

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



LUCCE - Ropero y tienda virtual para impulsar el
mercado colombiano

Proyecto aplicado empresarial

María Lucía Cárdenas Ramos

Bogotá, Colombia

2020

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



LUCCE - Ropero y tienda virtual para impulsar el
mercado colombiano

Proyecto aplicado empresarial

María Lucía Cárdenas Ramos

César Augusto Trujillo Quiroga

Maestría en Administración (MBA) Full-Time
Escuela de Administración
30 de julio
Bogotá, Colombia
2020

Contenido

.....	Contenido
.....	i
Preliminares	iii
<i>Agradecimientos</i>	<i>iv</i>
<i>Dedicatoria</i>	<i>v</i>
<i>Declaración de originalidad y autonomía</i>	<i>vi</i>
<i>Declaración de exoneración de responsabilidad</i>	<i>vii</i>
<i>Lista de figuras</i>	<i>viii</i>
<i>Lista de tablas</i>	<i>ix</i>
<i>Anexos</i>	<i>x</i>
<i>Resumen Ejecutivo</i>	<i>xi</i>
<i>Palabras clave</i>	<i>xi</i>
<i>Abstract</i>	<i>xii</i>
<i>Keywords</i>	<i>xii</i>
<i>Glosario</i>	<i>xiii</i>
1. Introducción	1
1.1 <i>Planteamiento del problema</i>	<i>7</i>
2. Objetivos del proyecto	9
2.1 <i>Objetivo general</i>	<i>9</i>
2.2 <i>Objetivos Específicos</i>	<i>10</i>
3. Análisis del entorno competitivo	11
3.1 <i>Análisis PESTAL</i>	<i>11</i>
3.2 <i>Análisis de fuerzas de mercado</i>	<i>14</i>
3.3 <i>Matriz DOFA</i>	<i>17</i>
3.4 <i>Matriz de riesgo</i>	<i>20</i>
4. Operación del negocio	24
4.1 <i>Estrategia de mercado</i>	<i>24</i>
4.1.1. <i>Propuesta de valor</i>	<i>24</i>
4.1.2. <i>Diseño y branding</i>	<i>25</i>

4.1.3. Segmentación de mercado.....	26
4.1.4. Campaña y costos del primer año	28
4.2 <i>Estrategia operativa</i>	30
4.3 <i>Estrategia organizacional</i>	37
5. Análisis financiero	39
5.1 <i>Costos de la plataforma</i>	39
5.2 <i>Escenarios y punto de equilibrio</i>	39
5.3 <i>Financiación</i>	41
6. Viabilidad legal y de constitución	42
Conclusiones	43
Referencias bibliográficas.....	44

Preliminares

Agradecimientos

Agradezco a los docentes del MBA de la facultad de administración de la Universidad del Rosario, en especial a mi director de tesis, César Trujillo por guiar el desarrollo de este proyecto. Agradezco a mis amigos, compañeros de clase, compañeros de trabajo, a Junior Cuigniez quienes me apoyaron en todo el proceso y a mi familia por la motivación que me brindaron para completar mis estudios de posgrado. También me gustaría agradecer a todas y cada una de las personas que me ayudaron con su cooperación desinteresada en la terminación de este trabajo.

Dedicatoria

Dedico este trabajo con todo el cariño y amor a mi familia. A mis padres por darme la oportunidad de continuar estudiando. A mis hermanos por cuidarme y apoyarme cuando más los necesitaba y una especial dedicatoria a mi sobrino Sebastián, quien espero siempre se atreva a soñar y aprender algo nuevo todos los días de su vida. Los amo.

Declaración de originalidad y autonomía

“Declaro bajo gravedad de juramento, que he escrito el presente Proyecto Aplicado Empresarial por mi propia cuenta, y que, por lo tanto, su contenido es original. Declaro que he indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información y que este Proyecto Aplicado Empresarial no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación”.

A handwritten signature in black ink, consisting of a stylized 'M' and 'L' intertwined, with a circular flourish at the bottom.

María Lucía Cárdenas Ramos

Firmado en Bogotá, D.C. el 18 de junio de 2020

Declaración de exoneración de responsabilidad

“Declaro que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de su autor. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él”.

A handwritten signature in black ink, consisting of a stylized 'M' and 'L' intertwined, with a circular flourish at the bottom.

Maria Lucía Cárdenas Ramos

Firmado en Bogotá, D.C. el 18 de junio de 2020

Lista de figuras

Figura 1. Fotografía del armario de Mark Zuckerberg.....	2
Figura 2. Ventas e-commerce B2C en Colombia en 2011, 2016 y 2021 (en billones de pesos)	4
Figura 3. Productos más comprados /ordenados online en Colombia 2017	5
Figura 4. Análisis de fuerzas de mercado	15
Figura 5. Logo	26
Figura 6. Matriz Modelo V.A.L.S.....	27
Figura 7. Dispositivos más usados por los encuestados.....	31
Figura 8. Modelo operativo – Aplicación móvil (Ropero virtual)	31
Figura 9. Modelo operativo – Aplicación móvil (Tienda virtual).....	33
Figura 10. Modelo operativo – Página web para emprendedores	35
Figura 11. Estructura organizacional de Luce	37

Lista de tablas

Tabla 1. Matriz DOFA	20
Tabla 2. Matriz de riesgo.....	21
Tabla 3. Estrategia de Mercado - Primer año	28
Tabla 4. Costos de Marketing - Primer año	30
Tabla 5. Costo de la plataforma - Primer año	39
Tabla 6. Escenarios	40
Tabla 7. Financiación	41

Anexos

Ver archivos de anexos.

Resumen Ejecutivo

Nombre del PAE	LUCCE - Ropero y tienda virtual para impulsar el mercado colombiano
Información básica del proyecto	El objetivo de este proyecto es proponer la constitución de una empresa que provea servicios de compra/venta y selección de vestimenta a través de una plataforma integral cuyo propósito es disminuir el tiempo de toma de decisiones frente a la selección y compra de vestuario e incentivar el mercado de la moda en Colombia. El proyecto está dirigido especialmente a dos grupos de personas. Primero, las personas interesadas en optimizar su tiempo e invertir en su vestimenta a fin de sentirse completamente satisfechos con sus elecciones. Segundo, los emprendedores que desean ofrecer sus productos en un espacio e-commerce que les permita mantener un control de su inventario y pueda brindarles análisis de las ventas para mejorar sus productos y oferta.

Palabras clave

Moda, ropero virtual, e-commerce, tienda virtual, software, realidad aumentada (RA)

Abstract

Name of PAE	LUCCE - Wardrobe and virtual store to boost the Colombian market
General information of PAE	<p>The objective of this project is to propose the constitution of a company that provides services of purchase / sale and selection of clothing through a comprehensive platform whose purpose is to reduce the time of decision-making regarding the selection and purchase of clothing and encourage the Fashion market in Colombia. The project is aimed especially at two groups of people. First, people interested in optimizing their time and investing in their clothing in order to feel completely satisfied with their choices. Second, entrepreneurs who want to offer their products in an e-commerce space that allows them to keep track of their inventory and can provide sales analysis to improve their products and offer.</p>

Keywords

Fashion, virtual wardrobe, e-commerce, virtual store, software, augmented reality (AR)

Glosario

BIGDATA: son datos que contienen una mayor variedad y que se presentan en volúmenes crecientes y a una velocidad superior. Esto se conoce como "las tres V" (...) el big data está formado por conjuntos de datos de mayor tamaño y más complejos, especialmente procedentes de nuevas fuentes de datos. (Oracle, 2019)

MACHINE LEARNING: es un campo de las ciencias de la computación que se encarga de “aprender” dado un conjunto de datos. En otras palabras, se encarga de representar la estructura y generalizar comportamientos de los datos dados. (Márquez, 2018)

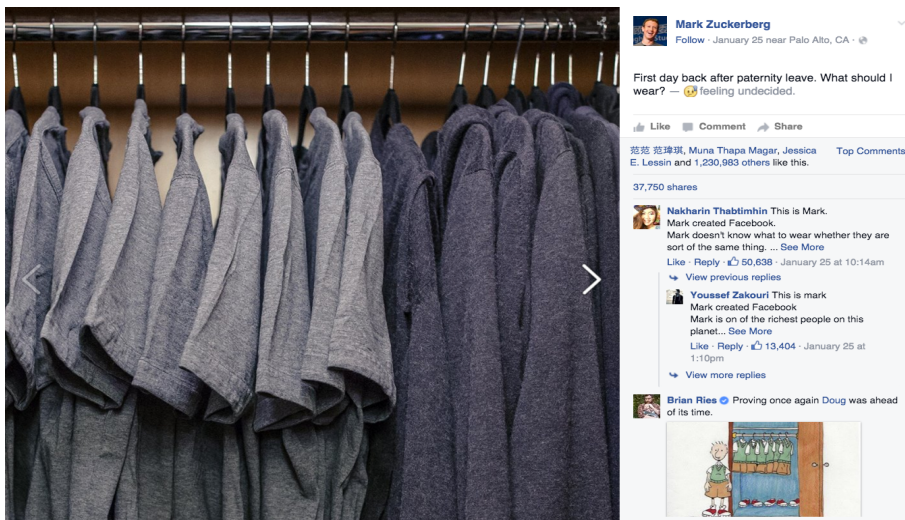
REALIDAD AUMENTADA: asigna la interacción entre ambientes virtuales y el mundo físico, posibilitando que ambos se entremezclen a través de un dispositivo tecnológico como webcams, teléfonos móviles (IOS o Android), tabletas, entre otros. En otras palabras, la RA insiere objetos virtuales en el contexto físico y se los muestra al usuario usando la interfaz del ambiente real con el apoyo de la tecnología. (Grapsas, 2019)

1. Introducción

Grandes empresarios como Steve Jobs y Mark Zuckerberg han reconocido la importancia de reducir el tiempo que disponen para la toma de decisión frente a la vestimenta que compran y usan al día. Estos empresarios han optado por elegir una única vestimenta diaria de estilo uniforme, reconociendo el impacto negativo de disponer demasiado tiempo y energía al día en elecciones de ropa y accesorios. Por esta razón, Steve Jobs siempre vestía su famoso estilo diario de camiseta de cuello alto y pantalones vaqueros y Mark Zuckerberg viste su camiseta, jeans y tenis deportivos. En 2014, durante su primera sesión pública de preguntas y respuestas, Zuckerberg respondió lo siguiente a la audiencia respecto al por qué su estilo de ropa nunca cambiaba: *“I really want to clear my life to make it so that I have to make as few decisions as possible about anything except how to best serve this community”* (Elkins, 2017). Traducido al español, *“yo realmente quiero aclarar mi vida de tal forma que tenga que tomar la menor cantidad de decisiones posibles respecto a lo que sea excepto a cómo puedo servir mejor a esta comunidad.”*

La figura 1, es una imagen publicada por Mark Zuckerberg en 2016 en su muro de Facebook, muestra cómo su estilo de vestimenta diario es un componente esencial de su identidad, mostrando una prueba de lo comentado en su entrevista en 2014, al decir que no desgasta de su tiempo y energía en este tipo de decisiones. Este ejemplo permite visualizar el caso de los ejecutivos, en especial quienes ocupan cargos de alto nivel, para ellos el tiempo es un recurso escaso que debe ser optimizado, no en vano se dice que ‘el tiempo es dinero’, y el tiempo gastado en comprar y escoger ropa cada mañana puede representar para muchas personas una pérdida de dinero.

Figura 1. Fotografía del armario de Mark Zuckerberg



Fuente: Payo (2016).

Las investigaciones realizadas por *Marks & Spencer* concluyen que una mujer tarda por día aproximadamente 17 minutos en escoger qué ponerse y un hombre pasa aproximadamente 13 minutos al día decidiendo la ropa que van a usar durante el día. Tan solo cuatro minutos de diferencia. (Gutiérrez, 2016)

Con el fin de tener una visión más completa del mercado colombiano, se decidió realizar una encuesta de opinión. Para ello, se utilizó la fórmula estadística que permite calcular el tamaño de la muestra desconociendo el tamaño de la población. El resultado del cálculo nos indicó que se requería encuestar a no menos de 203 personas. (Anexo 10) Se decidió realizar una encuesta de opinión sobre servicios de compra virtual, no solo para recopilar información acerca de los hábitos de consumo sino también determinar cuál sería la población objetivo del emprendimiento; al final se completaron 263 encuestas.

En la encuesta se encontró que entre las mujeres encuestadas un 51% tardan por día en promedio 1 – 10 minutos, un 34% tardan entre 10 – 20 minutos y un 11% tardan entre 20 – 30 minutos, y entre los hombres encuestados un 78% tarda entre 1 – 10 minutos, un 15% tarda entre 10 – 20 minutos y un 7% tardan entre 20 – 30 minutos en elegir la ropa que utilizarán a diario. (Anexo 1) Esto nos demuestra que un importante número de colombianos

se muestran indecisos frente a la elección de su vestimenta diaria y los resultados no son distantes frente a los otros estudios citados en el trabajo.

