

Al estilo de Marcela



Marcela Lopera Montoya y David Jaramillo Duque
Director trabajo de grado: Felipe Pacheco

Universidad ICESI y Tulane University
Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas
Global MBA
Abril, 2017

Al Estilo de Marcela

Abstract

Al Estilo de Marcela is a business that is based on the sale of second-hand clothes with discounts depending on the number of times the clothes have been used; its platform is Instagram where Marcela's followers can not only buy the outfits she wears, but can use her profile as a source of inspiration about looks and lifestyle. For this last reason, the brands will have a space in this business and will give sponsorships and gifts to Marcela so she can promote them in the business network. In this degree project, an analysis was made of the fashion market and its development through social networks, especially Instagram. There was also an analysis of the response of consumers, through a prototype that was quite successful and that allowed the project leaders to carry out the technical, administrative and economic analyzes very precisely and adjusted to reality. These analyzes allowed to conclude that the project is viable since it generates interesting profits, also allowed to determine the importance of three drivers relevant for the success of the business that are the following: number of followers, the factor of conversion of the quantity of clothes bought by follower, and the brands 'gifts and sponsorships that Marcela will sell.

Resumen

Al Estilo de Marcela es un negocio que se basa en la venta de ropa de segunda con descuentos dependiendo de la cantidad de veces que la ropa haya sido usada; su plataforma es Instagram en dónde los seguidores de Marcela no solo pueden comprar las prendas que ella usa, sino que pueden utilizar su perfil como fuente de inspiración acerca de looks y estilo de vida. Por esta última razón es que las marcas tendrán un espacio en este negocio y promoverán patrocinios y obsequios para que Marcela los pueda promocionar en su red. En este proyecto de grado, se hizo un análisis del mercado de la moda y su desarrollo a través de las redes sociales, especialmente de Instagram. También se hizo un análisis de la respuesta de los consumidores con respecto a la oferta de ropa usada, por medio de un prototipo que tuvo bastante éxito y que

le permitió a los líderes del proyecto realizar los análisis técnicos, administrativos y económicos de manera muy precisa y ajustada a la realidad. Estos análisis permitieron concluir que el proyecto es viable puesto que genera ganancias interesantes, también permitió determinar la importancia de tres drivers relevantes para el éxito del negocio que son la consecución de seguidores, el factor de conversión de prendas por seguidor, y los obsequios que entreguen las marcas para que luego sean vendidos.

Palabras clave

Palabras Claves	Key Words
Instagram	Instagram
Moda	Fashion
Estilo de vida	Life style
Influenciador (a)	Influencer
Redes sociales	Social networks

Al Estilo de Marcela

INDICE

ANÁLISIS DE MERCADO	3 – 16
1.1. ANÁLISIS DEL SECTOR	
1.1.1 Tendencias en Colombia y el mundo	
1.2. ANÁLISIS DE LA NECESIDAD/OPORTUNIDAD	
1.2.1 Necesidad / Oportunidad	
1.2.1 Propuesta de valor del producto o servicio	
1.2.2. Clientes/Usuarios	
1.2.3. Competencia	
1.2.4. Tamaño del mercado	
1.2.6. Estrategia de precio	
1.2.7. Estrategia de venta	
1.2.8. Estrategia promocional	
1.2.9. Estrategia de distribución	
ANÁLISIS TÉCNICO	16 - 20
2.1. ANÁLISIS DEL PRODUCTO	
2.1.1. Descripción del producto/servicio	
2.1.2. Mapa del proceso productivo	
2.2. FACILIDADES	
2.3. EQUIPOS Y MAQUINARIA	
2.4. CONSUMO UNITARIO	
2.5. POLÍTICA DE INVENTARIOS	
2.5.1. Materias primas e insumos.	
2.5.2. Producto terminado.	
2.6. PROVEEDORES	
2.7. SISTEMAS DE CONTROL	
2.8. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	
ANÁLISIS ADMINISTRATIVO Y LEGAL	20 - 25
3.1. EQUIPO DIRECTIVO	
3.2. ORGANIZACIÓN	
3.3. PERSONAL	
3.4. ORGANIZACIONES DE APOYO	
3.5 TIPO DE SOCIEDAD	
ANÁLISIS ECONÓMICO	25 – 36
4.1 INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS	
4.2 PROYECCIÓN DE VENTAS	
4.3 PROYECCIÓN DE GASTOS Y COSTOS	
4.4 FLUJO DE CAJA	
4.5 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO	
4.6 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	
4.7 ANÁLISIS DE RIESGOS	
EVALUACIÓN DEL PROYECTO Y CONCLUSIONES	37 – 39
BIBLIOGRAFÍA Y ANEXOS	39 - 40

1. ANÁLISIS DE MERCADO

1.1. ANÁLISIS DEL SECTOR

1.1.1 Tendencias en Colombia y el mundo

Instagram es definitivamente una red social en potencia, es la red social con mayor crecimiento y además ya tiene más de 400 millones de usuarios a nivel global. Instagram ha mostrado su potencia al tener más del 75% de sus usuarios fuera de Estados Unidos y es la segunda red social con más acceso (engagement) luego de Facebook¹. La competencia es voraz, en la actualidad se comparten diariamente 3.5 billones de fotos y alrededor de 80 millones de fotos son re-posteadas². Adentrándonos un poco en el mundo en el cual Instagram circula, sus usuarios son personas menores de 35 años y para el 32% de los jóvenes en Estados Unidos, Instagram es la red social más importante.

El mundo de Instagram hoy tiene un poder fundamental en las marcas, pues a través de influenciadores han logrado llegar a su target específico, haciendo que su mensaje sea más creíble. En 2016, el 48,8% de las marcas tenían un usuario en la red, para el presente año se espera que este número llegue al 70%. Además de aumentar la penetración, la red social ha generado más “engagement” que cualquier otra red a nivel global superando 10 veces a Facebook y 54 veces a Pinterest³. Este desarrollo se da en mayor medida en el mundo de la moda, donde 96% de las marcas de moda en Estados Unidos tienen su cuenta en Instagram, esto sin contar aquellos diseñadores nacientes que la misma red no registra.

Es pues de esta manera que Instagram le ha dado visibilidad a mujeres “modelos no modelos” para que compartan su estilo e inspiren a otras mujeres. Hoy existen innumerables referentes como Paola Alberti, Amy Song, Michelle Madsen, Brittany Xavier, en otras. Un caso interesante para analizar, es el famoso éxito de Chiara Ferragni, una italiana de 29 años que creó un blog

¹ <https://www.brandwatch.com/blog/37-instagram-stats-2016/>

² *Ídem.*

³ *Ídem.*

de moda llamado The Blond Salad y luego creó un perfil en Instagram. Con su estilo ha logrado ganar 8.5 millones de seguidores en Instagram y trabaja como influenciadora de las marcas más reconocidas del mundo. Ella como imagen cobra \$50.000 USD por aparición en los eventos de las marcas, las cuales buscan su aval en sus colecciones para que ella con su estilo impulse sus nuevos productos. Con la amplificación que le ha dado Instagram en el mundo, hoy se ha convertido en una figura pública y su marca y su página web valen \$8 millones de dólares. Hoy en día las marcas buscan más a Influenciadores que a modelos, y logran acercarse de manera más segmentado a su grupo de consumidores potenciales a través de líderes de opinión en términos de moda.



Gráfico 1 – Cuenta en Instagram de Chiara Ferragni

Esta tendencia cogió especial fuerza en Estados Unidos y Europa, pero no por eso se convirtió en algo inalcanzable para los países latinoamericanos. Hoy en día en México existen múltiples Blogueros e influenciadores como es el caso de Paola Alberdi, que ya conquistaron más de 600.000 seguidores en el mundo que aman ver sus looks, su estilo y lo que sucede con su vida.



Gráfico 2 – Cuenta en Instagram de Paola Alberdi

En Colombia el caso más exitoso de influenciadores es el de las gemelas Ochoa, 2 paisas que nacieron siamesas, y que, aunque ya fueron separadas desde bebés, hoy comparten el mismo estilo y buen gusto por la moda. Hoy estas colombianas son la representación de Channel en Latinoamérica y cuentan con una base de 385.000 seguidores en el mundo.



Gráfico 3 – Cuenta en Instagram de Paola Alberdi

Según BuzzFeed, un diario digital, en Colombia hoy existen 25 influenciadoras de moda catalogadas como las mujeres con mejor estilo en internet. Esta cifra crece día a día con la aparición de nuevas personas capaces de inspirar y animar a las demás mujeres a definir un estilo propio.

