebel que se convierte en una red que aporta a la sostenibilidad a través de la moda circular. Se trata entonces de crear un mejor mundo, más sostenible, con personas conscientes y solidarias, a lo cual le apuntará la estrategia de marca.

Frente a esto, y para la puesta en marcha del emprendimiento, se ha decidido implementar una metodología de mercadotecnia de atracción (inbound marketing) (Naranjo & Observatorio Digital, 2020), ya que se considera que es la que más se acerca a las características y los intereses actuales del emprendimiento, debido el interés no es ser invasivos, sino más bien atraer clientes basados en los intereses y gustos de estos y aprovechando para esto las redes sociales, la plataforma digital del emprendimiento y la generación de contenidos. En últimas, lo que se busca con esto es:

Una metodología que combina técnicas de marketing y publicidad no intrusivas con la finalidad de contactar con un usuario al principio de su proceso de compra y acompañarle hasta la transacción final (InboundCycle, 2022)

Ahora bien, para la implementación de esta metodología, se ha decidido seguir las cuatro fases que se relacionan con el proceso de decisión de compra, como se muestra a continuación:

Figura 15.

Fases del inbound marketing y decisión de compra



Fuente: (InboundCycle, 2022)

Teniendo en cuenta esto, ModRebel desarrollará estas fases de la siguiente manera, con el fin de crear comunidad y posicionar la marca como un referente en la moda circular:

- **Atraer:** Con el fin de generar mayor tráfico (visitas) hacia la plataforma de ModRebel, se buscará crear contenidos que atiendan las preguntas, curiosidades y necesidades de las personas con interés hacia la sostenibilidad en la industria de la moda y frente a la moda circular. Para lograr esto se utilizarán las redes sociales y se aprovecharán posibilidades como Facebook Ads o Google Ads.
- **Convertir:** Una vez se logre atraer al cliente a la plataforma digital de ModRebel, allí encontrará un botón con un llamado a la acción (“Descarga gratis nuestra guía de moda circular”, “Conoce a ModRebel: inscríbete en nuestro webinar sobre moda circular” o “Consejos para revitalizar tus prendas”, por ejemplo) en donde a cambio de llenar sus datos en un breve formulario, accederá a un contenido gratuito. Con todo esto, se busca conseguir un prospecto o un cliente potencial, que en términos de este momento puede denominarse lead, es decir, el usuario que dejado en la plataforma sus datos de contacto.
- **Educar:** Luego que el cliente ejecuta el llamado a la acción, se piensa en la automatización del proceso de marketing para ofrecer contenidos vía correo electrónico que generen mayor interacción con la plataforma según la fase del ciclo de compra, el perfil y el comportamiento de cada cliente (cultivo de leads o leads nurturing) y también generar una clasificación de los usuarios según el interés en la adquisición de servicios (calificación de leads o lead scoring). Vale la pena recordar aquí, de manera general, que un Lead es una persona o empresa que demostró de alguna forma interés por un producto o servicio y desde all,

pueden clasificarse como potenciales compradores (scoring) o fidelizarse por medio de contenidos (nurturing) (Sáinz de la Flor, 2020).

- **Cierre y fidelización:** Esta parte del proceso es muy importante para ModRebel, ya que no solo consistirá en cerrar e incrementar las ventas, sino en proveer todo lo necesario para la satisfacción del cliente, la creación de comunidad y la identificación con la marca. Aquí juega un papel fundamental el servicio al cliente y los contenidos e información que pueda brindársele de manera oportuna a todas las dudas que presente el cliente, pero también a que lo haga sentir cada vez más unido a ModRebel, al proyecto que hay detrás de la marca y a la comunidad de la cual ya forma parte (fidelización), pero, obviamente también buscando nuevas compras y la posibilidad de atraer nuevos clientes por recomendación de clientes antiguos gracias a servicios de calidad, contenidos de valor y estrategias de fidelización. Finalmente, el cierre de la venta se debe dar por medio de la plataforma y gracias a la facilidad del proceso de adquisición del servicio, pues se presupuesta que todo la venta se logre avanzando en la plataforma en tres o cuatro clics máximo.

Por otro lado, una forma de concretar las anteriores ideas, es estableciendo herramientas, formas de contacto e indicadores de medición. Para esto, se han desarrollado dos estrategias, una para EcoRebels y otra para EcoMakers, en donde se indican las fases, herramientas, contacto y los indicadores claves de desempeño (KPI por su sigla en inglés, ver figura 9).

Adicional a lo dicho, se tiene planeado realizar el siguiente plan de medios para apoyar la estrategia de marketing:

Tabla 5.*Plan de medios ModRebel*

Canal	Objetivo	Contenido	Frecuencia
Redes sociales (Instagram, Facebook, Twitter, Pinterest)	Generar interacción con la audiencia y promocionar productos.	Publicaciones de imágenes y videos de prendas sostenibles, contenido sobre moda ética y sostenible, promociones y descuentos exclusivos para seguidores.	2-3 publicaciones por semana.
Blog de la marca	Generar contenido de valor sobre moda sostenible.	Artículos sobre tendencias sostenibles, entrevistas con diseñadores y personas relacionadas con el mundo de la moda sostenible, consejos para vestir de manera ética y sostenible.	1-2 publicaciones por mes.
Boletín	Fidelizar a los EcoRebels y promocionar productos.	Novedades de la marca, promociones y descuentos exclusivos para suscriptores, contenido relevante sobre moda sostenible.	1 envío por mes
Publicidad en Google y redes sociales	Atraer nuevos EcoRebels y aumentar las ventas	Anuncios pagados en Google y en redes sociales para llegar a un público amplio y atraer a nuevos EcoRebels.	Frecuencia según el presupuesto disponible.

Fuente: Elaboración propia

De esta forma, ModRebel busca ser la salida práctica, tecnológica y sencilla para que las personas interesadas en adquirir servicios de moda circular puedan hacerlo desde cualquier dispositivo conectado a internet y con la facilidad de recoger y entregar sus prendas a domicilio. Más que un directorio de EcoMakers, ModRebel se convierte en una plataforma que a través de la tecnología promueve la sostenibilidad, impulsa el trabajo de madres cabeza

de hogar, disminuye gastos personales en compra de ropa y genera en sus EcoREbels la satisfacción de estar aportando con hechos concretos a mitigar el cambio climático.