Así mismo, los resultados de la encuesta me permitieron evidenciar elementos antes no considerados como la satisfacción y el humor de las personas como elementos fuertemente relacionados con la elección de vestimenta.

Nivel de satisfacción

De acuerdo con la encuesta realizada el nivel de satisfacción frente a su elección diaria de vestimenta un 17% se siente completamente satisfecho, mientras un 68% de los colombianos encuestados se sienten solo satisfechos, un 10% expresó sentirse ni satisfecho ni insatisfecho y un 5% se siente insatisfecho. La plataforma tendría la meta de llevar el 83% restante de colombianos, usuarios de la plataforma, a un nivel completamente satisfecho.

Impacto en el humor

Respecto al humor, el 56% de los encuestados señaló que una mala decisión de vestimenta puede afectar su humor durante el día y un 22% respondió “tal vez”. De acuerdo con el género un 65% de las mujeres y un 41% de hombres de los encuestados respondieron que sí. Estos resultados incluso son apoyados por los datos de la investigación de Marks and Spencer el cual concluyó que incluso después de haber decidido la vestimenta del día las cosas pueden ir mal: el 62% de las mujeres y el 33 % de los hombres han experimentado ‘*wardrobe rage*’ –algo así como ‘rabia contra su armario’– y el 15% del total percibió que había elegido la ropa equivocada, hecho que les hizo sentir mal el resto del día (Ferrero, 2016).

Tiempo dedicado a la elección y compra

Así como se ha expuesto, las personas toman bastante tiempo seleccionando la vestimenta del día a día, pero también se ha evidenciado un gasto de tiempo en compra de la misma ropa o de otros productos y servicios. Emma Johnson, expuso en el artículo *The Real Cost of Your Shopping Habits* de la revista Forbes (2015) el resultado de la investigación de mercado de la agencia OnePoll acerca del tiempo invertido en compra de artículos de vestimenta. Encuestaron a 2.000 mujeres y descubrieron que, cada año, invierten más de 100 horas y 30 visitas para comprar ropa, 40 horas y 15 excursiones en busca de zapatos y unas 50 horas al año mirando estanterías. Entre las razones más resaltadas de la encuesta de opinión, sobre las razones por las cuales no compran vestimenta, un 25% lo debió a la falta

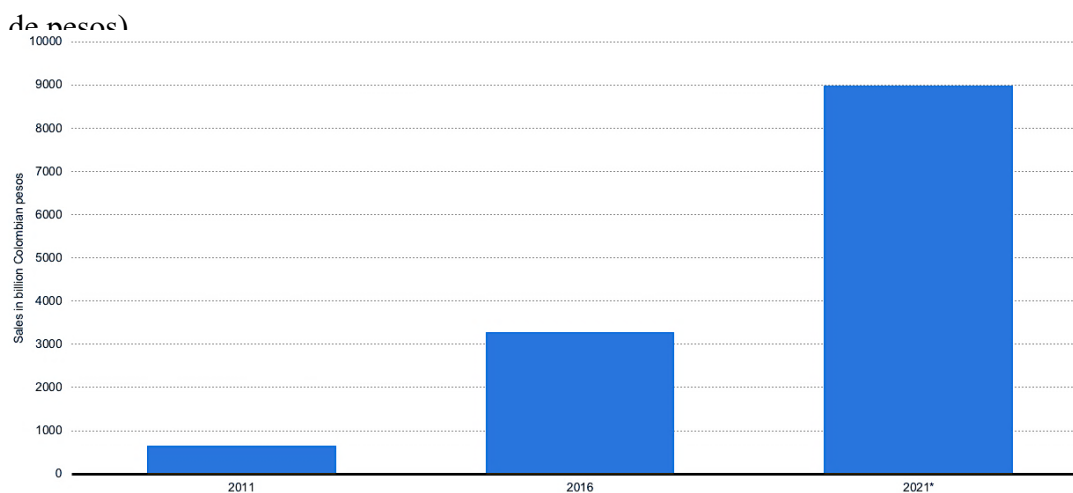
de tiempo para hacerlo, un 43% no encuentran lo que buscan y un 16% presentan problemas con las tallas. Este punto es importante ya que demuestra el gasto de tiempo como factor decisivo a la hora de comprar vestimenta.

En la encuesta de opinión realizada para el proyecto, una de las preguntas fue: “¿Cómo imaginas un ropero virtual ideal?”, a la cual, aproximadamente un 84% de los encuestados respondieron cómo visualizaban su ropero virtual ideal. Varios de los encuestados mencionaron el interés de contar con un ropero virtual con funciones que le permitiera ordenar y recomendar prendas de acuerdo con los colores, tallas e incluso una gran parte mencionó su deseo de poder recibir recomendaciones inmediatas de parte del ropero conforme a los gustos, preferencias, eventos y moda. Con un ropero virtual se busca ayudar a los usuarios a, no solo mantener un orden en su espacio personal, sí no ayudarles a tomar las mejores decisiones de vestimenta en cuestión de segundos, ya sea para el diario, un evento u ocasión especial, a través de recomendaciones según su colorimetría, gustos y preferencias. Los resultados de la encuesta de opinión evidencian como un 47% no quiere repetir prendas o estilos y un 34% al no saber qué ponerse de acuerdo con la ocasión, les impide tomar una decisión.

Caso Colombia y la oportunidad para la industria de moda en el E-Commerce

Las compras online han logrado optimizar el tiempo destinado a la compra de productos y servicios en varios países. En Colombia las cifras han sido beneficiosas para el e-commerce.

Figura 2. Ventas e-commerce B2C en Colombia en 2011, 2016 y 2021 (en billones

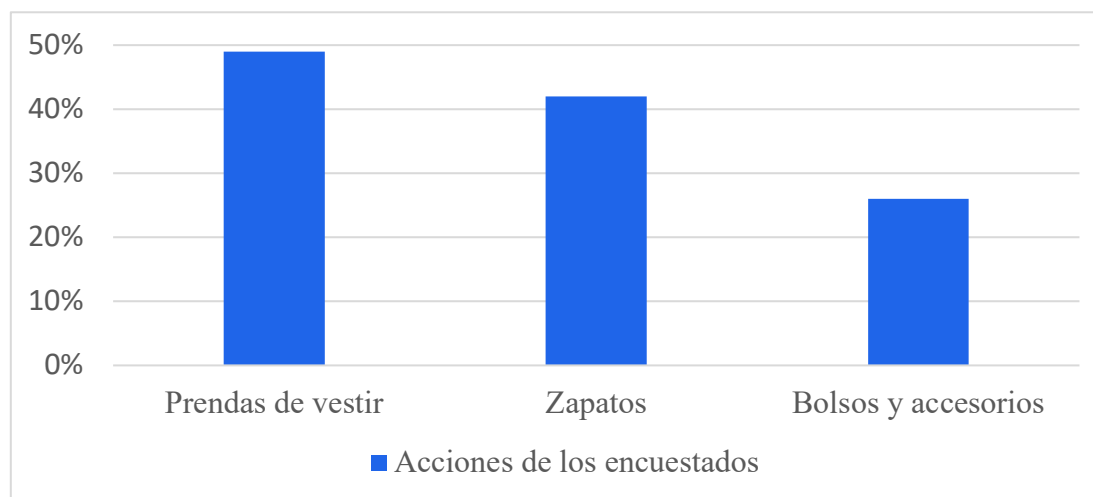


Fuente: Statista (2017).

De acuerdo con las estadísticas de Statista (Figura 2), se espera un incremento significativo para 2021 en las ventas B2C de e-commerce en Colombia. Esto representa, no solo un apoyo a un modelo de negocio con una sección de e-commerce, sino también la tendencia de los colombianos al uso de medios online para la adquisición de productos y servicios.

En el caso puntual de la industria de moda, un estudio de Statista realizado en 2017 (Figura 3) reveló que aquello que los colombianos compran/ordenan más por internet son ropa en un 49%, zapatos en un 42% y bolsos y accesorios en un 26% lo que representa un segmento importante de las compras online.

Figura 3. Productos más comprados /ordenados online en Colombia 2017



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Statista (2017).

Estos datos han sido demostrados por la encuesta que realicé, en la cual el 58,6% de los colombianos compran ropa, un 34,2% compra zapatos y un 25,5% compra bolsos y accesorios. Es importante también recalcar que las ventas *retail* en Colombia de ropa y calzado online de 2012 a 2018 han mostrado un crecimiento constante de las ventas, de acuerdo con las cifras de Statista pasamos de 165.1 billones de pesos en 2012 a un pronóstico de 628.6 billones de pesos en 2018 (Euromonitor, 2018).

Las estadísticas anteriores respaldan la constitución de una plataforma que cuente con un espacio para la compra y venta de artículos de vestimenta con el fin de impactar

positivamente, no solo a los usuarios sí no al mercado colombiano al ofrecer artículos de emprendedores nacionales.

Aparte de las evidentes fortalezas que tiene el e-commerce en Colombia para artículos de vestimenta es importante resaltar dos temas importantes rescatados de la encuesta realizada. Primero, un 39% de los colombianos que compran por internet aseguran que sus compras son de productos internacionales frente a un 43% con compras productos nacionales. Segundo, varios de los encuestados comentaron sobre la importancia para ellos del tiempo de entrega de prendas (el cual es bastante extenso cuando se tratan de prendas internacionales), así como también, la imposibilidad de conocer la calidad/medidas de los productos antes de su compra. Estos dos puntos pretenden ser puntos diferenciales frente a otras plataformas e-commerce, al competir ofreciendo productos nacionales de calidad, buenos precios y tiempos de entrega más cómodos para los compradores.

La industria textil y de la confección en Colombia ha estado en constante crecimiento. De acuerdo con datos de Procolombia, “este sector es uno de los más dinámicos en la economía colombiana, en 2017 el sector representó el 6% del PIB industrial. Un importante generador de empleo, se estima que la producción de prendas de vestir proporciona alrededor del 70% del empleo de la cadena. Las exportaciones de productos de la industria de la moda registraron un valor de US \$ 921 millones en 2017. Colombia tiene un tejido empresarial amplio, con 1,333 empresas de exportación que llegan a 107 países de todo el mundo” (Procolombia, 2020) El sector cuenta con evidentes fortalezas en materia de calidad, en comparación a artículos de vestimenta del exterior, la facilidad de contar con tiempos de entrega menores, ya que la producción es nacional y una diversa oferta debido a las de numerosas empresas presentes en el mercado.

Como se mencionó anteriormente, las ventas por *e-commerce* han venido en aumento, por esta razón, con el fin de conocer la opinión de emprendedores nacionales sobre servicios de venta virtual, se conversó y realizó una encuesta a diez emprendimientos del sector de la moda. Se encontró que el 100% de las marcas utilizan Instagram como canal de venta, un 80% cuenta con una página web propia y un 50% participa en una página web multimarca. Acerca de la venta por páginas web multimarcas se encontró que a un 60% de los emprendedores les cobran por venta entre en 30% - 40%. (Anexo 7) Andrea Camacho, directora creativa de Camellét, emprendimiento de producción y comercialización de

artículos en cuero, comentó acerca de su experiencia con páginas web multimarca: “He conversado y negociado con varias páginas web multimarca nacionales, sin embargo, ninguna ofrece la posibilidad de dar a conocer mejor la marca, el concepto y el valor diferenciador de los productos. Así mismo las ventas son mínimas en comparación a las que realizo por otros medios y los porcentajes que cobran por venta en páginas ya reconocidas son del 30-40% lo que imposibilita ofertar mis productos, sin mencionar el *mark-up* de 50% de páginas internacionales” Tomando en cuenta las percepciones recogidas por los emprendedores del sector se evidencia una oportunidad de proveer un espacio de venta virtual con aspectos diferenciadores como *mark-up* accesibles para los emprendedores y personalización de espacios de acuerdo con las marcas y conceptos.

1.1 Planteamiento del problema

Este proyecto de emprendimiento nace a raíz de la identificación de varios problemas. Las personas tienen un gasto considerable de energía y tiempo en el momento de decidir su vestimenta y, a pesar de la existencia de aplicaciones de ropero virtual, estas parecen no satisfacer las necesidades de los usuarios. Estas aplicaciones no han logrado digitalizar las prendas de vestir que los usuarios adquieren, no asesoran a los usuarios y su forma de operar es complicada lo que puede concluir en un gasto de tiempo aún mayor.