1.2. ANÁLISIS DE LA NECESIDAD/OPORTUNIDAD

1.2.1 Necesidad / Oportunidad

Actualmente existen muchas influenciadoras quienes han logrado llamar la atención de muchas mujeres alrededor del mundo, sin embargo, estas mujeres ven las marcas inaccesibles, o bien de alguna forma no les llega la información de la marca, no saben dónde conseguirla y no tienen como satisfacer esa necesidad inmediata que se genera en el momento de ver la foto publicada en la red social. Hoy no existe ninguna influenciadora que venda su ropa de manera inmediata.

1.2.2 Propuesta de valor del producto o servicio

“Al estilo de Marcela” es un negocio que define su propuesta de valor en dos vías: una para su target *Seguidores* y la otra para su target *Marcas/Diseñadores*.

Propuesta de Valor para los Seguidores:

Buscamos inspirar a las mujeres a definir su estilo a través de fotografías de Marcela con looks arriesgados y vanguardistas, por medio de los cuales se podrán imaginar **cómo usar las prendas** de diferentes maneras. Además, tendrán acceso a todo lo que vean en las fotografías **y podrán comprar** las prendas usadas para ser ellas quienes las puedan lucir luego. El objetivo es entregarles lo que les gusta a un precio menor del que lo conseguirían si lo compraran nuevo.

Propuesta de Valor para Marcas/Diseñadores:

Queremos **acercar** a las marcas y diseñadores a su target de manera segmentada, y traducir sus diseños y colecciones en un estilo real, de una mujer real, que inspire a sus consumidoras potenciales a comprar sus productos. Con esto, **generar tráfico online y offline** a sus tiendas a través de las fotos y códigos de descuento.

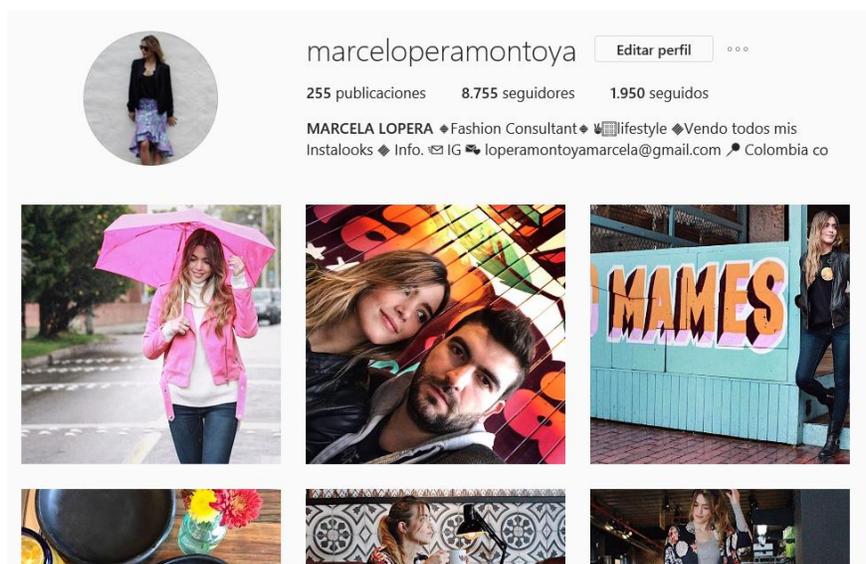


Gráfico 4 – Cuenta en Instagram de Marcela Lopera



Gráfico 5 – Fotografía de Marcela invitando a sus seguidoras a definir su estilo y promocionando las marcas que está usando

1.2.3 Clientes/Usuarios

Las personas u organizaciones a las que les vamos a crear valor son:

- Seguidores: A los seguidores de Marcela les entregaremos inspiración e información sobre las marcas. Ellas (os) podrán:
 - Consultar nuevas tendencias en el Instagram de Marcela
 - Pedir asesoría de imagen
 - Comprar el closet de Marcela. A futuro se plantea que no solamente este presente Marcela como influenciadora sino tener otras aumentando la potencia del negocio.



Gráfico 6 – Fotografía de Marcela ofreciendo el look de la foto a sus seguidoras

- Marcas y/o diseñadores: A ellos les promocionaremos sus productos y los conectaremos con sus consumidores potenciales.

A quien le guste lo que usa Marcela, le gustará la marca que ella elija.



Gráfico 7 – Video de Marcela recomendando la marca Sedal®

1.2.4 Competencia

Hoy existen innumerables competidores como lo vimos anteriormente, pues al ser Instagram la plataforma, hay muchas mujeres que tienen una oferta de valor similar más no igual. Esto se da puesto que existen mujeres que hablan de moda y estilo, otras influenciadoras que han ganado credibilidad gracias a su estilo y buen gusto para vestir. Estas mujeres publican fotos en esta red social, en dónde se ve su ropa, las marcas que usan y/o las soluciones en términos de moda que sirven de inspiración para todas sus seguidoras. También hay influenciadoras que hacen mucho énfasis en su estilo de vida y a través de las redes comparten su vida diaria, sumado a “tips” de vida en general. Finalmente, están aquellas que se enfocan en maquillaje donde se ve claramente una tendencia predominante en Instagram. Todas y cada una de estas se mezcla en algunas ocasiones para generar mayor audiencia.

Algunos ejemplos de competencia actual:

- Sisterly Style: Moda – maquillaje
- Daniela Salcedo: Moda – estilo de vida

- Tuti Vargas: Estilo de vida – maquillaje
- Ita Maria: Moda – critica de moda
- Paola Alberdi: Moda -estilo de vida

1.2.5 Tamaño del mercado

El mercado es tan grande como la red social, sin embargo, el mercado primario para “*Al estilo de Marcela*” es Colombia, en dónde según datos del diario La República, 3 de cada 10 colombianos tiene Instagram y el 25,2% son mujeres.

Actualmente, la base de seguidoras de Marcela es de 8.814 seguidores. Esta base está principalmente constituida por usuarios hispanoamericanas, en dónde Colombia es la base más grande (22,98%). A continuación, el detalle de la base: (fuente: iconosquare).

Country	Count
Colombia	22.98%
Mexico	18.34%
Venezuela	10.20%
United States of America	8.36%
Argentina	4.75%
Spain	4.53%
Chile	4.04%
Peru	4.00%
Dominican Republic	2.87%
Italy	1.56%

Tabla 1

De acuerdo con la información suministrada por Fluvip, una agencia de influenciadores digitales con sede en Colombia, y quienes agencian a Marcela, confirman que el 73% de seguidoras de “*Al estilo de Marcela*” son mujeres y el 27% restante son hombres.

48.203.405	Total Población Colombiana
-12.861.619	Población menores de 14 años
35.341.786	Población Adolscence y Adulta
10.602.536	3 de cada 10 colombianos tiene Instagram ...
2.671.839	...y el 25,2% son mujeres
427.494	... Mujeres entre 25 y 35 años equivale al 16% de la población

Tabla 2

De acuerdo con lo anterior y con base en el desarrollo de la información contenida en la tabla 2, se infiere que el mercado potencial en Colombia es de alrededor de 427.494 mujeres, entre 25 y 35 años que se podrían ver influenciadas por el estilo de Marcela, y motivadas a comprar sus prendas. Este número tendrá la posibilidad de aumentar conforme la marca vaya creciendo.

1.2.6 Estrategia de precio

Actualmente los ingresos de “*Al estilo de Marcela*” provienen principalmente de la venta de su closet, donde hay un descubrimiento muy interesante en el mercado de ropa de segunda. Hoy la estrategia de precios depende del look que use Marcela en la foto, se distribuye así:

- Vestidos de fiesta (una sola puesta): tienen un descuento del 25% al 50% sobre el valor de la prenda.
- Ropa casual (con más de 3 usos) tienen un descuento del 20%
- Ropa casual (con 2 ó 1 usos) * tienen un descuento del 10%

*Si la ropa es importada no se otorga descuento puesto que no se consigue en Colombia.

