



TAILORED Parte II

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL
GRADO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN**

Alumno: Franco Dalmazzo Avendaño
Profesor Guía: Arturo Toutín Donoso

Santiago de Chile, Diciembre 2021

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Índice de contenidos	I
Índice de cuadros	IV
Índice de gráficos	V
Resumen ejecutivo	1
1. Oportunidad de negocio	2
2. Análisis de la industria, competidores, clientes	3
3. Descripción de la empresa y propuesta de valor	4
4. Plan de marketing	5
5. Plan de operaciones	7
5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones	7
5.1.1. Actividades de soporte	7
5.1.1.1. Infraestructura de la empresa	7
5.1.1.2. Administración de recursos humanos	7
5.1.1.3. Desarrollo tecnológico	8
5.1.1.4. Abastecimiento	8
5.1.2. Actividades principales	9
5.1.2.1. Logística interna	9
5.1.2.2. Operaciones	9
5.1.2.3. Logística externa	10
5.1.2.4. Marketing	10
5.1.2.5. Servicio postventa	10
5.2. Flujo de operaciones	11
5.2.1. Operaciones externas	11
5.2.2. Operaciones internas	12
5.3. Plan de desarrollo e implementación	13
5.4. Dotación	13
6. Equipo del proyecto	14
6.1. Equipo gestor	14

6.2. Estructura organizacional	15
6.3. Incentivos y compensaciones	16
7. Plan financiero	18
7.1. Tabla de supuestos	18
7.2. Estimación de ingresos	19
7.3. Plan de inversiones	19
7.4. Proyección de Estados de Resultados	20
7.5. Capital de trabajo	21
7.6. Cálculo de tasa de descuento	21
7.7. Proyección de flujo de caja	22
7.8. Flujo de caja a perpetuidad.....	22
7.9. Fuentes de financiamiento	23
7.10. Balance proyectado	23
7.11. Ratios financieros	24
7.12. Evaluación financiera del proyecto	25
7.13. Análisis de sensibilidad	26
8. Riesgos críticos	27
9. Propuesta inversionista	29
10. Conclusiones	30
11. Bibliografía	31
12. Anexos	33
Anexo 01: Evolución venta comercio electrónico online - Chile	33
Anexo 02: Resultados encuesta online –Preferencias y deseabilidad.	34
Anexo 03: Análisis Pestel – Industria textil	38
Anexo 04: Análisis Cinco Fuerzas de Porter – Industria textil	40
Anexo 05: Lienzo Propuesta Valor – Personalización/diseño	41
Anexo 06: Lienzo Propuesta Valor – Comercialización de artes y diseños	42
Anexo 07: Estructura de costes	43
Anexo 08: Dimensionamiento de tamaño de mercado	44
Anexo 09: Cadena de valor	45

Anexo 10: Flujo de operaciones internas	46
Anexo 11: Diagrama de operaciones (DOP) –Polera personalizada.....	47
Anexo 12: Simulación Plataforma Digital y Plataforma de Diseño	49
Anexo 13: Plan de desarrollo e implementación	50
Anexo 14: Descripción de cargos	51
Anexo 15: Proyección de Estado de Resultados a 5 años	57
Anexo 16: Capital de trabajo	61
Anexo 17: Proyección Flujo de Caja a 5 años	62
Anexo 18: Proyección de Estado de Resultados al infinito	63
Anexo 19: Proyección Flujo de Caja al infinito	66
Anexo 20: Balance General a 5 años	67
Anexo 21: Estrategia de salida	68
Anexo 22: Imagen corporativa Tailored	69

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 01 – Comparativo de Competidores por Clase	3
Cuadro N° 02 – Tabla Resumen de Objetivos de Marketing	5
Cuadro N° 03 – Portafolio de Prendas y Accesorios Disponibles	5
Cuadro N° 04 – Estrategia de Precio	6
Cuadro N° 05 – Modelo de Pago de Incentivos y Compensaciones (Mes-CLP) ..	17
Cuadro N° 06 – Gasto Total en Remuneración (Año-CLP)	17
Cuadro N° 07 – Tabla de Supuestos	18
Cuadro N° 08 – Estimación de Ingresos (CLP)	19
Cuadro N° 09 – Inversión Requerida (CLP)	20
Cuadro N° 10 – Proyección Estados de Resultados (CLP)	20
Cuadro N° 11 – Capital de Trabajo (CLP)	21
Cuadro N° 12 – Tasa de Descuento	21
Cuadro N° 13 – Flujo de Caja (CLP)	22
Cuadro N° 14 – Flujo de Caja a Perpetuidad (CLP)	23
Cuadro N° 15 – Fuentes de Financiamiento	23
Cuadro N° 16 – Balance Proyectado (CLP)	24
Cuadro N° 17 – Principales Ratios Financieros	24
Cuadro N° 18 – Índices Financieros	25
Cuadro N° 19 – Punto de Equilibrio	25
Cuadro N° 20 – Sensibilización: Disminución de Cantidad de Prendas Vendidas	26
Cuadro N° 21 – Sensibilización: Aumento de Precio de la Tela	26
Cuadro N° 22 – Riesgos Críticos	27
Cuadro N° 23 – Esquema Participación Inversionista	29

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 01 – Flujo Operaciones Internas.....	12
Gráfico N° 02 – Flujo Operaciones Internas-Comercialización Diseños	13
Gráfico N° 03 – Estructura Organizacional para Inicio de Operación	15
Gráfico N° 04 – Estructura Organizacional Estimada para Operación en Año 5	16

RESUMEN EJECUTIVO

En los últimos años hemos visto la transformación de una serie de industrias a nivel mundial, todo esto de la mano de la tecnología y el posicionar al cliente en el centro en línea con sus gustos e intereses. La industria textil no se ha quedado atrás y viene teniendo un crecimiento exponencial tanto en Latinoamérica como en el mundo entero, el crecimiento viene dado por la globalización, la corporativización (grandes compañías multinacionales) y el E-Commerce.

Todo este crecimiento a permitido a miles de personas acceder a prendas que antes eran inalcanzables, sin embargo, ha provoca que las antiguas opciones de personalización de ropa; como sastres, diseñadores y modistas, se vean disminuidas. Hoy en día es complejo para las personas mandar a hacer ropa personalizada y es allí cuando nace Tailored, una plataforma digital chilena que permitirá comprar ropa personalizada al gusto de cada persona.

Los clientes mediante una plataforma web intuitiva y de fácil uso. Personalizarán prendas de vestir y accesorios con diversos tamaños, materiales, colores y estampados. Creando así un producto en línea con sus gustos y preferencias. En la misma pagina podrán comprar el producto personalizado y nosotros se lo fabricaremos y haremos llegar a sus manos. Asu vez, los clientes y usuarios podrán dejar diseños disponibles en nuestro catalogo para que otros clientes puedan comprarlos. Si estos diseños son comprados, quien diseño originalmente obtendrá un pago de regalías.

En la investigación de mercado se concluye que mas del 80% de las personas encuestadas, tiene la intención de personalizar sus prendas al momento de comprarlas, además de estar dispuestas a pagar un adicional de entre un 5% y 20% por este valor agregado.

Finalmente, en términos financieros, la puesta en marcha de esta propuesta demandará una inversión de \$162,2 MM CLP, la cual considera también el capital de trabajo requerido. El financiamiento para cubrir dicha inversión provendrá en un 100% del capital aportado por cada uno de los socios-inversionistas. En base a los indicadores financieros calculados, se espera que el negocio genere un retorno realmente atractivo, puesto se logra alcanzar en el horizonte de evaluación a 5 años, un VAN de \$90,8 MM CLP, una TIR de un 28%, y un payback de 3,6 años.

1. Oportunidad de negocio

La industria textil, o la también llamada industria de la moda, es una industria de dimensiones significativas, valorizada a nivel mundial en 2.500 miles de millones de dólares por año¹, compuesta por varios segmentos, y sujeta a constantes transformaciones gatilladas por el cambio de preferencias de las personas.

En Chile, el mercado de vestuario también crece de manera importante y sostenida, alcanzado así el primer lugar en consumo de ropa a nivel Latinoamérica. Entre los años 2003 y 2018, su importación de vestuario aumentó en un 650%²; entre los años 2013 y 2017, el presupuesto destinado a la compra de prendas de vestir y calzado por hogar aumentó en un 80%³; finalmente, en el año 2019, “vestuario” se consolidó como la categoría más importante del comercio electrónico de este país, gracias al aumento de su ritmo de crecimiento⁴ (de un 37% al cierre 2018, a un 43% al cierre 2019).

Este crecimiento evidenciado, acompañado de más alternativas de vestuario (y de sus respectivos precios de compra), ha permitido que miles personas accedan a vestimenta antes considerada como “inalcanzable”; sin embargo, ha desencadenado en paralelo, la reducción de alternativas para modificar o personalizar ropa, otrora lideradas por sastres, costureros y diseñadores/modistas.

Producto de este contexto, que reúne una clara solidez de la industria de la moda (tanto a nivel internacional como a nivel nacional), la expansión del E-Commerce de vestuario y accesorios, y la existencia de un mercado no atendido de ropa personalizada; nace la oportunidad de negocio en la que se fundamenta el presente proyecto, que a su vez, es corroborada por una investigación de mercado realizada en diversos ámbitos de interés relacionados: deseabilidad y disposición de compra mediante encuestas aplicadas (Anexo 02); tendencias de la industria textil y del E-Commerce; factores críticos de éxito del E-Commerce, principales actores del rubro de personalización de vestimenta; manera en la que se satisface hoy la necesidad cubrir.

¹ Aranda. (2020, 23 febrero). Esta es la gran amenaza que acecha al mundo de la moda. Forbes.
<https://forbes.es/empresas/61773/esta-es-la-gran-amenaza-moda/>

² Tendencia que considera a todas aquellas colecciones de ropa alineadas a las últimas tendencias de la moda, y que son fabricadas de manera rápida y a bajo costo, con una estimación corta de su periodo durabilidad y uso

³ Mellado, Claudia. (2017, 7 enero). Moda: el diseño chileno en los tiempos del retail. El Mostrador.
<https://www.elmostrador.cl/noticias/pais/2017/01/07/moda-el-diseno-chileno-en-los-tiempos-del-retail/>

⁴ Cámara Comercio Santiago. (2020, 13 julio). Evento: FASHION ONLINE 2020.
https://www.youtube.com/watch?v=MBaRat2s2Bo&feature=emb_logo

Los detalles y el desarrollo completo se encuentran en la parte I del plan de negocios.

