

Plan de empresa: *ARMARIUM*, le da a las prendas una segunda oportunidad

**Presentado por:
Valentina Arroyave
Victoria Holguín
Lina María Vargas**

**Profesor:
Ana Lucía Alzate
Juan David Soler**

**Trabajo Final
Proyecto Innovador III**

**UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Cali, Colombia
2022**

TABLA DE CONTENIDO

Síntesis del documento	8
1. Análisis del mercado	10
1.1 Definición del problema.....	10
1.2 Definición de producto y/o servicios.	14
1.3 Clientes.....	16
1.4 Análisis de los competidores.....	22
1.5 Tamaño del Mercado y fracción del mercado.....	30
1.6 Estrategias de mercadeo y plan de ventas	33
1.6.1 Características en la compra de los clientes de <i>Armarium</i>	33
1.6.2 Sitio de compra y formas de pago.....	33
1.6.3 Estrategia de precios	33
1.6.4 Requisitos post-venta	34
1.6.5 Garantías	35
1.6.6 Nuevos usuarios	37
1.6.7 Cobertura geográfica y plan de expansión.....	41
1.6.9 Logo y Slogan.....	42
1.7 Plan de ventas.....	42
2. Análisis técnico.....	44
2.1 Procesos productivos o de prestación del servicio	44
2.2 Requerimientos y Proveedores de equipos, muebles, materias primas, tecnología, o suministros.....	47
2.3 Distribución de planta/oficinas y de equipos	49
2.4 Boceto gráfico de <i>Armarium</i>	50
3. Análisis administrativo	53
3.1 El perfil del equipo empresarial y del personal que la empresa exige.	53
3.2 La estructura organizacional	54
3.3 Socios Clave.....	56
4. Análisis legal, social y ambiental	57
4.1 Permisos y manejo de propiedad intelectual.....	57
4.2 Normatividad Técnica	58
4.3 Normatividad Tributaria.....	58
4.4 Normatividad Laboral	58
5. Análisis económico.....	60
5.1 Volúmenes y frecuencia de compra de los clientes <i>Armarium</i>	60

5.2	Las necesidades de inversión en activos fijos y en capital de trabajo.....	61
5.3	Los ingresos, costos y gastos.....	62
6.	Análisis financiero.....	65
6.1	Estado de Resultados y Flujo de Caja.....	65
6.2	Evaluación de proyecto.....	66
6.3	Riesgos.....	67
7.	Road Map del Negocio.....	69
8.	Conclusiones.....	70
9.	Referencias.....	72
10.	Anexos.....	74
10.1	Anexo 1. Ficha técnica de la encuesta.....	74

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Proyección de Crecimiento global – Mercado Ropa Usada.....	13
Ilustración 2. % compra ropa usada últimos 6 meses	19
Ilustración 3. Razones de compra de ropa usada	19
Ilustración 4. Razones de No compra de ropa usada.....	19
Ilustración 5. Razones de no alquiler de ropa	20
Ilustración 6. % mujeres que han pedido ropa prestada últimos 6 meses	20
Ilustración 7. Razones de pedir ropa prestada.....	20
Ilustración 8. Ejemplos ropa/accesorios usados dispuestos para la venta.....	21
Ilustración 9. Curva de valor para el comprador	28
Ilustración 10. Closet share	31
Ilustración 11. <i>Share of Search</i> plataformas ropa usada	32
Ilustración 12. Distribución (%) de medios de pago utilizados en el mercado digital colombiano en 2018	33
Ilustración 13. Fotografía de referencia	37
Ilustración 14. Visual Closet Sale de Influencers	38
Ilustración 15. Ejemplos de campañas en redes sociales (Instagram).....	40
Ilustración 16. Logo <i>Armarium</i>	42
Ilustración 17. Diagrama de flujo proceso de compra y venta de prendas.....	44
Ilustración 18. Diagrama de flujo proceso de alquiler	45
Ilustración 19. Distribución de la bodega/oficinas.....	49
Ilustración 20. Página web <i>Armarium 1</i>	50
Ilustración 21. Página web <i>Armarium 2</i>	50
Ilustración 22. Página web <i>Armarium 3</i>	51
Ilustración 23. Página web <i>Armarium</i> Detalle prenda	51
Ilustración 24. Página web desde el celular	52
Ilustración 25. Perfil de las emprendedoras	53
Ilustración 26. Organigrama.....	55

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Competidores Lalapita y Go Trendier.....	22
Tabla 2. Competidores Closeando y ROPSTAR	23
Tabla 3. Competidores Renueva tu closet y Bronce & Alana.....	24
Tabla 4. Competidores Grupos de Whastapp y Fast fashion	25
Tabla 5. Competidores Tiendas de alquiler y Priscila.....	26
Tabla 6. Competidor desprendarte	27
Tabla 7. Cálculo del mercado <i>Armarium</i>	31
Tabla 8. Precios promedios prendas en venta	34
Tabla 9. Precios promedios prendas en alquiler.....	34
Tabla 10. Alcance por uso de <i>influencers</i> – Tráfico al portal	39
Tabla 11. Inversión en digital para capturar usuarias.....	41
Tabla 12. Proyección ventas/alquiler <i>Armarium</i>	43
Tabla 13. Procesos críticos de la operación de <i>Armarium</i>	46
Tabla 14. Requerimientos de activos/equipos <i>Armarium</i>	48
Tabla 15. Cargos requeridos para la operación	54
Tabla 16. Socios Clave.....	56
Tabla 17. Volúmenes Ropa usada <i>Armarium</i>	60
Tabla 18. Volúmenes alquiler prendas <i>Armarium</i>	60
Tabla 19. Inversión en activos fijos	62
Tabla 20. Ingresos	62
Tabla 21. Costos	63
Tabla 22. Gastos preoperativos	63
Tabla 23. Gastos de operación	64
Tabla 24. Estado de resultados	65
Tabla 25. Balance general	66
Tabla 26. Flujo de caja	67

Resumen

En el presente documento se expone el plan de empresa de *Armarium*, una plataforma de compra, venta y alquiler de ropa y/o accesorios usados, creada a partir de la identificación de una oportunidad en el mercado de lo usado. En el documento se encontrará un estudio de la deseabilidad, factibilidad y viabilidad del negocio. A partir del análisis del mercado, se identificó un espacio de oportunidad que atiende la necesidad de aquellas mujeres interesadas en la moda, a las que les encanta estrenar y obtener diferentes prendas o accesorios que las haga sentir lindas y únicas, sin gastar mucho dinero, sin congestionar su armario y sin afectar el medio ambiente, sintiéndose seguras, cómodas y confiadas con su compra.

La propuesta de *Armarium* ofrece esta seguridad y confianza, pues además de ofrecer diversidad de prendas usadas y variedad de estilos para comprar y/o alquilar, su diferenciación radica en la autenticación y garantía de calidad que ofrece a sus clientas en la categoría de prendas para cualquier ocasión, es ahí donde ha encontrado su espacio de oportunidad, pues en el mercado de la ropa usada, existe poca oferta de empresas que garanticen la calidad de las prendas en dicha categoría, y además, hay pocas empresas que ofrezcan en alquiler productos a la moda y prendas ocasionales.

Armarium resulta ser un negocio rentable con un modelo escalable, pues compite en un mercado que está creciendo de manera exponencial en Colombia. En su cuarto año de operación espera tener el 13% de participación en el mercado, en la medida en que logre mitigar los riesgos, implementar de manera adecuada sus estrategias de mercadeo y ventas, así como mantener la salud financiera del negocio.

Palabras Claves: Ropa usada, Alquiler, Moda, Plan de empresa

Abstract

This document presents the business plan for *Armarium*, a two-sided platform for purchase, sale, and rental of second-hand clothing and/or accessories, created from the identification of an opportunity in the second-hand market. In this document you will find a study of the desirability, feasibility, and viability of the business. Based on the market analysis, a space of opportunity was identified that meets the needs of those women interested in fashion, who love to wear new clothes and obtain different clothes or accessories that make them feel beautiful and unique, without spending a lot of money, without cluttering their wardrobe, and without affecting the environment, feeling safe, comfortable, and confident with their purchase.

Armarium proposal offers this security and confidence, because in addition to offering a diversity of used garments and a variety of styles to buy and/or rent, its differentiation lies in the authentication and quality guarantee that it offers to its clients in the category of garments for any occasion, that is where it has found its space of opportunity, because in the second-hand clothing market, there is little supply of companies that guarantee the quality of garments in that category, and furthermore, there are few companies that offer products for rent that are fashion and/or casual wear.

Armarium turns out to be a profitable business with a scalable model, as it competes in a market that is growing exponentially in Colombia. In its fourth year of operation, it expects to have a 13% market share, to the extent that it manages to mitigate risks, adequately implement its marketing and sales strategies, and maintain the financial health of the business.

Key Words: Second-hand clothing, Rent, Fashion, Business Plan.

Síntesis del documento

La mujer tiene una necesidad emocional y social de proyectar la imagen que desea de sí misma ante los demás, busca sentirse única, linda, cómoda y adecuada en cada ocasión y, por lo tanto, compra prendas y/o accesorios con frecuencia, de manera impulsiva, que le permitan refrescar la imagen que desea proyectar de sí misma. En muchas ocasiones, hace un desembolso alto de dinero que no estaba planeado, en prendas que termina usando pocas veces o incluso una vez para una ocasión especial, prendas que se quedan en su armario al no encontrar otra ocasión para usarlas, pues no quiere parecer un “retrato eterno”, lo cual le genera frustración y la necesidad de comprar otras prendas. El problema es que, la mayoría de las veces, termina gastando más dinero del que tenía planeado, pues cuando reconoce que va a usar una prenda pocas veces, su disposición a pagar es menor, pero al no tener tiempo para buscar una prenda que cumpla con todos los criterios, termina pagando más de lo que está dispuesta por querer lucir la imagen que desea, ella quisiera poder adquirir artículos de moda con frecuencia, pero manejando de manera eficiente su dinero y sin congestionar su closet con prendas que usa poco.

Aunque el mercado de la ropa usada es una alternativa para este problema, pues le permite a la mujer estrenar frecuentemente a un precio que está dispuesta a pagar, aún muchas mujeres no se sienten cómodas ni seguras comprando ropa usada, desconfían de la calidad de esta, de los procesos de limpieza, temen que no se cumpla su expectativa e incluso, muchas veces no encuentran ropa de su estilo. Además, no existe en este mercado una alternativa que les permita adquirir prendas a la moda, de uso casual, sin congestionar su armario. Es por esto que nace *Armarium*, una plataforma de compra, venta y alquiler de ropa y/o accesorios usados, a la moda, de manera confiable y segura. En esta plataforma, la mujer podrá adquirir prendas de manera frecuente, a la moda, sin gastar mucho dinero, sintiéndose tranquila por las garantías de calidad que ofrece *Armarium*. Además, la mujer podrá liberar espacio en su armario, obtener un ingreso adicional y disminuir el impacto en el medio ambiente.

Esta iniciativa, nace en manos de Valentina Arroyave, una ingeniera industrial con conocimiento y experiencia en diferentes canales de ventas, en manos de Lina Vargas, una Administradora de Empresas y Diseñadora Industrial con conocimiento y experiencia en diseño de

producto y comunicación, y en manos de Victoria Holguín, una Psicóloga con conocimiento y experiencia en el entendimiento profundo del consumidor. Tres mujeres emprendedoras, amantes de la moda e interesadas en ofrecer a la mujer una alternativa para estrenar con frecuencia, a partir de un consumo responsable.

Armarium, en el 2022, entrará a competir en un mercado de 6 mil millones aproximadamente. Teniendo en cuenta que el inicio de sus operaciones será en la ciudad de Cali, en la categoría de ropa de uso diario, espera obtener una participación del 3,5% en el mercado en su primer año de operación, lo que significa un ingreso de 226 millones de pesos aproximadamente. De acuerdo con su estrategia de expansión, en el tercer año espera diversificarse con categorías relacionadas a ropa, como lo son los accesorios y los zapatos, obteniendo así en el cuarto año de operación una participación del 13%, lo que significa una venta de 1.600 millones de pesos aproximadamente.

Para iniciar operaciones *Armarium* requiere una inversión de 150 millones de pesos, con el fin de obtener flujo de caja para poder cubrir los costos y gastos de la puesta en marcha de la empresa. Además, parte de la inversión será destinada a la creación de la empresa y a actividades de mercadeo y ventas, que tienen por objetivo atraer usuarias a la plataforma. La empresa estima comenzar a generar utilidad a partir del segundo año de operación, tener una TIR de 18%, así como un VPN de 11.025.737 teniendo en cuenta cuatro años de operación.

1. Análisis del mercado

1.1 Definición del problema

Actualmente, la industria de la moda opera bajo el concepto de Fast Fashion o moda rápida. Este concepto, según la WWF (2020), responde a la lógica de una producción en serie de prendas con promedio de vida útil de un año. Las compañías de Fast Fashion, dice la WWF (2020), producen 150 mil millones de prendas al año, pues lanzan muchas colecciones seguidas que persiguen nuevas tendencias. “Para el 2030, al ritmo actual de crecimiento, se espera que la industria de la moda produzca 102 millones de toneladas de ropa y calzado y supere un valor de 3,3 trillones de dólares” (Portafolio, 2019). Estos niveles de producción fomentan el consumo desenfrenado y contribuyen a que la industria de la moda sea, según la ONU, la segunda más contaminante del planeta (Noriega, 2020). Según cifras de la ONU, la industria es responsable del 10% de las emisiones globales de carbono y de seguir así, para el 2030, las emisiones de gases de efecto invernadero correspondientes al sector aumentarán más del 50%. Cada año, la industria usa 93.000 millones de metros cúbicos de agua y, el 20% de las aguas residuales del mundo provienen del teñido y el tratamiento de textiles (Banco Mundial, 2019).

A pesar del impacto ambiental que tiene esta industria, impulsadas por el Fast Fashion y por su deseo de sentirse bien a través de su imagen, las mujeres compran hoy un 60% más de prendas que hace 15 años, las usan la mitad de tiempo y un tercio de lo que tienen en el armario no lo utilizan (Noriega, 2020). Ellas, buscando sentirse únicas, lindas, atractivas y adecuadas en cada ocasión, compran prendas y/o accesorios que no estaban en sus planes, de manera impulsiva, al querer refrescar su imagen cambiando de ropa con alta frecuencia. Muchas veces hacen un desembolso alto de dinero por las prendas que compran, un desembolso que no estaba planeado, en una prenda que terminan usando con baja frecuencia o incluso una sola vez. Lo anterior genera frustración, porque invierten en prendas que se quedan en su armario al no encontrar otra ocasión en qué utilizarlas y además, gastan más de lo que tenían planeado por lucir una imagen aspiracional.

Con el fin de validar esta información, se conversó con 15 mujeres en entrevistas a profundidad y se encontró que, todas tienen por lo menos una prenda en su armario que han

utilizado una vez, esperando volver a encontrar una ocasión para usarla. Según la Fundación Ellen MacArthur (2017), la cantidad de veces que se usa la ropa ha decrecido en un 36% y hay prendas que se usan únicamente entre 7 y 10 veces, de hecho, el Banco Mundial (2019) advierte que, “En algunos países, el 40% de la ropa que se compra nunca se usa”, lo que conlleva a un uso ineficiente de las prendas, a un gasto descontrolado y a un problema de inventario en el hogar.

A partir de las entrevistas realizadas para conocer elementos del mercado, se encontró que las mujeres compran prendas de manera no planeada, motivadas por la imagen que quieren proyectar de sí mismas, buscan sentirse cómodas, seguras, lindas y tranquilas, en todas las ocasiones, con las prendas que eligen, pues hay una aspiración que desean cumplir a través de las mismas. Sin embargo, la mayoría de las veces, esas prendas que fueron elegidas por ser las adecuadas para ciertas ocasiones, puede que no estén dispuestas a volver a usarlas al no querer parecer un “retrato eterno”, generando frustración y la necesidad de comprar otras prendas que refresquen su imagen, *“No me quiero ver repetida, que todo el mundo me conozca las pintas y parecer un retrato eterno, prefiero comprar algo para verme diferente” (Mujer, 31 años, entrevistas en profundidad).*

En las entrevistas realizadas, las mujeres mencionaron que, constantemente sienten que no tienen qué ponerse y eso motiva a la compra, generándose así un gasto que normalmente no contemplan dentro de su presupuesto, pues incluso terminan pagando por prendas por las que no estaban dispuestas a pagar, ya que no tienen mucho tiempo para invertir en la elección de una prenda adecuada que esté dentro de su presupuesto y se ajuste a la imagen que desean proyectar, *“yo trabajo todo el día, entonces básicamente cuando tengo un evento, me toca salir corriendo al medio día a comprar el primer vestido lindo que encuentre no importa lo que cueste, no tengo tiempo para más” (Mujer, 45 años, entrevistas en profundidad).*

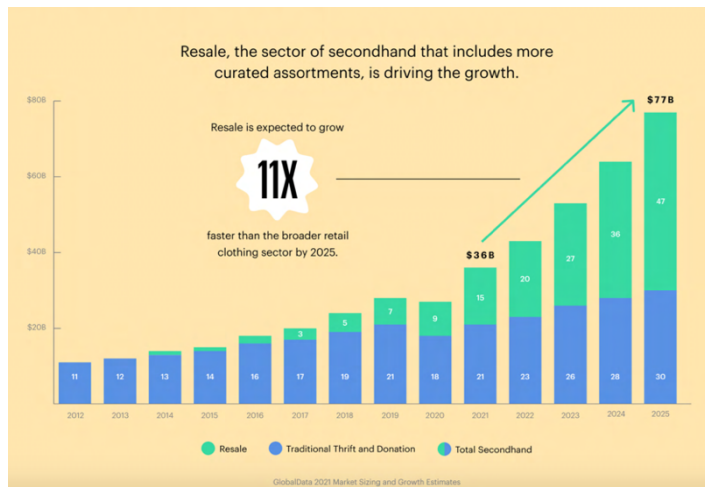
Durante el 2021, según el presidente de Raddar, en Colombia el consumo de ropa aumentó en un 53% respecto a lo registrado en el 2020 (Infobae, 2021). Según los datos de Inexmoda, “en el primer trimestre del 2021, el gasto en moda fue de 6,6 billones de pesos, un 9% más que en el mismo periodo el año pasado” (El Tiempo, 2021). Una satisfacción momentánea cuando las mujeres compran una prenda, se convierte en insatisfacción porque estas se acumulan en el armario sin ser usadas y por lo tanto, se pierde dinero. De hecho, según la Fundación Ellen MacArthur,

cada año se pierden unos 500.000 millones de dólares por esa ropa que se usa una o muy pocas veces y termina en la basura. (Banco Mundial, 2019)

Sin embargo, la mujer no está dispuesta a dejar de comprar, pues de esta manera reafirma su identidad. En las entrevistas a profundidad se encontró que, la mujer no está dispuesta a utilizar alguna prenda de las que tiene en su armario para alguna ocasión, si considera que dichas prendas no le van a permitir proyectar la imagen que desea. El problema, según lo mencionan en las entrevistas, es que cuando reconoce que va a usar una prenda pocas veces o incluso una sola vez, su disposición a pagar es menor y muchas veces, termina pagando más de lo que está dispuesta, quisiera adquirir artículos de moda a precios bajos.

Hoy en día, el mercado de ropa usada está en crecimiento, de acuerdo con un informe realizado por ThredUP (2021), para el año 2025 este mercado alcanzará los 77 Billones de dólares a nivel global, de los cuales 47 Billones corresponderán a la reventa de ropa. En Colombia, cifras de Fashion Network, indican que este mercado ha crecido un 450% en los últimos cinco años y lo seguirá haciendo a más del 100% (Fernández, 2021). Este mercado se presenta como una alternativa para enfrentar el problema en desarrollo, le compite a las Fast Fashion, pues si la demanda baja, la oferta tiene que bajar. La compra y venta de prendas usadas, se basa en el principio de la reutilización y el reciclaje, por lo que es una práctica que desplaza el CO2 emitido por la producción de ropa nueva; según el informe ThredUP (2021), al comprar usado se reduce la huella de carbono en un 82%. Con esta práctica, las mujeres podrán continuar adquiriendo prendas frecuentemente para refrescar su imagen, pero haciendo un uso más eficiente de estas y sin gastar mucho dinero. Además, liberarán espacio en sus armarios, podrán obtener un ingreso adicional y disminuirán el impacto en el medio ambiente. Según GoTrendier, la pionera en la categoría de compra y venta de ropa usada online en Latinoamérica, “las mujeres han podido ahorrar hasta 12 millones de dólares y han evitado más de 1000 toneladas de emisiones de CO2” (Portafolio, 2019).

