



Universidad de San Andrés
Escuela de Administración y Negocios
MBA

SHOP YOUR FIT

Autor: Martin Vainer

DNI: 31.328.038

Mentor del Trabajo de Graduación: Claudio Darin

Buenos Aires, diciembre 2021

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	4
AGRADECIMIENTOS.....	5
INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES.....	6
MARCO CONCEPTUAL Y HERRAMIENTAS DE MANAGEMENT	7
<i>La Industria, el mercado y el equipo.....</i>	<i>7</i>
<i>Propuesta de Valor.....</i>	<i>7</i>
<i>Plan de Marketing.....</i>	<i>7</i>
NECESIDAD Y/O PROBLEMA	8
OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	9
EL CLIENTE	10
<i>Mapa de Empatía.....</i>	<i>10</i>
<i>Arquetipo de cliente.....</i>	<i>11</i>
PROPUESTA DE VALOR	13
<i>Value Proposition Canvas.....</i>	<i>13</i>
<i>Diferenciación y ventaja competitiva.....</i>	<i>15</i>
<i>Modelo de Negocios - Business Canvas Model.....</i>	<i>16</i>
EL TAMAÑO DE LA OPORTUNIDAD, LA COMPETENCIA, EL CONTEXTO Y LA INDUSTRIA.....	18
<i>Industria.....</i>	<i>18</i>
<i>Competidores.....</i>	<i>19</i>
<i>FODA.....</i>	<i>21</i>
<i>Análisis Pestel.....</i>	<i>22</i>
<i>Cinco Fuerzas de Porter.....</i>	<i>26</i>
PLAN DE MARKETING	29
<i>Producto.....</i>	<i>29</i>
<i>Precio.....</i>	<i>29</i>
<i>Plaza.....</i>	<i>30</i>
<i>Promoción.....</i>	<i>30</i>
PLAN DE OPERACIONES	32

<i>Recursos Clave</i>	32
<i>Actividades Clave</i>	32
<i>Procesos</i>	32
<i>Indicadores</i>	33
<i>Localización</i>	33
<i>Calidad</i>	34
<i>MVP</i>	34
PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	35
EQUIPO EMPRENDEDOR	37
RESULTADOS ECONÓMICOS-FINANCIEROS Y REQUERIMIENTOS DE INVERSIÓN	39
<i>Contexto Macro y Micro en Colombia</i>	39
<i>Modelo de Generación de beneficios</i>	40
<i>Proyección Financiera</i>	43
<i>Requerimientos de inversión y financiamiento</i>	45
<i>Análisis de sensibilidad y stress</i>	45
CONDICIONES PARA LA VIABILIDAD DEL NEGOCIO	48
<i>Principales riesgos y estrategias de cobertura asociadas</i>	48
<i>Aspectos legales y regulatorios</i>	48
CONCLUSIONES	50
FUENTES Y BIBLIOGRAFÍA	51
ANEXOS	53
<i>ANEXO 1: Mapa de empatía</i>	53
<i>ANEXO 2: Business Model Canvas</i>	54
<i>ANEXO 3: VPC</i>	55

Resumen Ejecutivo

Actualmente, existe una tendencia en el mundo para optimizar la experiencia de compra en la industria de la indumentaria. También se observa que los canales de venta deben buscar ser flexibles, estudiando estos nuevos hábitos para poder incorporar novedosas estrategias a su visión de negocios.

Aquí aparece Shop Your Fit, una empresa que desarrollará una plataforma virtual cuya tecnología estará basada en un software que permitirá una integración con el segmento multimarca. Además, nuestro plan de negocio se centrará en la posibilidad de que todos los dispositivos smartphone permitan el escaneo corporal, determinando con un 99% de precisión las medidas del cuerpo. Por otro lado, podemos mencionar como ventajas: el incremento en las ventas, la disminución de los costos de devolución de prendas y la consecuente reducción de las emisiones de CO₂, por la baja de los retornos.

Nuestro mercado objetivo serán canales abocados al mundo de la ropa en Colombia, apuntalando a un rango etario entre 20 y 50 años, de nivel socio económico ABC1, con ganas de vivir una experiencia precisa, simple y satisfactoria.

El equipo emprendedor está compuesto por Matías Gath (Founder), Daniel Salcedo (Co- Founder), Tomás Vio (Área de Comunicación) y Martin Vainer (Área de Finanzas y Operaciones).

El proyecto requerirá de USD 300.000 como inversión inicial para implementación y desarrollo. En conclusión, será rentable a partir del tercer año.

Agradecimientos

Gracias a mi novia, que me acompaña y se suma a todas las aventuras. Todo lo que hago, es posible gracias a su amor, su apoyo y su alegría.

Gracias a mis padres, que con mucho esfuerzo, sacrificio y amor han luchado toda su vida para darme valores y que pueda manejarme en la vida con ciertos aspectos que no se negocian, y me han enseñado a tomar decisiones enfrentándolas con trabajo, esfuerzo, humildad y perseverancia.

Gracias a Nipro Medical Corporation, empresa que trabajo actualmente, que ha sido siempre fiel a la vocación de progreso y avance de todo su staff de personal y me ha apoyado brindándome las horas necesarias y el lugar edificio para juntarme con mi equipo de trabajo.

Gracias a la Universidad de San Andrés y al cuerpo docente, por hacer de la Universidad, un espacio de construcción y vinculación de lazos de forma natural, considerándola mi “segunda casa”.

Gracias a mi tutor, Claudio Darin, por acompañarme en todo este camino y por haber confiado en mí, con una crítica constructiva y siempre con espíritu de ir por más.

Gracias a Daniel Isolio, quien contribuyó desde su rol de director, en brindar información, haciéndome más fácil la toma de la decisión final. Es una persona que transmite muchos valores.

Gracias a mi peer- coach Max Sharer, con quien he disfrutado de enormes experiencias tanto académicas como personales.

Introducción y Antecedentes

La industria de la indumentaria es un negocio lleno de oportunidades y desafíos, que le da un valor a la vestimenta y en muchas ocasiones determina diferencias en las clases sociales.

También existe un gran reto para el sector, el desarrollo y profundización de la modalidad de tiendas online que les permitirá a los canales digitales hacer de su comercio un modelo escalable, dado que la tecnología en el contexto actual que vivimos juega un rol decisivo en la sociedad.

Además, otro de los desafíos es la posibilidad de convertirse en un negocio sustentable, donde todas las personas reconozcan el compromiso hacia el medio ambiente con la reducción de la huella de carbono.

Adicionalmente en el entorno de inestabilidad, los canales de venta deben reconfigurar sus modelos estratégicos que les permitan contar con cierta agilidad, flexibilidad y una toma de decisiones más rápida para ir en la búsqueda de innovación hacia nuevas tecnologías.

Marco conceptual y Herramientas de Management

El presente proyecto busca analizar la viabilidad del negocio en el contexto actual de Colombia, y que además posibilite la expansión en la región de Latinoamérica.

Por otro lado, hemos utilizado varias herramientas de management citadas a continuación:

La Industria, el mercado y el equipo

Las Cinco Fuerzas de Porter (Porter, 1979): Analizan el atractivo de la industria según cinco componentes claves: Competidores actuales, Competidores Potenciales, Proveedores, Clientes y Sustitutos.

Análisis PESTEL (Aguilar, 1967): Investiga el contexto general más allá de la industria en particular, estudiando en detalle los siguientes entornos: Político, Económico, Sociocultural, Tecnológico, Ecológico, y Legal.

Segmentación: Se utiliza para la correcta identificación del mercado potencial, sus características y cambios dinámicos en el tiempo.

Propuesta de Valor

La Propuesta de Valor Business Model CANVAS: El modelo de Osterwalder (Osterwalder, 2005) es un formato práctico para analizar la creación, entrega y obtención de valor de una propuesta de negocios, considerando 9 elementos clave: Segmentos, Propuesta, Canales, Relaciones, Recursos Clave, Actividades Clave, Asociaciones Clave, Costos e Ingresos.

Plan de Marketing

Plan de Marketing Mix (Culliton, 1948) "Las 4 P": Aunque el modelo surge en el año 1948, su simplicidad es efectiva en identificar los elementos básicos del posicionamiento de un producto o servicio a través de la consideración de los cuatro componentes: Producto, Precio, Plaza y Promoción.

Necesidad y/o Problema

En el contexto actual de incertidumbre que trajo aparejado el Covid19 desde el año 2020, observamos que se ha potenciado el marketing digital, requiriendo una fuerte innovación en cada industria para que estas puedan adaptarse y entender esta nueva realidad.

Además, si nos centramos en el negocio de la indumentaria examinamos que no se han podido resolver ciertos interrogantes que les surgen a los consumidores cuando realizan compras a través de su plataforma online y no están seguros de su talla. Por otro lado, a través de un estudio realizado, se demuestra una tasa porcentual elevada de devoluciones de los clientes provenientes de errores en las medidas de sus cuerpos. En consecuencia, se ha incrementado en el canal, una suma considerable del gasto logístico por el alto porcentaje de los retornos de prendas de ropa. Adicionalmente esto trae aparejado un enorme impacto en la emisión de CO2 en el medio ambiente.

Asimismo, voy a delinear a través de un ejemplo lo descrito anteriormente: para la producción de un pantalón de jean, se necesitan 7.500 litros de agua, que es la cantidad de ingesta de líquido de una persona durante 7 años de vida.

Según la ONU, la industria de la moda es la segunda más contaminante del planeta, porque produce más emisiones de carbono que todos los vuelos y transportes marítimos internacionales¹.

Creemos necesario por lo expuesto precedentemente, que los canales deben ir en la búsqueda de acciones que contribuyan a un mundo mejor en consonancia con los objetivos de agenda previstos para el año 2030, en el marco global fijados de manera anual.²

¹ <https://www.mckinsey.com/pe/velocidad-un-factor-clave-para-la-industria-de-la-moda>

² <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2015/09/la-asamblea-general-adopta-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible/>

Oportunidad de Negocio

En el presente, la industria de la indumentaria tiene un gran peso en el PBI y por ende se requiere el desarrollo de servicios basados en la tecnología para los procesos de creación y venta en plataformas que permitan conectar con los canales de ventas.

Por otro lado a través de un estudio de la consultora Mc Kinsey expresa que: “ A medida que la penetración online se acelera, los compradores exigen interacciones digitales cada vez más sofisticadas, la industria de la moda debe optimizar la experiencia en línea y la combinación de canales a la vez que encuentran formas eficaces de integrar el componente humano”.³

En el caso particular de Shop Your Fit, el lanzamiento de la tecnología es una oportunidad para poder ofrecerle a los canales de venta multimarca, una modalidad de integración con el fin de lograr un mayor tráfico de datos de los clientes que les permitan formar una base sólida para una mejora en la toma de decisiones.