2. Análisis de la industria, competidores, clientes

Tailored operará en la industria textil que está conformada principalmente por 4 segmentos: Lujo, Diseñadores Reconocidos, Premiun y el Fast Fashion. El enfoque de *Tailored* será, en gran medida, el mercado conformado por los últimos 3 segmentos mencionados y específicamente en el subsegmento E-Commerce.

Mediante el análisis Pestel se concluye que la empresa se desarrollará en un entorno propicio. Las principales amenazas y riesgos identificados son transversales a todas las empresas, y podrán ser mitigados aplicando estrategias corporativas. Así también, analizando las cinco fuerzas de Porter nos permite concluir que la industria es actualmente atractiva debido a su baja rivalidad competitiva.

Desde la perspectiva de los competidores podemos visualizar a tres tipos de empresas:

Cuadro N° 01 – Comparativo de Competidores por Clase

Clase Competidor	Venta Ropa Online	Empresas que Personalizan Ropa	Empresas Internacionales
Nivel/Descripción	Empresas departamentales o marcas de ropas	Empresas tradicionales que personalizan ropa (sastres y/o modistas)	Personalizan ropa mediante plataformas virtuales
Accesibilidad	Alto	Bajo	Medio
Personalización	Bajo	Alto	Alto
Conocimiento del mercado	Alto	Bajo	Bajo

Fuente: Elaboración propia

Los clientes de Tailored serán aquellas personas que compren a través de la plataforma, se ha realizado una segmentación para enfocar las estrategias de marketing y difusión: hombres y mujeres entre los 18 y 60 años de edad; residentes en Chile; rango socioeconómico Alto y Media-Alto; emplean frecuentemente tecnología; interés en su manera de vestir y la imagen que proyectan.

$$10.654.833 \times 7\% \times 81,9\% = \mathbf{610.841 \text{ personas del grupo objetivo}}$$

Rango edad 18-60 años NSE ABC1 Intención de personalizar

Adicional a la segmentación anterior, *Tailored* se enfocará en el siguiente Arquetipo: ‘Personas que tengan sus propias tendencias en cuanto a vestuario y utilicen frecuentemente la tecnología en su día a día. Que gusten de imponer tendencias e influenciar a su entorno a través de sus actos y conductas’.

Los detalles y el desarrollo completo se encuentran en la parte I del plan de negocios.

3. Descripción de la empresa y propuesta de valor

Tailored nace con el propósito de otorgarle a todas las personas plena capacidad para personalizar su propia vestimenta, ofreciéndoles beneficios novedosos para el rubro, a la par de una experiencia memorable durante toda la travesía. La empresa atenderá al segmento de mercado compuesto por personas de entre 18 y 60 años, preferentemente pertenecientes a los rangos socioeconómicos AB, C1A, C1B⁵, que compartan la necesidad y el gusto de personalizar su vestimenta.

La estrategia será tener una propuesta de valor diferenciada, que le permitirá a los clientes personalizar de manera total (color base, material, tamaño y estampado) su vestimenta a través de un proceso digitalizado (altamente accesible), autónomo, intuitivo y rápido; disponer de un gran catálogo de diseños; tener la posibilidad de percibir un ingreso económico comercializando sus propios diseños; y obtener productos con precios competitivos pero de mayor valor agregado. Por otro lado, a través de una comunidad digital, diferentes grupos de interés (diseñadores, estudiantes de diseño, comunidades (indígenas, de artistas, etc. y aficionados al arte), podrán proponer sus propios diseños, recibiendo regalías por los mismos.

La plataforma digital de *Tailored* será complementada con una fuerte participación en redes sociales, y la generación de instancias para la captación y fidelización de los grupos de interés mencionados.

Respecto a los factores críticos de éxito, un excelente soporte al cliente, el cumplimiento de la promesa de venta, un alto nivel de calidad, la disponibilidad de la plataforma digital, y la amplitud y frescura del portafolio, serán factores decisivos para lograr el crecimiento y posterior rentabilidad a la que se apunta. El ingreso al mercado será a través de una campaña agresiva de marketing digital y el relacionamiento con los grupos de interés. En una segunda etapa, para lograr el crecimiento propiamente dicho, se apunta a diversificar el portafolio, (incorporando elementos del hogar), y a mejorar la plataforma de personalización. Posteriormente se buscará el escalamiento de *Tailored* a otros países de Latinoamérica.

Los detalles y el desarrollo completo se encuentran en la parte I del plan de negocios.

⁵ Ingreso prom. mensual del hogar: AB - \$6,5 MM CLP, C1A - \$2,7 MM CLP, C1B – \$2,0 MM CLP. GfK Chile. (2019). Estilo de vida de los grupos socioeconómicos de Chile. Estilo de vida de los grupos socioeconómicos de Chile. https://www.anda.cl/wp-content/uploads/2019/05/GfK_GSE_190502_FINAL.pdf

4. Plan de marketing

Dado la naturaleza digital de Tailored se realizará un plan de marketing con enfoque en redes sociales y posicionamiento web, mediante el plan se buscará cumplir con los siguientes objetivos:

Cuadro N° 02 – Tabla Resumen de Objetivos de Marketing

CONCEPTO	Objetivo SMART
Market share	≥ 0,1% - 0,2%
Tasa de conversión	≥ 3%
Posicionamiento: Visitas a la web	≥ 100.000, mes
Posicionamiento: Diseñadores activos	≥ 300, mes
Posicionamiento: Seguidores redes sociales	≥ 5%
Posicionamiento: Interacción redes sociales	≥ 20%
Índice de recompra	≥ 30%

Fuente: Elaboración propia

La gestión del primer año será crucial, por lo que se estima un presupuesto de 60 Millones para marketing y las iniciativas se irán activando a medida que vaya avanzando la implementación del proyecto.

En base a la encuesta realizada dentro del contexto de la investigación del mercado, es posible intuir el comportamiento promedio que tendrán los potenciales clientes. En base a lo anterior, los clientes serán segmentados en tres grandes grupos (Ocasionales, Compradores frecuentes y Embajadores).

Dentro del portafolio de prendas y accesorios disponibles, los clientes podrán elegir (en una primera instancia del proyecto) entre poleras, polerones, vestidos, gorros, y bolsos.

Cuadro N° 03 – Portafolio de Prendas y Accesorios Disponibles

Polera	Polerón	Vestido	Gorro	Bolsón
				

Fuente: Elaboración propia

La estrategia de precio introductorio estará definida considerando el precio promedio actual de productos relacionados en el mercado, adicionando un incremento de entre el 5% y 10% sobre dicho precio.

Cuadro N° 04 – Estrategia de Precio

PRODUCTO	Polera	Polerón	Vestido	Gorro	Bolsón
PRECIO (CLP)	\$25.990	\$45.990	\$45.990	\$17.990	\$18.990

Fuente: Elaboración propia

Para estimar la demanda (unidades y CLP), se consideraron los resultados obtenidos de la encuesta, el dimensionamiento del mercado y los objetivos de las campañas de marketing descritos anteriormente (Market share y tasa de conversión).

Los detalles y el desarrollo completo se encuentran en la parte I del plan de negocios.

5. Plan de operaciones

5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

Para profundizar en la estrategia, alcance y tamaño de las operaciones de *Tailored*, se empleará el modelo teórico de la Cadena de Valor, de Michael Porter (1985). La representación gráfica se aprecia en el Anexo 09.

5.1.1. Actividades de soporte

5.1.1.1. Infraestructura de la empresa

En este punto se consideran todas las actividades necesarias y básicas para asegurar la continuidad operacional de la empresa.

Planificación estratégica

La estrategia definida consiste, en una primera instancia, el establecimiento y la operación del negocio en el mercado de Chile, considerando todas las regiones que lo componen. Esto último sustentado en la diferenciación del servicio ofrecido por *Tailored*, y facilitado por la ejecución de las acciones antes mencionadas vinculadas a la penetración de mercado.

Posterior a ello, de la mano con el crecimiento del negocio, se pretende ampliar y fortalecer el portafolio de productos, potenciar la plataforma de personalización, y finalmente, en una etapa de goce de solvencia financiera y reputacional, expandir la operación a los demás mercados de Latinoamérica.

Planificación operacional

Una adecuada planificación de actividades será importante para asegurar la correcta operación y desempeño de todas las áreas, puesto permitirán, la materialización del servicio ofrecido. Se considera la gestión realizada por el Área de Operaciones (abastecimiento, producción y control de calidad, despacho), el Área de Sistemas (continuidad operacional de la plataforma digital), el Área de Finanzas y Personas (asignación y control de presupuesto, pago de remuneraciones y asignación de beneficios, cumplimiento de normativas de ley), y el Área de Marketing y Postventa (estrategia de marketing, análisis de mercado, estimación de la demanda).

5.1.1.2. Administración de recursos humanos

El Área de Finanzas y Personas será la responsable de la gestión vinculada al capital humano.

La empresa estará conformada principalmente por colaboradores contratados. Será importante colocar especial foco, en línea con el valor de Orientación hacia la Excelencia de la empresa, en las actividades de selección, evaluación de rendimiento, reconocimiento y retención de personal valioso para *Tailored*, dada la naturaleza liviana de su estructura organizacional (se requerirá dedicación y prolijidad de todos los colaboradores). Condiciones justas y sin distinción para todos los colaboradores (en cuanto a trato, remuneración y otros ámbitos esenciales), y un buen ambiente de trabajo, deberán estar garantizados en todo momento.

5.1.1.3. Desarrollo tecnológico

Plataforma digital

La plataforma digital jugará un rol protagónico en la propuesta de valor de *Tailored*. Además de acompañar al cliente en toda su experiencia de compra, desde una mirada tecnológica, soportará también la operación de la plataforma de personalización, la de la comunidad digital, y la del servicio al cliente. La aplicación móvil completará esta propuesta, actuando como una extensión de la plataforma, y permitiendo además que los clientes/usuarios puedan disfrutar de la totalidad de las funcionalidades descritas. Esta plataforma será adquirida y adecuada junto a un partner tecnológico, el cual también se encargará de su administración, mantención y potenciación a lo largo del tiempo en conjunto con el Área de Sistemas de *Tailored*.