De acuerdo con el prototipo que está andando desde hace 5 meses, el precio promedio de las prendas vendidas es de \$203.996 por unidad; y a la fecha se han vendido 24 prendas. Esta información se ha administrado de la siguiente forma=

Ingresos	
Zapatos	200.000
Body - TT	43.000
Jean lentejuelas	152.000
Saco verde Zara	127.000
Blazer	103.000
Vestido Johanna Ortiz	650.000
Zapatos	350.000
Falda J.O.	750.000
Falda	100.000
Saco	130.000
Blusa	57.000
Chaqueta MGN	150.000
blusa campesina I-giraldo	128.000
blusa Zara	96.000
Suki Cohen	174.000
Blusa Especia	120.000
Falta Especia	360.000
Blusa flores Especia	236.000
Zapatos Jeffrey Campell	498.000
Blusa H&M	70.000
Pantalon Zara	89.900
Saco Zara	87.000
Saco H&M	105.000
Camisa blanca	120.000
Total	4.895.900

Tabla 3 – Precio por prenda vendida

Clientes	
TOTAL	24
Margariata Polania	1
Diana López x2	2
Martha Colmenares	1
Sandra Torres	1
Allison Salebe	1
Melisa López x 2	3
Maria Irragorri	3
Ximena Garcia	2
Alejandra Soto	3
Andrea Sanchez	1
Viviana Bravo	1
Paula Ucros	1
Laura Jaramillo	1
Laura Marin	1
Nancy Loaiza	1
Natalia Cardenas	1

Tabla 4 – Cliente y su número de compras realizadas

1.2.7 Estrategia de venta

La estrategia actual de venta se hace a través de la red social. Podemos destacar en las siguientes imágenes cómo se da la información acerca del proceso:



Gráfico 8 – Zoom del perfil de Marcela Lopera

En los post o fotos que se suben a diario, Marcela les escribe a sus seguidoras si quieren su look. En el gráfico 9 es posible observar cómo se invita a la compra del look, y se da la indicación de encontrar más información directamente en el perfil.

Las personas al ver la publicación de la foto o al entrar al perfil de Marcela, se comunican con ella a través del correo, el correo interno de Instagram denominado DM, o mensajes en las mismas fotos.



Gráfico 9 – Fotografía/Post que invita a la compra del look

Las personas piden información de precios y tallas. En el gráfico 10 se puede observar cómo se dirigen a Marcela para recibir información acerca de alguna prenda o accesorio. Si la seguidora se siente a gusto con el precio/talla, sigue la conversación hasta que se concreta la dirección de envío y los datos de Marcela para el pago.



Gráfico 10 – Mensajes sobre la foto en los que las seguidoras piden información de precios y tallas

En el gráfico 11 es posible observar cómo se lleva a cabo el proceso específico de compra. La seguidora pregunta talla, precio y cómo puede obtener la prenda. Marcela le da las indicaciones y le informa la cuenta a la cual debe realizar la consignación para poderle enviar la prenda a su casa.



Gráfico 11 – Mensajes en dónde se evidencia el proceso de compra

1.2.8. Estrategia promocional

La estrategia promocional busca captar más y más personas a través de diferentes métodos, ya sea pagar publicidad dentro de la red social y/o realizar “giveaways”. Este último consiste en construir una red de influenciadores que asegure nuevos seguidores para las organizadoras, entregando regalos a los seguidores que participen y que se conviertan en followers de todos los influenciadores de la cadena. Esto tiene como fin último, alcanzar una base mucho más grande de seguidores y tener más poder de influencia. En el gráfico 12 es posible observar el tipo de premios que se rifan en los Giveaway.



Gráfico 12 – Concursos Giveaway para incrementar la base de seguidores

Cuando se llevan a cabo los concursos Giveaway, se genera un crecimiento inmediato de la base de seguidores, pero la tasa de deserción una vez termina el concurso es alta. Pese a esto, siempre genera un crecimiento muy interesante de seguidores. En el gráfico 13 se puede observar cómo ha sido la evolución de la base de seguidores de la cuenta de Marcela Lopera los últimos 3 meses. Es evidente que en los 2 picos en los que se realizó el Giveaway, su cuenta tuvo mayor número de seguidores, y con esto ha logrado crecer su base.



Gráfico 13 – Tendencia de seguidores Marcela último 3 meses

1.2.9. Estrategia de distribución

La forma en la que se hará la interacción con los clientes y se les entregará valor será a través de Instagram como principal canal de comunicación. El correo electrónico permitirá atender preguntas y solicitudes de ropa, una página web en el futuro permitirá desarrollar una interface entre las marcas y Marcela, y hará posible la redención de códigos de promoción para comprar las marcas que ella usa. Por último, las empresas transportadoras serán un canal que permitirá hacer el envío de la ropa que las seguidoras compran.

Actualmente, todas las prendas que piden las seguidoras son solicitadas por medio de Instagram. El pago de las prendas y accesorios se hace a través de una consignación directa a la cuenta de Marcela Lopera, y posterior a la consignación, se realiza el envío a través de una empresa transportadora.

2. ANÁLISIS TÉCNICO

2.1. ANÁLISIS DEL PRODUCTO

2.1.1. Descripción del producto/servicio

El producto ofrecido son las prendas que utiliza Marcela en las diferentes fotos que se publican en la red social. La foto contiene la información de las diferentes prendas, además el usuario al estar enterado que Marcela vende lo que se pone, se pueden poner en contacto con ella para adquirir el producto ofrecido.

2.1.2. Mapa del proceso productivo



2.2. FACILIDADES

En cuanto a facilidades, se requiere un espacio para realizar la edición de fotos y videos que se vayan a postear en Instagram. Generalmente esto se hace en un computador portátil y no se requiere una oficina fija.

Las locaciones y lugares para tomar las fotos generalmente son espacios públicos que no requieren un permiso o pagar algún valor para acceder a ellos.

2.3. EQUIPOS Y MAQUINARIA

La maquinaria y equipos para la ejecución del negocio “Al estilo de Marcela” son un celular inteligente de preferencia con buena cámara, y una cámara fotográfica. Estos dos elementos son fundamentales para generar el contenido que se transmitirá por Instagram. La cámara fotográfica se utiliza para tomar las fotos de los looks que quiere ofrecer Marcela para inspirar y para vender; esta cámara debe tomar fotos de buena calidad en las que se aprecien las telas, texturas y colores de los looks.

El celular puede tomar fotos también, pero su principal función es la de dar acceso inmediato a la red social para compartir las fotos y las actividades de mercadeo que se generen para atraer nuevos seguidores y mantener la base actual. Se estima que para los cinco años de operación inicial se requiere un CAPEX total de COP \$ 21´868.446.

2.4. CONSUMO UNITARIO

El consumo que implica la operación de “Al estilo de Marcela” comprende los siguientes rubros:

Item	Valor mensual	Valor unitario	Unidad de Medida
Ropa/Zapatos/Accesorios (CV)	\$1.502.260	\$203.996	x Prenda
Plan de datos / Internet (CF)	\$144.588	\$6.025	x Post
Salario Influenciadora (s) (CF)	\$1.406.205	\$78.125	x Hora
Salario Community Manager (CF)	\$1.406.205	\$78.125	x Hora
Herramientas estadísticas de control (CF)	\$27.000	\$1.087	x Post
Mercadeo/Publicidad (CV)	\$302.332	\$302.332	x Actividad
Costo de envío ropa (CV)	\$68.668	\$17.167	x Prenda
Reclutamiento de influenciadores (CV)	\$1.200.000	\$600.000	x Influenciador
Impuestos			
TOTAL	\$6.057.258	\$1.286.857	

Item	Valor
Costo promedio de adquisición de un usuario	\$688,3
Costo promedio de adquisición de un cliente	\$1.079.082

Tabla 5. Consumo unitario

Actualmente se venden en promedio 4 prendas al mes y el valor de cada compra es de \$203.996.

2.5. POLÍTICA DE INVENTARIOS

2.5.1. Materias primas e insumos.

El principal insumo de “Al estilo de Marcela” es la ropa que ella utiliza para las fotos y para vender. Esta sirve como materia prima para las publicaciones en Instagram y es la que se vende de segunda con un descuento, que depende de la cantidad de veces que la haya usado. No toda la ropa que ella compra se vende.

Lo anterior explica que no existe una política de inventarios para la ropa y de la misma manera podrá ser publicada en el futuro para ser vendida.

2.5.2. Producto terminado.

El producto terminado de “Al estilo de Marcela” son las fotografías que son almacenadas en Instagram, en dónde no existe ningún costo de almacenamiento; puesto que la red social es gratuita. Se hacen diferentes fotos semanalmente, y son consideradas producto terminado que se almacenan en una memoria de alta capacidad para llevar el control de las prendas que se han publicado.

2.6 PROVEEDORES

Existen diferentes tipos de proveedores que dividiremos así:

Proveedores de Ropa: Estos corresponden a las marcas de los looks que ofrece Marcela; los más destacados son Zara, H&M, Free People, Bershka, Diana Taborda, Pepita en Cueros, entre otros.

Proveedores de información: Aquí consideramos aquellas herramientas que permiten tener cifras y estadísticas del comportamiento del Instagram de Marcela. Actualmente *Icono Square* es un proveedor de “analytics digitales” necesarios para ser exitoso en Instagram y administrar la información de seguidores, publicaciones, *engagement* de dichas publicaciones, influencia en ciertas regiones, etc.

