



**Escuela de Administración
Graduate School of Business (Rosario GSB)**

Maestría en Marketing MM

Paserel:

**Plataforma Online Enfocada en Digitalización del Closet
Modalidad Proyecto de Emprendimiento**

Presentado Por:

**Cristina del Carmen Montes Pardo
David E. Quintero Abdala**

Bogotá, D.C. 30 de noviembre 2022



**Escuela de Administración
Graduate School of Business (Rosario GSB)**

Maestría en Marketing MM

**Plataforma Tecnología para la Toma de Decisiones a la Hora de Vestir “*Pasere!*”
Modalidad Proyecto de Emprendimiento**

**Presentado Por:
Cristina del Carmen Montes Pardo
David E. Quintero Abdala**

**Bajo la Dirección De:
Cesar Trujillo**

Bogotá, D.C. 30 de noviembre 2022

Tabla de contenido

Preliminares	6
Declaración de originalidad y autonomía	7
Declaración de exoneración de responsabilidad	8
Lista de tablas	9
Lista de ilustraciones	10
Lista de Anexos	11
Resumen ejecutivo	12
Palabras clave	13
Abstract	14
1. Descripción general del proyecto	14
1.1. Antecedentes	14
1.2. Misión y visión	17
1.3. Metas y objetivos	18
1.4. Mercado objetivo	18
1.4.1. La evolución y crecimiento del uso del internet a nivel mundial debido a la pandemia	18
1.4.2. La transformación del comportamiento de las compras de los colombianos a través de canales digitales.	20
1.4.3. Las preferencias de consumo en la categoría de moda y como estas se relacionan con el ecosistema diseñado en la plataforma digital.	24
1.5. Descripción de la industria o el sector	26
1.6. Fortalezas y competencias básicas	27
1.7. Licencias o permisos	27
1.8. Forma jurídica	30
2. Validación de la Oportunidad	31
2.1. Aspectos básicos de la validación de la oportunidad	31
2.2. Principales hallazgos o insights	33
2.3. Mapa de empatía	36
2.4. Perfil básico de los User Personas (early adopters)	37
2.4.1. Perfil de usuarios de la aplicación	37
2.4.2. Perfil de usuarios de marcas aliadas a la aplicación	41
3. Construcción y validación del mínimo producto viable (MVP)	42
3.1. Aspectos básicos de la plataforma digital	42
3.1.1.Arquitectura de contenido:	42
3.1.2. Wireframes.....	43

3.1.3. Prototipo funcional	43
3.1.4. Testeo de prototipo funcional	44
3.2. Branding.....	46
3.2.1. Nombre de la marca	46
3.2.2. Valores de marca.....	47
3.2.3. Brand Manifiesto	47
3.2.4. Promesa de valor.....	47
3.2.5. Slogan de la marca	47
3.2.6. Logo y paleta de Colores	48
4. Productos o Servicios	49
4.1. Funciones y/o servicios para el perfil de usuarios de la aplicación:	49
4.2. Funciones perfil de usuarios de marcas aliadas a la aplicación	51
4.3. Especificaciones técnicas del producto.	51
4.4. Características del producto	53
4.4.1. Principales productos o funcionalidades para los usuarios	53
4.4.2. Producto para marcas aliadas en el e-commerce	53
4.5. Beneficios funcionales del producto.....	54
4.5.1. Beneficios para los usuarios	54
4.5.2. Beneficios para las marcas.....	55
4.6. Servicio posventa.....	56
5. Plan de mercadeo.....	57
5.1. Tipo de clientes del producto.....	59
5.1.1. Usuarios de la aplicación	59
5.1.2. Marcas aliadas.....	60
5.2. Competencia	61
5.3. Análisis competitivo.....	63
5.4. Planeación estratégica.....	68
5.5. Estrategia de mercado	70
5.5.1. Estrategia de precio	70
5.5.2. Estrategia de distribución.....	74
5.5.3. Canales de distribución.....	75
5.5.4. Promoción.....	77
5.5.5. Publicidad	78
5.6.6. Presupuesto promocional	79
5.5.6. Pronóstico de ventas	80
6. Plan de operaciones	84
6.1. Producción.....	84
6.2. Localización	88
6.3. Entorno legal.....	90
6.4. Personal	91
6.4.1. Cargos	93

6.5.	Proveedores	96
6.6.	Costos y gastos	97
7.	<i>Gestión y organización.....</i>	99
8.	<i>Plan financiero.....</i>	103
9.	<i>Riesgos y supuestos críticos.....</i>	109
9.1.	Riesgos y supuestos.....	110
10.	<i>Beneficios a la comunidad.....</i>	112
10.1.	Impacto en el desarrollo económico.....	114
10.2.	Impacto en el desarrollo de la comunidad	114
10.3.	Desarrollo humano	115
11.	<i>Anexos</i>	116
12.	<i>Bibliografía.....</i>	124

Preliminares

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.



CRISTINA MONTES

Cristina del Carmen Montes Pardo



David E. Quintero Abdala

Firmado en Bogotá, D.C. el Firmado en Bogotá, D.C. el 17 de Noviembre de 2022.

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.



CRISTINA MONTES
Cristina del Carmen Montes Pardo



David E. Quintero Abdala

Firmado en Bogotá, D.C. el Firmado en Bogotá, D.C. el 17 de Noviembre de 2022.

Lista de tablas

Tabla 1. Ficha técnica - encuesta validación de la idea de negocio	35
Tabla 2. Mapa de empatía	36
Tabla 3. Perfil a	38
Tabla 4. Perfil b	39
Tabla 5. Perfil de marcas aliadas	41
Tabla 6. Resultados testeo de prototipo pregunta a	44
Tabla 7. Resultados testeo de prototipo pregunta b	45
Tabla 8. Resultados testeo de prototipo pregunta c.....	45
Tabla 9: ficha técnica 2 - entrevista validación de prototipo.....	46
Tabla 10. Beneficios para los usuarios	54
Tabla 11. Beneficios para las marcas	55
Tabla 12: características generales de herramientas similares a pasarel	61
Tabla 13. Análisis comparativo de la competencia	63
Tabla 14. Matriz dofa.....	68
Tabla 15. Ejemplo costo intermediación por tipo de prenda y plan.....	72
Tabla 16. Gasto estipulado por medio digital / proyección según embudo de conversión	80
Tabla 17. Participación de usuarios por plan de suscripción	80
Tabla 18. Usuarios nuevos por año	81
Tabla 19. Usuarios activos por mes	82
Tabla 20. Ingresos anuales por canal	83
Tabla 21. User story mapping	85
Tabla 22. Cronograma de entrega de sprint	86
Tabla 23. Cronograma actividades clave año uno	86
Tabla 24. Evolución de personal para los primeros cinco años de operación	93
Tabla 25. Costos de proveedores y servicios tecnológicos	97
Tabla 26. Costos de nómina y contratistas	98
Tabla 27. Gastos fijos.....	98
Tabla 28. Habilidades específicas según cargo	100
Tabla 29. Áreas de apoyo o asesorías profesionales	102
Tabla 30. Inversión total y necesidades de financiación	105
Tabla 31. Estado de resultados.....	106
Tabla 32. Estado de situación financiera	107
Tabla 33. Flujo de caja libre del proyecto.....	108
Tabla 34. Evaluación financiera del proyecto.....	109
Tabla 35. Riesgos del proyecto.....	110

Lista de ilustraciones

Ilustración 1. Ingreso Total global del e-commerce.....	19
Ilustración 2. Usuarios de internet en los últimos 10 años.....	20
Ilustración 3. Crecimiento líneas móviles Vs Población 2019 a 2022.....	21
Ilustración 4. Gasto promedio de los colombianos a través de compras online.....	22
Ilustración 5. e-commerce categoría de consumo de bienes a febrero de U2022 (Valores en).....	23
Ilustración 6. Cantidad de transacciones y el ticket promedio durante los días sin IVA.....	25
Ilustración 7. Características de los tipos de societarios en Colombia.....	30
Ilustración 8: Diseño arquitectura de contenido Paserel.....	42
Ilustración 9. Wireframes Paserel.....	43
Ilustración 10. Prototipo Funcional Paserel.....	44
Ilustración 11. Logos de la marca.....	48
Ilustración 12. Paleta de colores.....	49
Ilustración 13. Diagrama de arquitectura web Paserel.....	52
Ilustración 14. Tamaño total del mercado de Paserel.....	58
Ilustración 15. Interés por región para Smart Closet.....	66
Ilustración 16: Interés por región para Stylebook.....	67
Ilustración 17: Interés por región para Cladwell.....	67
Ilustración 18. Cuota de mercado según sistema operativo de PCs en Colombia.....	76
Ilustración 19. Cuota de mercado según sistema operativo móvil en Colombia.....	76
Ilustración 20. Imagen oficina espacio dedicado Wework.....	89
Ilustración 21. Organigrama de Techmoda SAS año 2.....	99

Lista de Anexos

Anexo 1. Wireframes diseñados para Paserel	116
Anexo 2. Prototipo funcional Paserel	117
Anexo 3. Tabla de participación mensual proyectada de usuarios al año	119
Anexo 4. Usuarios nuevos por mes y planeación de penetración en el mercado.....	120
Anexo 5. Tabla de deserción.....	121
Anexo 6. Usuarios activos por tipo plan de suscripción	122
Anexo 7. Flujo de efectivo y capital invertido	123

Resumen ejecutivo

Nombre del emprendimiento	"Pasarel" - Herramienta digital para la toma de decisiones a la hora de vestir.
Información básica del proyecto	<p><i>Pasarel</i> es una plataforma tecnológica enfocada en la digitalización del closet que le permite a los usuarios interactuar en un entorno de moda a través de una red social, un e-commerce y expertos en moda que orientan y asesoran en la toma de decisiones frente a la pregunta ¿Qué me pongo?.</p> <p>De acuerdo con las funcionalidades anteriores esta herramienta se consolida en el mercado con funciones claves que le permiten tener una ventaja competitiva como: Asesoría de un experto en imagen personal, organización de maletas de viaje, estadísticas con récord dinámico de outfits y combinación de atuendos con ayuda de la inteligencia artificial.</p> <p>Por lo tanto, el objetivo de la herramienta es permitir a las personas la digitalización del closet, generando valor a los usuarios alrededor de una experiencia diferente a la hora de elegir combinar y comprar prendas, mediante la inclusión de aspectos propios de las redes sociales en una experiencia unificada en un mismo canal.</p>
Oportunidad de mercado	<p>La forma en que las personas consumen la moda ha cambiado, no solo por los cambios generados por el consumo debido a la pandemia, sino porque tendencias como el <i>fast fashion</i> han impactado en la forma como compramos, vestimos y actualizamos el guardarropa.</p> <p>La propuesta que se integra en la herramienta tiene como base ayudar a las personas con todo tipo de guardarropas para hacer un seguimiento de lo que poseen, puedan ahorrar tiempo definiendo qué usar, realicen compras eficientes y tomen la mejor decisión sobre qué ponerse favoreciendo los cambios en los hábitos de uso y compra de la moda en los colombianos. Es por esta razón que se identifica una oportunidad en el mercado colombiano, puesto que hay un mercado interesado en herramientas que le faciliten la vida a la hora de vestir.</p> <p>Las oportunidades de mercado de la plataforma abarcan a los colombianos entre los 18 y lo 45 años que tienen intereses en moda ubicados en los estratos 3 al 6, lo cual corresponde a 1.831.052 de personas, de acuerdo lo anterior se espera llegar al 12% que equivale</p>

	<p>a un SOM de 219.726, tomando como base la competencia en el mercado colombiano es muy poca.</p> <p>La estrategia de penetración se centra en un plan de abordaje escalonado que para el año uno y dos de operaciones, inicia con el 0,1% de penetración para llegar al 1,5% en el segundo año, esto teniendo en cuenta que las funciones tecnológicas claves se desarrollan en los dos primeros años.</p> <p>Al contar con las funcionalidades que integran toda la experiencia de los usuarios, la penetración del mercado va creciendo para llegar año cinco al 9,9% el 12% establecido como cuota de mercado.</p>
Costo total previsto del emprendimiento	La inversión total para los desarrollo y puesta en marcha de la herramienta es de \$337.032.666 millones de pesos, correspondientes a US 70.234 dólares.
Financiamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Fondo Empeñe es por \$150.000.000 millones de pesos. • Ángel inversionista es de \$120.000.000 millones, con una participación del 20% en la sociedad. • Capital de los socios de \$67.032.666 millones de pesos.

Palabras clave

Herramienta tecnológica, closet digital, estilista personal, moda, modelo de suscripción, mercado virtual, prendas de vestir, atuendos.

Abstract

Name of the venture	"Paserel" – Digital tool for Dressing Decision Making
Basic project information	<p>Paserel is a technological tool focused on the digitalization of personal closets, allowing users to interact in a fashion environment. It works as a social network, an e-commerce, and offers users the possibility to contact fashion experts who will guide and advise them in the decision-making process when faced with the question "What should I wear"?</p> <p>Due to the above functionalities, this tool will be established on the market with a competitive advantage regarding the following key functions: Advice from an expert in personal image, planning of luggages, statistics from a dynamic record of used outfits and clothing combinations with the help of artificial intelligence.</p> <p>Hence, the objective of the tool is to allow people to digitalize their closet, generating value for users around a different kind of experience when choosing to combine and buy clothes, by including aspects of social networks in a unified platform.</p>
Market opportunity	<p>The way people consume fashion has changed, not only because of the changes generated by consumption due to the pandemic, but also because of the way trends like fast fashion have impacted the way we buy, dress, and keep our closet up to date.</p> <p>The proposal is getting Paserel to help people with all types of closets by keeping track of what they own, so they can save time deciding what to use, make efficient purchases and make the best decision on what to wear, favoring changes in the habits of use and purchase of fashion in Colombia. It is for this reason that we reckon there is an opportunity to establish Paserel on the domestic market, interested in tools that make life easier when it comes to dressing.</p>
Total expected cost of the venture	The total investment for the development and implementation of the tool is COP\$ 337,032,666, corresponding to US\$ 70,234.
Financing	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Emprende</i> Fund (entrepreneurship) is for \$150,000,000 COP. - Angel investor: for \$120,000,000 COP, a 20% participation in the company. - Partners' capital of \$67,032,666 COP.

Key Words

Technological tool, digital closet, personal stylist, fashion, subscription payment model, marketplace, clothing, outfits.

1. Descripción general del proyecto

1.1. Antecedentes

La industria de la moda se ha consolidado en las economías globales como un rubro importante en los ingresos de cada nación. Esta industria se mantiene a la vanguardia con nuevas tendencias y tecnologías, y es así como ha logrado transformar la forma como las personas consumen la moda, con el fin de incrementar sus ventas bajo los principios del *Fast Fashion* (aumento de la producción y salida de colecciones, con una venta masiva a través de la reducción de precios) que rigen las políticas de las grandes empresas de ropa del mundo (Martinez-Barreiro, 2008).

Este modelo de producción y comercialización llegó con fuerza a Colombia, considerado un país de moderado poder adquisitivo y sin estaciones, en el cual durante mucho tiempo pareció más obvio comprar ropa que durara lo más posible (Trujillo, 2017), que renovar el closet con nuevos diseños. Es así como las grandes marcas que incursionan en el país transforman la manera en que los colombianos consumen la moda teniendo en cuenta que:

Hace 30 años, los colombianos compraban en promedio nueve prendas de ropa anuales por US\$13 aproximadamente, para el 2019 el ciudadano colombiano promedio compra cerca de 28 prendas a US\$7, a causa del cambio en los precios de las prendas a nivel mundial, por lo tanto, gasta casi COP\$600.000 en ropa al año. (Carreño, 2019, párr. 5)

Los cambios en los hábitos de uso y compra de la moda en los colombianos junto con el incremento generado por las nuevas tendencias de consumo, se ven reflejados en las cifras de *ProColombia* donde el sector en el 2018 representó el 6% del PIB industrial, generando más de 600.000 empleos directos y que alcanzó en 2018 exportaciones a 100 destinos (Carreño, 2019). Sin embargo y pese a las expectativas de crecimiento del sector para el 2019, la situación mundial respecto al virus COVID-19 generó un alto grado de incertidumbre en el panorama económico y social llegando a afectar de manera directa los indicadores de crecimiento esperados para el 2020.

Por lo tanto, el 2020 fue un año difícil para la industria de la moda con una reducción del 30% frente al año anterior, que llevo a los pequeños y grandes fabricantes a hacer frente al ambiente de incertidumbre mundial con la producción de elementos de protección para el sector de la salud y la población en general. Sin embargo, se prevé que la recuperación de la industria podría tardar hasta cuatro años para igualar los niveles pre-COVID (Cámara de Comercio de Bogotá, 2021).

La pandemia aceleró conversaciones que se venían dando en la industria, como la digitalización, en la que el sector creció 15% en 2020, y la sostenibilidad en sus diferentes dimensiones: ambiental, social y económica. (Carreño, 2020, párr. 10)

De acuerdo con el análisis realizado por RADDAR e Inexmoda donde se identifica el comportamiento de los colombianos frente a la categoría moda, al hacer una revisión en el comercio electrónico, para el año 2019 este canal tenía una participación del 4% sobre las ventas totales. Al comparar este dato con el alcanzado en 2020, la participación de este canal digital de ventas se multiplicó por casi 3, alcanzado así una cifra histórica del 14% de penetración (Raddar, 2021).

La meta de la categoría moda para el 2021 fue incrementar la producción y las ventas en un 40%. En el informe presentado por Fenalco Antioquia se expone la rápida adaptación del sector de la moda frente a la situación económica del país con un crecimiento de un 53% a noviembre de 2021 en el consumo de prendas de vestir. En palabras del autor, “estamos comprando ropa como nunca lo habíamos hecho, lo cual tiene sentido, porque la mayoría de colombianos nos quedamos en la casa en sudadera y pantaloneta el año pasado” (Fenalco Antioquia, 2021).

El 2021 representó para el sector la oportunidad de recuperarse de los efectos generados por la pandemia, logrando un crecimiento del 105% comparado con el 2019. La caída en los ingresos del 2020 se contrarresta con la penetración de canales de ventas como el *e-commerce*, que ganan relevancia en la transformación del comercio y del consumo de los colombianos.

Las estrategias de ventas a través del comercio electrónico, junto con las políticas gubernamentales, permiten que la categoría de moda se recupere un 21% en el 2021 frente al 2020, representando un crecimiento del 5% comparado con el 2019. Esto en cifras

representa hasta los 27,7 billones de pesos en ventas totales en la industria del moda en 2021 (Gonzalez Litman, 2022).

Los efectos de la pandemia en el mercado generaron un cambio en las necesidades y hábitos de los consumidores, en especial en lo relacionado con las preferencias de compra; sin embargo, esto no implica que los colombianos hayan dejado de comprar ropa, todo lo contrario, la categoría cada vez tiene mayor relevancia en el gasto de las familias y se ve reflejado en la mejora de los indicadores de 2021 donde la industria se recupera superando los ingresos del 2019.

Los cambios en el consumidor juegan un papel fundamental para la adaptación del comercio. El sector ahora debe preocuparse en brindar a sus clientes prendas que se adapten a sus nuevos momentos de uso. De acuerdo a la investigación realizada por la organización Hubbub, “el 41% de todos los jóvenes entre los 18 a 25 años sienten la presión de usar un atuendo diferente cada vez que salen, aumentando al 47% para las mujeres jóvenes” (Bowman, 2017).

Dicha investigación menciona que “Uno de cada seis jóvenes incluso dice que no siente que puede volver a usar un atuendo una vez que se ha visto en las redes sociales” (Bowman, 2017). Por lo tanto, el problema que enfrenta el comprador de hoy frente al consumo de la moda se expresa en preguntas como: ¿Qué me pongo?, ¿Voy vestido acorde con el sitio al que debo asistir?, ¿Qué hago para verme mejor? Y finalmente, pero no menos importante, ¿Cómo puedo contribuir con las prendas que compro al consumo responsable?

Este último problema al que se enfrenta el consumidor de moda se ha convertido en un factor determinante al momento de compra debido a que la industria genera actualmente entre el “8% y el 10% de las emisiones globales de gases de efecto invernadero y casi 3/5 partes de toda la ropa producida termina en incineradores o vertederos a los pocos años de su fabricación” (Wicker, 2020, párr. 1). Esta situación ha generado un consumidor más comprometido con el medio ambiente y con su futuro.

Por lo tanto, creemos que hay una oportunidad en ayudar a las personas con todo tipo de guardarropas a que puedan hacer un seguimiento de lo que poseen, puedan ahorrar tiempo definiendo qué usar, realicen compras eficientes y tomen la mejor decisión sobre qué ponerse.

De acuerdo al estudio realizado por el Banco Mundial en algunos países, el 40% de las prendas que compran las personas nunca se usan (Banco Mundial, 2019). Con *Pasere!*, nuestro proyecto propuesto, se busca transformar este comportamiento llevando a las personas a tener un closet más eficiente, teniendo como meta que los usuarios usen el 80% de los artículos del guardarropa, dando un vuelco al patrón de uso, impactando también el comportamiento de compra.

Lo anterior se logra con la creación de una plataforma digital que permita a los usuarios manejar distintas funciones como:

- Digitalizar el closet y crear combinaciones de ropa llevando un récord de lo que se usa.
- Acceder a la asesoría de un Personal Stylist y recibir sugerencias de compras de las marcas aliadas a la plataforma.
- Una red social donde se pueden compartir atuendos, seguir amigos, crear listas de deseos o recibir y dar *Likes*.
- Alertas periódicas del comportamiento de uso logrando un uso eficiente de las prendas con que se cuenta.

Mediante sus funcionalidades, *Pasere!* permitirá a los usuarios mostrar su estilo de la moda y/o encontrar su propio estilo, a través de lo que ve y lo que las influencias de distintas marcas crean en ellos. Los elementos anteriores permiten crear una pasarela virtual de atuendos para un look adecuado para cada ocasión.

1.2. Misión y visión

- Misión: Redefinir a través de la tecnología la forma como se toman decisiones para vestir.
- Visión: Queremos para el 2025 ser la plataforma digital de 'consumo y uso' de moda más relevante en Colombia, que les permita a las personas saber que ponerse, cómo usar la ropa que tienen y cómo comprar lo que necesitan, a través de la digitalización de su closet.

1.3. Metas y objetivos

Meta

Desarrollar una propuesta de negocio que permita a las personas la digitalización del closet, generando valor a los usuarios alrededor de una experiencia diferente a la hora de elegir combinar y comprar prendas, mediante la inclusión de aspectos propios de las redes sociales en la plataforma.

Objetivos

- Diseñar un plan de negocio incluyendo los aspectos de marketing, finanzas, administración y operación, que apoye la puesta en marcha de la propuesta de negocio.
- Crear un prototipo que permita validar la experiencia de usuario y las funcionalidades de la plataforma.

1.4. Mercado objetivo

Para establecer el mercado objetivo de *Pasarel*, se analizará:

- La evolución y crecimiento del uso del internet a nivel mundial debido a la pandemia.
- La transformación del comportamiento de las compras de los colombianos a través de canales digitales.
- Las preferencias de consumo en la categoría de moda y como estas se relacionan con el ecosistema diseñado en la plataforma digital.

1.4.1. La evolución y crecimiento del uso del internet a nivel mundial debido a la pandemia

La evolución y crecimiento del uso de internet en la población mundial, de acuerdo con lo expuesto en el informe de Digital 2022 realizado por *We Are Social* (2022, citado por Galeano, 2022), establece que los usuarios de internet en el mundo superan los 4,950 millones, esto quiere decir que el 62,5% de la población mundial es usuaria de internet. Las

regiones que tienen una mayor penetración de internet son: la zona norte de Europa con un 98% de penetración y la zona del occidente de Europa con un 94%.

En el caso de Latinoamérica hay cuatro países que superan el promedio mundial de adopción de internet, entre los cuales está Argentina con un 83%, Brasil y México con un 74% y en cuarto lugar Colombia con un 69% (BlackSip, 2022). Pero ¿En qué usan el tiempo en internet los Latinoamericanos? Es aquí donde las redes sociales toman la delantera demostrando que el mundo digital cada vez llega a más personas por diferentes motivos, aplicaciones y canales.

Estudios recientes, como el hecho por *Comscore*, plantean que el 83% de los latinos en el 2021 tuvieron acceso a plataformas de social media (Insiderlatam, 2022). Este incremento también impacta en el número de horas que gastan las personas conectadas a internet que en promedio son más de 7 horas al día, donde el acceso a través del celular representa el 92.1% (BlackSip, 2022).

Los efectos de la pandemia promovieron el aumento de la demanda de bienes y servicios a través de canales alternos a los físicos, generando el incremento en el uso del internet y las redes sociales como un canal de contacto, aumentando así la penetración del *e-commerce* en los canales de venta en Latinoamérica.

En la siguiente grafica se visualizan las ventas totales del canal en la región, demostrando incrementos superiores al 30% para los años 2020 y 2021 (BlackSip, 2022).

Ilustración 1.

Ingreso Total global del e-commerce



Fuente: (BlackSip, 2022)

De acuerdo con los datos anteriores se puede observar como el crecimiento exponencial en el uso de internet favorece el comercio en Latinoamérica, haciendo que este canal sea cada vez más relevante y transversal en el desarrollo de la estrategia de comercialización de cualquier marca o producto que desee impactar en el mercado regional.

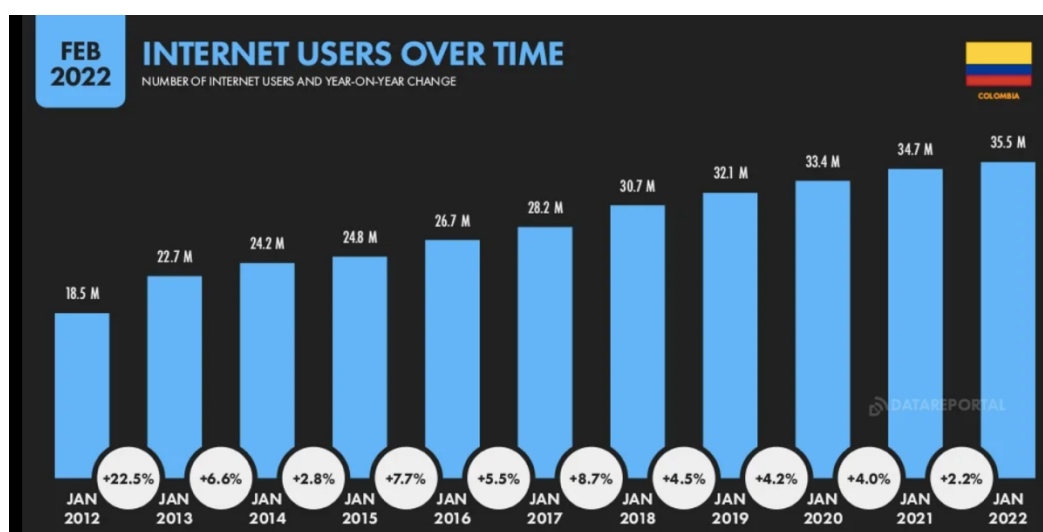
1.4.2. La transformación del comportamiento de las compras de los colombianos a través de canales digitales.

Según el estudio de *We are Social* (2022, citado en Data Reportal, 2022), el incremento de los indicadores de acceso a internet en Colombia ha favorecido la penetración en Latinoamérica dando a Colombia una participación importante en la región. El país cuenta con una población de 51.39 millones de habitantes a febrero de 2022, de los cuales el 69.1% tiene acceso a internet (acceso a páginas web, incluyendo redes sociales desde la web).

El comportamiento de los colombianos frente al uso de la web presentó un crecimiento en el aumento de usuarios a lo largo de 2021 respecto al 2022 del 2.2%; que acumulado con el crecimiento de usuarios desde inicios de la pandemia corresponde al 6.2%. En la siguiente grafica se visualiza el crecimiento del uso de internet en Colombia en los último 10 años:

Ilustración 2.