Tecnología requerida para proceso de producción

Variedad de equipos serán utilizados para el proceso de producción, dependiendo del tipo de vestimenta y accesorio a personalizar (por ejemplo, máquinas de coser, equipos de corte y equipos de estampado). Dicho lo anterior, en este punto es importante destacar la constante investigación a realizar sobre las tecnologías disponibles para llevar a cabo el proceso productivo, puesto nuevos desarrollos/equipos podrían significar un ahorro de recursos, una mayor productividad en la producción, así como una mayor calidad de los productos comercializados.

5.1.1.4. Abastecimiento

La gestión de abastecimiento será parte de las responsabilidades asignadas al Área de Operaciones, misma que deberá evaluar y seleccionar los proveedores más idóneos en

relación a los requerimientos, así como emplear estrategias de negociación adecuadas para poder obtener la mejor relación costo/beneficio en cada compra a realizar.

En este apartado se consideran todos los insumos necesarios para el proceso de producción, como la tela, hilos, tinta para la impresión del estampado, entre otros; así como también, todos los suministros requeridos para el mantenimiento de los equipos involucrados. Todos los estos elementos serán almacenados por la empresa, y en las instalaciones de la misma.

5.1.2. Actividades principales

5.1.2.1. Logística interna

Todas las actividades referidas a la gestión de los insumos, tales como la adquisición, recepción, almacenaje y distribución interna de los mismos, serán gestionadas por *Tailored*. Esto último considera la participación de colaboradores contratados (no tercerizados), y el empleo de la técnica ABC⁶ para la gestión de inventarios, que facilitará la decisión en cuanto al momento adecuado para la compra de los insumos, la cantidad adecuada a adquirir, y el correcto control de niveles de stock.

Para la etapa inicial del negocio, en la que se atenderá el mercado de Chile, la ciudad de Santiago representará el eje de operaciones de la empresa; dicho lo anterior, el almacenaje de los insumos será centralizado en esta ciudad.

Por último, la utilización de los insumos será gatillada por las órdenes de producción, que a su vez dependerán de los productos adquiridos por los clientes, y la estimación de la demanda de los productos de mayor rotación (no considera aquellos de estampado 100% personalizado).

5.1.2.2. Operaciones

En cuanto a la fabricación propiamente dicha de los productos, diversos procesos como el de corte y confección, estampado, control de calidad, y embalaje, entre otros, permitirán materializar los productos a comercializar. Es importante considerar también dentro de estos procesos, el mantenimiento adecuado de los equipos involucrados.

⁶ Divide el inventario en tres categorías: A) Productos de poca cantidad que representan la mayor parte de los ingresos.

B) Productos de cantidad moderada que representan un porcentaje moderado de los ingresos. C) Productos de mucha cantidad que representan la menor parte de los ingresos

Pérez. (2017, 16 mayo). OBS Business School.

<https://www.obsbusiness.school/blog/tecnicas-de-gestion-de-inventarios-que-debes-conocer>

Tal como se enfatizó en el Modelo Canvas, la producción volcada hacia la excelencia será considerada una actividad clave, puesto permitirá cumplir con la promesa de valor para el cliente, que considera las características y la calidad de la vestimenta personalizada, así como el tiempo de entrega comprometido, por ejemplo.

Los demás servicios, vinculados a la comunidad digital, la promoción de diseños, la atención al cliente, y otros complementarios, serán brindados de acuerdo a lo indicado en el modelo de negocio.

5.1.2.3. Logística externa

En este punto se analizarán todos los servicios ofrecidos. El servicio de personalización propiamente dicho se brindará bajo la modalidad de autoservicio, mientras que la entrega del producto será gestionada por el Área de Operaciones (incluye adecuado control de calidad), y materializada a través de la tercerización de una empresa de logística de entregas. Lo referido a la atención de clientes y usuarios, se atenderá bajo la modalidad de asistencia personal, a través de la página web y la aplicación móvil, las redes sociales, y el call center (también mediante la tercerización de este último). Finalmente, tanto la promoción gratuita de diseños y la generación de ingresos vinculados a la comercialización de los mismos, serán proporcionados a través de la comunidad digital.

5.1.2.4. Marketing

La gestión de marketing estará bajo la responsabilidad del área de Marketing y Postventa. En línea con lo detallado en el capítulo de Plan de marketing, para comunicar la propuesta de valor e impulsar el crecimiento del negocio, la estrategia de marketing se apalancará en una estrategia digital (redes sociales, Google Adwords y marketing de búsqueda), complementada por el desarrollo de la comunidad digital a través de la creación de instancias dedicadas al relacionamiento con los grupos de interés. Programas de descuento y referidos, completarán el mix propuesto.

5.1.2.5. Servicio postventa

El servicio postventa, tanto a clientes como a usuarios, también será parte de las responsabilidades del Área de Marketing y Postventa. En línea con lo mencionado, será puesto en marcha a través de un call center, un canal de chat en la página web y en la aplicación móvil, y las redes sociales.

Incluirá todo lo referido a consultas y reclamos, gestión de garantía y programas de compensación para los clientes y usuarios en caso se requiriese. Esto último, dentro del marco de la política de “Términos y Condiciones de Garantía” de *Tailored*, que será compartida a los clientes y usuarios previo a la compra, y que exigirá la conformidad de los mismos respecto a todos los puntos estipulados. Principalmente, esta política definirá el canal y tiempo máximo (desde la recepción del producto) para solicitar una gestión de garantía; la relación de motivos calificables para proceder con un cambio, devolución o reembolso (daño, producto incorrecto, atributos no solicitados, condiciones y estado del producto, plazo fuera de fecha, entre otros), y las condiciones requeridas por parte del cliente (comprobante de pago, producto sin uso, empaque original, entre otros); una dirección física a la cual apersonarse en caso se requiriese; el plazo para la recepción de los productos adquiridos (y cualquier condición justificable que pudiera afectar el mismo); así como otros lineamientos relacionados a la cancelación de la compra (previo a la entrega), al cambio de dirección de entrega, entre otros.

5.2. Flujo de operaciones

5.2.1 Operaciones externas

Registro de perfil en plataforma digital

Todos los potenciales clientes y usuarios, deberán registrar su perfil en la plataforma web o en la aplicación móvil. Este registro incluirá la solicitud de información básica de la persona (nombre completo, dirección de residencia, correo electrónico, entre otros), e información de carácter bancario (información de tarjeta de crédito y de cuenta bancaria)

Selección del servicio

En su definición más simple, las alternativas de servicio hacen referencia a la Personalización de vestimenta y accesorios, y a la Comercialización de diseños.

Utilización del servicio

Los clientes y usuarios podrán hacer uso de la plataforma de personalización (personalización de vestimenta y accesorios), y/o de la comunidad digital

(comercialización de diseños). Una vez concluido este proceso, se gatillarán las actividades y procesos internos requeridos para materializar la elección.

Cancelación del servicio

Sólo aplica para el servicio de Personalización de vestimenta y accesorios. Incluye la selección del método de pago, y el pago propiamente dicho por parte del cliente

Recepción del servicio

Considera la recepción de los productos adquiridos (personalización de vestimenta y accesorios) y/o el depósito de regalías (comercialización de diseños). Representa el hito del cumplimiento de la promesa de valor para con el cliente/usuario.

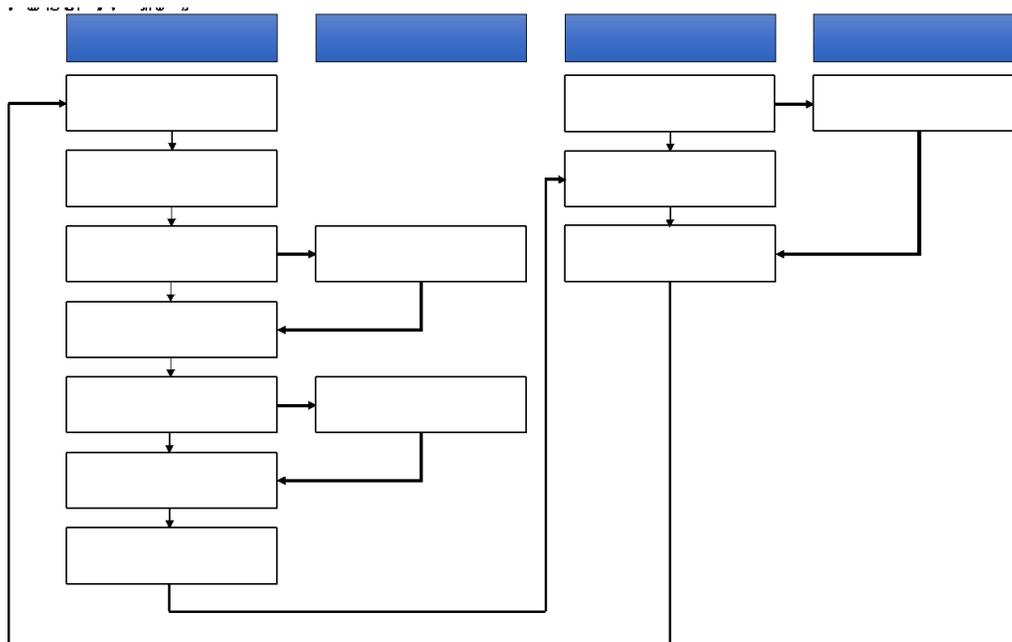
Servicio postventa

Proceso transversal que incluye todo lo referido a consultas y reclamos, gestión de garantía (cambios/devoluciones), y programas de compensación para clientes/usuarios.

5.2.2 Operaciones internas

En este apartado, se describe gráficamente los flujos de la operación interna de la empresa, en base al servicio seleccionado por el cliente/usuario.