Las salidas a comprar a sitios físicos implican un gasto de tiempo, no garantiza encontrar los artículos que se buscan, así como tampoco cuentan con la posibilidad de contar con un asesoramiento personalizado. Aún teniendo la posibilidad de realizar compras por páginas o aplicaciones enfocadas en *e-commerce*, estas aún presentan varias debilidades en la venta de artículos de moda como: la ausencia de un sistema eficiente de medidas, que le permita al usuario realizar una compra exitosa, la oferta limitada de artículos, sin mencionar la baja calidad, carencia de precios competitivos y imposibilidad de contar con tiempos de entrega óptimos. Este último punto evidencia una importante debilidad de las marcas internacionales quienes no logran minimizar los tiempos de entrega y un canal de comunicación claro con los compradores, lo cual podría derivar en una oportunidad para las marcas nacionales.

Adicional a las deficiencias ya mencionadas de las páginas web multimarca frente a los clientes finales, es también importante considerar la experiencia de los emprendedores ya que estas páginas web no ofrecen márgenes que le permitan vender los productos a precios competitivos y no cuentan con una diferenciación en términos de concepto y marca en las formas como ofertan sus productos a los clientes finales, lo cual les dificulta llegar a sus clientes.

2. Objetivos del proyecto

A continuación, se enunciarán los objetivos del proyecto de emprendimiento.

2.1 Objetivo general

El objetivo del proyecto es construir una plataforma virtual integral, es decir, que pueda solucionar cada uno de los problemas diarios a los que se enfrentan las personas frente a la compra de artículos de moda y a la elección diaria de vestimenta, como también facilitar y apoyar la comercialización de prendas de vestir de emprendedores colombianos. La reducción de los tiempos en compra y selección de vestimenta, incrementar la satisfacción del usuario con su elección de vestimenta e impactar positivamente su estado de ánimo de los clientes finales son los ejes principales del proyecto. Por esta razón, teniendo en cuenta que la oferta de productos de calidad y precios competitivos es un factor decisivo con la solución de los problemas ya mencionados, el proyecto será enfocado a dos tipos de clientes: los clientes finales que usarán los servicios y comprarán los productos en la plataforma virtual, como también los emprendedores colombianos del sector de moda que ofertarán sus productos en la misma.

Las características más importantes de la plataforma serán:

- a) Solución de problema de medidas: la plataforma contará con un aplicativo que toma las medidas de los usuarios con facilidad y las guarda con el fin de comparar estas medidas con las de los artículos.
- b) Una plataforma con tienda y ropero virtual: las compras que se realicen a través de la plataforma se reflejarán automáticamente en el ropero. El ropero, mediante el uso de *machine learning* podrá recomendar prendas al usuario que se encuentren en la tienda virtual.
- c) Realidad aumentada: el ropero virtual contará con una función digital en la cual el usuario podrá visualizarse con las prendas e intercambiarlas reduciendo el tiempo que usaría el usuario si fuese a un punto físico a comprar o si probará cada prenda en su casa lo cual reducirá el uso de tiempo.

- d) Uso inteligente de la *data*: la plataforma recolectará información sobre gustos, preferencias de los usuarios y realizará asesoría de acuerdo con la colorimetría del usuario, eventos y clima. Otra función podrá calcular cuando es tiempo para lavar las prendas para hacer un uso más eficiente del agua y mantener la calidad de las prendas.

2.2 Objetivos Específicos

- 2.2.1.** Analizar el contexto competitivo, identificando los principales actores en el campo de e-commerce para la industria de la moda y las apps de ropero virtual.
- 2.2.2.** Construir la estrategia operativa, organizacional y de mercado para la plataforma.
- 2.2.3.** Desarrollar la estrategia financiera de la plataforma que evidencie la viabilidad del negocio
- 2.2.4.** Identificar el mejor camino para la legalización y constitución del negocio.

3. Análisis del entorno competitivo

Después de realizar una investigación con fuentes documentales, llevar a cabo conversaciones y encuestas con stakeholders del sector, acerca del entorno competitivo, se construyó un análisis PESTAL, un análisis de fuerzas de mercado, una matriz DOFA y una matriz de riesgo, con el fin de analizar el contexto en el cual el proyecto se desarrollará.

3.1 Análisis PESTAL

Con el fin de contar con un análisis del macro entorno se realiza un análisis PESTAL que tiene como fin enunciar las características del entorno en el cual se desenvolverá el emprendimiento. Adicionalmente, este proveerá de argumentos en pro de la constitución del modelo de negocio.

Políticos

El contexto político en Colombia ha venido fomentando el desarrollo de emprendimientos; Leyes como la ley 1014 de 2006 de fomento de la cultura del emprendimiento, Ley 590 del 2000 Mipyme para la promoción de la microempresa e incluso la creación de la figura jurídica sociedad por acciones simplificadas han fortalecido el camino para la formación de emprendimientos. Así mismo el Estado ha promovido la constitución de programas para emprendimientos para consolidar las empresas y así realizar un acompañamiento guiado a las mismas. Algunos de los ejemplos de programas son: programa de transformación productiva, iNNpulsa Empodera, Capital Semilla Naranja, Fondo Emprender, Tecnoparques, Bancoldex, Apps.co. Lo anterior representa una ventaja para LUCCE ya que podrían favorecer la construcción de un PMV – producto mínimo viable.

Económicos

Conforme al artículo “Ventajas y retos de la economía colombiana en el 2020” de portafolio, el crecimiento de la economía se moverá entre el 3,3 por ciento de acuerdo con los analistas más optimistas y el 3,1 por ciento de quienes consideran que el país perderá algo de tracción, en línea con la desaceleración global, dato que sigue ubicando a Colombia como una de las economías más sobresalientes de Latinoamérica. (Portafolio, 2019) Así mismo, el artículo resalta el crecimiento de la economía de Colombia en las últimas dos décadas y

señala que “el consumo de los hogares y la inversión privada seguirán siendo las claves del crecimiento, favorecidos por las bajas tasas de interés y una inflación controlada” (Portafolio, 2019). Aún así el contexto económico en Colombia en los últimos años ha tenido unas altas tasas de desempleo lo cual afecta el consumo de bienes. El desempleo ha sido trabajado por el gobierno actual el cual pretende reducir los impuestos a empresas para promover la generación de este mismo.

Otro punto importante es la apertura de mercados pues ha permitido a los colombianos acceder a más productos de origen internacional a precios competitivos. Lo anterior deberá ser trabajado a través de estrategias eficientes que diferencien los productos y promueva una compra activa de productos nacionales frente a los internacionales, para ello se realizó una encuesta a tanto emprendedores como usuarios compradores con el fin de identificar las debilidades de los actores internacionales en suplir con las necesidades y demanda nacional, y tomarlas así al beneficio del emprendimiento.

Sociales

A nivel social es importante resaltar la tendencia de Moda para todos, la cual ha venido extrapolándose gracias a los modelos de negocio de empresas como Zara, H&M y demás modelos basados en moda rápida. Estos modelos han recibido un impulso gracias al internet, las redes sociales han generado en los consumidores una necesidad de comprar para estar al corriente de las últimas tendencias. Las cifras del gasto de ropa se han visto en aumento a nivel global, en Colombia, de acuerdo con el reporte de Inexmoda y Raddar “sobre consumo de vestuario en el país, el gasto en este segmento aumentó 4,65% en términos reales, en comparación con el 2017, y se proyecta que la cifra siga creciendo a una tasa anual de 4,8%, hasta el 2022” (Portafolio, 2019). Conforme al mismo reporte, no solo se ha influenciado la decisión de compra por precio “sino también la compra de valor y la experiencia que puedan tener al momento de visitar un local físico o una página web. Este podría representar uno de los aspectos más importantes a ser rescatados a nivel social ya que podrá tomarse en cuenta para el desarrollo de mejores estrategias para la atracción de usuarios consumidores.

Tecnológicos

Las tecnologías de la información han facilitado y promovido la comunicación entre empresas y compradores, lo que a su vez ha aumentado la confianza en el consumo por Internet. Sin embargo, aún se presentan brechas en el *e-commerce* como lo ha sido el tema de tallas y dimensiones. Por este motivo, ha surgido la necesidad de que empresas en el sector de moda incluyan herramientas tecnológicas que reduzcan dichas brechas. De acuerdo al Informe de tendencias de moda para la Cámara de Comercio de Bogotá realizado por *TrendHunter*, existe una incorporación de medición en tiendas de moda por medio de inteligencia artificial para las prendas de vestir. Sitios web como Modelista atraen a la población entre los 12 y 55 años en adelante y han demostrado un nivel de innovación importante (Cámara de Comercio, 2019).

El *machine learning*, o manejo inteligente de la data es otro de los avances tecnológicos más relevantes. A través de este se logra realizar en tiempo real recomendaciones a los usuarios conforme a la información recolectada de colorimetría, gustos, preferencias e incluso tener en cuenta los eventos especiales.

Ambientales

A nivel tanto nacional como global, se ha venido generando conciencia basada en el consumo responsable de prendas de vestir. Lo anterior ha incluso promovido la constitución de ideas de negocio destinadas a la reutilización de prendas de vestir. Como ejemplo de lo anterior, se encuentran marcas como H&M y Zara las cuales han creado campañas con el fin de reducir el impacto que tiene la moda rápida en el mundo. Sin embargo, esos cambios no han sido efectivos y el desecho exacerbado de prendas de vestir no se ha detenido, sin mencionar la cantidad de recursos que necesitan para la elaboración de cada una de las prendas. “De acuerdo con Green Peace, cada año se producen alrededor de 80 mil millones de prendas en el mundo...La industria textil se ha convertido en la segunda más contaminante del mundo, después de la petrolera, con la proliferación de ropa desechable de bajo costo y calidad, la llamada “moda rápida”, que necesita miles de litros de agua para su producción y genera desechos químicos y de fibras en el mar” (Heraldo de México, 2019).

Por ello sería relevante tomar en cuenta lo anterior para el modelo de negocio y abrir un espacio donde el ropero virtual de cada usuario tenga la posibilidad de ofertar prendas en buen estado que quisiese vender. De esta manera, se incentivaría un ciclo más responsable

con el medio ambiente, al mismo tiempo que se ofrecerían espacios únicos para los emprendimientos que producen productos favorables con el medio ambiente.

Legales

En el ámbito legal hay que tener en cuenta la legislación nacional frente a la propiedad intelectual y al tratamiento de la data. La propiedad intelectual es “de tipo jurídica, sin embargo, las leyes que existen no se realizan sobre esta denominación conceptual, sino sobre dos campos muy bien diferenciados: el Derecho de Autor y la Propiedad Industrial” (ieRed, 2020). En Colombia, el software puede ser protegido por la ley de derechos de autor gracias a la composición del código del programa. En cuanto al tratamiento de la data, tenemos la Ley 1581 de 2012 de Habeas Data, la cual se encarga de otorgar el derecho constitucional a las personas de “conocer, actualizar y rectificar información que se haya recogido de ellas” (El tiempo, 2017). Esta ley es de gran importancia para el emprendimiento ya que solicita contar con la seguridad relevante para cuidar de la información de los clientes de la plataforma, teniendo en cuenta que esta sería usada para brindar un mejor servicio en la misma.

3.2 Análisis de fuerzas de mercado

Después de revisar datos acerca de la industria en Colombia, conversaciones con expertos y recolectar información por parte de emprendedores como usuarios de la aplicación se realiza un análisis de la competencia en la industria con el fin de así evaluar cuál debería ser el valor y proyección del emprendimiento.

Natalia Gutiérrez, consultora en *branding* y gestión de marcas en el sector moda, comentó “el proyecto no cuenta con una competencia directa en Colombia debido a la naturaleza ambiciosa de el mismo. Sí bien existen páginas web multimarcas no hay realmente una empresa para el sector de moda con la tecnología que pretende usar este proyecto”. Adicionalmente invitó primero a analizar la viabilidad del proyecto en el mercado y segundo a revisar empresas de moda con proyectos que pretenderían dar solución a las mismas necesidades tanto nacionales como internacionales.

Figura 4. Análisis de fuerzas de mercado



Fuente: Elaboración propia

Poder de negociación de los clientes

El análisis se dividirá en dos partes teniendo en cuenta ambos clientes: emprendedores y usuarios. Respecto a los emprendedores, en conformidad con la encuesta de opinión sobre servicios de venta virtual (Anexo 7) realizada a emprendimientos colombianos, el 44% cuenta con alianzas con páginas web multimarcas. Algunas de las mencionadas son: Dafiti, Mango Tango, Casa Precis y Atizz, las cuales cobran en promedio un 20% - 30% o un 30 - 40% por venta. Sin embargo, a pesar de su existencia los emprendedores no manifestaron estar completamente satisfechos y a su vez mencionaron puntos de mejora. Teniendo en cuenta lo anterior, el poder de negociación de los emprendedores sería de un nivel bajo-medio. Con respecto a los usuarios, el número de compradores a través de páginas de e-commerce ha venido en aumento y se prevé que siga en crecimiento lo cual beneficiará al proyecto. Por otro lado, cada vez son más marcas que crean páginas web para comercializar sus productos por lo que será importante contar con diferenciadores que hagan de LUCCE una plataforma única para los usuarios. Es relevante tener presente la competencia indirecta de plataformas de e-commerce internacionales como Mercado Libre, eBay, Amazon, Trendier, Falabella, AliExpress Shopping y Wish, así como también de plataformas

nacionales como Linio, Éxito, Groupon, que, si bien su centro de negocio no se limita a vestimenta, son grandes jugadores en el e-commerce en Colombia. En materia de aplicación virtual hay que tener en cuenta los avances en materia de tecnología de aplicaciones internacionales de ropero virtual como Outfit Planner, Your Closet, Smart Closet, Outfits Chicísimo, Closet+ y Smart Closet.