5.2 Gestión de comunicaciones y relaciones públicas del emprendimiento

Las comunicaciones y relaciones públicas en ModRebel estarán lideradas por los dos socios, apoyándose en la parte gráfica y multimedia con el director de Tecnología. Se busca realizar una comunicación sincrónica y asincrónica valiéndose de herramientas como chat de whatsapp, correos electrónicos, comentarios y mensajes directos en redes sociales, por ejemplo, priorizando para esto la calidad en la atención, textos que marquen una identidad de respuesta de ModRebel, tiempos de respuesta y fidelización. Para el caso de las relaciones públicas, los socios fundadores serán los encargados de realizarlas, pero no se descarta a futuro considerar a alguien, empleado directo o tercero, que cuente con experiencia en el área y que se acerque en su forma de expresarse a los EcoREbels potenciales.

En cuanto al logotipo del emprendimiento, se busca expresar de manera clara la actividad comercial y la importancia de la moda circular, por esto, se escogieron colores relacionados con la naturaleza, el símbolo de reciclaje dentro de una silueta de cabeza humana, entendiendo por esto la consciencia e importancia del reciclaje y la actitud ecoamigable. Finalmente, el nombre va acompañado de una leyenda que soporte lo hecho gráficamente.

Figura 16.

Logotipo de ModRebel



Fuente: Elaboración propia

5.3 Proceso de ventas y servicios

El proceso de venta y servicios de ModRebel está soportado por la tecnología de la plataforma digital, ya que la idea es que todo se realice de manera virtual y que lo que requiera presencialidad en la venta (como el caso de la recogida y entregas de prendas) sea automatizado para que el tercero encargado de la logística lo realice. Para comprender mejor el proceso de venta, se puede observar siguiente imagen:

Figura 17.

Proceso venta servicio

PROCESO DE VENTA



Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, se considera que para apoyar un proceso de venta y la implementación de servicios que generen una buena experiencia para toda la comunidad de ModRebel, se debe tener en cuenta los siguientes elementos:

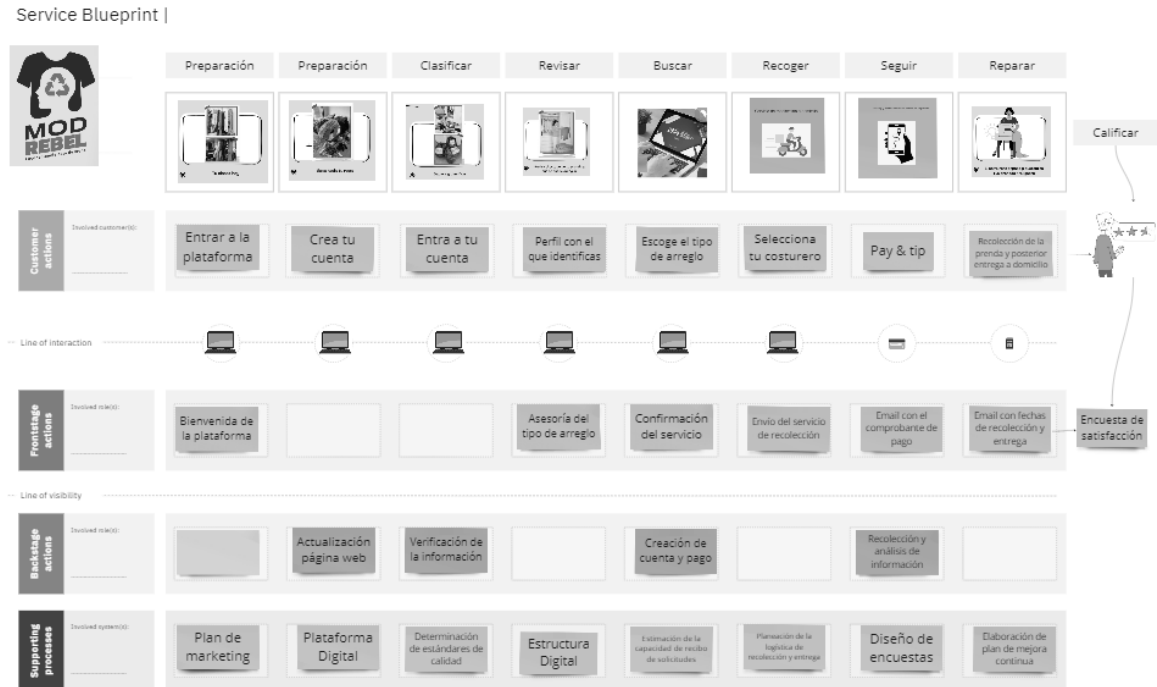
- Ofrecer una experiencia personalizada a los EcoRebels, por medio de las herramientas de marketing en relación con los leads, facilidad en el uso de la plataforma y canales de atención directos con la empresa.
- Crear ofertas atractivas, a través de servicios de calidad con precios competitivos y ofertas que generen atracción.
- Implementar una política de devoluciones sencilla, para evitar molestias, reprocesos y quejas.

- Establecer un sistema de recompensas para EcoRebels habituales, pensando en fidelización.

Así que, teniendo en cuenta el proceso de venta y los servicios de ModRebel, se construyó la siguiente gráfica (blueprint service), en donde se detallan los procesos a seguir en las diferentes etapas. Por esto, en la columna de la izquierda se encuentran las acciones del cliente, las que son visibles para este en la plataforma y las que se realizan detrás y que no son visibles para el usuario, así como también los procesos de soporte en cada etapa. Por otro lado, en la fila superior (con fondo gris), se encuentran cada una de las etapas definidas para los servicios. Finalmente, se encontrarán los elementos que se desarrollarán según el punto de ubicación entre la columna izquierda y la fila superior.

Figura 18.