Usuarios de internet en los últimos 10 años



Fuente: *We are Social* (2012, citado en Data Reportal, 2022)

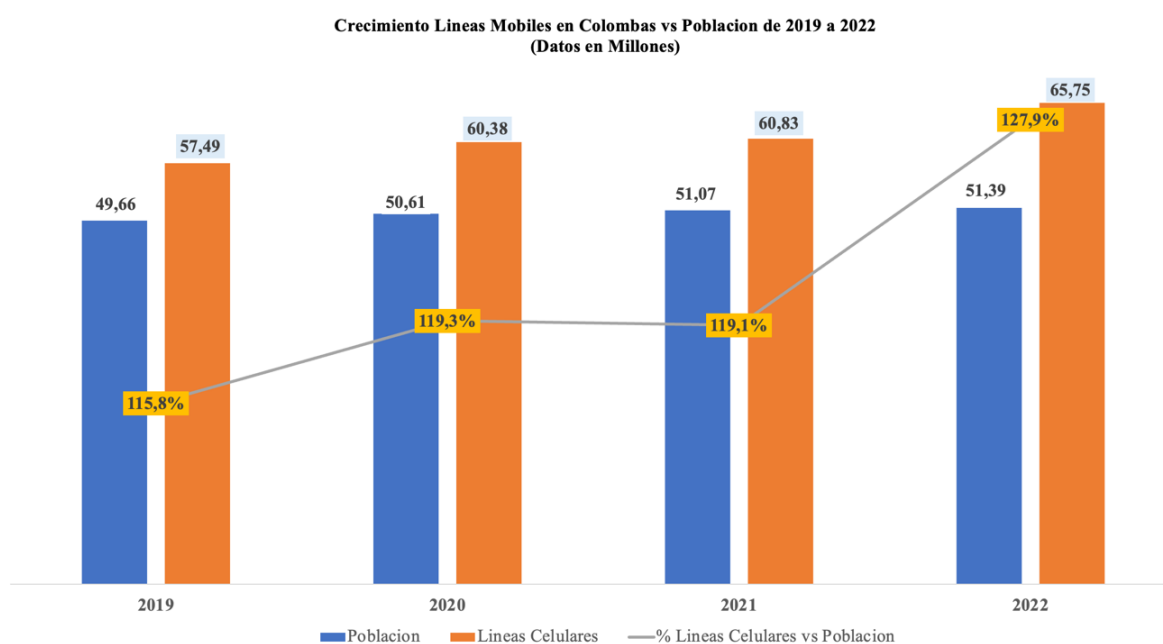
Los datos anteriores representan la evolución que ha tenido el país en acceso a internet, el cual se ha visto favorecido por el uso de dispositivos móviles. Según los estudio realizados por *We are Social* (2017, citado en Data Reportal, 2017) al comparar el número de líneas de celulares (*mobile suscriptions*) desde el año 2017 al 2022, se evidencia un incremento del 26.6%, lo que quiere decir que cada vez más las personas acceden a dispositivos que les permiten tener estar conectados a internet.

Al comprar el incremento de líneas celulares con el crecimiento en la población colombiana, se encuentra que la población del país pasó de 51,93 Millones con líneas celulares a 65,75 Millones respectivamente entre el 2017 y el 2022. Actualmente el 127.9% de la población tiene un celular lo que corresponde a que en Colombia hay más celulares conectados a internet que población en el país.

De acuerdo con lo anterior a continuación se presenta la penetración de líneas móviles vs la población colombiana en los últimos 4 años.

Ilustración 3.

Crecimiento líneas móviles Vs Población 2019 a 2022



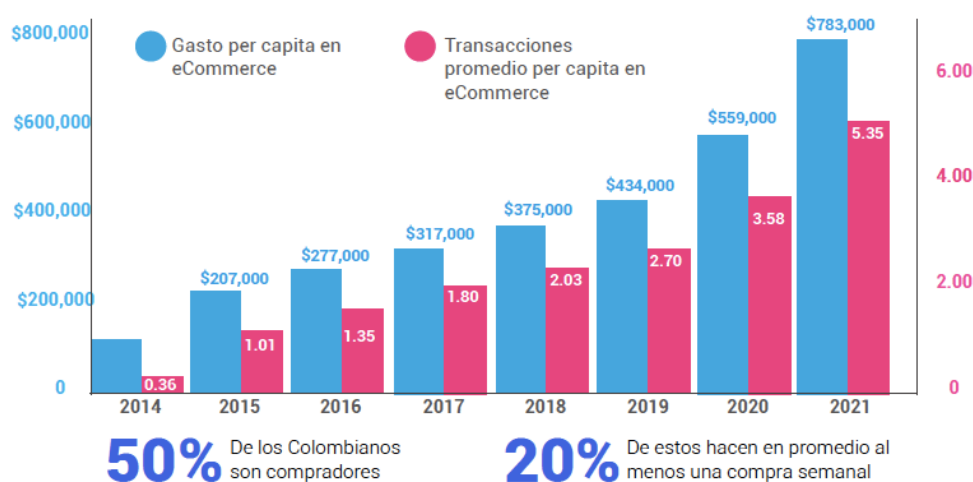
Fuente: Elaboración propia con datos tomados por *We are Social* a inicio de cada año.

El principal motivo por el cual los colombianos acceden a internet es para estar conectados a través de redes sociales donde a diario gastan 3hr 46min, según estudio de *We are Social* (2022, citado en Data Reportal, 2022). Sin embargo, debido a la coyuntura presentada por la pandemia el consumidor debió cambiar sus hábitos en línea, transformándose de consumidor de redes sociales a comprador, incluyendo dentro de sus nuevos hábitos el pago de servicios (Pago de impuestos, servicios públicos, facturas, entre otros) y la compra de bienes y servicios, posicionando a Colombia en el tercer lugar en participación en las ventas totales de *e-commerce* en Latinoamérica, por encima de países como Argentina y Chile (BlackSip, 2022).

El canal de ventas *e-commerce* creció un 40% sus ingresos en el 2021 llegando a los 40 billones de pesos (BlackSip, 2022). En este mismo informe se establece que en promedio cada colombiano gastó \$782.000 pesos anuales en compras a través de canales digitales en el 2021, creciendo un 80% desde el 2019, como se puede ver en la siguiente grafica.

Ilustración 4.

Gasto promedio de los colombianos a través de compras online



Fuente: (BlackSip, 2022)

A medida que el consumidor se transforma, y evoluciona entorno a lo que hace en internet acercándose cada vez más al comercio, la oferta de bienes a través de este canal también se diversifica, y categorías como moda, tecnología, bebidas y alimentos, empiezan

a ganar participación en el entorno digital. A continuación, se presentan el consumo por categorías a través de canales digitales, en Colombia a febrero 2022.

Ilustración 5.

e-commerce categoría de consumo de bienes a febrero de 2022 (Valores en \$USD)



Fuente: *We are Social* (2012, citado en Data Reportal, 2022)

La anterior imagen permite identificar que el sector Moda crece un 23.7% y representa la segunda categoría de mayores ventas en línea llegando a \$2.270 Millones de dólares anuales aproximadamente. Otras categorías como alimentos y bebidas tuvieron crecimientos importantes en 2020; sin embargo, la suma de estas no superó los \$200 millones de dólares anuales.

En el estudio presentando por *We Are Social* se identifica que la cantidad de población que usa internet para realizar compras de bienes de consumo creció un 15.4%, es decir 3.4 millones de personas más, para un total de 25.39 millones de compradores en el 2021, demostrando el incremento en la adopción y uso de la población colombiana al *e-commerce* para el acceso a bienes.

De acuerdo con el análisis expuesto, se deduce que la pandemia favoreció la disposición de los consumidores colombianos para realizar compras en línea, lo cual contribuye con el acelerado desarrollo de plataformas, apps y portales web, enfocados en favorecer la interacción entre los comercios y los usuarios, incentivando las compras digitales.

1.4.3. Las preferencias de consumo en la categoría de moda y como estas se relacionan con el ecosistema diseñado en la plataforma digital.

De acuerdo con el estudio realizado en el segundo trimestre del 2021 por la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, el 72% de las compras por internet se realizan a través de dispositivos móviles. Este canal de ventas guarda mucha relevancia ya que permite a los usuarios estar conectados y acceder a información de manera inmediata, consolidándose como el canal de compras preferido por los colombianos frente a otros dispositivos, donde el computador en 2021 participo con el 28% de las compras en comercio electrónico. (Forbes Advertorial, 2021)

El canal preferido de compras por internet son las redes sociales como Facebook o Instagram de acuerdo con el estudio realizado por *EcoAnalítica*. Revisando la participación por género, el 60% de las mujeres prefiere comprar por Redes Sociales mientras que los hombres prefieren el uso de páginas web (Forbes Advertorial, 2021).

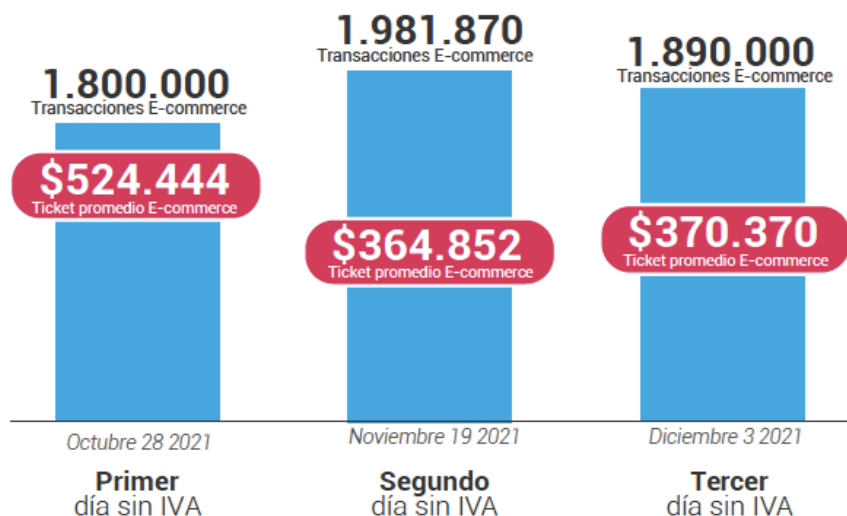
Las redes sociales representan el 37% del total de ventas por internet, mientras que las páginas web o tiendas virtuales corresponden al 41%. Otros canales como aplicaciones móviles tienen una participación del 22% en el mercado en Colombia. (Forbes Advertorial, 2021).

En el 2021, por parte del estado colombiano, se desarrollaron eventos enfocados en promover la compra de bienes y servicios en tiendas físicas y canales digitales, como lo fueron tres jornadas de día sin IVA donde se llegó a ventas totales de \$2.4 billones de pesos (BlackSip, 2022). Los días sin IVA favorecieron la adopción del canal de *e-commerce* donde nos encontramos en muchos casos escenarios en los que los usuarios se vieron obligados a comprar online para aprovechar los descuentos que podían obtener en un entorno aun de temor, incertidumbre y distanciamiento social.

En la siguiente grafica de visualiza la cantidad de transacciones y el ticket promedio de compras durante las jordanas de días sin IVA.

Ilustración 6.

Cantidad de transacciones y el ticket promedio durante los días sin IVA



Fuente: (BlackSip, 2022)

Durante el segundo trimestre del 2021 las categorías de deportes y entretenimiento tuvieron el mayor número de transacciones a través de e-commerce. Sin embargo, al analizar el comportamiento de la categoría moda durante el 2021, el sector calzado tuvo un incremento del 11,2% con la mayor cuota de mercado correspondiente al 25% del total de ventas; otro sector como textil-hogar representó el 19.3%, mientras que prendas de vestir y accesorios tuvieron una participación del 17,7% y 14.5% respectivamente. El incremento total fue de 10 puntos en un año (Valora Analitika, 2022).

Los datos anteriores permiten establecer que el nivel de penetración digital en la cotidianidad de los colombianos se encuentra en el mejor momento para la entrada de una plataforma tecnología como *Pasarel*. Las personas han perdido el temor a comprar por internet y cada vez más se encuentran habituados con el uso de plataformas de e-commerce y servicios digitales para diferentes situaciones y necesidades.

Al analizar el ecosistema de moda plantado en la plataforma tecnológica de *Pasarel*, el e-commerce hace parte a uno de los atributos que lo conforma, reuniendo diversas funcionalidades que permitirán a los usuarios una rápida adopción, permitiendo integrar la tecnología a el uso y compra de moda.

Por lo tanto, desarrollar una plataforma con funcionalidades como: digitalización del closet, seguimiento y reporte de uso de prendas, sugerencias de compras, e interacción con otras personas, permite a los usuarios de internet acercarse cada vez más a la moda a través de la tecnología, vinculándolos a una experiencia digital de cómo se toman decisiones para vestir.

Otro aspecto fundamental que favorece el desarrollo de la idea de negocio corresponde al acceso a internet desde dispositivos móviles, que junto con el uso de teléfonos inteligentes, lleva a establecer que el proceso de digitalización del closet e interacción a través de las redes sociales puede darse de manera natural en los usuarios de la herramienta.

1.5. Descripción de la industria o el sector

La representación del sector Moda dentro de la industria nacional cuenta más de 100 años de tradición y respaldo, con una oferta de productos reconocidos y diversificados, lo que le ha permitido consolidar una extensa red de aliados privados y públicos, en confección, textiles, insumos, joyería, manufactura entre otros, logrando que Colombia se posicione como el primer exportador de confecciones en tejido plano en Suramérica en productos como sostenes, jeans, fajas y ropa de control de acuerdo a lo expuesto en el portal *Invest in Colombia* (InvestinColombia, s. f.).

Con más de 14 mil empresas a nivel nacional la industria de la moda se ha caracterizado por la innovación y el diseño permitiéndole estar a la vanguardia de las tendencias mundiales, el sector moda se encuentra constituido en su mayoría por microempresas y pymes, que cuenta con una fuerza de trabajo calificada, especializada y reconocida a nivel internacional llegando a tener alrededor de 1 millón de empleos directos e indirectos.

La industria de la moda en Colombia representa el 9.6% del PIB nacional al cierre de 2021, dándole especial relevancia en el desarrollo económico del país, teniendo en cuenta que esta industria no es de primera necesidad, por lo que es altamente sensible a factores macroeconómicos (InvestinColombia, s. f.).

La variabilidad del sector se observa en el comportamiento de los ingresos en los últimos tres años donde para el 2019, obtuvo ventas por un valor de \$26.4 Billones, sin

embargo para el 2020 presenta un decrecimiento del -13% lo que corresponde a ventas por \$22.9 Billones, este comportamiento se presentó como consecuencia de la pandemia, el 2021 se consolida como un año de recuperación y crecimiento llegando a obtener ventas de \$27.7 Billones que equivalen a un crecimiento del 13% frente al 2021 y a un crecimiento del 5% frente al 2019 (Inexmoda, 2022).

Lo anterior demuestra que la dinámica del sector está en ascenso, mostrando una clara recuperación del mercado, donde la innovación es el eje central integrando a la elaboración de insumos nuevos componente a partir de fibras recicladas con botellas plásticas PET y retales de confección reciclados. Asimismo, se ha destacado el algodón orgánico y materias primas de menor impacto ambiental (Inexmoda, 2021).

1.6. Fortalezas y competencias básicas

Se desarrollará una plataforma digital de moda donde los usuarios, las marcas y las empresas del sector de moda, logran interactuar en un ecosistema de red social, que les brinda la oportunidad a los usuarios de reafirmar su personalidad, a las marcas de moda consolidar un nuevo canal de venta y a las empresas del sector contar con los datos de frecuencia de uso, registros de prendas en los armarios, preferencias por género, entre muchos más datos.

1.7. Licencias o permisos

De acuerdo con el tipo de emprendimiento se tienen en cuenta los requisitos establecidos para la creación de una empresa:

- RUT (Registro Único Tributario). Se expide en la DIAN
- Registrarse como empresa en la Cámara de Comercio, para obtener un NIT
- Abrir una cuenta bancaria empresarial

Adicional a lo anterior, para crear una tienda virtual es necesario tener en cuenta diversos aspectos legales que rigen el funcionamiento de los E-Commerce en el país, a continuación se describen los ocho puntos más importantes de acuerdo a los presentado en el portal web *‘Ikkonos’* (Cassanova, 2018):

a) Registrar su tienda virtual como establecimiento de comercio: Todas las páginas web y sitios de internet de origen colombiano que operan en el Internet y cuya actividad económica sea de carácter comercial, financiero o de prestación de servicios, acorde al Artículo 91 de la Ley 633 de 2000, deberán inscribirse en el Registro Mercantil. Es decir, que aplica para las personas que efectivamente prestan los servicios personales, económicos y financieros que se realizan por medio de páginas web y sitios de Internet (Congreso de la República, 2000).

b) Conocer y respetar los derechos del consumidor: Es muy importante la forma como se ofrecen productos o servicios en un sitio web. El estatuto al consumidor menciona:

Se le dio al consumidor una protección especial con el objetivo de proteger, promover y garantizar la efectividad y el libre ejercicio de los derechos de los consumidores, así como amparar el respeto a su dignidad y a sus intereses económicos. Por lo tanto, es importante que les brinde a sus consumidores una información adecuada sobre sus productos o servicios con respecto al precio, la garantía, el derecho al retracto, etc., para estos puedan hacer una buena elección (Congreso de la República, 2011).

c) Informar en el sitio web cómo funciona su negocio (Cassanova, 2018). Es importante que todas las personas que visiten el *e-commerce* conozcan cómo funciona éste y para eso ellos deben conocer sobre:

- Aviso de legalidad: En este aviso se determina quién es la persona con la cual se está contratando y cuáles son los términos y condiciones de uso del *e-commerce*.
- Las condiciones generales de venta: El principal objetivo de esto es explicar en detalle cómo es el proceso de ventas y que los consumidores lo conozcan antes de realizar alguna compra.
- La política de cookies: Si su sitio web instala cookies en el navegador de los visitantes, es su deber explicarles siempre para qué se instalan y qué hacen estos datos.

d) Establecer una política de privacidad: Hoy en día es primordial proteger los datos personales de los usuarios y clientes. Por lo tanto, las políticas de privacidad se deben

incluir en el evento de que usted recoja datos de algún tipo y de igual manera sirven para informar a las personas qué se hará con sus datos o para qué se piden.

Los datos personales están protegidos bajo los principios de circulación restringida, caducidad, finalidad, seguridad, etc. Por lo tanto debe tenerse en cuenta la Ley 1581 de 2012, así como la obligación de cumplir con el registro nacional de Bases de Datos ante la Superintendencia de Industria y Comercio (Cassanova, 2018).

- e) Informar sobre los precios y sus impuestos: Se está en la obligación de reflejar claramente tanto el precio del producto o servicios, así como los impuestos que estos incluyen o no. Por ejemplo, cuando se comercializa un artículo en el que el precio tiene el IVA incluido, debe indicarse con claridad. Si por el contrario el producto o servicio no contiene dicho impuesto, y se le agregará al total de la compra, se debe especificar que el artículo no tiene el IVA incluido (Cassanova, 2018).
- f) Capacidad para contratar: Se debe verificar que la persona a la cual se le va a realizar la venta tenga la capacidad jurídica para hacerlo, es decir, que pueda ser titular de derechos y obligaciones. Entonces, si se trata de una persona jurídica usted debe verificar su existencia; si por el contrario se trata de una persona natural, usted debe verificar que esta sea mayor de edad de conformidad con la ley colombiana (Cassanova, 2018).
- g) Claridad en la política de devoluciones y envíos: Para los consumidores es muy importante saber qué gastos que le acarrearán la compra de algún artículo. Es por esto que se debe proporcionar toda la información necesaria para que el comprador sepa si los productos ya incluyen los gastos de envío o si por el contrario debe pagarlos por separado. También es importante informar sobre la política de devoluciones y si hay algún costo asociado a esa devolución (un recargo, que el importe del envío de la devolución corre a cargo del cliente o a cargo suyo, etc.) (Cassanova, 2018).
- h) Tener en cuenta la Ley de Comercio Electrónico: La Ley 527 de 1999, relativa al Comercio Electrónico en Colombia, expresa que en la formación de contratos, tanto la oferta y su aceptación podrán ser expresadas por medio de un mensaje de datos.

De igual manera manifiesta que los mensajes de datos serán admisibles como medios de prueba y que no se negará su eficacia por el sólo hecho que se trate de un mensaje de datos (Cassanova, 2018).

1.8. Forma jurídica

Para el caso de la plataforma web, se tomará como forma jurídica la figura de Persona Jurídica establecida y reglamentada bajo la Ley 1258 de 2018 donde se especifica que: “Artículo 1. Constitución. La sociedad por acciones simplificada podrá constituirse por una o varias personas naturales o jurídicas, quienes solo serán responsables hasta el monto de sus respectivos aportes” (Congreso de la República, 2008).

Como principales beneficios de las Sociedades por Acciones Simplificadas, se pueden mencionar los siguientes:

- No requiere escritura pública
- Puede constituirse con un único socio
- Permite establecer un objeto social indeterminado
- Puede participar en cualquier tipo de negocio.

En el siguiente cuadro publicado en el portal web ‘Asuntos Legales’ se muestra un comparativo entre las características de los tipos de Sociedades en Colombia.

Ilustración 7.

Características de los tipos de societarios en Colombia

CARACTERÍSTICAS DE LOS TIPOS SOCIETARIOS EN COLOMBIA			
	Sociedad por Acciones Simplificada	Sociedad Limitada	Sociedad Anónima
Número de accionistas	No requiere mínimo	Mínimo 2, máximo 25	Mínimo 5 accionistas
Escritura pública	No* <small>*Documento debe ser radicado en Cámara de Comercio</small>	Sí	Sí
Capital social	Acciones del mismo valor	Cuotas del mismo valor	Acciones del mismo valor
Responsabilidad de los socios	Limitada	Limitada	Limitada
Duración	Puede ser ilimitada	Limitada	Limitada
Restricción de capital	No hay límite	No hay límite	Máximo 95%
Participación en Bolsa	Singular y múltiple	No	Sí
Votación	Pequeñas y medianas	Singular	Singular
Empresas predilectas	Empresas o de una sola persona	Mediana empresa	Empresas de enorme capital

ENCUESTA SUPERSOCIEDADES	
6.000 empresas S.A.S.	
Sociedades anónimas	54%
Sociedad limitada	30%
Sociedad por acciones simplificada	9%
Otras formas	6%

Mensualmente, se registran 5.700 S.A.S. en Colombia	
98% de las empresas constituidas en 2017 fueron S.A.S.	

Responsabilidad	
Limitada	Solidaria
Hasta el dinero aportado por el socio	Socios responderán con su propio capital

Fuente: Código de Comercio / Supersociedades. / Gráfico: LB/CG

Fuente: Castilla (2018)

2. Validación de la Oportunidad

Se identifica que el mercado colombiano carece de herramientas tecnológicas que conecte la industria de la moda con el consumidor final ya que las aplicaciones del mercado están más enfocadas en funcionalidades transaccionales de compra y venta de productos, esto hace que el potencial de la idea de negocio tome mayor relevancia.

El planteamiento anterior pone sobre la mesa la oportunidad de dinamizar el papel del consumidor final frente al entorno de la moda, más allá de un aspecto transaccional y llevarle nuevas experiencias y funcionalidades usando la tecnología.

Colombia es un país con una industria de la moda fuerte que tiene una participación importante dentro del PIB del país, para el 2021 el sector moda aportó al indicador de producto interno bruto un 9.4% (InvestinColombia, s. f.) La información anterior refuerza posibilidad de entrada al mercado de herramientas que faciliten el día a día de las personas y tomando como base la encuesta realizada, existe un latente desconocimiento de alternativas como la que se ofrece con el producto *Pasarel*.

2.1. Aspectos básicos de la validación de la oportunidad

Como base para la validación de la idea de negocio se realizó una encuesta a 155 personas. Se utilizó la plataforma *Microsoft Forms* para hacer el formato de encuesta y este se dejó montado en la nube para luego ser compartido el enlace de acceso por medio redes sociales y mensajes de chat a distintos contactos.

La encuesta se trata de una plantilla con 18 preguntas de las cuales las 4 primeras tienen como fin la segmentación del encuestado, mientras que las demás preguntas utilizan una escala de valoración para determinar la opinión de este.

Los planteamientos que quisimos validar se enfocaban en 3 aspectos:

- Identificar necesidad del usuario ante nuestro producto o idea.
- Confirmar que nuestro producto solucionara o ayudara en cierta medida al usuario en resolver su necesidad o dolor.
- Validar el precio que el usuario estaría dispuesto a pagar por un modelo de suscripción mensual de nuestro producto.

Con estos puntos en mente se realizó el formato de la encuesta. Las preguntas formuladas fueron las siguientes:

- a) Usando una escala de 1 a 5, donde 1 es "Poco identificado " y 5 es "Muy identificado". Qué tanto se identifica con la siguiente afirmación. Siento que tengo mucha ropa en el closet que no uso y que está en buen estado.
- b) Usando una escala de 1 a 5, donde 1 es "Me pasa poco" y 5 es "Me pasa mucho". Cuando va de viaje, ¿Qué tanto le pasa que le faltaron prendas o llevo de más?
- c) ¿Cuánto tiempo gasta pensando en qué ponerse cada día?
- d) ¿Para definir qué prendas usar cada día, con qué antelación lo establece?
- e) ¿Cree que con lo que tiene en su closet logra combinar los atuendos adecuadas para cada ocasión?
- f) ¿Cree que una persona especializada podría combinar las prendas de su closet de una mejor manera?
- g) Usando una escala de 1 a 5, dónde 1 es "Poco funcional" y 5 es "Muy funcional" ¿Qué tan funcional sería para usted tener una aplicación con un inventario fotográfico de su closet, que le permita visualizar sus prendas para crear atuendos?
- h) ¿Usaría una aplicación que le sugiriera cómo combinar las prendas de su closet de acuerdo con cada ocasión?
- i) ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un servicio de suscripción mensual que cree combinaciones de prendas de su closet y que le sugiera qué comprar y dónde comprarlo, para tener un closet adecuado a sus necesidades?
- j) ¿Sabe que existen herramientas digitales que le permiten organizar el closet, digitalizándolo por medio de una app, logrando tener un inventario para crear diversos atuendos y combinaciones?
- k) ¿Conoce alguna de las siguientes aplicaciones?
- l) ¿Qué aplicación conoce?
- m) Le interesaría recibir más información en el futuro de una aplicación móvil con la opción de digitalizar el closet.

2.2. Principales hallazgos o *insights*

De acuerdo con la encuesta y las respuestas obtenidas podemos notar los siguientes puntos:

- a) El 54% de los encuestados pertenece a un rango de edad los 26-35 años, mientras que el 26% de 36-45 años.
- b) El 61% de nuestra muestra fueron mujeres.
- c) La situación laboral actual de los encuestados es:
 - Empleado 66,5 %
 - Independiente 15,5 %
 - Emprendedor 9 %
 - Desempleado 3,2 %
 - Estudiante 5,2 %
 - Pensionado 0 %
 - Otro 0,6 %
- d) Un número importante de los encuestados se sintieron identificados con que, al salir de viaje, le terminan faltando prendas o llevo de más. Para este punto tuvimos una respuesta promedio 3,35 en una escala de valoración de 1 a 5.
Es muy usual que esto ocurra, por este motivo una de nuestras funciones en la app está concebida precisamente para ayudar a que esto no pase a nuestros usuarios.
- e) A la pregunta "Usando una escala de 1 a 5, dónde 1 es "Poco identificado" y 5 es "Muy identificado", ¿Sientes que tienes mucha ropa en tu closet que no usas y que está en buen estado?", los encuestados dieron como respuesta promedio un valor de 3,60, reflejando de esta manera que existe un interés y un espacio de uso para nuestra app, permitiéndole al cliente maneras de organizar mejor su closet, hacerlo más práctico y posibilitándole hasta ahorrar dinero no comprando de más. De igual modo nos da una idea base que estos clientes si identifican esta falencia y podrían ver que con nuestro servicio de Personal Stylist, logrando un closet más versátil y adecuado para sus necesidades.

- f) Cuando se les hizo la pregunta “¿Qué tan funcional sería para usted tener una aplicación con un inventario fotográfico de su closet, que le permita visualizar sus prendas para crear atuendos? (En una escala de valoración de 1 a 5, siendo 1 poco funcional y 5 muy funcional)”, la respuesta promedio que obtuvimos fue de 3,76.