Ilustración 1. Proyección de Crecimiento global – Mercado Ropa Usada



Fuente: Informe ThredUP 2021

Movimientos como el “Köpskam” o “La vergüenza de comprar ropa nueva” buscan poner freno a la moda rápida para reducir la huella medio ambiental que deja su producción (Noriega, 2020). Otras iniciativas, como la Alianza para la Moda Sostenible de las Naciones Unidas y el programa Connect4Climate del Banco Mundial, también impulsan una transformación hacia un consumo más consciente. En Colombia, a partir del 2020, los negocios de venta de ropa usada se fortalecieron debido a la crisis derivada de la pandemia COVID19 (Rodríguez, 2020). En Colombia, “Los mayores motivadores para adquirir estas prendas están centrados en ayudar al medio ambiente, apoyar los pequeños emprendimientos y en adquirir artículos de moda a precios bajos” (Clavijo et al. 2021, p.14)

Sin embargo, en el país hay que hacer esfuerzos importantes para desarrollar este mercado, pues si bien durante la pandemia logró crecer gracias a los emprendimientos online, aún muchas mujeres no se sienten cómodas ni seguras comprando ropa usada, desconfían de la calidad de esta, de los procesos de limpieza y temen que las prendas lleguen en mal estado y no se cumpla su expectativa, de hecho, para validar esta información, se encontró que el 80% de las entrevistadas siente desconfianza de la ropa usada. Los prejuicios se enmarcan en una necesidad de estatus y clase social, donde prevalece la compra de ropa nueva puesto que la ropa usada se asocia con prendas desgastadas y antihigiénicas (El Portal Periodista, 2008, como se citó en Clavijo et al. 2021). Es aquí donde se identifica un espacio de oportunidad, cambiando los estigmas de las

consumidoras relacionados con el estatus y la higiene. Tal como lo explica Castro en Clavijo et al. (2021, p.20) “Realizar una visualización en los procesos de adquisición de ropa de segunda mano, desinfección, etc, ayudará al consumidor a aclarar sus miedos respecto a la adquisición de este tipo de prendas”. Esta oportunidad se soporta, tanto en la necesidad emocional que tiene la mujer de verse siempre atractiva, fresca y única, como en su necesidad funcional de hacer eficiente su dinero. La idea es que con la tendencia creciente de utilización de prendas usadas no sacrifique su imagen, continúe adquiriendo prendas, pero realice un ahorro económico y aporte al medio ambiente.

1.2 Definición de producto y/o servicios.

La misión de *Armarium* es ayudarle a la mujer a sentirse adecuada, linda y atractiva en cada ocasión, gastando menos dinero.

Armarium es una plataforma de compra, venta y alquiler de ropa y/o accesorios usados de manera segura. Es un intermediario en la transacción de compra y venta, y es garante de que el producto que recibe la compradora es fiel a la descripción de la vendedora y a lo que espera recibir. Para esto, *Armarium* obtendrá de las vendedoras las prendas en consignación, a las cuales les realizará un proceso de autenticación, que consiste en la revisión de cada uno de los artículos por un equipo especializado que pueda dar la tranquilidad a las clientas de que está en perfectas condiciones y que cumple con las características para estar en la plataforma: sin manchas o rotos y con poco uso.

Según la encuesta realizada a 101 mujeres se encontró que, el 77% de ellas nunca ha comprado ropa usada, principalmente porque no saben quién usó la ropa previamente (48%), piensan que va a estar en mal estado (23%), les da asco (19%) y finalmente, porque los lugares que conocen no tienen el estilo de ropa que ellas desean (18%), y es por esto que nace *Armarium*, una plataforma que busca romper esas barreras entregando una oferta de prendas y accesorios previamente filtrados y organizados; prendas que en su totalidad pasarán por procesos de limpieza y desinfección, que están a la moda y continúan vigentes en el mercado, y por último, una plataforma que permitirá conocer el perfil de cada vendedor, que en la medida en que logra ventas

va acumulando puntos para alcanzar niveles de *seniority* y así generar una mayor confianza en las compradoras.

Por otro lado, se conoce que la mujer realiza de forma impulsiva la mayoría de sus compras y tratar de cambiar eso es casi imposible. Sin embargo, *Armarium* quiere apuntarle a que aún cuando se “caiga en la tentación”, la prenda pueda entrar a ser parte de una economía colaborativa y sacar el mayor provecho de ella, buscando que más mujeres también puedan obtenerla. En las entrevistas realizadas a profundidad, el 100% de las mujeres asegura haber comprado algo que solo usó una sola vez y que está colgado en su armario sin poder darle un segundo uso, generando un sentimiento de arrepentimiento por haber invertido tanto, pero también de tristeza de no tener nuevas ocasiones en las cuales usarlo, sin que se sientan que están repitiendo una pinta. Su deseo: haber podido invertir menos, pero continuar viéndose hermosas y seguras para su ocasión.

El servicio *BUY FOR YOU* dará la posibilidad a las clientas de elegir una prenda que deseen utilizar en alguna ocasión y dársela en alquiler: ¡ASI ESTÉ NUEVA!, es decir, *Armarium* hará la compra de esa prenda en la que ellas se visualicen para alguna ocasión pero que no quieren comprar para no incurrir en un gasto muy alto, y les dará la posibilidad de usarla en alquiler por un menor valor y durante un tiempo determinado. Una vez finalizado este tiempo, la prenda regresa al inventario propio de *Armarium* y se publicará en la plataforma para continuar siendo alquilada por otras clientas, con opción de compra para quienes deseen permanecer con ella. Este servicio tendrá unos términos y condiciones claros, pues *Armarium* debe garantizar que la prenda sea comercial, es decir que tenga una alta probabilidad de alquilarse de nuevo. Con este servicio, *Armarium* será una plataforma de alquiler de prendas, en el que las clientas pueden seleccionar las prendas en las tiendas de sus marcas favoritas, *Armarium* las compra y se las presta en alquiler, permitiéndoles ahorrar, al mismo tiempo que se sienten cómodas y atractivas.

El servicio *BUY FOR YOU* les permitirá a las clientas elegir el tiempo de alquiler, que entre mayor sea el número de días, más alto será el valor por el que se les alquile la prenda. Los días de alquiler van desde 3 días por el 50% del valor de compra, que aplica perfectamente para prendas que requieren usar en un evento un sábado y se les entrega el viernes con fecha de devolución al siguiente lunes, hasta 7 días por un valor del 60%, que aplica para una prenda que deseen usar en

un evento especial pero fuera de la ciudad. Al finalizar este tiempo, como se mencionó anteriormente, la prenda deberá ser devuelta y entrará a ser parte del inventario propio de *Armarium* para volver a ser alquiladas por otras mujeres con opción de compra. Cuando la prenda ya ha sido estrenada, el valor del alquiler disminuye al 35% y se abre la opción de compra por el 50% del valor total de la prenda si tiene menos de 3 alquileres y del 20% si tiene más de 3 .

Armarium busca ser el aliado perfecto para la mujer y ayudarle a construir la imagen que esta desea proyectar en cada ocasión. Quiere que las mujeres puedan tener más alternativas para verse únicas y diferente en cada momento, sin gastar mucho dinero. Por otro lado, quiere disminuir e incluso eliminar la frustración de tener prendas sin usar o de poco uso en el armario por mucho tiempo, entregándole una opción a la mujer para salir de ese inventario, generar ganancias con ello y aumentar la posibilidad de portar prendas/accesorios diferentes de forma más frecuente.

El modelo de ingreso también se dará a través del servicio de compra y venta debido a la comisión (25%) cobrada a las mujeres que deseen vender sus prendas por la plataforma. Esta comisión cubrirá el valor de las fotos profesionales que se le tomarán a las prendas para ser exhibidas de forma atractiva en la plataforma y así generar mayor atracción y *engagement*. Al comprador, se le cobrará el servicio de autenticación de prendas y/o accesorios, con el fin de entregarle una garantía del 100% del perfecto estado de la prenda.

Finalmente, *Armarium* funcionará como una plataforma *freemium*, donde las vendedoras y compradoras podrán acceder al servicio básico de compra, venta y/o alquiler de prendas sin necesidad de suscripción, sin embargo, suscribirse les permitirá acceder a servicios adicionales como envío gratis, prioridad para ver prendas que ingresan nuevas a la plataforma, posibilidad de revender la prenda que compró previamente en la página web y no le gustó con un porcentaje menor de comisión (15%), bono por recomendados efectivos, envío de dos alternativas de vestuario en el servicio de alquiler y, por último, el servicio de autenticación gratis para prendas que no superen un valor de \$700.000 pesos colombianos.

1.3 Clientes

Se identificaron 3 consumidores potenciales:

- **Mujeres de 22 a 49 años, entre los estratos 3 – 6, dispuestas a comprar ropa usada en Cali:** Estas mujeres están interesadas en la moda y les encanta estrenar, quieren obtener diferentes prendas o accesorios con frecuencia sin gastar mucho dinero, pues no quieren verse igual todo el tiempo. Buscan sentirse lindas, atractivas, cómodas y únicas a partir de las prendas que eligen usar, quieren proyectar la imagen que tienen de sí mismas a través de la ropa y obtener aprobación de su entorno. Sin embargo, sienten frustración al invertir dinero que no estaba presupuestado, en prendas que saben que van a utilizar en pocas ocasiones o por corto tiempo, pues su disposición a pagar es menor por dichas prendas y no siempre encuentran la prenda adecuada al precio que están dispuestas a pagar, al tener poco tiempo para invertir en la búsqueda. Por lo tanto, estas mujeres están dispuestas a comprar ropa usada por medios digitales, que les permita refrescar su imagen sin gastar mucho dinero y quieren aportar al medio ambiente, pero no han encontrado alternativas con las que se sientan seguras, cómodas y confiadas.

En el caso de las mujeres estrato 6, son aquellas entre los 22 y los 35 años, las que están dispuestas a comprar ropa usada. Estas mujeres, según las entrevistas realizadas, buscando sentirse únicas, atractivas y cómodas consigo mismas, eligen prendas usadas que consideran únicas y no logran encontrar en sus tiendas favoritas porque ya han pasado de temporada, así que la única forma de obtenerlas es comprándolas usadas. Adicionalmente, estas mujeres no tienen la misma disposición a pagar para todas las prendas, cuando reconocen que la prenda elegida va a ser usada pocas veces, su disposición a pagar disminuye, así que prefieren comprar una prenda usada. Estas mujeres, además, parecen hacer parte de una generación cada vez más consciente de la influencia que tienen en el medio ambiente y por lo tanto, en las entrevistas dicen querer apostar por la sostenibilidad.

- **Mujeres de 22 a 49 años, entre los estratos 4 – 6, dispuestas a vender ropa usada en Cali:** Estas mujeres están interesadas en la moda, les encanta estrenar, verse diferentes en cada ocasión, lindas, únicas y atractivas. Compran prendas y/o accesorios frecuentemente que les ayuden a proyectar la imagen que tienen de sí mismas, pero muchas de esas prendas o accesorios las usan pocas veces o incluso una única vez, por lo que se quedan con mucho inventario en su armario que no están dispuestas a volver a usar, pues no quieren ser un “retrato eterno” en sus redes sociales, prefieren renovar su armario y ganar un dinero extra.

Algunas de las prendas que no quieren volver a usar tampoco están dispuestas a regalarlas, porque perciben que realizaron un desembolso alto por las mismas y solo las usaron una o pocas veces. Desean vender dichas prendas y/o accesorios que tienen en perfecto estado, que usaron pocas veces, pero no saben cómo hacerlo de manera fácil, confiable, segura y respetuosa, por un precio que consideren justo.

- **Mujeres de 22 a 49 años, entre los estratos 3 – 6, dispuestas a alquilar ropa en Cali:** Estas mujeres están interesadas en la moda, les encanta estrenar, verse diferentes en cada ocasión, lindas y únicas. Frecuentemente piden ropa prestada a sus amigas cercanas y/o familiares para usar en ocasiones o eventos particulares (viaje, evento formal/informal), pues se sienten seguras de que esas prendas están en perfecto estado. Hacen el préstamo porque quieren sentirse bien consigo mismas, cómodas, seguras y atractivas sin invertir mucho tiempo y dinero en prendas que posiblemente van a usar solo en esa ocasión o pocas veces.

En primer lugar, se eligieron mujeres porque según una investigación realizada por Clavijo et al. (2021), en Colombia el 75,5% de los consumidores de ropa de segunda mano son mujeres. Ahora, con el objetivo de validar los grupos de consumidoras se realizaron entrevistas en profundidad y se llevó a cabo una encuesta cuantitativa, con estos instrumentos se evidenció que el *job to be done* que la mujer busca en las prendas que elige, es sentirse adecuada, única, linda y atractiva en cada ocasión:

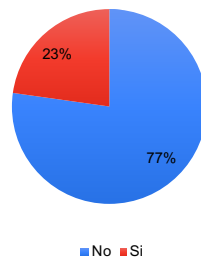
- *“Compro ropa frecuentemente porque no quiero salir igual en las fotos, no quiero parecer un retrato eterno” (Mujer, 31)*
- *“Quiero destacar, vestirme bonita, sentir que soy una mujer linda” (Mujer, 28)*
- *“Es horrible tener que comprar algo que no estaba planeado, pero igual lo hago para sentirme adecuada”. (Mujer, 28)*

Vestirse hace parte de la identidad de la mujer, por lo tanto, no está dispuesta a dejar de adquirir prendas que construyan a la imagen que tiene de sí misma, pero si está dispuesta a buscar alternativas que le permitan sentirse atractiva y única mientras ahorra dinero, pues cuando reconoce que la prenda que desea la va a usar pocas veces, su disposición a pagar disminuye, el problema es que desconfía de las ofertas que hoy encuentra en el mercado de ropa usada y de alquiler: *“La ropa*

usada me imagino que tiene gérmenes, la piel de otra persona estuvo ahí” (Mujer, 25). Según la encuesta realizada a 101 mujeres, solamente el 23% de ellas ha comprado ropa usada en los últimos 6 meses. Estas lo han hecho principalmente porque la prenda que compraron les gustó, lo que quiere decir que la ropa usada también cumple con el *job to be done*, por aportar al medio ambiente y por ahorrar dinero; el resto de las encuestadas mencionó no haberlo hecho principalmente por desconfianza y desconocimiento.

Ilustración 2. % compra ropa usada últimos 6 meses

101 respuestas



Fuente: Encuesta propia hábitos de consumo de ropa en mujeres

Ilustración 3. Razones de compra de ropa usada

Razones de compra - Usado
23 respuestas

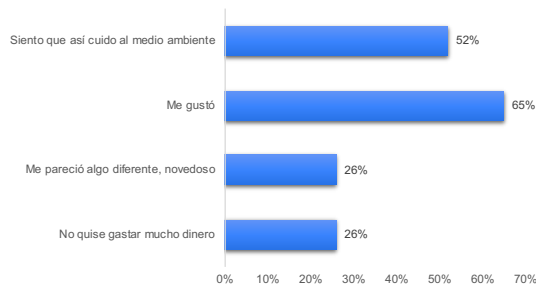


Ilustración 4. Razones de No compra de ropa usada

Razones de no compra - Usado
78 respuestas

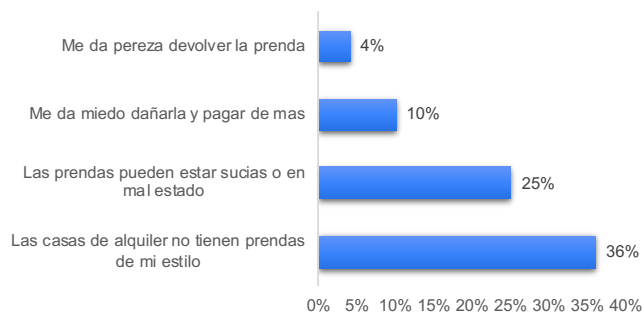


Fuente: Encuesta propia hábitos de consumo de ropa en mujeres

Un porcentaje mucho menor (3%) mencionó haber alquilado alguna prenda en los últimos 6 meses, estas prendas fueron alquiladas para asistir a eventos formales y se alquilaron de manera presencial. Sin embargo, existe una oportunidad interesante en este servicio, pues el 36% de las personas que mencionaron no haber alquilado prendas durante ese periodo, mencionaron no haberlo hecho porque tienen la percepción de que en las casas de alquiler la ropa es vieja y por lo tanto, no hay prendas a la moda; mientras que otro 25% mencionó no haberlo hecho por sentir

desconfianza acerca del estado de las prendas. Sin embargo, cuando se le presentó el concepto de servicio *BUY FOR YOU*, a las mujeres que mencionaron no haber alquilado prendas, todas mencionaron estar interesadas en este servicio, al tener la posibilidad de elegir la prenda y/o accesorio que desean alquilar directamente de sus tiendas favoritas. Mencionan que este servicio les garantiza que la prenda elegida cumple con sus expectativas, pues son prendas a la moda que prometen estar en perfecto estado. Aquí se identifica un espacio de oportunidad que se puede aprovechar al reinventar el servicio de alquiler.

Ilustración 5. Razones de no alquilar de ropa



Fuente: Encuesta propia hábitos de consumo de ropa en mujeres

Adicionalmente, se evidencia una oportunidad en el servicio de alquiler, porque de las 101 mujeres encuestadas, el 40% mencionó haber pedido ropa y/o accesorios prestados a amigas cercanas y/o familiares, por poco tiempo, en los últimos 6 meses, principalmente porque no querían invertir en prendas que iban a usar pocas veces o una sola vez y porque no tenían tiempo para ir a comprar, el préstamo fue la alternativa que las sacó de apuros en ese momento. Estas mujeres que piden prestado prendas y/o accesorios, son usuarias potenciales del servicio de alquiler.

Ilustración 7. % mujeres que han pedido ropa prestada últimos 6 meses

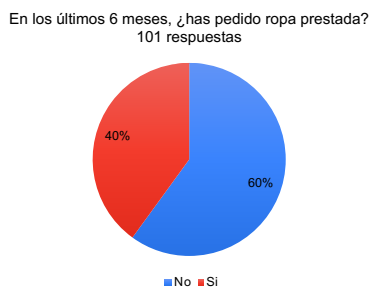
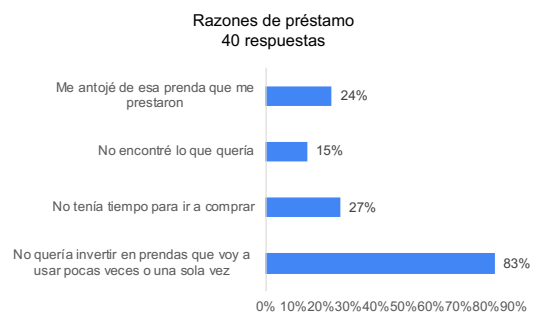


Ilustración 6. Razones de pedir ropa prestada



Fuente: Encuesta propia hábitos de consumo de ropa en mujeres

Con el fin de validar la disposición de la mujer para vender ropa que tiene en su armario y conocer qué está dispuesta a ofrecer en el mercado, se llevó a cabo un experimento en el que se le pidió a mujeres fotos de prendas que están dispuestas a poner a la venta. Los resultados arrojaron que, todas las mujeres están dispuestas a poner en venta ropa que tienen en su armario, en perfecto estado que ya no utilizan, bien sea porque no les gustó cómo les quedó y la prenda aún está con etiqueta, o porque usaron la prenda una vez o dos veces, está como nueva, y ya no están dispuestas a repetirla más porque ya se las han visto. La mayoría de las mujeres sienten que realizaron una inversión alta por una prenda que usaron poco y quieren recuperar algo de la inversión, por eso prefieren venderla en lugar de regalarla. Sin embargo, también se encontraron retos en los que se tiene que trabajar, pues a la mayoría de las mujeres les da pereza ponerse a la tarea de sacar de su armario la ropa que están dispuestas a vender y además, tampoco saben a qué precio ofrecer las prendas, pues muchas veces no recuerdan cuánto pagaron por ellas.



Ilustración 8. Ejemplos ropa/acesorios usados dispuestos para la venta



Fuente: Elaboración propia haciendo uso de fotos enviadas por distintas mujeres dentro del rango de vendedoras.