Gráfico N° 01 – Flujo de Operaciones Internas- Personalización de Vestimenta y Accesorios

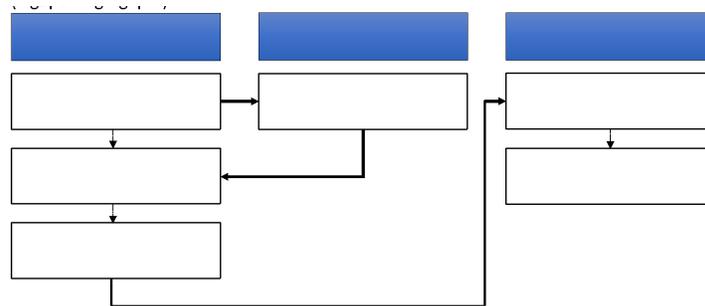


Fuente: Elaboración propia

En el Anexo 10 se presenta mayor detalle de las principales actividades indicadas en el flujo anterior. Para profundizar en el proceso de producción propiamente dicho (transformación de la materia prima y materialización de los productos), con la ayuda de un Diagrama de Operaciones (DOP), en el Anexo 11 se analiza el proceso de producción de una polera personalizada, producto más relevante y emblemático del portafolio.

Finalmente, en el Anexo 12, se muestra una simulación de la plataforma digital que soportará todo el viaje del cliente, y que a la par gatillará las operaciones internas antes mencionadas.

Gráfico N° 02 – Flujo de Operaciones Internas-Comercialización de Diseños



Fuente: Elaboración propia

5.3. Plan de desarrollo e implementación

En el Diagrama de Gantt contenido en el Anexo 13, se presentan las actividades relacionadas a la implementación e inicio de la operación de *Tailored*, así como el tiempo estimado de ejecución de cada una de ellas. En base a este análisis, el tiempo contemplado para el inicio de las operaciones del negocio, es de 1 año.

5.4. Dotación

En línea con el modelo y el alcance del negocio, la dotación definida para el correcto inicio de las operaciones de *Tailored*, estará conformada por 9 colaboradores. Desde luego, esta estructura irá fortaleciéndose a la par del desarrollo y el crecimiento previsto para la empresa; dicho ello, se estima contar con una dotación de 14 colaboradores en el Año 5 de operación. La estructura organizacional operará en el marco de las 5 áreas-eje mencionadas: Gerencia General, Área de Operaciones, Área de Marketing y

Postventa, Área de Finanzas y Personas, y Área de Sistemas. En el Anexo 14, se describe cada cargo involucrado.

6. Equipo del proyecto

6.1. Equipo gestor

El equipo gestor está conformado por 2 profesionales que juntos reúnen más de 20 años de experiencia laboral adquirida en diversas empresas líderes en su rubro.

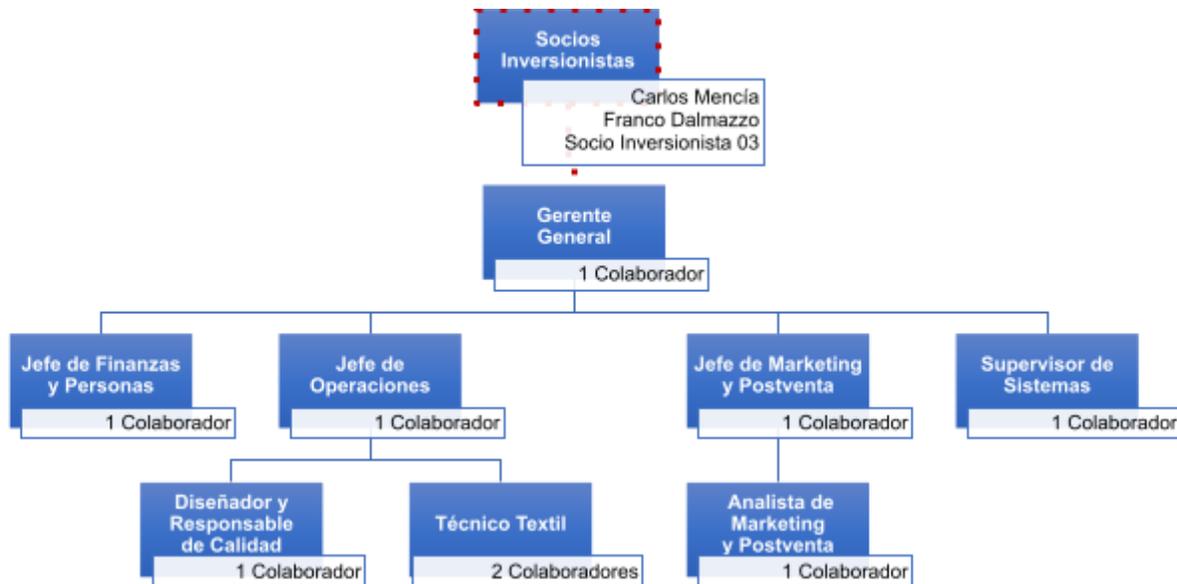
Franco Dalmazzo, de nacionalidad chilena, Ingeniero Industrial de profesión y actual candidato al grado de Magíster en Administración de Empresas de la Universidad de Chile. Goza de amplio conocimiento en la gestión de empresas y management, conocimiento adquirido en cargos gerenciales de compañías multinacionales. Destaca su experiencia en la implementación de nuevos negocios, los más sobresalientes inmersos en la industria panadera y en el rubro de consultoría enfocada a la creación de valor económico de empresas. En base a sus habilidades y expertise, asesorará de manera activa en el gerenciamiento propiamente dicho del negocio, en el desarrollo de las estrategias comerciales, y en la optimización de los procesos involucrados, principalmente.

Y Carlos Mencía, de nacionalidad peruana; también Ingeniero Industrial de profesión y candidato al grado de Magister en Administración de Empresas de la Universidad de Chile. Posee habilidades para el manejo de negocios a nivel corporativo, y por ende, amplio entendimiento de la realidad de los países LATAM, entendimiento afianzado por su experiencia profesional obtenida en los mercados de Chile y Perú. Su expertise será clave para ejecutar exitosamente la estrategia de crecimiento y escalamiento de *Tailored*.

Otros factores relevantes de los que se disponen son la red de contactos a nivel regional, la facilidad para el acceso a capital, y una fuerte convicción que comparten ambos socios en desarrollar un modelo de negocio novedoso y rentable.

6.2. Estructura organizacional

Gráfico N° 03 – Estructura Organizacional para Inicio de Operación

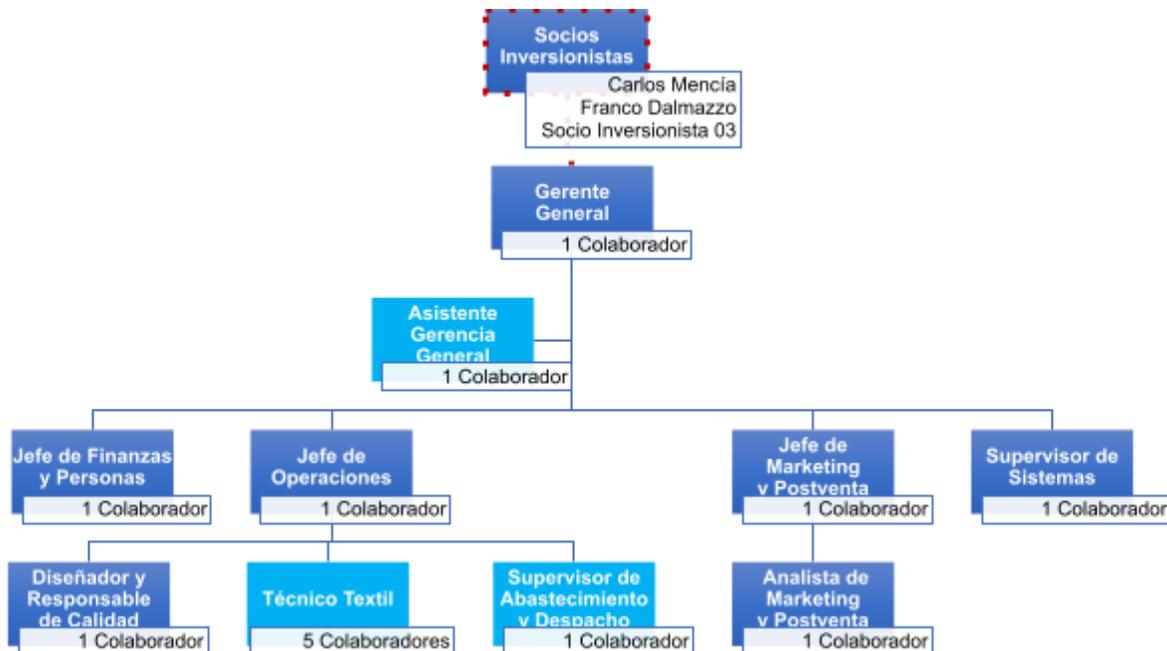


Fuente: Elaboración propia

Tailored se apalancará en una estructura organizacional de tipo funcional. Dada su naturaleza liviana, apelará a la experiencia y a las habilidades de los colaboradores para ejecutar adecuadamente todos los procesos y actividades requeridos. La estructura indicada en el gráfico anterior, será la adecuada para atravesar las primeras instancias del ciclo del negocio y operará en el ámbito de las 5 áreas-eje, cuyas responsabilidades y alcance se detallan en el apartado Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones.

Para cumplir con las proyecciones de crecimiento del negocio, se estima que será necesario reforzar esta estructura a partir del año 3 de operación, con especial énfasis en el Área de Operaciones, aumentando así la dotación total de la empresa de 9 en el Año 1, a 14 colaboradores en el Año 5 de evaluación.

Gráfico N° 04 – Estructura Organizacional Estimada para Operación en Año 5



Fuente: Elaboración propia

Por último, es importante destacar el rol de los socios, quienes sin pertenecer a la dotación propiamente dicha de la empresa, estarán a cargo de la planificación estratégica y operacional de la misma.

6.3. Incentivos y compensaciones

Respecto al modelo de pago de compensaciones, los socios se regirán bajo un esquema de liquidación de dividendos, de naturaleza anual constante, que considerará un porcentaje fijo de aplicación sobre los beneficios del ejercicio, proporcional a sus aportes al capital de la empresa.

Los colaboradores que formarán parte de la dotación, recibirán un salario mensual fijo acorde a la realidad del mercado-industria para el cargo en cuestión, junto a los

beneficios de ley. Esta retribución mensual también considerará el pago de incentivos, cuyo esquema de aplicación será gatillado por el cumplimiento de los objetivos smart vinculados al Plan de Marketing de *Tailored*, específicamente por los siguientes: Market Share, Posicionamiento - Visitas a la web, e Índice de recompra. También se aplicará el pago de un incentivo colectivo si los objetivos descritos fueran alcanzados por todos los integrantes de la organización.