³ <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/state-of-fashion>

El Cliente

El siguiente análisis se confeccionó en base a la utilización de dos herramientas, aplicadas al segmento fashionista del canal multimarca y luego a través de un arquetipo mostrando los comportamientos de consumo.

Mapa de Empatía

A continuación, vamos a describir al segmento fashionista que consume en el canal multimarca, en el cual SYF va a llegar con la propuesta de valor. Este marco conceptual fue desarrollado por la consultora (Gray, 2010)⁴, XPLANE (Ver Anexo 1)

Descripción narrativa del segmento fashionista

Son personas que están constantemente pendientes de lo estético. Además, son inconformistas, que buscan constantemente el cambio. Adicionalmente, se relacionan con personas que consumen arte, cultura, moda y participan de eventos sociales. También, viven pendientes de las redes sociales en las que puedan mostrarse.

Por otra parte, se informan a través de revistas de moda, cuentas de Instagram, blogs, páginas de moda y diseño; siguen a influencers que marcan tendencia y a diseñadores alternativos. En adición, tiene gran relevancia el consumo sustentable y siguen a personas que promueven esos valores.

Del mismo modo, les preocupa no ser reconocidos por sus pares, por eso siempre buscan mostrarse originales, evitando el paso del tiempo y el deterioro del cuerpo. Agregando a lo anterior, sueñan con tener fama y les importa no perder su estabilidad económica, también hablan de tendencias, viajes, moda,

⁴ Gray, D. (2010). Empathy Maps . EE.UU: Xplane.

diseño, música, etc. En esa misma línea se relacionan con personas cosmopolitas. Por último le dedican tiempo al cuidado de su cuerpo (deporte y alimentación sana), compiten y se comparan constantemente con sus pares. Por último, entre los obstáculos principales para poder alcanzar esto se encuentran lo económico y el sentido de pertenencia.

Aquí el éxito para estos sujetos es el poder destacarse y siempre mostrarse bien, en un grado de perfección.

Arquetipo de cliente

A continuación, vamos a describir a una persona modelo y a su hermano, que representan al segmento descrito en el mapa de empatía en base a sus motivaciones, necesidades, comportamientos y estilos de vida.

Javier Sánchez, tiene 33 años de edad, nació en Bogotá, Colombia. Vivió durante 17 años en Argentina, ya que consideraba tanto su familia como el, que la educación universitaria es de calidad. Además, ha concluido la carrera de grado en el área de ciencias económicas en la UBA, en el año 2014.

Vivió en la localidad de Palermo, Capital Federal, junto a su hermano menor (dado que son muy compinches por la poca diferencia de edad que se llevan de 2 años), quien está estudiando en el área de Ciencias de la Comunicación. Actualmente han regresado a su país, por seguir de cerca su emprendimiento y estar con la familia, dado que su madre esta con algunos problemas severos de salud.

Además, Javier como su hermano, tienen una fuerte vocación y cultura al esfuerzo y dedicación en lo que hacen. Adicionalmente, consideran que, para lograr sus objetivos, como les han transmitido sus padres, deben esforzarse y dar el 100 %, para ver que las cosas sucedan. De igual manera, desde los 18 años, trabajan en forma autónoma llevando a cabo la administración y negocio en Colombia, dedicado al rubro alimentario, en colaboración de ciertas áreas estratégicas.

Por otra parte, ambas son personas jóvenes, con un rango de edad de 25 a 40 años, que siguen las últimas tendencias de la moda y quieren estar a la vanguardia. Viven en un continuo estrés y prisas que los lleva a no poder dedicar

el tiempo que desearían para realizar encuentros con amigos, deportes y participación de eventos exclusivos, dado que trabajan, estudian y se ocupan de las tareas del hogar. Poseen un Smartphone, porque les interesa tener las últimas novedades del mercado. Utilizan con frecuencia las redes sociales, especialmente Facebook e Instagram. Están constantemente pendiente de lo estético.

En sus tiempos ociosos, buscan hacer actividad física, con clases online, dado que le importa el paso del tiempo y el deterioro del cuerpo. Aunque a veces no cuentan con libertad de horarios, tratan de hacérselo, para ir a cenar con sus amigos en eventos sociales.

Siempre trata de tener el “Control” físico y económico, y ello les va a dar tranquilidad, considerándolo un patrón de éxito que les permitirá destacarse, y siempre mostrarse bien, en especial a su núcleo social que se rodea.



Propuesta de valor

Value Proposition Canvas

Customer Jobs (Tareas):

- Quiero mejorar las ventas.
- Quiero llegar a más clientes.
- Quiero reducir costos.
- Quiero mejorar la percepción marcaria.
- Quiero tener mayor posición en el mercado.

Gains (Ganancia de valor):

- Conocer los talles de los clientes y sus preferencias de ropa.
- Que el cliente encuentre todos los productos, no se frustre y concrete la compra.
- Eficiencia en la compra del usuario.
- Ser una empresa de vanguardia.
- Reconocimiento social.
- Comunicar beneficios que se ajustan a cada cliente.
- Ahorrar en personal de venta en los canales físicos.
- Contar con disponibilidad de productos en todo momento.

Pains (Dolores):

- Costos por la devolución de productos.
- La experiencia en la tienda física no siempre es homogénea.
- Altos costos en los canales físicos.
- Dificultad para exhibir todos los productos en la tienda física.
- Poco conocimiento de los clientes.
- No tener personal capacitado en todos los productos.

Gain Creators (Creadores de valor):

- Determinar con precisión las características físicas de los clientes y establecer estadísticas/métricas sobre sus preferencias.
- Contar con un sistema digital que permita encontrar con facilidad todos los productos de la marca.
- Contar con un sistema digital ágil, fácil de usar y que parezca novedoso.
- Utilizar la plataforma de venta digital para comunicar los valores de la empresa (ecología, sustentabilidad, calidad, etc).

Pain Relievers (Aliviadores de dolor):

- Dimensionar la talla del usuario para evitar la compra en exceso y en consecuencia la devolución de productos.
- Crear una plataforma online amigable y de fácil uso que permita homogeneizar la experiencia de compra del usuario.
- Utilizar una plataforma online que prescindiera de vendedores y de locales que generan gastos.
- Exponer todas las líneas de productos en una plataforma.
- Contar con una base de datos de los clientes y optimizarla a través de una plataforma.

Producto:

- Plataforma virtual con integración al canal de venta multimarca.
(Ver Anexo 3)

Diferenciación y ventaja competitiva

A continuación observamos como principal ventaja competitiva (Hamel C. &, 1994)⁵ de Shop Your Fit a la “TECNOLOGÍA”. El diferencial de este negocio es su software que es capaz de determinar con precisión las medidas de ropa de las personas y así sugerirles las mejores opciones de compra de acuerdo a sus características físicas. Esta tecnología puede adaptarse a las necesidades de cada canal de venta multimarca de ropa.

Por otra parte, el proyecto contara con 3 atributos de valor diferencial con respecto al resto de las plataformas que existen, en base a datos validados a través de encuestas llevadas a cabo por una consultora dedicada a la investigación de mercados:

“Incremento de ventas”

Como consecuencia de esto, se explica que, por la integración de la tecnología a la plataforma del canal, sugieren que talle comprar permitiendo una mayor exactitud en la compra que realizan los consumidores.

“Reducir las devoluciones”.

El propósito de esto, es ayudar a encontrar a los compradores el tamaño adecuado a las medidas de sus cuerpos y disminuir las devoluciones al canal.

“Reducir impacto de CO2”.

Por último, se observa que, al mejorar la experiencia de compra online de los consumidores, se logra un progreso en la conciencia hacia el medio ambiente.

⁵ Hamel, C. P. (1994). Competing for the future. EEUU: Harvard Business School.

Modelo de Negocios - Business Canvas Model

Segmento de Cliente: Destinado a hombres y mujeres fashionistas del canal de venta multimarca de franja etaria entre 25 y 40 años, que realizan sus compras con tarjetas bancarias y aplicaciones móviles.

Relación con el cliente: Se tiene una conexión las 24 horas y además cuenta con una integración personalizada.

Canales de comunicación y distribución: Se realizarán campañas de publicidad en eventos de ropa reconocidos, acciones específicas en redes sociales y una fuerza de venta presencial que permita incrementar más clientes B2B. También, la utilización del networking será un factor clave para fomentar la integración de más canales de venta no solo en Colombia sino también en la región de Latam.

Flujo de Ingresos: Nuestros esfuerzos van dirigidos hacia las compañías multimarca, en donde los ingresos se obtienen a través del cobro de un fee de forma mensual por la customización del servicio implementado.

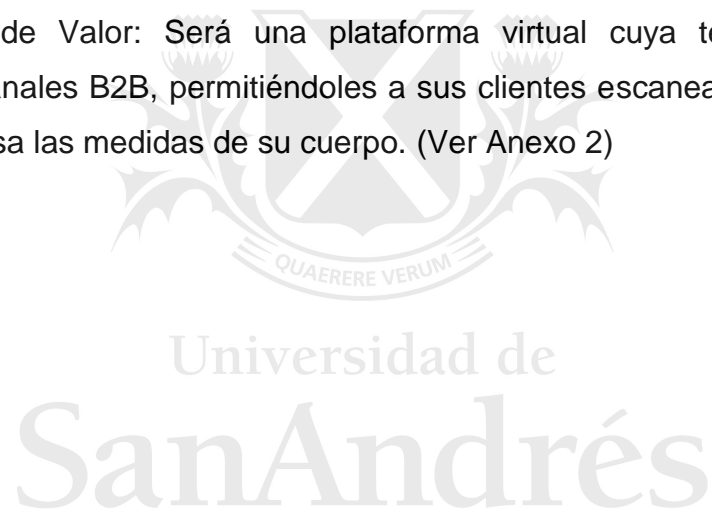
Actividades clave: Podemos mencionar la creación y mantenimiento de la plataforma de manera simple y eficiente, en la cual las empresas puedan integrarse a medida de sus requerimientos. También profesionales de soporte, que permitan asesorar las 24 horas y estar presente desde el comienzo hasta el fin de la implementación. Y por último serían las actividades de marketing, necesarias para captar a nuevos canales.

Recursos claves: A continuación, destacamos la experiencia y el know how del equipo a cargo del proyecto. Adicionalmente son vitales los recursos financieros, dado que se necesitará una inversión inicial de USD 300.000 que va a ser financiada con recursos propios.

Socios Clave: Citamos el respaldo de la Fundación Endeavor, que es una organización que reúne a los emprendedores de alto potencial y trata de darles apoyo estratégico en su crecimiento a través de una red de mentores y emprendedores de nivel global.

Estructura de Costos: Describimos el concepto de pago de sueldos de los implementadores técnicos y diseñadores. Además, será necesario contar con una fuerza de ventas y ejecutivos de cuenta para una mayor penetración de mercado.