Esto da confianza de que se trata de un dolor que tienen ciertas personas y que hasta el momento no lo han solucionado o no tiene conocimientos que existan este tipo de herramientas que los ayuden a disminuir el problema.

- g) En cuanto al servicio de Personal Stylist, preguntando a los encuestados: ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un servicio de suscripción mensual que cree combinaciones de prendas de su closet y que le sugiera qué comprar y dónde comprarlo, para tener un closet adecuado a sus necesidades?, obtuvimos como respuesta que el 32% de los encuestados estarían dispuestos a pagar un valor entre 5mil y 7mil pesos mensuales, mientras que el 18% un valor entre los 7mil y 9mil pesos. A su vez el 5% pagarían más de 9mil pesos mensuales, mientras que el 45% responde que “tendría que pensarlo”.

Esto quiere decir que, al sumar ambos rangos de clientes, el 50% de las personas de la muestra estarían como mínimo dispuestas a pagar un valor de 5mil pesos mensuales por nuestro servicio.

Consideramos este ser un dato bastante importante puesto que nos da un porcentaje base de posibles clientes compradores dentro de una población o mercados objetivo al que enfocarnos.

- n) A la pregunta “¿Sabe que existen herramientas digitales que le permiten organizar el closet, digitalizándolo por medio de una app, logrando tener un inventario para crear diversos atuendos y combinaciones?”, los encuestados respondieron NO en un 84,5%.

Ahora al momento de preguntar sobre un listado de aplicaciones en particular, las aplicaciones con más respuesta fueron DressApp (5,8%), StyleBook (5,2%) seguido por Cloth (1,9%) y Wishi (1,3%).

Acorde a los resultados obtenidos y al análisis realizado para identificar un posible Mercado Objetivo para nuestro producto, donde se tuvieron en cuenta aspectos como el

poder adquisitivo, disposición a pagar por el servicio de suscripción, rangos de edad, aceptación del producto y funciones, pudimos llegar a las siguientes conclusiones:

- El Mercado Objetivo más relevante acorde a los rangos trabajados en la encuesta estaría en un rango de edad entre los 26 a 45 años, con un potencial importante de posicionamiento y de uso a futuro de la población de 15-25 años.
- *Pasarel* se consolidaría por sus funciones enfocadas a una población de Adultos y Jóvenes Adultos con una vida laboral y social activa, que no quieran dedicar tanto tiempo en pensar en cómo se van a vestir cada día.
- El 33,5% de las mujeres encuestadas estarían dispuestas a pagar un servicio de suscripción de hasta \$7.000 pesos mensuales, mientras que en el caso de los hombres sería el 16,1%.
- El 50% de los usuarios totales en promedio estarían dispuestos a pagar hasta \$7.000 pesos mensuales. Si lo consideramos por género, la cifra sería un 33,5% las mujeres y un 16,1% los hombres.
- El 64,9 % de los encuestados que respondieron que si usarían la aplicación, se encuentran en una situación laboral como Empleado o Estudiante. Esto corresponde al 46,5% del total personas encuestadas.

Ahora si consideramos el Género de los encuestados en este análisis obtenemos que el 73,6% son Mujeres que si usarían la aplicación y que están en situación laboral de empleado o estudiante, lo que vendría siendo el 34% del total de los encuestados.

Tabla 1.

Ficha técnica - Encuesta validación de la idea de negocio

Realización: Encuesta online a través de link con formulario en Google Drive. Se publicó el link en Historias de Instagram de los Autores de este trabajo, así como de algunos de sus conocidos. De igual modo la Universidad del Rosario envió un comunicado vía email a su base de datos de estudiantes donde hacía una invitación a llenar el formulario de la encuesta dando clic en el link.

Universo: Seguidores de Instagram de los Autores, y estudiantes de la base de datos de la Universidad del Rosario.

Tamaño de la muestra: 155 personas

Muestreo: Aleatorio simple

Elaboración: Propia

2.3. Mapa de empatía

De acuerdo con las entrevistas realizadas a cuatro personas que pueden estar dentro del *target* de usuarios de la plataforma, se construye el mapa de empatía el cual, junto con los insight de la encuesta, se toman como base para la definición del User Persona.

Tabla 2.

Mapa de empatía

<p><u>¿Qué piensa y siente?</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Siente que veces no se ve acorde al momento y al lugar donde se encuentra ⇒ Al salir de compras, no sabe si lo que compra le va a funcionar con las prendas que tiene en casa ⇒ Siente que repite mucho la misma ropa ⇒ Siente que hacer maletas para un viaje es difícil y demorado, y normalmente lleva más de lo que termina usando 	<p><u>¿Qué ve?</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ La marca es importante para la decisión de compra ⇒ En internet “Pinterest” hay opciones de cómo usar mejor la ropa. ⇒ Para saber que usar siguen páginas de Instagram para ver tendencias, analiza a las personas en la calle y establecer que le gusta y que no.
<p><u>¿Qué escucha?</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Que la forma de vestir de una persona debe representar sus gustos ⇒ Que los servicios de un Personal Stylist no son económicos ⇒ Que hay distintos modelos de suscripción en temas de moda en otros países. ⇒ Que la seguridad al realizar comprar en internet es muy importante. 	<p><u>¿Qué habla y hace?</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Piensa desde horas antes que usar en una ocasión especial ⇒ Que no planea con anterioridad su atuendo y eso hace que algunas veces no vista como quisiera si no como le toca en el momento ⇒ Comparte fotos de marcas de modas en redes sociales

<u>¿Cuáles son sus dolores?</u>	<u>¿Cuáles son sus necesidades?</u>
<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Ser muy acertado al momento de realizar la compra (tallas, horma, colores) ⇒ Que su ropa no está a la moda ⇒ Que empacar maletas toma mucho tiempo y normalmente empaca más de lo que necesita. ⇒ Tiene mucha ropa que no sabe cómo usar o no le cabe en su closet ⇒ Tiene poca ropa, y no tiene tanto dinero para comprar lo que necesita 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Verse bien en toda ocasión ⇒ Realizar compras responsables desde lo financiero y desde lo ambiental ⇒ Recibir orientación de un experto al momento de vestir ⇒ Ahorrar tiempo al momento de comprar y vestirse ⇒ Hacer buenas combinaciones de atuendos

Fuente: Elaboración propia

2.4. Perfil básico de los User Personas (early adopters)

La audiencia, de acuerdo con lo establecido en el portal web Marketing Directo, corresponde al:

Número de individuos destinatarios que reciben mensajes a través de un medio de comunicación y que, en ocasiones, interactúa con ellos. Las audiencias suelen dividirse según diversas variables, como la edad o el sexo, para determinar los contenidos que se les ofrecen (Marketing Directo, 2022).

Por lo tanto, para el modelo de negocio expuesto se plantea las siguientes audiencias de acuerdo con tres tipos de perfiles de clientes:

2.4.1. Perfil de usuarios de la aplicación

Generación X

De acuerdo con este rango generacional contempla a mujeres nacidas entre 1961 y 1980, son mujeres muy activas y que pueden manejar un equilibrio emocional, laboral y familiar, por lo tanto, son mujeres que usan diferentes estilos de moda, de acuerdo con el

momento y a necesidades específicas. Son mujeres con capacidad adquisitiva y compradoras a través de diferentes canales (Sanz & Delgado, 2018).

La mujer de la generación X, puede hacer muchas tareas al tiempo, por lo tanto, comprar ropa en internet, compartir historias o tomarse fotos para subir a las redes, no representa una dificultad, aunque prefiere tiendas de moda, el acceder a un E-Commerce puede ayudarle a optimizar mejor el tiempo.

Millennials

De acuerdo a este rango generacional se ubica entre 1982 y 1996, por lo tanto son nativos digitales, esta generación de acuerdo al portal web *Dear Tee*, “ha impulsado los negocios online, las compras por internet y el uso de aplicaciones. Gracias a esta generación las empresas informáticas, y de telefonía, han acelerado su evolución para ofrecer cada vez dispositivos con más funciones” (Muñoz, 2016).

Por lo tanto, es recomendable diseñar un sitio web para que las mujeres de esta generación puedan digitalizar el closet para establecer el mejor atuendo para cada ocasión y optimizar de una manera más eficiente el closet, permitiéndoles comprar moda por internet, es una oportunidad de negocio totalmente viable, pero que requiere de un gran diferenciador, debido a su experiencia con la compra por internet.

Lo anterior permite establecer los siguientes perfiles de *early adopters*:

Tabla 3.

Perfil A

Gisella es una joven activa, a que le encanta viajar y hacer amigos, le gusta la tecnología y la moda y usa redes sociales como Pinterest, Instagram y Facebook.	
Edad:	22 - Generación Z
Estudios:	Pregrado
Nivel cultural:	Elevado
Ingresos:	Depende económicamente de los padres
Situación familiar:	Vive con sus padres

Personalidad:	Extrovertida, activa, conversadora, culta y tradicional
Necesidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Vida social activa • Estar conectada y actualizada de las nuevas tendencias • Viajar y conocer nuevos lugares
Frustraciones:	<ul style="list-style-type: none"> • No poder mantener una rutina • No verse con sus amigos • La incertidumbre
Marcas que suele usar	Carolina Herrera, Nike, Apple
Motivaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Estudiar fuera del país
Dispositivos utilizados	<ul style="list-style-type: none"> • Celular
Como le gusta comprar	<ul style="list-style-type: none"> • Online
Bio	Gisella les interesa la moda ética y responsable con el medio ambiente, le gusta escuchar música en streaming, es fans de las redes sociales, pero no le gusta subir contenido, no le interesa lo que piensen otros de ella, se enfoca en sentirse bien y cómoda en todo momento. La feminidad representa su estilo de vida.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4.

Perfil B:

Luz es una mujer que le gusta estar actualizada en las últimas tendencias para diferenciarse entre los demás	
Edad	43 - Generación X
Estudios:	Maestría
Nivel cultural:	Elevado
Ingresos:	Mas de 6 millones

Situación familiar	Es separada, tiene dos hijos, cuenta con el apoyo del ex para los gastos de sus hijos, tiene una empleada que la ayuda en los temas del hogar
Personalidad	Original e inconformista, experimental, no uniformada, experta, hedonista y caprichosa, dinámica y maneja altos niveles de stress
Necesidades	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo para su familia • Crecer a nivel profesional • Dinero para comprar artículos que la destaquen,
Frustraciones	<ul style="list-style-type: none"> • Ser considerada una más • No cumplir con sus metas propuestas • Que sus problemas se hagan públicos
Marcas que suele usar	Zara, Tous, Tomy, Nike, Apple
Motivaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Viajar (compartir tiempo con sus hijos en vacaciones) • Un tratamiento estético
Dispositivos utilizados	<ul style="list-style-type: none"> • PC • Tablet • Celular
Como le gusta comprar	Visita tiendas en centros comerciales Personas que venden marcas de lujo
Bio	Luz busca ser una mujer admirada, su imagen personal es una prioridad, porque lo exige su trabajo, invierte tiempo en ella, le gusta ir de comprar por disminuye el stress del trabajo y la casa, prefiere comprar marcas conocidas y en algunos casos de lujo, porque son reconocidas y generan admiración en su círculo.

Fuente: Elaboración propia

2.4.2. Perfil de usuarios de marcas aliadas a la aplicación

Tabla 5.

Perfil de marcas aliadas

Nombre	Prêt-à-porter (listo para llevar)
Reconocimiento	Marcas con posicionamiento y reconocimiento. Ejemplo: Koaj, Pacífica, Ela
Datos demográficos	<ul style="list-style-type: none"> • Tienen puntos físicos • Denominadas medianas y grandes empresas en el mercado • Diseños para diversas edades y estilos • Diseños modernos a la moda
Comportamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia de comercio definida • Segmento de mercado claro • Políticas de crecimiento • Abiertas a nuevos mercados • Marcan tendencias
Objetivos, retos, sueños	De acuerdo con la planeación estratégica de la empresa
Cómo le ayuda mi servicio a su objetivo	<ul style="list-style-type: none"> • Canal de venta online • Crecer en compradores • Crecer en seguidores de marca
Preocupaciones	Que el nuevo canal no afecte su posición de marca
Que preguntas tendría	<ul style="list-style-type: none"> • Como se manejan al interior del canal, los comentarios • Funciona como un market place • Por qué debo usar este canal • Que tiene nuevo que no pueda crear yo

Fuente: Elaboración propia

3. Construcción y validación del mínimo producto viable (MVP)

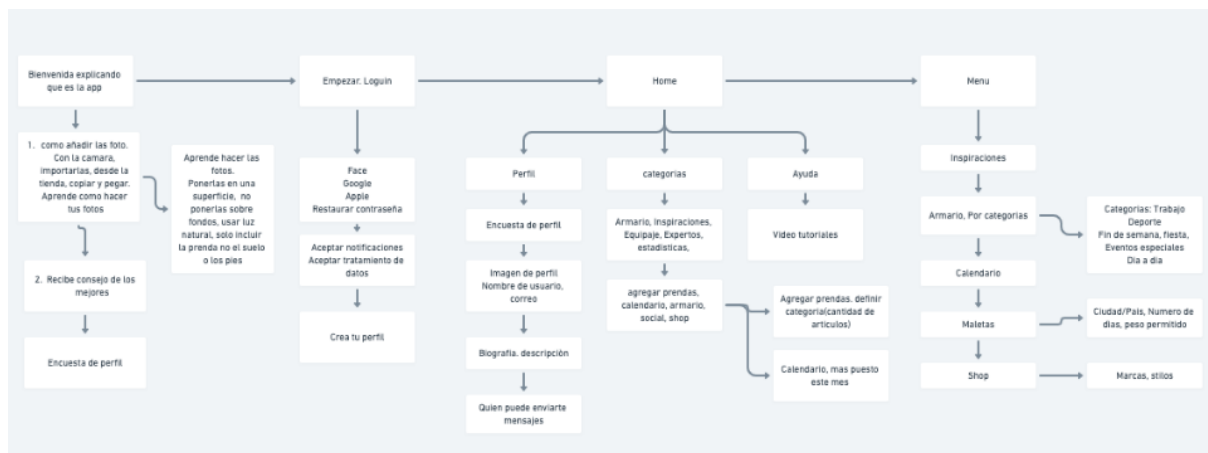
3.1. Aspectos básicos de la plataforma digital

3.1.1. Arquitectura de contenido:

Para establecer la validación del mercado, se inicia con la construcción de la estructura de contenido haciendo uso de la plataforma web www.whimsical.com donde se construye la estructura de la experiencia de acceso, navegación e interacción con las funcionalidades principales y pasos más relevantes para que el usuario itere con la herramienta, el objetivo principal es establecer si se entiende la experiencia de navegación, cuáles son las funcionalidades más relevantes y como debe interactuar el usuario con la plataforma.

Ilustración 8:

Diseño arquitectura de contenido Paserel



Fuente: *Elaboración propia*

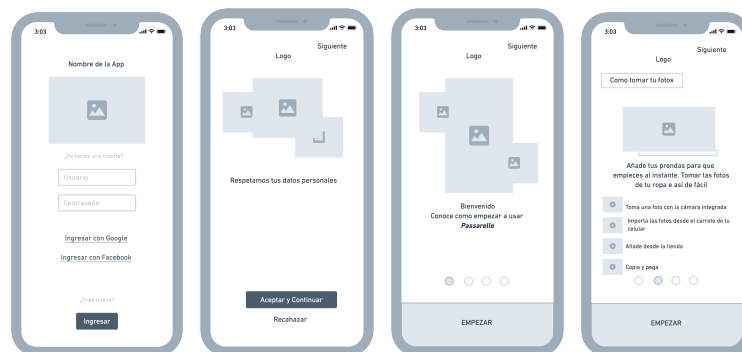
Al realizar el primer testeo de la arquitectura de contenido se realizan los ajustes correspondientes, para proceder con la construcción de los *wireframes*.

3.1.2. Wireframes

Tomando como base la arquitectura de contenido, y el resultado del testeo, se construyen los *wireframes* como una guía visual que representa la estructura general de la plataforma tecnológica, con el objetivo de validar y testear la experiencia de los usuarios e igualmente dar inicio a la definición de colores, copies y como se habla a los usuarios a través de la plataforma. (ver anexo 1. Wireframes diseñados para *Pasarel*). A continuación, algunos ejemplos de los *wireframes*.

Ilustración 9.

Wireframes Pasarel



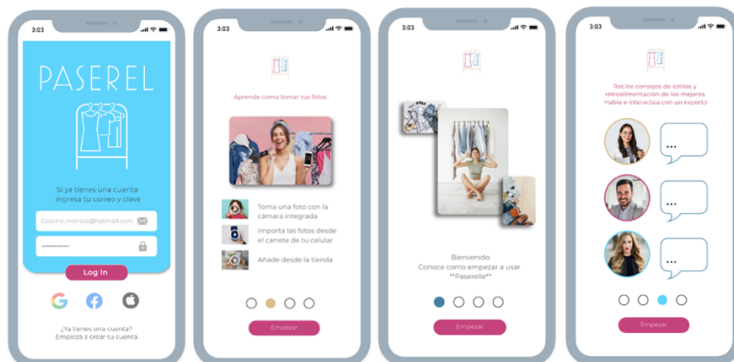
Fuente: Elaboración propia

3.1.3. Prototipo funcional:

Al realizar las validaciones correspondientes a los *wireframes*, se construye un prototipo funcional, para de esta forma y tener un *feedback* de los usuarios de la navegación e interacción con la plataforma junto con las impresiones de la marca, el logo y los colores representativos, se desarrolla un prototipo que se puede reproducir en PC o Smartphone, lo cual facilita el testeo de la interacción con los usuarios. (ver anexo 2. Prototipo funcional *Pasarel*). A continuación, algunos ejemplos del prototipo funcional.

Ilustración 10.

Prototipo Funcional Paserel



Fuente: Elaboración propia

3.1.4. Testeo de prototipo funcional

Las validaciones del prototipo funcional se realizan a través de entrevistas y observación del comportamiento del usuario frente a la experiencia. A continuación, se presentan los resultados correspondientes.

Tabla 6.

Resultados testeo de prototipo – Pregunta A

¿La herramienta presentada cumple con la posibilidad de digitalizar el closet?		
Usuario 1	Usuario 2	Usuario 3
Si cumple, pero toca practicar como subir la ropa	Super bueno saber cómo puede quedar combinada la ropa sin necesidad de medírsela, puede ser muy bueno para vender ropa por ejemplo de manera virtual	Es confuso porque se muestra como combinar las prendas de todo estilo, pero al intentar tomar la foto en el prototipo quisiera probar con mi propia ropa. Me gustaría tener más opciones para probar.

Fuente: elaboración propia

Tabla 7.

Resultados testeo de prototipo - Pregunta B

¿Qué funcionalidad recuerda más?		
Usuario 1	Usuario 2	Usuario 3
La de combinar con la forma del cuerpo me gusto, pero debería poder tener un cuerpo con diferentes estilos como por ejemplo corbata.	Crear el closet con las fotos y poder combinar las prendas para diseñar estilos.	La opción de mezclar la ropa, pero debería tener la posibilidad de cambiar por ejemplo los tenis y poner zapatos. Quisiera probar cómo funciona la opción de consejos de un experto

Fuente: elaboración propia

Tabla 8.

Resultados testeo de prototipo - Pregunta C

¿Qué ajustes o cambios de haría a la herramienta?		
Usuario 1	Usuario 2	Usuario 3
Pues como hago para no tener que tomar las fotos, sería chévere que cuando se compre algo uno pueda subir la foto automáticamente	Me hubiera gustado tener más opciones en el prototipo, en especial en las prendas para seleccionar, para ver como quedan las combinaciones.	La palabra armario de la página principal es muy plana y del mismo color de las demás. Es que la información de la pantalla debe ser más clara porque por el tipo de letra no se ve muy bien

Fuente: elaboración propia

La validación del prototipo permite identificar las siguientes mejoras que pueden facilitar ingreso de la herramienta al mercado:

- Combinar atuendos con el maniquí del cuerpo, se sugiere tener la opción de ser modificado de acuerdo con la necesidad del usuario.

- Tipografía con mayor impacto visual, para ubicar al usuario en la pantalla y las acciones que debe seguir.
- Desarrollar un prototipo que permita testear la funcionalidad de captura de fotos y combinar prendas propias.
- Para una etapa de expansión se debe pensar en una funcionalidad que permita capturar los datos de las prendas cuando se compran con el fin de sustraer parte de la tarea de tomar las fotos.

Los comentarios anteriores serán tenidos en cuenta para desarrollar un segundo prototipo, para efectos de este documento solo se contempla el prototipo inicial.

Tabla 9:

Ficha Técnica 2 - Entrevista validación de prototipo

<p>Realización: Entrevista online a través de Google Meet y captura de información de preguntas guías a través de la herramienta WhatsApp</p> <p>Universo: Personas que cumplen con el perfil de usuario acorde a las definiciones del mercado objetivo de la herramienta.</p> <p>Tamaño de la muestra: 3 personas (Dos mujeres, un hombre)</p> <p>Muestreo: Validación de perfil de acuerdo al mercado objetivo.</p>

Elaboración propia

3.2. Branding

3.2.1. Nombre de la marca

Pasarel fue elegido el nombre de la marca debido a su similitud con la palabra "Pasarela" y la connotación a la que nos lleva referente al mundo de la moda. Pasarel, escrito de esta manera, significa pasarela en francés. Sin embargo, tiene otros significados como 'Puente', "Portal" o 'puerta de enlace', términos muy asociados a nuestro interés como marca

de ser una herramienta que facilite y sea un puente entre la tecnología y la moda, redefiniendo la forma como se toman decisiones para vestir.

3.2.2. Valores de marca

Fresco, Moderno, Funcional, Consciente

3.2.3. Brand Manifiesto

Paserel transforma el uso de las prendas de las personas, ayudándoles a tener un closet más eficiente y ordenado buscando impactar positivamente el medio ambiente.

- ¿Como queremos ser vistos en Paserel? Como una marca jovial, activa y actual. Queremos ser una marca que aporte a nuestros usuarios una conexión directa con la industria de la moda y que facilite sus decisiones del día a día a la hora de vestir.
- ¿Cómo son nuestros clientes? Son auténticos, prácticos y con actitud estética.

3.2.4. Promesa de valor

- Buscamos transformar el comportamiento de uso de las prendas, llevando a las personas a tener un closet más eficiente.
- Promovemos un aire fresco de practicidad y eficiencia en el ámbito de la moda usando la tecnología como aliada.
- Optimizamos tu tiempo, simplificamos tu vida expresando lo que eres a través de tu forma de vestir.

3.2.5. Slogan de la marca

- Tu closet en tu mano.

3.2.6. Logo y paleta de Colores

A continuación de presentan el logo propuesto:

Ilustración 11.

Logos de la marca



PASEREL



PASEREL



PASEREL





Fuente: elaboración propia

Ilustración 12.

Paleta de colores



Fuente: elaboración propia

4. Productos o Servicios

Pasarel es una plataforma tecnológica que cuenta con las siguientes funciones y/o servicios para los perfiles de usuarios descritos anteriormente:

4.1. Funciones y/o servicios para el perfil de usuarios de la aplicación:

- Digitalizar su closet, realizar combinaciones, crear atuendos haciendo uso de un algoritmo de recomendación (IA Inteligencia artificial), tomando la información como

tipo de prenda, material, colores, ocasión entre otros. Igualmente se podrá llevar un registro de uso de prendas a través de un calendario, que permite estructurar las prendas por diferentes categorías descritas a continuación:

- Para cada día: Ejecutiva, Universitaria, Urbano, Fit, entre otros.
 - Looks: Clásico, Casual, Party, Formal, Business y Casual.
 - Quienes me Inspiran: Con influencers de moda, esta categoría permitirá al usuario visualizar distintos modelos o influenciadores y cómo ellos se visten y le dan un estilo a su vida a través de la moda).
 - Momentos de vida: Son momentos de uso, Salir de Rumba, Ir a Cine, Ir a la Playa, Fiesta formal de Día, Fiesta formal de Noche, Para Tardear, entre otros.
- b) Con la digitalización del closet el usuario también puede acceder a la función de hacer maletas para viajes, incluyendo el destino, el motivo, el tiempo y el tipo de maleta, para que la herramienta establezca una sugerencia de las prendas adecuadas para el viaje.
- c) Solución a las preguntas ¿Qué me pongo? ¿Voy vestido acorde con el sitio al que debo asistir?, a través de una versión premium que permite acceder a la asesoría de un *Personal Stylist* que realiza un análisis personalizado de las características y gustos más relevantes de los usuarios, enfocado en crear una comunicación e interacción permitiendo que estos aprendan de moda, se sientan y se vean acordes a sus gustos, preferencias y momentos de vida. Lo anterior a través de sesiones personalizadas, consejos de compra y uso de prendas en la red social y el perfil personal de la herramienta.
- d) Acceso a una Red Social donde se puede desarrollar una comunidad de amigos con gustos particulares en la moda con las siguientes opciones: Recibir y dar likes, enviar y recibir mensajes privados, compartir contenido a la lista de amigos, publicar videos y fotos, guardar publicaciones destacadas, etiquetar amigos entre otras.
- e) Este espacio de interacción favorece el factor de colaboración ya que en la dinámica de red social se crearán, ampliarán y transformaron los conceptos, ideas y validaciones de moda que el usuario desea tener propiciando el uso y tráfico en la herramienta.

- f) Acceso a adquirir prendas online a través de un e-commerce inmerso en la herramienta, donde los usuarios pueden consultar tendencias de moda, tener favoritos, recibir recomendaciones de las marcas, pedir recomendación de uso de su *Personal Stylist*, para así tener un closet renovado y acorde a sus necesidades particulares.

4.2. Funciones perfil de usuarios de marcas aliadas a la aplicación

La funcionalidad de e-commerce de marcas aliadas, contiene dos frentes, el primero corresponde al frente de usuarios donde la marca es un usuario más de la aplicación con las siguientes opciones:

- Acceso a tener un perfil, seguidores y realizar publicaciones.
- Opciones de contacto por mensaje interno o público, correo y WhatsApp.
- Etiquetar y seguir personas, dar *like*, reenviar una publicación, guardar publicaciones destacadas entre otras.
- El segundo frente corresponde al de las marcas donde estas pueden:
 - Cargar fotos y videos de las prendas incluyendo precio, cantidades disponibles, características del producto, a través de un catálogo de productos.
 - Crear campañas de promoción de artículos, como descuentos, envíos gratis y crear anuncios con un objetivo publicitario.
 - Acceso a pasarela de pagos, abonos pendientes, pagos, detalle de descuentos de impuestos, entre otros
 - Récord de ventas, por artículos, ciudades, perfil general de comprador, con estadísticas y notificaciones, en tiempo real.
 - Sección de interacción con clientes recibiendo mensajes y posteando en perfiles de *influencers* o de asesores de moda.

4.3. Especificaciones técnicas del producto.

Para establecer las especificaciones técnicas del producto se define la arquitectura de la herramienta y el modelo de componentes, diseñando la forma en que funcionará, operará y se escalará la plataforma.

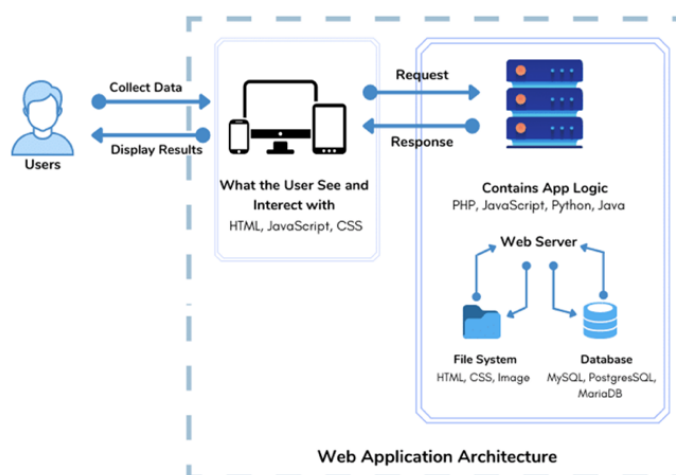
De acuerdo con lo expone Sharma (2021), el proceso general que tiene lugar en la arquitectura de aplicaciones web es:

- El usuario final utiliza la interfaz de la aplicación o el navegador y envía el comando al servidor a través de Internet.
- El servidor web luego transfiere el comando al servidor solicitado.
- El servidor solicitado busca los resultados de los comandos dados.
- La información procesada se transfiere a la aplicación web que la envía al servidor web.
- Ahora el servidor web proporciona los datos solicitados al usuario.