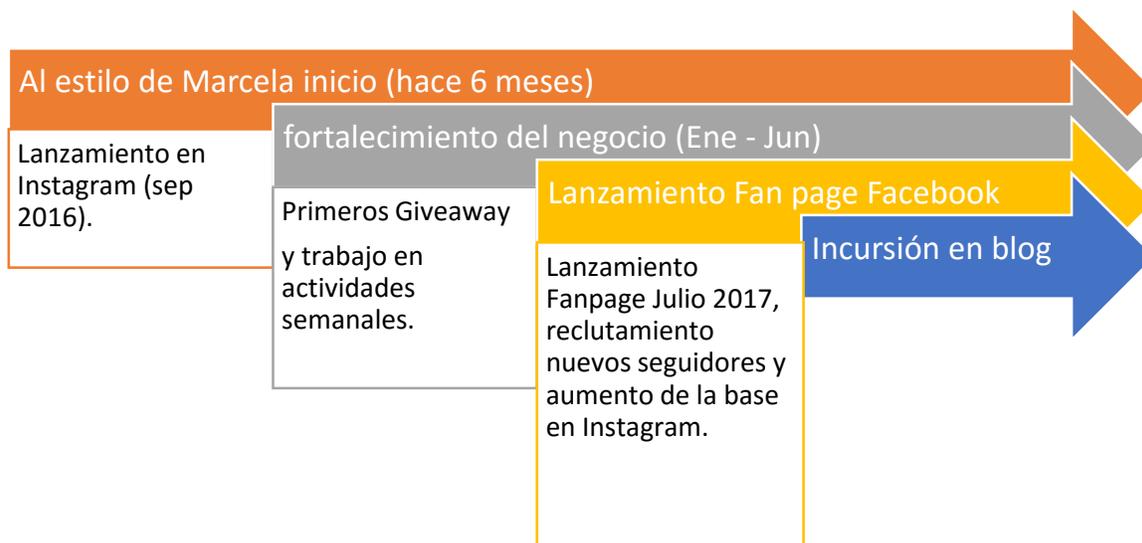
Finalmente, los proveedores de Giveaways o actividades de mercadeo: Estos son grupos de influenciadores que organizan las actividades en Instagram y que se convierten en piezas claves para el desarrollo y aumento de seguidores. Cada Giveaway significa un aumento significativo en la base de la red social.

2.7 SISTEMAS DE CONTROL

Los 2 sistemas de control que se manejan para administrar “Al estilo de Marcela” son:

- Icono Square: Permite medir las estadísticas de la base de seguidores de Marcela. Se puede medir por ejemplo el número total de seguidores, seguidores que llegan y que se van, regiones que predominan por el número de seguidores, el impacto que tienen las fotos y las horas de publicación, el engagement, entre otros.
- Herramienta de seguimiento en Excel: Aquí se lleva el control de las prendas adquiridas, los ingresos/ventas, las personas que han comprado y cuántas veces han comprado y el costo del mercadeo. Esto ha permitido tener un orden de las cifras del negocio y la información pertinente para la definición de los precios de las prendas que se van a vender.

2.8 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES



3. ANALISIS ADMINISTRATIVO Y LEGAL

3.1 EQUIPO DIRECTIVO

El equipo directivo está conformado por Marcela Lopera y David Jaramillo. Marcela es la imagen de la empresa, y es quien se encarga de la elección de las prendas, el desarrollo creativo de las publicaciones y es quien compra la ropa para luego ser publicada y vendida. Ella también

se encarga del servicio de venta y posventa, y atiende las preguntas de sus seguidoras a través de su correo electrónico o de correo interno de Instagram.

Por otra parte, David es quien se encarga de la fotografía y la producción de las imágenes que se publican en Instagram. Él define la calidad de las fotos y las locaciones dónde se toman. También se encarga de la parte administrativa y lleva el control de las ventas, el número de transacciones, el ingreso de materias primas y estadística del negocio a través de IconoSquare.

Este es el equipo directivo que, como se puede observar, actualmente cuenta con múltiples tareas pues se hacen conforme al volumen de trabajo y mano de obra disponible. En el futuro el rol de Marcela debe ser más de hacer relaciones públicas, conseguir bloggers, influenciadores y marcas, que quieran unirse a la venta de closet y ofrecer descuentos para evacuar su ropa usada o desgastada. Ella como CEO juega el papel de representante de la empresa y evangelizadora de su propia experiencia. Las actividades de venta y posventa que Marcela realiza actualmente, se deberán delegar a un departamento comercial.

Por otro parte las funciones de David como fotógrafo, productor, administrador y financiero de la empresa, también se podrán delegar, en este caso se dividirá de la siguiente forma: Un departamento creativo que se encargará de la edición y producción de las fotos, y que realizará el “Copy” o texto que se publica junto con la foto. Se nombrará un CFO quien tendrá a cargo las tareas administrativas, revisión de contratos, tesorería, pago de nómina, entre otros; también asumirá dentro de su rol el control financiero de la empresa.



Gráfico 14 – Organigrama “Al estilo de Marcela”

3.2 ORGANIZACIÓN

Lo que se busca para la organización es que tenga una estructura ligera y sencilla. La idea es que exista un equipo conformado por un fotógrafo y un community manager para la generación de contenidos de Marcela y las demás *bloggers e influencers* que publiquen en la plataforma de Marcela.

Antes de cada publicación, todo debe pasar por el departamento de control de calidad; ya sea por el tipo de fotografía a publicar o por la ropa que se va a vender luego de poner la foto en la red.

La organización también contará con un área de información acerca de tendencias, eventos de moda, nuevas redes y demás temas relacionados con el mercado y el consumo de moda.

A continuación, el proceso que se desarrolla actualmente, y el equipo que desarrolla cada actividad:



Gráfico 15 – Proceso productivo

3.3 PERSONAL

Actualmente, el negocio cuenta con un staff reducido conformado por 2 personas que realizan todas las actividades mencionadas en el numeral 3.2. Es importante especificar que, aunque la compañía empiece a crecer y el equipo también empiece a crecer, no se conformará un equipo

tan grande, puesto que muchas actividades se realizarán con ayuda de la tecnología. El equipo a conformar se hará con el siguiente perfil para cada caso=

Fotógrafo: Profesional en fotografía, con experiencia en moda y belleza. Debe ser una persona creativa y conocedora de las nuevas tendencias. El fotógrafo tendrá la responsabilidad visual de los contenidos de “Al estilo de Marcela” y será quien genere el banco de imágenes para Instagram.

Community manager: Comunicador social y/o relacionista público con amplio conocimiento en el manejo de redes sociales y otros temas digitales. El community será el portavoz del posicionamiento de “Al estilo de Marcela”. Esta persona será quien genere los contenidos, quien diseñe los textos para las fotografías que se van a publicar en Instagram, y será el encargado de alimentar el plan de contenidos alrededor de las prendas que se van a vender.

Controller de calidad: Relacionista público con actualizaciones y cursos relacionados con el mundo de la moda y las tendencias digitales. Esta persona debe velar por que los contenidos sean atractivos y visualmente apropiados. También hará las veces de asesor en inteligencia de mercados.

Administrador de Ventas: Técnico en Administración de negocios, con habilidades en Excel y dominio de comercio electrónico. Esta persona tomará los pedidos y se encargará de realizar la logística para entregarlos; también llevará el control de las ventas y el inventario, y responderá por la entrega de información oportuna a los usuarios interesados en comprar o que ya compraron.

Gerente Financiero: Ingeniero industrial y/o administrador de negocios que será responsable directo de la administración financiera de la compañía. Esta persona velará por el manejo de la administración de las ganancias y pérdidas que genere la empresa, y será quien reporte las alertas para cuidar y potenciar el negocio.

3.4. ORGANIZACIONES DE APOYO

La empresa “Al estilo de Marcela” trabajará de la mano de los jugadores de la industria de la moda. En ella, sus principales aliados serán las marcas/diseñadores emergentes para ropa y accesorios. Con ellas se realizará un trabajo conjunto en busca de generar un “gana gana” en términos de ventas y *branding* mutuo.

Las cámaras de comercio de las diferentes regiones de Colombia serán organizaciones que brindarán información acerca de las nuevas marcas, y de contactos para participación en eventos y generación de *networking* en la industria.

Empresas de tecnología como Facebook, propietario de la red social Instagram, serán aliados para mantenerse actualizado en las últimas tendencias digitales y el manejo de la red social.