Propuesta de Valor: Será una plataforma virtual cuya tecnología está integrada a canales B2B, permitiéndoles a sus clientes escanearse de manera simple y precisa las medidas de su cuerpo. (Ver Anexo 2)



El Tamaño de la oportunidad, la competencia, el contexto y la industria

Industria

Se puede observar que los ingresos provenientes de la digitalización, han permitido a la industria de la moda un enorme crecimiento. Adicionalmente se estima que ésta, obtendrá ingresos de alrededor de 672.521 millones de euros, y gran parte se alcanzarán de la venta de ropa.

De otro modo para el año 2025, se proyecta que las entradas de dicho negocio online se incrementará en un 35 % (estudio de Statista Digital Market Outlook⁶). (Ver Anexo sobre escenario 2025 de la industria de la moda).

Por otra parte, se evalúa un crecimiento en las ventas que si bien no representarían los niveles de los años anteriores, se ubicaría en torno a los obtenidos en el año 2019, situación previa al desarrollo del Covid-19.⁷

En adición a ello podemos establecer algunas consideraciones:

- Cada año se consumen alrededor de 70 millones de toneladas de ropa.
- Se fabrican alrededor de 80.000 millones de prendas al año y alrededor de 20.000 millones de zapatos cada año.
- Si el consumo continúa a su ritmo actual, habrá tres veces más recursos naturales necesarios para 2050 en comparación con lo que se usó en 2000.
- El 38% de la huella de carbono de la industria de la moda se encuentra en la producción, preparación y procesamiento de las materias primas.

En base a lo expuesto anteriormente, comenzaremos a visualizar una proyección regional de ventas online que crecerá en Latinoamérica para los próximos años.

⁶<https://www.nielsen.com/wpcontent/uploads/sites/3/2019/04/Report6TendenciasdelRetailenLatinoamerica.pdf>

⁷<https://www.modaes.com/entorno/la-moda-a-por-el-rebote-en-2021-crecimiento-mundial-del-79-pero-al-volumen-de-2016-es.html>

Si nos situamos en el año 2022, se estima que Colombia contribuirá en 8.000 millones. (Ver Anexo XX: Conformación, Impacto Ambiental y Crecimiento en la Región Latam)

La tecnología de Shop Your Fit se integrará con los canales para poder entender la realidad global hacia una tendencia de menor contaminación, mayor generación de beneficios y optimización de costos.

Competidores

Fit Analytics⁸: Es una compañía conformada por un equipo de científicos, ingenieros y diseñadores que trabajan integrados, para resolver el problema de las firmas de ropa con los consumidores. Por otra parte, ofrece un conjunto completo de soluciones basadas en datos que impulsarán el crecimiento en todas las áreas del negocio de indumentaria.

Actualmente tiene presencia en más de 80 países activos en los seis continentes. Cuenta con un portfolio de 4 productos: Fit Finder (asesor de tamaño intuitivo y captura la inteligencia de los clientes para las empresas de indumentaria, empleando algoritmos avanzados de aprendizaje automático), Fit Conect (experiencia de compra personalizada), Fit Intelligence (brinda herramientas de análisis y realiza ajustes periódicos) y Plataforma Fit (basada en recomendaciones de tallas precisas, mejorando el comercio electrónico). Dentro de sus principales clientes se destacan: Dafiti (Market Place en Brasil) y The North Face (marca de ropa en EEUU).

Zeekit⁹: Es una empresa que combina moda y tecnología. Ha desarrollado un probador virtual dinámico, que ofrece a todas las personas la oportunidad de verse a sí mismas con cualquier prenda que se encuentre en línea, a través de una tecnología de procesamiento de imágenes en tiempo real. Adicionalmente, no cuenta con un desarrollo de escaneo de cuerpo ni posee una personalización a medida de cada canal.

⁸ <https://www.fitanalytics.com/>

⁹ <https://zeekit.me/>

Por último, apunta a canales de ropa vanguardista o fashionista de alta costura. Tiene como cliente a ASOS (Marketplace que reúne a pequeñas empresas independientes y boutique vintage).

True Fit¹⁰: Es un emprendimiento que se focaliza en segmentos minoristas de calzado y ropa que trabaja para el estilo, el ajuste y la talla personal de cada consumidor. Además, se centran en el desarrollo de un conjunto de datos conectados de la industria, tomando ciertas preferencias personales de millones de usuarios registrados y compradores anónimos.

Por otra parte, tiene la limitación de no contar con desarrollo basado en escaneo de cuerpo y personalización. De otro modo, cuenta con la ventaja de tener partner clave de venture capital que la respaldan (Intel Capital, Guggenheim, JumpCapital, etc). Tienen como clientes actuales a Macys (Multimarca en EEUU) y Kate Spade (marca de ropa de moda en NY, EEUU).

NaizFit¹¹: Es otro proyecto cuyo modelo representa una tecnología basada en la recomendación de tallas, con un cuestionario que genera una mayor experiencia al usuario.

En cierto modo, cumple con la siguiente modalidad: se llena por única vez el formulario sin requerir registrarse en el sitio, a través de una aplicación personalizada, utilizando todos los dispositivos móviles.

Observamos que carece de cierta precisión al no realizar un desarrollo a través de Inteligencia Artificial, con el escaneo del cuerpo y pruebas virtuales. Para finalizar, tiene un mercado de comercialización basado en empresas de ropa del segmento minorista (podemos citar como ejemplos: Levis, El Ganso, Silbon, Scotta).

¹⁰ <https://www.truefit.com/en/Home>

¹¹ <https://www.naiz.fit/>

FODA

Creemos que es importante entender dónde están nuestras fortalezas y debilidades del emprendimiento y ser conscientes de las amenazas y oportunidades del entorno. Esto es clave para diseñar un plan estratégico en base a establecer prioridades y etapas de plan de acción.

Fortalezas

- Equipo de profesionales especializados líderes en innovación, con sólida experiencia de moda, marketing, finanzas, comunicación y emprendimiento.
- Tecnología que preserva y cuida la privacidad de las personas.
- Personalización a medida.
- Simpleza en la modalidad de escaneo.
- Patentamiento de nuestra tecnología.
- Conocimiento del negocio.

Oportunidades

- Enorme frustración de los clientes del canal que no han sido resueltos al no poder encontrar el tamaño adecuado de su ropa.
- Al ser un modelo de negocio Platform As a Service, tiene grandes posibilidades de escalabilidad en la región (tecnología de punta para economías de plataforma).
- Aceleración en la adopción de plataformas digitales y aplicaciones móviles (insatisfacción de la experiencia de compra en canales físicos).

Debilidades

- Servicio de bajo margen.
- Velocidad y rapidez en la toma de decisiones.
- Alianzas estratégicas.
- Fuerte inversión inicial para el desarrollo con capital propio.
- En el desarrollo de la plataforma no incluyen pruebas de ajustes de cuestionario y virtuales (muchos competidores las llevan a cabo en su propuesta de valor).
- No contar con una fuerza comercial robusta para hacer masiva nuestra tecnología.

Amenazas

- Posibles unicornios o grandes empresas que cuentan con recursos económicos abundantes.
- Las barreras de entrada no son altas y el modelo puede ser replicado y en algunos casos perfeccionado por ciertas empresas que
- Los canales de comercialización realicen el desarrollo interno con su equipo de profesionales, sin requerir de nuestros servicios como soporte.
- Cambio de reglas de juego por parte del gobierno con nuevas leyes, regulaciones o impuestos a las plataformas digitales.

El análisis FODA descrito, nos hace pensar que nuestro proyecto tiene una clara oportunidad, donde las condiciones actuales de la industria y el contexto global producto de la pandemia juegan a nuestro favor. Además, hay ciertos aspectos fundamentales en los que debemos prestar atención, tales como el alto nivel de conciencia y difusión de la tecnología hacia los canales de comercialización que facilitan y favorecen nuestro emprendimiento.

Además, fortaleceremos a nuestro equipo técnico sobre el negocio, así como también, la construcción de redes de contacto que permiten una adecuada difusión. Además, debemos contar con una estructura de costos operativos bajos, el patentamiento de nuestra tecnología y por último con la posibilidad de reconversión de perfiles para adaptarnos a cada canal multimarca que queremos llegar.

Análisis Pestel

Para analizar el contexto de la industria y de la región LATAM, vamos a utilizar el modelo PESTLE de análisis de factores importantes del entorno.

Político

Se observa en la región, un estancamiento económico en los últimos años, siendo Latinoamérica la que menos ha crecido en el año 2020 a nivel mundial. Adicionalmente, el principal enemigo de la democracia es la violencia, donde no pueden coexistir ambos, en un estado de derecho que posibilite el orden público.

En Colombia, la política ha estado canalizada por un sistema de partidos sustentado en un bipartidismo fluido, sin ningún tipo de polarización, lo cual le ha dado al conjunto del sistema una orientación centripeta y poco proclive a estimular la participación electoral. Sin embargo, a través de la reforma política en el año 2003 y la Ley de Bancadas permitieron el fortalecimiento de los partidos políticos con una cierta imagen de transparencia, de tal manera que el desarrollo de la actividad de los partidos de oposición no se vea debilitada por las seducciones individuales de los dirigentes políticos, como se ha visto en el pasado inmediato.

Se observa en el país un clima político, dejando atrás la situación de permanente confrontación a un estado de relaciones de respeto a las demás instituciones del Estado. Se restableció una relación institucionalizada y no mediada por enfrentamientos en los medios de comunicación. Lo mismo sucedió con los sectores políticos, incluyendo a la oposición, a la que el gobierno ha dado un trato respetuoso, lo que no significa que esté de acuerdo con ella

El universo político ha evolucionado y tiene una dirección en las nuevas perspectivas que entendemos como positivas.

Económico

Colombia tiene un historial de gestión fiscal y macroeconómica prudente, basado en un régimen de inflación objetivo, una tasa de cambio flexible y un marco fiscal basado en reglas, lo cual permitió un crecimiento ininterrumpido de la economía desde el 2000 y generó un espacio de políticas que permitió responder a la crisis de la COVID-19 del año 2020.

La pandemia afectó severamente. Sin embargo, respaldada por las acciones inmediatas y decisivas que el gobierno actual tomó para proteger vidas, ingresos, empleos y empresas, la actividad económica ha venido recuperándose aceleradamente, y en junio del 2021, alcanzó casi los mismos niveles de finales del 2019, a pesar de una contracción temporal debida a las restricciones de movilidad en abril y las protestas sociales en mayo.

Se proyecta que la economía terminará en 7,70 % en el 2021 y volverá de manera decisiva a niveles del 2019. A medida que la economía se acerca a su

potencial en el mediano plazo, se proyecta que el crecimiento desacelerará. Se espera que la inversión rebote gradualmente en 2022 a medida que los proyectos de infraestructura tales como las concesiones viales 5G y el ferrocarril de Bogotá.