Plano de servicios ModRebel



Fuente: Elaboración propia

5.4 Plan de mercado

5.4.1 Investigación de Mercado

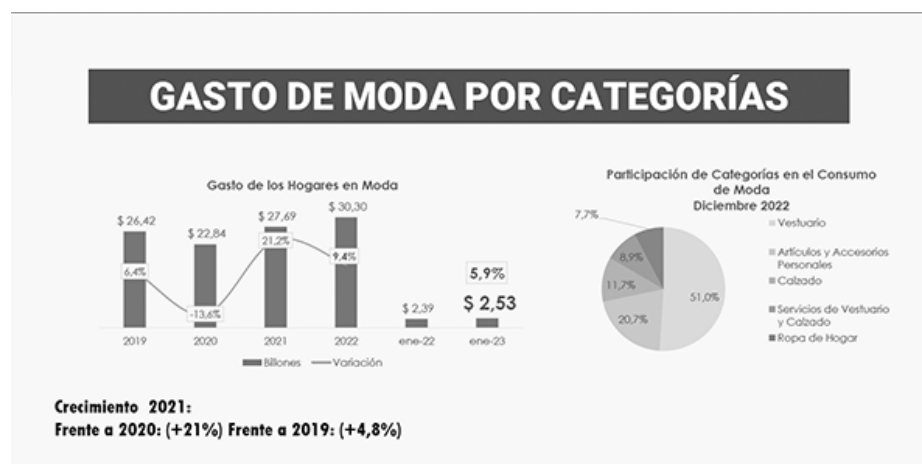
Como se mencionó en el numeral 2 de este documento, para el caso de esta investigación, se realizaron 167 encuestas en el mes de marzo de 2023, a través de Google Forms, en una muestra aleatoria y con el fin de conocer la posibilidad de potenciales clientes en el uso de servicios relacionados con la moda circular. Se puede decir que, de manera general, este ejercicio mostró la posibilidad e interés por parte de clientes y modistas de participar en un proyecto como ModRebel, pero también respaldó la iniciativa que se trate de una plataforma digital y de generar un marketing de atracción (inbound) (ver anexo 1 – resultados encuestas ModRebel).

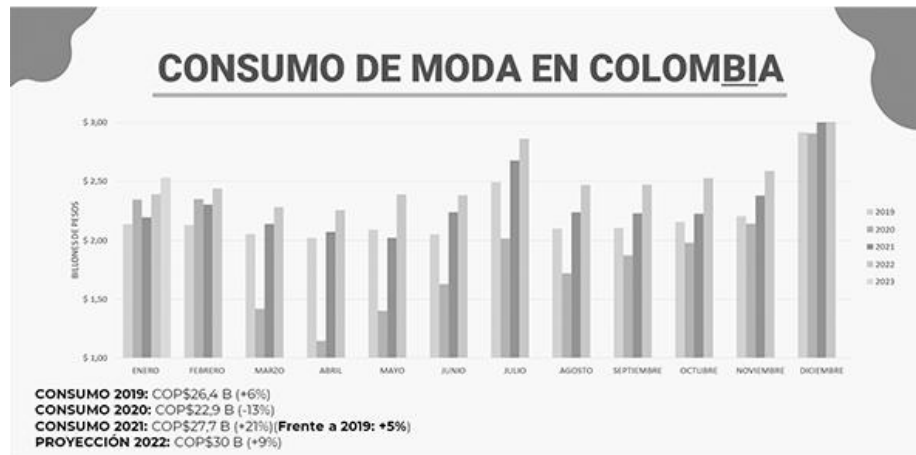
Por otro lado, las cifras a nivel global según el informe anual que entrega ThredUp (2022) sobre el mercado de segunda mano, proyecta un crecimiento del 127% para el 2026, creciendo tres veces más rápido que el mercado global de ropa en general. Además, según los consumidores norteamericanos (mercado más grande actualmente en segunda mano), el 70% manifiesta que hoy es más fácil comprar moda circular gracias a la tecnología y las ventas en línea (ThredUp, 2022). Si bien este mercado no es el que directamente se relaciona con este emprendimiento, si muestra el interés de los consumidores en servicios de moda circular y la proyección de crecimiento, lo cual impacta directamente a ModRebel pues puede llegar también a estos consumidores.

Frente al mercado nacional, el gasto en Colombia relacionado con la moda también ha ido incrementando, generando un balance positivo y buenas proyecciones. Por ejemplo, el Observatorio de Moda (Inexmoda et al., 2023) nos entrega las siguientes cifras:

Figura 19.

Datos del Observatorio de Moda, febrero 2023.





¿Cuál fue la ciudad con el tamaño de Mercado más grande?	GASTO MENSUAL EN MILLONES DE PESOS	
	NACIONAL	
1	BOGOTÁ	\$ 1.039.520
2	MEDELLÍN	\$ 321.886
3	CALI	\$ 195.766
4	BARRANQUILLA	\$ 136.420
5	CARTAGENA	\$ 69.091
6	BUCARAMANGA	\$ 68.391
7	PEREIRA	\$ 46.038
8	MANIZALES	\$ 44.101
9	CÚCUTA	\$ 36.996
10	VILLAVICENCIO	\$ 35.685
11	MONTERÍA	\$ 30.679
12	PASTO	\$ 28.284
13	NEIVA	\$ 23.669

Fuente: (Inexmoda et al., 2023)

5.5 Barreras de Entrada

Las principales barreras de entrada que consideramos para la puesta en marcha de ModRebel, serían las siguientes:

- Desafíos de reconocimiento de marca

- Encontrar diseñadores de modas calificados
- Experiencia en reparación y personalización de las prendas a través de canales virtuales: la gente podría preferir los canales tradicionales de compras de prendas.
- Altos costos en el desarrollo de la Plataforma
- Coordinación de la logística requerida para el transporte de prendas
- Competencia establecida: competidores bien establecidos en el mercado, puede ser difícil para un nuevo competidor atraer a los usuarios y ganar cuota de mercado.

5.5.1 Amenazas y Oportunidades

Para este punto se ha decidido utilizar la matriz DOFA (o análisis FODA) para resaltar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, con el fin de analizar de manera más objetivo estos elementos. Los resultados se muestran a continuación:

Figura 20.

Matriz DOFA de ModRebel



Fuente: Elaboración propia

5.5.2 Competidores Clave

La competencia es importante para ModRebel en dos sentidos, primero, porque se considera que frente a este modelo de negocio la competencia a escala local no es alta, pero, por otro lado, la competencia directa que se encontró con aspectos que involucran moda circular, sin ser 100% dedicados a esto, se trata de grandes empresas con las cuales es difícil competir desde un emprendimiento nuevo. A pesar de lo anterior, el análisis de los competidores clave sirve para establecer las fortalezas de este proyecto, como se indica a continuación:

Figura 21.

Competidores clave de ModRebel

Competidores

				
Servicio a domicilio (Logística)	✓		✓	
Productos "eco" amigables	✓	✓	✓	✓
Reparación y remanufactura a la medida	✓		✓	✓
Diseños Personalizados	✓	✓		
Tecnología 3D	✓			

Fuente: Elaboración propia

Ahora bien, el ejercicio anterior sirve para analizar la competencia, pero también para conocer las fortalezas del emprendimiento y analizar las prácticas de estos competidores directos en relación con en el mercado de segunda mano. Pues este tipo de comercio se está convirtiendo en protagonista no solo por los negocios enfocados en moda circular, sino también para negocios tradicionales de ropa que quieren apuntarle a este, pues según el estudio de ThredUp (2022), el 78% de los ejecutivos minoristas manifiestan que sus clientes participan en la compra de ropa de segunda mano, por esto, es importante no solo conocer los competidores clave y sus prácticas en moda circular, sino también analizar las oportunidades que está ofreciendo el comercio minorista para este modelo de negocio.