Dicho lo anterior, a continuación se presenta el modelo de pago de incentivos y compensaciones.

Cuadro N° 05 – Modelo de Pago de Incentivos y Compensaciones (Mes-CLP)

Cargo	Salario Base	Total Haberes (a)	Total Descuentos (b)	Salario Líquido (Sin Incentivo)	Incentivo Individual Máximo	Incentivo Colectivo Máximo
Gerente General	\$3.500.000	\$3.629.240	\$660.966	\$2.968.274	\$445.241	\$500.000
Jefe de Finanzas y Personas	\$1.800.000	\$1.929.240	\$401.792	\$1.527.448	\$305.490	\$500.000
Jefe de Operaciones	\$1.800.000	\$1.929.240	\$401.792	\$1.527.448	\$305.490	\$500.000
Jefe de Marketing y Postventa	\$1.800.000	\$1.929.240	\$401.792	\$1.527.448	\$305.490	\$500.000
Diseñador y Responsable de Calidad	\$1.650.000	\$1.779.240	\$368.303	\$1.410.937	\$282.187	\$500.000
Supervisor de Sistemas	\$1.500.000	\$1.629.240	\$334.886	\$1.294.354	\$323.589	\$500.000
Supervisor de Abastecimiento y Despacho	\$1.500.000	\$1.629.240	\$334.886	\$1.294.354	\$323.589	\$500.000
Analista de Marketing y Postventa	\$1.200.000	\$1.329.240	\$268.051	\$1.061.189	\$265.297	\$500.000
Técnico Textil	\$1.000.000	\$1.129.240	\$223.494	\$905.746	\$271.724	\$500.000
Asistente de Gerencia General	\$800.000	\$929.240	\$178.937	\$750.303	\$187.576	\$500.000

(a) Considera: Salario Base, Gratificación.

(b) Considera: AFP, Seguro Salud FONASA, Seguro Censantía, Impuestos.

Fuente: Elaboración propia

En base a la estructura organizacional modelada (Inicio de Operación y Estimada), se detalla el gasto total por concepto de remuneraciones para todo el horizonte de proyecto. Considera un ajuste anual promedio de IPC del 3,0%, y un porcentaje promedio de cumplimiento de incentivos (individual y colectivo) del 50%.

Cuadro N° 06 – Gasto Total en Remuneración (Año-CLP)

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Dotación (N° Colaboradores)	9	9	12	13	14
<i>Asistente Gerencia General</i>	0	0	1	1	1
<i>Supervisor Abast. y Despacho</i>	0	0	1	1	1
<i>Técnico Textil</i>	2	2	3	4	5
<i>Otros cargos</i>	7	7	7	7	7
Remuneración Anual (CLP)	\$196.834.726	\$202.739.767	\$257.470.100	\$281.624.731	\$306.996.916

Fuente: Elaboración propia

7. Plan financiero

7.1. Tabla de supuestos

A fin de poder realizar la proyección del Estado de Resultados, se plantean los siguientes supuestos:

Cuadro N° 07 – Tabla de Supuestos

Concepto	Valor
Comisión de operación tarjetas de crédito por transacción (%)	2,95%
Crecimiento anual de participación de mercado (%)	0,10%
Crecimiento anual en ventas (%)	16,00%
Depreciación lineal (Años)	5
Horizonte de evaluación (Años)	5
Impuesto a la renta de primera categoría (%)	27,00%
Impuesto al Valor Agregado - IVA (%)	19,00%
Índice de Precios al Consumidor - IPC (%)	3,00%
Meses sin venta por curva de conocimiento (Meses)	2
Pago de regalías por prenda (CLP)	\$590
Participación de mercado objetivo - Año 1 (%)	0,10%
Tiempo de cobro y pago Transbank (horas)	48
Tipo de cambio - Dólar (CLP)	\$750
Valor M2 tela (sin IVA), puesto en Chile (CLP)	\$1.900
Valor material embalaje por prenda (CLP)	\$600

Fuente: Elaboración propia

Tailored buscará crecer anualmente un 16% en ventas en base a la estrategia de marketing (digital y posicionamiento de marca); además, se espera que el conocimiento de la marca sea exponencial gracias al crecimiento de la comunidad digital.

7.2. Estimación de ingresos

La estimación de los ingresos que a continuación se detalla, se basa en las cantidad de ventas indicadas en el apartado Plan de marketing; en la proyección además se consideró que en los primeros dos meses no se generará venta, dada la curva de aprendizaje y experiencia a atravesar.

Cuadro N° 08 – Estimación de Ingresos (CLP)

Prenda	Ventas (M CLP)				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Polera	\$ 119.541.896	\$ 138.668.599	\$ 160.855.575	\$ 186.592.467	\$ 216.447.262
Polerón	\$ 114.890.721	\$ 133.273.237	\$ 154.596.955	\$ 179.332.468	\$ 208.025.662
Vestido	\$ 76.593.814	\$ 88.848.825	\$ 103.064.637	\$ 119.554.978	\$ 138.683.775
Gorro	\$ 52.382.101	\$ 60.763.237	\$ 70.485.355	\$ 81.763.011	\$ 94.845.093
Bolsón	\$ 42.558.211	\$ 49.367.525	\$ 57.266.328	\$ 66.428.941	\$ 77.057.572
Total	\$ 405.966.743	\$ 470.921.422	\$ 546.268.849	\$ 633.671.865	\$ 735.059.364
Prendas (unidades)	16.560	19.044	21.901	25.186	28.964

Fuente: Elaboración propia

7.3. Plan de inversiones

Se cuantifica la inversión necesaria para la implementación de *Tailored*. Además, se detalla la evolución de la depreciación correspondiente:

Cuadro N° 09 – Inversión Requerida (CLP)

Actividades y Recursos	Inversión	Depreciación Años	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Depreciación	Valor Residual
Desarrollo Plataforma Digital (Página Web + APP + Comunidad Digital)	\$35.000.000	5	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000	\$35.000.000	\$ -
Infraestructura de habilitación de planta	\$25.000.000	5	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$25.000.000	\$ -
Equipo de corte	\$10.000.000	5	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$10.000.000	\$ -
Equipo de estampado	\$10.000.000	5	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$10.000.000	\$ -
Equipos de cocer	\$ 4.000.000	5	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 4.000.000	\$ -
Computadores diseño	\$ 1.500.000	5	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 1.500.000	\$ -
Computadores oficina	\$ 3.200.000	5	\$ 640.000	\$ 640.000	\$ 640.000	\$ 640.000	\$ 640.000	\$ 3.200.000	\$ -
Muebles oficina	\$ 800.000	5	\$ 160.000	\$ 160.000	\$ 160.000	\$ 160.000	\$ 160.000	\$ 800.000	\$ -
Derechos multimedia	\$ 5.000.000	5	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 5.000.000	\$ -
Total	\$94.500.000		\$18.900.000	\$18.900.000	\$18.900.000	\$18.900.000	\$18.900.000	\$94.500.000	\$ -

Fuente: Elaboración propia

7.4. Proyección de Estados de Resultados

Se presenta un resumen del Estado de Resultados para el horizonte de evaluación del proyecto (detalle en Anexo 15)

Cuadro N° 10 – Proyección Estados de Resultados (CLP)

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total de ingresos	\$ 405.966.743	\$ 470.921.422	\$ 546.268.849	\$ 633.671.865	\$ 735.059.364
Total costo de ventas	\$ 178.277.713	\$ 191.045.111	\$ 205.370.658	\$ 221.487.331	\$ 239.664.625
Margen contribución	\$ 227.689.030	\$ 279.876.311	\$ 340.898.191	\$ 412.184.534	\$ 495.394.739
Total gastos de administración y finanzas	\$ 237.201.840	\$ 244.317.895	\$ 251.647.432	\$ 259.196.855	\$ 266.972.761
EBITDA	\$ -9.512.810	\$ 35.558.416	\$ 89.250.759	\$ 152.987.679	\$ 228.421.978
Total depreciación	\$ 18.900.000	\$ 18.900.000	\$ 18.900.000	\$ 18.900.000	\$ 18.900.000
EBIT	\$ -28.412.810	\$ 16.658.416	\$ 70.350.759	\$ 134.087.679	\$ 209.521.978
Otros ingresos no operacionales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros gastos no operacionales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad antes de impuesto	\$ -28.412.810	\$ 16.658.416	\$ 70.350.759	\$ 134.087.679	\$ 209.521.978
Impuesto a la renta	\$ -	\$ -	\$ 15.821.019	\$ 36.203.673	\$ 56.570.934
Utilidad después de impuesto	\$ -28.412.810	\$ 16.658.416	\$ 54.529.741	\$ 97.884.006	\$ 152.951.044

Fuente: Elaboración propia

El margen de contribución aumenta cuando la venta de unidades se incrementa y los costos fijos se mantienen (arriendo, gastos de personal, gastos comunes y otros similares).

7.5. Capital de trabajo

El capital de trabajo se determinó mediante el cálculo del mayor déficit acumulado dentro del primer año de operación, entregando como resultado \$67.717.984 CLP (Detalle en Anexo 16)

Cuadro N° 11 – Capital de Trabajo (CLP)

Concepto	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ingresos	\$ -	\$ -	\$ 22.835.629	\$ 29.686.318	\$ 38.592.214	\$ 40.596.674	\$ 40.596.674	\$ 44.656.342	\$ 44.656.342	\$ 44.656.342	\$ 48.716.009	\$ 52.775.677
Egresos	\$ 27.498.400	\$ 27.998.401	\$ 31.801.152	\$ 32.941.978	\$ 34.425.052	\$ 34.758.850	\$ 35.688.091	\$ 36.364.137	\$ 36.364.138	\$ 38.622.619	\$ 39.298.664	\$ 39.974.710
Saldo	\$ -27.498.400	\$ -27.998.401	\$ -8.965.523	\$ -3.255.660	\$ 4.167.161	\$ 5.837.824	\$ 4.908.583	\$ 8.292.205	\$ 8.292.204	\$ 6.033.723	\$ 9.417.345	\$ 12.800.967
Saldo acumulado	\$ -27.498.400	\$ -55.496.801	\$ -64.462.324	\$ -67.717.984	\$ -63.550.823	\$ -57.712.999	\$ -52.804.416	\$ -44.512.210	\$ -36.220.006	\$ -30.186.283	\$ -20.768.938	\$ -7.967.971

Fuente: Elaboración propia

7.6. Cálculo de tasa de descuento

Se presenta la tasa de descuento de *Tailored* para un flujo de operación a 5 años y a perpetuidad.