También sería necesario fortalecer la banca de desarrollo nacional con el fin de aumentar la capacidad de préstamos y cualquier acción necesaria para dar respuesta rápida a las necesidades.

Socio-cultural

Aquí podemos citar algunas consideraciones que debemos tener en cuenta sobre tendencias culturales que se han visto en Colombia:

- Utilización significativa del e-commerce.
- Cambios demográficos que posibilitan una integración de las diferentes etnias producto de la globalización.
- Gran interés hacia el progreso de los emprendimientos tecnológicos, especialmente entre las generaciones más jóvenes.

Tecnológico

Colombia subió sus calificaciones en los pilares de capacidad de innovación y dinamismo de los negocios, que constituyen el ecosistema de innovación, según Índice de Competitividad del Foro Económico Mundial.

La meta del gobierno es ubicar el gasto de inversión y desarrollo en el 1.50 % del PIB, y en la actualidad el porcentaje de este gasto en Colombia se mantiene en el 0,9 %.

Los avances en el mundo de manera abrupta, han provocado cambios muy importantes en negocios tradicionales y en el comportamiento de todos los miembros globales. Además, a través de estudios de diversas consultoras, el 85 % de los colombianos accede a internet a través de un smartphone. Asimismo, se demuestra que la utilización de aparatos móviles, no está ligado solamente a aquellas aplicaciones de comunicación, sino que también se usan para trabajar, realizar compras y operaciones diversas. De igual manera, en Colombia se inició el proceso de asignación de red 5G. Podemos argumentar que estos nuevos

hábitos deben ponerse en práctica en la medida que los países los adopten como políticas de estado. Incluso para los canales de comercialización de la indumentaria resulta atractivo, dado que, con la integración de una plataforma tecnológica, les facilitará el acceso a los usuarios.

Ecológico

El cuidado del medio ambiente, es un tema que ha tomado mucha relevancia en los últimos años. Asimismo, entendemos que las acciones más efectivas son las que modifican hábitos de las personas y empresas, y logran buenas practicas que tienen consecuencias positivas sobre nuestro planeta. En pocas palabras, observamos emprendedores e inversores conscientes, con gran relevancia en las energías renovables.

La decisión del gobierno de Colombia implica para el año 2021 trabajar en la reducción del 51 % con un horizonte hacia el 2030, de las emisiones de gases de efecto invernadero, causantes del cambio climático. La meta anterior se centraba en una reducción de 20 % y de un 30 % si se contaba con cooperación internacional. Es por eso que la nueva ambición implica un gran trabajo.

El gobierno se ha alineado con Noruega, para el lanzamiento de un programa que fortalezca las capacidades de las instituciones colombianas para luchar contra la deforestación a 2023. El programa busca contribuir con la prevención, investigación y el abordaje de los crímenes ambientales relacionados con la deforestación, con el propósito de reducir las oportunidades de las estructuras criminales organizadas nacionales e internacionales que están detrás del financiamiento de la deforestación, el acaparamiento de tierras y las prácticas insostenibles. El gobierno de Noruega hizo un aporte de más de 46 000 millones de pesos (cerca de 13,5 millones de dólares) para cumplir con esos objetivos.

Por otra parte, Colombia es un exportador de hidrocarburos, principalmente carbón, y eso será complejo porque el sector tendrá un reto mayor de reinventarse y lograr una transición justa para la fuerza laboral, dado que se va en un camino de búsqueda de reconversión de la matriz de generación eléctrica y cambio en la dependencia de dicho mineral.

Legal

En esta área, Colombia como la región de Latam, no dispone de un entorno regulatorio favorable para los negocios. De igual forma, hay muchos trámites burocráticos y barreras de entrada para los nuevos inversores. Del mismo modo, debemos colocar a la seguridad jurídica como uno de los factores necesarios para el fomento de emprendimientos.

A pesar de lo señalado anteriormente, la región tiene mucho potencial para el desarrollo empresarial ya que cuenta con recursos naturales, petróleo y gas, entre otros y competencia en materia de costos. De igual manera, debemos destacar la integración de algunos de los países de la Alianza del Pacífico, que buscan no solo fomentar el comercio entre PYMES de sus países miembros sino la adhesión legislativa al homologar leyes que fomenten nuevas iniciativas, tal es el caso de Colombia.¹²

Cinco Fuerzas de Porter

Este modelo permite analizar el potencial para mantener la competitividad del negocio dentro de la industria (Porter, 1979).

Poder de negociación del cliente

El dominio de los canales de venta es intermedio, debido a que los mismos pueden elegir entre algunas alternativas de plataformas. Asimismo, el ingreso de dichas compañías al mercado presenta pocas barreras de ingreso, y por el momento no hay ninguna que haya podido encontrar atributos que fidelicen y generen impacto en alto porcentaje con los usuarios finales. Este es el gran desafío que encuentran estos emprendimientos, dado que los usuarios si no tienen respuesta satisfactoria, no la utilizan en la página, la descartan y vuelven a recurrir al canal físico.

Poder de negociación del proveedor

La influencia que contamos frente al proveedor es bajo, debido a que no se dispone de ningún socio estratégico en este proyecto que empuje el desarrollo.

¹²<https://mba.americaeconomia.com/articulos/columnas/en-latinoamerica-el-emprendimiento-llego-para-quedarse>

Adicionalmente, se utiliza el apoyo de Microsoft, pero este no incide en el negocio ni en su desarrollo, sino como colaborador en algunas etapas de prueba.

Amenaza de nuevos competidores

Observamos la existencia de un peligro real a la entrada de nuevas empresas competidoras, debido a que existen bajas barreras de apertura. Asimismo, todos los jugadores plantean el interrogante de ser sostenibles y aumentar las ventas en línea de los canales, que posibiliten dar una respuesta rápida.

Además, en Colombia, como en la región demandan este tipo de soluciones que pueden suplir la venta en canal físico.

Es necesario el patentamiento de la tecnología para evitar que otros lo generen de antemano.

Amenaza de productos sustitutos

Aquí podemos pensar que los canales de venta multimarca a los que intentamos llegar, pueden llegar a ofrecer este servicio, pero como hemos explicado anteriormente, por el momento, no se observa que le estén dedicando esfuerzos en la generación del desarrollo interno, incursionando en soluciones tecnológicas que faciliten la vida diaria de las personas. Por otro lado, grandes unicornios o marketplaces no han ofrecido el servicio integrándose a dicho segmento como socios estratégicos.

Rivalidad entre competidores existentes

La disputa entre los jugadores actuales no es grande, debido a que el sector es nuevo y está en pleno desarrollo. Por el momento, hay una suerte de incertidumbre debido a que hay un mercado muy grande y escalable, donde la competencia y los canales de venta no han dedicado esfuerzos en sus departamentos de I+D y Marketing que les permitan entender a los usuarios finales en un contexto cambiante y que requiere una actuación de manera rápida.

Creemos que SYF cuenta con grandes oportunidades de lograr una buena penetración en el mercado, especialmente en aquellos canales de venta multimarca que tienen una gran relevancia en la sociedad y generan gran

número de facturación. Igualmente, somos conscientes de que los esfuerzos deben destinarse a lograr una fidelización profunda con los canales, y contar con las mejores herramientas para lograr una buena transición hacia los clientes finales, que hoy se encuentran inclinados en el mundo físico y deben pasar al mundo digital, mostrando las enormes ventajas.



Universidad de
San Andrés

PLAN DE MARKETING

Marketing Mix (Culliton, 1948)¹³ “Las 4 P”: El modelo surge en el año 1948, y luego se han propuesto diversas mejoras. Además, su simplicidad es efectiva en identificar los elementos básicos del posicionamiento de un producto o servicio a través de sus cuatro componentes: Producto, Precio, Plaza y Promoción.

En virtud de ello, utilizamos esta metodología para evaluar los detalles de la propuesta de SYF.

Producto

Será una plataforma virtual cuya arquitectura se define por la tecnología. Adicionalmente el diferencial de nuestro negocio, es un software que permite determinar con precisión las medidas de cada prenda.

Nuestro propósito será la integración con el sitio de cada canal, fomentando el tráfico de los usuarios.

Precio

Para poder llegar a nuestro mercado objetivo, hemos implementado tres modalidades de monetización.

Para comenzar describimos en primera instancia, denominada “Libre”, donde no se generan ingresos. Además, tiene como propósitos: lograr conocimiento, entender la integridad y beneficios de la plataforma y en consecuencia alimentar nuestra base de datos. Para finalizar, dicho modelo no cuenta con personalización ni soporte técnico.

En segundo término, tenemos un esquema denominado “Avanzado”, cuyo desafío será llegar hasta un límite de 5.000 escaneos por cada cliente integrado. De igual forma, cuenta con las ventajas de integración personalizada y un apoyo técnico durante las 24 horas. Para concluir, su costo asciende a 0,17 usd y su cobro hacia el canal tiene una periodicidad de facturación mensual.

¹³ Culliton, J. (1948). The Management of Marketing Costs. EEUU: Harvard Business Review.

Para finalizar, disponemos la última ecuación denominada “Completo”, en donde apunta a un universo de más de 5.000 escaneos. En esa misma línea, cuenta con las mismas particularidades descritas para el modelo anterior. Por otro lado, la diferencia radical es su costo, que se establece en 0,10 USD.

En definitiva, está es la modalidad que anhelamos llegar en un horizonte de corto y mediano plazo.

Plaza

La distribución será a través de canales digitales. De todas maneras, entendemos que el contacto de awareness (conciencia) se dará especialmente en las fases iniciales en forma presencial y en línea directa con el CEO y Co-Founder, en eventos de moda que tienen trascendencia. Adicionalmente, es importante el desarrollo de nuestra propia página web y contar con un equipo de fuerza de ventas que permitan la obtención de canales y ejecutivos de cuenta que luego estén abocados a sus necesidades particulares.

La gestión se hará desde Bogotá, y la idea es que, a través de la incorporación de profesionales en las distintas áreas, se pueda penetrar en nuestro nicho, a través de presentaciones digitales, foros de participación, cámaras de empresas que nucleen los canales de venta de indumentaria.

Promoción

Los principales canales de publicidad serán nuestra propia plataforma web y habrá un equipo comercial que será capaz de difundir nuestro producto a través de presentaciones presenciales en los clientes o bien en eventos corporativos. De igual forma, nuestro acercamiento hacia los canales, fue sustentado por informes de estudios de mercado que nos permitieron conocer la manera de como aproximarnos.

Les permitirá ofrecer un mayor portfolio de productos de los que existen en el canal físico, tomando mejores decisiones del negocio (a través de métricas), y la posibilidad de descubrir nuevas oportunidades. Por otra parte, las acciones de nuestro plan tratarán de conocer nuestra tecnología, en eventos trascendentes donde se encuentren muchos jugadores estratégicos.