De acuerdo con lo anterior a continuación se presenta el tipo de arquitectura más adecuada para el desarrollo de *PasereI*, concebida como una plataforma Progressive Web App (PWA) que tiene como prioridad un diseño amigable para el usuario permitiendo que el desarrollo se adapte a cualquier dispositivo, con un tipo de arquitectura Progressive Web App (PWA) que le permite a aplicación ser compatible con cualquier navegador.

Ilustración 13.

Diagrama de arquitectura web PasereI



Fuente: (Sharma, 2021)

4.4. Características del producto

4.4.1. Principales productos o funcionalidades para los usuarios

- Creación de perfil con medidas, gustos, momentos, estilos
 - Subir fotos de la ropa del closet (digitalizar el closet). Permite eliminar el fondo de las fotografías.
 - Acceso a la red social y comunidad: Seguir amigos, crear listas de deseos, likes, comentarios, mensajes directos.
 - Contenido con sugerencias y tips - Sugerencias especializadas (información cargada por la aplicación).
 - El usuario puede combinar outfit - Programar outfit - Taggear por ocasión y guardar outfit - Posible ocasiones, por clima etc.
 - El usuario puede guardar ajuste de tallas y horma por marcas
 - Alertas y notificaciones de ofertas y promociones de marcas aliadas
 - Alerta de porcentaje de uso del guardarropa, feedback de prendas menos usadas, promedio el uso eficiente de lo que se tiene (la frecuencia de la alerta la puede definir el usuario)
 - Crear maletas, permite al usuario tener outfit destinados para los viajes, con posible peso, incluyendo el motivo del viaje, alineado al estilo, gustos del usuario, destino, creando sugerencia de los outfits que debe llevar el usuario a su viaje.
 - Record dinámico de outfit RDO control personalizado del uso de prendas, permitiendo optimizar el closet y usar de manera eficiente todo el armario.
- Asesoría de un personal stylist, lo cual permite experto brinde oriente a un grupo de usuarios (Versión Premium) en cómo usar las prendas del closet, con sugerencias enfocadas a mejorar el estilo, tomando como base los gustos, hábitos, marcas favoritas, estilo de vida, presupuesto, entre otros.

4.4.2. Producto para marcas aliadas en el e-commerce

- Montajes de bodegones de outfit, con momentos de vida, fotos con estilos de vida con características y precios para que las personas interactúen.
- Nuevo canal de ventas, a través del e-commerce de la aplicación.

- Acceso a pasarela de pagos para la venta de los productos Integración con market places y pasarelas de pagos.
- Acceso a información con likes, hora de consulta, información de recomendaciones.
- Alianza con el personal stylist para recomendación de prendas.

4.5. Beneficios funcionales del producto

4.5.1. Beneficios para los usuarios

Tabla 10.

Beneficios para los usuarios

Beneficio	Que logra	Descripción	KPI
Ahorro	Acceso a diferentes opciones y combinaciones de prendas que me permiten ahorrar tiempo	Flujo de fotos del closet, que pueden ser organizadas y filtradas de una manera eficiente permitiendo hacer una rápida selección	Reducción del tiempo usado para seleccionar un atuendo. Medición: Tiempo usado para definir un atuendo antes de usar la herramienta Vs Tiempo usado para definir un atuendo con <i>Pasarel</i>
Emoción	Una opción de cambiar la forma de vestir sin cambiar todas las prendas	Tener un especialista que oriente en como combinar y usar	Nivel de satisfacción y aceptación de un atuendo. Medición: Total likes
Simplificación	Combinar múltiples prendas, fácil y rápido	Un vestier digital donde se interactúe con las prendas del closet y con la mejor forma de combinarlas	Mayor número de combinaciones optimizando el 80% de las prendas. Medición: Total de prendas usadas en un periodo de tiempo / Total prendas

Organización	Llevar un récord de los outfits que se usan	Calendario de outfits usados, con recordatorios de hace cuanto tiempo se usó, con los likes de la comunidad	Atuendo más usados y mejor ranqueados. Medición: Cantidad de veces que se usa un atuendo en un periodo de tiempo Vs Total likes.
--------------	---	---	---

Fuente: Elaboración propia

4.5.2. Beneficios para las marcas

Tabla 11.

Beneficios para las marcas

Beneficio	Que logra	Descripción	KPI
Exposición	Diseñar estrategias de marketing dirigidas a perfiles de usuarios específicos	Desarrollo de estrategias de venta alineada a las métricas generadas por la plataforma, sobre el uso de prendas, perfil y preferencias de usuarios, entre otras.	Establecer la efectividad de campañas de marketing. Medición: Recursos invertidos Vs beneficio obtenido con la inversión realizada (Formula de ROI)
Acción	Marco de acción en un canal específico de moda para exponer y vender productos	Acceso a un canal específico de moda que permite crear una comunidad a rededor de la moda y la marca, llegando de una manera visual	Tiempo que usan los usuarios interactuados con la marca: Medición: Cantidad de horas o minutos que duran los usuarios totales interactuando con la marca
Conexión	Llegar a los consumidores crear comunidad y generar <i>engagement</i>	Los usuarios de la plataforma al usar las marcas aliadas se convierten en los embajadores	Interacciones y recomendaciones de la marca.

			Medición: Total interacciones / Total de visualizaciones
--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia

4.6. Servicio posventa

De acuerdo con el MVP planteado el servicio posventa se centra en los siguientes frentes:

- a) Soporte tecnológico de la plataforma: Enfocado en tener la posibilidad de realizar ajustes a las funcionalidades rápida y eficientemente; los canales para recibir este tipo de solicitudes a través de la recepción de incidentes radicados por los canales de soporte a usuario y en los casos que se requiera, este equipo puede contactar clientes para brindarles apoyo
- b) Soporte a usuario: Para el lanzamiento de la aplicación se contará con un técnico y dos personas de soporte a usuarios igualmente se establecerán los siguientes canales de acceso:
 - Base de conocimiento con las preguntas frecuentes de cómo se navega y se usan las funcionalidades de la aplicación, solución a problemas simples, tipos de versiones (Basic y pro) entre otros.
 - Correo electrónico con un tiempo de atención o mayor a 24 horas, enfocado en resolver problemas de nivel medio y alto sobre navegación fallas técnicas, consultas de compras, devoluciones. Este tipo de solicitudes generan automáticamente un radicado el cual es comunicado a los clientes automáticamente.
 - Chat en línea y/o atención telefónica con un equipo dedicado para acompañar a los clientes a usar adecuadamente los servicios de la herramienta, hacer seguimiento de compras, gestionar devoluciones de productos, proceso de

compra de prendas, acceso a comunicación con el personal style, acceso a versiones, costos, entre otros.

Para atender las solicitudes de los clientes se planea trabajar con la plataforma Zendesk ya que permite administrar y gestionar las solicitudes de servicio y al mismo tiempo funciona como un CRM, con las siguientes funcionalidades que pueden ser escalables de acuerdo con el crecimiento de la empresa:

- Vista única de clientes con privacidad de datos.
- Generación automática de tickets
- Integración de canales de contacto
- Integración de solicitudes teniendo en cuenta todos los canales de atención
- Comunicación interna entre agentes
- Control y seguimiento a solicitudes
- Análisis y métricas de la información

5. Plan de mercadeo

Para realizar el análisis del mercado se toma como base el modelo de Demanda del mercado de Neck, Neck & Murray, el cual propone identificar el tamaño total del mercado (TAM), el segmento del mercado específico (SAM) y la participación de mercado que se espera obtener (SOM). De acuerdo con lo anterior para el desarrollo de la idea de negocio se plantean las siguientes características para determinar el mercado.

- **TAM:** Todos los colombianos con acceso a internet, que están en los rangos de edad entre los 15 y los 45 años en las cabeceras municipales del país.

Según las proyecciones del DANE para el 2022, la población de hombres de acuerdo con el rango de edad establecido es de 9.289.118 y mujeres de 9.712.243 para un total de 19.001.361 personas en las cabeceras municipales en Colombia. (DANE, 2020)

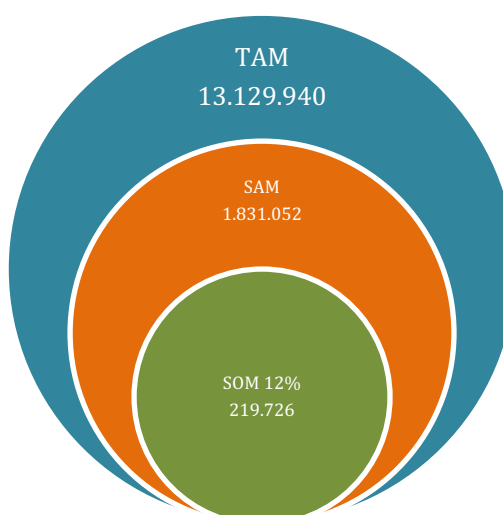
Adicional a los datos anteriores se toma como base que el 62% de la población total en Colombia accede a internet, con lo anterior se establecer el promedio de colombianos que harían parte del TAM el cual correspondería a 13.129.940 personas.

- **SAM:** Colombianos entre los 18 y 45 años que consuman moda online (compras), que tengan intereses en la moda (como combinar prendas, crear atuendos, marcas, nuevas tendencias al momento de vestir e intereses en influenciadores de modas), con capacidad de compra y que hacen parte de estratos 3 al 6, para un total de 1.831.052 personas.
- **SOM:** Del mercado potencial se espera llegar al 12% lo anterior teniendo en cuenta que seríamos la primera aplicación en el país con la funcionalidad de digitalización de closet, lo cual nos permite proyectar un amplio mercado potencial

A continuación, se presenta la distribución del tamaño total del mercado, de acuerdo con lo expuesto anteriormente.

Ilustración 14.

Tamaño total del mercado de Paserel



Fuente: Elaboración propia

5.1. Tipo de clientes del producto

El tipo de clientes de *Pasarel* se divide en tres grupos de acuerdo con las principales funcionalidades. Para cada grupo de clientes se especifica la segmentación correspondiente:

5.1.1. Usuarios de la aplicación

Segmentación Geográfica

La plataforma tecnológica está diseñada para el mercado colombiano o para países de habla hispana, sin embargo, la aplicación debe tener la posibilidad de ser traducida a idiomas como inglés, francés y portugués, buscando llegar a zonas geográficas que en este momento no hacen parte del foco estratégico, pero que tienen un alto potencial de usuarios, debido a la penetración en la sociedad de herramientas tecnológicas que faciliten la vida.

Inicialmente la estrategia de marketing se enfoca en las principales ciudades colombianas con Bogotá, Cali, Medellín y Barranquilla, zonas del país con una amplia diversidad en climas y estilos de vida, lo cual favorece la interacción con el closet digital, la red social, los asesores de imagen y las marcas aliadas en la herramienta.

Segmentación Demográfica

Se tendrán en cuenta los siguientes aspectos:

- **Género:** La herramienta está diseñada para ser usada por cualquiera género. Sin embargo, en la aplicación de la encuesta que se realizó en la validación de la idea de negocio, se identificó un alto potencial de uso en las mujeres con poder adquisitivo que se encuentran trabajando, y con vida social activa que buscan en la aplicación la posibilidad de optimizar el tiempo, y solucionar el problema de que ponerse cada día.

Por lo tanto, *Pasarel* contribuirá a este segmento de mujeres a organizar su tiempo, a realizar compras eficientes y a estar a vanguardia de la moda, acorde con su estilo de vida, gustos y capacidad adquisitiva.

- Nivel de ingresos: Las funciones principales de la herramienta están diseñadas para un gran número de personas logrando ampliar el segmento de mercado, con el fin de obtener usuarios rápidamente, ya que cualquier persona que pueda acceder a un computador o a un Smartphone puede registrarse en la plataforma y acceder a la versión free.

El modelo de negocio plantea tener una versión gratuita y una versión paga, pero el precio establecido ha sido diseñado para que el usuario obtenga grandes beneficios por un bajo costo.

5.1.2. Marcas aliadas

Nivel de ventas: Las marcas aliadas pueden ser emprendedores interesados en abrir un nuevo canal de ventas que le permita estar más conectado con sus clientes, para este caso no se requiere un nivel de ventas, pero la estrategia de vincular empresas para que sean aliadas se enfocará en todos los segmentos, pero se dirigirán los esfuerzos en las MyPyme específicamente en la categoría comercio que pueden tener ventas de hasta \$1.534 millones anuales (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2019).

Atributos: La segmentación de marcas aliada se enfoca en empresas de moda que tengan un amplio catálogo de productos y que sean marcas reconocidas que generen tráfico y ventas online, que igualmente tengan un reconocimiento en el mercado, para que sean identificadas fácilmente por los usuarios.

Tipo de industria: Empresas de confección, fabricación y/o comercialización de prendas de vestir, cuero calzado y marroquinería, joyas y accesorios.

5.2. Competencia

El modelo de negocio planteado en *Pasarel* tiene competencia directa con aplicaciones enfocadas en digitalizar el closet ya que se desenvuelven en un mercado similar, por lo tanto, pueden estar dando respuesta al mismo problema. De acuerdo con lo anterior se presentan ocho herramientas que tienen disponible como mínimo dos funcionalidades similares a las que se plantea desarrollar en *Pasarel*, junto con un comparativo de las características más relevantes.

Tabla 12:

Características generales de herramientas similares a *Pasarel*

App	Precio	Eliminación del fondo	Calendario	Estadística	Compra	Inspiración	Comunidad
Smart Closet	\$3.99	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Stylebook	\$3.99	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No
Cladwell	Suscripción	Sí	Sí	Sí	No	No	No
Save your wardrobe	Gratis	Sí	Sí	Sí	No	No	No
XZ closet	Gratis	Sí	Sí	Sí	No	No	No
Combyne	Gratis	Sí	No	No	No	Sí	Sí
LookScope	Gratis	Sí	No	No	No	No	No
Getwardrobe	Gratis	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí
Cloetspace	Gratis	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Purple	Gratis	No	Sí	Sí	No	Sí	Sí

Fuente: (Barrera, 2022)

La comparación anterior permite identificar las funcionalidades mínimas que se deben tener en el producto *Pasarel* para ser competitiva, igualmente permite reconocer los servicios que se incluyen en la experiencia de la herramienta, que no están contempladas en las aplicaciones de closet virtual que se encuentran en el mercado.

Por lo tanto, se establece que dentro de las funcionalidades que pueden llegar a representar una ventaja competitiva de *Pasarel*, frente a sus competidores directos están: Asesoría de un experto en imagen personal, organización de maletas de viaje, estadísticas de uso con feedback de prendas más y menos usadas.

También se evidencia que la competencia frente a la digitalización del closet a través de herramientas tecnológicas, cada vez toman más fuerza en el mercado teniendo en cuenta que adicional a las expuestas anteriormente en la investigación realizada se encontraron más de 10 aplicaciones adicionales que tiene la función básica de digitalizar el closet.

El incremento de la competencia hace que elementos como la experiencia del usuario al interactuar con las funcionalidades toma mayor relevancia, lograr que sea fácil y rápido navegar y que al mismo tiempo se puedan crear atuendos o que la aplicación los sugiera lo más acertado posible para los gustos del usuario, son el reto de estas aplicaciones del mercado.

Otro aspecto importante frente a la competencia se centra en cómo se logra que los usuarios generen tráfico y usen las funcionalidades que se exponen, esto hace que algunas de las apps existentes integren la red social como función clave para atraer usuarios y generar interacción entre estos.

Como competidores indirectos se encuentran los personal stylist, que al mismo tiempo son parte esencial de la propuesta de negocio convertirse en una de las ventajas competitivas de *Pasarel*. Las asesorías de expertos en moda han venido tomando fuerza en el mercado, enseñando a las personas a desarrollar su marca personal usando canales como Instagram, Facebook o Blogs personales.

Dentro de los asesores de imagen más destacados en el mercado colombiano y que usan instagram como canal de contacto se encuentran @Yuly Giraldo que tiene más de 227mil Seguidores y @Andrea Botero de “Estilando” que cuenta con más de 5.600 seguidores, sin embargo, estos asesores de imagen carecen de un canal que integre toda una experiencia en torno a como vestirse, en un mismo ecosistema digital.

Igualmente se incluye como parte de la competencia, los influenciadores en temas de moda como: María Alejandra Ayala Quijano (@Maqui015) con más de 647 mil seguidores y

Andrés Zaturno (@Andy Zaturno) con 116 mil seguidores, ambos enfocados en mostrar a sus seguidores outfits alrededor de su vida diaria.

Al analizar la competencia generada por los asesores de imagen y los influenciadores de moda, estos se convierten en una oportunidad para *Pasarel*, porque al integrarlos en el modelo de negocio de la aplicación hace que las personas pierdan el miedo a preguntar e interactuar con la moda de una manera diferente. La experiencia de interacción planteada en la red social y en la asesoría de un experto permite poner a la mano de los usuarios la orientación y guía de gurús en moda que cuenta con la información completa de sus gustos, estilo de vida y armario, logrando ser efectivos y acertados con sus sugerencias.

Finalmente, al realizar una validación de la competencia en el mercado colombiano no se encuentran herramientas similares que estén operando en el mercado, lo cual abre una puerta importante para posicionarse en el país, teniendo como base que la población cada vez está más digitalizada y abierta a usar herramientas tecnológicas que faciliten su vida.

5.3. Análisis competitivo

A continuación, se presenta un análisis comparativo de tres de las aplicaciones expuestas como competencia directa, estas se seleccionan por que cuentan con más de cinco características similares a las planteadas en *Pasarel*, e igualmente porque luego de realizar una investigación de uso son referenciadas en portales de internet como “La Manzana Mordida” y “The Tech Fashionista” como las Apps preferidas por los usuarios.

Tabla 13.

Análisis comparativo de la competencia

Característica	Smart Closet	Stylebook	Cladwell
Cliente objetivo	Mujeres interesadas en vestirme mejor y de una manera más eficiente	Hombre y mujeres de diferentes edades que quieren destacarse por su forma de vestir	Mujeres y hombres que quieren como vestirse mejor
Personalidad de marca	Inteligente Diferente	Moderna Confiable	Osada Joven

	Práctica	Independiente	Diferente
Producto	Con la digitalización del closet se crean atuendos que se pueden compartir a través de la red social	Permite gestionar el guardarropa planeando lo que se va a poner y llevando un control del uso de las prendas	Realiza sugerencia de cómo combinar la ropa. Se debe scanner el closet personal y la app sugiere como combinarlo de acuerdo a prendas similares a las que se poseen.
Fortalezas	Disponible en iOS, Android y la web. Pago es único Permite optimizar el guardarropa integrando las características de red social	Tiene más de 90 funciones diferentes que permiten gestionar el closet y crear atuendos	La IA que combina prendas y sugiere está adaptada al estilo personal, de acuerdo con un cuestionario de estilo. Disponible para iOS y Android.
Debilidades	Solo se encuentra en idioma Inglés. La interfaz es poco llamativa	Solo gestiona el closet, debe integrar otras funcionalidades de complementen la experiencia del usuario. Ejemplo: Compras en la app. Disponible solo en iOS Maneja modelo de suscripción con pago mensual	Las combinaciones se realizan con fotos de prendas similares a las del closet no con las del guardarropa personal. Maneja modelo de suscripción con pago mensual
Marketing	Publicaciones en revistas, blogs de moda y portales de internet. Redes sociales como Pinterest e Instagram	Publicaciones desatacadas en prensa escrita y digital, blogs, portales de internet. Redes	Página web. E-learning. Redes sociales LinkedIn, Facebook y Pinterest

		sociales como Pinterest. Nombrada en libros y por famosos expertos en moda. Reseñas en programas de TV. Página web	
Puntuación en app store	4.0	4.8	4.1

Fuente: Elaboración propia

La comparación anterior permite identificar que frente a la funcionalidad de digitalizar el closet, los competidores más fuertes del mercado tienen funcionalidades específicas que los hacen destacarse frente a sus competidores directos y que igualmente hay un mercado de usuarios que pueden estar interesados en hacer uso de una herramienta tecnológica para ir a la moda y estar bien vestidos.

Otro factor determinante para establecer si *Pasarel* puede tener oportunidades en el mercado colombiano, se tienen en cuenta los posibles sustitutos que pueda tener la función principal enfocada en digitalizar el closet, pero en el mercado nacional no existe una herramienta digital o análoga que permita a las personas administrar de manera eficiente el armario o por lo menos una que esté posicionada, esto hace que cada vez crezca más la oportunidad de entrada del producto.

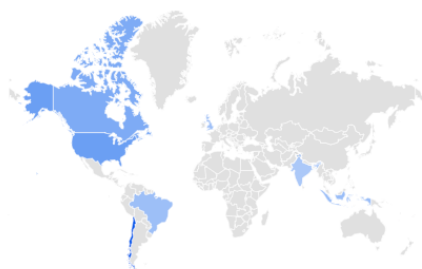
En cuando a las posibilidades que puede tener *Pasarel* de entrar al mercado local, la competencia no representa una barrera de entrada, teniendo en cuenta que la herramienta está reuniendo las funciones más relevantes de la competencia y que actualmente en el mercado no hay una aplicación que sea líder en el país.

Las condiciones anteriores hacen necesario ampliar el espectro y validar el posicionamiento de este tipo de herramienta en los países de la región, que también se consolidan como un mercado potencial para la herramienta, encontrando los siguientes resultados:

Al analizar las tendencias de consulta en Google Trends sobre información relacionada en lo corrido del 2022 con las marcas establecidas como competencia directa se obtienen los siguientes resultados correspondientes a la marca Smart Closet.

Ilustración 15.

Interés por región para Smart Closet



1	Chile	100	<div style="width: 100%;"></div>
2	Estados Unidos	40	<div style="width: 40%;"></div>
3	Canadá	29	<div style="width: 29%;"></div>
4	Indonesia	14	<div style="width: 14%;"></div>
5	Brasil	12	<div style="width: 12%;"></div>

Fuente: (Google, 2022c)

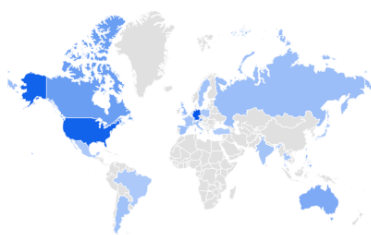
Como se evidencia en la gráfica países como Chile y Brasil presenta interés por conocer de la marca objeto de estudio, igualmente se logra identificar como Norteamérica tiene una representación importante, lo anterior demuestra el interés de las personas en conocer cómo administrar el closet de una manera diferente.

Frente a la posibilidad de penetración de un mercado como el Chile y Brasil se ve una oportunidad teniendo en cuenta que el concepto de closet virtual no es nuevo, y que Paserel llegaría al mercado con funcionalidades diferentes a las desarrolladas por Smart Closet.

Para continuar con el análisis de los intereses en la región, se consulta la información correspondiente a la herramienta de Stylebook, que de acuerdo con la puntuación en el App Store tiene la calificación de 4.8 por los usuarios.

Ilustración 16:

Interés por región para Stylebook



1	Alemania	100	<div style="width: 100%;"></div>
2	Estados Unidos	91	<div style="width: 91%;"></div>
3	Canadá	41	<div style="width: 41%;"></div>
4	Austria	32	<div style="width: 32%;"></div>
5	Australia	30	<div style="width: 30%;"></div>

Fuente: (Google, 2022d)

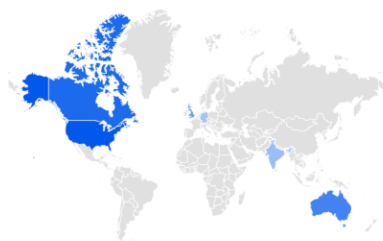
El resultado de los datos permite evidenciar que esta herramienta ha llegado a penetrar mercados europeos, con un amplio interés por los usuarios de países como Alemania. Igualmente, el mercado de Norteamérica tiene una representación importante teniendo en cuenta que esta herramienta es nativa de esta región del mundo.

En el caso de Suramérica, países como Brasil y Argentina demuestran interés por la herramienta, en este caso en particular *Pasarel* encuentra nuevamente una oportunidad de penetración en el mercado brasilero lo que nos lleva a identificar este país como uno de los más activos en interesados en la región por conocer funcionalidades para administrar el closet.

Finalmente se realiza el análisis de la marca Cladwell donde se encuentran los siguientes datos:

Ilustración 17:

Interés por región para Cladwell



1	Estados Unidos	100	<div style="width: 100%;"></div>
2	Canadá	84	<div style="width: 84%;"></div>
3	Australia	63	<div style="width: 63%;"></div>
4	Reino Unido	42	<div style="width: 42%;"></div>
5	India	14	<div style="width: 14%;"></div>

Fuente: (Google, 2022b)

De acuerdo con la gráfica Cladwell es una herramienta que aún no la despertando tanto intereses en Suramérica, pero que tiene una penetración importante en el mercado de Norteamérica lo cual consolida a esta región como la que tiene mayor interés por este tipo de plataformas.

El análisis de los intereses en las marcas establecidas como competencia de *Pasarel*, nos lleva a la conclusión de que el mercado Colombiano tiene una amplia posibilidad de penetración al igual que con los países de la región, por lo tanto se puede llegar a pensar en una rápida expansión de la marca lo anterior buscando tráfico e interacción en la plataforma.

5.4. Planeación estratégica

Para establecer la planeación estratégica de la idea de negocio se desarrolla un análisis de la matriz DOFA la cual es usada como herramienta para definir los aspectos claves a trabajar permitiendo realizar un análisis interno y externo de la empresa.

Tabla 14.

Matriz DOFA

<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de experiencia en el desarrollo de aplicaciones • Recursos económicos • Experiencia en el sector de moda • Capacidades para desarrollar las funcionalidades necesarias para destacarse en el mercado 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fácil ingreso al mercado de nuevos competidores • Cambios en las necesidades de los consumidores • Cambios en la legislación y acceso a la información en redes sociales • Ya existen jugadores fuertes y posicionados en otros mercados que pueden ingresar fácilmente a la región
<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Integralidad de funciones 	<p>Oportunidades</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Escalable a otros mercados y culturas • Posibilidad de diferenciarse en el mercado con una propuesta funcional para los usuarios 	<ul style="list-style-type: none"> • Baja competencia en el mercado colombiano • La adopción digital de los colombianos para el uso de aplicaciones móviles • Necesidad de las personas en verse y vestirse mejor
---	--

Fuente: Elaboración propia

Análisis interno:

Para realizar el análisis y la valoración de los aspectos internos (Fortalezas y Debilidades) más relevantes para la idea de negocio, se toma como base la importancia de tener una herramienta que contenga las funciones básicas correspondientes a la digitalización del closet, integradas con funciones adicionales (Market places, asesoría y acceso a una comunidad) que complementan el entorno moda.

Esta fortaleza se contrasta con la falta de experiencia que tienen los fundadores en el desarrollo de aplicaciones web, por lo que se hace necesario contratar un equipo especializado en el desarrollo de plataformas digitales y experiencia de usuario en entornos digitales de moda. Para la contratación de dicho equipo se plantea contratar expertos a través de la plataforma UpWork.

Al lograr integrar las funcionalidades expuestas con el desarrollo de la plataforma, se abre la posibilidad de escalar la herramienta en diferentes mercados, lo cual se facilita con la asesoría de expertos en moda, que guíen a los usuarios de la manera adecuada para encontrar su estilo personal, pero que al mismo tiempo generen contenido de valor que potencie el tráfico en la plataforma.

La integración de la tecnología para el desarrollo de las funciones que agregan valor a la experiencia de los usuarios entorno a la moda, es la forma como *Pasere!* logrará redefinir la forma como las personas toman decisiones para vestirse mejor.

Análisis externo:

El análisis externo (Oportunidades y amenazas) se realiza tomando como base el incremento en el uso de la tecnología en los colombianos, lo cual facilita el ingreso al mercado de una herramienta enfocada en dar solución al problema de que ponerse, sin embargo, esta oportunidad hace que otros competidores quieran entrar al mercado con una idea de negocio similar a la planteada en *Pasarel*.