Finalmente, aunque ModRebel podría ver los proyectos de venta de ropa de segunda mano o reparación de prendas de vestir, como por ejemplo Deluxe Vintagee, Garage Sale, Viste lo que viste o Clothe Moda (Marca País Colombia, 2019), modistas, diseñadoras o trabajadoras independientes, como posibles competidores, esto más que representar un problema es una oportunidad, pues este proyecto buscará ser referente de la moda circular a través del trabajo colaborativo, del fortalecimiento de la economía local y del trabajo en red,

por lo cual estos emprendimientos podrían terminar convirtiéndose en un aliado de importancia.

5.5.3 Precios

Los precios en ModRebel se establecieron con base en la premiumización. Lo anterior se decide no solo con el fin de establecer cómo se obtendrán las ganancias, sino también por llegar a EcoRebles que aún no conocen bien o no participan de los beneficios de la moda circular y que puedan tener algún tipo de reserva con el mercado de la moda circular, donde se considera que la premiumización permite llegar a aquellos que no están convencidos de este tipo de moda, pues se muestra que están adquiriendo un servicio con respaldo y calidad.

Por esto, se debe tener en cuenta que, adicional a los servicios de personalización y modificación de prendas, ModRebel también oferta asesorías personalizadas por parte de la diseñadora y un valor agregado de importancia para los consumidores ecoamigables, pues se trata de revitalizar sus prendas y así evitar su deshecho antes de tiempo, aportando así a la sostenibilidad, el trabajo de las madres cabeza de familia y siendo consecuentes con su consciencia ambiental. Sin embargo, hay que tener en cuenta que para hacer sostenible el emprendimiento y hacerlo competitivo, se establecerá una compra mínima, que será aproximadamente de 3 dólares, y dentro de esta se incluirán uno o más arreglos sencillos, dependiendo el costo de cada uno sobre el total de la compra mínima, pues se debe tener en cuenta que adicional a los arreglos habrá un costo por logística (recogida y entrega), por esto, dentro de esta compra podrá incluirse más de un arreglo o modificación sencilla para que justifique el valor total y sea competitivo.

5.5.4 Canales de Distribución

Los canales de distribución en ModRebel serán netamente virtuales, con la excepción de la parte logística de recogida y entrega de prendas que se realizará a través de un tercero y que las notificaciones de servicio le llegarán por una automatización realizada dentro de la plataforma.

5.5.5 Red de Contactos

En ModRebel, la red de contactos es de gran importancia y se considera uno de los valores fundamentales del emprendimiento, ya que se promueve el trabajo colaborativo y se busca crear una comunidad alrededor de la marca. Por esta razón, se han definido como canales y grupos prioritarios para esta red los siguientes:

- **Redes sociales:** La utilización de redes sociales para crear comunidad, comunicarse con clientes y atraer nuevos usuarios
- **Grupos de interés:** Todos los relacionados con servicios prestados por ModRebel son considerados grupos de interés (stakeholders) y la idea es fidelizar a estos grupos.
- **Alianzas comerciales:** Se establecerán alianzas comerciales con tiendas de ropa, boutiques o diseñadores de moda que pueden necesitar servicios de reparación de prendas. Además, explorar alianzas con servicios de limpieza en seco.
- **Comunidades locales:** La comunidad local es central para este emprendimiento y se considera que participar en eventos y actividades comunitarias servirá para conectar con otros empresarios y consumidores locales.

- **Organizaciones empresariales:** Se buscarán alianzas con organizaciones empresariales se especialicen en la promoción de emprendimientos y pequeñas empresas.
- **Entidades del Gobierno Nacional y Local:** Se piensa establecer alianzas y lograr apoyos por parte del Ministerio de Ambiente, Ministerio de Comercio y la Secretaría de Desarrollo Económico de Bogotá.

6. Conclusiones

La industria de la moda es consciente de la necesidad de cambiar los procesos de producción lineales hacia la circularidad y esto implica modificaciones en todo el ecosistema y los actores de la industria. Como se mencionaba, el impacto no finaliza con la elaboración de productos fabricados con materiales sostenibles, sino que también involucra colaboración, servicios y conciencia ambiental entre los involucrados. De aquí surge la importancia de trabajar mancomunadamente entre sociedad civil, organizaciones ambientales, academia, industria y estado, pues finalmente se trata de combatir un problema que involucra a toda la humanidad: el calentamiento global.

Ahora, si bien se trata de un ejercicio de conciencia también hay factores económicos que como emprendimiento es imposible no tener en cuenta y esto es crear una empresa que sea sostenible financieramente. Lo anterior indica una serie de retos que tiene cualquier proyecto emprendedor e innovador pero que para este caso involucra un trabajo comunitario y ambiental. Por esto, se hace importante conseguir lazos fuertes con la comunidad a la cual se va a impactar, donde prime el respeto, el trabajo colaborativo, los derechos humanos, el

medioambiente, la solidaridad y, claro está, que estas comunidades perciban también un beneficio acorde a los valores y los objetivos de ellas y de ModRebel.

Finalmente, la moda circular y los servicios que de esta se desprenden se han convertido en la actualidad en una tendencia a nivel mundial que pareciera haber llegado para quedarse. Esto significa que proyectos como ModRebel tiene un campo de acción interesante y en crecimiento, pero, a su vez, que hay muchos otros que no participan porque no conocen los beneficios o porque simplemente tienen un prejuicio o preferencia por los productos tradicionales de la moda. Lo anterior refuerza la idea que la moda circular no solo es una relación con los productos o servicios, sino que también requiere un trabajo con la comunidad, un trabajo cultural para generar mayor consciencia y aceptación sobre los beneficios y esto implica también crear redes de apoyo entre los diferentes emprendimientos de esta industria, es decir, trabajo colaborativo más que competencia.