Relacionistas públicos e influenciadores de moda y estilo de vida serán otro grupo de apoyo. Personas que se mueven en círculos sociales interesados en moda y que lideran las opiniones de dichos grupos. Estas personas ayudarán a que “Al estilo de Marcela” se dé a conocer y se ponga de moda.

3.5. TIPO DE SOCIEDAD

La empresa se constituirá como una sociedad por acciones simplificada S.A.S., en dónde la responsabilidad de sus socios, Marcela y David, se limitará a sus aportes. Su objeto social será comercializar ropa de segunda.

4. ANÁLISIS ECONÓMICO

4.1 INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS

Los activos fijos de Al Estilo de Marcela consisten en: un equipo fotográfico (cámara y lentes), brazos y soportes, un equipo de luces, computadores y celulares. Estos equipos permiten

capturar las imágenes que se van a subir a Instagram en una calidad superior que hace más atractivas las fotos de las prendas que se van a vender. A continuación, el detalle de la proyección año a año de estos activos fijos.

	Activos Fijos				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
equipo fotografico (lentes y camaras)	\$ 2.478.900	\$ 899.900	\$ 980.900	\$ -	\$ 3.569.890
brazos y soportes	\$ 241.750	\$ 152.820	\$ -	\$ -	\$ -
Luces	\$ 380.970	\$ 104.700	\$ 115.170	\$ 808.161	\$ 120.405
Computadores	\$ -	\$ 2.809.990	\$ -	\$ -	\$ 4.899.900
Celular	\$ -	\$ -	\$ 4.304.990	\$ -	
TOTAL	\$ 3.101.620	\$ 3.967.410	\$ 5.401.060	\$ 808.161	\$ 8.590.195

Tabla 6 – Activos Fijos

Se requiere una inversión de un buen equipo fotográfico para iniciar el proyecto, y se proyecta que en el año 2 y el año 3 solamente se compraran lentes especiales y se seguirá haciendo uso de la misma cámara hasta el año 5 que se comprara una nueva. Los brazos y soportes serán indumentaria que se adquirirá durante los primeros dos años. Las luces, se acondicionarán anualmente de acuerdo a las necesidades del negocio. Finalmente, computadores y celulares, por medio de los cuales se administrará Al Estilo de Marcela en Instagram, se irán renovando en busca de mejorar la calidad de fotos y videos, y la conectividad.

4.2. PROYECCIÓN DE VENTAS

Para la proyección de ventas se utilizaron datos reales del prototipo lanzado hace 6 meses, en donde se pudo obtener información como la tasa de crecimiento de seguidores por medio de inversión de mercadeo y su relación con la compra de la ropa de segunda. De acuerdo con lo observado en la siguiente tabla el número de seguidores en los próximos 5 años se comportará de la siguiente manera:

Crecimiento de seguidores (orgánico + mercadeo)					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Crec. Orgánico→	5%	100%	80%	60%	40%
	420	12.180	44.911	73.342	82.468
Giveaway	3.360	31.779	21.186	10.593	10.593
# Giveaways		6	4	2	2
TOTAL	12.180	56.139	122.236	206.171	299.232

Tabla 7 - seguidores

En los seis meses del prototipo, se han vendido 24 prendas con una base de 8.400 seguidores, esto significa que se han vendido 0,0029 prendas por seguidor. Con un factor de crecimiento del 300% sobre el número de prendas compradas por seguidor en el segundo año y del 20% los siguientes 3 años, las ventas se comportarán de la siguiente manera:

Ingresos					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Venta Ropa Marcela (unid)	35	481	1.257	2.545	4.432
Venta Ropa Marcela (\$)	\$ 7.099.055	\$ 103.461.743	\$ 270.331.220	\$ 547.148.256	\$ 952.943.846
Patrocinios	\$ 1.500.000	\$ 11.500.000	\$ 23.000.000	\$ 46.000.000	\$ 92.000.000
Eventos	\$ -	\$ 6.000.000	\$ 9.000.000	\$ 15.000.000	\$ 22.500.000
Canje/Obsequio	\$ 1.386.500	\$ 2.773.000	\$ 11.500.000	\$ 23.000.000	\$ 46.000.000
Venta Ropa de bloggers (unid)	4	49	126	255	444
Venta Ropa bloggers (\$)	\$ 815.983	\$ 10.535.569	\$ 27.091.463	\$ 54.827.960	\$ 95.465.154
Comisión (%)	10%	11%	13%	15%	15%
Comisión (\$)	\$ 81.598	\$ 1.158.913	\$ 3.521.890	\$ 8.224.194	\$ 14.319.773
TOTAL INGRESOS	\$ 10.067.153	\$ 124.893.656	\$ 317.353.110	\$ 639.372.450	\$ 1.127.763.619

Tabla 8 – Proyección de ingresos

Adicional a la venta de la ropa de Marcela, el portafolio de productos de este negocio contiene patrocinios, eventos, obsequios y comisiones por la venta de la ropa de otros influenciadores en términos de moda. Para los patrocinios, el primer año es real con base en los datos recogidos durante la ejecución de este prototipo. En el segundo año se toma en cuenta el patrocinio de 4 campañas que paguen en promedio \$ 390.000 pesos por post. A partir del tercer año se estima un crecimiento del 100% de estos patrocinios año a año. Los eventos y obsequios entregados por las marcas se irán incrementando cada año en la medida que se incremente la base de seguidores con un factor de crecimiento del 50%.

En cuanto a la comisión por la venta de ropa de otros influenciadores se establece el supuesto que se venderán al menos 10% de prendas adicionales a las que ya se vendan del closet de Marcela, y se cobrara el 10% del valor de cada prenda vendida.

A continuación, la tendencia de ventas los primeros cinco años de Al Estilo de Marcela.

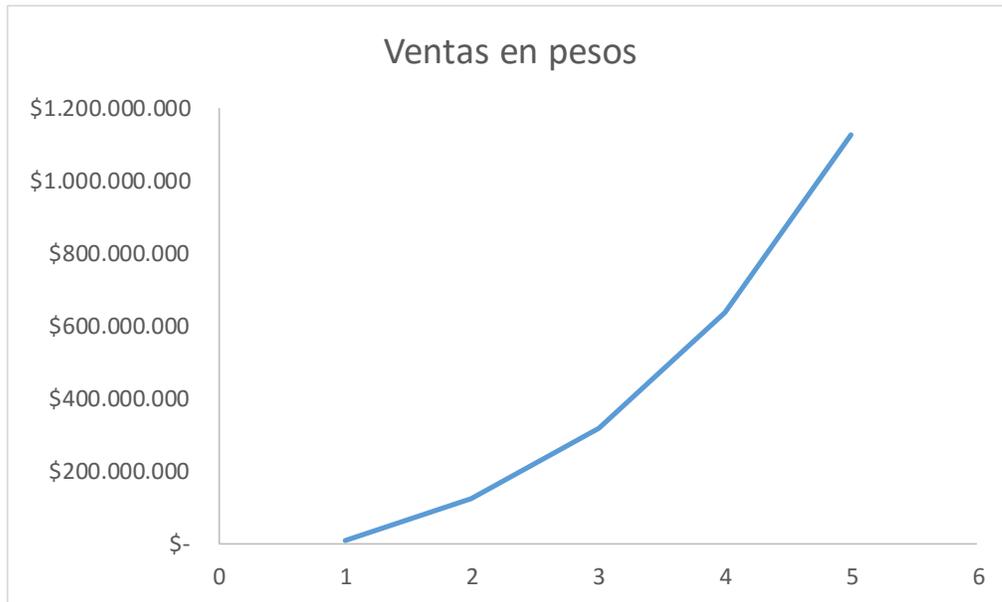


Gráfico 16 – Evolución en ventas

4.3 PROYECCIÓN DE GASTOS Y COSTOS

Los costos asociados al proyecto corresponden a la compra de las prendas que se van a vender y su envío (esto incluye los envíos de Marcela y otros influenciadores). También, el tiempo destinado a la toma de fotos y creación de los contenidos en Instagram por parte del equipo creativo. En la siguiente tabla se observa el comportamiento de los costos.