Otro aspecto a tener en cuenta es el acelerado cambio en los gustos y preferencias de los consumidores, lo cual puede favorecer o afectar la entrada al mercado y posterior posicionamiento de la herramienta. La moda es un sector que requiere estar en constante actualización ya que depende del comportamiento de los consumidores, esto hace necesario que la herramienta, este integrada con las agremiaciones, marcas e influenciadores que marcan las tendencias de consumo para de esta forma estar a la vanguardia de las necesidades de los usuarios.

5.5. Estrategia de mercado

La estrategia de mercado de *Pasarel* se enfoca para sus primeros años en diseñar un modelo orientado a atraer clientes y generar tráfico en la plataforma, teniendo en cuenta los siguientes aspectos.

5.5.1. Estrategia de precio

Pasarel ha sido concebida como una herramienta que tiene los siguientes tres tipos de clientes en su etapa inicial (Cinco primeros años): Usuarios de la plataforma, marcas aliadas y espacio para publicidad, para los años posteriores (Desde el año seis) se plantea un nuevo grupo de usuarios interesados en los datos que se obtienen en la herramienta. De acuerdo con esto se hace necesario describir la estrategia de precio en la etapa inicial para los tres tipos de usuarios iniciales expuestos.

Para establecer los precios de la herramienta se toma como base lo identificado en el análisis de la competencia y el mercado, junto con la respuesta dada por los encuestados a

la pregunta de ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un servicio de suscripción mensual que cree combinaciones de prendas de su closet y que le sugiera qué comprar y dónde comprarlo, para tener un closet adecuado a sus necesidades?

De acuerdo con el análisis realizado se identifica que el precio juega un papel fundamental al momento de tomar la decisión de acceder a una herramienta tecnológica con la característica de *Pasarel*, este deber ser competitivo y que incluya diversas funcionalidades que enamoren a los clientes motivándolos a querer conocer más de lo que la herramienta tiene para darles. A continuación, se presentan las opciones de precio definidas.

Usuario de la plataforma:

Los usuarios pueden acceder a una versión gratis con dos opciones de versiones pagas mensuales con contrato a un año, para la definición del precio de las versiones pagas, se toma como base los costos de la competencia y las funcionalidades que se incluyen, junto con la información obtenida en la encuesta aplicada en la validación de la idea. Para realizar el pago de las versiones pagas se cuenta con la opción de bonos por referidos y medios de pago como tarjeta de crédito.

- Versión gratis llamada “Plan Casual”: Contiene funcionalidades básicas, y está enfocada en que los usuarios puedan acceder a la opción de digitalizar el closet, crear atuendos, llevar un récord de uso y acceso a la red social, esta versión contiene la visualización de anuncios y publicidad.
- Versión paga 1 llamada “Plan Trendy”: Precio \$7.900 pesos mensuales IVA incluido. La versión free tiene un tope máximo para subir a la herramienta de hasta 500 prendas, cuando se supere este número los usuarios pueden ampliar la capacidad de su closet y eliminar los anuncios publicitarios, continuando con las funcionalidades de la versión free, pero con la capacidad de cargas prendas ilimitadas.
- Versión paga 2 llamada “Plan Chic”: Precio \$8.900 pesos mensuales IVA incluido. Esta versión le permite al usuario acceder a todas las funcionalidades de la versión gratuita, cargue de prendas ilimitado, dos asesorías con el personal stylist, alerta de sugerencias personalizadas por el asesor de imagen para compra de prendas, acceso a descuentos especiales, manejo de hasta cuatro closets adicionales con prendas ilimitadas y eliminar los anuncios publicitarios.

Marcas aliadas:

El precio se define tomando como base los modelos de negocios y tarifas actuales de marketplaces como Mercado Libre que actualmente tienen tarifas Clásicas donde los productos tienen una exposición alta y duración ilimitada y Premium donde los productos tienen una exposición alta, duración ilimitada y opción de pago de cuota sin interés con bancos aliados.

Adicional a los costos variables esta plataforma maneja un costo fijo por unidad vendida de \$2.100 para productos de hasta \$70.000. A continuación, se presenta un ejemplo de los cargos por ventas que tiene esta plataforma de acuerdo con lo expuesto en Mercadolibre.com (Mercado Libre, 2022)

Tabla 15.

Ejemplo Costo intermediación por tipo de prenda y plan

Categoría Ropa y Accesorios	Clásica	Premium
Blusas	18%	22%
Calzado botas y botines	16.5%	20.5%
Calzado tenis	16%	20%
Calzado tacones	18%	22%
Pantalones	18%	22%
Vestidos	18%	22%

Fuente: (Mercado Libre, 2022)

Otra plataforma evaluada es Rappi, que tiene como modelo de negocio al igual que mercado libre el cobro de una comisión por unidad vendida, que de acuerdo con lo expuesto en el blog de Crehana, es confidencial, pero tiene dos modalidades: *Market place o Full Services*, y oscila entre el 8% y el 27%. De acuerdo con lo anterior se procede a realizar el ejercicio de crear una tienda en la categoría de moda, logrando identificar que la tarifa por unidad vendida fue del 15% (Castelan, 2022).

Adicional a las plataformas anteriores se analiza el modelo desarrollado por Instagram que se consolida como la herramienta de venta online gratis, con la funcionalidad de etiquetar productos, para que esto funcione se requiere asociar una plataforma de *Marketplaces* como

Shopify o Bigcommerce que tienen diversas tarifas mensuales con beneficios específicos por cada plan.

Tomando como base el análisis de los modelos de costos realizados en Mercado Libre, Rappi e Instagram, se define como tarifa para las marcas aliadas a *Pasarel*, un porcentaje por unidad vendida del 12% que es menor al del promedio del mercado, lo anterior con el fin de atraer marcas y ser atractivos en el mercado como un nuevo canal de ventas.

Espacio para anuncios publicitarios:

Esta funcionalidad permite a plataformas como Google AdSense acceder a un espacio en la herramienta para publicar anuncios en la plataforma teniendo en cuenta que todos los usuarios que tengan una versión gratis verán dichos anuncios, esta es una estrategia de marketing que se desarrolla en diversas aplicaciones permitiendo a las marcas llegar a un público más específico de acuerdo con sus necesidades e igualmente se constituye en la oportunidad de monetizar la plataforma.

En la herramienta se proyecta establecer un espacio publicitario enfocado para anuncios de costo por Mil (CPM) lo que corresponde al costo de 1000 impresiones para un anuncio, y un costo por clic (CPC) este tipo de anuncios se fundamentan en el tipo de alcance que pueden llegar a tener y cuantas personas se muestran interesadas en el *call to action* de este.

El modelo propuesto permite abrir la puerta de la herramienta para que plataformas como Google AdSense conecten las marcas con los usuarios de *Pasarel*. Debido a la naturaleza de la aplicación es necesario cuidar el manejo y administración de los anuncios que se publican, por lo tanto, se establecen en los siguientes momentos:

- Interacción en la red social
- Luego de cargar 6 prendas
- En la función de guardar atuendos

De acuerdo a las valoraciones realizadas en el mercado y tomando como referencia Google AdSense (Poblete, 2021) que paga en promedio USD 0.85 por cada 1000 visitas a páginas, USD 2.90 por vistas únicas (corresponde a el número de sesiones durante las

cuales se ha visto esa página al menos una vez y USD 0.30 por click, estos ingresos pueden variar de acuerdo del tipo de usuario que llegue al anuncio (Google, 2022a).

5.5.2. Estrategia de distribución

La estrategia de distribución de *Pasarel* se desarrollará desde la ciudad de Medellín en Colombia, lo anterior teniendo como base, que los costos de acceso a locaciones físicas desde esta ciudad suelen ser más económicos que en Bogotá. Como ubicación física se define el uso de espacios Wework el cual se plantea usar en el segundo año de operación lo anterior por que en el primer año el trabajo será 100% remoto y solo se cuenta con un empleado directo.

Los beneficios identificados de desarrollar operaciones en la Ciudad de Medellín en un espacio Wework es que cuentan con ubicación estratégica en cada ciudad, por lo tanto, permite desarrollar la funciones desde diversas ciudades en un espacio acorde lo cual facilita la movilidad para acceder a ferias y eventos. Otro aspecto determinante es la consolidación de esta ciudad como el centro de Moda en Colombia, donde se desarrollan ferias como Colombiatex y Colombiamoda, e igualmente donde se desarrollan nuevos negocios entorno al sector moda.

Definir esta ubicación como centro de operaciones de *Pasarel*, da paso la posibilidad de conectar con diversos actores del sector moda, que representan una oportunidad de posicionamiento para la plataforma y la marca. Igualmente es una ciudad que cuenta con un amplio reconocimiento en la región que favorece el ingreso en el sector.

Frente a la competencia, en el análisis descrito en el análisis competitivo (Punto 5.4 del presente documento), se estableció que la plataforma tecnológica no tiene una competencia nacional que tenga la funcionalidad de digitalización del closet. Existen en el mercado otras plataformas que facilitan el intercambio de prendas usadas o el comercio de prendas, pero no con la función base de *Pasarel*. De acuerdo con lo anterior la estrategia de distribución se establece tomando como base aspectos diferentes a la ubicación de la competencia.

Es importante tener en cuenta que *Paserel*, al ser un modelo de negocio digital de moda, no requiere desarrollarse en una sola ciudad; todo lo contrario, se tiene abierta la posibilidad de operar desde diversas ciudades, para hacer presencia en ferias y eventos destacados.

5.5.3. Canales de distribución

Paserel es una plataforma Progressive Web App (PWA), por lo que cuenta con las ventajas propias que tienen este tipo de desarrollos como la adaptabilidad a cualquier tipo dispositivo desde donde se le quiera acceder. Tanto en PCs como dispositivos móviles, esta plataforma se ajustaría a los requerimientos y limitaciones propias de cada equipo, como es el tamaño de la pantalla, adaptándose de la mejor para que la experiencia que se desarrolle sea fluida y se visualice correctamente.

Al tener la posibilidad de estar en dispositivos móviles, se busca darle a la plataforma los beneficios de los dispositivos móviles, como lo son el estar siempre a la mano y además aprovechar de esas características propias de estos equipos como la cámara, el lector de huella, giroscopio, entre otros para ofrecerle al usuario una experiencia agradable y muy intuitiva.

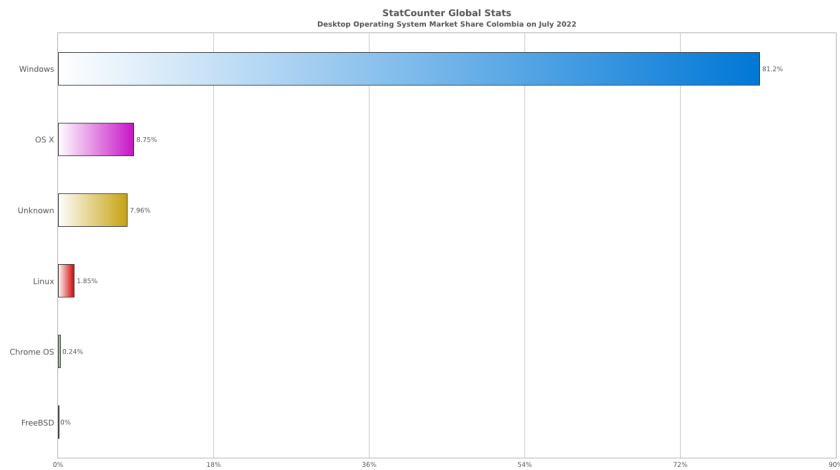
Paserel por estar presente en los dispositivos móviles, a nivel de software está conectada con el sistema operativo de los dispositivos de los usuarios. Es aquí donde podrá llegar directamente a los clientes potenciales por medio de las tiendas de aplicaciones de cada sistema operativo, aprovechando las ventajas de estos modelos de negocio como son la pasarela de pagos, publicidad, exposición, y alcance.

De acuerdo con We Are Social (2022, citado en Data Reportal, 2022), en Colombia en el año 2021 el acceso a internet desde dispositivos móviles tuvo una participación según el sistema operativo de 89,19% para Android (Google) y un 10,48% para iOS (Apple).

Como se muestra en las siguientes gráficas, en lo que refiere a entornos como Windows y Mac OS, según la plataforma de datos de la página web de Statcounter, para Julio de 2022 en Colombia la participación del mercado de sistemas operativos con Windows fue del 81,2%, y para Mac OS (Apple) fue de un 8,75% (Statcounter, 2022a).

Ilustración 18.

Cuota de mercado según sistema operativo de PCs en Colombia

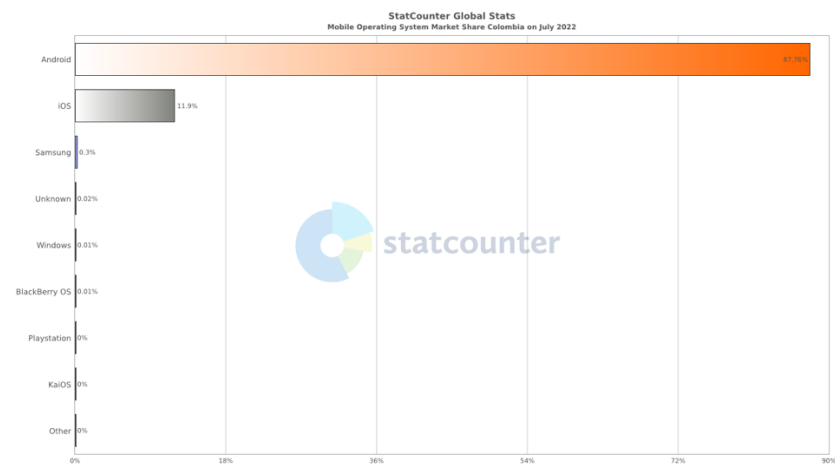


Fuente: (Statcounter, 2022a)

Ahora, si vamos a la categoría móvil, en Colombia en mismo periodo de Julio de 2022, la participación de mercado de sistemas operativos móviles fue de 87,76% para Android y 11,9% para iOS (Apple) (Statcounter, 2022b).

Ilustración 19.

Cuota de mercado según sistema operativo móvil en Colombia



Fuente: (Statcounter, 2022b)

En búsqueda de aprovechar el potencial de los sistemas operativos con más usuarios en Colombia, se define la siguiente ruta de crecimiento y alcance en cuanto a la estrategia de distribución:

- **Año 1:** Diagramación y prototipado de funcionalidad para digitalizar el closet e interactuar con la red social, desarrollo *Progressive Web App*, Pruebas Alfa, Pruebas Beta, MVP, estabilización, lanzamiento en periodo Q4 modelo de suscripción pago 1 y validación.
- **Año 2:** Desarrollo de mejoras y funcionales. Correcciones y Lanzamiento versión 1.0 – Inicia en paralelo desarrollo del *marketplace* e Interacción con *Personal Style*, Gestión de proveedores y aliados. Lanzamiento en periodo Q4 del modelo de suscripción pago 2 y marketplace.
- **Año 3:** Crecimiento del producto: más y mejores funciones (Descritas en el punto 4. Productos y Servicios). Mejora de indicadores (tasa de deserción, participación del mercado, tiempo en pantalla), funcionalidad de sugerencia de maletas.
- **Año 4:** Big Data – Enfoque en crecimiento de ventas del Marketplace y mejora de indicadores de canales de suscripción. Esfuerzos en aumento número de usuarios.
- **Año 5:** Desarrollo App nativa Android. Penetración en LATAM – Brasil, Chile y Argentina.

5.5.4. Promoción

A continuación, se presenta el plan de promoción digital diseñado para clientes potenciales a partir del año 2 teniendo en cuenta que el año 1 se enfoca en desarrollo tecnológicos de la herramienta:

- **Año 2:** Estrategia promocional enfoque de esfuerzos a crear Awareness en un 80% y un 20% para posicionamiento de marca.

- **Año 2:** Estrategia promocional enfoque de esfuerzos a mejorar el *Awareness* en un 40%, un 40% para posicionamiento de marca y un 20% en enfoque transaccional (descuentos, combos, etc).
- **Año 3:** Estrategia promocional enfoque de esfuerzos en un 50% para posicionamiento de marca y un 50% en enfoque transaccional (descuentos, combos, etc).

Los canales digitales principales en los que se desarrollaría la estrategia de promoción son paga son:

- Instagram
- Ferias
- Google Ads

Las promociones enmarcadas bajos los Territorios de Marca son:

- Éxito en la vida: Momentos de exclusividad y prestigio.
- Simplicidad: Simple de entender y de utilizar.
- Viaje de negocios eficiente: Aprovechar el tiempo al máximo para ti.
- Opción inteligente: Tu estilo de vestir, a la mano y sin pensarlo mucho.

5.5.5. Publicidad

Los canales publicitarios que se utilizarán están enmarcados bajo el siguiente esquema:

- Publicidad Digital: 70%
- BTL y presencia en eventos: 30%

Se considera que mezcla de los medios digitales propuestos daría un mayor alcance considerando el cliente objetivo. Al tratarse de un proyecto sobre una plataforma digital el canal ideal para tener contacto con el cliente y generar *Leads* sería por medio de publicidad paga Instagram, teniendo la facilidad de conectar a los clientes inmediatamente con un canal de distribución con el que pueden tener acceso inmediato a *Pasarel*. La publicidad por medios

digitales estaría organizada bajo una frecuencia de 1 post de publicidad paga quincenal en Instagram en búsqueda de generar *Awareness*.

Sin embargo, se planea tener presencia de marca en otros canales, que no tendrán inversión de presupuesto, lo anterior teniendo en cuenta que la estrategia principal se enfoca en Instagram, Ferias y posicionamiento en Google Ads.

La publicidad en otros canales se planta desarrollar en *YouTube* que estaría enfocada en contenido relacionado con los territorios de marca en búsqueda de trabajar el posicionamiento de la marca y las ventajas de usar la plataforma; otro canal sería Pinterest, se haría publicidad para fortalecer el trabajo de posicionamiento de la marca, esto en dos formatos: Videos publicitarios de 10 segundos dando a conocer *Pasarel*.

En cuanto a canales físicos como son activaciones BTL y presencia en ferias, se trabajarán actividades en centros comerciales y ferias de emprendimiento como Eva, Buro y Vassar en la ciudad de Bogotá.

5.6.6. Presupuesto promocional

La estrategia de marketing se enfoca en dos canales digitales y uno físico tomando como base los siguientes datos:

Medios digitales

- Alcance meta mensual Instagram: 970.000 usuarios para 15 meses
- Alcance meta mensual Google Ad: 485.000 usuarios para 2 veces en 15 meses

Activaciones ATL

De acuerdo con lo anterior el costo de inversión total para los primero 15 meses de operación para la estrategia de marketing se proyecta en \$79.267.926 de pesos. A continuación, se presenta la información detallada.

Tabla 16.

Gasto estipulado por medio digital / proyección según embudo de conversión

COSTO MES	Valor	alcance prom	impresiones	\$/impresion	Costo Annual
Instagram	\$ 4.500.000	970.000	1.940.000	\$ 2,32	\$ 54.000.000
Ferías y activaciones					\$ 21.220.000
Google ads	\$ 2.023.963	145.500	669	\$ 3.024	\$ 4.047.926
					\$ 79.267.926

FERIAS	Evento 1	Evento 2	Evento 3	Evento 4 en CC
días	3	3	3	30
Arriendo espacio	\$ 6.000.000			\$ 5.000.000
Montaje y mobiliaria	\$ 5.000.000			
Montajes adicionales				\$ 2.000.000
Personal	\$ 1.400.000			\$ 1.820.000
	\$ 12.400.000			\$ 8.820.000
				\$ 21.220.000

Fuente: Elaboración propia

5.5.6. Pronóstico de ventas

Considerando los 3 modelos de suscripción se establece un porcentaje de participación escalonado de los usuarios año a año, donde se proyecta que para el año uno la distribución el Plan Casual tenga el 78% de usuario, el plan *Trendy* el 15% y el Plan Chic el 7% con un incremento cada año, como se visualiza en la siguiente tabla.

Tabla 17.

Participación de usuarios por plan de suscripción

Modelos de Suscripción	VALORES MODELO SUSCRIPCION				
	Precio mensual		Precio anual		
Plan Casual					
Plan Trendy	\$	5.798	\$	69.580	
Plan Chic	\$	7.479	\$	89.748	
	Precios sin IVA				
Modelos de Suscripción	PARTICIPACION X AÑO				
	1	2	3	4	5
Plan Casual	78%	70%	52%	45%	45%
Plan Trendy	15%	18%	28%	32%	32%
Plan Chic	7%	12%	20%	23%	23%
	100%	100%	100%	100%	100%
	Participacion Meta				

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta el mercado de clientes que se proyecta capturar (SOM 219.726), se planea tener la siguiente cantidad de usuarios para los primeros cinco años de operación.

Tabla 18.

Usuarios nuevos por año

Usuarios NUEVOS x año	1	2	3	4	5
USUARIOS	6.592	26.367	54.932	65.918	65.918

Fuente: Elaboración propia

Para establecer la cantidad de usuario anuales se estima un numero de clientes al mes con su respectiva variación. Para conocer la participación mensual de clientes (ver anexo 3. Tabla participación mensual proyectada de usuarios al año).

Considerando la proyección de usuarios se realiza una planeación mes a mes, incluyendo una posible deserción que para el primer año se estima en el 30% y disminuye escalonadamente, para al quinto año tener una posible deserción del 18%. (ver anexo 4. Usuarios nuevos por mes y planeación de penetración en el mercado).

A continuación, se presenta la cantidad de usuarios por mes aplicando el porcentaje de deserción establecido. Para conocer el detalle de las proyecciones de deserción. (ver anexo 5. Tabla de deserción).

Tabla 19.

Usuarios activos por mes

Usuarios ACTIVOS acumulados mes					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Enero		4.541	32.179	81.669	135.165
Febrero		6.494	35.740	85.545	138.987
Marzo		8.057	38.589	88.646	142.045
Abril		10.400	42.862	93.297	146.633
Mayo		12.744	47.136	97.948	151.220
Junio		15.088	51.409	102.599	155.807
Julio		16.650	54.258	105.700	158.865
Agosto		18.213	57.107	108.801	161.923
Septiembre		19.775	59.956	111.901	164.981
Octubre	488	21.582	63.479	115.769	168.802
Noviembre	1.221	24.292	68.764	121.570	174.534
Diciembre	2.197	27.905	75.810	129.305	182.177
Promedio de USUARIOS activos x Año	1.302	15.478	52.274	103.563	156.762
Transacciones potenciales mensuales x año	3.906	185.742	627.288	1.242.751	1.881.139
Usuarios activos a cierre de año	2.197	27.905	75.810	129.305	182.177
AÑO	1	2	3	4	5
incremento anual		1089%	238%	98%	51%
MARKET SHARE a cierre de año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	0,1%	1,5%	4,1%	7,1%	9,9%

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta la información anterior se realiza una estimación de los ingresos de acuerdo con las siguientes características:

- Planes de suscripción: Pago mensual con contrato a un año.
- Ventas en el Marketplace: Ticket promedio de \$267.000 pesos con una penetración del 11.8% para primer año la cual se incrementa hasta el 24.7% de los usuarios para el año cinco.

Para establecer el ticket promedio se toma como referencia lo expuesto en el portal *We are Social* (2022, citado en Data Reportal, 2022), que plantea que el colombiano promedio compra anualmente US355 dólares en internet y que la porción correspondiente a moda es del 25.7%. Lo anterior tomando como base el valor

promedio del dólar para el 2022, se establece que un colombiano compra al año \$334.409 pesos en moda a través de internet.

Teniendo en cuenta que el e-commerce de *Pasarel* es un nuevo canal de venta que está en consolidación se propone establecer como ticket promedio el 80% de \$334.409 equivalente a \$267.000 pesos, siendo este el valor de referencia para definir los ingresos de este canal.

- Pauta publicitaria: se considera que el tiempo estimado en pantalla de 2 minutos al día en la función de red social por usuario, con una pauta publicitaria cada 20 post. Si se considera un tiempo de visualización de cada post de 5 segundos, al mes cada usuario vería en promedio 36 pautas publicitarias.

La información que se presenta a continuación contiene la tasa de deserción e incremento de usuarios acumulada por año junto con el incremento en la penetración de los planes de suscripción de usuarios activos. Para conocer la cantidad de usuarios por tipo de plan. (ver anexo 6. Usuarios activos por tipo plan de suscripción).

Tabla 20.

Ingresos anuales por canal

	IPC	10,0%	8,0%	6,0%	5,0%
INGRESOS x Canal	1	2	3	4	5
Plan suscripcion: Trendy	3.397.447	213.244.182	1.128.410.066	2.538.767.413	3.862.643.278
Plan suscripcion: Chic		72.836.791	1.039.632.463	2.405.859.447	3.660.428.590
Marketplace		102.669.996	181.007.539	452.233.264	688.056.641
Ingreso x Publicidad		23.177.714	53.085.119	91.872.474	139.780.663
	3.397.447	411.928.682	2.402.135.187	5.488.732.597	8.350.909.173

Fuente: Elaboración propia

6. Plan de operaciones

El plan de operaciones se enfoca en captar en los primeros cinco años el mayor número de usuarios que generen tráfico en la aplicación, ya sea creando outfits, cargando prendas, interactuando con amigos, accediendo al consejo del *personal style*, entre otros, que les permita a los usuarios acceder desde el dispositivo de su preferencia.

El desarrollo de las funcionalidades de la herramienta se realizará de manera escalable, de acuerdo con el crecimiento de usuarios y posicionamiento, por lo tanto, para el primer año se contempla salir al mercado, con las funcionalidades básicas más representativas para el segmento de mercado.

6.1. Producción

Con el fin de salir al mercado y entregar a los usuarios una herramienta funcional acorde a sus necesidades, se establece un MVP para ser desarrollado en el año uno antes de salir al comercio, en el cual se tiene como plan de producción dar inicio de la herramienta con la digitalización del closet que contiene los siguientes servicios:

Año 1

- Creación de usuario
- Captura de fotos y eliminación de fondo
- Almacenamiento de prendas por categorías
- Creación de categorías por tipo de prendas
- Calendario con récord de uso de prendas
- Combinación de prendas para crear outfits
- Sugerencias de combinación de prendas
- Alertas y perfil personal
- Acceso a la red social y comunidad: Seguir amigos, crear listas de deseos, likes, comentarios, mensajes directos
- Consulta del closet en diferentes dispositivos

- Programación IA de sugerencia atuendos

Para que las funcionalidades descritas anteriormente se desarrollen correctamente es necesario contar con almacenamiento de información en la nube, por lo tanto, cuando un usuario desee almacenar más de 500 prendas se debe acceder a la ampliación de espacio.

Otro elemento clave para el desarrollo y correcto funcionamiento de la herramienta es contar con Inteligencia Artificial, que sugiera combinaciones de atuendos, usando variables como: Clima, ocasión, gustos y prendas del closet, entre otras.

Para realizar el desarrollo de las funcionalidades anteriores se trabajará bajo metodología “Agile” buscando incrementar en funcionalidades de acuerdo con los “Sprints” planeados, las funcionalidades descritas anteriormente como necesarias para dar inicio a la plataforma, se transformarán en historias de usuarios centradas en el cliente distribuidas como se presenta en la siguiente tabla correspondiente al User Story Mapping:

Tabla 21.
User Story Mapping

Actividad Clave del Usuario	Registrarse en la aplicación	Crear perfil	Crear Closet	Acceso a red social		
Acción Deseada del usuario	Acceder a la herramienta e ingresar datos	Desarrollo de encuesta de perfil	Registrar prendas	Crear atuendos	Interactuar en red social	
Historia de Usuario	1. Ingreso con cuenta de correo, Facebook, Gmail. 2. Configuraciones predeterminadas Release 1	3. Captura de datos personales 4. Gustos y Preferencias Release 2	5. Tomar foto y editar 6. Descripción prendas 7. Crear y editar categorías 8. Almacenamiento de información 9. Buscar y eliminar prendas Release 3	10. Combinar prendas 11. Almacenamiento de combinaciones en calendario 12. Notificaciones y alertas 13. Sugerencia de atuendos IA Release 4	14. Seguir amigos 15. Publicar fotos e historias 16. Administración de home principal de usuarios 17. Administración de funciones Release 5	18. Crear colecciones e historias 19. Compartir publicación con amigos 20. Comunicación y mensajes Público y privados Release 6
	Sprint 1	Sprint 2	Sprint 3	Sprint 4	Sprint 5	Sprint 6

Fuente: Elaboración propia

La tabla anterior muestra el plan de desarrollos y funcionalidades discriminado por historias de usuarios, que conforman “Release” que su vez se estructuran dentro de un “Sprint”. El plan definido será el insumo principal para que los desarrolladores del software identifiquen con claridad la funcionalidad y el integrable esperado durante el periodo de tiempo descrito a continuación.