1.4 Análisis de los competidores

Tabla 1. Competidores Lalapita y Go Trendier

Descripción	Competencia	
	Lalapita.com	GoTrendier
Logo		
Marcas	Multimarca	Multimarca
Ubicación	Web/ Tienda física en Bogotá	Web/App
Productos y servicios (atributos)	Tienda online de alquiler y venta de vestidos de gala largos, sandalias y sobres de segunda mano	Compra y venta de ropa/accesorios (Especialmente de segunda)
Comisión	50%	4.99%+2.990 (+IVA) de la venta
Mínimo de prendas	NA	NA
Costos adicionales	<p>VENDEDOR El precio de alquiler y de venta se acuerda entre ambas partes (no superior al 60%) 1. Valor fijo: 50.000 lavandería y ajustes de modistería.</p> <p>COMPRADOR 1. Valor alquiler: \$alquiler+ el deposito (50% alquiler), Valor del alquiler incluye: 50.000 lavandería y ajustes de modistería. 2. Compra: Valor publicado -En caso de daños o demoras, se descuenta del depósito un 10% por día de demora</p>	<p>VENDEDOR -9.500 costo de devolución (Asume vendedora en caso de presentarse) -1.800 por solicitar el dinero de la venta por transferencia</p> <p>COMPRADOR -Costo de envío</p>
Prueba de producto	Sólo en Bogotá	No
Política de devolución	<p>2 días calendario para regresando el vestido -El deposito se devuelve cuando se retorne el vestido -En caso de que el comprador devuelva por talla o arrepentimiento no aplica el reembolso -Si el vestido está en mal estado -DEVOLUCIÓN: un bono al que alquila para uso en los tres meses</p>	<p>Condiciones: -Si el producto no es original (15 días calendario) -Si el producto no coincide con la descripción, es de otra categoría (Hombres/niños) o está en mal estado (Hasta 48 horas despues de recibida) -Derecho al retracto (<5 días hábiles a la compra)</p>
Calidad de la plataforma (Limpieza, llamativa, seguridad, experiencia)	<p>Uniformidad en las fotos sin embargo es plano y la calidad de los montaje es bajo Métodos de pago: efectivo o transferencia. Carece de pagos a través de la web</p>	<p>La plataforma no es llamativa, las fotos de las prendas no son uniformes (tomadas por cada vendedor@). Se evidencia la falta de control de calidad de la marca Gotrendier Método de pago: Efectivo, PSE, tarjeta de crédito</p>
Seguridad de calidad y originalidad de las prendas/accesorios	La plataforma no realiza proceso de revisión y/o verificación de las prendas previo a la venta	La plataforma no realiza proceso de revisión y/o verificación de las prendas previo a la venta
Atracción de usuarios nuevos	GRATIS Asesoría de Imagen	Primer envío GRATIS
Retención de usuarios	Bono \$25.000 en tu próximo vestido	NA
Variedad en prendas/categorías	Sujeto a disponibilidad (chatear por whastapp)	Ropa (Incluido marcas de lujo), bolsos, zapatos, accesorios
Personalización (Elección de prendas)	No	No
Forma de pago al vendedor	Transferencia bancaria	<p>Dos opciones: -Dinero acreditado en la página (48 horas despues de que la compradora reciba el pedido) -Transferencia (1 y 16 de cada mes)</p>
Orientación en la página respecto a la prenda	Solamente menciona disponibilidad de talla S,M y L	Cada vendedor define la descripción de su producto (SIN guía de tallas)
Responsable de despacho	La tienda	El vendedor con la guía elaborada por la plataforma
Tiempo de recibo del producto	Sin especificar	Vendedor tiene hasta 7 días para hacer el envío y el comprador recibe de 2 a 5 días hábiles despues de colocado el envío.
Precios	30.000-290.000	20.000-10.000.000



Fuente: Elaboración propia a partir de la información en los portales web de cada competidor

Tabla 2. Competidores Closeando y ROPSTAR

Descripción	Closeando.com	ROPSTAR
Logo		
Marcas	Multimarca	Multimarca - Conglomerado de tiendas.
Ubicación	Web	Web
Productos y servicios (atributos)	Compra y venta de ropa de segunda mano de mujer en diferentes categorías.	Compra y venta de ropa de segunda para hombre y mujer
Comisión	20% - 80% Depende del precio de venta final	10%
Mínimo de prendas	10 prendas	20 prendas
Costos adicionales	VENDEDOR Debe pagar el retorno de las prendas si no pasan el control de calidad \$20000 - \$30000 COMPRADOR Por compras superiores a \$120.000 pesos, el envío de tu compra es GRATIS, por compras inferiores a este monto, el envío será cargado a tu cuenta, Bogotá \$9.900 y el resto del país \$12.000.	COMPRADOR Costo de envío
Prueba de producto	No	No
Política de devolución	5 días para devolver la prenda, se genera un bono de cambio.	Condiciones: Si el producto no ha llegado en 7 días hábiles después del despacho, si tiene defectos no mencionados o si es diferente a la descripción. Se puede pedir un bono o la devolución del dinero
Calidad de la plataforma (Limpieza, llamativa, seguridad, experiencia)	La plataforma es limpia, las fotos son uniformes, pero no son atractivas. Método de pago: En efectivo por Efecty y Baloto Tarjeta de crédito PSE Balance Consignación bancaria	La plataforma es fácil de usar, pero los filtros no son fáciles de aplicar, hay muchas marcas y toca mirar una por una. Las fotos no son uniformes y la ropa no se ve atractiva. No dan información sobre la seguridad de la calidad de la prenda. Método de pago: Tarjeta de crédito, débito o transferencia
Seguridad de calidad y originalidad de las prendas/accesorios	Hacen un proceso de control de calidad de las prendas	No hacen control de calidad, quien envía las prendas es el vendedor.
Atracción de usuarios nuevos	Bono en tu primera compra del 20%	30% de descuento en la primera compra
Retención de usuarios	NA	NA
Variedad en prendas/categorías	Blusas, top, chaquetas, abrigos, pantalones, blue jeans, jeans, faldas, vestidos, ropa deportiva, shorts, zapatos, bufandas, carteras, cinturones, gafas de sol.	Chaquetas, camisas, blusas, pantalones, vestidos, faldas, shorts, enterizos, accesorios y zapartos.
Personalización (Elección de prendas)	No	No
Forma de pago al vendedor	Dos opciones: -Dinero acreditado en la página, después de 15 días. -Transferencia a los 20 días de la venta.	Valor de la venta – 10% comisión + valor del envío. A la semana. Cuenta bancaria, Nequi o Daviplata.
Orientación en la página respecto a la prenda	Guía de tallas, material.	El vendedor describe su producto
Responsable de despacho	La tienda	El vendedor
Tiempo de recibo del producto	72 horas	La orden es despachada en los primeros 5 días hábiles y la entrega se realiza 3 días hábiles después del despacho
Precios	10.000-4.200.000	5.000-2.000.000



Fuente: Elaboración propia a partir de la información en los portales web de cada competidor

Tabla 3. Competidores Renueva tu closet y Bronce & Alana

Descripción	Renuevatucloset.com	Bronce y Alana
Logo		
Marcas	Ropa de marca	Multimarca (NO ropa)
Ubicación	Web/App	Web
Productos y servicios (atributos)	Compra y venta de ropa/accesorios/belleza (Especialmente de segunda)	Compra y venta de objetos de moda usados de lujo
Comisión	25%	No especifica
Mínimo de prendas	NA	NA
Costos adicionales	VENDEDOR Costo de devolución En caso de ser por una causal grave, pierde el valor total de la prenda COMPRADOR Costo de envío	COMPRADOR Costo de envío (15.000) Costo de devolución
Prueba de producto	No	No
Política de devolución	Gestionar cambio dentro de las primeras 48 horas de recibida la prenda Condiciones: -Prenda en mal estado -Producto recibido no coincide con la descripción	Se acepta devolución y se otorga un crédito por la totalidad del valor pagado si: -La prenda llega de manera errónea -Se solicita el cambio dentro de las primeras 24h de recibida la prenda y devolverla dentro de las 48h siguientes. (Mantener la etiqueta y el empaque original)
Calidad de la plataforma (Limpieza, llamativa, seguridad, experiencia)	Método de pago: Tarjeta de crédito, PSE, efectivo y transferencia bancaria	La plataforma tiene el look and feel de una tienda de fast fashion. Todas sus fotos son de alta calidad. Método de pago: Tarjetas de crédito, PSE y efectivo
Seguridad de calidad y originalidad de las prendas/accesorios	Revisión de la <u>publicación</u> previo a la salida en plataforma: -Estar en perfecto estado (No tener roturas, manchas ni suciedad) -Ser prendas originales. -Estar a la moda y/o ser de Marca	Garantizan la autenticidad de todos los artículos a través de un riguroso proceso: Checklist inicial Integridad Estado Tecnología
Atracción de usuarios nuevos	NA	NA
Retención de usuarios	NA	NA
Variedad en prendas/categorías	Ropa (Incluido marcas de lujo), bolsos, zapatos, accesorios	Categorías para mujeres y hombres (Accesorios, correas, gafas, bolsos, etc)
Personalización (Elección de prendas)	No	No
Forma de pago al vendedor	Dinero es acreditado cada mes y es posible retirarlo por transferencia	Transferencia a cuenta bancaria
Orientación en la página respecto a la prenda	Cada vendedor define la descripción de su producto (Plataforma guía al usuario)	La descripción de cada artículo es muy completa. Estado, dimensiones, descripción, materiales, etc.
Responsable de despacho	El vendedor	Plataforma
Tiempo de recibo del producto	Vendedor tiene hasta 5 días para hacer el envío y el comprador recibe de 2 a 5 días hábiles después de colocado el envío.	El comprador recibirá el artículo entre 1 a 8 días hábiles a partir de la fecha de compra
Precios	1.000-11.000.000	70.000-16.500.000



Fuente: Elaboración propia a partir de la información en los portales web de cada competidor

Tabla 4. Competidores Grupos de Whastapp y Fast fashion

Descripción	Grupos de Whastapp	Fast fashion
Logo		
Marcas	Multimarca	Bershka, ZARA, etc
Ubicación	Chat	Web/Tienda física (cadenas)
Productos y servicios (atributos)	Compra y venta de ropa/accesorios (Especialmente de segunda)	Venta de ropa nueva
Comisión	Muy pocos grupos cobran una inscripción anual	NA
Mínimo de prendas	NA	NA
Costos adicionales	COMPRADOR Costo de envío en caso de requerirlo	COMPRADOR Recogida en tienda – GRATUITO Entrega en el domicilio- COSTO 10.000-20.000 dependiendo de la APP
Prueba de producto	No	En las tiendas físicas del país
Política de devolución	Se concuerda entre las partes (Vendedor y comprador)	El término máximo de cinco (5) días hábiles contados a partir de la fecha de la entrega del pedido y el consumidor deberá devolver el producto en los mismos medios y condiciones en que lo recibió. Gastos de envío asumidos por el comercio
Calidad de la plataforma (Limpieza, llamativa, seguridad, experiencia)	Las fotos son tomadas por la vendedora y enviadas diaramente por el chat. No hay un agente que organice y/o segmente Método de pago: Efectivo o transferencia (Acordado entre las partes)	-Excelentes fotos e interactividad en la web -Tecnicas aplicadas de vitrinismo (visual merchandising) Método de pago: multimétodos de pago -Línea de atención al cliente
Seguridad de calidad y originalidad de las prendas/accesorios	No hay quien garantice la originalidad ni el estado de las prendas. Las administradoras de cada grupo establecen normas y se confía en los participantes. Existen normas para dar de baja a algun participante por "malas" conductas	Como son las pág oficiales y tiendas oficiales se garantiza la originalidad de las prendas
Atracción de usuarios nuevos	NA	ONLINE (en algunas pág) 10% menos en nueva colección al suscribirte a la newsletter
Retención de usuarios	Bajos precios	Descuentos especiales online
Variedad en prendas/categorías	Sujeto a disponibilidad de los integrantes del grupo	Fast Fashion
Personalización (Elección de prendas)	No	No
Forma de pago al vendedor	El vendedor es quien realiza directamente la venta (Lo acordado con el comprador)	-Multimétodos de pago
Orientación en la página respecto a la prenda	Cada vendedor define la descripción de su producto (SIN guía de tallas)	-Detalles -Materiales y composición -Tallas Y fit -País de fabricación -Registro SIC -Importador
Responsable de despacho	El vendedor	La tienda
Tiempo de recibo del producto	Sin especificar	En las ciudades de Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla, Cartagena, Bucaramanga y Cúcuta es de 3 a 5 días hábiles. Para las ciudades intermedias del país de 5 a 7 días hábiles, y para el resto de poblaciones, entre 8 y 10 días hábiles.
Precios	No hay un mínimo	No hay un mínimo


Fuente: Elaboración propia a partir de la información en los portales web de cada competidor

Tabla 5. Competidores Tiendas de alquiler y Priscila

Descripción	Tiendas de alquiler de ropa	Priscila Fashion Rental
Logo		
Marcas	Orlando marmolejo, Casa Luisfer	Marcas de diseñadores
Ubicación	Web informativa/Tienda física (ciudad) /Chat	Físico
Productos y servicios (atributos)	Alquiler y venta de prendas para ocasiones especiales	Alquiler de colecciones actuales de 20 diseñadores colombianos Chaquetas, vestidos, pantalones, blusas y abrigos.
Comisión	NA	NA
Mínimo de prendas	NA	NA
Costos adicionales	Si el cliente desea estrenar la prenda, el valor es mayor al de alquiler normal	COMPRADOR El precio incluye lavados y arreglos menores
Prueba de producto	En las tiendas físicas del país	En las tiendas físicas Bogotá
Política de devolución	NA	10 días hábiles después de recibida la prenda (Productos en promoción no tienen cambios): '-Voucher en blanco se le cobra el valor total de la prenda y se le descuenta lo que ya pagó
Calidad de la plataforma (Limpieza, llamativa, seguridad, experiencia)	Tienda física	Plataforma informativa Solo venta de ropa digital específica (ruanas) El instagram es medio más actualizado
Seguridad de calidad y originalidad de las prendas/accesorios	La percepción es que hay muchas prendas en mal estado. Los lugares no huelen muy bien	Al ser la hija de Mario Hernandez ofrece seguridad en ambas partes (comprador y vendedor)
Atracción de usuarios nuevos	NA	Ofrecer prendas de diseñadores de alta costura a un precio asequible
Retención de usuarios	Con la experiencia	Membresía
Variedad en prendas/categorías	Alta	Ropa (Incluido marcas de lujo), bolsos, zapatos, accesorios. 20 Opciones
Personalización (Elección de prendas)	No	No
Forma de pago al vendedor	Directamente en tienda	-Multimétodos de pago -Directamente en la tienda -Transacción electrónico
Orientación en la página respecto a la prenda	NA	Solamente menciona disponibilidad de talla
Responsable de despacho	Recoge en tienda	Recoge en tienda La tienda envía
Tiempo de recibo del producto	Recoge en tienda	Bogotá 3 días Otros ciudades del país 5-8 días
Precios	No hay un mínimo	Precios desde 80.000 hasta 380.000 Priscila Soluciona: Escoger 1 prenda y llévarla por 2, 4 ó 7 días, el precio varía según el tiempo y el diseñador. Inscripción Priscila Práctica: Por \$380.000 escoge 4 prendas al mes por 7 días cada una (no incluye todos los diseñadores) prendas que no superen los 500.000 Priscila Sorprende: 6 prendas al mes por 7 días cada una, incluye una hora personalizada de curaduría de imagen (1 hora) por \$550.000 incluye bolsos y accesorios

Fuente: Elaboración propia a partir de la información en los portales web de cada competidor

Tabla 6. Competidor desprendarte

Descripción	Desprendarte
Logo	
Marcas	Multimarca
Ubicación	Físico y Web
Productos y servicios (atributos)	Venta de prendas usadas como Abrigos, Chaquetas, accesorios, camisas, tops, pantalones, sacos, vestidos, faldas, zapatos
Comisión	50%
Mínimo de prendas	NA
Costos adicionales	VENDEDOR Si la prenda no se vende después de 3 meses se dona. Debe estar pendiente o sino se vende
Prueba de producto	En las tienda física Bogotá
Seguridad de calidad y originalidad de las prendas/accesorios	Hacen un filtro por Whatsapp y después físico. NO lavan las prendas que reciben, deben venir lavadas
Atracción de usuarios nuevos	A través de instagram hace actividades día a día
Variedad en prendas/categorías	Abrigos, Chaquetas, accesorios, camisas, tops, pantalones, sacos, vestidos, faldas, zapatos
Personalización (Elección de prendas)	No
Forma de pago al vendedor	-Multimétodos de pago -Directamente en la tienda -Transacción electrónico
Orientación en la página respecto a la prenda	Solamente menciona disponibilidad de talla
Responsable de despacho	Recoge en tienda La tienda envía
Tiempo de recibo del producto	De 2 a 8 días
Precios	30.000-1.500.000

Fuente: Elaboración propia a partir de la información en los portales web de cada competidor

En el mundo de la moda, los principales competidores para *Armarium* son:

->**GoTrendier** una plataforma en donde se vende y compra ropa usada con unos ingresos operacionales según EMIS de 652 millones de pesos COP en el 2020. GoTrendier es un referente

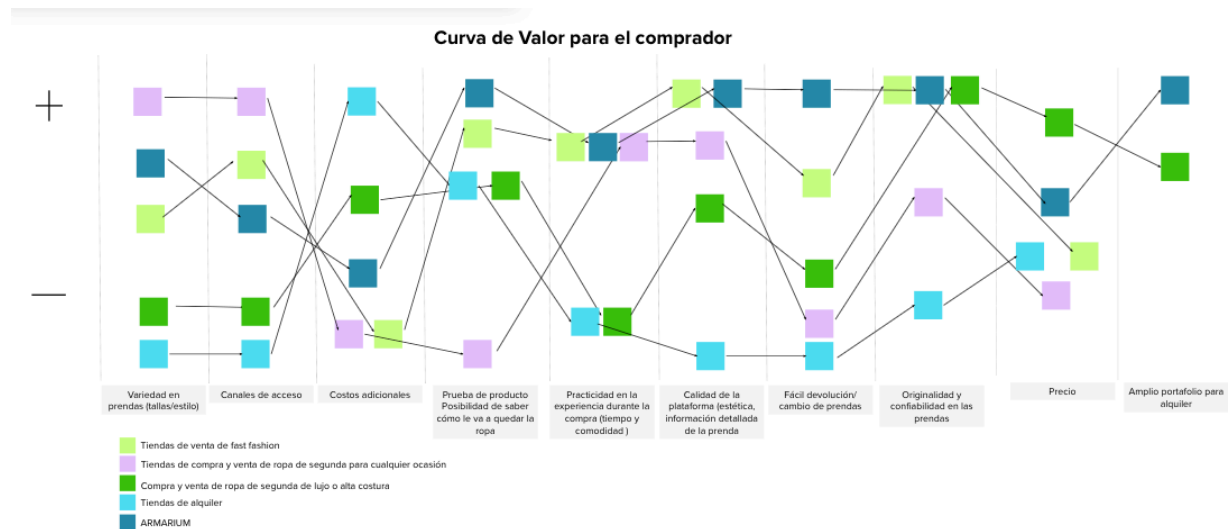
en el mundo de la ropa usada debido a su alcance a población total, su capacidad de atraer nuevos usuarios y retenerlos. Para el 2021 contaba con una comunidad de 3.5 millones de mujeres (Ijelman, 2021). Además, cuenta con un servicio logístico estructurado y efectivo que ha generado permanencia de esta plataforma en el mercado y consigo la posibilidad estar en ronda de inversión. ->**Bronce y Alana** a pesar de ser un portal digital muy reciente (2018) es referente de *Armarium* por su servicio de autenticidad, cuenta con una herramienta con inteligencia artificial capaz de detectar si la prenda es original.

A nivel internacional, *Armarium* cuenta con dos referentes:

->**TheRealReal** según la información que reporta en su página web en sus diez años de trayectoria cuenta con 25 millones de compradores y 23 millones de artículos vendidos, con 100 personas que conforman el equipo de expertos y autenticadores incluyendo gemólogos y relojeros. Aspectos relevantes de esta plataforma digital es su servicio de autenticación.

->**Rent the runway** es el Segundo referente internacional el cual ofrece un servicio de suscripción para alquilar prenda de diseñador. RTR atacó una necesidad desde consumidor de tratar ese dilema de la mujer de no tener que ponerse y ofrecerle a estas prendas en alquiler elevando el significado de la moda común.

Ilustración 9. Curva de valor para el comprador



Fuente: Elaboración propia

Armarium entra a competir en el mercado de la moda a través de una propuesta en la cual ofrece diversidad de prendas y variedad de estilos que se ajusten a la personalidad de las usuarias

por medio de una oferta en el mundo de lo usado. *Armarium*, ofrece a sus usuarias en el servicio de alquiler de prendas (a excepción del primer servicio llamado *BUY FOR YOU*) la posibilidad de enviar dos alternativas de prendas relacionadas a su ocasión de uso (para prueba de producto), las cuales la usuaria podrá medirse y que esté 100% segura de que la prenda elegida funciona para esa ocasión que necesitaba.

Es importante saber que, en el mercado de la moda, existe poca oferta de plataformas que ofrezcan el servicio de aseguramiento respecto a la calidad de la prenda y las plataformas que ofrecen ese servicio están enfocadas en prendas de alta costura. *Armarium* ofrecerá, en el mundo de las prendas de cualquier ocasión (de alta costura y de moda), una verificación de la calidad de las prendas.

En el servicio de alquiler de prendas, en el 2022, no hay plataformas ni tiendas físicas que ofrezcan productos de moda y prendas ocasionales como abrigos, blazers, bolsos, su enfoque está asociado a vestidos de gala o para ocasiones formales; con *Armarium*, cualquier prenda que deseen las usuarias con ansias, *Armarium* la comprará y se la ofrecerá a la usuaria en forma de alquiler a un precio asequible.

Armarium dentro de su propuesta, ofrece a sus compradoras el derecho a retractarse, a cambiar de opinión. En algunas ocasiones las mujeres creen que una prenda que vieron a través de la plataforma es una prenda ideal para ellas, pero al medírsela o verla físicamente, se dan cuenta que no era como lo esperaban, es por esto por lo que las usuarias de compra de prendas usadas tienen derecho de devolver el producto y utilizar el total del valor en otro producto dentro la tienda virtual. Si requieren devolución del dinero (efectivo), deberán asumir el costo por transacción (3% del valor de venta de la prenda).

Para reducir la brecha entre la expectativa de una prenda y la realidad de esta, *Armarium* en su plataforma digital contará con información detallada de las prendas (texturas, descripción del producto, composición, estado), esto ayudará a las clientes para que se cercioren que el producto a comprar este en perfectas condiciones y conozca sus texturas, materiales entre otros.

1.5 Tamaño del Mercado y fracción del mercado

Armarium estará ubicado en un mercado que viene creciendo a triple dígito en Colombia (Consultamos en González, 2021). En los últimos 5 años ha crecido un 450% y se espera continuar con esa tendencia hasta el 2025. Sin embargo, es importante entender esa porción de mercado al que se le está apuntando según el perfil de las clientas previamente descrito.

Según el DANE (2019), para el 2022, Colombia tendrá un total de 51.5 millones de habitantes, donde el 51% son mujeres (26.2 millones) y de las cuales, 11.8 millones se encuentran entre los 20 y los 49 años. De este segmento de la población el 10% se encuentra en Cali, ciudad donde se iniciará el desarrollo de la empresa, y allí el estrato 3 al 6 al que se le apunta representa el 45%, lo que significa cerca de 553 mil mujeres con este perfil. De esas mujeres, según el informe de ThredUP (2021), el 70% están abiertas a comprar ropa usada, reduciendo el número a 387 mil mujeres a las que *Armarium* podría apuntar. Sin embargo, este dato representa la intención más no la realidad, pues según la encuesta realizada para este proyecto, tan solo el 23% de las mujeres en Cali dentro del rango de edad seleccionado, ya han comprado ropa usada y por ende deja un objetivo de 126 mil mujeres aproximadamente.

La plataforma española GoTrendier lleva 5 años en Colombia y es líder del mercado de ropa usada en el país. Para el 2021 contaba con una comunidad de 3.5 millones de mujeres interesadas en el consumo responsable (Ijelman, 2021) con coberturas en todo el territorio nacional y dentro de los rangos de edades mencionados anteriormente, lo que significa que es dueño aproximadamente del 30% del mercado en mención a total Colombia.