En línea con lo anterior, llevaremos a cabo las siguientes instancias que consideramos vitales:

- Creación de un perfil LinkedIn de nuestra compañía, que visualice nuestra propuesta de valor y adicionalmente muestre alertas de las novedades y avances que vayan surgiendo. Asimismo, entendemos que es una de las redes de mayor difusión y consulta de empresas.
- Desarrollo de un sólido equipo de ventas que tenga fuerte presencia física. Adicionalmente van a contar con una profesionalización previa y el armado de una presentación digital, que permita visualizar las ventajas de nuestra tecnología.
- Contrato de ejecutivos de cuenta que permitan entender las necesidades.
- Implementación de un sitio de contacto dentro de nuestra página web.



Universidad de
San Andrés

Plan de Operaciones

Recursos Clave

Citamos a continuación aquellos recursos que consideramos importantes:

- Apoyo del equipo emprendedor, que cuenta con la experiencia y el know how necesario para llevar a cabo este proyecto.
- Disponer de un socio estratégico. Adicionalmente, sería válido ya que dicho partner nos proveerá de los servicios que ofreceremos en nuestra aplicación, como así también la posibilidad generar acciones correctivas o de mejora.
- Recursos financieros necesarios para realizar la implementación y customización de las plataformas diseñadas para cada canal de venta.
- Profesionalización del equipo comercial para llevar de manera presencial la propuesta de valor a los canales.

Actividades Clave

En SYF identificamos las siguientes actividades para el avance de nuestro negocio:

- Desarrollo y soporte técnico de la aplicación.
- Nivel de servicio post implementación de manera semanal a los clientes.
- Capacitación interna por los socios hacia toda la fuerza comercial y ejecutivos de cuenta.

Procesos

Al tratarse de una plataforma virtual, entendemos que es necesario la generación de una integración fácil y rápida.

El proceso consistirá en los siguientes estadios que describo a continuación:

- Reuniones periódicas que permitan mostrar las ventajas de nuestra tecnología integrada. Adicionalmente, se necesitarán dos o tres encuentros físicos con nuestro equipo comercial y en última instancia con

integrantes de dirección para delinear aspectos económicos relevantes y tiempos de implementación.

- Confirmación de la propuesta y aceptación de las condiciones contractuales.

Se realizará la prueba de validación final; y por otro lado, nuestro equipo de ejecutivos de cuentas se pondrán a disposición, informando las situaciones que experimenta cada canal.

Indicadores

Se detallan algunos indicadores que tendremos en cuenta para controlar y medir el rendimiento de la fuerza comercial y del servicio:

- Tiempo de tardanza en concreción de una venta.
- Reclamo y quejas.
- Encuesta de satisfacción a clientes (para obtención de Net Promoter Score) y a nuestros empleados.
- Cantidad de visitas.
- Tiempo de respuesta en contacto para las iteraciones de nuestro soporte técnico.

Localización

En nuestro primer año de lanzamiento, no será necesario disponer de una oficina propia. Por otro lado, se coordinarán y organizarán las consultas y etapas de desarrollo de forma remota, con los técnicos y desarrolladores, así como también los avances y cambios en el negocio. Por otra parte, creemos apropiado alquilar un espacio de trabajo en un lugar físico compartido, que permita realizar las reuniones con nuestro staff operativo y comercial, para delinear planes de acciones a seguir. En adición a lo anterior, entendemos que deberá localizarse en la ciudad de Bogotá y en Brooklyn, ya que allí se encuentran los Fundadores de la empresa.

Calidad

En SYF entendemos que todo lo referente al desarrollo de nuestra plataforma, requiere de un nivel de precisión que hacen a nuestro valor agregado. En esa misma línea, vamos a describir aquellos aspectos centrales:

- Desarrollo de la interfaz y los módulos en la plataforma:

Se busca un nivel de precisión minimizando los errores, a través de la definición de etapas de validación según un mapa de trabajo segmentado por hitos.

- Soporte:

Otorgar visibilidad a nuestro canal y poseer asistencia para que frente a cualquier problema que surja se pueda solucionar al instante.

- Seguridad:

Se utilizarán los estándares internacionales de encriptación permitiendo garantizar el 100% de una transacción segura.

MVP

El producto mínimo viable nos llevará 1 año, que es el tiempo que se requiere para realizar cada una de las iteraciones con nuestros profesionales en la plataforma, para ser aplicado a la integración con la tienda multimarca en Colombia. Además, en simultáneo, se realizará el desarrollo de la página web, con la cual se hará la compra inicial de los equipos y se firmarán alianzas y certificaciones con las organizaciones y asociaciones.

Se estiman 4 a 5 meses de desarrollo de la interfaz.

Plan de Implementación

El siguiente grafico de Gantt (Gantt, 1915)¹⁴ muestra el cronograma de actividades que realizará nuestra compañía.

Adicionalmente podemos determinar que las tareas estarán centradas en el desarrollo de la plataforma e inscripciones legales (patentamiento). Además, estipulamos un tiempo razonable de 1 año y 3 meses para llevarlas a cabo.

Tareas Desarrolladas	Mes														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Desarrollo de la Plataforma															
Planeacion de los Modulos	█	█													
Desarrollo PEI		█													
Analisis de requerimientos		█	█												
Core IOS y Android		█	█	█											
Diseño y UX			█	█	█										
Prueba Piloto						█	█	█							
Marketing															
Branding	█	█	█												
Publicidad en medios digitales							█	█	█	█	█	█			
Community Management							█	█	█	█	█	█			
Tareas Generales															
Registro / Patentamiento de la marca	█	█	█												
Constitucion de la Sociedad	█	█	█												
Compra de computadoras y equipos	█	█	█												
Comportamiento de clientes															
Plataforma iterativa y analitica							█	█	█	█	█	█	█		
Soporte y Actualizaciones															
Soluciones de errores y actualizaciones													█	█	█

Una vez que finalice todo el proceso descrito y se realicen las tareas relacionadas con la inscripción de SYF, se procederá a realizar la prueba piloto. También, dicho momento es muy importante ya que podremos evaluar el

¹⁴ Gantt, H. L. (1915). Work, Wages and Profit. New York : The Engineering Magazine.

funcionamiento general de la aplicación y la detección de errores, con el posible plan de acción correctivo.

Agregando a lo anterior, una vez finalizado el mes de pruebas y los posibles ajustes correspondientes, seguiremos con la etapa de lanzamiento oficial. De la misma manera, una vez que SYF haya salido al mercado, se trabajará fuertemente en dos aspectos: el soporte técnico y la evaluación de nuestro equipo comercial.

En primer lugar, el objetivo será asegurar la continuidad de las operaciones y ser un aliado del canal de ventas para cualquier eventualidad que surja, incorporando a ejecutivos de cuenta que atiendan las cuestiones que pudiesen surgir.

En segunda instancia, comprenderá la evaluación de manera periódica de nuestro equipo comercial a través de la creación de un tablero de comando que permita con una serie acotada de indicadores, monitorear sus rendimientos. Adicionalmente, generará detecciones tempranas y visualizará nuevos horizontes de ventas potenciales. Además, dichas métricas serán establecidas por la Dirección Financiera en conjunto con los Fundadores.

Por último, nuestro emprendimiento contará inicialmente con una estructura de recursos humanos pequeña. También, estará a cargo del CEO en línea conjunta con el CFO. Adicionalmente estas posiciones directivas escucharán las recomendaciones que pudieran surgir de los otros integrantes de SYF, en las reuniones de directorio.

Equipo Emprendedor

El equipo de Shop Your Fit ¹⁵se compone de un equipo apasionado de ingenieros experimentados, emprendedores y profesionales de finanzas y comunicación. En sus primeras dos etapas (lanzamiento y consolidación) no necesitaremos contar con un equipo demasiado grande.

Matías Gath

Es el fundador y presidente ejecutivo. Además, es Licenciado en Negocios Internacionales, Universidad Memphis, EEUU y MBA en IESE Business School, Universidad de Navarra, España. Adicionalmente, es un emprendedor serial, basando su experiencia en el desarrollo de equipos tecnológicos para resolver grandes problemas para industrias específicas. Podemos agregar, que ha fundado la empresa Kadabra en el año 2017, siendo la primera plataforma de entrega bajo demanda en Argentina. Asimismo, el core business se centraba en la disponibilidad del producto en un lapso de 60 minutos. Para finalizar dicha compañía fue vendida a Glovo, desempeñándose en la posición de Country Manager para Argentina.

Daniel Salcedo

Ocupa la posición de CEO. De igual forma, es Licenciado en Tecnología, Universidad San Ignacio de Loyola, España y MBA en producción de medios en The Ner School, EEUU. También, es un emprendedor serial, con enfoque en la creación de productos de tecnología y contenido de video. Asimismo, durante los últimos 15 años, gestionó y dirigió producciones de video para marcas como Pepsi, Toyota, Samsung y Delta, Turner, Netflix. Ahora bien, sus principales hitos más destacados fueron: Co-Fundador de Muuseme y Trenderscope: una plataforma de licencias de música para la industria de la publicidad en los EE. UU, luego fue vendida con éxito después de 3 años desde su creación.

¹⁵ <https://shopyourfit.com/>

Augusto Chessini

Tiene el cargo de CTO. Igualmente, es Ingeniero en Sistemas de la UTN, Argentina, Master en Ingeniería en UAI, Argentina y actualmente PHD en Medicina en UAI, Argentina. Además, sus pilares se centran en gestión y liderazgo de proyectos tecnológicos, desarrollo de juegos y software, programación de Inteligencia Artificial y Machine Learning, Impresión 3D y Drones y metodologías ágiles. Actualmente, es Director de Proyectos de iniciativas de estudiantes en la UAI y CTO de Avenida Más (Marketplace as a service que trata de ayudar a las empresas a ser protagonistas y liderar el camino hacia su transformación digital y cultural).

Martin Vainer

Ejerce el puesto de Director Finanzas y Operaciones. Además, cuenta con la formación académica de las carreras de Contador Público y Licenciado en Administración de Empresas de la UNLAM, Argentina y MBA Candidate en UDESA, Argentina. En esa misma línea, ha trabajado durante 15 años en área de finanzas de grandes compañías tales como Deloitte, Shell, Tecna, Schneider Electric, Ascensores Schindler, apoyando el crecimiento y la mejora en procesos y operaciones de impacto financiero en las distintas áreas de negocio.

Tomas Vio

Realizará las labores de Director Comunicación y Estrategia MKT. En esa misma línea, es Licenciado en Ciencias de la Comunicación de la Universidad Austral, Argentina y MBA Candidate en UDESA, Argentina. Ha desarrollado destacadas campañas de comunicación masivas, relaciones con líderes de opinión y producción de materiales para distintos soportes (digital, audio, video, etc). Participo de distintas asociaciones de medios y empresas como ADEPA e IDEA. Fundador de revista WACHO, cuyo foco es en traer experiencias de personas nacidas o criadas en la década de 1990.