Tabla 22.
Cronograma de entrega de sprint

Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
Sprint 1					
	Sprint 2				
		Sprint 3			
			Sprint 4		
				Sprint 5	
					Sprint 6

Fuente: Elaboración propia

Para el primer año de trabajo para la puesta en marcha de “Pasarel”, es necesario desarrollar actividades claves orientadas al desarrollo de la plataforma y la consolidación de empresa, dentro de las que se encuentran las descritas a continuación junto con el tiempo estimado para su desarrollo.

Tabla 23.
Cronograma actividades clave año uno

Actividad	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sep.	Octubre	Nov.	Dic.
Administrativa		Contratación de desarrolladores										
		Estructuración jurídica	Consolidación de equipo		Modelo de servicio y soporte							
Marketing		Diseño plan de comunicación		Creación de contenido								
						Contacto con asesores de imagen			Diseño estrategia de lanzamiento.			
Desarrollo de la herramienta				Desarrollo de la aplicación					Pruebas con usuarios	Puesta en producción	Ajustes y estabilización	
									Validaciones Beta con usuarios			

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con lo anterior el periodo proyectado para desarrollar el plan de operación del primer año es de 10 meses, para de esta forma lograr la puesta en producción y lanzamiento de la herramienta y la empresa, trabajando con personal de planta contratado directamente.

Para los siguientes años a continuación se enuncian las funcionalidades proyectadas:

Año 2

- Pasarela de pagos, con opción de link de pagos
- Mall de compras
- Administración de inventario
- Cargue de fotos de inventario
- Consulta de tendencias
- Opción de recomendación
- Perfil de marca
- Interacción con usuarios en zona pública y zona privada marcas y Personal Style
- Creación de campañas
- Módulo de seguimiento a ventas y campañas
- Salas de interacción
- Perfil Personal Style
- Sección de tutoriales
- Mejoras y ajustes

Año 3

- Sugerencia de maletas
- Programación IA de sugerencias maletas
- Panel de control y seguimiento de información
- Frecuencia de uso de prendas
- Marcas más usadas en los closets
- Valoración de las marcas de referencia (Benchmark)
- Volumen de prendas por categorías

- Hábitos de uso de prendas
- Información de rutina diaria
- Participación de las marcas en el closet de las personas
- Perfil de usuarios frente a marcas y prendas
- Comportamiento del mercado por perfil de usuario
- Mejoras y ajustes

Año 4 y 5

- Mejoras y ajustes
- Nuevas funcionalidades de acuerdo con la adopción y validación de usabilidad.

6.2. Localización

Con el fin de ejecutar las labores necesarias para desarrollar la herramienta, diseñar el plan de marketing y estructurar administrativamente la empresa en el primer año se trabajará 100% remoto, para los siguientes años se trabajará en un espacio físico en modalidad híbrida.

De acuerdo con el modelo propuesto se alquilará un espacio de trabajo a través de *Wework*, el espacio establecido contempla escritorios en una oficina compartida entre los miembros del equipo, que permita tener acceso independiente, pero con la oportunidad de contar con espacios compartidos y salas de reuniones.

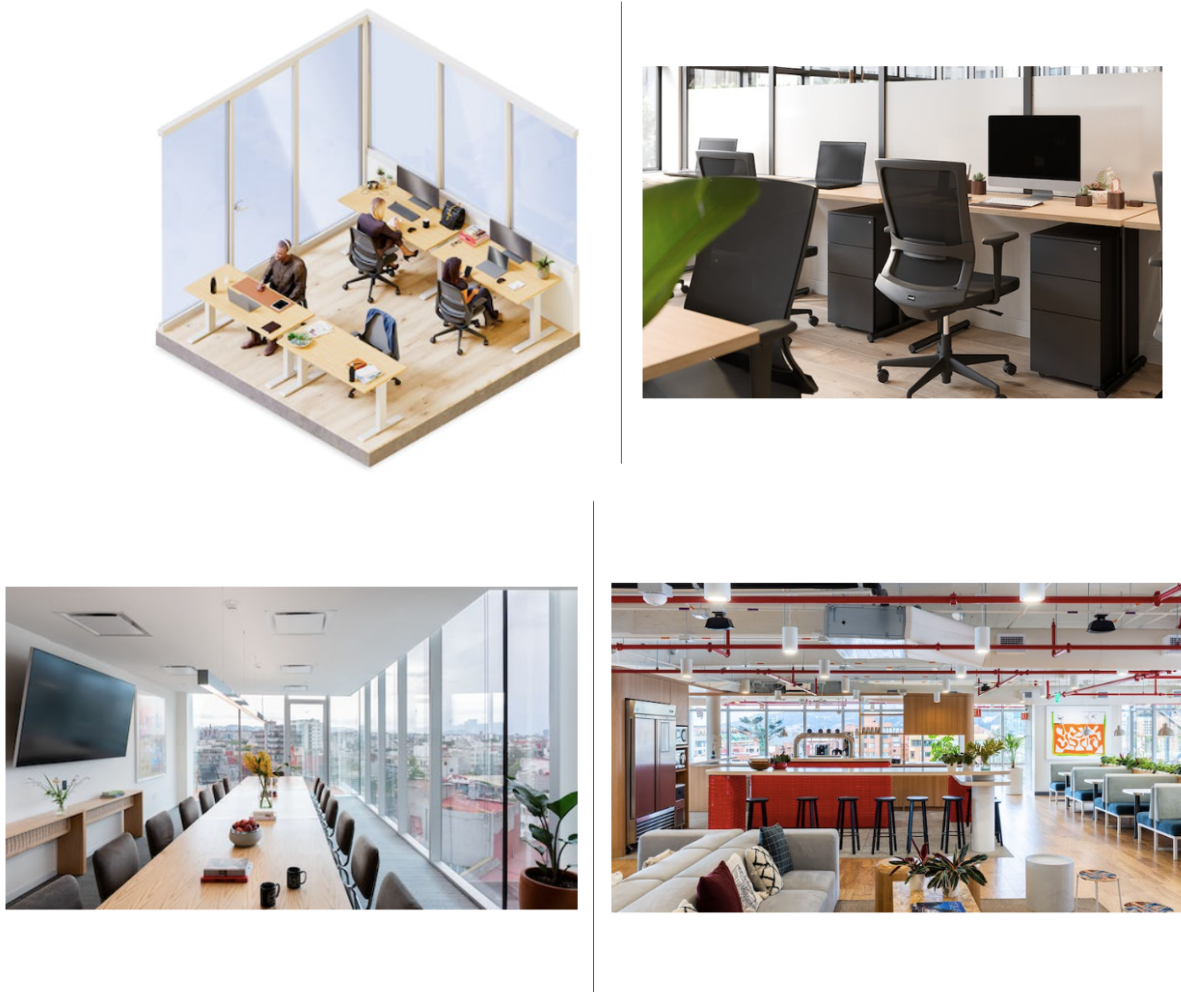
Dentro de los beneficios de alquilar este espacio se encuentra el equipamiento, que cuenta con los siguientes elementos:

- Escritorios y sillas
- Red de internet por cable o wifi con servicio técnico
- Impresoras tipo empresarial
- Servicio de limpieza

El costo de los espacios *Wework* oscilan entre \$800.000 y \$1.000.000 mensuales que incluyen acceso a al espacio alquilado, zonas comunes y gastos de servicios públicos. A continuación, se presentan algunas imágenes del espacio de trabajo.

Ilustración 20.

Imagen oficina espacio dedicado Wework y de zonas comunes



Fuente: (WeWork, 2022)

De acuerdo con las ubicaciones de las oficinas Wework, en Medellín hay tres sedes de las cuales se selecciona la ubicada en la Calle 7D No. 43ª 40 que cuenta con estacionamiento para vehículos y bicicletas, acceso de mascotas (Perros) y regaderas.

Teniendo en cuenta que los espacios están equipados, es necesario adquirir los equipos de cómputo con las licencias necesarias para operar, para las personas integrantes del equipo.

6.3. Entorno legal

A continuación, se presentan los aspectos legales contemplados para la entrada en funcionamiento:

Forma jurídica

La empresa será constituida en Colombia, con sede en la ciudad de Medellín, con razón social jurídica Techmoda SAS, (se realiza consulta en <https://www.rues.org.co/> al 8 de noviembre de 2022 y el nombre para la razón social se encuentra disponible) que tiene entre sus productos la marca *Pasere!* cuyos representantes legales y socios fundadores serán David Eduardo Abdala y Cristina Montes Pardo lo anterior tomando como base que la asamblea de accionistas en una SAS puede disponer la representación conjunta del ente societario entre dos o más personas (Legis, 2018).

Las sociedades tipo SAS se pueden crear a través de un documento privado, con la ventaja de que no debe ser autenticado si así se prefiere o ni registrado como escritura pública, de igual modo no tiene montos mínimos de capital (Gerencie.com, 2022). la sociedad constituida tendrá como Objeto: El desarrollo de plataformas tecnológicas y de comercio electrónico.

- Regulaciones especiales que cubren la industria y el sector:
 - Normas de protección de datos Ley 1480 de 2011
 - Protección del consumidor y estatuto del Consumidor (Ley 1480 de 2011).
- Términos y condiciones: Contiene los aspectos generales de redes sociales, políticas de pago, protección al comprador y vendedor, almacenamiento de información, protección y uso de datos (habeas data), protección de menores, norma de publicación de prendas, obligaciones de usuarios y política de privacidad
- Licencias:
 - Operaciones comerciales en medios electrónico: Ley 527 de 1999, la cual es la que regula la forma en cómo se deben llevar las operaciones comerciales a través de medios electrónicos.

- Registro de marcas comerciales.

6.4. Personal

Para el inicio de operaciones se planea contratar de manera directa un Gerente de producto y marketing quien se encargará de desarrollar la estrategia de la compañía y a través personal externo contratado usando la plataforma UpWork para los desarrollos del proyecto establecido para el primer año.

Que tienen entre sus funciones:

Año 1

Diagramación y prototipado de funcionalidad para digitalizar el closet e interactuar con la red social, desarrollo *Progressive Web App*, Pruebas Alfa, Pruebas Beta, MVP, estabilización, lanzamiento y validación.

Las personas contratadas bajo calidad de contratistas externos a la empresa en la mayoría de los casos regidos por un contrato de cómo *freelancers* donde se les explica el alcance del proyecto, se le define sus objetivos a cumplir, y se trabajara un pago definido una vez hecha la entrega por módulos o funcionalidades.

De acuerdo con los cinco primeros años se proyecta un crecimiento del equipo de trabajo, de acuerdo con los siguiente:

Año 2

Desarrollo de mejoras y Funcionalidad. Correcciones. Lanzamiento versión 1.0 – Inicia en paralelo desarrollo del *marketplace* e Interacción con *Personal Style*, Gestión de proveedores y aliados.

Equipo de planta adicional:

- 1 Tech lead
- 1 QA profesional / Ejecutivo Servicio al cliente

Para este año se continuará trabajando con un equipo externo encargado de los desarrollos tecnológicos bajo el modelo propuesto por UpWork.

Año 3

Crecimiento del producto: más y mejores funciones. Mejora de indicadores (tasa de deserción, participación del mercado, tiempo en pantalla), funcionalidad de sugerencia de maletas.

Equipo de planta adicional:

- 1 Especialista Marketing Digital
- 1 Desarrollador Full Stack
- 1 Tech lead con variación a medio tiempo de trabajo
- 1 Ejecutivo Servicio al cliente

Año 4

Big Data – Enfoque en crecimiento de ventas del Marketplace y mejora de indicadores de canales de suscripción. Esfuerzos en aumento número de usuarios.

Equipo de planta adicional:

- 1 Diseñador UX y UI.
- 1 Desarrollador Junior
- 1 Ejecutivo Servicio al cliente
- 1 Data Analyst

Año 5

Desarrollo App nativa Android. Penetración en LATAM – Brasil, Chile y Argentina.

Equipo de planta adicional:

- 1 Desarrollador app móvil

De acuerdo con el cronograma de trabajo presentando, se planea contar con un equipo de planta de 12 personas para el quinto año de operación. A continuación, se muestra la evolución de personal para los primeros cinco años de operación.

Tabla 24.

Evolución de personal para los primeros cinco años de operación

CARGO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gerente de Producto / Marketing	1	1	1	1	1
Especialista Marketing Digital			1	1	1
Desarrollador Full Stack			1	1	1
Diseñador UX y UI				1	1
Tech Lead		1	0.5	0.5	0.5
QA profesional / Ejecutivo Servicio al cliente		1	1	1	1
Desarrollador Junior				1	1
Ejecutivo Servicio al cliente			1	2	2
Data Analyst				1	1
Desarrollador app móvil					1
TOTAL	1	3	6	11	12

Fuente: Elaboración propia

En cuanto al proceso de reclutamiento, para el equipo de planta este será realizado a través de mensajes de difusión por bases de datos de las principales universidades en el país, y a su vez a través de plataformas de búsqueda de talentos como por ejemplo Hunty.com.

6.4.1. Cargos

A continuación, se describen los cargos y funciones del equipo establecido para el primer y segundo año.

Año 1

Gerente de Producto y Marketing

- Descripción: Ejecutivo encargado de la dirección del área de producto de la empresa, une el área de desarrollo con los objetivos misionales de la compañía. Entiende y

define las necesidades del proyecto a nivel de diseño de producto, negocia con proveedores, crea flujos de trabajo, y busca feedback en el mercado.

- Tipo de trabajo: Profesional
- Requisitos de formación y experiencia: Administrador de empresas, Economista o profesiones afines. Conocimiento y experiencia en dirección de equipos, metodologías lean, agile y scrum. Estudios superiores en áreas como mercadeo o proyectos. Experiencia mínima de 6 años.
- Funciones claves:
 - Crear la estrategia de diseño de producto y lanzamiento de funcionalidades
 - Crear la estrategia de *Go to Market* del producto
 - Realizar *Design Sprints* para identificar soluciones a los problemas del producto
 - Diseñar la hoja de ruta del producto
 - Establecer una comunicación directa con los equipos de diseño y desarrollo
 - Trabajar de la mano con los equipos de marketing, ventas, soporte e ingeniería
 - Diseñar manejo del soporte y acuerdos de nivel de servicio
 - Supervisar la debida ejecución de la ruta crítica, y tiempos de entrega
 - Determina fechas, líneas de tiempo y presupuesto
 - Identificar puntos de dolor de los usuarios con el producto
 - Comunica la visión gerencial y aboga por que el producto cumpla con esta visión
 - Establece escenarios de investigación de mercado: grupos focales, *AB Tests*, *Design Sprints*
- Tipo de contrato: Termino Definido inferior a un año por los primeros 3 años y luego cambio de contrato a Termino Indefinido.
- Salario y forma de pago: 5 Millones mensuales.

Año 2

Tech Lead

- Descripción: Desarrollador capaz de trabajar con varios Stacks de Desarrollo y es quien define el ecosistema donde se trabajará y la infraestructura tecnológica necesaria. Tiene capacidad de trabajar en *Back End* y *Front End*.
- Tipo de trabajo: Profesional

- Requisitos de formación y experiencia: Ingeniero de sistemas con estudios enfocados a desarrollos *front/back-end*, experiencia en manejo de equipos y definición de *stacks* de desarrollo. Experiencia mínima de 8 años.
- Funciones claves:
 - Dirigir el equipo de desarrolladores
 - Debe definir, controlar, monitorear, administrar, la arquitectura del producto
 - Definir el stack de desarrollo y tecnologías, teniendo en cuenta el presupuesto, la escalabilidad y el capital humano con el que debe contar
 - Debe tener claro la visión holística del producto para la toma de decisiones
 - Dedicar tiempo de trabajo a la Programación del producto y sus módulos
 - Debe brindar soporte a los clientes internos y externos
 - Asistir y programar reuniones de trabajo para lograr los objetivos
 - Establecer y cumplir KPIs por equipo e individual
 - Monitorear la calidad del producto
 - Contratar y entrenar el equipo técnico
 - Apoyar al equipo a identificar y solucionar problemas técnicos.
 - Crear objetivos técnicos para su equipo
 - Velar por el cumplimiento del presupuesto en su área y apoyar en la elaboración del mismo
 - Analizar las necesidades de los usuarios y encontrar las aplicaciones que le sirvan
 - Velar por el cumplimiento de los protocolos de seguridad y ciberseguridad, así como apoyar en su elaboración.
 - Elaborar y cumplir con un plan de continuidad y back up
- Tipo de contrato: Termino Definido inferior a un año por los primeros 3 años y luego cambio de contrato a Termino Indefinido
- Salario y forma de pago: 4 Millones mensuales

QA profesional / Ejecutivo Servicio al cliente

- Descripción: Encargado de revisar y testear el desarrollo en búsqueda de errores para garantizar su buen funcionamiento de cada código y proceso, para que no se presenten errores a nivel técnico y se garantice la calidad del producto.
- Tipo de trabajo: Profesional
- Requisitos de formación y experiencia: Ingeniero de sistemas con estudios enfocados a desarrollos *front/back-end*. Experiencia, estudios o certificaciones en Administración

de la Calidad o en Six Sigma, y conocimientos de trabajo en metodología Agile y/o Scrum. Experiencia mínima de 3 años.

- Funciones claves:
 - Fomentar un proceso de mejora continua
 - Revisar y propender porque se cumplan los requerimientos
 - Participar en el proceso de definición de producto
 - Diseñar escenarios de prueba
 - Documentar los casos de prueba y comunicarlo con el equipo
 - Revisar, planificar y ejecutar pruebas de funcionalidades
 - Reportar bugs y monitorear correcciones
 - Validar correcciones de bugs identificados
 - Crear espacios de simulación y pruebas antes de liberación del producto a ambientes de producción
 - Revisar rendimientos de las plataformas
 - Automatizar procesos y pruebas
- Tipo de contrato: Termino Definido inferior a un año por los primeros 3 años y luego cambio de contrato a Termino Indefinido
- Salario y forma de pago: 3 Millones mensuales

6.5. Proveedores

De acuerdo con el desarrollo de la aplicación y las necesidades de servicios y herramientas digitales para la creación de contenido, testeo de software, servidores web, bases de datos y repositorios de toda la infraestructura tecnología del proyecto, se presupuestó los siguientes componentes.

Tabla 25.

Costos de proveedores y servicios tecnológicos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Users	<3,000	<30,000	<90.000	<90.000	<180.000
Infraestructure	\$9.360.000	\$25.680.000	\$48.960.000	\$48.960.000	\$123.292.800
Servers					
Test	\$1.440.000	\$3.600.000	\$5.760.000	\$5.760.000	\$14.400.000
Database	\$480.000	\$1.200.000	\$1.920.000	\$1.920.000	\$4.800.000
Backend	\$480.000	\$1.200.000	\$1.920.000	\$1.920.000	\$4.800.000
Frontend	\$480.000	\$1.200.000	\$1.920.000	\$1.920.000	\$4.800.000
QA	\$2.160.000	\$10.080.000	\$14.400.000	\$14.400.000	\$36.892.800
Database	\$720.000	\$3.360.000	\$4.800.000	\$4.800.000	\$12.297.600
Backend	\$720.000	\$3.360.000	\$4.800.000	\$4.800.000	\$12.297.600
Frontend	\$720.000	\$3.360.000	\$4.800.000	\$4.800.000	\$12.297.600
PRD	\$5.760.000	\$12.000.000	\$28.800.000	\$28.800.000	\$72.000.000
Database	\$1.920.000	\$3.360.000	\$9.600.000	\$9.600.000	\$24.000.000
Backend	\$1.920.000	\$4.320.000	\$9.600.000	\$9.600.000	\$24.000.000
Frontend	\$1.920.000	\$4.320.000	\$9.600.000	\$9.600.000	\$24.000.000
Tools	\$6.624.000	\$15.196.800	\$66.316.800	\$66.316.800	\$79.440.000
Repositories	\$384.000	\$720.000	\$960.000	\$960.000	\$1.200.000
Agile tools			\$16.800.000	\$16.800.000	\$19.200.000
Engagement			\$28.800.000	\$28.800.000	\$28.800.000
CRM	\$2.400.000	\$7.200.000	\$9.600.000	\$9.600.000	\$12.000.000
Project management	\$0	\$1.440.000	\$1.440.000	\$1.440.000	\$1.440.000
Messaging services	\$0	\$1.036.800	\$1.516.800	\$1.516.800	\$2.400.000
Design tools	\$1.440.000	\$2.400.000	\$2.400.000	\$2.400.000	\$4.800.000
Email	\$2.400.000	\$2.400.000	\$4.800.000	\$4.800.000	\$9.600.000
Certificates	\$1.440.000	\$2.880.000	\$3.360.000	\$3.360.000	\$3.840.000
GeoTrust Wildcard	\$1.440.000	\$2.880.000	\$3.360.000	\$3.360.000	\$3.840.000
Total anual	\$17.424.000	\$43.756.800	\$118.636.800	\$118.636.800	\$206.572.800
Mensual	\$1.452.000	\$3.646.400	\$9.886.400	\$9.886.400	\$17.214.400

Fuente: Elaboración propia

6.6. Costos y gastos

Considerando que *Pasarel* se trata de un desarrollo digital, a nivel de costos no es requerida una materia prima para la aplicación sin embargo se deben tener en cuenta que los costos estarían muy ligados a la nómina de la empresa y la infraestructura tecnológica que hace posible la gestión, desarrollo y testeo del producto digital.

A su vez, existen unos gastos fijos que son propios al espacio de oficinas que se va a disponer para la ejecución de las actividades de la empresa. Los valores anteriormente mencionados se plasman en el siguiente cuadro:

Tabla 26.

Costos de nómina y contratistas

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Personal - Nomina		\$87.000.000	\$310.068.000	\$487.032.264	\$860.672.660	\$1.057.435.189
Salarios anuales		\$60.000.000	\$213.840.000	\$335.884.320	\$593.567.352	\$729.265.648
	Carga prestacional	\$27.000.000	\$96.228.000	\$151.147.944	\$267.105.308	\$328.169.541
Salarios mensuales x cargo:						
Gerente de Producto / Marketing		1	1	1	1	1
	Salario Mensual	5.000.000	5.400.000	5.724.000	6.010.200	6.310.710
Especialista Marketing Digital				1	1	1
	Salario Mensual	-	-	4.006.800	4.207.140	4.417.497
Desarrollador Full Stack				1	1	1
	Salario Mensual	-	-	7.441.200	7.813.260	8.203.923
Diseñador UX y UI					1	1
	Salario Mensual	-	-	-	4.808.160	5.048.568
Tech Lead			1	0,5	0,5	0,5
	Salario Mensual	-	9.180.000	4.865.400	5.108.670	5.364.104
QA profesional / Ejecutivo Servicio al cliente			1	1	1	1
	Salario Mensual	-	3.240.000	3.434.400	3.606.120	3.786.426
Desarrollador Junior					1	1
	Salario Mensual	-	-	-	4.207.140	4.417.497
Ejecutivo Servicio al cliente				1	2	2
	Salario Mensual	-	-	2.518.560	5.288.976	5.553.425
Data Analyst					1	1
	Salario Mensual	-	-	-	8.414.280	8.834.994
Desarrollador app movil						1
	Salario Mensual	-	-	-	-	8.834.994
	TOTAL Contratos fijos	1	3	6	11	12
Desarrollo Plataforma Freelancers		69.120.000	76.032.000			
	Total		145.152.000			

Fuente: Elaboración propia

Tabla 27.

Gastos fijos

Gastos Fijos anuales	\$240.000	\$15.611.218	\$17.376.895	\$34.811.767	\$52.830.278
Oficina Arriendo anual		13.200.000	14.256.000	30.222.720	47.600.784
	mensual	-	1.100.000	1.188.000	2.518.560
				3.966.732	
Servicios Publicos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Energia					
Agua / Aseo / Alcantarillado					
Internet					
Mantenimientos	\$150.000	\$495.000	\$980.100	\$1.983.366	\$2.280.871
Equipos de Computo	\$80.000	\$264.000	\$522.720	\$1.057.795	\$1.216.464
Equipos A.C.					
Otros	\$70.000	\$231.000	\$457.380	\$925.571	\$1.064.406
Seguro RC con a terceros		\$1.650.000	\$1.782.000	\$1.888.920	\$1.983.366
Papeleria y elementos de oficina	\$90.000	\$266.218	\$358.795	\$716.761	\$965.257
Papeleria		\$18.902	\$20.415	\$43.279	\$68.164
Impresiones	\$60.000				
Tinta impresora		\$148.315	\$160.180	\$339.582	\$534.842
Otros	\$30.000	\$99.000	\$178.200	\$333.900	\$362.250
Activos	\$3.948.739	\$10.383.950	\$12.665.977	\$27.397.298	\$5.482.257
Computadores	\$ 3.948.739	\$ 9.555.950	\$ 12.665.977	\$ 26.354.614	\$ 5.482.257
UPS					
Impresora		\$ 828.000		\$ 1.042.684	
Puestos trabajo presenciales	4	4	4	8	12
Cantidad empleados	1	3	5,5	10,5	11,5
Ipc		10%	8%	6%	5%
Variacion SMMLV		8%	6%	5%	5%

Fuente: Elaboración propia

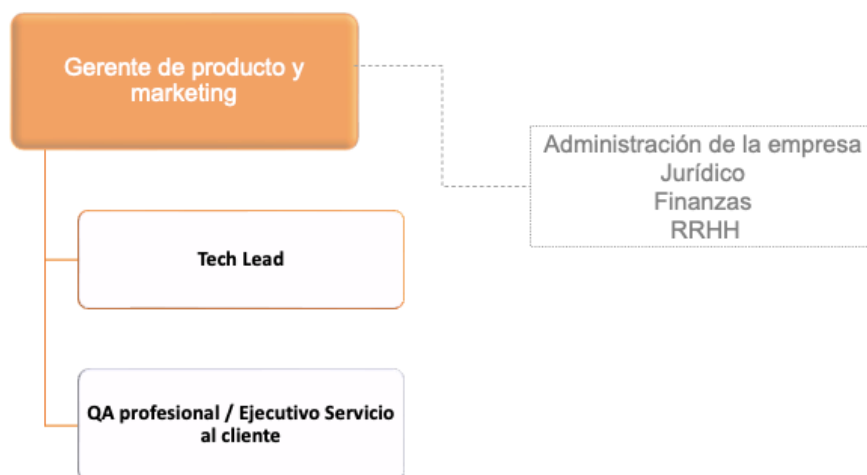
7. Gestión y organización

La estructura de gestión y organización de la empresa que se pondrá en funcionamiento busca promover redes de trabajo en equipo especialmente frente a la toma de decisiones, la cual será compartida con los socios fundadores, buscando ser flexibles y adaptarse rápidamente a los cambios. Esta propuesta presentara cambios, de acuerdo con la evolución, crecimiento, bienestar del equipo, y necesidades de los clientes y usuarios.

La administración de la empresa en el día a día estará a cargo del Gerente de producto y Marketing que tendrán a su cargo el liderazgo de la empresa y los equipos. A continuación, se presenta el organigrama correspondiente al año dos, lo anterior teniendo en cuenta que para el año uno solo se cuenta únicamente con el Gerente de producto y marketing como personal directo de la empresa.

Ilustración 21.

Organigrama de Techmoda SAS año 2



Fuente: Elaboración propia

A continuación, se describen las habilidades específicas que debe tener cada miembro del equipo.