Referencias bibliográficas

- Adelantado, D. (2022, enero 20). *5 grandes marcas de moda que apuestan por la economía circular*. Emprendedores. <https://www.emprendedores.es/gestion/marcas-de-moda-economia-circular/>
- Amador-Mercado, C. Y. (2022). El análisis PESTEL. *Uno Sapiens Boletín Científico de la Escuela Preparatoria No. 1*, 4(8), Article 8.
<https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/prepa1/article/view/8263>
- Answer The Public. (2023). *Search listening tool for market, customer & content research*. Answer The Public. <https://answerthepublic.com/>, <https://answerthepublic.com/pt>, <https://answerthepublic.com/fr>, <https://answerthepublic.com/de>, <https://answerthepublic.com/es>, <https://answerthepublic.com/it>, <https://answerthepublic.com/ja>
- Becerra Elejalde, L. L. (2023). *El 64 % de los trabajadores prefiere la modalidad híbrida*. Portafolio. <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/trabajo-hibrido-el-64-de-los-trabajadores-en-colombia-lo-prefiere-578308>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2023). *Descripción actividades económicas (Código CIU)*. CCB. <https://linea.ccb.org.co/descripcionciiu/>
- Castanares, L. (2021). *Tratamiento y reutilización de aguas residuales textiles*. Sigmadaf. <https://sigmadafclarifiers.com/tratamiento-y-reutilizacion-de-aguas-residuales-industria-textil/>
- Congreso de Colombia. (1979). *Ley 9 de 1979. Por la cual se dictan Medidas Sanitarias*. https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/LEY%200009%20DE%201979.pdf

- Congreso de Colombia. (2006). *Ley 1014 de 2006. De fomento a la cultura del emprendimiento*. <https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Leyes/1672727>
- Congreso de Colombia. (2008a). *Ley 1221 de 2008. Por la cual se establecen normas para promover y regular el Teletrabajo y se dictan otras disposiciones*.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=31431>
- Congreso de Colombia. (2008b). *Ley 1258 de 2008. Por medio de la cual se crea la sociedad por acciones simplificada*.
https://www.redjurista.com/Documents/ley_1258_de_2008_congreso_de_la_republica.aspx#/
- Congreso de Colombia. (2021). *Ley 2088 de 2021. Por la cual se regula el trabajo en casa y se dictan otras disposiciones*.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=162970#:~:text=Es%20la%20garant%C3%ADa%20y%20el,vida%20personal%2C%20familiar%20y%20laboral.>
- Congreso de Colombia. (2022). *Ley 2191 de 2022. Por medio de la cual se regula la desconexión laboral—Ley de desconexión laboral*.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=177586#0>
- Delta. (2023). *ESG en la industria textil: Entender el concepto*. Delta Máquinas Textiles.
<https://www.deltamaquinastexteis.com.br/es/esg-en-la-industria-textil/>
- Ellen Macarthur Foundation. (s/f). *¿Qué es una economía circular?* Ellen Macarthur Foundation. Recuperado el 29 de mayo de 2023, de
<https://ellenmacarthurfoundation.org/es/temas/presentacion-economia-circular/vision-general>

Estrada Rudas, C. (2022). *Consumo de moda en Colombia cerró ventas por \$27,7 billones el año pasado*. La República. <https://www.larepublica.co/empresas/consumo-de-moda-en-colombia-cerro-ventas-por-27-7-billones-el-ano-pasado-3316367>

Expotextil News. (2020). *Las soluciones móviles de escaneo corporal de 3DLook se vuelven manos libres*. Expotextil News. <https://www.expotextilnews.com.pe/news/innovacion-y-tecnologia/las-soluciones-moviles-de-escaneo-corporal-de-3dlook-se-vuelven-manos-libres/>

GFE. (2022). *Informe Sector Moda de EAE Business School*. Global Fashion Export. <https://globalfashionexport.net/gfe-news/informe-sector-moda-de-eae-business-school/>

Google Ads. (2023). *Planificador de palabras clave*. Google Ads. https://ads.google.com/aw/keywordplanner/home?ocid=1292102061&euid=896520946&__u=3686813154&uscid=1292102061&__c=5405254789&authuser=0&sf=kp&subid=mx-es-419-et-g-aw-a-tools-kwp_bb-awhp_xin1%21o2

Google Trends. (2023). *Qué se está buscando en Colombia en este momento*. Google Trends. <https://trends.google.es/trends/>

Green Strategy. (2023). *What is Circular Fashion?* Green Strategy. <https://greenstrategy.se/circular-fashion-definition/>

Haito, A. (2022). *“Premiumización” y accesibilidad, dos tendencias del mercado de consumo*. América Retail. <https://www.america-retail.com/opinion/premiumizacion-y-accesibilidad-dos-tendencias-del-mercado-de-consumo/>

InboundCycle. (2022). *Inbound Marketing: Qué es, etapas y metodología*. InboundCycle. <https://www.inboundcycle.com/inbound-marketing-que-es>

Inexmoda, Raddar, & Sectorial. (2023). *Observatorio de Moda 2023. Febrero.*

<https://www.inexmoda.org.co/wp-content/uploads/2023/02/Observatorio-Inexmoda-FEBRERO-2023.pptx>

Marca País Colombia. (2019). *Moda sostenible en Colombia.* Marca País Colombia.

<https://www.colombia.co/pais-colombia/talento-de-colombia/moda-sostenible-en-colombia-mucho-mas-que-una-tendencia/>

Martínez, A. (2014). *Gestión por procesos de negocio: Organización horizontal.* Ecobook.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2009). *Decreto 2020 de 2009. Por medio del cual se reglamenta el artículo 28 de la Ley 1258 de 2008.*

<https://es.slideshare.net/ptauta/decreto-2020-0206-2009-revisor-fiscal-sas>

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (1979). *Resolución 2400 de 1979. Por la cual se establecen algunas disposiciones sobre vivienda, higiene y seguridad en los establecimientos de trabajo.*

<https://www.ilo.org/dyn/travail/docs/1509/industrial%20safety%20statute.pdf>

Naranjo, F., & Observatorio Digital. (2020). *Inbound marketing 2020: Conoce los principales beneficios de implantar una estrategia de Inbound Marketing en tu empresa.* Observatorio Digital.

Pacto Global Red Colombia. (2023). *Sellos y Certificaciones de Moda Sostenible y Textil Orgánico.* Pacto Global Red Colombia. <https://www.pactoglobal-colombia.org/news/sellos-y-certificaciones-de-moda-sostenible-y-textil-organico.html>

Ramírez, M. J. (2022). *Despega la moda circular en Colombia: La venta de ropa usada en el país creció 450% en los últimos 5 años.* Marketing 4 Ecommerce.

<https://marketing4ecommerce.co/despega-la-moda-circular-en-colombia-la-venta-de-ropa-usada-en-el-pais-crecio-450-en-los-ultimos-5-anos/>

Sáinz de la Flor, C. (2020). *Ventajas y diferencias entre lead nurturing y lead scoring*.