Respecto al gasto en moda de esta población, según la *Country Manager* de GoTrendier en Colombia – Ana Jiménez, es de aproximadamente 4 millones de pesos al año en el estrato medio a medio alto (González, 2021), que es precisamente en el que *Armarium* se quiere posicionar. De ese gasto, según el informe de ThredUP 2021 (Ver ilustración 10. Closet Share), para el 2020 la ropa usada representó el 9% del armario, por lo que se podría inferir que, de ese gasto total en moda, para el 2022 el gasto en ropa usada podría representar el 9.7% con un valor aproximado de \$4.260.000 pesos que se podrían designar a este tipo de artículos, con una proyección de crecimiento del 54% para el 2025. Con lo anterior, se podría estar hablando de un mercado

aproximado al 2022 de 53.8 mil millones de pesos. Sin embargo, si a ese mercado se le castiga por el % correspondiente a *e-commerce* que según Euromonitor será del 10.7% para el 2022, el valor del mercado se reduce a 6 mil millones aproximadamente (Ver tabla 5. Cálculo del mercado de *Armnrarium*).

Ilustración 10. Closet share



Fuente: ThredUP resale report 2021

Tabla 7. Cálculo del mercado *Armnrarium*

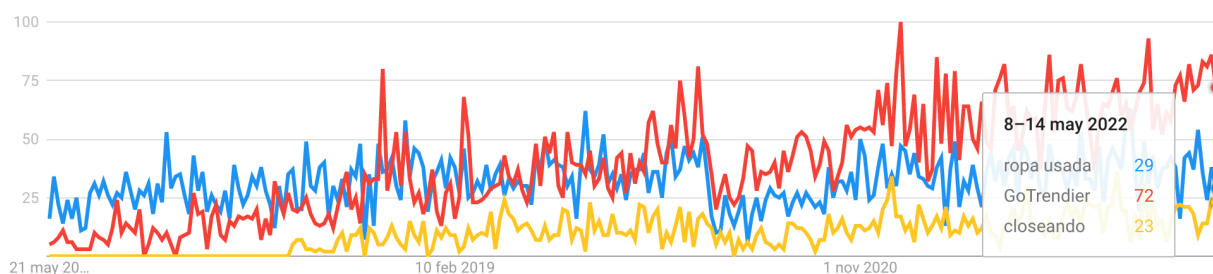
	2021	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Población total Col	51,265,844	51,512,762	51,672,849	51,819,753	52,007,051
Mujeres total Col	26,094,433	26,226,092	26,316,374	26,399,847	26,501,659
% mujeres Col	51%	51%	51%	51%	51%
Mujeres Col 20-49 años	11,738,943	11,776,007	11,790,732	11,790,232	11,780,561
% Población Cali	10%	10%	10%	10%	10%
Mujeres en Cali	1,226,131	1,230,002	1,231,540	1,231,488	1,230,478
% Estratos 3 al 6	45%	45%	45%	45%	45%
Mujeres Cali - NSE 3-6	551,759	553,501	554,193	554,170	553,715
% mujeres compra Ropa Usada	20%	23%	26%	29%	32%
Mercado Mujeres obj	110,352	126,045	142,828	159,447	175,928
Gasto año en moda x persona	4,000,000	4,400,000	4,664,000	4,850,560	4,996,077
Mercado moda en cali	441,407,041,302	554,596,940,261	666,150,532,790	773,408,148,857	878,949,041,701
% en ropa usada	9.2%	9.7%	10.2%	10.7%	11.2%
Gasto año en ropa usada x persona	368,000	426,800	475,728	519,010	559,561
Mercado de lo usado - cali	40,609,447,800	53,795,903,205	67,947,354,345	82,754,671,928	98,442,292,670
% venta e-commerce Col	9.9%	10.4%	10.9%	11.4%	11.9%
Mercado \$\$ Venta e-commerce usado	4,020,335,332	5,592,084,138	7,399,466,888	9,421,619,399	11,694,944,369
Participación Armnrarium	0%	3.5%	7.1%	9.8%	13.0%
Ingreso x Ventas Armnrarium	-	196,887,962	524,745,527	921,748,431	1,515,469,875

Fuente: DANE 2019, ThredUP resale report 2021, Encuesta realizada 101 mujeres del target.

Ahora bien, según Euromonitor, el mercado de ropa y accesorios en Colombia para el 2021 que se vendió por e-commerce fue de 1.2 billones de pesos, y según los supuestos mencionados anteriormente, el mercado de ropa usada en Cali sería de 4 mil millones de pesos para el mismo año, lo que significaría que el mercado caleño de ropa usada vendida por medios virtuales representaría el 0.3% del total mercado de ropa y accesorios (principalmente zapatos); cifra que se ve coherente.

Respecto a la fracción del mercado que *Armarium* pretende abarcar es del 3,5% para el primer año de funcionamiento, con una curva de crecimiento hasta alcanzar el 13% de participación para el cuarto año. La definición de los alcances que tendrá la plataforma nace a partir de la curva estimada de adquisición de *share of search (SOS)* de los últimos años de aquellas comunidades que ya se han establecido en Colombia, el líder Gotrendier y Closeando como marca más nueva en el país (Ver ilustración 11). A partir de esta información, se toma como curva de SOS la de Closeando al ser una plataforma que es más reciente y que entró a competir en un mercado donde Gotrendier tenía más experiencia y tiempo fortaleciendo su *Brand equity* en el consumidor, para simular la misma curva en *Armarium*, que iniciaría en 8.5% para el primer año, pasando por 17% al segundo año, 23% al año 3 y 31% (proyectado) al año 4. Ahora bien, entendiendo que Gotrendier es la plataforma más madura en el país cuya participación es del 30% con un SOS del 70%, se calcula con estos códigos de referencia la curva de participación de *Armarium* mencionada anteriormente manteniendo una relación proporcional entre las variables explicitadas anteriormente. Para lograr un SOS de tal magnitud, *Armarium* estará invirtiendo para el primer año el 14% como gasto de publicidad y el 7% para los siguientes años, apostándole a generar recordación y adoptantes para la plataforma.

Ilustración 11. Share of Search plataformas ropa usada



Fuente: Google trends

1.6 Estrategias de mercadeo y plan de ventas

1.6.1 Características en la compra de los clientes de *Armarium*

El público objetivo de prendas usadas en *Armarium* busca en sus prendas que se encuentre en óptimas condiciones a pesar de estar usadas, buscan especificación de los materiales, composiciones, tallas, marca y una buena imagen que evidencie los atributos de la prenda. Es indispensable que la prenda esté de moda y sea de una marca reconocida de Fast Fashion, diseñador o alta costura.

1.6.2 Sitio de compra y formas de pago

Armarium ofrecerá su servicio de venta y alquiler de prendas a través de una página web con capacidad de ser *responsive* para dispositivos móviles.

En Cali, a través de un estudio del Observatorio de *e-commerce*, brindado por la Cámara de Comercio de Cali, se muestra que los medios más utilizados para el pago en el mercado digital son PSE, Efectivo contra entrega o punto de recaudo y Tarjeta de crédito, es por esto por lo que *Armarium* ofrecerá efectivo en punto de recaudo, PSE y tarjeta de crédito.

Ilustración 12. Distribución (%) de medios de pago utilizados en el mercado digital colombiano en 2018



Fuente: Observatorio de *e-commerce* – Elaboración Cámara de Comercio de Cali

1.6.3 Estrategia de precios

Armarium en primera instancia ofrecerá prendas tales como vestidos, prendas superiores (blusas, tops), inferiores (jeans, pantalones, faldas) y prendas de diseñador. Para su expansión contemplará accesorios, bolsos, sombreros, joyería, entre otras categorías. *Armarium* en su servicio de venta de prendas usadas ofrece un precio Premium vs las plataformas que venden prendas de uso ocasional, pero versus las plataformas que ofrecen prendas de alta costura *Armarium* ofrece un precio asequible para la calidad y marca de sus prendas.

En el servicio de alquiler, *Armarium* ofrece un precio asequible (más económico) que competidores de prendas de alquiler de alta costura.

El ticket promedio de *Armarium* para la compra de prendas usadas está alrededor de \$142.266 pesos colombianos (varía dependiendo de la prenda: superior como chaquetas, blusas, tops, inferior como jeans, pantalones, faldas).

Tabla 8. Precios promedios prendas en venta

VENTA	VALORES PROMEDIO	
Vestido	20%	150,000
Vestido Corto	38%	100,000
Vestido Largo	62%	180,000
prendas superiores	32%	50,000
Blusas	60%	50,000
Tops	40%	45,000
prendas de diseñador	18%	400,000
Vestidos	45%	500,000
Chaquetas	20%	300,000
Blusas	5%	200,000
Faldas	30%	350,000
prendas superiores	30%	80,000.0
Pantalón	20%	100,000.0
Jeans	40%	80,000.0
Faldas	40%	70,000.0

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del mercado de vestuario

En cuanto al ticket promedio de prendas de alquiler está en un mínimo de \$142.267 pesos colombianos de acuerdo con la información obtenida por competidores como Priscila Fashion Lab.

Tabla 9. Precios promedios prendas en alquiler

ALQUILER	VALORES PROMEDIO
Alquiler vestido (promedio)	160,000
Alquiler prendas superiores (promedio)	100,000
Alquiler de prendas de diseñador	400,000
Alquiler de pantalón	90,000.0
Alquiler de faldas	75,000.0

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del mercado de vestuario

El incremento de precios anual se registrará con el IPC más unos incrementos en las materias primas utilizadas en las prendas como el poliéster, algodón y lyocell (fibras no tejidas) y el incremento de precios de la industria.

1.6.4 Requisitos post-venta

Armarium contará con una línea de atención al cliente en donde pueden hacer sus preguntas, quejas, reclamos o solicitudes. Esta línea de atención será a través de WhatsApp, un canal cercano al público objetivo. El compromiso de *Armarium* es que la cliente se encuentre totalmente

satisfecha con su compra, por lo que la política de devolución brinda la posibilidad de cambiar cualquier prenda con la única condición de que no esté usada, alterada, entre otros, en un tiempo máximo de 48 horas.

1.6.5 Garantías

Garantías vendedoras: *Armarium* ofrecerá a sus vendedoras el pago de la prenda vendida el día 16 del mes. Como condición, al ingresar una prenda al sistema de *Armarium* (modo consignación), si en seis meses, la prenda en consignación no es vendida, se le notificará a la vendedora que será retornada, la vendedora deberá asumir el valor de envío o tendrá la decisión de donarla a una entidad sin ánimo de lucro. Si la prenda es vendida, la vendedora deberá asumir el 50% del valor del lavado de la prenda (el otro 50% será asumido por la compradora) esto con el fin de que le llegue en óptimas condiciones al cliente final. El precio de la prenda será pactado entre la vendedora y *Armarium* con el fin de que sea un precio garantizado para la compradora.

Si la vendedora envía la prenda a *Armarium* en consignación y esta prenda se encuentra con alteraciones (manchada, rota, descocida) se le notificará a la vendedora que esta prenda será retornada. La vendedora asumirá el valor de envío o podrá tener la decisión de donarla a una organización sin ánimo de lucro.

Garantías compradoras: *Armarium* ofrece el servicio de autenticación de la prenda a aquellas prendas que tienen un valor superior a los \$700.000 pesos colombianos, en el cual por medio de inteligencia artificial se revisa la prenda y se cerciora de la originalidad de esta. A su vez, *Armarium* es el responsable de revisar el estado de la prenda con el fin de ofrecer una prenda óptima a las usuarias de *Armarium*. El precio de venta de las prendas será fijado entre la vendedora y *Armarium* garantizando que la compradora tenga un precio justo. En el servicio de compra de la prenda, la compradora deberá asumir el 50% del valor del lavado de la prenda esto con el fin de que le llegue en condiciones óptimas. Por otro lado, para garantizar que las clientas compren su talla adecuada, la plataforma tendrá, para cada prenda, las medidas y a su vez una modelo que use la prenda y se evidencie la talla con el fin que sea lo más cercano a la realidad.

Garantías para el que alquila (referente a aquella persona que entra a la plataforma y requiere el servicio de alquiler de prendas compradas por *Armarium*): En las prendas alquiladas, la prenda se alquilará hasta 40 veces (uso máximo de acuerdo a la información ciclo de vida de las

prendas en buenas condiciones de lavado y almacenaje). La prenda, puede alquilarse o también el usuario de la plataforma podrá comprarla un porcentaje menor del precio original de esta. Con el fin de garantizar la satisfacción del cliente, *Armarium* ofrece el servicio de enviar una prenda alternativa (que la persona elija a través de la plataforma) que se ajusten a la ocasión, esto ayudará que la persona que alquila tenga alternativas por si no le gusta su prenda principal. Al momento de la devolución de la prenda, la persona que alquila la prenda debe llevarla a la empresa de mensajería con el rotulo que se le enviará al correo. Si la usuaria desea que lo recojan en su lugar de vivienda, puede programar con la empresa de mensajería una fecha para que lo recojan (debe estar rotulado y empacado para su regreso a *Armarium*). El servicio de lavandería será asumido el 50% por la persona que alquila y 50% *Armarium*.

Las prendas llevarán un sistema de seguridad que se encuentra en proceso de validación, el cual asegure que la usuaria solo usará una de las dos alternativas de prendas que se enviaron para alquilar, cuando así lo elija. De esta manera se evita pérdida de valor para *Armarium*.

Al *Armarium* enviar a sus clientas del servicio de alquiler una prenda adicional, se cobrará la prenda de mayor valor y una vez la clienta elija la prenda a usar, si la prenda seleccionada es la de menor valor se le abonará a su cuenta de *Armarium* el saldo a favor, esta estrategia de mercadeo sirve para que los usuarios utilicen ese valor dentro de la misma plataforma. Si alguna usuaria quiere la devolución del saldo a favor, se le descontará el porcentaje que cobra el banco por la transacción.

Si la prenda no se regresa dentro del tiempo estipulado se le cobra a la clienta los días de alquiler adicional hasta que sea entregada la prenda, como lo hace el competidor *Lalapita.com*. Si en un tiempo de 8 días hábiles, posterior al tiempo estipulado de devolución, la prenda no ha sido regresada, se le cobrará el valor total de esta.

Garantías para Armarium: A las clientas del servicio de alquiler se les cobrará un depósito, ese deposito (excedente para valor total de la prenda) el cual será usado en caso de que la prenda se regrese en mal estado (alteración a como fue entregada; manchada, rota, descocida, lavada) o no retorne. Este servicio será de pago exclusivo en tarjeta de crédito con el fin de tener garantías sobre la prenda y cobrar el valor total en caso de que se requiera.

El precio de venta de las prendas será fijado entre la vendedora y *Armarium* garantizando un precio que pueda competir en el mercado.

1.6.6 Nuevos usuarios

Para lanzar la plataforma al mercado *Armarium* contará con una campaña de expectativa que se compone de un pre lanzamiento y un lanzamiento, como se muestra a continuación:

Pre lanzamiento *Armarium* -> Show Room

Se realizará un *show room* en Tecnoquímicas donde hay aproximadamente 600 mujeres. Ahí se les pedirá a las colaboradoras de la compañía que traigan las prendas que desean vender una semana antes del show y se realizará la respectiva revisión de las prendas. Después se llevará a cabo un *show room*, donde se exhibirán las prendas a vender y las espectadoras del show, una vez terminado el desfile, podrán comprar las prendas en ese mismo instante; si se registran en la página web de *Armarium* obtendrán un descuento del 10% sobre el valor de la(s) prenda(s).

Ilustración 13. Fotografía de referencia



Fuente: Montaje propio – PH: *Zara.com*

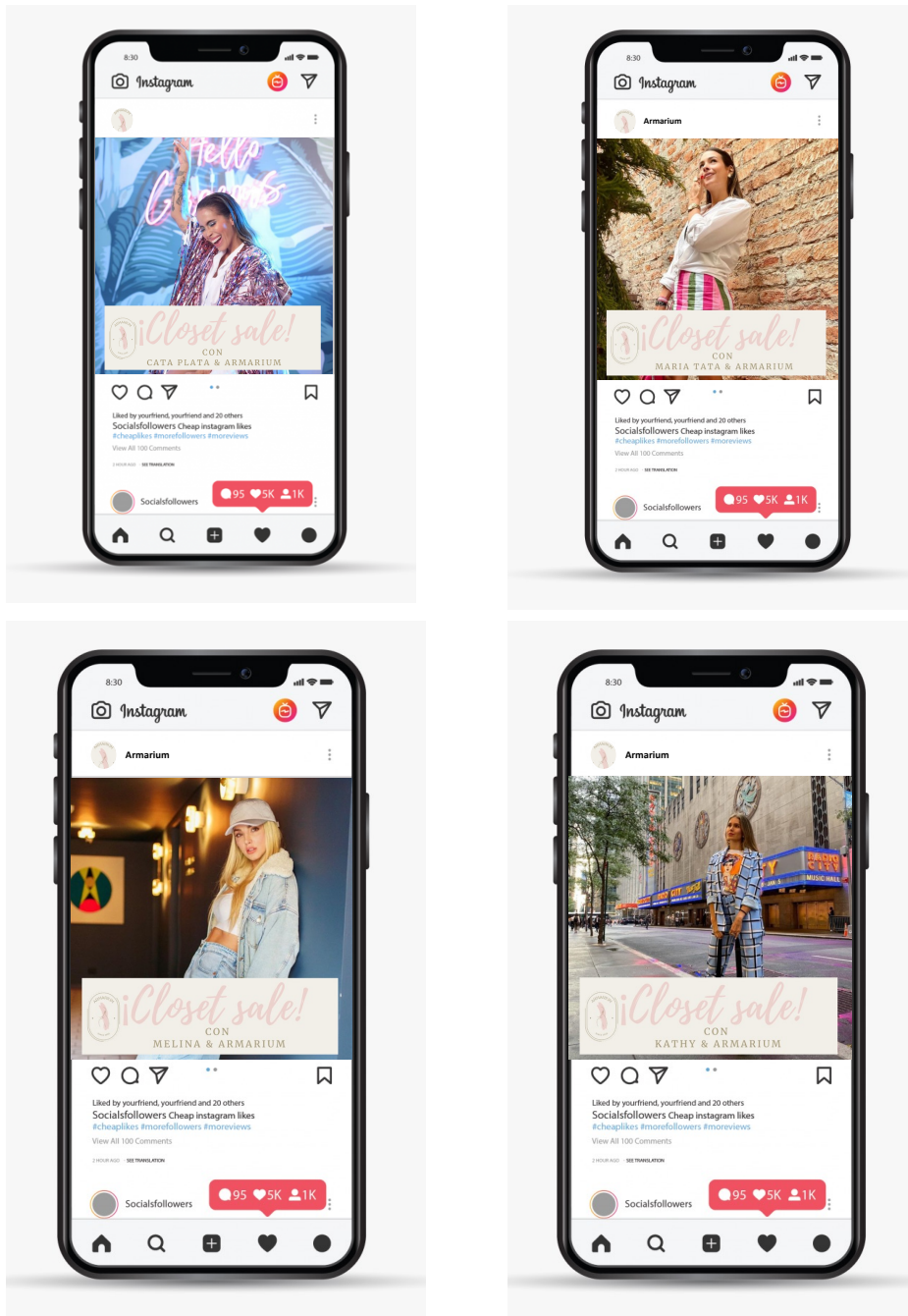
Con las prendas restantes, se generará el primer inventario dentro de la página web.

A las primeras 300 usuarias que refieran a una usuaria efectiva (que compre o alquile dentro de la aplicación) se les dará un bono del 10% del valor de la prenda (sin incluir gastos de envío ni de lavandería) para que sea usado dentro de la página web durante un plazo de seis meses.

Lanzamiento *Armarium*

Se realizará un lanzamiento vía redes sociales junto con algunas *influencers* locales (amigas de las fundadoras) que a través de sus redes propias promocionen sus armarios y atraigan a nuevos usuarios.

Ilustración 14. Visual Closet Sale de Influencers



Fuente: Elaboración propia

Tabla 10. Alcance por uso de influencers – Tráfico al portal

CLOSET SALE FAMOSAS	CATA.PLATA	MARIATATA20	MELINA	KATHY
NÚMERO DE SEGUIDORES	57,000	5,490.0	4,800,000	7,969.0
NÚMERO DE SEGUIDORES (MUJERES)	34,200	3,294	2,880,000	4,781
ALCANCE MUJERES	20,520	1,976	1,728,000	2,869
% USUARIAS QUE VISITARÁN LA PAG WEB	25%	25%	25%	25%
NÚMERO DE USUARIAS QUE VISITARÁN LA PAG WEB	5,130	494	432,000	717
REGISTRO (%)	1%	1%	1%	1%
NÚMERO DE USUARIAS REGISTRADAS	51	5	4,320	7
				4,383
USUARIAS QUE COMPREN (%)		10%		
NÚMERO DE USUARIAS QUE COMPREN				438

INFLUENCERS LOCALES

Fuente: Elaboración propia

A partir de la generación de tráfico generado por la activación de las *influencers*, como se observa en la tabla 10, se generarán 4.383 registros con una efectividad de compra del 10% que equivale a 438 usuarias que compren en la página web de *Armarium*. Este porcentaje es obtenido a través de datos históricos de *engagement* de diferentes industrias en el canal digital.

Adicional al closet sale, *Armarium* al operar a través de una plataforma digital, contará con una página web y canales digitales como Facebook, Instagram y Tik Tok, medios afines al target que funcionaran para la retener a los clientes.