Tabla 28.*Habilidades específicas según cargo*

Año 1		
Cargo del miembro del equipo	Habilidad específica	¿Por qué es relevante?
Gerente de Producto y Marketing	<p>Perfil:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Profesional en marketing • Conocimiento en comportamiento del consumidor • Diseño de estrategias de posicionamiento de marca y lanzamiento de productos • Estudio de tendencias • Diseño de campañas digitales integradas a la creación de contenidos digitales. • Manejo de herramienta de medición de marketing como Google analytics, Facebook business <p>Habilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en sinergia y por objetivos • Proactividad y creatividad <p>Manejo de indicadores de resultados</p>	<p>Debe definir hacia donde debe llevarse el producto en términos de crecimiento y funcionalidades representativos en el mercado</p>
Año 2		
Tech Lead o Director tecnológico	<p>Perfil:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Maestría en proyectos 	<p>Sera el encargado de la ideación y el desarrollo de la plataforma web, por lo tanto tiene en sus funciones</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo y desarrollo de proyectos digitales bajo metodologías ágiles. • Manejo e implementación de metodologías de innovación como SITT, Design Thinking, Storytelling entre otras. • Planificación financiera de proyectos • Manejo de presupuestos <p style="text-align: center;">Habilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo de equipos • Toma de decisiones • Gestión del tiempo <p style="text-align: center;">Conocedor de la tecnología</p>	<p>gestionar el equipo encargando del diseño UX/UI.</p>
<p>QA profesional / Ejecutivo de servicio al cliente</p>	<p style="text-align: center;">Perfil:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Profesional en administración de empresas o ingeniería de sistemas. • Manejo de indicadores y presentación de informes • Análisis de causa raíz, trazabilidad. • Validación de escenarios de pruebas <p style="text-align: center;">Habilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Precisión y control del tiempo • Redacción y oratoria • Trabajo en equipo • Adaptable a entornos cambiantes 	<p>Encargado de diseñar las pruebas de usuario para validar las funcionalidades desarrolladas, igualmente tendrá a su cargo atender los requerimiento y solicitudes de ellos clientes</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación al cumplimiento de objetivos • Creatividad y recursividad 	
--	--	--

Fuente: Elaboración propia

Adicional a los perfiles anteriores se requiere apoyo profesional y especializado en las siguientes áreas:

Tabla 29.

Áreas de apoyo o asesorías profesionales

Áreas de apoyo profesional	Funciones
Jurídico	Asesoría legal en constitución de la empresa, políticas de privacidad, acuerdos, contratos y establecer obligaciones legales derivadas de objeto de la empresa y el producto desarrollado.
Finanzas	Asesoría en inversión y manejo del capital,
RRHH	Asesoría en procesos de selección y contratación de persona

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta las proyecciones iniciales de planta de personal se establece la necesidad de diseñar un proceso de retención de personal en tres frentes de acuerdo a lo expuesta en Factorial HR (2022).

- a) Onboarding: Se enfoca en establecer los lineamientos básicos que debe conocer un nuevo empleado, para adaptarse con facilidad al clima laboral de la organización donde se tienen en cuenta los siguientes aspectos que se comunicarán e los empleados de Techmoda SAS.
- Informar las políticas internas de la empresa
 - Transmitir la filosofía de la empresa
 - Conocer las funciones del puesto de trabajo
 - Identificar su posición y la de sus compañeros

Los aspectos anteriores serán comunicados a los nuevos empleados por el Director de Marketing y ventas CMO (Chief Marketing Officer), a través de una reunión inicial el primer día de trabajo.

- b) Beneficios para los empleados: Corresponde a los planes internos de la organización, enfocados en retener al equipo de trabajo, enfocados en un plan de carrera. Teniendo en cuenta que la empresa está iniciando, este plan de retención se enfoca en beneficios como:
 - Día libre de trabajo remunerado en la fecha de cumpleaños
 - Subsidio de vacaciones correspondiente a 15 días de trabajo
 - Acceso a bebidas y snack

- c) Offboarding: Son las acciones que se deben realizar cuando una persona del equipo decide salir de la compañía, en este caso se tienen en cuenta los siguientes aspectos:
 - Entrega de elementos
 - Proceso legal de desvinculación
 - Feed back del proceso realizado al interior de la organización
 - Cartas de recomendaciones (para el caso que aplique).

Los tres frentes anteriores permiten garantizar el ingreso, crecimiento o salida de un miembro del equipo, de una manera satisfactoria garantizando una buena relación y comunicación.

8. Plan financiero

Techmoda SAS nace como un emprendimiento de tipo “Modelo Clasico”, acorde a lo expuesto por Innpulsa Colombia, donde los emprendimientos bajo este formato nacen como resultado de investigaciones universitarias (Innpulsa Colombia, s. f.), que para materializarse han superado la etapa de conceptualizar su modelo de negocio y de realizar una prueba de mercado que valide el producto y el modelo de negocio; con el fin de avanzar en la consolidación y puesta en producción se requiere ingresar a la etapa donde recibir inversión adicional para escalar la empresa.

De acuerdo con lo anterior se validan los diferentes modelos de financiación para emprendedores colombianos estableciendo que los instrumentos adecuados para Techmoda SAS de acuerdo con la inversión requerida para la puesta en marcha del proyecto son:

- Fondo de capital semilla
- Redes de ángeles

Los anteriores modelos de financiación se consideran adecuados teniendo en cuentas las siguientes características propias de estos de acuerdo con lo expuesto en el Resumen Ejecutivo Edi.

Fondo de capital semilla

- Los inversionistas esperan un retorno promedio del 25% anual ya que cuentan con especialización en el sector que se desea invertir.
- La inversión es moderada, comparada con otros instrumentos de financiación de emprendedores.

Socio inversionista (Red de ángeles):

- Permiten la entrega de capital inteligente de manera directa por parte de un ángel inversionista.
- La forma de recuperar el capital se hace en forma de acreedores o por dividendos.

Bajo el modelo de financiamiento a través de un 'Fondo de Capital Semilla' se requiere tener claro que corresponde a un tipo de inversión de capital de riesgo donde "la inversión se realiza por parte de una sociedad inversora especializada que toma una posición minoritaria en la sociedad receptora, de medio a largo plazo" (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, s. f., párr. 2).

En Colombia existen diversas organizaciones que apoyan emprendimientos en la primera etapa de operación, pero en especial que no solicitan la devolución de la inversión ni participación en la sociedad, pero que actúan como un Capital Semilla entre los que se

destacan Sena Emprende, Impulsa Colombia y el Ministerio de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación.

Teniendo en cuenta el plan operativo para el desarrollo de “Pasere!” se identifica que el modelo de financiación que se adapta sería el planteado por Sena Emprende, través del Fondo Emprender, donde se brinda apoyo y asesoría a emprendimientos que se encuentran en etapa de ideación.

La inversión total para realizar los desarrollos tecnológicos y la puesta en marcha de la aplicación es de \$337.121.679 millones, para lo cual se requiere acceder a través del Fondo Emprende es por \$150.000.000 millones, adicional se requiere el apoyo de un ángel inversionista es de \$120.000.000 millones, que junto con el capital de los socios de \$67.121.679 millones, permitirá dar inicio a los desarrollos de la herramienta.

Con el objetivo de tener una oferta de inversión atractiva se propone el socio que contribuya con el aporte de los \$120.000.000 de pesos requeridos para la puesta en marcha cuenta con el 20% de participación en la sociedad, lo cual permite tener una distribución del porcentaje de participación de socios de la siguiente manera:

- Socio fundador 1: 40%
- Socio fundador 2: 40%
- Socio inversionista: 20%

Tabla 30.

Inversión total y necesidades de financiación

Calculo de Capital de Trabajo Inicial

	Meses	Valor
Gastos Iniciales	12,0	\$ 4.000.000
Activos año 1	12,0	\$ 3.948.739
Costos Operativos año 1	12,0	\$ 17.424.000
Nomina año 1	12,0	\$ 87.000.000
Publicidad año 1	12,0	\$ 79.267.926
Gastos Fijos y de ventas año 1	12,0	\$ 240.000
Costo Desarrollo Plataforma año 1 y 2	24,0	\$ 145.152.000
Total		\$ 337.032.666
Valor del Proyecto año 1 y 2		\$ 337.032.666
Aporte de Emprendedores		\$ 67.032.666
Aporte Socios para Capital de trabajo		\$ 120.000.000
Fondo Emprendimiento		\$ 150.000.000
Monto a Financiar		\$ -

Fuente: Elaboración propia

8.1 Estados financieros

De acuerdo a las proyecciones de ingresos, costos y gastos se realiza la construcción de los, estado de resultados, estado de situación financiera y estado de flujo de efectivo para los próximos cinco años de operación.

Tabla 31.

Estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
VENTAS	\$ 3.397.447	\$ 411.928.682	\$ 2.341.431.410	\$ 5.220.422.576	\$ 7.827.551.617
COSTOS	\$ 17.424.000	\$ 82.156.800	\$ 118.636.800	\$ 118.636.800	\$ 206.572.800
UTILIDAD BRUTA	\$ (14.026.553)	\$ 329.771.882	\$ 2.222.794.610	\$ 5.101.785.776	\$ 7.620.978.817
GASTOS ADITIVOS Y VTAS	\$ 87.000.000	\$ 310.068.000	\$ 487.032.264	\$ 860.672.660	\$ 1.057.435.189
GASTOS DE VENTA	\$ 89.013	\$ 10.792.531	\$ 61.345.503	\$ 136.775.072	\$ 205.081.852
GASTOS FIJOS	\$ 240.000	\$ 15.611.218	\$ 17.376.895	\$ 34.811.767	\$ 52.830.278
OTROS GASTOS	\$ 79.267.926	\$ 103.048.304	\$ 133.962.796	\$ 174.151.634	\$ 226.397.125
DEPRECIACIÓN	\$ 789.748	\$ 2.866.538	\$ 5.399.733	\$ 10.879.193	\$ 11.975.644
UTILIDAD OPERATIVA	\$ (181.413.240)	\$ (112.614.709)	\$ 1.517.677.419	\$ 3.884.495.450	\$ 6.067.258.729
GMF	\$ 13.590	\$ 1.647.715	\$ 9.365.726	\$ 20.881.690	\$ 31.310.206
GASTOS FINANCIEROS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
UTILIDAD ANTES DE IMPOTOS	\$ (181.426.830)	\$ (114.262.424)	\$ 1.508.311.693	\$ 3.863.613.760	\$ 6.035.948.522
ICA	\$ 33.974	\$ 10.792.531	\$ 61.345.503	\$ 136.775.072	\$ 205.081.852
IMPUESTOS	\$ -	\$ -	\$ 527.909.093	\$ 1.352.264.816	\$ 2.112.581.983
UTILIDAD NETA	\$ (181.460.804)	\$ (125.054.955)	\$ 919.057.098	\$ 2.374.573.872	\$ 3.718.284.687

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la información obtenida en el estado de resultados se evidencia que para los dos primeros años de operación se estima tener una utilidad neta negativa, lo anterior debido a que los primeros 9 meses la empresa enfocara sus esfuerzos en el desarrollo de las funciones básicas de la plataforma.

Adicional es necesario tener en cuenta que después del lanzamiento de la primera funcionalidad, los ingresos se obtienen del espacio publicitario, y que solo hasta el segundo año se integran a la herramienta las funcionalidades pagas y el Marketplace que hacen parte de las fuentes de ingresos.

Frente a los gastos administrativos y de ventas se tiene en cuenta la nómina, que como se ha expuesto anteriormente, para el primer año de operación se tiene como empleado directo al Gerente de Producto y Marketing. Los costos generados en el desarrollo tecnológico se verán reflejados en el estado de la situación financiera como un activo digital por lo tanto en el presente estado de resultados lo correspondiente a costos por \$17.424.00 millones hace referencia a los servidores tecnológicos y proveedores necesarios para el funcionamiento de la herramienta.

Dentro de los otros gastos correspondientes a \$79.267.926 se encuentran los gastos en publicidad digital a través de Instagram y Google Ads y la publicidad física con la asistencia a unas ferias en el primer año.

La recuperación de la utilidad neta se ve reflejada a partir del año tres, donde se proyecta llegar a cerrar el periodo con una utilidad de \$919.057.098 millones que incrementa para los años siguientes.

Tabla 32.

Estado de situación financiera

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA							
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
ACTIVO							
CAJA/BANCOS	\$ 337.032.666	\$ 83.326.844	\$ (114.518.965)	\$ 1.375.733.953	\$ 4.633.575.012	\$ 9.186.977.034	
FIJO NO DEPRECIABLE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
FIJO DEPRECIABLE	\$ -	\$ 3.948.739	\$ 14.332.689	\$ 26.998.666	\$ 54.395.964	\$ 59.878.221	
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	\$ -	\$ 789.748	\$ 3.656.286	\$ 9.056.019	\$ 19.935.212	\$ 31.910.856	
ACTIVO FIJO NETO	\$ -	\$ 3.158.992	\$ 10.676.403	\$ 17.942.647	\$ 34.460.752	\$ 27.967.365	
ACTIVO INTANGIBLE	\$ -	\$ 69.120.000	\$ 145.152.000	\$ 145.152.000	\$ 145.152.000	\$ 145.152.000	
TOTAL ACTIVO	\$ 337.032.666	\$ 155.605.836	\$ 41.309.438	\$ 1.538.828.600	\$ 4.813.187.764	\$ 9.360.096.399	
PASIVO							
IMPUESTOS X PAGAR	\$ -	\$ 33.974	\$ 10.792.531	\$ 589.254.596	\$ 1.489.039.887	\$ 2.317.663.835	
CUENTAS X PAGAR	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ -	\$ 33.974	\$ 10.792.531	\$ 589.254.596	\$ 1.489.039.887	\$ 2.317.663.835	
OBLIGACIONES FINANCIERAS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
PASIVO	\$ -	\$ 33.974	\$ 10.792.531	\$ 589.254.596	\$ 1.489.039.887	\$ 2.317.663.835	
PATRIMONIO							
CAPITAL SOCIAL	\$ 337.032.666	\$ 337.032.666	\$ 337.032.666	\$ 337.032.666	\$ 337.032.666	\$ 337.032.666	
FUTURA CAPITALIZACION	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
UTILIDADES DEL EJERCICIO ACUMULADA	\$ -	\$ (181.460.804)	\$ (306.515.759)	\$ 612.541.338	\$ 2.987.115.211	\$ 6.705.399.898	
TOTAL PATRIMONIO	\$ 337.032.666	\$ 155.571.862	\$ 30.516.906	\$ 949.574.004	\$ 3.324.147.876	\$ 7.042.432.564	
TOTAL PAS + PAT	\$ 337.032.666	\$ 155.605.836	\$ 41.309.438	\$ 1.538.828.600	\$ 4.813.187.764	\$ 9.360.096.399	

Fuente: Elaboración propia

Para dar inicio a la operación de la empresa se requiere un patrimonio de \$337.032.666 millones correspondientes a un capital social. Parte de este capital inicial será usado para el desarrollo de la plataforma para un valor de 69.120.000 millones de pesos en el año 1 y 76.032.000 millones en el año 2, para un total de 145.152.000 millones de pesos asociados a los desarrollos tecnológicos. Este último valor queda bajo el rubro de activos intangibles.

La empresa cuenta con una caja que le permite desarrollar la operación durante el año 1, sin embargo, para el año dos será necesario hacer una ronda de capitalización o gestionar un crédito para solventar los gastos proyectados. Para el primer año no se cuenta con pasivos ya que la empresa no tiene impuestos por pagar ni obligaciones financieras.

Tabla 33.

Flujo de caja libre del proyecto

	CALCULO DEL FLUJO DE CAJA LIBRE				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
EBITDA	\$ (180.637.082)	\$ (111.395.886)	\$ 1.513.711.427	\$ 3.874.492.952	\$ 6.047.924.167
Impuestos	\$ 33.974	\$ 10.792.531	\$ 589.254.596	\$ 1.489.039.887	\$ 2.317.663.835
Flujo de Caja Neto	\$ (180.671.056)	\$ (122.188.417)	\$ 924.456.831	\$ 2.385.453.065	\$ 3.730.260.331
Inversión Neta	\$ (250.580.804)	\$ (201.086.955)	\$ 919.057.098	\$ 2.374.573.872	\$ 3.718.284.687
Flujo de Caja Libre	\$ (431.251.861)	\$ (323.275.373)	\$ 1.843.513.929	\$ 4.760.026.937	\$ 7.448.545.019

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con las proyecciones de ingresos y gastos se evidencia que para los primeros tres años de operación el flujo de caja es negativo, en el especial para los primeros dos años teniendo en cuenta que los ingresos por ventas para el año 1 solo se tiene generando ventas el plan de suscripción 1: Trendy, y a su vez el modelo de monetización vía Publicidad para los usuarios con plan gratuito. Los ingresos proyectados para estos dos primeros años son mínimos considerando que se lanzaría la plataforma solo hasta el periodo Q4 de año 1, por lo tanto, los ingresos son muy limitados. Para el año dos se inicia con la comercialización de los dos planes de suscripción y el flujo de cada libre empieza a mejorar. Desde el año 3 en adelante proyectos un flujo de caja libre positivo

En cuanto a los valores de Inversión Neta, estos tienen en consideración los montos de reposición de activos y de KTNO (ver anexo 7. Flujo de efectivo y capital invertido).

Tabla 34.*Evaluación financiera del proyecto*

EVALUACIÓN FINANCIERA Y PUNTO DE EQUILIBRIO												
TASA DE EVALUACIÓN DEL PROYECTO		<table border="1"> <tr> <td>20,00%</td> <td>EA</td> </tr> <tr> <td>18,37%</td> <td>Nominal</td> </tr> <tr> <td>1,53%</td> <td>Mv</td> </tr> </table>					20,00%	EA	18,37%	Nominal	1,53%	Mv
20,00%	EA											
18,37%	Nominal											
1,53%	Mv											
FLUJO DE CAJA DE PROYECTO	INVERSIÓN AÑO 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5						
	-\$337.032.666	-\$431.251.861	-\$323.275.373	\$1.843.513.929	\$4.760.026.937	\$7.448.545.019						
VALOR PRESENTE NETO DEL PROYECTO =		\$ 5.434.883.204										
TASA INTERNA DE RETORNO =		111,05%										

Fuente: Elaboración propia

Acorde a los datos anteriormente presentados, la evaluación financiera del proyecto nos da positiva si es comparado contra un costo de oportunidad del 20% efectivo anual. Trayendo todos los flujos futuros al presente, obtenemos un Valor Presente Neto positivo, lo cual es un buen indicio para el proyecto de inversión.

En cuanto a la Tasa Interna de Retorno, esta es del 111,05%.

9. Riesgos y supuestos críticos

Los riesgos más comunes a los que se enfrentará Techmoda SAS son:

- **Riesgos de mercado:** Corresponde al cambio en los patrones de comportamiento de los usuarios de la herramienta, junto a la fácil entrada al mercado de actores que tienen más trayectoria y experiencia en el desarrollo de plataformas web enfocada en moda.
- **Riesgos tecnológicos:** Los tiempos de desarrollo de proyectos digitales tienden a tener desplazamientos y un periodo de estabilización representativo el cual debe considerarse entre los planes de implementación, adicional la plataforma contempla diversos componentes tecnológicos que requieren estar integrados y en constante evolución para garantizar el óptimo funcionamiento.
- **Riesgos inherentes:** Hace referencia a los riesgos internos que están derivados de la administración diaria de la compañía como, por ejemplo, gestión del equipo,

directrices en toma de decisiones y comunicación, administración del gasto, entre otros.

- **Riesgo estratégico:** Corresponde a la capacidad del equipo directivo de tomar decisiones estratégicas del negocio, de una manera rápida y eficiente, acorde al modelo cambiante y fluctuante de la tecnología, el mercado y el desarrollo económico del país.
- **Riesgos financieros:** De acuerdo con el modelo de financiación establecido, el presupuesto se encuentra bastando ajustado, por lo tanto, si se presenta algún cambio en el plan es necesario establecer los impactos en el desarrollo de la plataforma, junto con los planes de acción.

Para mitigar los riesgos anteriores es necesario establecer planes de acción frente a los posibles escenarios que se pueden presentar, buscando evitar que se materialicen.

9.1. Riesgos y supuestos

De acuerdo con los riesgos planteados anteriormente, se toman algunos supuestos que deben ser tenidos en cuenta para que no afaten la operación y plan de trabajo.

Tabla 35.

Riesgos del proyecto

Tipo de Riesgo	Evento	Plan de acción
Mercado	El mercado se desarrolla más rápido de lo esperado	Medición mensual del comportamiento del mercado en bench de producto, cifras del sector, tendencia del mercado. Esta información se presenta en un comité mensual de comportamiento del mercado, el cual se desarrolla con todo el equipo de la empresa y los socios, este debe ser liderado cada mes por el gerente de producto y marketing.

	Ingreso de nuevos actores y competidores	En el comité mensual de comportamiento del mercado se identifican los nuevos actores y competidores, los cuales deben ser analizados y determinar el grado de riesgo para la empresa.
Tecnológico	Escases de desarrolladores	Identificar empresas enfocadas en desarrollos tecnológicos que puedan prestar el servicio de desarrollo en caso de falta de personal con el perfil requerido.
	Controles de cambio en los desarrollos	Comité de validación y aprobación de requerimientos establecidos en la historia de usuario, conformado por gerente de producto y marketing y socios. Seguimiento y control a los avances de desarrollo en seguimientos semanales, con desarrolladores y gerente de producto y marketing. Aprobaciones de controles de cambios en Comité de proyectos por el gerente de producto y marketing. Todas las sesiones de comité deben tener un acta con compromisos y fechas de solución, estas actas deben almacenadas para consulta de los socios o de algún miembro del equipo.
	Inestabilidad de la plataforma	Definición en planeación estrategia de la herramienta de monitoreo y control de disponibilidad de la plataforma. Plan de contingencia documentado ante caídas o fallas técnicas.
Inherentes	Falta de personal capacitado	El modelo de contratación debe ser flexible, permitiendo que en caso de ausencia de personal se puedan reemplazar las vacantes en un periodo de 5 días.
Estratégico	Toma de decisiones diferente entre los socios	Las decisiones se toman por votación y el 51% de los socios, debe estar de acuerdo.

Financiero	Falta de capital	Se cuenta con un flujo de inversión para iniciar operaciones y mensualmente se debe realizar seguimiento y control del presupuesto, para monitorear en qué momento es necesario generar una aleta por falta de capital. El seguimiento y control se realizará en el comité financiero que se desarrolla cada mes con socios, gerente y asesor financiero de la compañía.
------------	------------------	--

Fuente: Elaboración propia

10. Beneficios a la comunidad

Techmoda SAS es un emprendimiento que nace con un amplio compromiso con la comunidad, los miembros del equipo de trabajo y el medio ambiente lo cual se encuentra enmarcado en la política de responsabilidad social corporativa que tiene en cuenta los 7 principios de la RSE (Gilles, 2021) los cuales se describen a continuación:

- La **Gobernanza corporativa**: Transparencia en la gestión. Estructura organizacional definida, con las funciones de cada cargo que se encuentra documentada en los estatutos de trabajo y funcionamiento establecidos en el Reglamento de Funciones.
- El **Consumidor**: Ser transparente y honesto con sus clientes. Información clara y precisas de cómo funcional aplicación, como ha sido desarrollada, cual es el objetivo principal, como son usados los datos de los usuarios y normas de protección al consumidor.
- El **Medio ambiente**: Encontrar soluciones para minimizar la contaminación. La plataforma contribuye en la reducción del impacto ambiental de la industria textil, alineándonos con los siguientes ODS:
 - Producción y consumo responsable: Teniendo en cuenta que la plataforma permite que las personas usen sus prendas de una manera más eficiente, según el estudio realizado por Cladwell este tipo de herramientas logran el uso del 95% de las prendas del closet (Williams, 2022).

- Trabajo decente y crecimiento económico: Lo anterior por que *Pasarel* se constituye como un nuevo modelo de negocio que integra diversos actores del sector moda, permitiendo crear una nueva experiencia entorno al uso de las prendas de vestir.
- Industria innovación e infraestructura: La plataforma facilita la recolección de datos de los usuarios para asegurar el funcionamiento, permitiendo la recolección y monitoreo de datos de uso de prendas lo cual permite a los aliados la toma decisiones estratégicas en el sector.
- El **Compromiso social**: Participar en la formación y el bienestar de los ciudadanos (reducción de problemas, etc.) El uso de la plataforma favorece la economía colaborativa ya que actúa como un intermediario entre los usuarios y las marcas por lo tanto al generalizar el uso de un armario digital, cambiaria la forma en que las personas consumen la moda.
- Las **buenas prácticas comerciales**: Evitar los conflictos de intereses. El modelo de negocio plantea la posibilidad para que se integren diversas marcas con un proceso de compra y venta bajo las mismas condiciones en el mercado, igualmente permite a los usuarios acceder a información clara y precisa de los productos ofertados en la plataforma.
- Los **Derechos Humanos**: Optimizar las relaciones y las condiciones de trabajo. El equipo de trabajo de Techmoda SAS tiene un modelo de contrato directo lo cual favorece el sentido de pertenencia y a estabilidad laboral, igualmente las instalaciones de la empresa, están diseñadas para la comodidad de todos los miembros del equipo.
- Las **Relaciones laborales y condiciones de trabajo**: Capital de formación. Favoreceremos la comunicación directa con el equipo de trabajo, desarrollando un modelo de administración horizontal, que permite una rápida toma de decisiones e interacción con la alta gerencia.

Al ser una empresa que se encuentra en sus etapas de inicio, se tiene la posibilidad de crecer como una organización inclusiva que piensa en grande y a largo plazo, que promueve la equidad y la diferencia de pensamientos, contribuyendo al desarrollo profesional de cada uno de los miembros del equipo.

10.1. Impacto en el desarrollo económico

La puesta en producción de Techmoda SAS y su producto *Paserel* favorece el crecimiento económico del país y del sector moda, ya que integra la posibilidad que los usuarios identifiquen los atuendos, promoviendo la compra eficiente de artículos; por lo tanto, la plataforma conecta la necesidad de los usuarios con la oferta de los actores del mercado.

Igualmente, la plataforma se consolida como un nuevo canal de ventas focalizado, que permite el ingreso de diversos actores del mercado independiente del nivel de desarrollo, por lo tanto diseñadores, emprendedores en moda, comercializadoras de accesorios, marcas entre otros encuentran en esta herramienta un nuevo canal de comercialización enfocado en el sector.

Otro aspecto importante a tener en cuenta es el crecimiento proyectado en planta de personal, ya que para el año 5 se requiere un equipo de más de diez personas, que contarán con la posibilidad de tener un empleo directo con beneficios que les permita crecer y desarrollarse al interior de la organización.

10.2. Impacto en el desarrollo de la comunidad

El alto impacto ambiental que genera el producto *Paserel* a la comunidad y el medio ambiente se encuentra relacionado con el consumo responsable de prendas de vestir lo cual favorece a la disminución de la huella de carbono producida por la fabricación de dichas prendas, igualmente favorece el desarrollo de la comunidad ofreciendo el acceso a empleo digno y respetuosos con el ser humano.

Otro sector que se verá favorecido con el producto es el del personal styles que se encuentran emergiendo en el mercado usando redes sociales y páginas web, sin embargo, *Paserel*, es un canal especializado en moda que se enfoca en que las personas usen todo el potencial de su armario acompañados de expertos que los guían en la toma de decisiones al momento de vestir.

10.3. Desarrollo humano

Pasarel apoyará a sus empleados proveyendo un empleo digno donde las personas tienen la oportunidad de desarrollar sus capacidades como profesionales, pero en especial sus capacidades como seres humanos, al ser una empresa pequeña es posible fomentar relaciones de compañerismo, basados en la confianza el respeto y la solidaridad.