Cuadro N° 12 – Tasa de Descuento

Parámetro		5 años	Infinito	Nota
Tasa libre de riesgo	Rf	3,24%	4,35%	Considera BCP a 5 años y a 10 años (Tasa de Descuento Infinito) https://larrainvial.finmarketslive.cl/www/index.html?mercado=chile
Beta patrimonial sin deuda	B	1,11	1,11	Betas by Sector (US): Retail Online Shops http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
Premio de mercado	Rm-Rf	5,40%	5,40%	Country Default Spreads and Risk Premiums http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html
Premio por liquidez	PL	3,00%	0,00%	Planes de Negocio de la Universidad de Chile
Premio por startup	PS	3,00%	1,50%	Planes de Negocio de la Universidad de Chile
Tasa de Descuento*		15,23%	11,84%	

*Fórmula Tasa de Descuento (Finanzas Corporativas, Carlos Maqueira) - $E(Ri) = Rf + B \times [Rm-Rf] + PL + PS$

Fuente: Elaboración propia

En el caso de la Tasa Dcto. Infinito, el Premio Liquidez es de 0%, puesto se asume que en largo plazo los inversionistas permanecen en el proyecto, mientras que el Premio Startup se reduce a 1,5%, puesto se asume que en infinito la solución deja de ser una startup.

7.7. Proyección de flujo de caja

Para iniciar el proyecto se necesita un requerimiento inicial de \$162.217.984 CLP. El flujo de caja en el primer año en negativo asciende a los -\$9.512.810 CLP, alcanzando en el quinto año los \$244.369.028 CLP (Detalle en Anexo 17)

Cuadro N° 13 – Flujo de Caja (CLP)

Concepto	Inversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad después de impuesto		\$ -28.412.810	\$ 16.658.416	\$ 54.529.741	\$ 97.884.006	\$ 152.951.044
Depreciación		\$ 18.900.000	\$ 18.900.000	\$ 18.900.000	\$ 18.900.000	\$ 18.900.000
Inversión Total Activos	\$ -94.500.000					
Inversión en capital de trabajo	\$ -67.717.984					
Flujo neto puro activos	\$ -162.217.984	\$ -9.512.810	\$ 35.558.416	\$ 73.429.741	\$ 116.784.006	\$ 171.851.044
Valor residual					\$ -	
Recuperación del capital de trabajo					\$ 67.717.984	
Valor desecho activos					\$ 4.800.000	
Flujo neto puro activos + valores residuales	\$ -162.217.984	\$ -9.512.810	\$ 35.558.416	\$ 73.429.741	\$ 116.784.006	\$ 244.369.028

Fuente: Elaboración propia

En el último año del periodo de evaluación, se considera un retorno producto de la venta de la inversión inicial (equipos involucrados en el proceso productivo), el cual asciende a los \$4,8 MM CLP.

Cuando el proyecto se evalúa a 5 años, el VAN asciende a los \$ 90.789.660 CLP, y el TIR a 28%.

7.8. Flujo de caja a perpetuidad

Para el cálculo del flujo de caja a perpetuidad, se utiliza la Tasa de Infinito calculada en base a una tasa libre riesgo (Rf) de bonos del Banco Central, a 10 años. (Detalle en Anexo 18 y Anexo 19)

Cuadro N° 14 – Flujo de Caja a Perpetuidad (CLP)

Concepto	Inversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad después de impuesto	0 \$	-28.412.810 \$	16.658.416 \$	54.529.741 \$	97.884.006 \$	152.951.044
Depreciación	0 \$	18.900.000 \$	18.900.000 \$	18.900.000 \$	18.900.000 \$	18.900.000
Inversión Total Activos	\$ -94.500.000					
Inversión en capital de trabajo	\$ -67.717.984	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	-
Flujo neto puro activos	\$ -162.217.984	\$ -9.512.810	\$ 35.558.416	\$ 73.429.741	\$ 116.784.006	\$ 171.851.044
Valor residual	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	935.823.813
Recuperación del capital de trabajo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	-
Valor desecho activos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	-
Flujo neto puro activos + valores residuales	\$ -162.217.984	\$ -9.512.810	\$ 35.558.416	\$ 73.429.741	\$ 116.784.006	\$ 1.107.674.857

Fuente: Elaboración propia

Cuando el proyecto se evalúa bajo la condición de perpetuidad, el VAN asciende a \$ 617.740.845 CLP, mientras que el TIR a 57%.

7.9. Fuentes de financiamiento

Se considera financiar el proyecto en un 100% en base al capital aportado por cada uno de los socios-inversoristas del proyecto.

Cuadro N° 15 – Fuentes de Financiamiento

Capital Requerido	CLP	Fuente de Financiamiento	CLP
Inversión total activos	\$ 94.500.000	Inversionista 01 - Carlos Mencía	\$ 54.072.661
Inversión capital de trabajo	\$ 67.717.984	Inversionista 02 - Franco Dalmazzo	\$ 54.072.661
Total	\$ 162.217.984	Inversionista 03	\$ 54.072.661
		Total	\$ 162.217.984

Fuente: Elaboración propia

7.10. Balance proyectado

A continuación se presenta el balance proyectado de *Tailored* (Detalle en Anexo 20)

Cuadro N° 16 – Balance Proyectado (CLP)

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos corrientes	\$ -9.512.810	\$ 26.045.606	\$ 99.475.346	\$ 216.259.352	\$ 388.110.396
Capital de trabajo	\$ 67.717.984	\$ 67.717.984	\$ 67.717.984	\$ 67.717.984	\$ 67.717.984
Activos no corrientes	\$ 94.500.000	\$ 94.500.000	\$ 94.500.000	\$ 94.500.000	\$ 94.500.000
Depreciación acumulada	\$ -18.900.000	\$ -37.800.000	\$ -56.700.000	\$ -75.600.000	\$ -94.500.000
Total activos	\$ 133.805.175	\$ 150.463.590	\$ 204.993.331	\$ 302.877.336	\$ 455.828.380
Capital	\$ 162.217.984	\$ 162.217.984	\$ 162.217.984	\$ 162.217.984	\$ 162.217.984
Utilidad del ejercicio	\$ -28.412.810	\$ 16.658.416	\$ 54.529.741	\$ 97.884.006	\$ 152.951.044
Utilidades retenidas	\$ 0	\$ 133.805.175	\$ 150.463.590	\$ 204.993.331	\$ 302.877.336
Total pasivos y patrimonio	\$ 133.805.175	\$ 150.463.590	\$ 204.993.331	\$ 302.877.336	\$ 455.828.380

Fuente: Elaboración propia

7.11. Ratios financieros

Se apunta a un crecimiento de los ingresos en cada año del periodo evaluado. En el Año 1 se generan pérdidas para la empresa, no obstante, a partir del segundo año en adelante, se inicia la estabilización de los márgenes y la utilidad (respecto al ingreso).

Cuadro N° 17 – Principales Ratios Financieros

Ratio Financiero	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso total (CLP)	\$ 405.966.743	\$ 470.921.422	\$ 546.268.849	\$ 633.671.865	\$ 735.059.364
Margen bruto (%)	56,09%	59,43%	62,40%	65,05%	67,40%
Margen operacional (%)	-7,00%	3,54%	12,88%	21,16%	28,50%
Margen utilidad (%)	-7,00%	3,54%	9,98%	15,45%	20,81%
ROA (%)	-21,23%	11,07%	26,60%	32,32%	33,55%
ROE (%)	-21,23%	11,07%	26,60%	32,32%	33,55%
ROI (%)	-17,52%	10,27%	33,62%	60,34%	94,29%
EBITDA (CLP)	\$ -9.512.810	\$ 35.558.416	\$ 89.250.759	\$ 152.987.679	\$ 228.421.978
Margen EBITDA (%)	-2,34%	7,55%	16,34%	24,14%	31,08%

Fuente: Elaboración propia

El ROI (retorno sobre la inversión) es negativo en el Año 1 debido a que en dicho año no se alcanza el punto de equilibrio; en los siguientes años el indicador se visualiza en crecimiento estable. El Margen EBITDA ((calculado a partir del resultado final, sin incorporar los elementos financieros (intereses de la deuda), tributarios (impuestos), cambios de valor del inmovilizado (depreciaciones) y de recuperación de la inversión)), es clave para estimar el comportamiento de la caja de la empresa. El indicador es negativo en el Año 1; sin embargo, crece en el horizonte de evaluación del proyecto, logrando superar el 30% en el Año 5, demostrando la sostenibilidad y rentabilidad del negocio.

7.12. Evaluación financiera del proyecto

A continuación los principales índices financieros para la evaluación del proyecto.

Cuadro N° 18 – Índices Financieros

Concepto	Flujo a 5 años	Flujo Perpetuo
VAN	\$ 90.789.660	\$ 617.740.845
TIR	28%	57%
PAYBACK	3 años 7 meses	3 años 7 meses
IR	56%	381%

Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 19 – Punto de Equilibrio

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso	405.966.743	480.867.607	569.587.681	674.676.608	799.154.442
Unidades vendidas	\$ 16.560	\$ 19.044	\$ 21.901	\$ 25.186	\$ 28.964
Precio promedio	\$ 24.515	\$ 25.250	\$ 26.008	\$ 26.788	\$ 27.592
Costo variable	\$ 178.277.713	\$ 191.045.111	\$ 205.370.658	\$ 221.487.331	\$ 239.664.625
Costo variable unitario	\$ 10.766	\$ 10.032	\$ 9.377	\$ 8.794	\$ 8.275
Costo fijo	\$ 237.201.840	\$ 244.317.895	\$ 251.647.432	\$ 259.196.855	\$ 266.972.761
Punto de equilibrio en unidades	17.252	16.054	15.132	14.405	13.821

Fuente: Elaboración propia

En el Año 1, será necesaria la venta de 17.252 prendas para lograr el punto de equilibrio, que representa un 104% del estimado inicial de ventas en dicho año. En el Año 5, el punto de equilibrio ascenderá a 13.821 prendas, equivalente solo a un 48% de las ventas estimadas en dicho año.