Resultados Económicos-Financieros y requerimientos de inversión

Contexto Macro y Micro en Colombia

El COVID-19 obligó a implementar medidas restrictivas y de confinamiento, que han afectado a la actividad de las empresas, la movilidad de las personas, la distribución de los productos y el abastecimiento de los bienes/ servicios, es decir, en términos económicos, una crisis de la oferta y la de la demanda.

Por otro lado, bajo estas condiciones en el 2020 se generó una recesión económica. De todas formas, en la región de América Latina, se prevé una caída del 8.1% para el 2021. Adicionalmente, en Colombia, la tasa de crecimiento se comportará en línea, y se espera un cierre alrededor del 6 %.

El comercio exterior no ha sido ajeno a esta coyuntura extraordinaria. La demanda internacional de los diferentes commodities, bienes y servicios se ha contraído. Además, la movilidad internacional y la logística del comercio se han visto afectadas.

De igual manera, existe un desajuste fiscal, en donde las necesidades del gasto público crecieron a la par de la emergencia, mientras que los ingresos tributarios se resintieron.

Fue necesario abandonar la regla fiscal, pasando de un déficit presupuestario previsto del 2,2% al 8,9% del PIB.

Colombia mantiene el grado de inversión elevado de las tres calificadoras de riesgo y aquí el gran reto es cumplir con el compromiso de ajustar las finanzas públicas y bajo esta forma mantener la categoría de economías promisorias atractivas. También, los canales de venta necesitan soluciones tecnológicas que puedan ayudarlos a realizar operaciones y que generen impacto positivo en su estado de resultados. Es por ello que dichos esquemas de plataforma aplicados al sector de la indumentaria, constituyen un fenómeno novedoso y en ascenso. Adicionalmente la industria de la moda ha aumentado en el orden del 400 % en estos últimos 20 años.

Observamos la existencia de un interés de los canales de integrar una tecnología de vanguardia a su plataforma. En consecuencia, esto posibilitará obtener una base de datos de sus clientes que le permitirá entender sus necesidades y deseos. Por otro lado, una manera rápida de actuar, es diseñar planes de acción integrados a través del software que brinda nuestra empresa SYF, mejorando la experiencia en línea, basada en la precisión, la simpleza y privacidad de los usuarios.

Modelo de Generación de beneficios

A continuación, exponemos los beneficios esperados en los próximos 5 años de nuestro proyecto una vez que se haya realizado el lanzamiento estimado para el año 2022 en la tienda multimarca Encantadore.

Además, en el plano actual nos focalizaremos en la integración de la aplicación. Adicionalmente, determinaremos los ingresos proyectados teniendo en cuenta la situación actual del país. Del mismo modo, observamos que se realizan 5 millones de transacciones por mes, es decir 60 millones por año, y cuyo ticket promedio de compra online es aproximadamente de COP 108.170 y el tipo de cambio es de \$ 3.755 por cada USD¹⁶

En definitiva, en la suma total de compras, el 60% son a través de canales físicos y el 40 % restante con la modalidad online (viene creciendo de forma sostenida en el último tiempo).

De igual manera, la proyección del negocio de SYF se basará en un esquema conservador de dos canales multimarca en Colombia. Además, durante los primeros años, tendremos una forma de ingresos del canal, cuyos clientes realizarán en total cuatro millones de escaneos corporales. En esa misma línea, podemos explicar que cada uno de ellos, cuenta con un universo de 500.000 usuarios propios y que manifiestan una frecuencia de compra online de tres o cuatro en el año.

¹⁶ <https://www.dolar-colombia.com/>

Agregando a lo anterior, podemos decir que por cada canal obtendremos 2 millones de escaneos anuales, cobrando un canon por cada utilización que realiza el usuario al efectuar la compra.

El objetivo de SYF será captar a canales de venta en la región de Latam en un mediano plazo una vez implementado el MVP, en la tienda multimarca. Por otra parte, establecimos la conformación de los ingresos provenientes del esquema de precios denominado completo (usd 0.10 por escaneo corporal). En adición a ello, durante los primeros años, el crecimiento será prácticamente bajo y luego en los restantes tendremos un incremento porcentual dado la madurez y entendimiento de los canales y los esfuerzos del área comercial. En cierto modo, en relación al volumen de operaciones, hemos determinado una tasa de crecimiento del 540 % para todo el proyecto y para la perpetuidad, consideramos un factor de crecimiento del negocio del 45 %.

Asimismo, y en base a lo expuesto anteriormente (esquema de precios y volumen operacional), establecimos una proyección de ingresos para cada año: USD 400.000 para el año 1, USD 460.000 para el año 2, USD 782.000 para el año 3, USD 1.564.000 para el año 4, USD 3.753.600 para el año 5 y USD 5.442.720.

Incluso, en otro orden de prioridades, la parte atribuible a los costos se compone únicamente por la implementación de la customización del servicio al canal de venta adquirido como cliente, que asciende a USD 5.000 por única vez. Adicionalmente, hemos fijado dos canales para el año 1, 3 canales para el año 2, 5 canales para el año 3, 8 canales para el año 4, 12 canales para el año 5 y 15 canales para el año a perpetuidad.

En esa misma línea, se encuentran los gastos que hemos dividido en: ventas y marketing, administrativos y operativos. A continuación, vamos a describir una breve reseña de cada uno de ellos:

Para comenzar podemos describir a los gastos que destinaremos a la publicidad y promoción. Además, en los tres primeros años se destinará un 8 % del ingreso y para los restantes un 10%. En adición, esta política se ha definido de esta forma, dado que entendemos que, en los primeros años de vida de una modelo de plataforma, es fundamental dar a conocer el nuevo producto en el mercado, especialmente para lograr captar a aquellos canales que desconfían de la tecnología, que tienen miedo a ella o simplemente no la entienden y no quieren destinar dichos esfuerzos a implementarlo de manera interna. También, se requerirá de una fuerza comercial ad-hoc para dicha necesidad.

Ahora bien, los gastos de administración y de la operación comprenden otra área estratégica. Agregando a lo anterior, se planificarán los salarios del equipo emprendedor y se incluirán las cargas sociales y demás costos asociados al pago de sueldos (aguinaldo, vacaciones, etc.). Adicionalmente se incluye el servicio de soporte técnico las 24 horas con un precio de USD 650 mensual (esquemas de precios completo y avanzado). Para finalizar, los salarios se actualizarán en promedio un 16% todos los años.

Por último, aparecen los cargos por las depreciaciones que tienen correlación con la inversión inicial de USD 300.000 para el desarrollo previsto en el plan de implementación en la tienda. En resumen, estimamos la modalidad de amortización lineal de 10 años. Adicionalmente, estimaremos una tasa para el impuesto a las ganancias es de 31%.

Para terminar con el análisis, podemos sostener que, a partir del primer año, no habría beneficios, y con el correr de los años, y en consecuencia con el aumento en la cantidad de canales, tendríamos ganancias incrementales basadas en la escalabilidad del negocio en la región de LATAM.

A continuación, describimos el análisis gráfico de nuestro modelo en cifras:

Determinación de Ingresos y Gastos del emprendimiento

Concepto	2022	2023	2024	2025	2026	2027
		15%	40%	200%	240%	45%
Ingresos						
Escaneos por Año	4.000.000	4.600.000	7.820.000	15.640.000	37.536.000	54.427.200
Operación Principal	400.000	460.000	782.000	1.564.000	3.753.600	5.442.720
Otros Ingresos	-	-	-	-	-	-
Total de Ingresos	400.000	460.000	782.000	1.564.000	3.753.600	5.442.720
Costo de Ventas						
Implementacion Servicio Customizado	10.000	15.000	25.000	40.000	60.000	75.000
Total de Costo de Ventas	10.000	15.000	25.000	40.000	60.000	75.000
Margen Bruto	390.000	445.000	757.000	1.524.000	3.693.600	5.367.720
Gastos Administracion & Operación						
Ventas & Marketing	32.000	36.800	62.560	156.400	375.360	544.272
Administracion & Operación	65.000	75.400	87.464	101.458	117.692	136.522
Soporte Mensual Técnicos	15.600	23.400	39.000	62.400	93.600	117.000
Depreciaciones AF	-	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
Total Gastos Administrativos & Operación	112.600	165.600	219.024	350.258	616.652	827.794
Resultado Operativo/ OI/ EBIT	277.400	279.400	537.976	1.173.742	3.076.948	4.539.926
Otros Ingresos / Gastos						
Ingresos Financieros	-	-	-	-	-	-
Gastos Financieros	-	-	-	-	-	-
Depreciaciones AF	-	-	-	-	-	-
Total Otros Ingresos/ Gastos	-	-	-	-	-	-
Ingresos antes IG	277.400	279.400	537.976	1.173.742	3.076.948	4.539.926
Impuesto a las Ganancias	85.994	86.614	166.773	363.860	953.854	1.407.377
Resultado Neto	191.406	192.786	371.203	809.882	2.123.094	3.132.549

Todos los valores están expresados en USD

Proyección Financiera

Para comenzar, hemos tenido en cuenta los gastos de inversión en desarrollo de la plataforma detallados precedentemente, el registro de la marca y la constitución de la nueva sociedad. (Se puede visualizar el análisis en el Anexo 5).

En esa misma línea, para la determinación del cálculo de los flujos de fondos, se ha tenido en cuenta una perpetuidad para el año 6 de 45 %.

Además, para el cálculo del valor actual del negocio, se utilizó el método Adjusted Present Value (APV) (Myers, 1974)¹⁷. Del mismo modo, teniendo en cuenta las características innovadoras de la industria y al no disponer de

¹⁷ Myers, S. (1974). "Interacciones de la financiación empresarial y las decisiones de inversión: implicaciones para el presupuesto de capital". EE.UU: Journal of Finance Págs. 1-25.

información histórica o estimaciones claras de la evolución a largo plazo, no se ha calculado un valor residual luego del año 6.

Incluso para calcular la tasa de descuento, se han considerado los siguientes parámetros: los bonos del tesoro de EEUU, que actualmente rinden 1.60%, la prima de riesgo de mercado 5% (promedio aceptado universalmente) , una beta apalancada de 1.20 ¹⁸, una prima de riesgo país de 1.56 % según estimaciones recientes (JP Morgan) y D/V (Deuda/ Valor) de la industria de 9 %, en donde nuestro emprendimiento adoptará dicha relación.

Si tenemos en cuenta todos los inputs necesarios para establecer la correcta valuación del proyecto, podemos afirmar un valor de negocio de USD132.841.442. Agregando a lo anterior, podemos ver que SYF genera valor económico. En conclusión, la tasa interna de retorno (TIR) es 634 % y el payback del proyecto (período de recupero) es lento y se repaga en el tercer año.