Poder de negociación de los proveedores

Teniendo en cuenta que la plataforma integral es el motor de la empresa, se considerarán a los desarrolladores de software como los proveedores de la empresa. Como se ha mencionado anteriormente, la oferta de desarrolladores no ha dado a basto con las necesidades de varias industrias de contar con empleados especializados en la creación y mantenimiento de páginas web y aplicaciones móviles. Por esta razón, el poder de negociación de estos será alto ya que no se cuenta con una cantidad importante de desarrolladores capacitados ni con la experiencia necesaria para desarrollo de software puesto que una muy pequeña parte ha tenido experiencia con realidad aumentada o *machine learning*. Por esta razón, al tratarse de un emprendimiento será importante revisar otras alternativas que puedan mitigar esta fuerza que afectaría la constitución de la empresa.

Amenazas de nuevos competidores entrantes (Barreras de entrada)

La amenaza de nuevos competidores para este mercado puede ser baja o alta dependiendo de las barreras de entrada que pueda construir la empresa. Por ello para el proyecto tomaremos a consideración dos de las barreras de entrada de las cuales hablaba Porter. Primero, diferenciación de producto, al ser la primera plataforma integral, ropero y tienda virtual con uso de realidad aumentada y *machine learning* en el mercado colombiano, contará con una propuesta de valor difícil de competir lo que generará una alta rentabilidad para la empresa. Segunda, economías de red, esta barrera ayudará a la empresa en cuánto “más personas estén utilizando nuestra plataforma mayor será el valor que ésta tenga ya que los usuarios podrán intercambiar más fácilmente productos, servicios o simplemente tiempo de ocio” (EmprendeAprendiendo, 2018) Por esta razón será importante crear estrategias dirigidas a la mayor captación de clientes, la fidelización de estos en la plataforma, incentivando así mayor gasto de tiempo en la plataforma.

Amenaza de productos/servicios sustitutos

En este punto es clave la diferenciación de la propuesta de valor y añadir características a la empresa que sean difícilmente replicables ya que esto impondrá una barrera a la aparición de servicios sustitutos que pretendan suplir las mismas necesidades del negocio. Al ser un modelo difícil de replicar podrá consolidarse con mayor facilidad en el mercado y generar mayor rentabilidad en comparación a otros mercados en donde la competencia incrementa constantemente y las barreras son más difíciles de establecer.

Es importante mencionar la competencia indirecta, que, si bien no cuenta con el mismo modelo de negocio, podría estar solucionando las mismas necesidades. La competencia análoga que representan las empresas como Camilo Álvarez y Purpuratta. Camilo Álvarez es un diseñador de moda que solicita las medidas a sus clientes y de acuerdo a estas les envía prendas de vestir teniendo en cuenta los gustos y peticiones de los clientes. Purpuratta, es un emprendimiento de ropa interior femenina el cual ofrece la posibilidad de confeccionar para el cliente, asesorando en el proceso de creación y producción de prendas. Se les llama competencia análoga ya que no hacen uso de herramientas tecnológicas como *machine learning* para procesar el data y dar recomendaciones conforme a esto. Por el contrario, se trata de personas que procesan la información y recomiendan, por lo cual podrían constituirse como un sustituto.

Competencia en el mercado

Como resultado de los anteriores análisis de fuerza, tenemos la competencia del sector. A menor número de competidores en el mercado, mayor será la rentabilidad del negocio. Por esta razón, es relevante preguntarse cómo lograr tener una menor cantidad de competidores. Para ello se desarrollará una matriz de riesgo a partir del análisis DOFA con la que se pretende enunciar las estrategias necesarias por fuerza para tener una propuesta de valor sólida.

3.3 Matriz DOFA

Fortalezas

Tanto en las encuestas a emprendedores como a usuarios de la plataforma, se encontraron varios puntos que podrán llegar a ser las fortalezas del proyecto teniendo en cuenta las necesidades de los mismos. En la encuesta realizada a los usuarios de la plataforma se les preguntó qué les gustaría agregar al proceso de compra virtual para que este fuese más

cómodo y eficiente. De los encuestados que respondieron a esta pregunta, el 45% manifestó que necesitaban medirse la ropa o tener una forma de visualizarla. Así mismo, en los resultados de la encuesta a la pregunta ¿cómo imaginas un ropero virtual ideal? Un 30% de los encuestados manifestó el interés de contar con asesoría inteligente teniendo en cuenta sus gustos, medidas, clima, eventos y demás variables. De la misma manera, un 15% de los usuarios mencionó la importancia de tomar en cuenta las medidas del usuario y las dimensiones de las prendas para facilitar la visualización de ellos con las prendas. Gracias a la encuesta fue posible identificar la necesidad de los usuarios de contar con una solución para la visualización de las prendas gracias a herramientas de realidad aumentada, así como también poder acceder a una asesoría personalizada.

Los usuarios también manifestaron la necesidad de reducir los tiempos entre la compra y la llegada de los productos ya que muchas veces realizan compras por páginas web internacionales, pero estas tardan demasiado tiempo en la entrega de los productos. Debido a lo anterior, contar con una participación de emprendimientos nacionales ayudaría a garantizar una entrega más rápida de los productos a comparación de los ofertados a nivel internacional.

Oportunidades

De acuerdo a los datos previamente mencionados de Statista, se encuentra una oportunidad referente al desarrollo de una plataforma que promueva la compra de productos nacionales de moda por e-commerce. Lo anterior se debe al aumento progresivo de compras por estos canales en el país, tendencia que seguirá incrementándose para el 2021 (Figura 2). Por otro lado, existe una oportunidad de contar con una amplia oferta de productos nacionales ya que, conforme con cifras de la Cámara de Comercio de Bogotá a marzo de 2019 existían en Bogotá y la Región más de 35.000 empresas registradas en el sector, de las cuales 26.828 (casi 80%) corresponden a compañías de los clústeres de prendas de vestir, 6.697 al de cuero, calzado y marroquinería, y 1.578 al de joyería y bisutería (Dinero, 2019).

Gracias a los avances tecnológicos se tiene la posibilidad de realizar sincronización con otras aplicaciones móviles que recolectan más data acerca de los usuarios. Con ayuda de la sincronización se podrá brindar una mejor asesoría para la compra y selección de vestimenta. Un ejemplo sería la sincronización con Google Calendar, la cual permitiría a la aplicación conocer cuándo el usuario tendría eventos especiales para poder asesorarlo.

En Colombia existen varias páginas web multimarca donde se ofertan productos tanto nacionales como internacionales. Sin embargo, ninguna ha incluido herramientas de realidad aumentada para facilitar la compra de productos a través de estas ni han abierto la posibilidad a sus usuarios de contar con un ropero virtual que se puede sincronizar con su tienda. Por otro lado, en la encuesta realizada a emprendimientos nacionales se evidencia cómo un 25% de los encuestados manifestó el descontento que tenían con las páginas ya que estas no contaban con un tráfico alto de compradores o ventas altas como otro 25% consideraba importante brindar más visibilidad a los productos y dar a conocer mejor el concepto, valor e identidad de marca.

Debilidades

A nivel mundial la demanda de desarrolladores de software ha aumentado exponencialmente en comparación a la oferta de desarrolladores capacitados. Esto ha generado un aumento de los salarios para esta profesión. Una debilidad que se enfrentaría sería la posibilidad de contar con la financiación para la contratación de desarrolladores que cuenten con las habilidades necesarias para el desarrollo de un proyecto ambicioso como lo es una plataforma integral de ropero y tienda virtual con realidad aumentada. Otra debilidad sería la dependencia generada por el uso de servicios de *outsourcing* así como la falta de experiencia en el sector al ser el primer emprendimiento con el enfoque ropero y tienda virtual.

Amenazas del exterior

En el mercado colombiano ya existen varias plataformas e-commerce multimarca sin embargo aún no cuentan con soluciones para sus compradores referente a tallas, sin embargo, sí crearan una herramienta que de solución a la misma necesidad se convertirá en una competencia directa del emprendimiento. En el mercado internacional, según el Informe de tendencias de moda para la Cámara de Comercio de Bogotá realizado por TrendHunter, cada vez son más las tiendas de moda utilizando dispositivos de escaneo virtual para personalizar las prendas de vestir...es cada vez más popular la práctica de escanear las medidas del cuerpo, con el fin de hallar prendas y accesorios que se ajusten perfectamente (Cámara de Comercio, 2019).

Por lo anterior hay que tomar en consideración la posibilidad de la expansión de operaciones de este tipo de empresas de moda en el mercado colombiano para preparar

estrategias que reduzcan el impacto de la llegada de este tipo de empresas ya constituidas, así como la llegada de empresas como Stitch fix, Snap+Style de Estados Unidos y Combyne en Europa que han tenido éxito en sus países y las cuales han logrado incluir exitosamente en su modelo, herramientas tecnológicas que favorezcan a sus consumidores.

Tabla 1. Matriz DOFA

Fortalezas	Oportunidades
Tienda virtual <ul style="list-style-type: none"> a. Información de medidas del usuario y los artículos de moda para su comparación con el uso de realidad aumentada. b. Amplia oferta de marcas nacionales. c. Conexión entre la tienda y el ropero virtual. d. Tiempos de entrega más cortos. Ropero <ul style="list-style-type: none"> e. Asesoría especializada según al análisis de la <i>data</i>. f. Uso de realidad aumentada. 	<ul style="list-style-type: none"> a. El e-commerce en Colombia está creciendo significativamente para la industria de la moda. b. Existen cada vez más emprendimientos del sector de la moda en Colombia. c. Las funciones tecnológicas como medición, clima y calendario pueden ser vinculadas a la plataforma para brindar un mejor servicio. d. No existe una plataforma que cuente con ropero y tienda virtual enfocada al mercado colombiano. e. Las páginas web multimarca no están ofreciendo la visibilidad necesaria a los productos en sus páginas.
Debilidades	Amenazas del exterior
<ul style="list-style-type: none"> a. Altos costos de contratación para el desarrollo de software, web y app con realidad aumentada. b. Para contar con página web y app se requiere de una inversión inicial de aproximadamente COP \$700'000.000. c. Dependencia en empresas de <i>outsourcing</i>. d. Sería el primer emprendimiento, falta de experiencia en el sector. 	<ul style="list-style-type: none"> a. Plataformas de e-commerce ya existentes, que puedan fortalecer sus funciones para la venta de prendas de vestir. a. Posicionamiento de roperos y tiendas virtuales internacionales en el mercado colombiano

Fuente: Elaboración propia

3.4 Matriz de riesgo

Teniendo en cuenta la necesidad de llevar el emprendimiento a la realidad se construye, con base en la agrupación DOFA, la matriz de riesgo con su calificación (alto,

medio y bajo) y se establecen las estrategias para disminuir los riesgos a los que se vería enfrentado el emprendimiento y así asegurar su supervivencia.