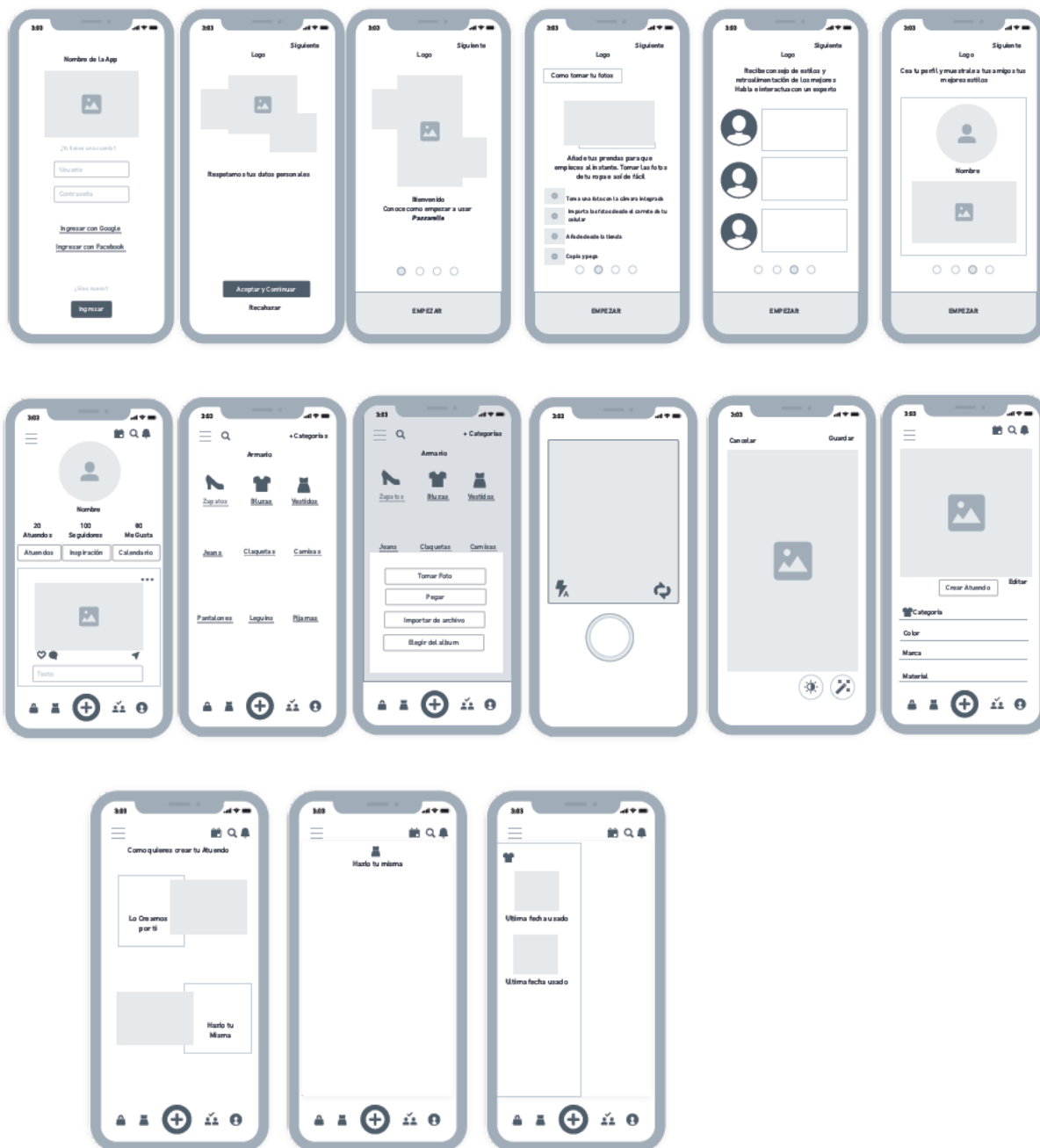
Las proyecciones de crecimiento de personal permiten que para el quinto año se tenga un equipo de 12 personas que contarán con opciones de crecimiento profesional accediendo a experiencia de aprendizaje en diversas habilidades a través de alianzas con proveedores de educación digital.

Igualmente, *Pasarel* espera contribuir a su entorno, participando con el equipo de la compañía en jornadas de voluntariado, que permitan llevar la tecnología a los sectores más desfavorecidos de la ciudad.

11. Anexos

Anexo 1.

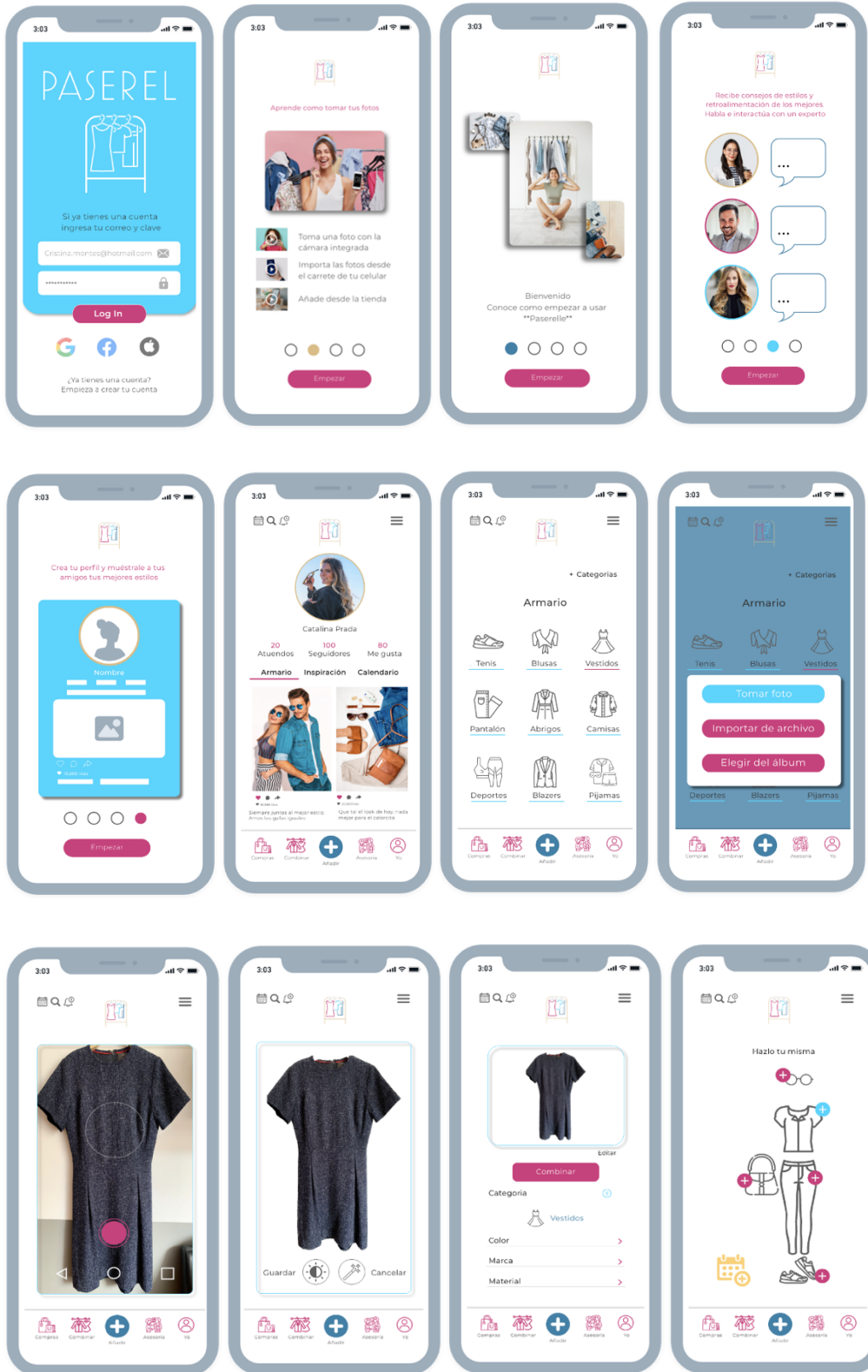
Wireframes diseñados para Paserel

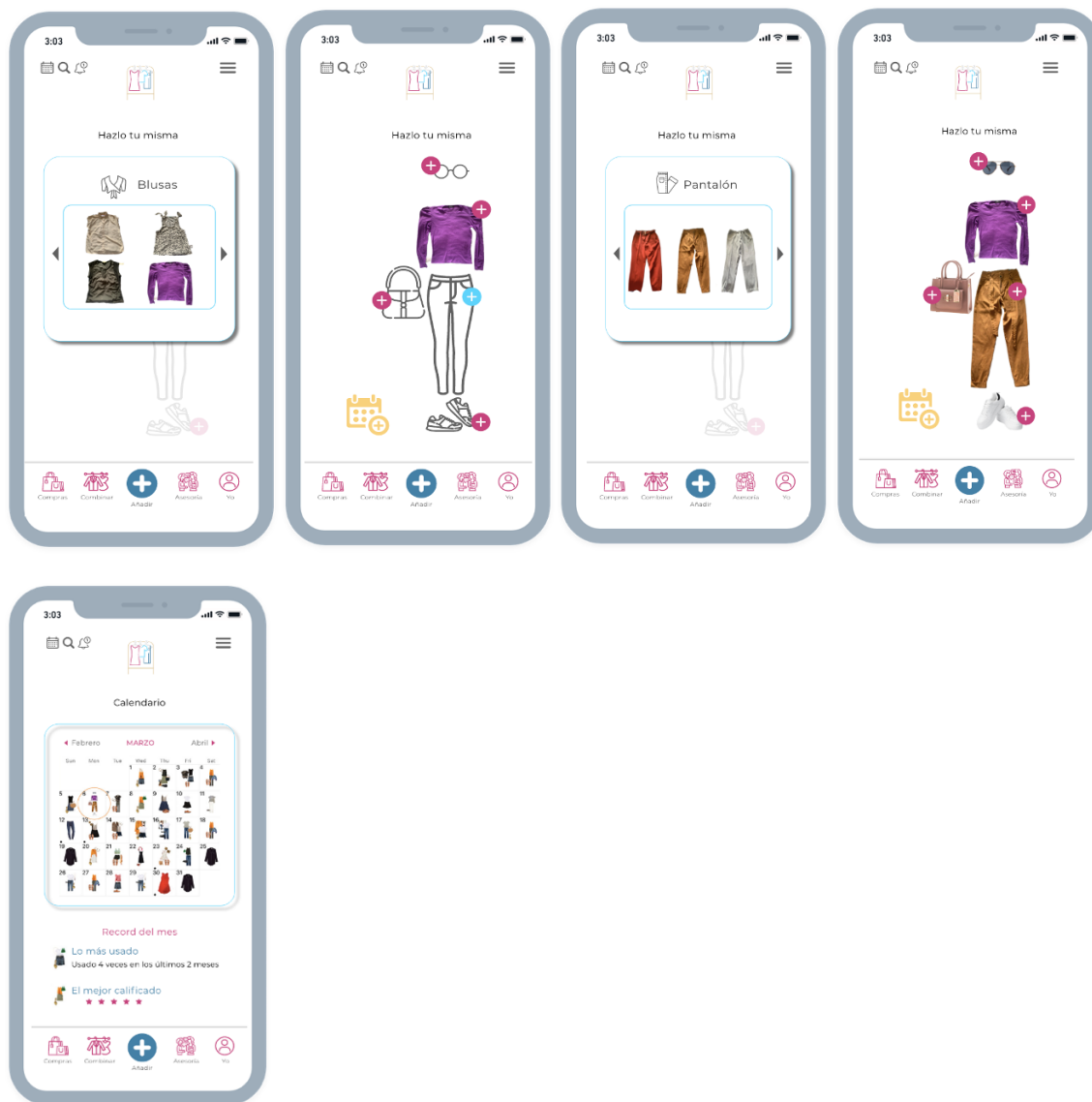


Fuente: Elaboración propia

Anexo 2.

Prototipo funcional Paserel





Fuente: Elaboración propia

Anexo 3.

Tabla de participación mensual proyectada de usuarios al año

Participacion mensual proyectada de registro de clientes al año	
Enero	8,9%
Febrero	7,4%
Marzo	5,9%
Abril	8,9%
Mayo	8,9%
Junio	8,9%
Julio	5,9%
Agosto	5,9%
Septiembre	5,9%
Octubre	7,4%
Noviembre	11,1%
Diciembre	14,8%

Fuente: Elaboración propia

Anexo 4.

Usuarios nuevos por mes y planeación de penetración en el mercado

Planeacion Usuarios nuevos x Año

PENETRACION	1	2	3	4	5
3%	6.592		-	-	-
12%		26.367		-	-
25%			54.932		
30%				65.918	
30%					65.918
100%	6.592	26.367	54.932	65.918	65.918
			Total		219.726

Usuarios NUEVOS x Año/mes

PENETRACION Som		3%	12%	25%	30%	30%
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
8,9%	Enero		2.344	4.883	5.859	5.859
7,4%	Febrero		1.953	4.069	4.883	4.883
5,9%	Marzo		1.562	3.255	3.906	3.906
8,9%	Abril		2.344	4.883	5.859	5.859
8,9%	Mayo		2.344	4.883	5.859	5.859
8,9%	Junio		2.344	4.883	5.859	5.859
5,9%	Julio		1.562	3.255	3.906	3.906
5,9%	Agosto		1.562	3.255	3.906	3.906
5,9%	Septiembre		1.562	3.255	3.906	3.906
7,4%	Octubre	488	1.953	4.069	4.883	4.883
11,1%	Noviembre	732	2.930	6.104	7.324	7.324
14,8%	Diciembre	977	3.906	8.138	9.766	9.766
		2.197	26.367	54.932	65.918	65.918

Fuente: Elaboración propia

Anexo 5.

Tabla de deserción

Usuarios DESERTORES x Año/mes	Desercion						
	Año 1	Año 2	30% Año 3	26% Año 4	22% Año 5	18%	
Enero			-	609	1.208	1.272	
Febrero			-	508	1.007	1.060	
Marzo			-	406	806	848	
Abril			-	609	1.208	1.272	
Mayo			-	609	1.208	1.272	
Junio			-	609	1.208	1.272	
Julio			-	406	806	848	
Agosto			-	406	806	848	
Septiembre			-	406	806	848	
Octubre			146	546	1.015	1.062	
Noviembre			220	819	1.523	1.592	
Diciembre			293	1.092	2.031	2.123	
			-	659	7.027	13.631	14.319

Fuente: Elaboración propia

Anexo 6.

Usuarios activos por tipo plan de suscripción

Usuarios Plan Gratis acumulados x mes	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Enero	-	3.724	16.733	36.883	61.042
Febrero	-	5.325	18.585	38.633	62.768
Marzo	-	6.606	20.066	40.034	64.150
Abril	-	8.528	22.288	42.134	66.221
Mayo	-	10.450	24.511	44.235	68.293
Junio	-	12.372	26.733	46.335	70.364
Julio	-	13.653	28.214	47.735	71.746
Agosto	-	14.935	29.696	49.136	73.127
Septiembre	-	16.216	31.177	50.536	74.508
Octubre	415	15.107	33.009	52.283	76.233
Noviembre	1.038	17.004	35.757	54.903	78.822
Diciembre	1.868	19.534	39.421	58.396	82.273
Promedio de USUARIOS activos x Año	277	11.955	27.182	46.770	70.796
Transacciones potenciales mensuales x año	3.320	143.455	326.190	561.242	849.547
Usuarios activos a cierre de año	1.868	19.534	39.421	58.396	82.273

Usuarios Activos Plan 1	15%	18%	28%	32%	32%
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Enero		817	9.010	25.818	42.729
Febrero		1.169	10.007	27.043	43.938
Marzo		1.450	10.805	28.024	44.905
Abril		1.872	12.001	29.494	46.355
Mayo		2.294	13.198	30.964	47.805
Junio		2.716	14.395	32.435	49.255
Julio		2.997	15.192	33.415	50.222
Agosto		3.278	15.990	34.395	51.189
Septiembre		3.560	16.788	35.375	52.155
Octubre	73	3.885	17.774	36.598	53.363
Noviembre	183	4.373	19.254	38.432	55.175
Diciembre	330	5.023	21.227	40.877	57.591
Promedio	195	2.786	14.637	32.739	49.557
Transacciones potenciales mensuales x año	586	33.434	175.641	392.870	594.683

Usuarios Activos Plan 2	7%	12%	20%	23%	23%
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Enero			6.436	18.968	31.393
Febrero			7.148	19.869	32.281
Marzo			7.718	20.589	32.991
Abril			8.572	21.669	34.057
Mayo			9.427	22.749	35.122
Junio			10.282	23.829	36.187
Julio			10.852	24.550	36.898
Agosto			11.421	25.270	37.608
Septiembre			11.991	25.990	38.318
Octubre		2.590	12.696	26.888	39.206
Noviembre		2.915	13.753	28.236	40.537
Diciembre		3.349	15.162	30.032	42.312
Promedio		2.951	10.455	24.053	36.409
Transacciones potenciales mensuales x año	-	8.854	125.458	288.639	436.910

Fuente: Elaboración propia

Anexo 7.

Flujo de efectivo y capital invertido

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO CAPITAL INVERTIDO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos Corrientes	\$ 337.032.666	\$ 83.326.844	\$ (114.518.965)	\$ 1.375.733.953	\$ 4.633.575.012	\$ 9.186.977.034
Pasivos Corrientes	\$ -	\$ 33.974	\$ 10.792.531	\$ 589.254.596	\$ 1.489.039.887	\$ 2.317.663.835
KTNO	\$ 337.032.666	\$ 83.292.870	\$ (125.311.497)	\$ 786.479.357	\$ 3.144.535.124	\$ 6.869.313.199
Activo Fijo Neto	\$ -	\$ 3.158.992	\$ 10.676.403	\$ 17.942.647	\$ 34.460.752	\$ 27.967.365
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ 789.748	\$ 3.656.286	\$ 9.056.019	\$ 19.935.212	\$ 31.910.856
Activo Fijo Bruto	\$ -	\$ 3.948.739	\$ 14.332.689	\$ 26.998.666	\$ 54.395.964	\$ 59.878.221
Total Capital Operativo Neto	\$ 337.032.666	\$ 86.451.862	\$ (114.635.094)	\$ 804.422.004	\$ 3.178.995.876	\$ 6.897.280.564

Fuente: Elaboración propia

12. Bibliografía

- Banco Mundial. (2019). *¿Cuánto le cuestan nuestros armarios al medio ambiente?*
 bancomundial.org. <https://www.bancomundial.org/es/news/feature/2019/09/23/costo-moda-medio-ambiente>
- Barrera, T. (2022). Las 10 Mejores Apps Para Crear Tus Outfits y Hacer Tu Vida Más Fácil.
Techfashionista. <https://thetechfashionista.com/es/mejores-apps-para-crear-tus-outfits/>
- BlackSip. (2022). *Reporte de e-Commerce en Colombia 2021-2022*.
<https://content.blacksip.com/reporte-del-ecommerce-en-colombia-2021>
- Bowman, L. (2017). One in six youngsters won't wear an outfit again if it's been on social media. *Metro*. <https://metro.co.uk/2017/11/15/one-in-six-young-people-wont-wear-an-outfit-again-if-its-been-seen-on-social-media-7078444/>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2021). *Tendencias de consumo: Calzado en Latinoamérica*. Cámara de Comercio de Bogotá.
<https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Cuero-Calzado-y-Marroquineria/Noticias/2021/Mayo/Tendencias-de-consumo-Calzado-en-Latinoamerica>
- Carreño, L. (2019). *Vestuario: La evolución del consumidor en 30 años* [Text].
 elespectador.com. <https://www.elespectador.com/economia/vestuario-la-evolucion-del-consumidor-en-30-anos-article-872635/>
- Carreño, L. (2020). *¿Qué viene para la industria de la moda en 2021?* [Text].
 elespectador.com. <https://www.elespectador.com/economia/que-viene-para-la-industria-de-la-moda-en-2021-article/>
- Cassanova, A. (2018). *¿Qué aspectos legales debe tener en cuenta para crear un e-commerce?* Ikkonos. <https://www.ikkonos.com/ideate/aspectos-legales-para-crear-e-commerce>

- Castelan, J. (2022, marzo 31). Aprende cómo dar de alta un negocio en Rappi y llega a los hogares de todos tus clientes potenciales. *Crehana*.
<https://www.crehana.com/blog/negocios/alta-negocio-en-rappi/>
- Castilla, J. D. (2018). *Los beneficios de las SAS para el desarrollo de empresas nacionales*.
<https://www.asuntoslegales.com.co/actualidad/los-beneficios-de-las-sas-para-el-desarrollo-de-empresas-nacionales-2793745>
- Congreso de la República. (2000). Ley 633 de 2000, Por la cual se expiden normas en materia tributaria, se dictan disposiciones sobre el tratamiento a los fondos obligatorios para la vivienda de interés social y se introducen normas para fortalecer las finanzas de la Rama Judicial. *Diario Oficial 44275*.
<https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=6285>
- Congreso de la República. (2008). *Ley 1258 de 2008, Por medio de la cual se crea la sociedad por acciones simplificada*.
<https://www.ccb.org.co/content/download/1718/26782/file/Ley%201258%20de%202008.pdf>
- Congreso de la República. (2011). Ley 1480 de 2011, Por medio de la cual se expide el Estatuto del Consumidor y se dictan otras disposiciones. *Diario Oficial No. 48.220*.
http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1480_2011.html
- DANE. (2020). *Serie nacional de población por área, sexo y edad para el periodo 2018 – 2070*. https://www.dane.gov.co/files/censo2018/proyecciones-de-poblacion/Nacional/anexo-proyecciones-poblacion-Nacional2018_2070.xlsx
- Data Reportal. (2017). *Digital 2017: Colombia*. DataReportal – Global Digital Insights.
<https://datareportal.com/reports/digital-2017-colombia>
- Data Reportal. (2022). *Digital 2022: Colombia* [DataReportal.com]. DataReportal – Global Digital Insights. <https://datareportal.com/reports/digital-2022-colombia>
- Factorial HR. (2022). ¿Cómo hacer el plan de onboarding digital de tus empleados? *Factorial Blog*. <https://factorialhr.es/blog/onboarding-digital/>

- Fenalco Antioquia. (2021). Crece el consumo de prendas de vestir por encima del 53% en 2021. *Fenalco Antioquia*. <https://www.fenalcoantioquia.com/blog/crece-el-consumo-de-prendas-de-vestir-por-encima-del-53-en-2021/>
- Forbes Advertorial. (2021). *Los colombianos cada vez más habituados al comercio en línea*. Forbes Colombia. <https://forbes.co/2021/09/29/tecnologia/los-colombianos-cada-vez-mas-habituados-al-comercio-en-linea/>
- Galeano, S. (2022). *El número de usuarios de internet en el mundo crece un 4% y roza los 5.000 millones (2022)*. marketing4ecommerce.net. <https://marketing4ecommerce.net/usuarios-de-internet-mundo/>
- Gerencie.com. (2022). *SAS – Sociedad por Acciones Simplificada*. Gerencie.com. <https://www.gerencie.com/principales-caracteristicas-de-una-sociedad-por-acciones-simplificada-sas.html>
- Gilles, T. (2021). *Abordar la RSE en las empresas en la era digital*. Blog QHSE. <https://www.blog-qhse.com/es/abordar-la-rse-en-las-empresas-en-la-era-digital>
- Gonzalez Litman, T. (2022). *Colombia cierra el año con un crecimiento del 21 % en el gasto de moda*. FashionNetwork.com. <https://pe.fashionnetwork.com/news/Colombia-cierra-el-ano-con-un-crecimiento-del-21-en-el-gasto-de-moda,1370662.html>
- Google. (2022a). *Diferencia entre clics de Google Ads y sesiones, usuarios, entradas, páginas vistas y páginas vistas únicas en Analytics*. <https://support.google.com/analytics/answer/1257084?hl=es-419#zippy=%2Csecciones-de-este-art%C3%ADculo>
- Google. (2022b). *Google Trends: Cladwell*. <https://trends.google.es/trends/explore?q=Cladwell>
- Google. (2022c). *Google Trends: Smart Closet*. <https://trends.google.es/trends/explore?q=Smart%20Closet>
- Google. (2022d). *Google Trends: Stylebook*. <https://trends.google.es/trends/explore?q=Stylebook>

Inexmoda. (2021). *Informe del Sistema Moda Junio 2021*.

<https://www.inexmoda.org.co/informe-junio-2021/>

Inexmoda. (2022). *Informe del sector febrero 2022*. <https://www.inexmoda.org.co/informe-del-sector-febrero-2022/>

Innpulsa Colombia. (s. f.). *Resumen ejecutivo edi10:diseño de herramientas para financiamiento de emprendedores dinámicos e innovadores en etapas pre-semilla, semilla y temprana en colombia*.

Insiderlatam. (2022). *Reporte de Comscore 2022: Latinoamérica rompe récord de usuarios e interacciones en redes sociales*. Insider Latam. <https://insiderlatam.com/reporte-de-comscore-2022-latinoamerica-rompe-record-de-usuarios-e-interacciones-en-redes-sociales/>

InvestinColombia. (s. f.). *Industria de la moda*. InvestinColombia.

<https://investincolombia.com.co/es/sectores/manufacturas/industria-de-la-moda>

Legis. (2018). *¿SAS pueden disponer la representación conjunta del ente?* *Ámbito Jurídico - Legis*. <https://www.ambitojuridico.com/noticias/mercantil/mercantil-propiedad-intelectual-y-arbitraje/sas-pueden-disponer-la>

Marketing Directo. (2022). *Diccionario Marketing: Audiencia*. Diccionario Marketing.

<https://www.marketingdirecto.com/diccionario-marketing-publicidad-comunicacion-nuevas-tecnologias/audiencia-2>

Martinez-Barreiro, A. (2008). *La moda rápida: Última transformación del sistema de la moda*. VI Congreso Portugués de Sociología.

https://www.academia.edu/26770548/La_moda_r%C3%A1pida_ultima_transformaci%C3%B3n_del_sistema_de_la_moda

Mercado Libre. (2022). *Costos de vender un producto*.

https://www.mercadolibre.com.co/ayuda/Costos-de-vender-productos_870

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2019). *Nuevos criterios de clasificación de las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas*. Analdex - Asociación Nacional de

Comercio Exterior. <https://www.analdex.org/2019/06/19/clasificacion-empresas-colombia-2019/>

Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. (s. f.). *Detalle del instrumento*. Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. Recuperado 19 de noviembre de 2022, de <http://www.ipyme.org/es-ES/InsFinan/Paginas/DetalleInstrumento.aspx?Nombre=Capital+Riesgo>

Muñoz, M. (2016). *El estilo de los millennials*. Deartee.com. <http://www.deartee.com/blog/el-estilo-de-los-millennials.html>

Poblete, D. (2021). *¿Cuánto paga Google AdSense en Latinoamérica?* Inversion Simple. <https://www.inversionsimple.com/cuanto-paga-google-adsense-en-latinoamerica/>

Raddar. (2021). *Informe del Sistema Moda Diciembre 2020*. <https://raddar.net/noticia/informe-del-sistema-moda-diciembre-2020/>

Sanz, E., & Delgado, D. (2018). *¿Cómo son los miembros de la Generación X?* *MuyInteresante.es*. <https://www.muyinteresante.es/salud/articulo/icomoson-los-miembros-de-la-generacion-x>

Sharma, P. (2021). *7 razones para tratar la arquitectura de aplicaciones web con seriedad*. Cynoteck. <https://cynoteck.com/es/blog-post/reasons-to-treat-web-application-architecture-seriously/>

Statcounter. (2022a). *Desktop Operating System Market Share Colombia—July 2022*. <https://gs.statcounter.com/os-market-share/desktop/colombia/>

Statcounter. (2022b). *Mobile Operating System Market Share Colombia—July 2022*. <https://gs.statcounter.com/os-market-share/mobile/colombia/>

Trujillo, C. (2017). El sinsentido del “fast fashion” en Colombia. *Semana.com*. <https://www.semana.com/opinion/articulo/el-fast-fashion-no-tiene-sentido-en-colombia/38738/>

Valora Analitika. (2022). *Ventas por \$27,7 billones dejó en Colombia el consumo de moda en 2021*. Valora Analitik. <https://www.valoraanalitik.com/2022/03/02/ventas-277-billones-colombia-consumo-moda-2021/>

WeWork. (2022). *WeWork | Office Space and Workspace Solutions*. WeWork. <https://www.wework.com/>

Wicker, A. (2020). *Fashion has a misinformation problem. That's bad for the environment*. Vox. <https://www.vox.com/the-goods/2020/1/27/21080107/fashion-environment-facts-statistics-impact>

Williams, D. (2022). *Will Digital Closets Have an Impact on the Fashion Industry?* Toppan Digital Language. <https://toppandigital.com/translation-blog/digital-closets-impact-fashion-industry/>