Análisis de flujo de fondos para período de 5 años – Viabilidad Proyecto

Concepto	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Resultado Neto	191.406	192.786	371.203	809.882	2.123.094	3.132.549
Amortizaciones	-	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
Inversion	(300.000)	-	-	-	-	-
Flujo de Fondos Libre (FFL)	(108.594)	222.786	401.203	839.882	2.153.094	3.162.549
Valor Residual (VR)					197.043.539	
FFL + VR	(108.594)	222.786	401.203	839.882	199.196.633	
Factor Descuento	0,92	0,85	0,78	0,72	0,66	
VP FLUJO	(99.990)	188.881	313.195	603.697	131.835.659	

VAN	132.841.442
TIR	634%

Calculo Tasa de Descuento (KU)

Rf	1,60%	
Bu	1,09	
PRM	5,00%	→ $Ku = Rf + Bu \times PRM + PRP$
PRM Estructural	1,56%	
Ku	8,61%	
D/V industria	9,00%	
Beta apalancada Industria	1,20	

¹⁸ Se utiliza la beta des-apalancada del sector "Investments & Asset Management" de Betas https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/cryprem.html

Requerimientos de inversión y financiamiento

El proyecto SYF necesitará una inversión de USD 300.000. Del mismo modo, representa una suma relativamente significativa y en un periodo de tiempo corto iremos en la búsqueda de la generación de un buen retorno. Asimismo, hemos decidido no salir a buscar financiamiento externo.

Análisis de sensibilidad y stress

Vamos a analizar distintos escenarios que nos permiten contemplar posibles cambios de rumbo en el negocio, que implicarían modificaciones en nuestra proyección financiera.

Escenario 1

Suponemos un escenario menos favorable, donde existirá un replanteo de un nuevo esquema de monetización tarifario, en donde se determinen valores de USD 0,05 por escaneo, debido a una fuerte crisis mundial por rebrote Covid-19 (variante delta). Ahora bien, si esto ocurre observaríamos una reducción de nuestros ingresos. En conclusión, el VAN daría USD 65.516.124 y la TIR sería de 364 %.

Concepto	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Resultado Neto	64.446	46.782	122.997	351.239	1.022.351	1.536.471
Amortizaciones	-	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
Inversion	(300.000)	-	-	-	-	-
Quebranto	-	(19.978)	-	-	-	-
Flujo de Fondos Libre (FFL)	(235.554)	56.804	152.997	381.239	1.052.351	1.566.471
Valor Residual (VR)					97.599.449	
FFL + VR	(235.554)	56.804	152.997	381.239	98.651.800	
Factor Descuento	0,92	0,85	0,78	0,72	0,66	
VP FLUJO	(216.891)	48.159	119.435	274.030	65.291.390	

VAN	65.516.124
TIR	364%

Calculo Tasa de Descuento (KU)

Rf	1,60%	
Bu	1,09	
PRM	5,00%	→ Ku= Rf + Bu x PRM + PRP
PRM Estructural	1,56%	
Ku	8,61%	
D/V industria	9,00%	
Beta apalancada Industria	1,20	

Escenario 2

En segundo lugar, establecemos otro escenario ultraconservador, en el cual SYF no logre la penetración planteada a nivel regional. De igual manera, se considera el mismo nivel de cobro por escaneo y se incrementa el gasto de ventas y marketing en 11 % en relación a las ventas y un costo mensual de USD 850 referido al soporte técnico, para lograr revertir la situación y ser agresivos en la penetración hacia los canales de venta multimarca. Adicionalmente, se han mantenido los esquemas de precio ajustados previstos en escenario 1. En definitiva, bajo estas premisas, el VAN daría negativo y no existiría la viabilidad del proyecto.

Concepto	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Resultado Neto	56.994	37.053	106.623	305.616	924.780	1.398.967
Amortizaciones	-	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
Inversion	(300.000)	-	-	-	-	-
Quebranto	-	(17.668)	-	-	-	-
Flujo de Fondos Libre (FFL)	(243.006)	49.385	136.623	335.616	954.780	1.428.967
Valor Residual (VR)					(102.434.900)	
FFL + VR	(243.006)	49.385	136.623	335.616	(101.480.120)	
Factor Descuento	0,92	0,85	0,78	0,72	0,66	
VP FLUJO	(223.752)	41.869	106.653	241.237	(67.163.276)	
VAN	(66.997.269)					
TIR	N/A					

Calculo Tasa de Descuento (KU)

Rf	1,60%	
Bu	1,09	
PRM	5,00%	→ $Ku = Rf + Bu \times PRM + PRP$
PRM Estructural	1,56%	
Ku	8,61%	
D/V industria	9,00%	
Beta apalancada Industria	1,20	

Escenario 3

Por último, establecemos otro escenario más pesimista, en el cual SYF requiere de acciones profundas en área comercial. Además, se focalizará en el desarrollo de un nuevo plan de marketing, destinando una suma considerable en el gasto de ventas y marketing, para escalarlo en toda la región. Adicionalmente, se han mantenido los esquemas de precio ajustados previstos en escenario 2, pero destinando un 22 % de la venta al área comercial. Finalmente, con los supuestos previstos, el VAN daría negativo y no sería viable el proyecto.

Concepto	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Resultado Neto	41.814	19.596	76.946	246.262	782.331	1.192.416
Amortizaciones	-	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
Inversion	(300.000)	-	-	-	-	-
Quebranto Acumulado	-	(12.962)				
Flujo de Fondos Libre (FFL)	(258.186)	36.634	106.946	276.262	812.331	1.222.416
Valor Residual (VR)					(87.628.360)	
FFL + VR	(258.186)	36.634	106.946	276.262	(86.816.030)	
Factor Descuento	0,92	0,85	0,78	0,72	0,66	
VP FLUJO	(237.729)	31.059	83.486	198.574	(57.458.042)	
VAN	(57.382.653)					
TIR	N/A					

Calculo Tasa de Descuento (Ku)

Rf	1,60%	
Bu	1,09	
PRM	5,00%	→ $Ku = Rf + Bu \times PRM + PRP$
PRM Estructural	1,56%	
Ku	8,61%	
D/V industria	9,00%	
Beta apalancada Industria	1,20	

Condiciones para la viabilidad del negocio

Principales riesgos y estrategias de cobertura asociadas

Para comenzar, podríamos mencionar como posible peligro que los usuarios de los canales de venta tengan un cambio en el patrón de compra y se inclinen por la modalidad presencial luego de la salida de la pandemia.

Sin embargo, esta situación no sucedería ya que algunos países están empezando a retomar su ritmo habitual con protocolos de seguridad y Colombia no será la excepción. De igual forma, entendemos que la cantidad de consumidores de indumentaria seguirá creciendo en los próximos años, y nuestro emprendimiento será escalable.

Por otra parte, debemos mencionar como factor crítico para nuestro éxito, a la obtención de canales de venta en los primeros años de vida. De igual manera, es necesario centrarnos en las recomendaciones, networking y una fuerza comercial, como determinantes principales. Adicionalmente, otro riesgo que puede afectar sensiblemente nuestro negocio es perder a los técnicos y desarrolladores de tecnología que hemos seleccionado. Además, entendemos que son los mejores del mercado y debemos cuidarlos para poder trabajar muchos años.

Hemos decidido pagar salarios por encima de mercado, dado que constituye un mecanismo de atracción y hacerlos partícipes en un porcentaje de las ganancias corporativas.

Aspectos legales y regulatorios

Nuestra compañía va a constituirse legalmente bajo la modalidad de una SRL (Sociedad de Responsabilidad Limitada) a nombre de Matías Gath en Colombia. Agregando a lo anterior, dicha figura societaria es más fácil de crear y operar que una Sociedad Anónima.

Por otra parte, en cuanto al análisis de la situación fiscal, se prevé el abono de dos tributos principales. En primer lugar, se establece el Impuesto a la Renta

cuya modalidad de pago es de manera anual. En segundo lugar, aparece el IVA (Impuesto al Valor Agregado). Además, representa un impuesto indirecto que impacta en el usuario final. Por otro lado, SYF debe pagar al fisco la diferencia entre crédito y débito del IVA. Actualmente, las alícuotas en Colombia para ambos tributos descriptos son del 31 % y 19 % respectivamente.

De igual modo, nuestra tecnología preservará los datos de los usuarios de los canales, sin compartir ninguna imagen , resguardando los parámetros de la Ley 1.581, sancionada en el año 2012. (Colombia, 2012)¹⁹.

En cuanto a cuestiones sindicales, no creemos que sean un inconveniente en el futuro.



¹⁹ Colombia, L. (2012). Ley 1.581. Bogota: N/A.

Conclusiones

SYF es un modelo de negocio que, a través de su tecnología, permitirá ser escalable y con un potencial de crecimiento.

Actualmente en el proyecto se buscará darle prioridad a la sustentabilidad y al cuidado del medio ambiente. Además, fortaleceremos al consumo de indumentaria para que sea más placentero y con menor impacto a la naturaleza y en la eficiencia de costos logísticos.

Posteriormente luego de analizar la industria y la competencia, creemos que la propuesta de valor de SYF tiene muchas chances de convertirse en una opción para los canales de venta, que buscará contar con un mayor conocimiento de su universo de clientes (para conformar una base de datos sólida) y donde estos últimos observen una experiencia memorable de compra precisa, fácil y que dispongan de tiempo para otras actividades.

Por otro lado, desde el punto de vista financiero, se requiere una inversión inicial significativa de USD 300.000.

En resumen, con el lanzamiento del MVP (Mínimo Producto Viable) en Colombia, y con una estructura optima, SYF es absolutamente comercializable en dicho país y escalable a todo el mercado regional de Latam (expuesto en análisis financiero). En adición a esto, estamos en tratativas avanzadas para patentar nuestra tecnología, siendo un plus en relación a nuestra competencia.

Concluimos que nuestro core competence es la “Simpleza y Precisión” en el desarrollo de nuestra plataforma (a través de enormes validaciones de nuestro software) que nos permite generar una integración con los canales de venta, y, en consecuencia, sus clientes pueden escanear en tan solo dos simples pasos las medidas de su cuerpo permitiéndoles realizar la compra online de manera efectiva.