Tabla 2. Matriz de riesgo

Fortalezas	Riesgo	Estrategias
<u>Tienda Virtual</u>		
Información de medidas del usuario y los artículos de moda para su comparación con el uso de realidad aumentada.	Medio	<ul style="list-style-type: none"> - El área de desarrollo de producto se especializará en realidad aumentada y <i>machine learning</i> con el fin de fortalecer la plataforma garantizando la constante actualización de datos del usuario como tallas, gustos y preferencias del usuario.
Amplia oferta de marcas nacionales.	Alto	<ul style="list-style-type: none"> - El equipo de marketing y de <i>business development</i> del área de <i>channel distribution</i>, deberá ejecutar estrategias de captación de más emprendedores para que oferten sus productos en la plataforma. - El área de <i>product development</i> deberá fortalecer la plataforma con el fin de soportar el ingreso constante de nuevas marcas.
Conexión entre la tienda y el ropero virtual.	Medio	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar una función que le permita al usuario vender sus prendas de vestir. Las ganancias de sus ventas podrán ser redimidas en la plataforma para la compra de otras prendas.
Tiempos de entrega más cortos.	Medio	<ul style="list-style-type: none"> - Analizar los canales de distribución usados por los emprendedores para identificar puntos de mejora y así disminuir los tiempos entre producción y entrega.
<u>Ropero virtual</u>		
Asesoría especializada conforme al análisis de la data.	Medio	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar nuevas fuentes de consecución de <i>data</i>

		relevante para mejorar la asesoría.
Uso de realidad aumentada.	Medio	<ul style="list-style-type: none"> - La toma de medidas del usuario se podrá realizar con un aplicativo de la plataforma. - Se permitirá al usuario visualizarse en la plataforma con las prendas de su elección de esta manera reduce el tiempo en decisión y facilita la toma de decisión de compra. - Realizar mantenimiento constante de las herramientas de realidad aumentada para brindar la mejor experiencia de compra.
Oportunidades	Riesgo	Estrategias
El e-commerce en Colombia está creciendo significativamente para la industria de la moda.	Medio	<ul style="list-style-type: none"> - Seguimiento a indicadores macroeconómicos y microeconómicos para toma de decisiones.
Existen cada vez más emprendimientos del sector de la moda en Colombia.	Bajo	<ul style="list-style-type: none"> - Estrategias de marketing enfocadas en incrementar la red de emprendedores en la plataforma - Trabajo en equipo con emprendimientos para apoyarlos en su posicionamiento al brindarles información relevante del mercado y herramientas como el manejo de inventario
Las funciones tecnológicas como medición, clima, lavandería y calendario pueden ser vinculadas a la plataforma para brindar un mejor servicio.	Bajo	<ul style="list-style-type: none"> - Consolidar alianzas estratégicas para realizar la sincronización con aplicaciones y programas que permitan el acceso a más data del usuario. Ej. Google Calendar, Flo, AccuWeather, Jeff, etc.

No existe una plataforma que cuente con ropero y tienda virtual enfocada al mercado colombiano.	Medio	- Registro del código del programa como derecho de autor para evitar replicas.
Las páginas web multimarca no están ofreciendo la visibilidad necesaria a los productos en sus páginas.	Medio	- Actualizar constantemente el programa para brindar la mejor experiencia de realidad aumentada en la plataforma
Debilidades	Riesgo	Estrategias
Altos costos de contratación para el desarrollo de software, web y app con realidad aumentada.	Alto	- Financiación suficiente para el pago de los salarios de los desarrolladores
Para contar con página web y app se requiere de una inversión inicial de aproximadamente COP \$700'000.000	Alto	- Participación en programas de gobierno que fortalezcan las bases del negocio para acceder más fácilmente a la financiación necesaria
Dependencia en empresas de <i>outsourcing</i> .	Alto	- Capacitaciones de los desarrolladores de la empresa en los conocimientos necesarios para el desarrollo de realidad aumentada e implementación de <i>machine learning</i>
Sería el primer emprendimiento, falta de experiencia en el sector.	Medio	- Asegurar financiación - Formar una junta directiva con expertos del sector, tanto moda como tecnología
Amenazas del exterior	Riesgo	Estrategias
Plataformas de e-commerce ya existentes, que puedan fortalecer sus funciones para la venta de prendas de vestir.	Medio	- Ofrecer líneas exclusivas para la plataforma de las marcas. - Actividades de marketing que promuevan el conocimiento de la plataforma y sus diferenciadores. - El área de <i>channel distribution</i> , deberá tomar en cuenta ofrecer un margen de venta competitivo a los emprendedores frente a las otras páginas e-commerce. - Diseño de una plataforma que permite evidenciar el concepto y valor de cada una de las marcas.

		<ul style="list-style-type: none"> - Otorgar herramientas como control de inventario para los emprendedores - Realizar análisis constantes de las ventas de las marcas para ofrecer esta información a los emprendedores con el fin de ayudarles a optimizar su producción al identificar los intereses y gustos de sus clientes.
Posicionamiento de roperos y tiendas virtuales internacionales en el mercado colombiano.	Medio	<ul style="list-style-type: none"> - Generar un posicionamiento de marca efectivo. - Realizar alianzas estratégicas con canales de distribución, ferias y stakeholders del sector.

Fuente: Elaboración propia

4. Operación del negocio

La operación del negocio se ejecutará a través de la estrategia de mercado, estrategia organizacional y estrategia operativa. Para motivos prácticos se construirá un piloto de la plataforma para poder realizar un *product market fit*, de acuerdo con su evolución su estrategia operativa y de marketing podrá cambiar.

4.1 Estrategia de mercado

4.1.1. Propuesta de valor

La plataforma se llamará Lucce y su propuesta de valor radica en que es una plataforma integral que provee servicios de compra/venta y selección de vestimenta que, a través de herramientas tecnológicas como realidad aumentada para la visualización de prendas, procesamiento de *big data* y *machine learning* para brindar asesoría personalizada, ayudará a los usuarios (cliente final) a reducir tiempos en compra y selección de vestimenta, incrementar su satisfacción con la elección de vestimenta, impactando positivamente su estado de ánimo. De igual forma, ayudará a los emprendedores en conectarlos con sus clientes, incrementando sus ventas e impacto de marca y ayudándolos a minimizar costes operacionales.

Servicios Premium

Como se refleja en el análisis financiero (Anexo 6) los ingresos del proyecto provienen del margen del 3% cobrado por transacción realizada. Entiéndase por transacción como cada compra de los usuarios en la tienda virtual. Una vez finalizada la fase uno del proyecto con la realización del *product-market-fit* y analizado los hábitos de consumo de los usuarios así como las dinámicas de venta de los emprendedores, se iniciará la fase dos la cual incluirá en la plataforma funciones Premium para los clientes.

Entre las funciones Premium para los usuarios estará la posibilidad de recibir asesoría personalizada, acceder a precios y productos exclusivos que solo pueden comprarse por la página. Para los emprendedores, posibilidad de pago por publicidad exclusiva, acceso a data que les permita entender los hábitos de consumo de sus clientes, la habilitación de un espacio virtual dentro de la tienda que les permita ofrecer una experiencia especial a sus clientes que refleje su identidad de marca y concepto.

4.1.2. Diseño y *branding*

Para poder evidenciar cómo será construida la plataforma, se diseñaron unos *wireframes* del prototipo. Esto nos permitirá tener una idea visual de las funciones que tendrá la página web y la aplicación móvil para los emprendedores y usuarios (Anexo 4).

Para el *branding* no solo me centraré en captar clientes sí no en crear una marca reconocida, que genere confianza, la cual queda en la mente y corazón de los clientes. A través de la marca la estrategia de Marketing será más intuitiva, económica y promoverá la fidelización de los usuarios. Por esta razón, para sacar el mayor provecho de las operaciones del ropero y tienda virtual se creará y posicionará una marca que represente la visión del negocio. La empresa se llamará Luce, el nombre fue inspirado en la palabra lucir que “como intransitivo no pronominal, ‘dar luz’ y ‘brillar o resplandecer’; como intransitivo pronominal, dicho de una persona, ‘quedar bien o tener éxito en algo’; como transitivo, ‘exhibir(se)’” (RAE, 2019).

Figura 5. Logo



Fuente: Elaboración propia

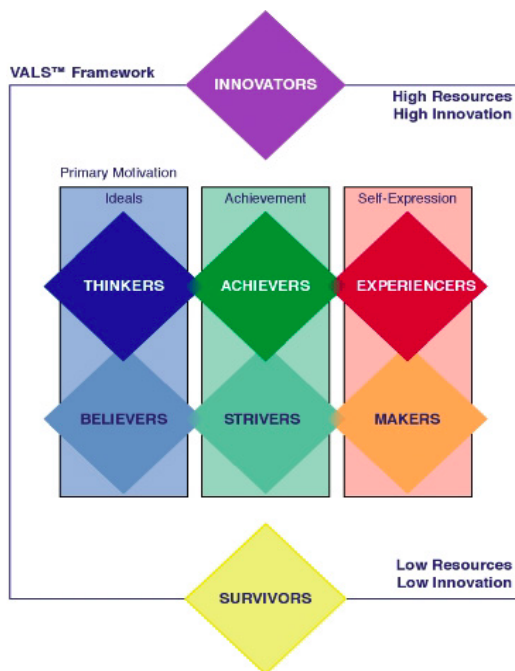
La elección de colores para el logo de la marca son el blanco y el negro. El blanco resalta la idea de lo puro, lo modesto y simple, y al ser mezclado con cualquier otro color podría reducir su croma, es decir, cambia sus potencias hacia lo positivo y afirmativo (Groppe Imprenta, 2018). En este caso decidí mezclar el blanco con el negro, el blanco pasa a representar lo positivo mientras que el negro representa elegancia y nobleza. Así mismo, se busca no tener una inclinación de acuerdo al genero de los usuarios, ya que será creado como un espacio donde los usuarios, hombre y mujeres, pueden lucir sus propios estilos, puedan recibir asesoría y así sentirse completamente satisfechos con sus elecciones.

4.1.3. Segmentación de mercado

Para realizar la segmentación, de quienes serían los usuarios, tomaremos como apoyo el modelo V.A.L.S para segmentar el mercado (Figura 5). V.A.L.S significa *Values and Lifestyle Segmentation*, con esta buscamos organizar el publico a quien va dirigido este servicio de acuerdo a su estilo de vida, actitudes, deseos y preferencias. Este método creado por Stanford Research Institute realiza varias clasificaciones conforme a los patrones de comportamiento, creencias, intereses y más de los usuarios.

Para este caso, el proyecto se enfocará en el grupo de *experiences*, es decir, vividores de experiencias, el cual se compone de personas que poseen altos recursos y una motivación de autoexpresión. Este grupo son *self-expression*, suele ser quienes adoptan las nuevas tendencias, son espontáneos y visuales.

Figura 6. Matriz Modelo V.A.L.S



Fuente: Merodio (2014)

El público objetivo serán hombres y mujeres entre los 20 y 45 años, que viven en las ciudades principales de Colombia, entre los estratos 3 – 6, que compran por internet artículos como ropa de vestir, zapatos, bolsos y accesorios. Esta selección se basa en los resultados de la Encuesta de opinión en la cual los individuos entre estos rangos de edad y estrato mostraron mayor actividad en plataformas e-commerce y en el uso de aplicaciones de ropero virtual.

Estas personas buscan un ropero virtual para poder organizarse y recibir asesorías de acuerdo a eventos y desarrollo de un estilo único según a sus gustos y preferencia. También habrá personas que buscan obtener productos de calidad, más que adquirir productos de marcas reconocidas, así como también son personas que no encuentran lo que buscan por lo que necesitan de un espacio puntual donde puedan encontrar todo respecto a la vestimenta. Estas personas también pueden usar la plataforma ya que un beneficio adicional es ayudar marcas colombianas. Este segmento se compone de personas que usan o usaron otras plataformas para realizar compras por internet para adquirir prendas de vestir, zapatos, bolsos y/o accesorios.

En referencia a los emprendimientos, estos serán empresas nacionales de la industria de la moda que ofrezcan artículos de vestimenta. Estos emprendimientos ofrecerán productos de las siguientes categorías:

- a) Ropa (Ropa casual, ropa deportiva, trajes, vestidos de novia)
- b) Vestidos de baño y ropa para la playa.
- c) Accesorios (bolsos y joyería)
- d) Zapatos

4.1.4. Campaña y costos del primer año

Teniendo claro la propuesta de valor, el diseño de la página web y aplicación móvil, el *branding* de Luce y la segmentación de mercado, se planteará la estrategia de la campaña y costos de marketing para el primer año.

Tabla 3. Estrategia de Mercado - Primer año

Etapas	¿Por qué?	Canales	Acciones
<u>Atención</u>	<p>1. Emprendedores Necesitamos que los usuarios emprendedores conozcan los beneficios que provee el participar de nuestra plataforma tienda virtual para su empresa.</p> <p>2. Usuarios Necesitamos que los usuarios compradores conozcan los beneficios en su vida diaria el usar nuestra plataforma de ropero y tienda virtual.</p>	<p>1. Emprendedores Ferias de emprendimiento, locales de emprendedores, comunidades específicas de emprendedores en sector de Moda, la voz a voz y páginas de Facebook de emprendimientos</p> <p>2. Usuarios Usuarios móviles y aplicaciones, la voz a voz, redes sociales más usadas por la industria como Instagram, Facebook y Pinterest, ferias de emprendimiento y centros comerciales</p>	<p>1. Emprendedores</p> <p>2. Usuarios Creación de contenido para redes sociales - Estrategia voz a voz: Seleccionar un embajador de marca de la industria para que lo compartan en sus redes sociales y con su <i>network</i> - Asistencia a eventos de emprendimiento - Creación de códigos QR que dirijan a la plataforma web/aplicación móvil y compartirlos por mensajes o <i>flyers</i> - SEO Onsite y SEO Offsite.</p>

<u>Activación</u>	Para poder enviarles a emprendedores y usuarios todas las informaciones acerca de la plataforma.	E-mail, mensajes de texto, redes sociales, ferias de emprendimiento y centros comerciales	- Asistencia a ferias de emprendimiento - Stands en centros comerciales y/o zonas de comercio
<u>Ingresos</u>	Con una excelente experiencia se sentirán motivados a pagar servicios <i>Premium</i> .	- Mensajes de texto - E-mail - Plataforma web/Aplicación móvil	Compartir testimonios de otros emprendedores y usuarios que han usado los servicios <i>Premium</i> .
<u>Retención</u>	La experiencia con los servicios <i>Premium</i> es tan buena que deciden renovarlos.	- Mensaje de texto - E-mail - Contacto de servicio al cliente	- Creación de mensajes automáticos para emprendedores y usuarios e invitarlos a renovar su suscripción, podrían ofrecerse descuentos por tiempo de suscripción.
<u>Referimiento</u>	La experiencia es tan positiva que deciden recomendarlo a otros.	- E-mail - Redes sociales	- Creación de mensajes automáticos para emprendedores y usuarios e invitarlos a referir, podrían ofrecerse descuentos por el uso de códigos de referido.