	Costos				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Venta Ropa Marcela (unid)	35	481	1.257	2.545	4.432
Ropa	\$ 8.014.336	\$ 116.801.057	\$ 152.592.501	\$ 308.846.019	\$ 537.903.410
Tiempo de M&D	\$ 33.750.000	\$ 35.572.500	\$ 37.493.415	\$ 39.518.059	\$ 41.652.035
Envío	\$ 597.400	\$ 8.706.517	\$ 23.977.367	\$ 51.150.622	\$ 93.897.455
Costo Patrocinios	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Costo Eventos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Costo Canje/Obsequio	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Envío ropa otras bloggers	\$ 68.667	\$ 886.590	\$ 2.402.911	\$ 5.125.639	\$ 9.406.572
TOTAL COSTOS	\$ 42.430.402	\$ 161.966.664	\$ 216.466.195	\$ 404.640.339	\$ 682.859.472

Tabla 9 – proyección de costos

De acuerdo a lo que se ha evidenciado por medio del prototipo, el costo promedio de una prenda es de \$230.297 pesos; con este valor se calcularon los costos totales de la ropa vendida de los dos primeros años. A partir del tercer año se estima que al menos el 50% de lo que se vende ha sido regalado por las marcas para que Marcela lo promocióne y luego lo venda.

El costo unitario del envío de una prenda es de \$17.167 pesos. Contemplando un IPC del 5,4% para los próximos 5 años, el costo de envío pasará de \$666.067 en el año 1, a \$103.304.027 pesos en el año 5 de acuerdo al número de prendas vendidas.

Para completar los costos de ventas, se proyecta un crecimiento del salario del equipo creativo con base en el IPC del 5,4%.

En términos de gastos a continuación se especifican los ítems relacionados con este rubro: consumo de internet, aplicativo del análisis de estadística del perfil de Marcela en Instagram, marketing, capacitaciones, actualización de página web y nómina.

Gastos					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Internet	\$ 1.918.116	\$ 2.021.694	\$ 2.130.866	\$ 2.245.933	\$ 2.367.213
App estadística	\$ 269.730	\$ 284.295	\$ 299.647	\$ 315.828	\$ 332.883
Marketing	\$ 1.511.660	\$ 6.244.683	\$ 15.867.656	\$ 31.968.622	\$ 56.388.181
Capacitaciones	\$ -	\$ 757.900	\$ 359.640	\$ 1.033.000	\$ 659.000
Montaje pag. Web	\$ -	\$ 1.500.000	\$ 15.000.000	\$ 6.500.000	\$ 7.000.000
Nómina	\$ -	\$ 23.075.000	\$ 32.384.920	\$ 41.481.227	\$ 54.897.014
TOTAL GASTOS	\$ 3.699.506	\$ 33.883.572	\$ 66.042.729	\$ 83.544.611	\$ 121.644.290

Tabla 10 – proyección de gastos

El consumo de internet comprende el paquete móvil que utiliza Marcela, también las horas de internet que consume la aplicación para administrar el perfil de Marcela y monitorear diariamente Instagram y otras redes.

El aplicativo estadístico que se utiliza actualmente tienen un costo mensual de USD \$7,49 que, con una tasa representativa de mercado de \$3.000 pesos, equivale a \$269.730 pesos al año. Este aplicativo permite trazar el comportamiento del perfil de Marcela, en cuanto a sus

seguidores, crecimiento de la base, impacto de mercadeo, datos demográficos, ranking de publicaciones, etc.

Uno de los gastos más importantes de este proyecto corresponde a la inversión de mercadeo. Aquí se contemplan actividades enfocadas al crecimiento de la base de seguidores de Marcela como se explica en la *tabla 2*. El gasto de tasa marketing se definió como un porcentaje del 5% sobre el total de las ventas.

El gasto de capacitaciones equivale a la constante actualización en técnicas de fotografía, edición y creación de videos, talleres de moda, entre otros. Este gasto se calcula con base en los costos reales de dichas actividades en la actualidad y se contempla realizar al menos uno por año a partir del año 2.

La nómina tendrá un equipo conformado por: un agente, un community manager, un fotógrafo por campaña, un administrador de ventas. Además, se contará con un equipo de soporte que será pagado a través de honorarios, incluyendo: contador, abogado, y revisor fiscal. El detalle de la proyección de la nómina se podrá observar en los anexos. A continuación, se podrá observar la gráfica cruzada de ventas, costos y gastos.

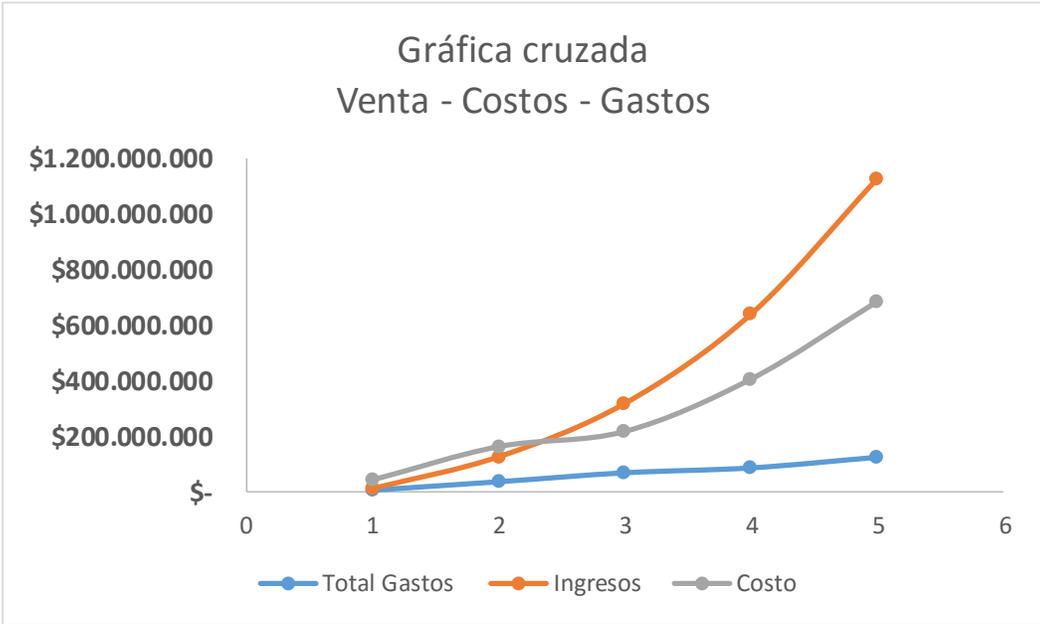


Gráfico 17 – Gráfico proyección venta, costo y gastos

4.4 FLUJO DE CAJA

El detalle de los flujos de ingresos y egresos del negocio Al estilo de Marcela durante sus primeros 5 años se muestra en la tabla 6. Aquí se puede observar que el saldo o flujo neto empieza a ser positivo a partir del tercer año, en dónde los ingresos empiezan a ser mayores que los gastos y se empieza a generar liquidez. En los años 1 y 2, la compañía deberá buscar mecanismos de financiación, dónde una de las posibilidades es que esto se haga a través de la inversión inicial de los accionistas. También se pueden tomar decisiones como la reducción en gastos proyectados especialmente en el año 2, por ejemplo: la nómina o la adquisición de algunas herramientas (CAPEX), que no incrementan sustancialmente el valor de la organización.

La empresa puede empezar a pensar en nuevas inversiones y desarrollos a partir del año 5 dónde tiene un remanente de liquidez para pensar en la expansión del negocio.

Flujo de caja	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
EBITDA	-\$ 36.062.755	-\$ 70.956.581	\$ 34.844.187	\$ 151.187.501	\$ 323.259.857
Variación KW	-\$ 3.535.867	-\$ 9.961.355	-\$ 4.541.628	-\$ 15.681.179	-\$ 23.184.928
Impuestos	-	-	6.620.395	28.725.625	61.419.373
CAPEX	-\$ 3.101.620	-\$ 3.967.410	-\$ 5.401.060	-\$ 808.161	-\$ 8.590.195
FCL	-\$ 42.700.242	-\$ 84.885.346	\$ 18.281.104	\$ 105.972.536	\$ 230.065.361