A través de Facebook, Instagram y Tik Tok se ejecutarán campañas de retención y atracción de usuarios. Las campañas generadas el primer año hablarán de las siguientes temáticas:

- Segundas oportunidades a las prendas
- Enfoque ecológico
- El tabú del alquiler de prendas
- Extensión de tu armario con *Armarium*

Ilustración 15. Ejemplos de campañas en redes sociales (Instagram)



Fuente: Elaboración propia

Tabla 11. Inversión en digital para capturar usuarias

AUDIENCIA DIGITAL MUJERES 20-55	15.000.000		
AUDIENCIA DIGITAL MUEJRES 20-55 AÑOS SEGMENTADO A LAS CARACTERISTICAS	10.000.000		
CARACTERISTICAS DEL PÚBLICO:			
LUGAR: COLOMBIA			
EDAD: 20-55 AÑOS			
SEXO: MUJERES			
INTERESES: MODA			
	MES 1	MES 2	MES 3
INVERSIÓN	12,000,000	12,000,000	5,523,000
USUARIOS UNICOS	5,241,360	5,241,360	2,620,680
ALCANCE	52%	52%	26%
FRECUENCIA	2	2	2
IMPRESIONES	13,071,158	13,071,158	6,535,579
VEWS	1,687,094	1,687,094	843,547
CLICS	42,640	42,640	21,320
PERSONAS REGISTRADAS (9%)	3,838	3,838	1,919
PERSONAS QUE COMPREN (10%)	384	384	192
			959

Fuente: Agencia de medios digitales

Como se observa en la tabla 11 a partir de una inversión de aproximadamente 30.000.000 millones de pesos colombianos en los primeros tres meses, con un alcance en los dos primeros meses del 52% y en el tercer mes del 26% y una tasa de conversión en compra del 10%, *Armarium* lograría su número de usuarias compradoras para llegar a los ingresos planteados en el primer año.

1.6.7 Cobertura geográfica y plan de expansión

Armarium iniciará en la ciudad de Cali, donde hay mayor control de la autenticación de prendas y de su operación al ser la ciudad donde están las fundadoras de la marca.

A partir de la encuesta realizada a 101 mujeres dentro del público objetivo, se evidenció que la compra que hacen principalmente las usuarias es ropa de uso diario, por lo cual *Armarium* en el primer año se enfocará en vender ropa de uso diario tales como blusas, blazers, chaquetas y prendas inferiores tales como pantalones, faldas, jeans.

En el segundo año se espera que *Armarium* tenga un control de los procesos de logística, estandarización de estos y una base mínima de 131 clientas activas en la plataforma digital

Por último, abarcando la estrategia de expansión, en el tercer año *Armarium* generará su expansión a través de la diversificación con categorías relacionadas a ropa como accesorios y zapatos.

1.6.9 Logo y Slogan

Ilustración 16. Logo *Armarium*



Fuente: Diseño propio

1.7 Plan de ventas

En el plan de ventas se está considerando iniciar operaciones en el segundo semestre del año 2022 (octubre) con ambos servicios: Compra/Venta de ropa usada y alquileres.

A partir de la encuesta realizada a 101 mujeres dentro del público objetivo, se encontró que actualmente quienes han comprado ropa usada han comprado entre 1 y 7 prendas al año por lo que el modelo de proyección se establece sobre un promedio por usuaria de 3 prendas para el primer año. Bajo ese supuesto, se entendería que en el 2022 *Armarium* vendería en promedio año 1,387 prendas lo que significa un gasto por cliente de 142.267 pesos anual. Ese gasto se espera que se duplique para el segundo año, gracias a los esfuerzos que estaría haciendo la marca por cambiar el mindset de las mujeres en cuanto a lo que es la compra y el uso de prendas de segunda, aspirando a que se motiven y vean en *Armarium* una propuesta que les da tranquilidad para hacerlo. *Armarium* proyecta un crecimiento conservador del IPC llegando a un gasto para el 2025 de 160.031 pesos por cliente. A partir del tercer año, el aumento del gasto seguirá dándose, pero a una menor escala, llegando a un gasto para el cuarto año de casi 500.000 pesos anuales en este tipo de ropa. Con el gasto calculado y la venta total de *Armarium* esperada cada año, se logra calcular el número de prendas que debería vender la plataforma para cumplir dichos objetivos, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 12. Proyección ventas/alquiler *Armarium*

	2021	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Ingreso x Ventas <i>Armarium</i>	-	196,887,962	524,745,527	921,748,431	1,515,469,875
# clientes <i>Armarium</i>		461	1,103	1,776	2,708
# prendas x cliente(pesimista)		1	0.6	0.4	0.4
# prendas x cliente(Ideal)		3	1.7	1.2	1.2
# prendas x cliente(Optimista)		6	3.3	2.4	2.5
# prendas <i>Armarium</i> (pesimista)		461			
# prendas <i>Armarium</i> (Ideal)		1,384	1,844	2,160	3,382
# prendas <i>Armarium</i> (Optimista)		2,768			
% Clientas <i>Armarium</i> dispuestas a alquilar		30%	17%	15%	14%
Gasto x cliente en <i>armarium</i> (medio)		142,267	284,533	426,800	448,140
# Alquileres <i>Armarium</i> x persona prom		1.43	2.14	2.57	2.82
Valor prom alquiler		150,000	156,000	162,240	168,730
Ingreso x Alquiler <i>Armarium</i>		29,559,600	62,193,707	109,241,414	179,662,899
Ingreso total <i>Armarium</i>		226,447,562	586,939,234	1,030,989,845	1,695,132,773

Fuente: Encuesta a 101 mujeres del target, Mercado calculado en inciso 1.5

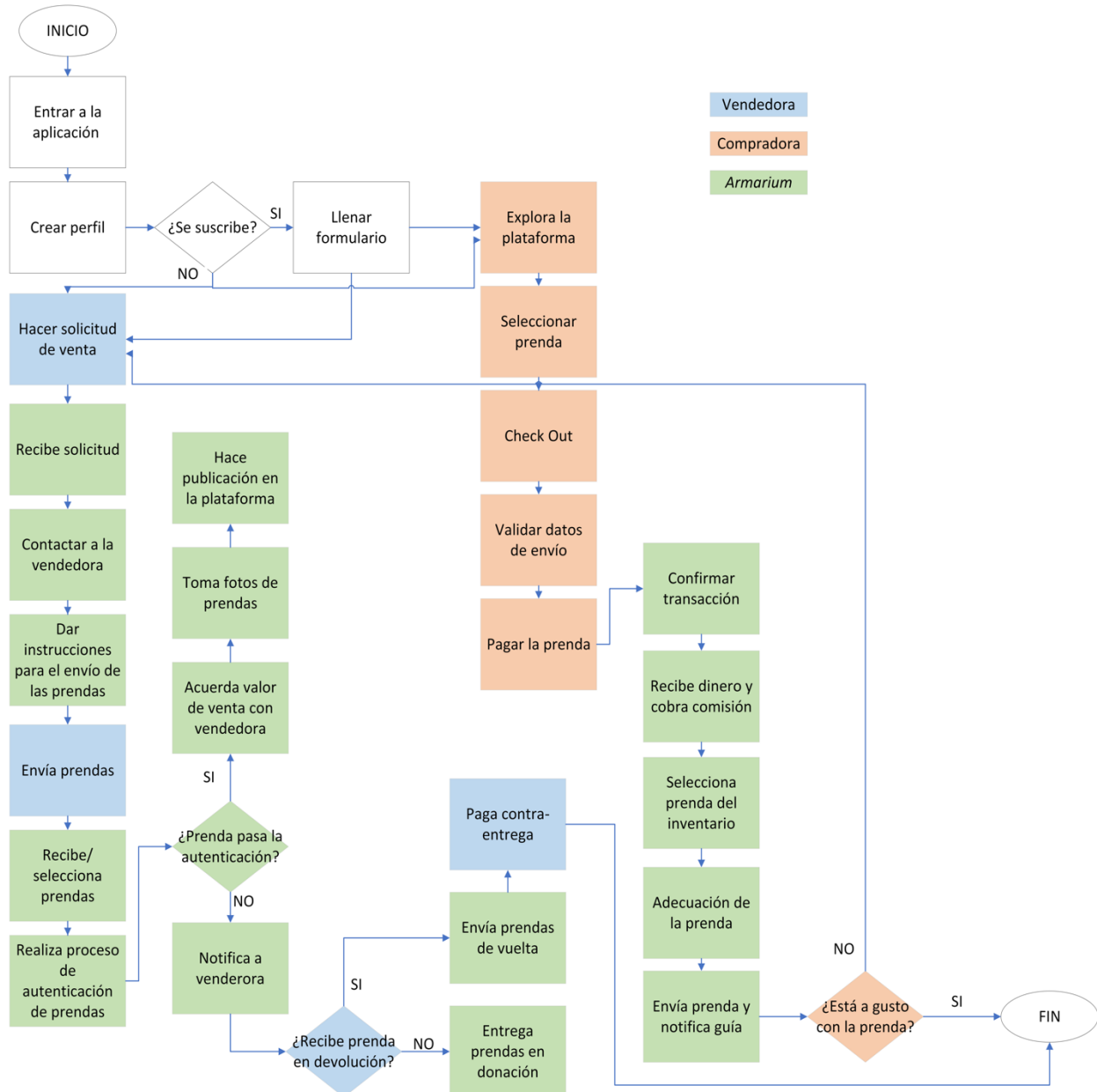
En cuanto al servicio de alquiler, el valor promedio del servicio para el año 1 estará en 150,000 pesos, partiendo de los valores promedios de algunos competidores analizados, que ofrecen servicios de alquiler como *Priscila*. De igual forma se proyecta un crecimiento aproximado del IPC para este valor y se proyecta la cantidad de prendas alquiladas por persona en la plataforma. Para determinar el número de clientes que harían uso del servicio de alquiler, se hace uso del 30% que respondieron en la encuesta realizada, estar dispuestas a alquilar 3%, más el porcentaje de aquellas mujeres que hoy piden prestada ropa por antojo de una prenda específica que posee su amiga/conocida 24%, es decir que para el primer año se espera que de 461 clientas que tendría *Armarium*, 138 harían uso de este servicio, alquilando 1.43 prendas en promedio, llegando a un ingreso de casi 30 millones de pesos en ese año. Para los siguientes años, se espera que esa base de mujeres que usan el servicio de BUY FOR YOU tenga un crecimiento de alrededor el 40%, llegando a un ingreso por alquileres al año 4 de casi 180 millones de pesos.

2. Análisis técnico

2.1 Procesos productivos o de prestación del servicio

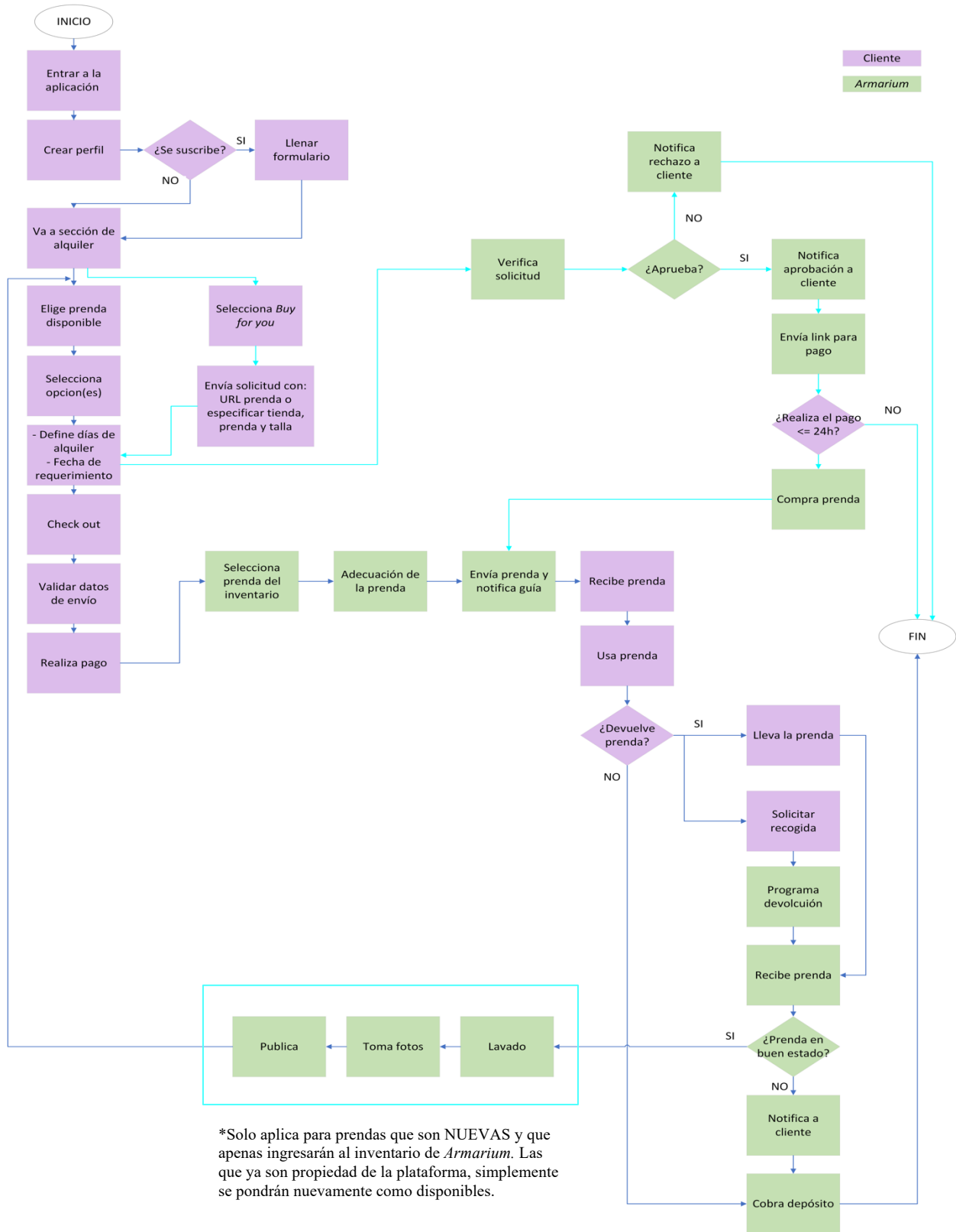
Dentro de los servicios de *Armarium* se encuentran el de compra y venta de prendas de segunda y el alquiler de prendas nuevas o semiusadas. A continuación, en las ilustraciones 13 y 14 se presentan los diagramas de flujo de cada proceso y quienes intervienen en el.

Ilustración 17. Diagrama de flujo proceso de compra y venta de prendas



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 18. Diagrama de flujo proceso de alquiler



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con los procesos anteriormente descritos, el foco del equipo de *Armarium* está en la logística de recibimiento y análisis de las prendas, así como en la de la entrega a la compradora final para el caso del servicio de compra y venta. Para el proceso de alquiler, el foco debe estar en la logística de compra de la prenda elegida por la cliente, en caso de ser una totalmente nueva, y/o en el manejo del inventario de las prendas que vayan siendo propiedad de *Armarium*. Previo a todos estos procesos, está el del desarrollo de la plataforma que es el eje central para poder entregar ambos servicios a las clientas.

A continuación, se presenta la tabla 12 donde se especifican las condiciones de cada uno de esos procesos:

Tabla 13. Procesos críticos de la operación de *Armarium*

Actividad del proceso	Tiempo estimado de realización (minutos / horas)	Cargos que participan en la actividad	Número de personas que intervienen por cargo	Equipos y máquinas que se utilizan. Capacidad de producción por máquina (Cantidad de producto/ unidad de tiempo)
Servicio compra y venta				
Proceso de verificación de prendas	15 min /prenda	Verificador	1	Manual
Poner a disposición la prenda en la plataforma	30 min /prenda	Fotografo	1	Cámara fotográfica Computador
		Gerente Administrativo & de Mercadeo Proveedor de tecnología	1 1	
Alistamiento y entrega de prenda vendida	36 horas/venta	Coordinador logístico	1	Manual Equipos lavandería (Socio)
		Socio Clave: lavandería	1	
Total	36 horas 45 minutos		5	
Servicio alquiler				
Verificar solicitud para compra de prendas	24 horas/solicitud	Gerente Administrativo & de Mercadeo Gerente de operaciones	1 1	Manual
Compra de la prenda *Aplica si es Nueva	Compra física 24 hr/prenda	Gerente Administrativo & de Mercadeo	1	Transporte a tienda física Computador para compra online
	Compra online 30 min /prenda	Coordinador logístico	1	
Alistamiento y entrega de prenda alquilada	36 horas/venta	Coordinador logístico	1	Manual Equipos lavandería (Socio)
		Socio Clave: lavandería	1	
Total	60 horas 30 minutos a 84 horas		5	

Fuente: Elaboración propia

Al ser procesos netamente logísticos de los cuales depende el nivel de servicio y satisfacción de las clientas, es muy importante estandarizar cada proceso para asegurar una calidad superior y cumplir con la propuesta de valor que se le promete a cada cliente. Dependiendo de la organización y exactitud con la que se realice cada proceso, así mismo será evaluada la experiencia por las

clientes y de lo que dependerá lograr un voz a voz cada vez mas fuerte, que permitan generar una alta recomendación de los servicios de *Armarium*.

2.2 Requerimientos y Proveedores de equipos, muebles, materias primas, tecnología, o suministros

Uno de los principales requerimientos pre-operativos de la empresa es el desarrollo de la plataforma a través de la cual se accede a todos los servicios de *Armarium*. Para esto, se deberá buscar una agencia especializada en el desarrollo de plataformas con experiencia en este tipo de industrias como lo es Macarena HUB Brand Experience, quienes son los desarrolladores de la plataforma Get2wear que se dedica al alquiler de vestidos de fiesta. Una vez desarrollada la plataforma, es importante contar con un análisis de la experiencia de usuario que permitirá encontrar fallas en el proceso o mejorar características de la plataforma para salir al mercado, no obstante, la salida se hará con un MVP y se irá modificando en el transcurso del tiempo, a partir del entendimiento de las usuarias y su interacción con la plataforma.

Macarena HUB se elige por tener la experiencia de haber desarrollado una plataforma para alquiler de vestidos de fiesta y haber aprendido durante varios años sobre el mercado, entendiendo perfectamente las necesidades del usuario y lo que se requiere para hacer una plataforma de venta/alquiler de ropa con una buena experiencia de usuario. El desarrollo de la plataforma incluye también un servicio de soporte por un valor de \$1.000.000 mensual, que estará disponible para atender cualquier falla que presente la plataforma al momento de estar al aire, con el fin de corregir o mejorar aspectos que permitan el buen funcionamiento. Para este desarrollo, el tiempo estimado es de aproximadamente 2 meses.

Al inicio de *Armarium*, se espera que el volumen de prendas sea pequeño por lo cual se iniciaran operaciones desde las viviendas de las socias, en tanto no se precisa hacer altas inversiones en instalaciones. Sin embargo, en la medida en que el volumen aumente, será necesario el alquiler de una bodega en donde no solo se pueda almacenar y alistar las prendas, sino también donde se cuente con un espacio para la toma de fotografías que se usarán para exhibir las prendas en la plataforma.