Fuente: Elaboración propia

Como vemos en la tabla 2, la estrategia de mercado del primer año se iniciará con una campaña integral con cinco etapas clave: atención, activación, ingresos, retención y referimiento. Para el primer piso necesitaremos que tanto emprendedores como usuarios se familiaricen con Luce y puedan observar los beneficios que conlleva hacer uso de la plataforma web y aplicación móvil. Como se evidencia en la etapa de ingresos, Luce se desarrollará como una página web y aplicación móvil y su estrategia de ingresos se centrará en la oferta de servicios Premium.

En el anexo 5, podrá encontrarse la tabla con la información completa de la estrategia de mercado, incluyendo los KPIs, herramientas, presupuesto, el área y los tiempos para ejecutar las acciones de cada uno de los pasos de la campaña.

Tabla 4. Costos de Marketing - Primer año

Concepto	1Q	2Q	3Q	4Q
<i>Mailchimp</i>	\$1.195.000 COP	\$0 COP	\$0COP	\$0 COP
Embajador de marca	\$10.325.000 COP	\$15.325.000 COP	\$5.325.000 COP	\$10.325.000 COP
Actividades de relaciones públicas	\$6.950.000	\$9.950.000 COP	\$3.959.000 COP	\$6.950.000
Total	\$18.470.000 COP	\$25.275.000 COP	\$9.284.000 COP	\$17.275.000 COP

Fuente: Elaboración propia

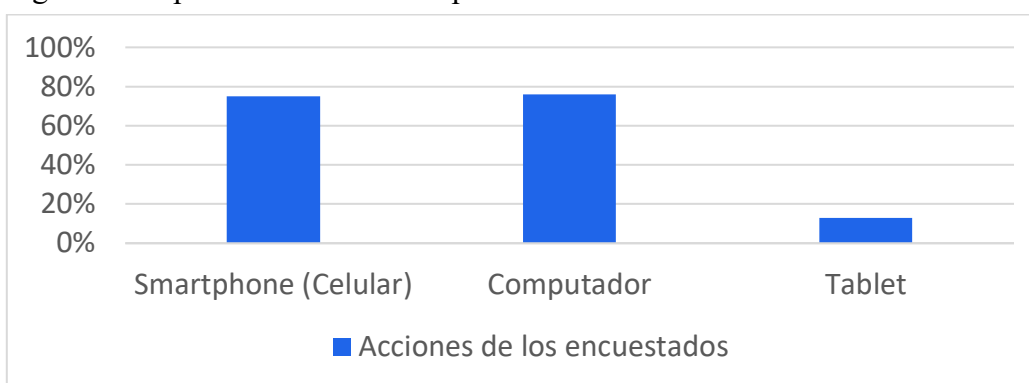
Para tener una idea más clara de la estrategia, en la Tabla 3, se visualiza la estructura de costos para el uso de las herramientas de la estrategia de mercado por trimestre del primer año. De acuerdo a la proyección financiera del primer año (Anexo 6), los gastos de marketing representarán el 41% de las ventas por año. Se realizarán tres importantes inversiones. La primera será con *Mailchimp*, la cual es una herramienta que realiza todas las acciones de marketing digital ATL, no solo reúne datos de audiencia a través de su CRM, sí no también realiza la promoción del negocio a través de correo electrónico, redes sociales, páginas de destino y demás canales relevantes. Su coste anual será de un total de 1.195.000 COP, el precio incluye una estrategia para la página web y una para la aplicación móvil. La segunda, es una inversión en embajador de marca activo en Instagram quien pueda ayudar a la estrategia de atención para atraer a Luce tanto emprendedores como usuarios, el total de la inversión será de 41.300.000 COP. La tercera es una inversión en actividades de relaciones públicas instalación de stands en zonas comerciales que tendrá un total de 27.800.000 COP anual.

4.2 Estrategia operativa

Según los datos recolectados por la encuesta de opinión (Figura 7) el Smartphone y el computador son los dispositivos más usados por los colombianos para las compras por internet, así mismo estos resultados son similares a los de un estudio de Statista del año 2018 en el cual el 81% de los colombianos utilizan Smartphone para compras online y un 66% el

computador. Para los usuarios, ofreceremos una aplicación para dispositivos móviles ya que las funciones del ropero virtual son en su mayoría compatibles con los Smartphone. Después de realizar el *product market fit* se decidirá si debe construirse una página web. Mientras que para las empresas de emprendedores de la industria de la moda se ofrecerá una página web donde contarán con varias funciones que les faciliten el comercio de sus productos a través de la aplicación móvil. De acuerdo a los resultados y retroalimentación recibida por parte de estos se considerará construir también una aplicación móvil.

Figura 7. Dispositivos más usados por los encuestados

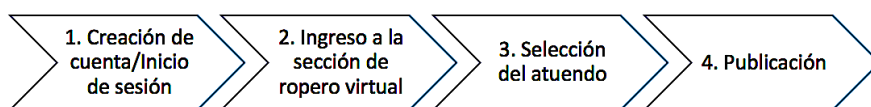


Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la encuesta de opinión

La aplicación móvil de los usuarios será gratuita y se encontrará disponible para los sistemas operativos Android y iOS, a través de sus tiendas *Play Store* y *App Store*. El desarrollo de la aplicación móvil será vital ya que en ella se concentrarán todos los servicios de Luce, ropero y tienda virtual para el usuario.

En la Figura 8, podemos ver el modelo operativo del servicio de ropero virtual para el usuario. En el modelo tenemos los siguientes pasos:

Figura 8. Modelo operativo – Aplicación móvil (Ropero virtual)



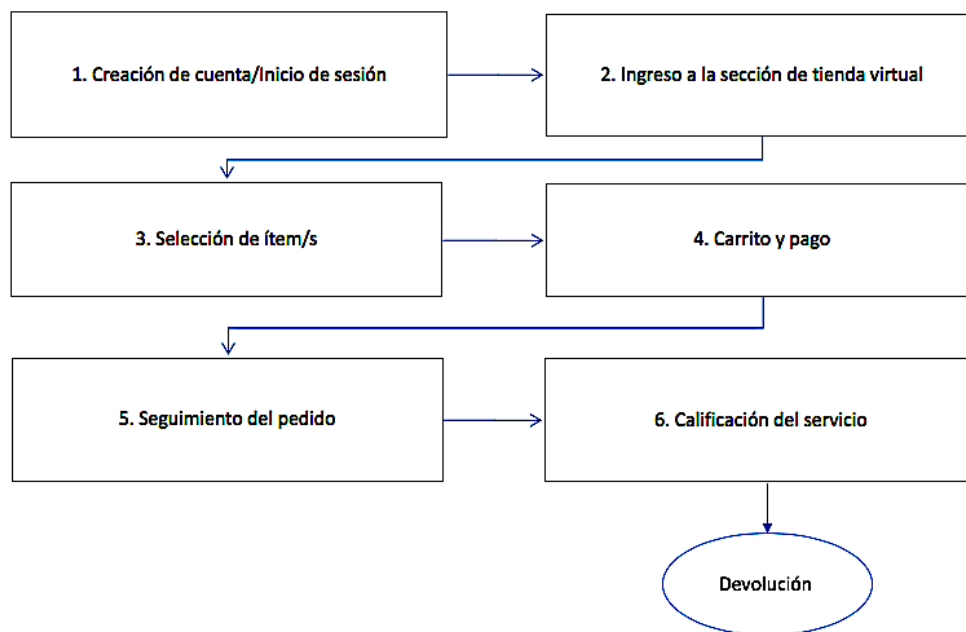
Fuente: Elaboración propia

1. El usuario crea una cuenta o inicia sesión. En este paso el software toma los datos registrados por el usuario para procesar sus gustos, preferencias, colorimetría,

- localización, eventos en el calendario y demás *data* relevante para brindar la mejor asesoría.
2. El usuario ingresa a la sección de ropero virtual. En este paso, el usuario puede seleccionar la sección a la que desea entrar entre Manual, Recomendación del día y Biblioteca.
 - a. Manual: el usuario podrá armar su atuendo para el día o crear uno para un evento próximo. Al armar el atuendo puede tener la opción de solicitar ayuda a la app de recomendar prendas que puedan combinar con otras prendas ya seleccionadas y si el usuario sigue sin sentirse satisfecho, la app puede buscar por otras prendas que se encuentran en la tienda virtual. Después de elegir el atuendo el usuario lo podrá guardar, y en el caso de requerir una prenda de la tienda virtual, se genera una solicitud de compra, el cual puede ser debitado automáticamente de sus tarjetas registradas.
 - b. Recomendación del día: la aplicación podrá armar un atuendo completo para el usuario tomando en cuenta la data recolectada al inicio como preferencias, colorimetría, clima y demás. El usuario podrá editar la opción recomendada a su gusto. Una vez decidido su atuendo podrá guardarlo.
 - c. Biblioteca: en este espacio el usuario podrá encontrar atuendos que ha guardado antes, podrá seleccionar cualquiera, editarlo y guardarlo como una nueva opción. Esta sección guardará un registro de las veces que el atuendo ha sido usado. Ya elegido y editado el atuendo el usuario lo podrá guardar.
 3. Selección del atuendo. En este paso, el usuario ha decidido un atuendo y lo guardará como el atuendo del día o el atuendo futuro de una ocasión especial. Como resultado de la elección se dará un recordatorio al usuario del clima esperado y un mensaje motivacional.
 4. Publicación. La aplicación dará la posibilidad de compartir el atuendo con otros usuarios que usen la plataforma para que pueda recibir comentarios, o recomendaciones, así mismo, se podrá compartir por fuera de la plataforma a través de redes sociales como WhatsApp, Facebook, Instagram y Snapchat.

En la Figura 9, podemos ver el modelo operativo del servicio de tienda virtual para el usuario. En este modelo tenemos los siguientes pasos:

Figura 9. Modelo operativo – Aplicación móvil (Tienda virtual)



Fuente: Elaboración propia

1. El usuario crea una cuenta o inicia sesión. En este paso el software toma los datos registrados por el usuario para procesar sus gustos, preferencias, colorimetría, localización, eventos en el calendario y demás *data* relevante para brindar la mejor asesoría.
2. El usuario ingresa a la sección de tienda virtual. En este paso, el usuario puede seleccionar la sección a la que desea entrar entre tops, pantalones y faldas, zapatos y accesorios. En la tienda virtual contará con la opción de un chat en vivo donde puede resolver preguntas rápidamente.
3. Selección de ítem/s. En cada una de las secciones el usuario podrá encontrar un buscados donde puede ingresar palabras claves del ítem que está buscando o filtros de color, material, marca, tallas que faciliten la búsqueda. Cada vez selecciona una prenda se despliega una ventana con información de medidas, disponibilidad, materiales, cuidados, información de tiempos de envío, tiempo de entrega, costo de domicilio (si aplica), póliza de devolución y la opción “Pruébalo” que permite tener

la visualización del producto en un avatar con las medidas del usuario. Esta opción de “Pruébalo” está vinculado al ropero virtual, de esta manera el usuario puede visualizar el producto en conjunto con otros ítems en su ropero y tener una mejor idea en caso de que elija un atuendo.

4. Carrito y pago. Una vez seleccionados el/los ítems por el usuario, realiza la orden y procesa el pago. El pago inicialmente se realizará únicamente online, después del *product market fit* se considerará el pago en efectivo. Se contará con la opción de pago a crédito o débito a través de *PayU*. Efectuado el pago, el/los ítems se moverán automáticamente al ropero virtual del usuario.
5. Seguimiento del pedido. Ya procesado el pago el usuario podrá ver el estado de su pedido desde solicitud de pedido al emprendimiento hasta su recepción en su domicilio.
6. Calificación del servicio. Una vez confirmada la entrega del producto, el usuario podrá emitir una calificación sobre el estado del producto y su experiencia con la entrega. Cada calificación será evaluada por el equipo de Luce con el fin de garantizar su validez y evitar situaciones que puedan destruir la imagen de las empresas de los emprendedores. Después de ser aprobada la calificación, se publica en la aplicación para que pueda servir de guía para otros usuarios que estén también interesados en su compra.