Tabla 11 – Flujo de Caja

4.5 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

Con el fin de explicar de manera ordenada la forma como se obtuvo el resultado del negocio durante los primeros 5 años, en la tabla 7 se muestra año a año la utilidad bruta y utilidad operativa de Al Estilo de Marcela.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	\$ 10.067.153	\$ 124.893.656	\$ 317.353.110	\$ 639.372.450	\$ 1.127.763.619
Costo	\$ 42.430.402	\$ 161.966.664	\$ 216.466.195	\$ 404.640.339	\$ 682.859.472
Utilidad Bruta	-\$ 32.363.249	-\$ 37.073.009	\$ 100.886.915	\$ 234.732.111	\$ 444.904.147
Margen Bruto	-321%	-30%	32%	37%	39%
Internet	\$ 1.918.116	\$ 2.021.694	\$ 2.130.866	\$ 2.245.933	\$ 2.367.213
App estadística	\$ 269.730	\$ 284.295	\$ 299.647	\$ 315.828	\$ 332.883
Marketing	\$ 1.511.660	\$ 6.244.683	\$ 15.867.656	\$ 31.968.622	\$ 56.388.181
Capacitaciones	\$ -	\$ 757.900	\$ 359.640	\$ 1.033.000	\$ 659.000
Montaje pag. Web	\$ -	\$ 1.500.000	\$ 15.000.000	\$ 6.500.000	\$ 7.000.000
Nomina	\$ -	\$ 23.075.000	\$ 32.384.920	\$ 41.481.227	\$ 54.897.014
Total Gastos	\$ 3.699.506	\$ 33.883.572	\$ 66.042.729	\$ 83.544.611	\$ 121.644.290
Utilidad Operativa	-\$ 36.062.755	-\$ 70.956.581	\$ 34.844.187	\$ 151.187.501	\$ 323.259.857
Margen operativo	-358%	-57%	11%	24%	29%

Tabla 12 – Estado de Resultados

En los negocios tradicionales de venta de ropa generalmente se duplica su costo al momento de venderla, Al Estilo de Al Marcela es un negocio de venta de ropa de segunda que plantea alcanzar un margen bruto del 39% en el quinto año. El objetivo del negocio es que los gastos oscilen entre el 15% y el 10% sobre las ventas, estos porcentajes se empiezan a lograr a partir del cuarto año. Esto se logrará a través de la escalabilidad que alcance el negocio por medio mayores ventas y estabilización de la estructura de gastos de la empresa. Como resultado la compañía buscará un margen operativo del 29% para el año 5.

4.6 ANALISIS DE SENSIBILIDAD

Para realizar el análisis de sensibilidad del negocio se plantearán los siguientes tres escenarios de acuerdo con los siguientes drivers:

- a. Incremento / Reducción de la Inversión de Mercadeo

En este punto se evaluará el impacto de la inversión de mercadeo sobre la adquisición o pérdida de seguidores que impacta directamente la venta y todo el modelo de negocio.

Si reducimos en un 50% la tasa de mercadeo, encontramos que la venta sufre una reducción del 38% *versus* el modelo inicial desarrollado. Asimismo, vemos que si se incrementa la

inversión en la misma proporción la venta también incrementaría un 38%. A continuación, el comparativo de cada modelo.

Modelo original					
	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
Venta Ropa Marcela (unid)	35	481	1.257	2.545	4.432
Venta Ropa Marcela (\$) \$	7.099.055	\$ 103.461.743	\$ 270.331.220	\$ 547.148.256	\$ 952.943.846
Menos 50% inversión mercadeo					
	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
Venta Ropa Marcela (unid)	30	316	792	1.586	2.743
Venta Ropa Marcela (\$) \$	6.119.875	\$ 67.985.749	\$ 170.276.146	\$ 340.986.356	\$ 589.724.466
Más 50% inversión mercadeo					
	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
Venta Ropa Marcela (unid)	40	646	1.723	3.504	6.121
Venta Ropa Marcela (\$) \$	8.078.235	\$ 138.937.737	\$ 370.386.295	\$ 753.310.155	\$ 1.316.163.225

Tabla 13 – Análisis de sensibilidad inversión en mercadeo

El ejercicio anterior cambia la evaluación financiera del proyecto, pasando de una TIR del 42% en el ejercicio original a una del 61% en el escenario positivo dónde se invierte el doble de lo propuesto inicialmente. Mientras en el escenario de menor inversión se obtiene una TIR del 16%, haciendo inviable el proyecto puesto que el WACC estimado es del 15% de acuerdo al promedio de la industria de moda en Colombia.

Podemos concluir entonces que, en un escenario de mayor inversión, este negocio obtendrá un VPN de 195 millones *versus* 76 millones del modelo original, por ende, es recomendable invertir más en busca de ganar seguidores.

b. Incremento / Reducción del costo

En este punto se modelará el costo bajo el supuesto que la ropa que se venderá será obsequiada por las marcas o diseñadores en una proporción del 30% y el 70%. El modelo original contempla una proporción de prendas obsequiadas del 50% del total de las prendas

vendidas a partir del año 3. La implicación de vender productos regalados o comprados afecta de manera positiva o negativa el costo.

Si a Marcela le regalan el 70% de las prendas que ofrece para la venta, el costo del negocio se comportaría así:

	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
Venta Ropa Marcela (unid)	35	481	1.257	2.545	4.432
Ropa \$	8.014.336	\$ 116.801.057	\$ 91.555.501	\$ 185.307.611	\$ 322.742.046

Tabla 14 – Costos proyectados al 70% de obsequios en ropa

Por otra parte, si a Marcela sólo le obsequian el 30% de las prendas vendidas, este es el ejercicio de costo:

	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
Venta Ropa Marcela (unid)	35	481	1.257	2.545	4.432
Ropa \$	8.014.336	\$ 116.801.057	\$ 213.629.502	\$ 432.384.426	\$ 753.064.774

Tabla 15 – Costos proyectados al 30% de obsequios en ropa

Lo anterior evidencia la importancia los patrocinios y obsequios por parte de marcas y diseñadores, para que el negocio sea rentable. En el negocio original los costos de la ropa equivalen a \$537'903.410 en el quinto año, mientras que si se logra que las prendas sean obsequiadas en un 70% el costo sería de \$322'742.046 lo que significa un 40% menos de costo.

También es importante que se tenga en cuenta que sin los obsequios este negocio no es viable si se pretende dar un descuento sobre la ropa de segunda ofrecida en Instagram.

c. Factor de conversión del número de prendas por seguidor

En este punto se simulará el impacto que tiene el número de prendas compradas por cada seguidor en el modelo.

En el modelo original se estimó que un seguidor compra en promedio al año 0,0029 prendas, esto con base en el resultado del prototipo ejecutado. También se asumió que para el segundo año el factor de conversión sería de 300%; ya que una persona que haya comprado una prenda en el año 1, comprará al menos 3 prendas en el año 2, dando como resultado la compra de 0,0086 prendas por seguidor.

Finalmente, para el cálculo de los años venideros se estimó un factor de conversión del 20%. En la siguiente tabla se muestra el número de prendas por seguidor de acuerdo a este ejercicio.

Seguidores	Prendas	Prenda por seguidor año 1	Prenda por seguidor año 2	Prenda por seguidor año 3	Prenda por seguidor año 4	Prenda por seguidor año 5
8400	24,0	0,0029	0,0086	0,0103	0,0123	0,0148

Tabla 16 – cambio en el factor de conversión de prendas por seguidor

Si el factor de conversión a partir del tercer año pasa de 20% al 10%, se observa un decrecimiento del 23% en el número de prendas vendidas *versus* el modelo original.

Esto también significa una reducción en los ingresos, dado que la tasa de conversión de prendas por usuario afecta el desarrollo del modelo de negocio.

	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
Venta Ropa Marcela (unid)	35	481	1.153	2.138	3.414

Tabla 17 – Venta de prendas por cambio en el factor de conversión por seguidor – 10%

Si, por el contrario, cada seguidor por año compra más prendas que el año anterior, y el factor de conversión pasa del 20% al 30%, este negocio generará 23% más de ingresos convirtiéndolo en un negocio más atractivo por su volumen de ventas.

	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
Venta Ropa Marcela (unid)	35	481	1.362	2.987	5.635

Tabla 18 – Venta de prendas por cambio en el factor de conversión por seguidor +10%

4.7 ANÁLISIS DE RIESGOS

Los riesgos que puede presentar Al Estilo de Marcela están relacionados por dos aspectos principales donde reposa el sustento del modelo de negocio. Se entiende que pueden existir otros riesgos, sin embargo, ninguno de la magnitud que pueden llegar a tener la consecución de seguidores y los obsequios que reciba Marcela por parte de las marcas y diseñadores.

Antes de empezar a hablar de los dos riesgos mencionados con anterioridad, es importante mencionar que la oferta de valor del negocio en la actualidad es única y esto se ha demostrado a través del prototipo. No obstante, es un riesgo latente que sea copiado por otros influenciadores o bloggers que se inspiren del modelo de negocio y se genere una competencia. Por ello, para contrarrestar este posible riesgo, la empresa tiene previsto empezar a vender la ropa de otros dentro del perfil de Marcela y posteriormente como se ve en el modelo financiero la inversión en una página web.