7.13. Análisis de sensibilidad

- Disminuyendo la cantidad de prendas vendidas en todos los años (riesgo crítico: Baja demanda)

Cuadro N° 20 – Sensibilización: Disminución de Cantidad de Prendas Vendidas

Disminución venta prendas	Inversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	VAN	TIR
0,00%	\$ -162.217.984	\$ -9.469.454	\$ 35.603.073	\$ 73.439.554	\$ 116.818.590	\$ 239.604.651	\$ 88.542.157	28,07%
5,00%	\$ -162.217.984	\$ -26.387.568	\$ 15.909.584	\$ 66.381.183	\$ 97.574.840	\$ 216.976.167	\$ 32.366.987	19,92%
6,00%	\$ -162.217.984	\$ -29.771.191	\$ 11.970.886	\$ 61.798.068	\$ 96.897.530	\$ 212.450.470	\$ 20.857.955	18,25%
7,00%	\$ -162.217.984	\$ -33.154.814	\$ 8.032.189	\$ 57.214.954	\$ 96.220.220	\$ 207.924.773	\$ 9.348.923	16,58%
8,00%	\$ -162.217.984	\$ -36.538.437	\$ 4.093.491	\$ 52.631.839	\$ 95.542.910	\$ 203.399.076	\$ -2.160.109	14,92%

Fuente: Elaboración propia

Se concluye en que si la demanda de prendas disminuye en un 8% todos los años y no se recupera, el VAN del proyecto tiende a cero. Esto es considerando que todos los costos se mantienen; no obstante, frente a una disminución de la demanda, se deberían reestructurar los costos y la capacidad de producción.

- Aumentando el precio de la tela (riesgo crítico: Aumento costos de insumos clave)

Cuadro N° 21 – Sensibilización: Aumento de Precio de la Tela

Precio Tela	Inversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	VAN	TIR
\$ 1.900	\$ -162.217.984	\$ -9.512.810	\$ 35.558.416	\$ 73.429.741	\$ 116.784.006	\$ 239.569.028	\$ 88.427.343	28,06%
\$ 2.400	\$ -162.217.984	\$ -18.965.976	\$ 24.592.743	\$ 69.657.095	\$ 106.012.557	\$ 227.074.148	\$ 57.242.328	23,52%
\$ 2.600	\$ -162.217.984	\$ -22.747.243	\$ 20.206.474	\$ 68.148.037	\$ 101.703.977	\$ 222.076.195	\$ 44.768.322	21,72%
\$ 2.800	\$ -162.217.984	\$ -26.528.509	\$ 15.820.205	\$ 66.354.434	\$ 97.679.943	\$ 217.078.243	\$ 32.269.732	19,90%
\$ 3.000	\$ -162.217.984	\$ -30.309.776	\$ 11.433.935	\$ 61.266.362	\$ 96.950.377	\$ 212.080.291	\$ 19.486.515	18,05%
\$ 3.200	\$ -162.217.984	\$ -34.091.042	\$ 7.047.666	\$ 56.178.290	\$ 96.220.812	\$ 207.082.339	\$ 6.703.298	16,20%
\$ 3.350	\$ -162.217.984	\$ -36.926.992	\$ 3.757.964	\$ 52.362.235	\$ 95.673.638	\$ 203.333.874	\$ -2.884.115	14,82%

Fuente: Elaboración propia

Si el precio de la tela aumenta a \$3.350 CLP (84% de incremento sobre el precio estimado), el VAN del proyecto tiende a cero.

8. Riesgos críticos

Se presenta la relación de los riesgos críticos identificados, y plan de mitigación respectivo.

Cuadro N° 22 – Riesgos Críticos

Riesgo Crítico	Tipo	Plan de Mitigación
Inadecuada prestación de servicio: Error de calidad	Operacional (Interno)	<ul style="list-style-type: none"> - Control de calidad como parte del flujo de operación (Área de Operaciones) - Fijación de estándar mínimo de calidad para insumos adquiridos
Inadecuada prestación de servicio: Retraso entrega	Operacional (Interno)	<ul style="list-style-type: none"> - Utilización de herramientas de control y planificación de producción y entregas - Fijación de Acuerdo Nivel Servicio (SLA) con proveedor de despacho - Plan de mejora continua de procesos involucrados - Inventario de productos de alta rotación
Inadecuada prestación de servicio: Cargos/Pagos erróneos	Operacional (Interno)	<ul style="list-style-type: none"> - Conciliación de cuentas - Utilización de software administrativo para soporte de la actividad
Inoperatividad de plataforma digital	Operacional (Externo)	<p>En conjunto con partner tecnológico:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fijación de Acuerdo Nivel Servicio (SLA) ante incidentes relacionados - Ejecución de planes de revisión/prueba de correcta operatividad - Monitoreo constante de servidores. Definición de servidor de respaldo - Respaldo recurrente de código fuente y datos
Inoperatividad equipos para el proceso de prod.	Operacional (Interno)	<ul style="list-style-type: none"> - Adquisición de equipos con cobertura de garantía - Diseño y ejecución de plan de mantenimiento de equipos - Definición de empresas para tercerización de producción de manera temporal
Aumento costos de insumos clave (Considera efecto tipo cambio)	Funcional (Externo)	<ul style="list-style-type: none"> - Contrato-proveedor con fijación de costos de los insumos, además de cláusulas razonables de salida - Definición de proveedores e insumos sustitutos - Inventario de insumos clave de alta rotación
Baja demanda	Funcional (Externo)	<ul style="list-style-type: none"> - Constante monitoreo de variables de marketing establecidas - Constante analítica de mercado: Nuevos competidores, precios del mercado - Fijación de estructura de costos flexible ante escenarios de baja/alta demanda
Cambio de normativas	Funcional (Externo)	<ul style="list-style-type: none"> - Actualización continua sobre aspectos legales y normativas regulatorias/afectantes a la operatividad del negocio

Déficit de liquidez	Funcional (Interno)	<ul style="list-style-type: none"> - Adecuado control financiero y contable - Adecuado control de inventario - Exploración constante de alternativas de crédito bancario - Contrato-proveedor con apertura para renegociación (términos pago, plazos)
---------------------	------------------------	---

Fuente: Elaboración propia

En el Anexo 21 se profundiza en la estrategia de salida del negocio.

9. Propuesta inversionista

Tailored ofrecerá a un tercer inversionista la posibilidad de adquirir un tercio de la propiedad de la empresa, según la valoración indicada a continuación:

Cuadro N° 23 – Esquema Participación Inversionista

Fuente de Financiamiento	CLP
Inversionista 01 - Carlos Mencía	\$ 54.072.661
Inversionista 02 - Franco Dalmazzo	\$ 54.072.661
Inversionista 03	\$ 54.072.661
Total	\$ 162.217.984

Fuente: Elaboración propia

El tercer inversionista tendrá la facultad de obtener dividendos de acuerdo a su porcentaje de participación dentro de la sociedad a conformar. Idealmente se espera que este inversionista disponga de alta experiencia en el rubro de retail online, a fin de complementar al equipo de trabajo. Por último, participará activamente en los directorios de la empresa.

10. Conclusiones

El desarrollo del plan de negocios de Tailored nos confirma que existe una real oportunidad para la ropa personalizada a través de una plataforma digital, todo esto en línea con el crecimiento que ha tenido la industria en los últimos años.

Tailored se concibe como una solución 100% digital, de interfaz intuitiva, amigable y atractiva para todos sus potenciales clientes y usuarios, que además les otorgará beneficios novedosos en el rubro, siendo esto último clave para la buena penetración y viralización de la solución, revolucionando así la industria de la moda online.

En línea con lo anterior, en base al estudio de mercado realizado, se demuestra también un alto grado de deseabilidad del servicio a ofrecer, así como una clara disposición de pago por el mismo.

Adicionalmente y dado el alcance y el tamaño estimado de las operaciones a emprender, se considera que la eventual implementación de la empresa es altamente factible, dada la baja complejidad que representa la adquisición de la tecnología y demás elementos imprescindibles para la operación. Los procesos productivos son conocidos en la industria textil por lo que su implementación no representa una complejidad mayor y el desarrollo de la plataforma tecnológica no tendrá complejidad dado las capacidades que existen en Chile en esta área.

Dentro del ámbito financiero, bajo un horizonte de evaluación a 5 años, y en base a la obtención de ratios bastante promisorios, también se demuestra el alto grado de viabilidad de esta propuesta, destacando un VAN que asciende a los \$90,8 MM CLP, una TIR de un 28%, y un payback equivalente a 3,6 años. Así mismo, la inversión total requerida para la implementación y la puesta en marcha asciende a los \$162,2 MM CLP, cifra bastante razonable para un proyecto de esta envergadura.

Es así como *Tailored*, en base a un novedoso modelo de negocio, confirma ser un emprendimiento rentable en el tiempo, de retorno realmente atractivo, y de posibilidades concretas de escalabilidad, tanto a nivel geográfico como a nivel de porfolio ofrecido.

BIBLIOGRAFÍA

Aranda. (2020, 23 febrero). Esta es la gran amenaza que acecha al mundo de la moda. Forbes. <https://forbes.es/empresas/61773/esta-es-la-gran-amenaza-moda>

Fashion Revolution. (2019, 1 enero). La importación de vestuario y calzado en Chile en los últimos alcanza el 650% en los últimos quince años.

<https://www.fashionrevolution.org/chile-blog/la-importacion-de-vestuario-y-calzado-en-chile-en-los-ultimos-alcanza-el-650-en-los-ultimos-quince-anos/>

Radio UC. (2019, 14 mayo). Fast Fashion: Chile es el mayor consumidor de ropa en Latinoamérica.

<http://www.radiouc.cl/fast-fashion-chile-es-el-mayor-consumidor-de-ropa-en-latinoamerica/>

Mellado, Claudia. (2017, 7 enero). Moda: el diseño chileno en los tiempos del retail. El Mostrador.

<https://www.elmostrador.cl/noticias/pais/2017/01/07/moda-el-diseno-chileno-en-los-tiempos-del-retail/>

BCI. (2020, 13 febrero). Cuáles son los mayores gastos de los hogares en Chile. Con Letra Grande.

<https://www.conletragrande.cl/educacion-financiera/cuales-son-los-mayores-gastos-de-los-hogares-en-chile>

Economipedia. (2019, 8 octubre). La de la industria de la moda: Las claves de su rentabilidad.