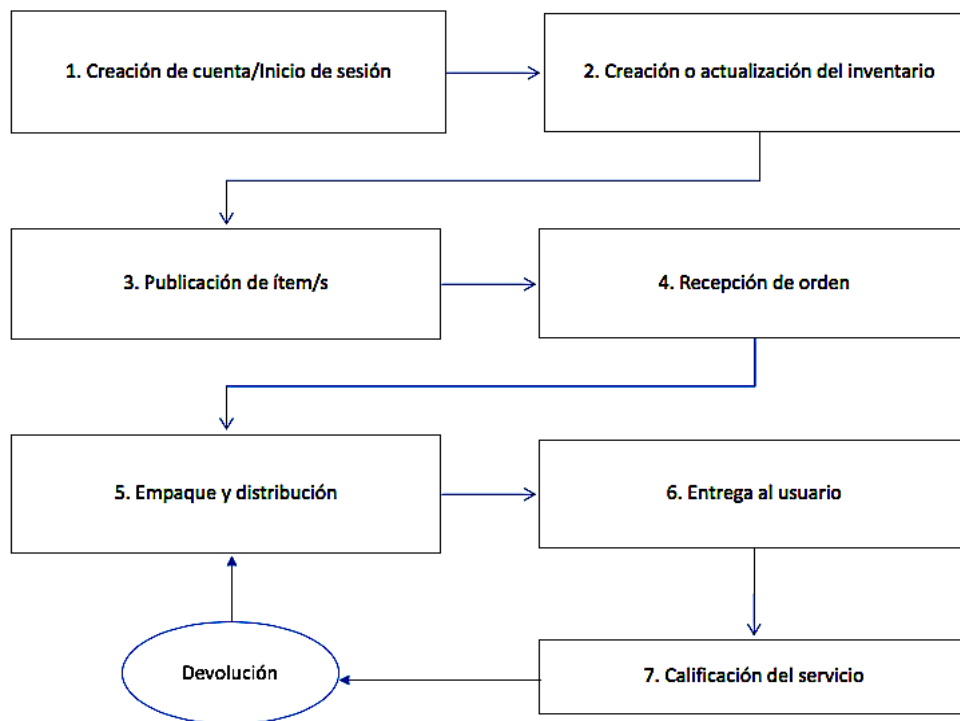
Devolución. En caso de tener dificultades con tallaje, calidad o defectos se podrá devolver en un marco de 24 horas, se notificará si se cuenta con disponibilidad del mismo artículo, se hace devolución de dinero o lo cambia por otro artículo del mismo emprendimiento.

Para las MiPyMES del sector ofreceremos una página web, la cual brindará la opción de tener una cuenta para cada una de las empresas, en donde podrán subir, editar las imágenes y descripciones de los productos que van a ofrecer en la plataforma.

Así mismo, contarán con una herramienta de manejo de inventario con el fin de mantener un seguimiento a los productos disponibles y los agotados. (Figura 9) Esta plataforma también podrá darles constante *feedback* de los productos más comprados, y

vistos de sus tiendas para que ellos puedan realizar estrategias de marketing eficientes para incrementar sus ventas.

Figura 10. Modelo operativo – Página web para emprendedores



Fuente: Elaboración propia

1. El emprendimiento crea una cuenta o inicia sesión. En este paso el software sube a la plataforma el nombre del emprendimiento, logo, su propuesta de valor e información de redes sociales.
2. Inventario. En este paso la empresa ingresa los datos de sus ítems, como código de referencia, medidas, e imágenes según al marco establecido por Luce.

Luce realiza una revisión de calidad de los ítems a ser publicados para que cumplan con los requisitos de la plataforma y así garantizar la mejor experiencia para los emprendedores y usuarios.

3. Publicación de ítem/s. El emprendimiento pasa a publicar los ítems para que sean ofrecidos en la aplicación móvil Luce.

4. Recepción de orden. El emprendimiento recibe una notificación de orden, verifica la existencia del artículo y la calidad del mismo y procede al siguiente paso.
5. Empaque y distribución: En este paso el emprendimiento toma el/los ítems y los envía con el empaque previamente aprobado por Luce y realiza el registro del envío en el sistema.

Luce recibe la foto del empaque listo a ser enviado, realiza una revisión de calidad y aprueba o desaprueba en envío de acuerdo a lo previamente acordado.

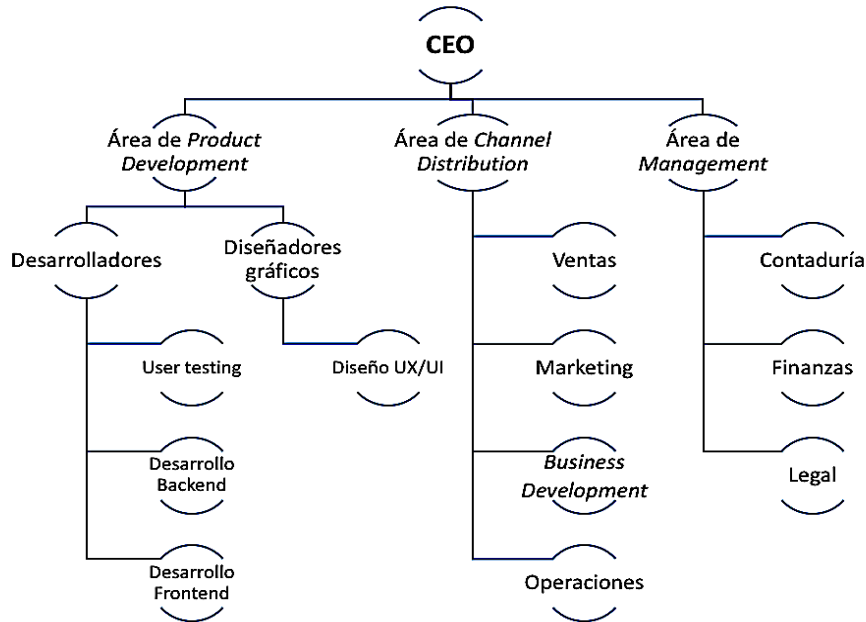
6. Entrega al usuario. El emprendedor recibirá notificación de entrega.
7. Calificación del servicio. En un marco de 24 horas el emprendedor recibirá el *feedback* de parte del usuario acerca de la calidad del producto y su experiencia con el servicio.

Devolución. En caso de tener dificultades con tallaje, calidad o defectos se notificará al emprendedor en un marco de 24 horas. En cuanto reciba la solicitud revisará si cuenta con disponibilidad del mismo artículo, tendrá que hacer devolución del dinero si el usuario la requiere.

La idea de la aplicación móvil y página web es ser el intermediario entre vendedores y compradores en la industria de la moda en Colombia.

4.3 Estrategia organizacional

Figura 11. Estructura organizacional de Lucee



Fuente: Elaboración propia

Lucee se dividirá en tres áreas principales para dividir las diferentes estrategias de operación. El área de *product development* se constituirá de un equipo de desarrolladores *frontend*, *backend*, *user testing*, diseñadores gráficos y diseñadores UX/UI. Esta área se encargará del desarrollo, diseño y mantenimiento del software. El área de *managment*: se formará con profesionales quienes ayudan a dar estructura y administración a la empresa, dividiéndose en contaduría, finanzas y legal. El área de *channel distribution* se compone de personas encargadas de la entrega del servicio con la recepción y distribución de pedidos, cuentan con conocimientos y experiencia de cómo acercarse al mercado, dar visibilidad a la empresa y sus servicios. El equipo se compone de:

1. Ventas: Se encargará del calculo y análisis de los KPIs como: tasa de conversión, tasa de abandono del carrito, tendencias del tipo de envío, precios competitivos, ventas por hora, diarias, semanales, mensuales, trimestrales, y anuales, promedio de la canasta de mercado, margen promedio, pedidos de nuevos clientes frente a las ventas a clientes recurrentes, costo de ventas, afinidad de productos y niveles de inventario.

2. **Marketing:** Se encargará de establecer relaciones estratégicas para la promoción de la plataforma, las comunicaciones y la publicidad. Así mismo, analizarán los KPIs de: tráfico del sitio, fuentes del tráfico visitantes únicos frente a los visitantes recurrentes, tiempo en el sitio, páginas vistas por visita, monitoreo de partes del día, suscriptores a los boletines de noticias, los mensajes de texto de suscriptores, sesiones de chat iniciadas, seguidores o fans en Facebook, Twitter, Pinterest e Instagram, volumen de tráfico de pago por clic, número y calidad de comentarios, tasas de *clic-through* de la marca o publicidad graficas y tasa de rendimiento de afiliados.
3. *Business development:* Se encargará de la generación de nuevas alianzas, el contacto y manejo de relaciones con los emprendedores y desarrollo de nuevos servicios.
4. **Operaciones:** Se encargará de la coordinación de solicitud y entrega de pedidos, servicio al cliente y programas para clientes para ropero y tienda virtual. Algunos de los KPIs que analizarán son: conteo de correo electrónico de servicio al cliente, recuento de llamadas de servicio al cliente, conteo de chat de servicio al cliente, tiempo promedio de resolución y clasificación de los problemas. Revisión de calificación de servicio.

5. Análisis financiero

En este apartado se trabajará la estructura de costos de Luce, el cual se encuentra en el anexo 4, así como la definición del número mínimo de transacciones que permitirá a la empresa llegar a su punto de equilibrio. Se expondrán tres escenarios: optimista, normal y pesimista. Al final del análisis se hablará del valor necesario para la financiación de la empresa.

5.1 Costos de la plataforma

El costo de la plataforma se centrará en las contrataciones de los desarrolladores de software y diseñadores ya que estos son los que se encargarán de la construcción y mantenimiento de la plataforma. En la tabla 5 podemos observar los costos por los salarios de estos como también la renta que se pagará por el espacio donde trabajarán.

Tabla 5. Costo de la plataforma – primer año

Concepto	Número de persona	Salarios anuales COP
Desarrolladores	2	\$75.600.000
Diseñadores	2	\$72.240.000
Renta anual	12 (FTE)	\$64.800.000
Total		\$212.640.000

Fuente: Elaboración propia

Así mismo se realizó un cálculo de los costos de contratación de estos desarrolladores y diseñadores por contrato a término indefinido, estos valores incluyen: salud, pensión, ARL, caja de compensación, Sena, ICBF y las primas. Para los desarrolladores sería un total de \$1'800.000 COP y para los diseñadores sería \$1'720.000 COP.

5.2 Escenarios y punto de equilibrio

Como se mencionó anteriormente, se realizaron las proyecciones pesimista, normal y optimista de Luce. En la tabla 6, se observará las variaciones porcentuales del número de transacciones diarias en un periodo de tres años.

Tabla 6. Escenarios

Escenario pesimista	Primer año	Segundo año	Tercer año
Número de transacciones diarias	80	120	204
Valor promedio de transacciones diarias COP	\$100.000	\$105.000	\$110.250
Ventas anuales COP	\$58.400.000	\$91.980.000	\$164.184.300
Costos fijos anuales COP	\$580.295.200	\$991.927.800	\$1.073.158.677
Escenario normal	Primer año	Segundo año	Tercer año
Número de transacciones diarias	160	312	624
Valor promedio de transacciones diarias COP	\$100.000	\$105.000	\$110.250
Ventas anuales COP	\$175.200.000	\$358.722.000	\$753.316.200
Costos fijos anuales COP	\$628.183.200	\$1.101.292.020	\$1.302.920.118
Escenario optimista	Primer año	Segundo año	Tercer año
Número de transacciones diarias	328	689	1.515
Valor promedio de transacciones diarias COP	\$100.000	\$105.000	\$110.250
Ventas anuales COP	\$359.160.000	\$791.947.800	\$1.829.399.418

Fuente: Elaboración propia

El escenario pesimista iniciará el primer año con un número de 80 transacciones diarias, el segundo año tendrá un incremento del 50% de las transacciones y el tercero tendrán un incremento del 70%; el escenario normal iniciará el primer año con un número de 160 transacciones diarias, el segundo año tendrá un incremento del 95% de las transacciones y el tercero tendrán un incremento del 100%; el escenario optimista iniciará el primer año con un número de 328 transacciones diarias, el segundo año tendrá un incremento del 110% de las transacciones y el tercero tendrán un incremento del 120%.