Adicionalmente, se encuentran los requerimientos de equipos, muebles y enseres que deberán estar disponibles para poder iniciar operaciones y que se describen en la tabla a continuación:

Tabla 14. Requerimientos de activos/equipos *Armarium*

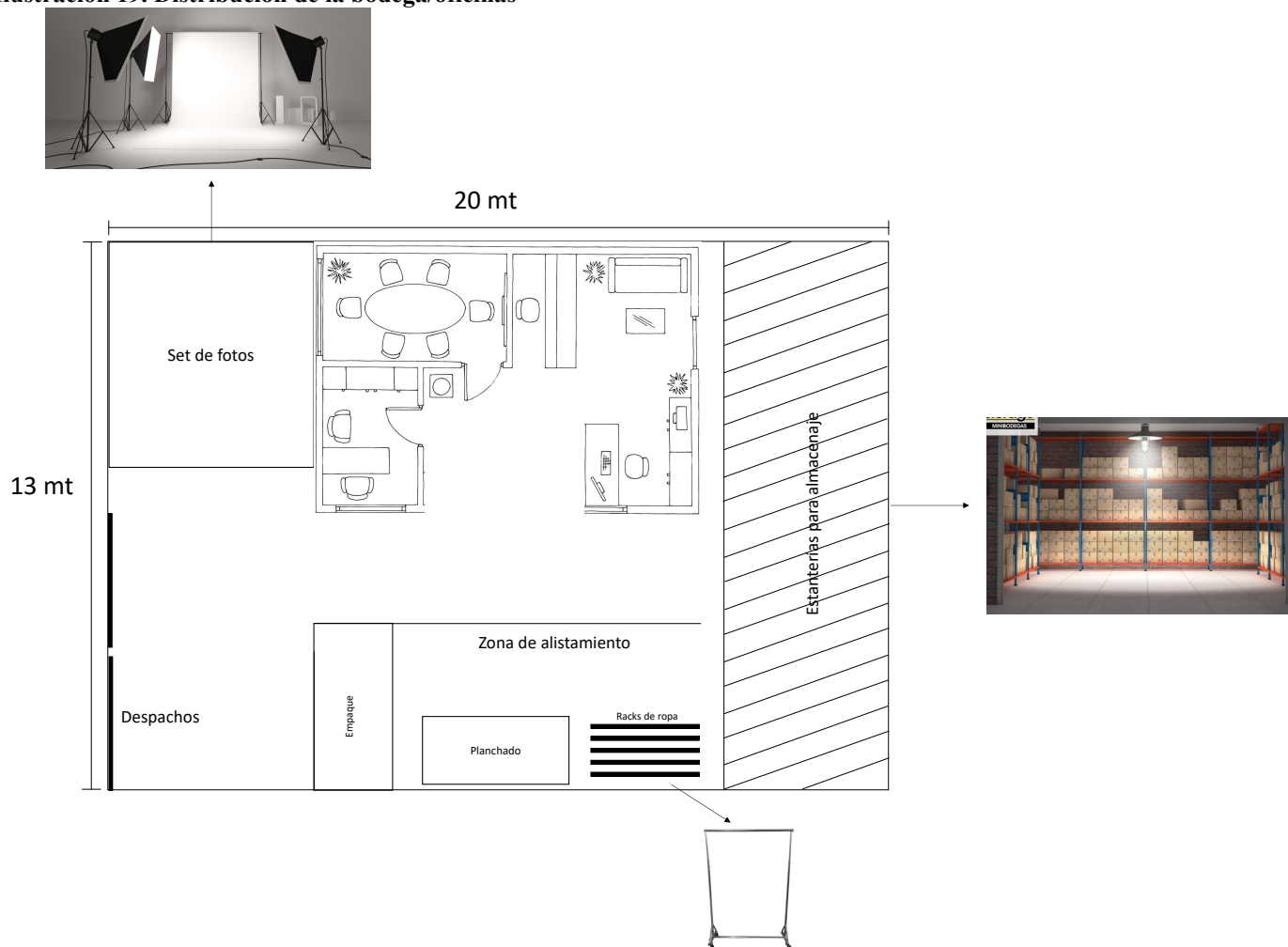
Tipo de Activo	Descripción	Cantidad	Valor *Unitario	Requisitos técnicos	Proveedor
Maquinaria y Equipo	Plancha de vapor	1	509,900	Industrial	Falabella T-fal
	Etiquetadora	1	43,890	Para todo tipo de tela (Pesadas y livianas)	J&PTECNOLOGY
	Plastiflechas	5000		Plásticas	Linkolor (Arrow-9S)
Equipo de comunicación y computación	Computador portatil	1	3,900,000	Marca reconocida Alta duración pila Capacidad almacenamiento 1TB Capacidad para programas de diseño	Centronet
	Impresora	1	690,000	Laserjet Tintas de color	Centronet
	Celular corporativo	1	2,390,000	Alta duración pila 256 GB memoria Excelente Cámara	Centronet
	Plan de datos	1	90,000	Datos ilimitados	Claro/Movistar/Tigo
Muebles y Enseres y otros	Ganchos	1000	233	Color negro Plásticos	Mayorista express
	Exhibidores (rack)	5	59,000	Metálicos 1x1.20	Hometech
	Forros plásticos (rack)	5	36,000	Para racks de 1x1.20	Shoppinear
Otros (incluido herramientas)	Bolsas de empaque	2000	255	30x40 Plásticas	Colombiaregalos
	Etiquetas	2000	143	Carton Marca impresa	Estelar impresores
Gastos pre-operativos	Desarrollo plataforma	1	15,000,000	Plataforma transaccional Disponibilidad plataforma de pagos Exhibición de ropa a través de fotos Responsive (PC y Celular)	Macarena HUB

Fuente: Elaboración propia

2.3 Distribución de planta/oficinas y de equipos

Como se mencionó anteriormente, *Armarium* no requerirá hacer una inversión inicial en infraestructura física, pues debido al bajo volumen inicial se podrá trabajar desde la casa de los socios. Sin embargo, en la medida que el volumen vaya aumentando y el inventario requiera un espacio importante para almacenaje, se deberá disponer de una bodega en donde se pueda disponer de un espacio de oficina, otro para la toma de fotografías, almacenaje y, por último, todo el espacio para alistamiento y despacho como se observa en la siguiente ilustración:

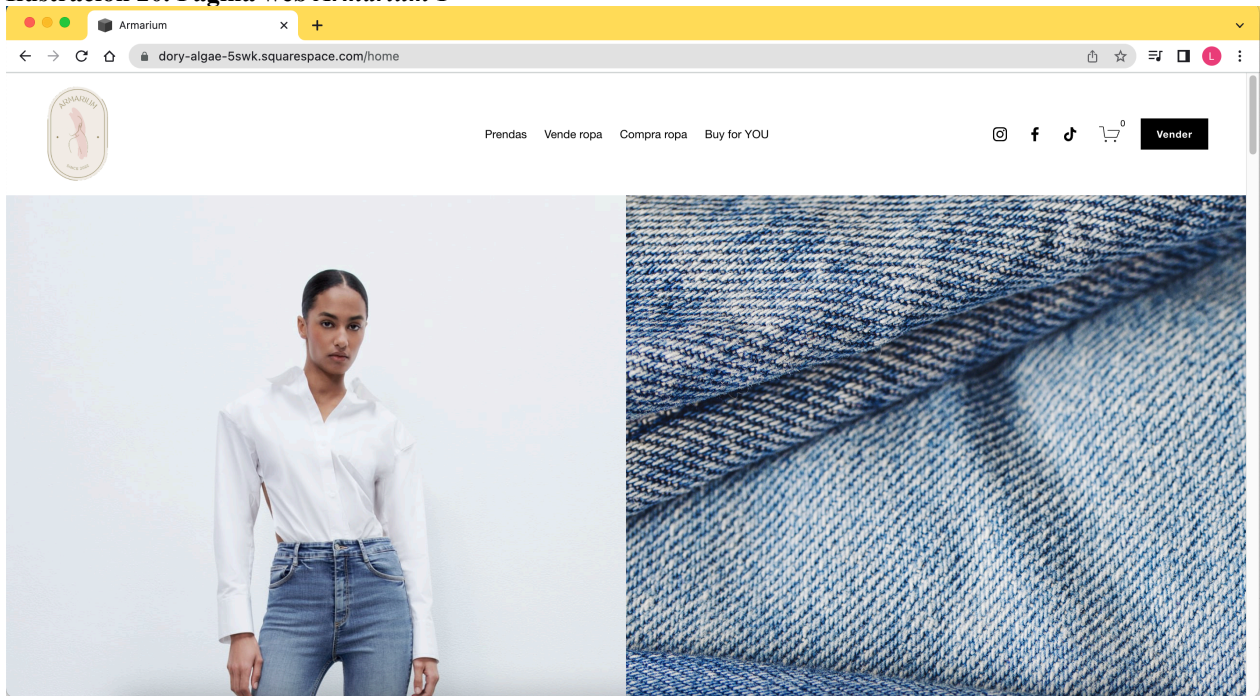
Ilustración 19. Distribución de la bodega/oficinas



Fuente: Elaboración propia

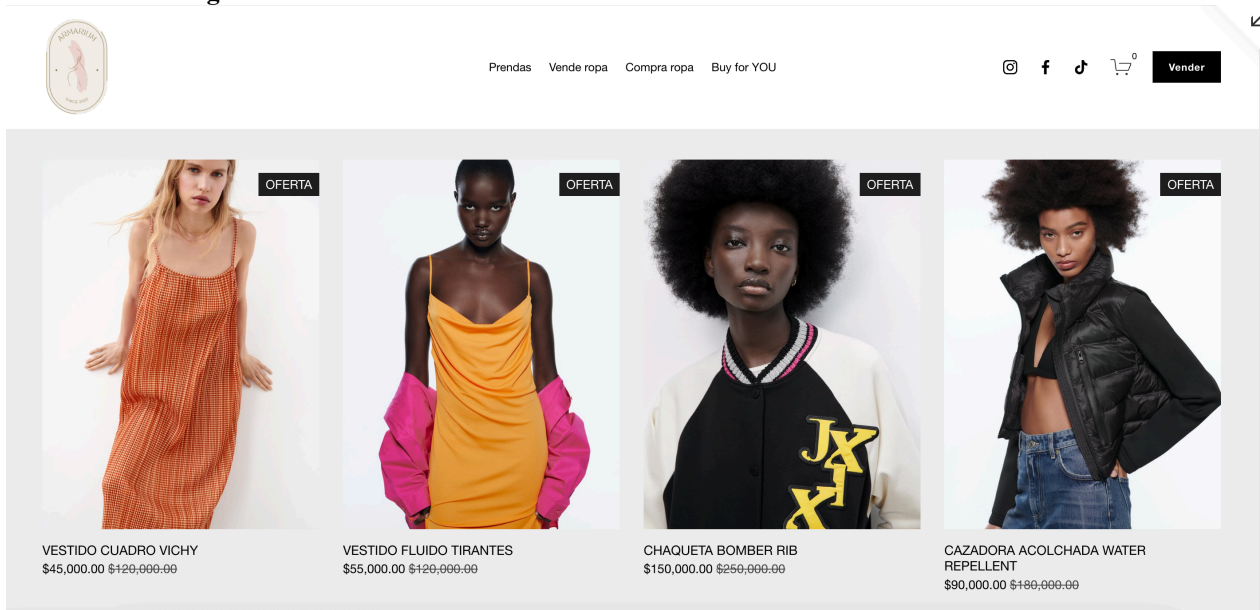
2.4 Boceto gráfico de *Armarium*

Ilustración 20. Página web *Armarium 1*



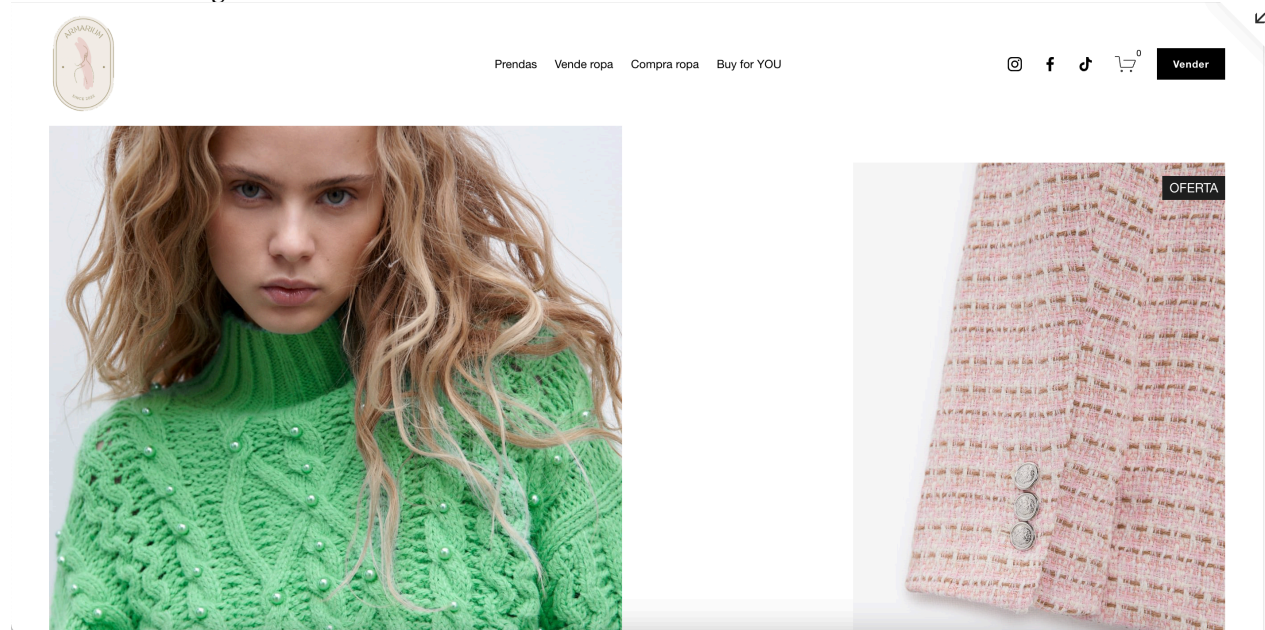
Fuente: Elaboración propia – Herramienta SquareSpace - Ph: Zara.com

Ilustración 21. Página web *Armarium 2*



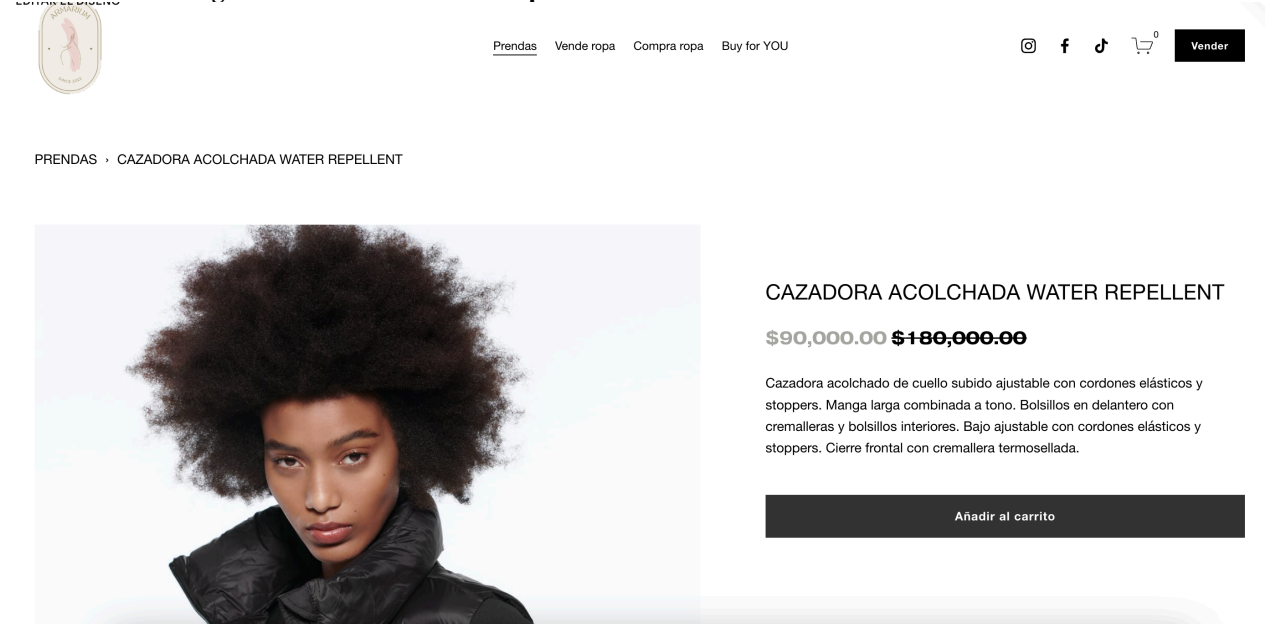
Fuente: Elaboración propia – Herramienta SquareSpace – Ph y títulos: Zara.com

Ilustración 22. Página web *Armarium 3*



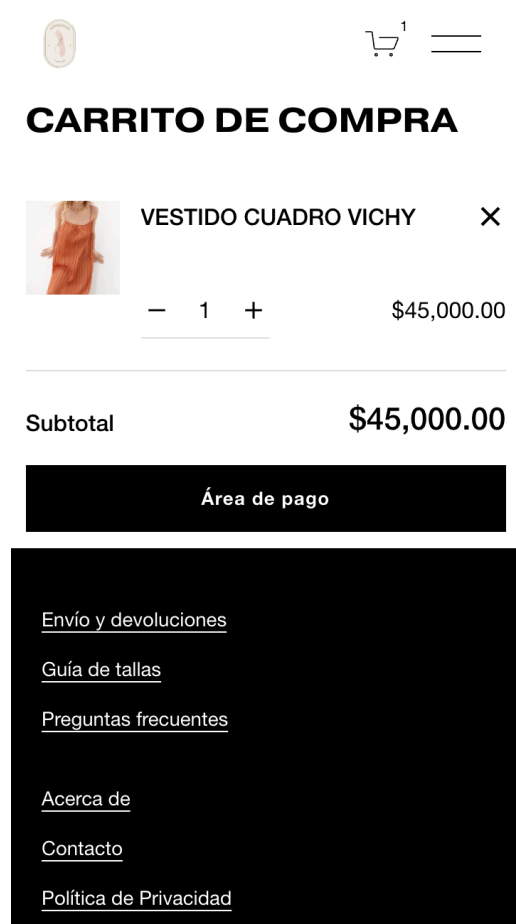
Fuente: Elaboración propia – Herramienta SquareSpace - Ph: Zara.com

Ilustración 23. Página web *Armarium Detalle prenda*



Fuente: Elaboración propia – Herramienta SquareSpace – Ph y descripción: Zara.com

Ilustración 24. Página web desde el celular



Fuente: Elaboración propia – Herramienta SquareSpace – Ph y contendio: Zara.com

3. Análisis administrativo

3.1 El perfil del equipo empresarial y del personal que la empresa exige.

El equipo empresarial de *Armarium* está conformado por sus tres socias fundadoras. Estas mujeres se caracterizan por su disciplina, exigencia, orientación al logro, tenacidad y perseverancia, así como por su compromiso y respeto hacia los demás. Trabajan tiempo completo en una farmacéutica reconocida en la región, pero están interesadas en regresar valor al entorno y al medio ambiente a partir de este emprendimiento, les apasiona la moda y creen poder aportar a la construcción de un mundo mejor.

Ilustración 25. Perfil de las emprendedoras



Victoria Holguín Crespo
Gerente de Operaciones

Psicóloga, Coach organizacional y estudiante de MBA, con experiencia en el diseño, implementación y administración de procesos de talento humano, así como en investigación cualitativa de mercados para obtener un conocimiento profundo del consumidor.

Competencias: Pensamiento crítico, planeación e influencia.



Valentina Arroyave López
Gerente Financiera & Comercial

Ingeniera Industrial y estudiante de MBA, con experiencia en el diseño de actividades orientadas al consumidor en diferentes canales, así como en el seguimiento y diagnóstico de las mismas, a partir de un conocimiento profundo tanto del consumidor como de los canales.

Competencias: Control y seguimiento, comunicación directa e influencia.



Lina María Vargas Preciado
Gerente Administrativa & de Mercadeo

Administradora de empresas, Diseñadora Industrial y estudiante de MBA, con experiencia en el desarrollo de marcas y productos en el sector de consumo masivo, a partir de un conocimiento profundo del consumidor.

Competencias: Pensamiento creativo, resolución de problemas y practicidad.

Fuente: Elaboración propia

Durante el primer año de operación, la empresa estará conformada por un grupo de cuatro personas, las tres socias fundadoras y una coordinadora logística que será responsable por la gestión y el seguimiento de la operación del negocio. En el segundo año, *Armarium* contratará directamente a una persona más en el cargo de verificador, y en el tercer año a otra persona más en este mismo cargo. Los verificadores serán los encargados de velar porque la promesa de valor que hace *Armarium* a sus clientas se cumpla, pues serán los responsables de verificar que las prendas se encuentran en perfecto estado y son auténticas para ser vendidas y/o alquiladas. En la tabla 16, se observan los cargos requeridos para la operación durante los primeros 4 años.

Tabla 15. Cargos requeridos para la operación

Nombre del cargo	Funciones principales	Perfil requerido			Tipo de contratación	Dedicación de tiempo	Unidad	Valor remuneración	Mes y año de vinculación
		Formación	Experiencia general (años)	Experiencia específica (años)					
Gerente Administrativo & de Mercadeo	*Responder por la administración y el <i>look and feel</i> de los canales de venta (Plataforma web y app), asegurando una experiencia de usuario intuitiva, atractiva y segura. *Diseñar, seguir e implementar estrategias de atracción y retención de usuarios en los canales establecidos. *Administrar el servicio <i>BUY FOR YOU</i> . *Gestionar todos los aspectos concernientes a relaciones laborales.	Profesional en Ingenierías, Administración, Economía o carreras afines.	Comunicación digital (mínimo 1 año)	NA	Por los primeros cuatro años este cargo lo asumirá una de las socias fundadoras. No se tendrá vínculo contractual.	Parcial - 12 horas semanales	1	\$ 1.200.000	Septiembre 2025
Gerente de Operaciones	*Realizar seguimiento a la operación del negocio para garantizar la correcta prestación de los servicios. *Identificar oportunamente factores que pueden obstaculizar la operación y proponer planes de acción para corregirlos. *Proponer mejoras para optimizar la operación, garantizar que esta sea costo-eficiente y ofrezca un buen servicio al cliente. *Realizar seguimiento y alineación con los proveedores de tecnología.	Profesional en Ingenierías, Administración o carreras afines.	Diseño y gestión de procesos y procedimientos (mínimo 1 año)	NA	Por los primeros cuatro años este cargo lo asumirá una de las socias fundadoras. No se tendrá vínculo contractual.	Parcial - 12 horas semanales	1	\$ 1.200.000	Septiembre 2025
Gerente Financiero & Comercial	*Mantener el relacionamiento con los clientes (Acuerdos de valor de venta, Pagos y PQRS) *Seleccionar los aliados y negociar con ellos para establecer acuerdos comerciales. *Velar por la salud financiera del negocio	Profesional en Ingenierías, Administración, Economía o carreras afines.	Planeación y proyección financiera (mínimo 1 año)	NA	Por los primeros cuatro años este cargo lo asumirá una de las socias fundadoras. No se tendrá vínculo contractual.	Parcial - 12 horas semanales	1	\$ 1.200.000	Septiembre 2025
Coordinador logístico	Coordinar y hacer seguimiento a la operación del negocio: *Coordinar devoluciones, entregas y donaciones. *Almacenar y adecuar las prendas. *Garantizar que el inventario esté actualizado en bodega y en las plataformas de venta y alquiler. *Facturar	Técnico/Tecnólogo administrativo o de carreras afines.	NA	NA	Nómina	Completo	1	\$1.500.000	Septiembre 2022
Verificador	*Recibir las prendas, verificar su estado y seleccionarlas. *Coordinar los procesos de autenticación de las prendas.	No requiere	NA	NA	Nómina	Completo	2	\$1.117.172	Septiembre 2023 (1) Septiembre 2024 (1)
Contador	*Brindar asesoría contable y fiscal. *Llevar la contabilidad del negocio y liquidar impuestos. *Preparar y presentar reportes financieros y contables ante las entidades estatales.	Contador	Contabilidad empresarial (mínimo 1 año)	NA	Prestación de servicios	NA	1	\$800.000	Septiembre 2022
Psicóloga	*Seleccionar y vincular a los empleados. *Pagar la nómina y administrar las relaciones laborales.	Psicóloga	Administración del recurso humano (mínimo 1 año)	Conocimiento de normatividad laboral	Prestación de servicios	NA	1	\$800.000	Septiembre 2022