Fuentes y Bibliografía

- Aacker, D. (1996). *Building Strong Brands*. EEUU: The Free Press.
- Christensen, R. &. (1974). *Business Policy*. EEUU: Text & Cases.
- Culliton, J. (1948). *The Management of Marketing Costs*. EEUU: Harvard Business Review.
- Fahey, L. &. (1968). *Análisis Macro-Ambiental en gestión estratégica*. New York: West Publishing.
- Gantt, H. L. (1915). *Work, Wages and Profit*. New York : The Engineering Magazine.
- Gray, D. (2010). *Empathy Maps* . EE.UU: Xplane.
- Hamel, C. &. (1994). *Competing for the future*. EEUU: Harvard Business School.
- Hamel, C. P. (1994). *Competing for the future*. EEUU: Harvard Business School.
- Hunter, E. (14 de 03 de 2018). <https://www.mckinsey.com/pe/velocidad-un-factor-clave-para-la-industria-de-la-moda>
- Myers, S. (1974). *"Interacciones de la financiación empresarial y las decisiones de inversión: implicaciones para el presupuesto de capital"*. EE.UU: Journal of Finance Págs. 1-25.
- Nielsen. (2015). *Tendencias Retail en América Latina*. New York: Nielsen.
- Osterwalder, A. P. (2005). *Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept*. EEUU.
- Porter, M. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 137 - 145.
- Porter, M. (1979). *The structure within industries and companies performance*. EEUU: Harvard Business Review - Pag 214-227.
- Porter, M. E. (2008). *The five competitive forces that shape strategy*. EE.UU: Harvard Business Review.
- Ries, E. (2011). *El método Lean Startup*. New York : Crown Publishing.

Wernefelt, B. y. (1991). *Recursos de la empresa y ventaja competitiva sostenida*.
EEUU: Revista de Gestión.

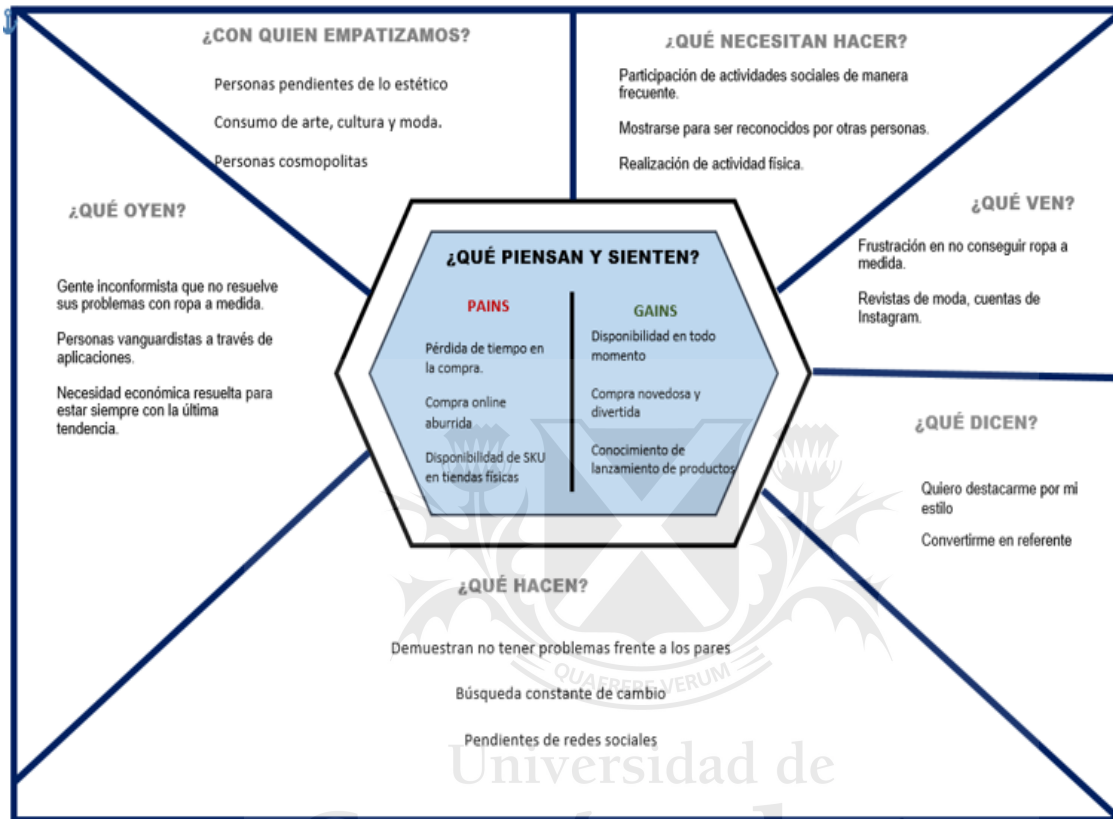
Xicota, E. (2016). Obtenido de <https://www.esterxicota.com/estadisticas-moda-sostenible/>



Universidad de
San Andrés

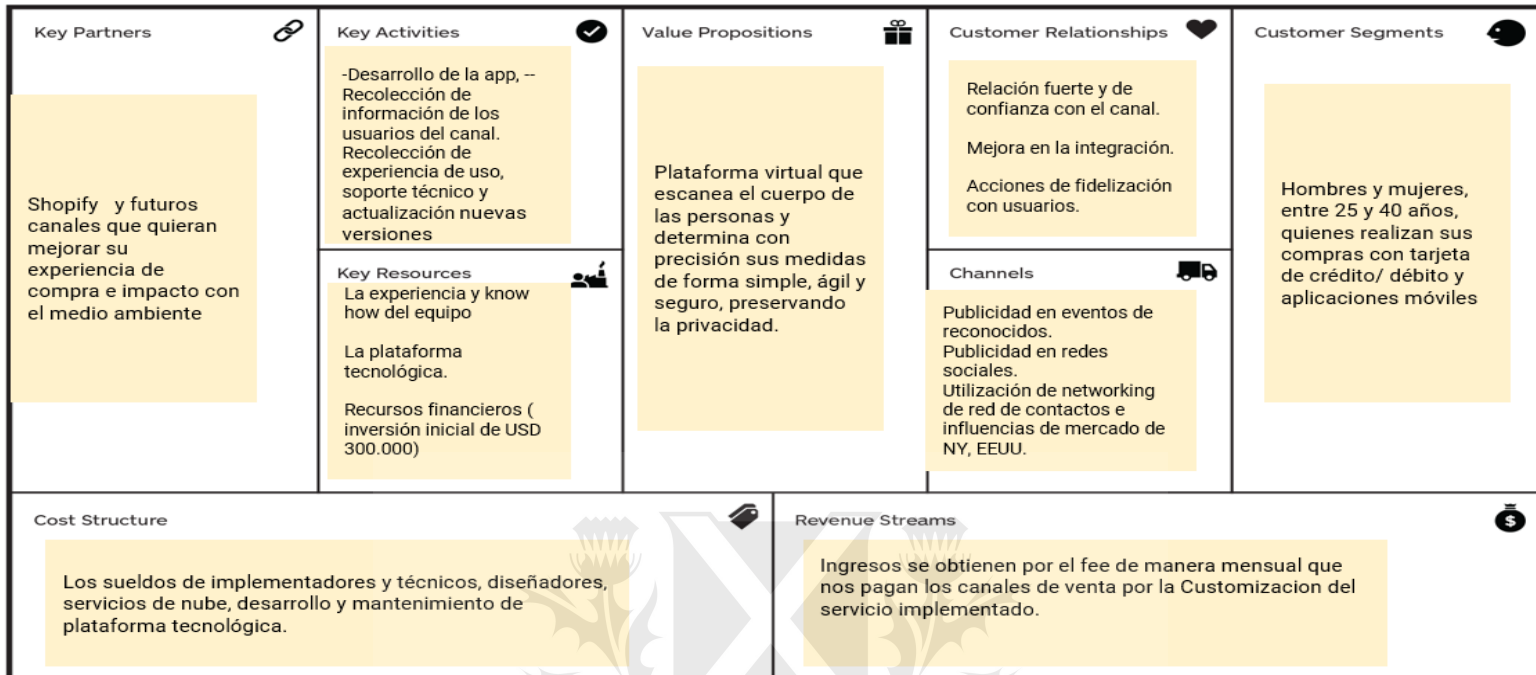
Anexos

ANEXO 1: Mapa de empatía Descripción del segmento fashionista



ANEXO 2: Business Model Canvas

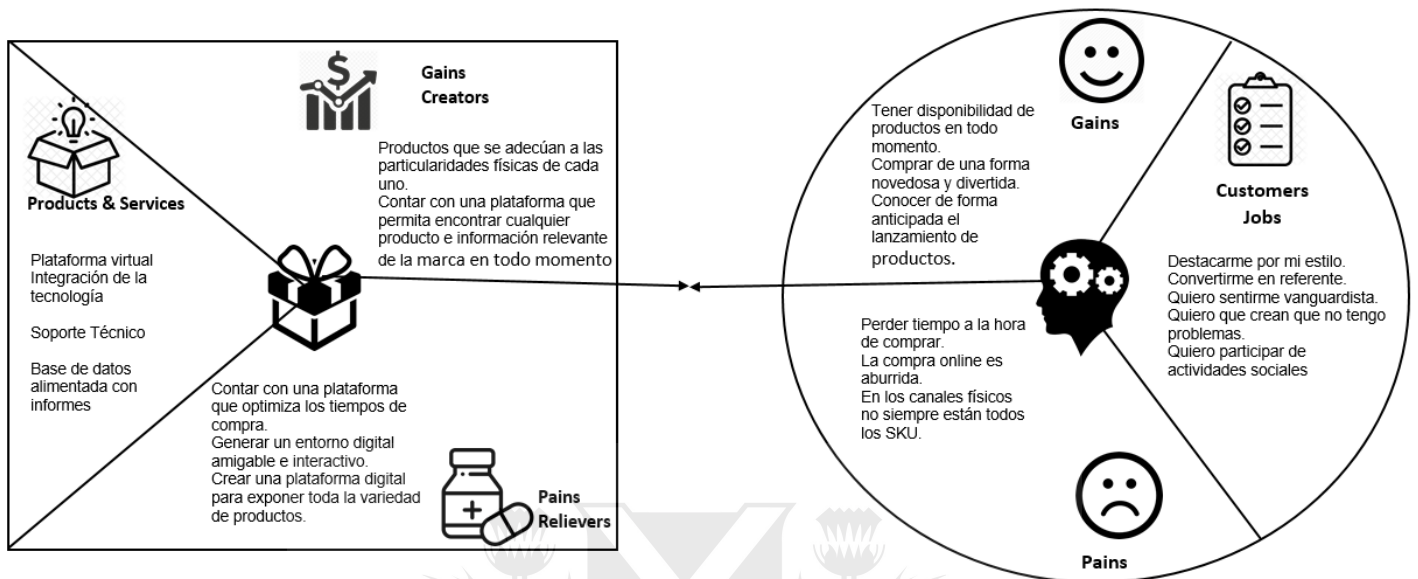
Representación visual del esquema del modelo de negocios



Universidad de
San Andrés

ANEXO 3: VPC

Análisis del ajuste de la propuesta de valor del producto a las necesidades del mercado:



Universidad de
San Andrés