WAM. <https://www.wearemarketing.com/es/blog/ventajas-y-diferencias-entre-lead-scoring-y-lead-nurturing.html>

SaluData - Observatorio de Salud de Bogotá. (2023). *Proyecciones de Población por Localidad Convenio interadministrativo 095 de 2020 DANE- FONDANE Y SDP con base en CNPV DANE 2018*. SaluData.

<https://saludata.saludcapital.gov.co/osb/index.php/datos-de-salud/demografia/piramidepoblacional/>

Santander Universidades. (2022). *Qué es la sostenibilidad: Definición, tipos y ejemplos*.

Santander Becas. <https://www.becas-santander.com/es/blog/que-es-la-sostenibilidad.html>

Slow Fashion Next. (2021). *Lo que nunca te contaron sobre moda circular*. Slow Fashion Next. <https://slowfashionnext.com/blog/lo-que-nunca-te-contaron-sobre-moda-circular/>

Statista. (2023). *Moda: Intención de gasto por categoría a nivel mundial*. Statista.

<https://es.statista.com/estadisticas/1229499/intencion-de-gasto-en-moda-por-categoria-a-nivel-mundial/>

ThredUp. (2022). *2022 Fashion Resale Market and Trend Report*. ThredUp.

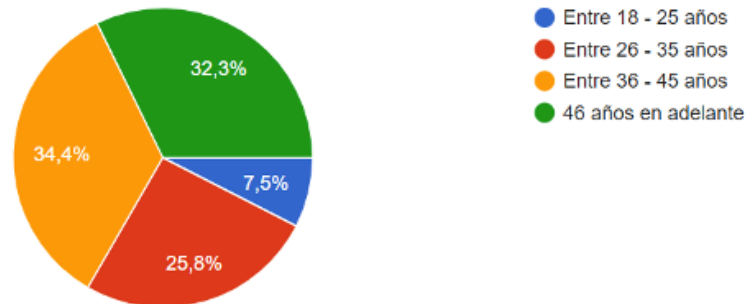
<https://www.thredup.com/resale/>

Anexos

Anexo 1. Resultados encuestas ModRebel

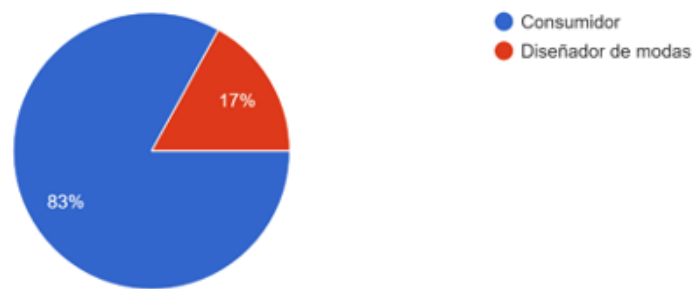
Edad

93 respuestas



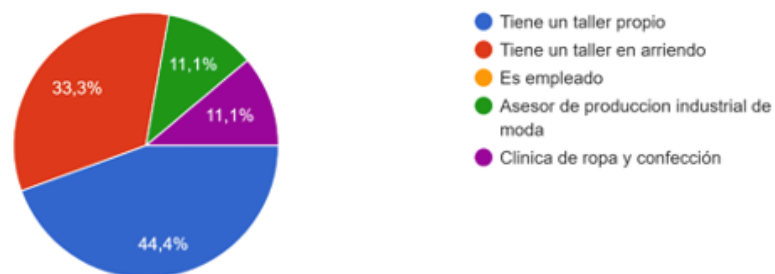
¿Cómo te identificas?

165 respuestas



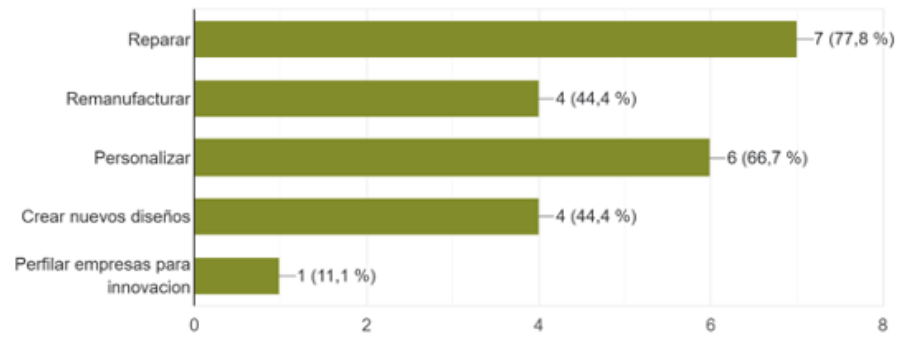
¿Qué tipo de diseñador de modas es usted?

9 respuestas



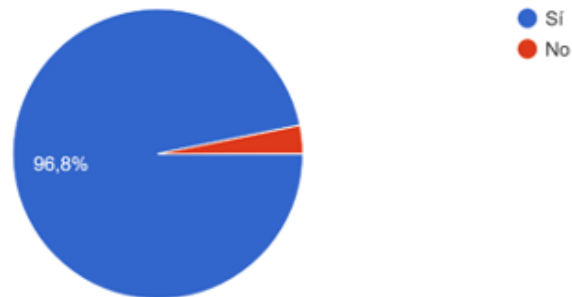
Entre tus actividades esta:

9 respuestas



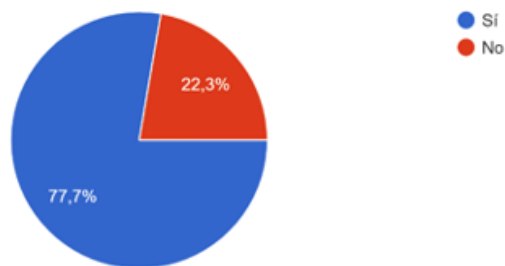
Recomendaría a alguien comprar ropa sostenible