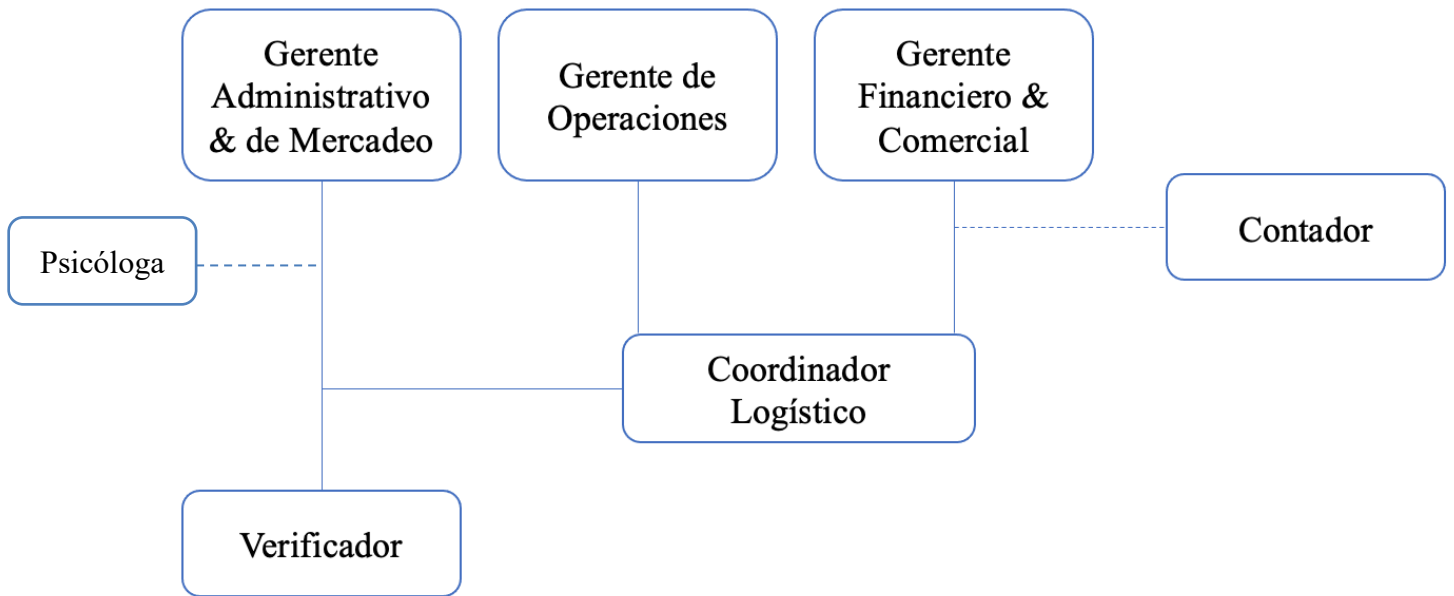
Fuente: Elaboración propia

3.2 La estructura organizacional

Inicialmente, toda la operación y administración del negocio recaerá sobre las socias fundadoras y un coordinador logístico que las asistirá. Cada una de las socias asumirá un rol en la empresa y responderá por ciertas funciones, pero las tres se verán involucradas en toda la operación del negocio mientras se consolida y se domina la operación. Por lo tanto, el coordinador logístico

dependerá de las tres socias fundadoras. Durante los primeros dos años, se pretende probar el modelo de negocio en el mercado y hacer los ajustes pertinentes para garantizar los resultados esperados. La estructura organizacional irá creciendo y se irá modificando, en la medida en que vaya creciendo la operación y se robustezca. Procesos como la selección de personal, el manejo de la contabilidad y asesorías legales serán realizados por terceros.

Ilustración 26. Organigrama



Fuente: Elaboración propia

3.3 Socios Clave

Tabla 16. Socios Clave

Socios Claves	Razón de ser
<p>Servicio de lavandería</p> <p>Opciones: Mr. Jeff, LavaRopas, Lavatex</p> 	<p>Este aliado ayudará a <i>Armarium</i> a cumplir con su promesa de valor ante las clientas, pues se encargará del alistamiento de las prendas antes de ser despachadas para que estas se entreguen en perfectas condiciones, cumpliendo con la expectativa de las clientas. Adicionalmente, se encargará del cuidado de las prendas del servicio de alquiler para que estas se conserven en óptimas condiciones.</p>
<p>Servicio de mensajería</p> <p>Opciones: Servientrega, Envía, Coordinadora</p> 	<p>Este aliado será clave para <i>Armarium</i> porque hará posible la prestación del servicio. Se encargará de la logística de transporte de las prendas e influirá en la satisfacción de las clientas, pues tiene contacto directo con ellas.</p>
<p>Servicio de autenticación</p> <p>Opciones: Legit APP y Entrupy</p> 	<p>A través de este aliado, <i>Armarium</i> autenticará la originalidad de las prendas que las clientas desean vender. Es un aliado que ayuda a cumplir con la promesa de valor del negocio y construye a su confiabilidad.</p>
<p>PayU</p> 	<p>Este aliado será clave para <i>Armarium</i> porque aporta al cumplimiento de la factibilidad del negocio. A través de esta pasarela de pagos, la empresa realizará sus transacciones y recibirá sus ingresos.</p>
<p>Entidades sin ánimo de lucro que apoyan madres cabeza de hogar y mujeres sin hogar</p>	<p>Dentro de su misión, <i>Armarium</i> pretende generar valor para la comunidad en la que opera. Por lo tanto, constituirá alianzas con entidades sin ánimo de lucro que apoyan madres cabeza de hogar y mujeres sin hogar. Estas instituciones recibirán las donaciones que deseen hacer las clientas de <i>Armarium</i>, bien sea porque las prendas que pretendían vender no cumplieron con los filtros de calidad, o porque ha pasado el tiempo máximo que las prendas pueden estar en consignación y no las quieren de vuelta.</p>
<p>ACZ Abogados</p> 	<p>Este aliado brindará asesoría jurídica a la empresa, aportando al cumplimiento de la factibilidad.</p>
<p>Programador - Macarena HUB</p> 	<p>Esta persona será clave para el cumplimiento de la factibilidad del negocio. Será responsable por la construcción de la aplicación y la página web, por el funcionamiento, mantenimiento y optimización de estas plataformas, a partir del entendimiento profundo de las necesidades del negocio. La remuneración de esta persona correrá por cuenta de Macarena.</p>

Fuente: Elaboración propia

4. Análisis legal, social y ambiental

Armarium, al ser un intermediario en la transacción de compra y venta entre dos tipos de usuarias, y al prestar servicios directamente a sus consumidoras, será inspeccionado, vigilado y controlado por la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC), por lo tanto, en sus relaciones de consumo, deberá proteger los derechos e intereses de las consumidoras, respecto a la información y publicidad que reciben, a la calidad de los productos que reciben, los cuales no deben atentar contra su vida, su salud o su integridad, y respecto al tratamiento de sus datos personales. Estos derechos están consignados en la Constitución Nacional, artículo 15 “Derecho a la intimidad y Habeas Data” y artículo 78 “Delegatura de protección del consumidor”, así como en la Ley 1480 de 2011, por medio de la cual se expide el Estatuto del Consumidor y se dictan otras disposiciones. En el artículo 1º de esta ley, se especifican los principios generales y se explica que su objeto es “proteger, promover y garantizar la efectividad y el libre ejercicio de los derechos de los consumidores, así como amparar el respeto a su dignidad y a sus intereses económicos”.

Para dar cumplimiento a dicha normatividad, *Armarium* establecerá políticas claras respecto a la prestación de sus servicios, específicamente establecerá políticas referentes a la aceptación de las prendas en consignación, la aprobación del servicio *BUY FOR YOU*, los envíos y devoluciones de las prendas, los canales de atención, los pagos, la comisión y la protección de datos personales; además, establecerá garantías y términos y condiciones respecto a la prestación de sus servicios. Dichas políticas, garantías y términos y condiciones serán comunicados en las plataformas de venta/alquiler y deberán ser aceptados por las diferentes usuarias, previo a cualquier transacción.

Armarium contará con una sección dentro del portal de PQRS (preguntas, quejas, reclamos y solicitudes) donde la consumidora podrá sentirse libre de mandar sus peticiones. Únicamente pueden registrarse en el portal persona mayores de 18 años.

4.1 Permisos y manejo de propiedad intelectual

Armarium se registrará bajo la SIC y contará con registro de marca e imagen para su logo y slogan, en caso de hacer uso de la marca sin autorización de las fundadoras se considerará una violación a los de las fundadoras de la marca.

4.2 Normatividad Técnica

Armarium contará con una política de tratamiento de datos personales y tendrá para el proceso de pagos a PAYULATAM, un aliado que cuenta con la certificación PCI DSS para ofrecer seguridad en la información de las tarjetas de créditos de las usuarias.

4.3 Normatividad Tributaria

La empresa se constituirá bajo la figura de Sociedad por Acciones Simplificada (SAS), la cual está reglamentada por la Ley 1258 de 2008. La SAS, según como lo explica Gerencie.com (2021) hace parte del régimen ordinario en el impuesto a la renta y, por lo tanto, tiene las siguientes obligaciones tributarias: es agente de retención en la fuente a título de Renta, IVA e ICA; es responsable del IVA en caso de realizar una actividad gravada con este impuesto, es contribuyente del impuesto a la renta del régimen ordinario, está obligada a expedir facturas, debe reportar información exógena, es responsable del impuesto de industria y comercio, debe pagar el impuesto predial, está obligada a llevar contabilidad y a tener revisor fiscal según el monto de sus ingresos o activos.

La SAS debe responder a la sociedad por sus obligaciones tributarias y no sus socios, tal como se señala en el segundo inciso del artículo primero de la ley 1258 de 2008: “Salvo lo previsto en el artículo 42 de la presente ley, él o los accionistas no serán responsables por las obligaciones laborales, tributarias o de cualquier otra naturaleza en que incurra la sociedad”, de esta manera no se pone en riesgo el capital de los socios como personas naturales. Los socios deberán responder por las obligaciones, únicamente en caso de que la SAS defraude de manera deliberada a la DIAN.

4.4 Normatividad Laboral

En todo momento *Armarium* se regirá bajo el código sustantivo del trabajo, cuyo objeto es evidenciado en el artículo 1, menciona: “La finalidad primordial de este Código es la de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social”.

Inicialmente se manejarán dos tipos de contrataciones, una por prestación de servicios para aquellas labores que se requiera tengan sus equipos de trabajo, su función no sea requerida de

manera diaria por la compañía y que dependen de la cantidad de prendas. Para aquellas labores que pueden ser más continuas como el de verificar y el apoyo en la logística de alistamiento y despachos, los contratos serán laborales a término fijo. En este caso, *Armarium* responderá por todas sus obligaciones de acuerdo con el tipo de contrato, como es lo referente a las prestaciones sociales.

5. Análisis económico

5.1 Volúmenes y frecuencia de compra de los clientes *Armarium*

Tabla 17. Volúmenes Ropa usada *Armarium*

COMPRA DE ROPA USADA	ESCENARIO PESIMISTA	ESCENARIO IDEAL	ESCENARIO OPTIMISTA
VOLÚMENES DE VENTA ANUALES ARMARIUM	461	1,384	2,768
#PRENDAS X CLIENTE (MES)	461.3	1383.9	2767.9
# PRENDAS X CLIENTE ANUAL	1	3	6
NÚMERO DE USUARIAS COMPRADORAS	461	461	461
GASTO TIQUETE PROMEDIO USUARIA	128,040	142,267	156,493

Fuente: Cálculos propios

En las prendas usadas, *Armarium* estima sus volúmenes de venta a partir de la información de mercado brindada en el escenario ideal. Partiendo de este escenario, donde el gasto promedio anual en ropa usada por persona es de \$142.267 pesos colombianos, dato estimado a partir del gasto en moda anual por persona brindado por GoTrendier, el porcentaje de compra de ropa usada según el informe de ThredUP y del ingreso de *Armarium* en el 2022 se encontró que, 461 usuarias es el número ideal de clientes. En la encuesta realizada a 101 mujeres, se encontró que, en promedio compraron tres prendas usadas en el último año. Con esa información se estima que el volumen de venta anual en el escenario ideal es de 1.384 prendas.

En el escenario pesimista se hace el supuesto de que estas clientas compran una menor cantidad de prendas (1) dando como resultado un volumen anual en unidades de 461 prendas y en el escenario optimista, se hace el supuesto de que compran el doble de prendas que el ideal dando como resultado un volumen anual de ventas en el primer año (2022) de 2.768 prendas.

Tabla 18. Volúmenes alquiler prendas *Armarium*

ALQUILER	ESCENARIO PESIMISTA	ESCENARIO IDEAL	ESCENARIO OPTIMISTA
Tiquet promedio Final	80,000.0	150,000.0	250,000.0
PRENDAS MES	0.1	0.1	0.1
PRENDAS PROMEDIO AÑO	1.0	1.4	2.0
TOTAL TIQUET ANUAL	80,000.0	214,200.0	500,000.0
NÚMERO DE USUARIAS ARMARIUM	461	461	461
% MUJERES QUE ALQUILAN PRENDAS	23.9%	29.9%	35.9%
INGRESO X ALQUILER ARMARIUM	8,832,000	29,559,600	82,800,000
VOLUMEN EN PRENDAS X ALQUILER	110	138	166
VOLÚMENES TOTAL ARMARIUM ROPA USADA+ ALQUILER	572	599	627

Fuente: Cálculos propios

Respecto al alquiler de prendas, al ser un servicio nuevo y empezar el mismo en octubre de 2022, se estima que el volumen de prendas de alquiler anual por usuaria será de uno. Este último dato fue obtenido de la encuesta realizada a 101 mujeres las cuales mencionan que su frecuencia de alquiler, quienes lo hacen, es una vez al año. A su vez, el tiquete promedio según Priscila Lab, empresa que alquila prendas de diseñadores colombianos, está entre \$80.000-\$380.000 pesos colombianos. Con esta información se hacen los supuestos en el escenario ideal de que un tiquete promedio será de \$150.000 pesos colombianos por usuaria para el alquiler de prendas. Al tener 461 usuarias *Armarium* en la plataforma, según la encuesta realizada el 40% menciona que ha pedido ropa prestada, a partir de ese porcentaje se asume en el escenario ideal que el 30% de las usuarias alquilaría en *Armarium*, con un volumen de prendas de alquiler promedio de 1.4 en el primer año (2022). En total, sumando alquiler y ropa usada, se estiman volúmenes entre 110 prendas y 166 prendas de venta, dependiendo del escenario.

5.2 Las necesidades de inversión en activos fijos y en capital de trabajo

La inversión en activos fijos es de aproximadamente 5 millones en promedio para cada año de funcionamiento, en donde se precisa de tecnología para el desarrollo de las funciones, pero también de equipos para almacenamiento y empaque. Dado que las operaciones de la empresa iniciarán desde las viviendas de los socios, no se precisa realizar inversión en instalaciones físicas. Lo anterior se puede evidenciar en la siguiente tabla:

Tabla 19. Inversión en activos fijos

DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES EN FORMA LINEAL					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Activos de depreciables a 1 año					
Valor actual	1,307,890	4,084,430	7,679,027	12,012,417	14,960,555
Ajuste valor activo	0	0	0	0	0
Depreciación	0	1,307,890	2,776,540	3,594,596	4,333,391
Depreciación acumulada	0	1,307,890	4,084,430	7,679,027	12,012,417
Valor fiscal	1,307,890	2,776,540	3,594,596	4,333,391	2,948,138
Activos de depreciables a 3 años					
Valor actual	3,589,900	3,589,900	7,489,900	7,489,900	7,489,900
Ajuste valor activo	0	0	0	0	0
Depreciación	0	1,196,633	1,196,633	2,496,633	1,300,000
Depreciación acumulada	0	1,196,633	2,393,267	4,889,900	6,189,900
Valor fiscal	3,589,900	2,393,267	5,096,633	2,600,000	1,300,000
Total activos depreciables					
Total valor actual	4,897,790	7,674,330	15,168,927	19,502,317	22,450,455
Total ajuste valor activo	0	0	0	0	0
Total depreciación	0	2,504,523	3,973,173	6,091,230	5,633,391
Total depreciación acumulada	0	2,504,523	6,477,697	12,568,927	18,202,317
Total valor fiscal	4,897,790	5,169,807	8,691,230	6,933,391	4,248,138
TOTAL ACTIVOS					
Valor actual	4,897,790	7,674,330	15,168,927	19,502,317	22,450,455
Ajuste valor activo	0	0	0	0	0
Deducciones tributarias	0	2,504,523	3,973,173	6,091,230	5,633,391
Deducciones tributarias acumulada	0	2,504,523	6,477,697	12,568,927	18,202,317
Valor fiscal	4,897,790	5,169,807	8,691,230	6,933,391	4,248,138

Fuente: Elaboración propia a partir de plantilla Plan de Empresa 2022

5.3 Los ingresos, costos y gastos

Tabla 20. Ingresos

MERCADO Y VENTAS				
	Total	Total	Total	Total
ITEM	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Volumen Estimado de Ventas	1,965	4,063	6,606	10,061
Valor total de ventas (\$)	196,820,000	508,361,053	892,722,679	1,468,385,971
IVA o Impuesto al Consumo	37,395,800	96,588,600	169,617,309	278,993,334
Anticipo Retefuente	11,809,200	30,501,663	53,563,361	88,103,158
Total ventas con IVA	234,215,800	604,949,653	1,062,339,987	1,747,379,305
Ventas contado sin IVA ni Retefuente	98,410,000	254,180,527	446,361,339	734,192,985
Ventas a plazos sin IVA ni Retefuente	98,410,000	254,180,527	446,361,339	734,192,985
Ingresos por ventas de Contado	123,996,600	320,267,464	562,415,287	925,083,161
Recuperación de Cartera	85,665,000	240,462,484	435,627,604	710,207,015
Ingresos Efectivos	209,661,600	560,729,947	998,042,891	1,635,290,176
Cuentas por Cobrar	12,745,000	26,463,043	37,196,778	61,182,749

Fuente: Elaboración propia a partir de plantilla Plan de Empresa 2022

En cuanto a los ingresos de *Armarium* que provienen de tres fuentes diferentes: Venta, alquiler y suscripciones, se evidencia que el plan de negocio es rentable y presenta unos crecimientos consistentes año a año, con un salto de casi 160% en el año dos, pasando de vender 234 millones a 605 millones de pesos. Para el año tres el crecimiento es del 76% y para el año 4 del 64%, llegando a una venta de 1.700 millones de pesos. Estos crecimientos estarán apalancados en la fuerte

inversión en publicidad que hará *Armarium*, que busca adoptar consumidoras que, a su vez, con el voz a voz aporten al crecimiento de la comunidad.

Tabla 21. Costos

ANALISIS DE COSTOS				
Costos/Gastos Fijos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Nómina	46,121,480	47,966,339	71,179,014	145,389,239
Gastos de operación	40,410,000	42,032,700	65,320,749	67,940,792
Gastos de Administración y ventas	15,604,523	17,597,173	20,260,190	20,369,109
Gastos preoperativos (Diferidos)	17,600,000	0	0	0
Total Costos/Gastos fijos	119,736,003	107,596,213	156,759,953	233,699,140
Costos Variables				
Costos variables (sin impuestos)	120,962,913	312,569,204	528,567,026	837,207,884
Gastos de Operación	1,137,932	2,335,870	3,810,788	6,012,347
Gastos de Administración	29,523,000	35,585,274	62,490,587	102,787,018
Total costos variables	151,623,845	350,490,348	594,868,402	946,007,249
Costo total	271,359,848	458,086,560	751,628,355	1,179,706,388
Numero productos o servicios	1,965	4,063	6,606	10,061
Costo Promedio producto o servicio promedio	138,097	112,750	113,776	117,252
Costo variable unitario promedio	77,162	86,267	90,047	94,025
Precio Promedio Unitario (Sin Iva)	100,163	125,124	135,134	145,944
Margen Unitario Promedio	23,001	38,857	45,087	51,920
Punto de Equilibrio	5,206	2,770	3,477	4,502
Cumplimiento del punto de equilibrio	38%	147%	190%	223%
Colchon de Efectivo	9,978,000	8,966,351	13,063,329	19,474,928

Fuente: Elaboración propia a partir de plantilla Plan de Empresa 2022

De acuerdo con la tabla anterior, el costo promedio logra reducirse al año 2 gracias al aumento del volumen de ventas que permite redistribuir los costos fijos. Igualmente, el precio aumenta acorde a la inflación año a año, que mantienen un margen creciente.

Tabla 22. Gastos preoperativos

GASTOS					
Gastos preoperativos (diferidos)	AÑO 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Gastos de Constitución	2,000,000				
Investigación y desarrollo	0				
Desarrollo web	15,000,000				
Adecuación oficina/local	600,000				
Total gastos preoperativos	17,600,000				
Total inversión	22,497,790	2,776,540	7,494,596	4,333,391	2,948,138

Fuente: Elaboración propia a partir de plantilla Plan de Empresa 2022

El inicio de *Armarium* abarca los gastos preoperativos de alrededor de 18 millones, que contienen los gastos por constitución, el desarrollo de la plataforma web, y aun cuando se hará uso de la vivienda de los socios, se dispone de un dinero para poder hacer las adecuaciones mínimas necesarias.