Entendido el punto anterior se mencionará el riesgo de no encontrar seguidores. El negocio de Instagram se basa en la consecución de seguidores, entre más grande sea la base, más atractivo se es para las marcas. Además, la posibilidad que ofrece la plataforma a las marcas y empresa es la hiper-segmentación de sus grupos objetivos; esto se traduce en que a mayor grupo objetivo se tenga, más valor se tiene para los clientes. Es por esta razón que el hecho de no tener una base suficiente se constituye en un riesgo para Al Estilo de Marcela, como se menciona anteriormente, el número de seguidores tiene una influencia directa en el resultado del negocio.

La forma de mitigar este riesgo es a través de dos acciones claves para el negocio. La primera tiene que ver con la inversión en mercadeo, como se vio en el acápite anterior, a mayor inversión en mercadeo mayor número de seguidores. La segunda estrategia tiene que ver con el contenido que proponga Al Estilo de Marcela. Esto dado que la competencia en Instagram, hoy es feroz; existen múltiples perfiles, muchas ideas, contenidos cargados de humor, estilo,

novedad, entre otros factores. Por ello, se convierte en una necesidad imperiosa la realización de contenidos originales, con videos, historias, entrevistas, consejos y otros, que enganchen a los seguidores de Marcela y marquen la diferencia del negocio.

El otro riesgo consiste en los regalos y patrocinios que Marcela reciba. Como se explicó en el numeral anterior el efecto que puede tener el negocio al recibir más o menos patrocinios lleva a tener una compañía rentable o no viable. Este riesgo se constituye en el de mayor impacto para el negocio, pues con cambios de 10% los resultados operativos de la compañía se mueven de forma agresiva. La manera de mitigar este riesgo está asociada con el riesgo mencionado anteriormente, dónde al tener mayor número de seguidores existe una base de clientes mayor. Dadas las investigaciones de mercado que se han realizado por este equipo, se ha encontrado que, a mayor número de seguidores, mayor número de campañas publicitarias a realizar; normalmente las campañas que se realizan vienen acompañadas de productos de las marcas, como se pudo constatar en la campaña realizada por Marcela con la marca Sedal de Unilever.

5. EVALUACIÓN DEL PROYECTO Y CONCLUSIONES

Los resultados de Al Estilo de Marcela son satisfactorios, dentro del siguiente análisis se analizarán los resultados en términos de valor presente neto, tasa interna de retorno y EBITDA.

a. Valor presente neto

En el valor presente neto se observa que la empresa maximizara su valor en \$98 millones de pesos, lo que nos lleva a concluir el valor presente es positivo y anima al negocio a perseguir los resultados y objetivos del modelo financiero.

Evaluación Financiera	
WACC	15%
VPN	\$ 98.528.834
TIR	42%

Tabla 19 – Evaluación financiera

b. Tasa Interna de Retorno

La tasa interna de retorno muestra un resultado positivo para el negocio, pues al comparar los resultados del negocio *versus* la industria, a través del WACC como tasa de referencia, es claro que la TIR es prácticamente 3 veces tasa promedio de la industria. Este número es prometedor puesto que para los accionistas de este negocio; ya que se genera un retorno de capital del 42%.

c. EBITDA

Como es bien sabido el EBITDA es el indicador que mide la gestión de los administradores de las empresas. También, es utilizado para entender si un negocio genera o no utilidades.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
EBITDA	-\$ 36.062.755	-\$ 70.956.581	\$ 34.844.187	\$ 151.187.501	\$ 323.259.857
Margen operativo	-358%	-57%	11%	24%	29%

Tabla 20 – evolución del EBITDA 5 años

Como se puede observar en el cuadro anterior la empresa, como la gran mayoría de los proyectos, tiene un comportamiento en los dos primeros años negativos dónde requerirá el respaldo de los accionistas para mantener el negocio a flote. No obstante, a partir del año 3 el EBITDA empieza a ser positivo logrando un margen EBITDA del 11% y unas utilidades de \$34 millones de pesos. Una vez el negocio muestra la ruta, para el año 5 se obtiene un EBITDA de \$323 millones y un margen EBITDA del 29%.

d. Conclusiones

- Al Estilo de Marcela es un modelo que se ha validado a través de un prototipo que ha operado durante los últimos 6 meses. Los resultados del prototipo son alentadores y se ha constatado que existe un “insight” detrás del modelo de venta de ropa de segunda.

- Al realizar los análisis de sensibilidad se observaron variables claves del negocio como b deben ser vigilados y llevados minuciosamente para que el negocio pueda cumplir con las expectativas de rentabilidad que se ven a lo largo del modelo financiero.
- Uno de los factores claves de éxito de la empresa es la diferenciación, esta se logra a través de contenidos innovadores como los videos y entrevistas. También es importante desarrollar contenido de calidad, es decir, la calidad de las fotografías, ambientes donde se capturan las fotos, los textos de las fotos, entre otros, son herramientas que potencian el negocio y los resultados del mismo.
- El tamaño del negocio es tan grande como se quiera escalar, esto lo que quiere decir es que al encontrar un “insight” tan poderoso como la venta de ropa de segunda alimentado por el buen gusto de los influenciadores, lleva a las personas a adquirir las prendas de ellas pagando inclusive el mismo precio que en una tienda. Uno de los valores que Al Estilo de Marcela deberá cuantificar a futuro es la creación de un algoritmo que conecte a las marcas con las influenciadoras, de forma tal que sea un negocio gana-gana en ambos sentidos.
- Instagram como plataforma está en un momento de auge, dónde Al Estilo de Marcela aprovechar la oportunidad que existe hacia futuro, puesto que a pesar que la red social ha escalado de manera importante aún tiene mucho espacio de crecimiento. A su vez, la compañía debe movilizar su presencia hacia otras redes si pretende generar más seguidores y aumentar la penetración en diferentes segmentos de edad como lo son Facebook, Pinterest, Youtube y Snapchat. Estas últimas son redes sociales que vienen apuntando a diferentes tipos de seguidores con necesidades distintas, por lo cual Al Estilo de Marcela puede ampliar su base y a su vez sus resultados.

6. GLOSARIO

Blogger / Influenciador: Persona capaz de hacer que otras personas hagan lo que él o ella hace. En el caso de Instagram, invita a otras personas a seguir su estilo. La mayoría de los influenciadores cuentan con un blog en el que relatan sus pasiones.

Canje: Término que se usa actualmente para realizar trueques con las marcas a cambio de fotos. Ellas obsequian sus productos y el influenciador a cambio sube fotos o videos con el obsequio entregado por la marca.

Community manager: Persona que administra la red social de una o varias marcas o empresas.

Engagement: Capacidad de un influenciador por generar reacciones con una publicación. Las reacciones en Instagram se miden con likes, comentarios y vistas.

Giveaways: Concursos realizados por un conjunto de influenciadores en Instagram para atraer nuevos seguidores a su base.

Followers / Seguidores: Son las personas que siguen a un influenciador en las redes sociales y que determinan su base.

Iconosquare: Aplicativo digital que mide las variables claves de Instagram como el número de seguidores, engagement, demografía de la base y tendencia.

Instagram: Red social con más de 500 millones de usuarios en todo el mundo, especializada en fotografía y videos.

Look: Conjunto de prendas de vestir que usa una persona para transmitir una identidad.

Publicaciones / Post: Actividad por medio de la cual el influenciador sube una foto o video a Instagram y genera contenidos a través de esto.

Repostear: Sucede cuando una foto de un influenciador es publicada nuevamente por una marca o viceversa.

7. BIBLIOGRAFÍA y ANEXOS

Páginas web

<https://www.statista.com/statistics/272933/distribution-of-instagram-traffic-by-country/>

<https://econsultancy.com/blog/65939-20-instagram-stats-marketers-need-to-know/>

<https://blog.hootsuite.com/instagram-statistics/>

http://www.larepublica.co/instagram-es-la-red-social-que-m%C3%A1s-creci%C3%B3-en-n%C3%BAmero-de-interacciones-en-2015_341496

<http://expandedramblings.com/index.php/important-instagram-stats/6/>

<http://www.jsatc.org/cuantos-usuarios-de-america-latina-instagram-tiene/>

http://www.larepublica.co/m%C3%A1s-de-40-de-los-usuarios-de-instagram-sigue-cuentas-de-marcas_401181

Aplicaciones

Iconosquare, herramienta de medición analítica para Instagram.

Libros

Manuel Moreno. (2015). Cómo triunfar en las redes sociales. Barcelona: Grupo Planeta.

Oscar León Garcia. (2003). Valoración de empresas, gerencia de valor y EVA. Medellín: Digital Express Ltda.

Oscar León Garcia. (2009). Administración Financiera, fundamentos y aplicaciones. Cali: Prensa Moderna Impresores S.A.

Aimee Song. (2016). Capture Your Style. Nueva York: Abrams Image.