157 respuestas

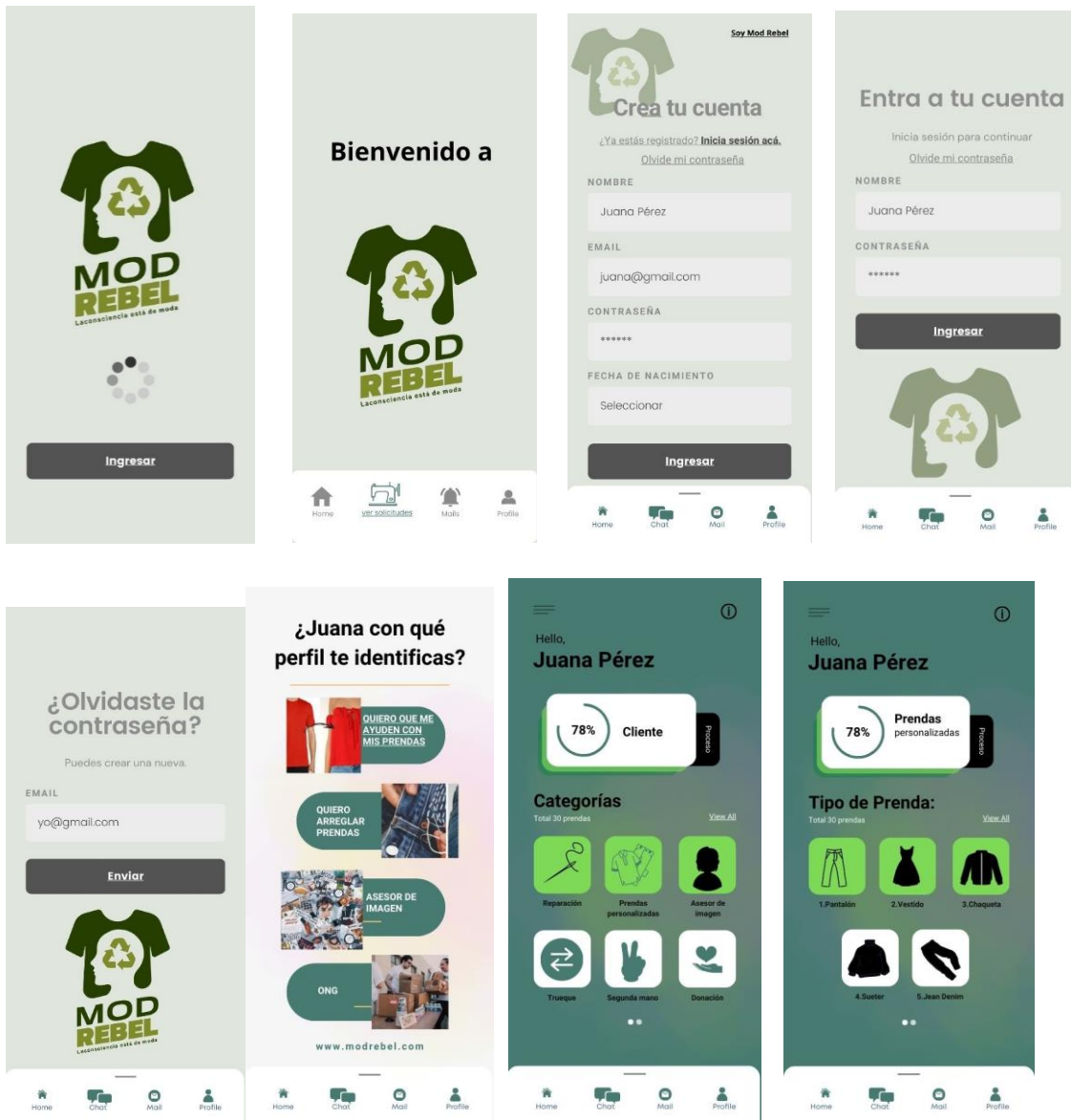


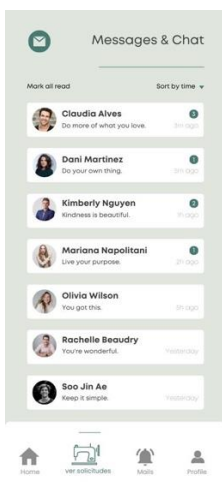
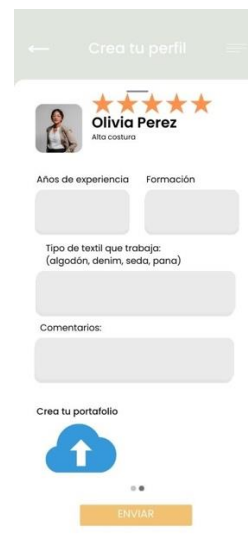
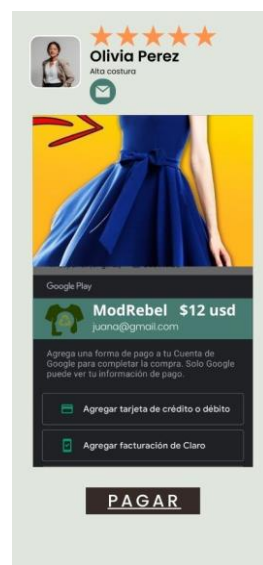
¿Utilizaría una plataforma digital que toma sus medidas de forma virtual, recoge las prendas en su hogar para repararlas o personalizarlas en talleres especializados y se las devuelve?

157 respuestas



Anexo 2. Imágenes diseño plataforma ModRebel





Anexo 3. Escenario para indicadores y flujo

En este escenario no se incluyó el costo del ingeniero de sistemas en el inicio del emprendimiento, lo cual permite mejorar los indicadores financieros y el flujo de caja.

Modelación de un proyecto Mobrebel.					
Panel de variables independientes o inductoras	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026	Año 2027
Análisis de los ingresos					
	\$				
Ventas	52.800.000,00	\$ 69.252.480	\$ 87.590.537	\$ 111.204.945	\$ 140.118.231
Aumento de Precio		9,30%	5,40%	5,80%	5,00%
Aumento de Volumen		20%	20%	20%	20%
Análisis de los costos y gastos					
	\$	-	-	-	-
Costo de Ventas	6.000.000,00	\$ 6.558.000	\$ 6.912.132	\$ 7.313.036	\$ 7.678.687
Gastos de Administración	\$ 24.000.000	\$ 26.232.000	\$ 27.648.528	\$ 29.252.143	\$ 30.714.750
Aumento en Gtos de Ventas		5,0%	5,0%	5,0%	5,0%
	\$				
Gastos de Ventas	9.600.000,00	\$10.080.000,00	\$10.584.000,00	\$11.113.200,00	\$11.668.860,00