Tabla 23. Gastos de operación

GASTOS				
GASTOS DE OPERACION	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Arriendo	0	0	21,600,000	22,464,000
Servicios Públicos	2,400,000	2,496,000	2,595,840	2,699,674
Mantenimiento de la plataforma	12,000,000	12,480,000	12,979,200	13,498,368
Plan de datos	1,080,000	1,123,200	1,168,128	1,214,853
Gasto pasarela de pagos - PayU	24,720,000	25,708,800	26,737,152	27,806,638
Bomberos	210,000	224,700	240,429	257,259
Impuestos Locales	746,932	1,929,230	3,387,883	5,572,525
Gastos de Mantenimiento	0	0	0	0
Registro Mercantil	391,000	406,640	422,906	439,822
Depreciación Equipos	0	0	0	0
Amortización	0	0	0	0
Total gastos de operación	41,547,932	44,368,570	69,131,537	73,953,138
Gastos de operación fijos	40,410,000	42,032,700	65,320,749	67,940,792
Gastos de operación variables	1,137,932	2,335,870	3,810,788	6,012,347
GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Gastos de Publicidad	29,523,000	35,585,274	62,490,587	102,787,018
Gastos de Comisiones	0	0	0	0
Gastos de Capacitación	0	0	0	0
Asesoría Contable	9,600,000	9,984,000	10,383,360	10,798,694
Gastos de Representacion	0	0	0	0
Gastos Transporte	0	0	0	0
Gastos Papelería	1,200,000	1,248,000	1,297,920	1,349,837
Consultoría Recursos Humanos	800,000	832,000	865,280	899,891
Asesoría legal	1,500,000	1,560,000	1,622,400	1,687,296
Depreciación Muebles y Enseres	2,504,523	3,973,173	6,091,230	5,633,391
Total gastos de admon y vtas	45,127,523	53,182,447	82,750,777	123,156,127
Gastos de administrativos fijos	15,604,523	17,597,173	20,260,190	20,369,109
Gastos administrativos variables	29,523,000	35,585,274	62,490,587	102,787,018

Fuente: Elaboración propia a partir de plantilla Plan de Empresa 2022

Dentro de los gastos operativos contemplados está considerando empezar a pagar arriendo de una bodega/oficina a partir del año 3, debido al crecimiento de la operación que impediría continuar trabajando desde la vivienda de los socios. Por otro lado, se incluye el mantenimiento de la plataforma que se vuelve indispensable, al ser el único medio de llegada a las clientes *Armarium* y por ende se debe garantizar su funcionamiento al 100%, así como el gasto por poder contar con la plataforma de pagos que representa uno de los rubos más importantes.

Como se ha mencionado anteriormente, el gasto en publicidad el primer año es de vital importancia para que *Armarium* se dé a conocer y logre cumplir sus metas en ventas y por tal motivo casi que se duplica el % de gasto (15%) durante este año vs los años siguientes (7%) que permitan tener la cobertura suficiente del *target* objetivo.

6. Análisis financiero

6.1 Estado de Resultados y Flujo de Caja

El proyecto presenta utilidad a partir del segundo año, donde el ejercicio del periodo deja 35,192,145 millones de pesos. Lo anterior, apalancado en un aumento de ventas del 258% que permiten una dilución de los costos y gastos fijos (nomina, operación, administración y ventas) bastante importante, pues durante el primer año representan más del 20% cada uno, y para el año 2 pasan a ser menos del 10% cada uno como se observa en la tabla 24. Esta misma dinámica, junto con una reducción de costos variables de casi 5 puntos, son los que permiten alcanzar una utilidad de más de 200 millones en el cuarto año de operación.

Tabla 24. Estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS					
ITEM		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Ventas netas		196,820,000	508,361,053	892,722,679	1,468,385,971
Costos variables		120,962,913	312,569,204	528,567,026	837,207,884
Costo nomina		46,121,480	47,966,339	71,179,014	145,389,239
Gastos de Operación		41,547,932	44,368,570	69,131,537	73,953,138
Gastos de Administración y Ventas		45,127,523	53,182,447	82,750,777	123,156,127
Gastos preoperativos		17,600,000	0	0	0
Gastos financieros		0	0	0	0
Utilidad gravable		-74,539,848	50,274,493	141,094,324	288,679,582
Impuesto de Renta		0	15,082,348	42,328,297	86,603,875
Utilidad neta		-74,539,848	35,192,145	98,766,026	202,075,708
Reserva legal		0	0	0	0
Utilidad del periodo		-74,539,848	35,192,145	98,766,026	202,075,708
ANALISIS VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADOS					
Costos variables		61.5%	61.5%	59.2%	57.0%
Costo nomina		23.4%	9.4%	8.0%	9.9%
Gastos de Operación		21.1%	8.7%	7.7%	5.0%
Gastos de Administración y Ventas		22.9%	10.5%	9.3%	8.4%
Gastos preoperativos		8.9%	0.0%	0.0%	0.0%
Gastos financieros		0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Utilidad gravable		-37.9%	9.9%	15.8%	19.7%
Impuesto de Renta		0.0%	3.0%	4.7%	5.9%
Utilidad neta		-37.9%	6.9%	11.1%	13.8%
Reserva legal		0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Utilidad del periodo		-37.9%	6.9%	11.1%	13.8%

Fuente: Elaboración propia a partir de plantilla Plan de Empresa 2022

En este tipo de modelos de negocio, donde el margen unitario es bajo, se debe velar por mantener controlados los costos fijos para poder cubrir sin ningún problema la operación, pues de lo contrario se requeriría un aumento muy significativo en las unidades de venta para poder cubrirla.

Los gastos de nómina que alcanzan el 10% en el cuarto año de operación, están constituidos por el sueldo del coordinador logístico y el primer verificador que se mantiene desde el inicio, más el ingreso de un segundo verificador al año 3 por el volumen de prendas que se alcanza, y el sueldo

de los socios, que se empiezan a pagar cuando el ejercicio empiece a dar mejores resultados, como es el caso.

El balance general de los primeros 4 años de operación se muestra en la tabla 25 a continuación:

Tabla 25. Balance general

BALANCE GENERAL					
ACTIVO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
ACTIVO CORRIENTE					
Caja y Bancos	127,502,210	55,863,561	69,197,923	157,799,404	346,072,671
Cuentas por Cobrar- Clientes	0	12,745,000	26,463,043	37,196,778	61,182,749
Anticipo Impuesto de Renta (Retefuente)	0	11,809,200	42,310,863	80,791,876	126,566,737
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	127,502,210	80,417,761	137,971,829	275,788,058	533,822,157
ACTIVO FIJO					
Activos depreciables	4,897,790	7,674,330	15,168,927	19,502,317	22,450,455
Depreciación acumulada	0	2,504,523	6,477,697	12,568,927	18,202,317
Activos amortizables	0	0	0	0	0
Amortización acumulada	0	0	0	0	0
Gastos diferibles	17,600,000	0	0	0	0
TOTAL ACTIVOS FIJOS	22,497,790	5,169,807	8,691,230	6,933,391	4,248,138
TOTAL ACTIVOS	150,000,000	85,587,568	146,663,059	282,721,449	538,070,295
PASIVO + PATRIMONIO					
PASIVO					
Carga Prestacional por Pagar	0	2,931,233	3,048,482	4,523,754	9,240,156
Cuentas por pagar- Proveedores	0	0	0	0	0
Impuesto de Renta	0	0	15,082,348	42,328,297	86,603,875
Impuestos locales por pagar	0	746,932	1,929,230	3,387,883	5,572,525
Iva por pagar	0	6,449,252	15,950,702	23,063,191	39,974,612
Obligaciones financieras	0	0	0	0	0
TOTAL PASIVO	0	10,127,416	36,010,762	73,303,125	141,391,168
PATRIMONIO					
Capital	150,000,000	150,000,000	150,000,000	150,000,000	150,000,000
Resultados de Ejercicios Anteriores	0	0	-74,539,848	-39,347,703	44,603,419
Utilidades o Pérdidas del Ejercicio	0	-74,539,848	35,192,145	98,766,026	202,075,708
Reserva Legal	0	0	0	0	0
TOTAL PATRIMONIO	150,000,000	75,460,152	110,652,297	209,418,323	396,679,127
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	150,000,000	85,587,568	146,663,059	282,721,449	538,070,295

Fuente: Elaboración propia a partir de plantilla Plan de Empresa 2022

6.2 Evaluación de proyecto

A partir de la evolución del flujo de caja que se evidencia en la tabla 26, es importante mencionar que, a partir de casi 4 años de operación se recupera totalmente la pérdida incurrida en el primer año por los costos de iniciación que corresponden a 150.000.000 de pesos aportado en partes iguales por los tres socios. Así mismo, se presenta una TIR de casi 18% y un valor presente neto de 11,025,737 millones de pesos, apalancado en el crecimiento de la comunidad de *Armarium* y del tique promedio.

Para la definición del valor de liquidación de la empresa se debe tener en cuenta que se está frente a un mercado no maduro y que viene presentando crecimientos importantes año a año, por lo que al emplear el método de valoración por múltiplos, el valor de liquidación debería corresponder a mínimo 6 veces el EBIDTA (1,200 millones de pesos), en la medida en que la empresa seguramente tendrá crecimientos muy altos al no haber llegado a una madurez clara. <en ese caso, la TIR del negocio pasaría a ser del 76% con un periodo de pago de contado más cercano a los tres años.

Tabla 26. Flujo de caja

FLUJO DE CAJA NETO					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Utilidad Neta (Utilidad operativa)	0	-74,539,848	35,192,145	98,766,026	202,075,708
Total Depreciación	0	5,009,047	7,946,347	12,182,460	11,266,781
Pagos de capital		0	0	0	0
Total Amortización	0	0	0	0	0
EBITDA		-69,530,802	43,138,492	110,948,486	213,342,489
1. Flujo de fondos neto del periodo		-69,530,802	43,138,492	110,948,486	213,342,489
Inversiones de socios	150,000,000	0	0	0	0
Préstamo	0	0	0	0	0
2. Inversiones netas del periodo	150,000,000	0	0	0	0
3. Liquidación de la empresa					
4. (=1-2+3) Flujos de caja totalmente netos	-150,000,000	-69,530,802	43,138,492	110,948,486	213,342,489
Balance de proyecto	-150,000,000	-243,530,802	-239,357,238	-166,705,910	19,963,633
Periodo de pago descontado	3.89				
Tasa interna de retorno	17.93%				
Valor presente neto	11,025,737				
Tasa mínima de retorno	16.00%				

Fuente: Elaboración propia a partir de plantilla Plan de Empresa 2022

6.3 Riesgos

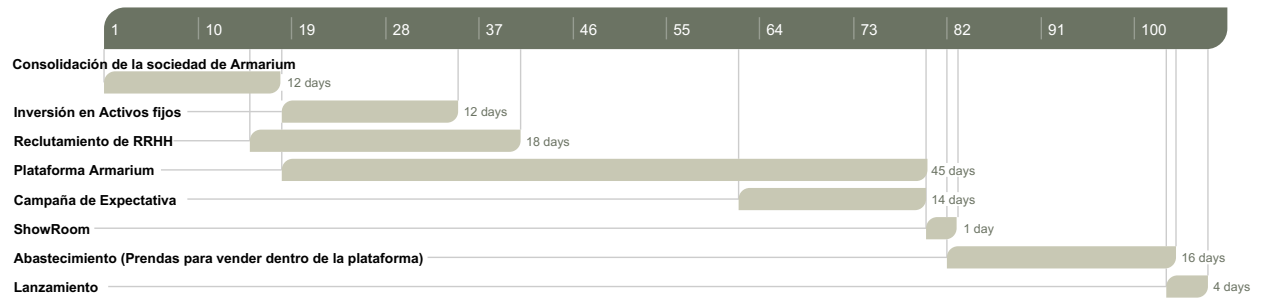
Los riesgos de *Armarium* están relacionados a:

- Estimación incorrecta del mercado: el tamaño del mercado es fundamental para el éxito de *Armarium*, al estar ubicado en una industria con poca información la data extraída se extrapola con el fin de tener una estimación más precisa. En el caso de que el tamaño sea menor, se puede ampliar la oferta de armario a sombreros, joyería, accesorios; categorías afines a ropa para atraer usuarias a comprar. Otra alternativa es a través de mercadeo aumentar la frecuencia de compra por usuaria para lograr los objetivos esperados por la marca.
- Reacción de la competencia: los movimientos a futuro de compañías Fast fashion o el líder de la categoría (GoTrendier) que bloqueen el crecimiento de *Armarium* es un riesgo de la

competitividad del sector. Las tiendas Fast fashion puede adoptar la estrategia de reusar prenda de la marca o iniciativas de recibir ropa a cambio de un monto de dinero para la próxima compra. *Armarium* puede defenderse a través del concepto publicitario “un sin límite de prendas”, no solo tendrá una marca, sino una infinidad de estilos que pasaran por un proceso de calidad para entregarle a la usuaria la mejor calidad.

- Plataforma digital: un riesgo para *Armarium* es que se caiga el servidor donde se aloja la página web. La forma de mitigar el riesgo es contar un socio clave competente, mantenimiento y garantizando un soporte 24/7 con este.
- Un socio clave en cada actividad estratégica: el tener un lazo estrecho con un socio clave genera mejores costos y colaboración de este, sin embargo, genera el riesgo de poder reaccionar ante situaciones de urgencia, es por eso por lo que se requiere desarrollar dos o más socios dentro de cada actividad estratégica para que la cadena de abastecimiento de *Armarium* fluya correctamente y no existan cuellos de botella.
- Contables y financieros: existen riesgo financieros y contables como un periodo de recesión o nuevos estatutos que generen nuevas condiciones contables como tributar un porcentaje adicional. Las alternativas a esto es generar en el presupuesto una provisión para evitar inconvenientes de falta de liquidez y adicional, en momentos de recesión generar estrategias para activar ventas como ofertas, promociones y para generar nuevas compras como categorías adicionales. Adicional invertir las ganancias del periodo para el crecimiento de la compañía o buscar inversionista puede ser buenas acciones para reducir ese riesgo.

7. Road Map del Negocio



8. Conclusiones.

Armarium se presenta como una empresa rentable desde el segundo año de funcionamiento, que busca ofrecer a sus clientes un servicio diferenciado respecto a la ropa de segunda y resignificar el alquiler, que hoy en día se encuentra subestimado respecto a la variedad y estética de las prendas. Esta propuesta de valor se alinea con la creciente consciencia por el medio ambiente que se viene desarrollando en las nuevas generaciones, buscando cambiar la mirada hacia una oportunidad que le permite a la mujer disminuir su gasto en ropa, pero aumentar su frecuencia de compra, a la vez que ingresa prendas que ya no usa a una economía circular.

Partiendo de la desconfianza que existe hoy por el mercado de lo usado en la categoría de textiles, *Armarium* desea garantizar prendas en excelente estado tratada con los mejores protocolos de desinfección que le permitan a la mujer, sentir que esta estrenando por segunda vez y que de cierta forma está aportando ese granito de arena al sostenimiento del medio ambiente.

Para realizar con éxito lo anterior, es determinante entender los principales detonantes de consumo, al tiempo que se trabaja con los bloqueos o la mala imagen que hoy se tiene en el imaginario colectivo de la mujer sobre la ropa usada, debido a que hasta ahora no se ha sentido cómoda con ninguna opción que le ofrece este tipo de productos. Es importante que *Armarium* logre generar confianza desde el inicio, garantizando siempre una excelente experiencia de compra para generar a través de ello, la creación de una comunidad y lograr el cambio necesario en el *mindset* de las consumidoras.

Por lo anterior se vuelve de vital importancia todas las acciones que realice *Armarium* durante su primer año de operación, que le van a permitir continuar. Entre ellos la alta inversión en publicidad con el fin de atraer mujeres a la plataforma, para que la conozcan y se motiven a sacar esas prendas que ya no usan a la venta y generar un ingreso extra para ellas.

Por último, lograr posicionar a *Armarium* en el mercado como una de las mejores plataformas para la compra y venta de ropa usada, así como una nueva “casa de alquiler” de prendas que verdaderamente amen las mujeres, al poder ser elegidas por ellas desde las tiendas de su

preferencia, permitirá generar el crecimiento necesario, así como el conocimiento, para ampliar la operación hacia otras categorías como bolsos, zapatos y accesorios.

9. Referencias

- Banco Mundial. (23 de septiembre de 2019). *¿Cuánto le cuestan nuestros armarios al medio ambiente?*. Bancomundial.org
<https://www.bancomundial.org/es/news/feature/2019/09/23/costo-moda-medio-ambiente>
- Clavijo, A.M., Lemus, C.D., Leal, J.T. y Gómez, M.A. (2021). *Estado actual del modelo de Negocio de ropa de segunda mano visto desde una perspectiva de economía circular, en la localidad de Usaquén – Bogotá*. Universidad EAN.
<https://repository.ean.edu.co/handle/10882/10916>
- DANE. (2019). *Censo Nacional*. Obtenido de www.dane.gov.co:
https://celade.cepal.org/bdcelade/proyecciones/resultados/05_COL.xlsx
- El Tiempo. (12 de mayo de 2021). *¿Cuánto gasta el colombiano en moda?*. *El Tiempo*.
<https://www.eltiempo.com/economia/sectores/cuanto-gasta-el-colombiano-en-moda-587982>
- Fernández, J. (15 de diciembre de 2021). *Crece la venta de ropa usada en Colombia*. *Noticias Caracol*. <https://noticias.caracoltv.com/economia/crece-la-venta-de-ropa-usada-en-colombia>
- Fundación Ellen MacArthur. (2017). *A new textiles economy: redesigning fashion's future*. Recuperado de: <https://emf.thirdlight.com/link/2axvc7eob8zx-za4ule/@/preview/1?o>
- Gerencie.com (3 de septiembre de 2021). *Obligaciones tributarias de una S.A.S*. Gerencie.com
<https://www.gerencie.com/aspectos-tributarios-de-la-sociedad-por-acciones-simplificadas-a-s.html>
- González, T. (2 de noviembre de 2021). *El mercado de la ropa de segunda crece en Colombia*. Fashionnetwork.com
<https://pe.fashionnetwork.com/news/El-mercado-de-la-ropa-de-segunda-crece-en-colombia,1348972.html>
- González, T. (26 de febrero de 2021). *GoTrendier crece junto al mercado de segunda mano en Colombia durante la pandemia*. Fashionnetwork.com
<https://pe.fashionnetwork.com/news/Gotrendier-crece-junto-al-mercado-de-segunda-mano-en-colombia-durante-la-pandemia,1283005.html>
- Ijelman, C. (24 de mayo de 2021). *Crece el interés por la ropa de segunda mano en Colombia*. Fashionunited.es
<https://fashionunited.es/noticias/moda/crece-el-interes-por-la-ropa-de-segunda-mano-en-colombia/2021052435514>

Infobae. (13 de diciembre de 2021). El consumo de ropa en los colombianos en el 2021 aumentó en un 53%: Consultora Raddar. *Infobae*. <https://www.infobae.com/america/colombia/2021/12/13/el-consumo-de-ropa-en-los-colombianos-en-el-2021-aumento-en-un-53-consultora-raddar/>

Noriega, M. (7 de marzo de 2020). La vergüenza de comprar ropa, un nuevo movimiento medioambiental. *El Tiempo*. <https://www.eltiempo.com/vida/medio-ambiente/koepskam-el-movimiento-que-promueve-la-vergueenza-de-comprar-ropa-nueva-470230>

Portafolio. (30 de enero de 2019). Aplicación GoTrendier cierra ronda con US\$3,5 millones. *Portafolio*. <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/aplicacion-gotrendier-cierra-ronda-con-us-3-5-millones-525813>

RedJurista. Ley 1258 de 2008. Recuperado de: https://www.redjurista.com/Documents/ley_1258_de_2008_congreso_de_la_republica.aspx#/

Rodríguez, A.M. (17 de diciembre de 2020). La compra y venta de ropa usada creció en el país durante la pandemia. *Forbes.co* <https://forbes.co/2020/12/17/forbes-life/la-compra-y-venta-de-ropa-usada-crecio-en-el-pais-durante-la-pandemia/>

Rodríguez, C. (18 de junio de 2019). Que ropa tan rica. La contaminación que genera debe parar. *Portafolio*. <https://www.portafolio.co/tendencias/que-ropa-tan-rica-la-contaminacion-que-genera-debe-parar-530763>

ThredUP. (2021). 2021 Resale Report. Recuperado de: <https://www.thredup.com/resale/#size-and-impact>

Vergara, J. (17 de mayo de 2020). Moda pasajera, impacto ambiental duradero. *WWF.org.co* [https://www.wwf.org.co/?363590/Moda-pasajera-impacto-ambiental-duradero#:~:text=La%20moda%20pasajera%20o%20%E2%80%9CFast,%2C%20si%20cambia%20la%20temporada\).](https://www.wwf.org.co/?363590/Moda-pasajera-impacto-ambiental-duradero#:~:text=La%20moda%20pasajera%20o%20%E2%80%9CFast,%2C%20si%20cambia%20la%20temporada).)

10. Anexos

10.1 Anexo 1. Ficha técnica de la encuesta

Ficha Técnica	
Objetivo de la encuesta	Conocer el comportamiento de las mujeres, respecto al préstamo, el alquiler y la compra de ropa y/o accesorios usados. Conocer, para cada caso, el tipo de prendas y/o accesorios que eligen, las ocasiones para las que los eligen, sus motivadores y los medios que utilizan cuando deciden pedir prestado, alquilar o comprar prendas y/o accesorios usadas; así como las razones por las que han decidido no hacerlo.
Universo	Mujeres de nivel socioeconómico medio a alto en la ciudad de Cali
Metodología de selección de la muestra	Muestreo por conveniencia
Tamaño de la muestra	101 mujeres, entre los 22 y 57 años de estratos 3 al 6 en la ciudad de Cali
Técnica de recolección	Cuantitativa - Cuestionario electrónico
Periodo de recolección de la información	27 de febrero de 2022 a 1 de marzo de 2022