Gracias a los datos tomados podremos estimar que el punto de equilibrio, el cual es vital ya que permite determinar el nivel de ventas mínimo necesario para cubrir los costos totales de operación en un año, se encuentra entre el cuarto y el quinto año. Vale aclarar que el punto

de equilibrio varía conforme a los resultados financieros anuales y la estimación de este ha sido basada en los resultados del escenario normal.

5.3 Financiación

De acuerdo con las condiciones planteadas en el escenario normal, con la cantidad de transacciones y el *márgen*, el análisis financiero (Anexo 6) indica cuándo se recuperaría el *funding gap*. En la tabla 7 se evidencia como, el EBITDA es positivo en el año quinto y la inversión se recupera con el movimiento de la operación en el año sexto.

Tabla 7. Financiación

	Primero año	Segundo año	Tercer año	Cuarto año	Quinto año	Sexto año
EBITDA	-\$452.983.200	-\$742.570.020	-\$549.603.918	-\$65.815.331	\$658.095.695	\$2.388.556.749
<i>Funding Gap</i>	-\$452.983.200	-\$1.195.553.220	-\$1.745.157.138	-\$1.810.972.469	-\$1.152.876.773	\$1.235.679.976

Fuente: Elaboración propia

6. Viabilidad legal y de constitución

Luce será constituida como una Sociedad por Acciones Simplificadas (S.A.S), este tipo de empresa puede constituirse por una o varias personas. Para la constitución se debe hacer un documento privado que se registrará en la Cámara de Comercio, puede tener un único socio, la duración es indefinida y el objeto social podrá ser indeterminado. Así mismo otro beneficio es la flexibilidad de este tipo de sociedad podrá dedicarse a otras actividades distintas a las contempladas inicialmente sin requerir una reforma estatutaria. Para la constitución de la empresa, será necesario presentar en la Cámara de Comercio: un formulario RUES, firmado por la representación legal de Luce, el formato inscripción de situación de control, el RUT de la persona jurídica que contenga la marca agua, el documento privado de constitución (previamente fue autenticado en la notaría por un valor de \$5.000 COP), presentación de cédula de ciudadanía en físico y presentar el pago para la constitución. El pago será el de los derechos de matrícula y este se tomará de un porcentaje de acuerdo con el numero de acciones a suscribir reportadas en el momento de la constitución. El monto será el aporte capitalizado en acciones el cual será un valor de \$500.000 COP, por lo cual el registro en Cámara de Comercio será de \$35.000 COP. Adicional se cancelarán \$43.000 COP para el registro del documento privado y \$5.800 COP para el registro del formulario RUES. Una vez cancelados todos los pagos, el registro se verá efectuado en cuatro horas hábiles. Como se mencionó en la estrategia de marketing, Luce contar con una marca, por esta razón se procederá a realizar un registro de marca ante la Superintendencia de Industria y Comercio. Se deberá hacer una consulta de antecedentes marcarios para determinar si existen marcas semejantes o idénticas registradas o en trámite, después de esto se deberá cancelar un valor de \$600.000 COP.

Conclusiones

El mercado colombiano está pasando por un momento crucial respecto al e-commerce, cada vez son más los colombianos que usan sus dispositivos como computadores, tabletas y celulares para realizar compras por internet. Al ser el sector de la moda el principal jugador en el e-commerce en Colombia, una plataforma integral como Luce será llamativa para el mercado. La sección de tienda virtual podrá ofrecer un espacio único para los emprendimientos colombianos y los usuarios que buscan comprar artículos de calidad con tiempos de entrega óptimos. Luce se convertirá en para los emprendedores, la mano derecha ya que contarán con herramientas que faciliten el manejo de inventario y análisis de ventas para mejorar sus productos y para los usuarios, se convertirá en el *place-to-go* para realizar nuevas compras de artículos de moda. La sección de ropero virtual ofrecerá a los usuarios un espacio donde podrán contar con herramientas como realidad aumentada con las cuales podrán visualizar sus prendas y *machine learning* el cual facilitará una asesoría personalizada a través del manejo de la *data*.

Los diferenciales de la plataforma, como ya se han mencionado, serán: la implementación de herramientas tecnológicas como el uso de las medidas del usuario y las medidas de los artículos de moda para compararlos y determinar si el tallaje iría según el usuario; la implementación de realidad aumentada para la visualización de los artículos en el usuario; análisis de la data para las asesorías; tiempos de entrega más cortos, conexión entre tienda y ropero virtual; y ser un espacio único donde se encontrará la oferta nacional de artículos de moda. Si bien la plataforma contará con competencia en el sector de e-commerce de páginas nacionales como internacionales y también de una oferta considerable de aplicaciones móviles de ropero virtual, Luce con sus diferenciales podrá tener una ventaja competitiva frente a las mismas.

Luce no solo proveerá servicios de compra/venta y selección de vestimenta, sí no se convertirá en el puente entre usuarios y emprendedores colombianos. Solucionará los gastos de tiempo y energía al generar la mayor satisfacción para sus usuarios frente a su vestimenta y paralelamente impactará el mercado de la moda en Colombia.

Referencias bibliográficas

- Dinero. (2019). Cifras de negocios en el bogota fashion week 2019. Recuperado el 10 de febrero de 2020, de <https://www.dinero.com/pais/articulo/cifras-de-negocios-en-el-bogota-fashion-week-2019/268411>
- Elkins, K. (2017). Mark Zuckerberg and John Paul DeJoria use a simple wardrobe trick. *CNBC*. Recuperado el 18 de marzo de 2019, de <https://www.cnbc.com/2017/01/05/mark-zuckerberg-and-john-paul-dejorias-simple-wardrobe-trick.html>
- Oller, E. [EmprendeAprendiendo]. (2018, Agosto 29). Como Alcanzar el Éxito Empresarial Conociendo este Poderoso Concepto | Barreras de Entrada [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=PBzpk3V4hZs>
- Ferrero, C. (2016). Lo dice la ciencia: pasas demasiado tiempo eligiendo qué ponerte. *El País*. Recuperado el 19 de marzo de 2019 de <https://smoda.elpais.com/moda/actualidad/estudio-psicologia-invertimos-17-minutos-al-dia-eligiendo-ropa/>
- Garcia, B. (2012). El arte de organizar armarios. *El País*. Recuperado el 19 de marzo de 2019 de <https://smoda.elpais.com/placeres/el-arte-de-organizar-armarios/>
- Gómez, C. (2017). ABC del Habeas Data, Ley 1582 del 2012. Recuperado el 14 de febrero de 2020 de <http://blogs.eltiempo.com/huella-forense/2017/04/20/abc-del-habeas-data-ley-1581-del-2012/>
- Heraldo de México. (2019). La moda rápida que contamina. Recuperado el 10 de febrero de 2020 de <https://heraldodemexico.com.mx/orbe/la-moda-rapida-que-contamina/>
- ieRed. (2020). El Derecho de Autor en la Era Digital: Propiedad Intelectual en la Legislación Colombiana. Consultado el 13 de febrero de 2020 en http://www.ired.org/miembros/ulises/representacion-ideas/Derechos-Autor/propiedad_intelectual_en_la_legislacin_colombiana.html
- Márquez, V. (2018). ¿Qué es exactamente Machine Learning? Recuperado de <https://medium.com/latinxinai/qu%C3%A9-es-exactamente-machine-learning-77441201a65b>
- Oracle. (2020). ¿Qué es big data? Consultado el 13 de febrero de 2020 en <https://www.oracle.com/co/big-data/guide/what-is-big-data.html>
- Portafolio. (2019). Colombianos gastaron \$293.642 en vestuario. Recuperado el 14 de febrero de 2020 de <https://www.portafolio.co/economia/colombianos-gastaron-293-642-en-vestuario-525983>

- Portafolio. (2019). Ventajas y retos de la economía colombiana en el 2020. Recuperado el 12 de febrero de 2020 de <https://www.portafolio.co/economia/pib-colombia-crecimiento-colombiana-2020-noticias-economicas-536327>
- Reyes, K. (2015). Este es el tiempo que pasamos de compras en nuestra vida. *ELLE*. Recuperado el 10 de junio de 2019 de <https://elle.mx/moda/2015/12/04/este-es-el-tiempo-que-pasamos-de-compras-en-nuestra-vida/>
- Grapsas, T. (2019). Conoce la realidad aumentada y las posibilidades de interacción que la hacen sobresalir en el mundo digital. *Rockcontent*. Recuperado el 18 de junio de 2020 de <https://rockcontent.com/es/blog/realidad-aumentada/>
- Euromonitor. (2018). Reporte de la Industria: El E-Commerce en Colombia 2018/2019. Páginas 14 – 15.
- Johnson, E. (2015). The Real Cost of Your Shopping Habits. *Forbes*. Recuperado el 10 de 20 de Abril de <https://www.forbes.com/sites/emmajohnson/2015/01/15/the-real-cost-of-your-shopping-habits/#478de7db1452>
- FIB. (2020). Retro Informática: Realidad Virtual. Consultado el 19 de febrero de 2020 en: <https://www.fib.upc.edu/retro-informatica/avui/realitatvirtual.html>
- Fraj, M (2019). 10 Estilos de vestir: ¡Encuentra el tuyo!. *Clara*. Recuperado el 15 de Octubre de 2019 de https://www.clara.es/moda/looks/estilos-vestir_12818/19#slide-18
- Gerencia.com (2019). Liquidación de la nómina. Recuperado el 15 de Octubre de 2019 de https://www.gerencia.com/liquidacion-de-la-nomina.html#Ejemplo_de_una_liquidacion_de_nomina
- Groppe Imprenta. (2018). Psicología de los colores blanco, negro, gris y plata. Recuperado el 15 de Agosto de 2019 de <https://www.groppeimprenta.com/noticias/39-informacion-tecnica/134-psicologia-color-blanco-negro.html>
- Payo, A. (2016). Mark Zuckerberg cambia su dress code en China. *It espresso*. Recuperado el 6 de Junio de 2019 de https://www.itespresso.es/mark-zuckerberg-cambia-su-dresscode-en-china-149582.html?inf_by=5c086f46671db886488b523b
- Gutierrez, F. (2016). ¿Cuánto tiempo de nuestra vida gastamos decidiendo qué ropa usar?. *La Revista IN*. Recuperado el 15 de Octubre de 2019 de <https://larevista.in/lofashionistas/cuanto-tiempo-de-nuestras-vidas-pasamos-decidiendo-que-ropa-usar/>
- Mailchimp (2019). Pricing. Tomado de: <https://mailchimp.com/pricing>

- Merodio, H. (2014). Caso de uso de la metodología de segmentación VALS aplicada al eCommerce. Recuperado de: <https://ohdigital.eu/blogs/aprender-shopify-en-espanol/caso-de-uso-de-la-metodologia-de-segmentacion-vals-aplicada-al-ecommerce>
- Observatorio E-Commerce. (2018). Hábitos de consumo de los internautas europeos: ¿Cuánto tiempo tardamos realmente en comprar un producto online? Tomado de <https://observatorioecommerce.com/habitos-consumo-internautas-europeos/>
- Plazi. (2015). El Dream Team de una Startup. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=6HAd5YogMuk>
- Procolombia. (2019). Investment in Fashion System. Consultado el 6 de junio de 2020. Tomado de: <https://investincolombia.com.co/sectors/manufacturing/fashion-system.html>
- Real Academia Española. Lucir(se). Consultado el 21 de Julio de 2019. Tomado de <http://lema.rae.es/dpd/srv/search?key=lucir>
- Shopify (2019). 32 indicadores clave de rendimiento (KPIs) para el comercio electrónico. Recuperado de <https://www.shopify.com.co/blog/11925985-32-indicadores-clave-de-rendimiento-kpis-para-el-comercio-electronico>
- Salmerón, C. (2018). ¿Vas de shopping? Entérate cuánto tarda cada prenda en degradarse. *Malvestida*. Recuperado el 18 de julio de 2019 de <http://malvestida.com/2018/05/vas-de-shopping-enterate-cuanto-tarda-cada-prenda-en-degradarse/>
- Statista. (2018). Clothing and footwear online retail sales in Colombia from 2012 to 2018 (in billion Colombian pesos). Recuperado el 20 de marzo de 2019 de: www.statista.com
- Statista. (2017). B2C e-commerce sales in Colombia in 2011, 2016 and 2021 (in billion colombian pesos). Recuperado el 20 de marzo de 2019 de: www.statista.com
- Statista. (2018). Devices used for online shopping in Colombia in 2018. Recuperado el 20 de marzo de 2019 de: www.statista.com
- Statista. (2018). Number of employees in the manufacture of clothing in Colombia from 2014 to 2017 (in 1,000s). Recuperado el 20 de marzo de 2019 de: www.statista.com
- Statista. (2018). Which of these products do you mostly buy/order online? Recuperado el 20 de marzo de 2019 de: www.statista.com