Análisis de los requerimientos en activos fijos					
Inversiones en Activos Fijos	\$53.000.000				
Plazo de Depreciación	\$ 10.600.000	\$ 10.600.000	\$ 10.600.000	\$ 10.600.000	\$ 10.600.000
Análisis de los requerimientos de financiación					
Saldo del Pasivo	\$ 12.720.000	\$ 9.540.000	\$ 6.360.000	\$ 3.180.000	\$ 0
Amortización a capital	\$ 3.180.000	\$ 3.180.000	\$ 3.180.000	\$ 3.180.000	\$ 3.180.000
Intereses	\$ 3.975.000	\$ 3.180.000	\$ 2.385.000	\$ 1.590.000	\$ 795.000

Panel de planeación financiera	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
---------------------------------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

Estado de Resultados (estado de pérdidas y ganancias)					
	\$		\$	\$	\$
Ventas	52.800.000,00	\$ 69.252.480	87.590.536,70	111.204.945,40	140.118.231,20
	\$	\$	\$	\$	\$
Costo de Ventas	6.000.000,00	6.558.000,00	6.912.132,00	7.313.035,66	7.678.687,44
	\$	\$			
Utilidad Bruta	46.800.000,00	62.694.480,00	\$ 80.678.405	\$ 103.891.910	\$ 132.439.544
Gastos de Administración	\$ 24.000.000	\$ 26.232.000	\$ 27.648.528	\$ 29.252.143	\$ 30.714.750
Gastos de Depreciación	\$ 10.600.000	\$ 10.600.000	\$ 10.600.000	\$ 10.600.000	\$ 10.600.000

	\$	\$	\$	\$	\$
Gastos de Ventas	9.600.000,00	10.080.000,00	10.584.000,00	11.113.200,00	11.668.860,00
	\$	\$			
Utilidad Operacional	2.600.000,00	15.782.480,00	\$ 31.845.877	\$ 52.926.567	\$ 79.455.934
Gastos Financieros	\$ 3.975.000	\$ 3.180.000	\$ 2.385.000	\$ 1.590.000	\$ 795.000
	-\$				
Utilidad Gravable	1.375.000,00	\$ 12.602.480	\$ 29.460.877	\$ 51.336.567	\$ 78.660.934
Impuestos	\$ 0	\$ 4.410.868	\$ 10.311.307	\$ 17.967.798	\$ 27.531.327
	-\$				
Utilidad Neta	1.375.000,00	\$ 8.191.612	\$ 19.149.570	\$ 33.368.769	\$ 51.129.607
	\$				
OPEX PRIMER AÑO	13.200.000,00				

**FLUJO DE CAJA MÉT.
INDIRECTO**

Ingresos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad Operacional	\$ 2.600.000	\$ 15.782.480	\$ 31.845.877	\$ 52.926.567	\$ 79.455.934
Depreciación	\$ 10.600.000	\$ 10.600.000	\$ 10.600.000	\$ 10.600.000	\$ 10.600.000
Ctas x Pagar con Proveedores					
Aporte de Capital	\$ 37.100.000				
Préstamos Bancarios	\$ 15.900.000				
Total Ingresos	\$ 66.200.000	\$ 26.382.480	\$ 42.445.877	\$ 63.526.567	\$ 90.055.934

Egresos

Efectivo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Requermtos. Cap. de Trabajo bruto operativo	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Inversión en No corrientes (CAPEX)	\$ 53.000.000				
PLAN DE INVERSIÓN	\$ 53.000.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Gastos Financieros	\$ 3.975.000	\$ 3.180.000	\$ 2.385.000	\$ 1.590.000	\$ 795.000
Amortización de Pasivos	\$ 3.180.000	\$ 3.180.000	\$ 3.180.000	\$ 3.180.000	\$ 3.180.000
Impuestos	0	\$ 0	\$ 4.410.868	\$ 10.311.307	\$ 17.967.798
Total Egresos	\$ 60.155.000	\$ 6.360.000	\$ 9.975.868	\$ 15.081.307	\$ 21.942.798

SALDO DE CAJA	\$ 6.045.000	\$ 20.022.480	\$ 32.470.009	\$ 48.445.260	\$ 68.113.136
SALDO ACUMULADO DE CAJA	\$ 6.045.000	\$ 26.067.480	\$ 58.537.489	\$ 106.982.749	\$ 175.095.884

Balance General

Activos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Caja + Bancos	\$ 6.045.000	\$ 26.067.480	\$ 58.537.489	\$ 106.982.749	\$ 175.095.884
Cartera, deudores, Cuentas por cobrar a clientes	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Inventarios	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Activos Corrientes	\$ 6.045.000	\$ 26.067.480	\$ 58.537.489	\$ 106.982.749	\$ 175.095.884
Activo Fijo Bruto	\$ 53.000.000	\$ 53.000.000	\$ 53.000.000	\$ 53.000.000	\$ 53.000.000

Depreciación Acumulada	\$ 10.600.000	\$ 21.200.000	\$ 31.800.000	\$ 42.400.000	\$ 53.000.000
Activo Fijo Neto	\$ 42.400.000	\$ 31.800.000	\$ 21.200.000	\$ 10.600.000	\$ 0
Total Activos	\$ 48.445.000	\$ 57.867.480	\$ 79.737.489	\$ 117.582.749	\$ 175.095.884
Pasivos					
Obligaciones Financieras	\$ 3.180.000	\$ 3.180.000	\$ 3.180.000	\$ 3.180.000	\$ 0
Ctas x Pagar Proveedores	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Impuestos x Pagar	\$ 0	\$ 4.410.868	\$ 10.311.307	\$ 17.967.798	\$ 27.531.327
Pasivos Corrientes	\$ 3.180.000	\$ 7.590.868	\$ 13.491.307	\$ 21.147.798	\$ 27.531.327
Pas. Fin . Largo Plazo	\$ 9.540.000	\$ 6.360.000	\$ 3.180.000	\$ 0	\$ 0
Total Pasivos	\$ 12.720.000	\$ 13.950.868	\$ 16.671.307	\$ 21.147.798	\$ 27.531.327
Patrimonio					
Capital	\$ 37.100.000	\$ 37.100.000	\$ 37.100.000	\$ 37.100.000	\$ 37.100.000
Reserva Legal		\$ 0	\$ 819.161	\$ 2.734.118	\$ 6.070.995
Otras Reservas		0	0	0	0
Utilidad del Ejercicio	-\$ 1.375.000	\$ 8.191.612	\$ 19.149.570	\$ 33.368.769	\$ 51.129.607
Total Patrimonio	\$ 35.725.000	\$ 43.916.612	\$ 63.066.182	\$ 96.434.950	\$ 147.564.558
Pasivos + Patrimonio	\$ 48.445.000	\$ 57.867.480	\$ 79.737.489	\$ 117.582.749	\$ 175.095.884