<https://economipedia.com/cultura/la-de-la-industria-de-la-moda-las-claves-de-su-rentabilidad.html>.

Cámara Comercio Santiago. (s. f.-b). Ventas de Comercio Electrónico superaron levemente los US\$ 6.000 millones en 2019. Recuperado 10 de febrero de 2021, de <https://www.ccs.cl/2020/02/27/ventas-comercio-electronico-superaron-levemente-us6000-millones-2019/>

Cámara Comercio Santiago. (2020, 13 julio). Evento: FASHION ONLINE 2020.

https://www.youtube.com/watch?v=MBaRat2s2Bo&feature=emb_logo

Logistec. (2019, 15 diciembre). Industria de la moda: ¿la niña bonita del e-commerce chile?

<https://www.revistalogistec.com/ecommerce-2/2507-industria-de-la-moda-la-nina-bonita-del-e-commerce-chile>

GfK Chile. (2019). Estilo de vida de los grupos socioeconómicos de Chile. Estilo de vida de los grupos socioeconómicos de Chile.

https://www.anda.cl/wp-content/uploads/2019/05/GfK_GSE_190502_FINAL.pdf

Pérez. (2017, 16 mayo). OBS Business School.

<https://www.obsbusiness.school/blog/tecnicas-de-gestion-de-inventarios-que-debes-considerar>

LarrainVial. (s. f.). Indicadores de Mercado. Recuperado 10 de junio de 2021, de

<http://larrainvial.finmarketlive.cl/www/index.html?mercado=chile>

Aswath Damodaran. (s. f.). Betas by Sector (US): Healthcare Support Services. Betas by Sector (US). Recuperado 10 de junio de 2021, de

http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

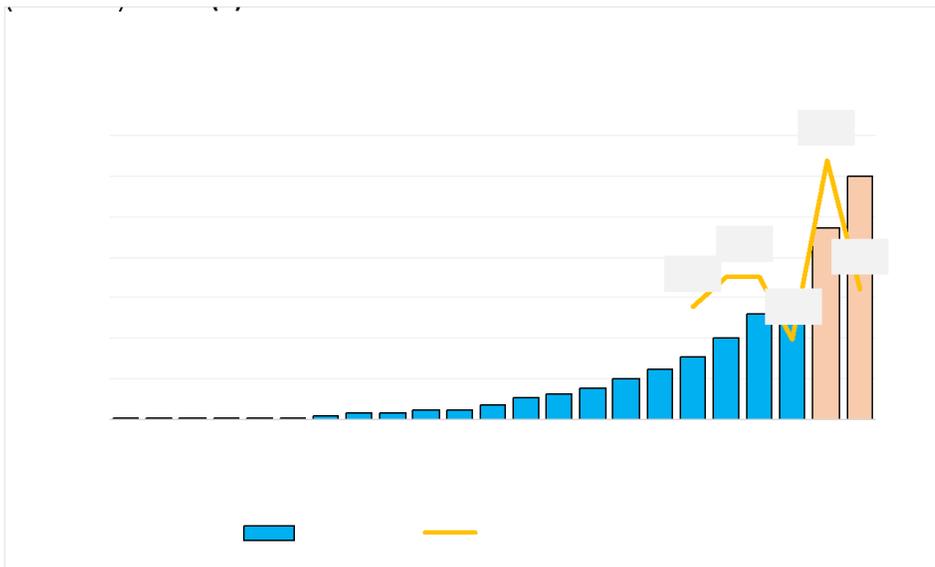
Aswath Damodaran. (s. f.-b). Country Default Spreads and Risk Premiums. Recuperado 10 de junio de 2021, de

http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html

ANEXOS

ANEXO 01

EVOLUCIÓN VENTA COMERCIO ELECTRÓNICO ONLINE – CHILE



Fuente: Cámara de Comercio de Santiago. Fuente: Elaboración propia

ANEXO 02

RESULTADOS ENCUESTA ONLINE – RECONOCIMIENTO PREFERENCIAS Y DESEABILIDAD

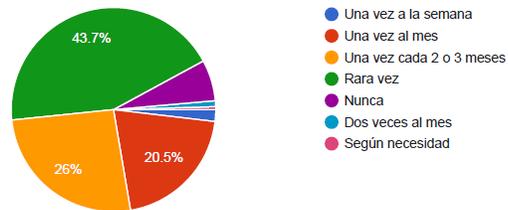
Encuesta Tesis MBA - Universidad de Chile

215 respuestas

[Publish analytics](#)

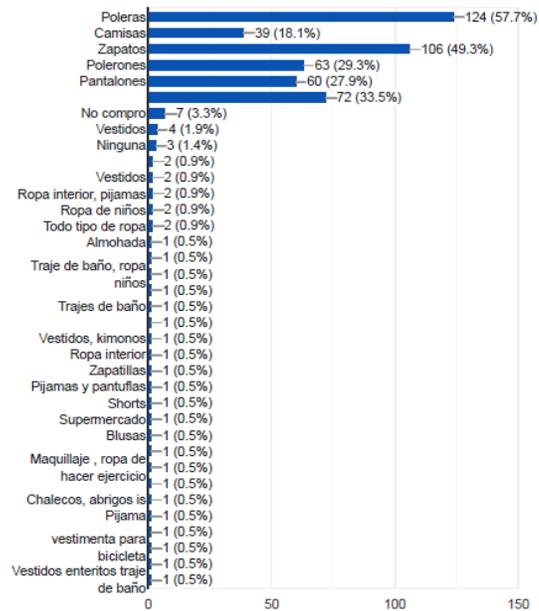
¿Cada cuanto compra ropa a través de Internet?

215 respuestas



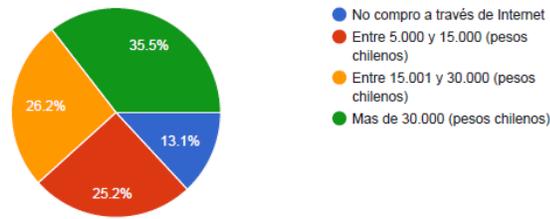
¿Que tipo de ropa usualmente compra a través de internet? (puede seleccionar más de una)

215 respuestas



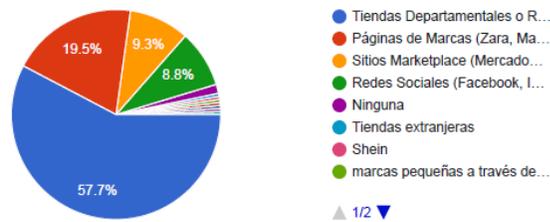
¿Cuanto es su gasto mensual de ropa a través de Internet?

214 responses

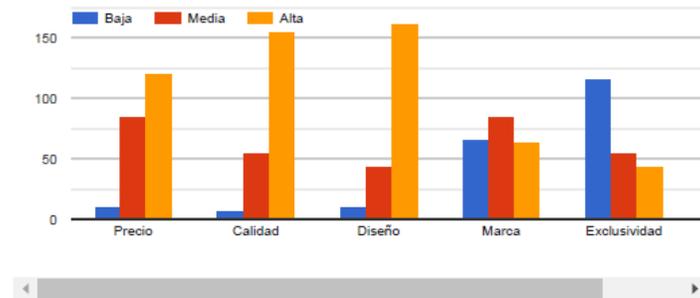


¿Cuando compra por internet cuál es la opción que más utiliza?

215 responses

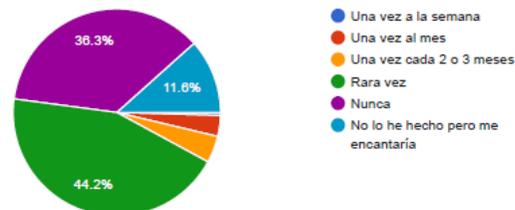


Favor indicar el nivel de importancia que le da a los siguientes elementos al momento de comprar ropa.



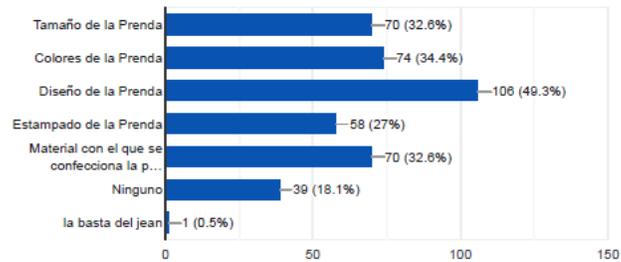
¿Qué tan frecuente compra ropa personalizada o estampada de acuerdo a su gusto?

215 responses

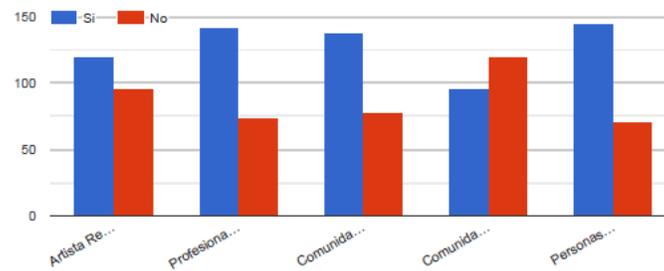


¿Qué aspectos le gustaría personalizar en su ropa?

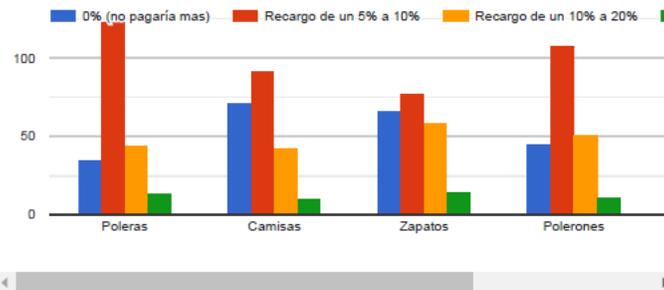
215 respuestas



Considera que una prenda tendría un valor agregado si fuera diseñada por:

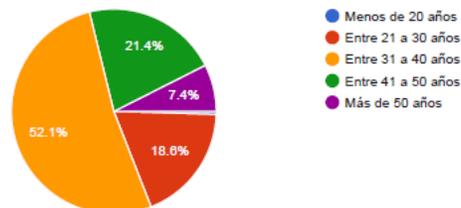


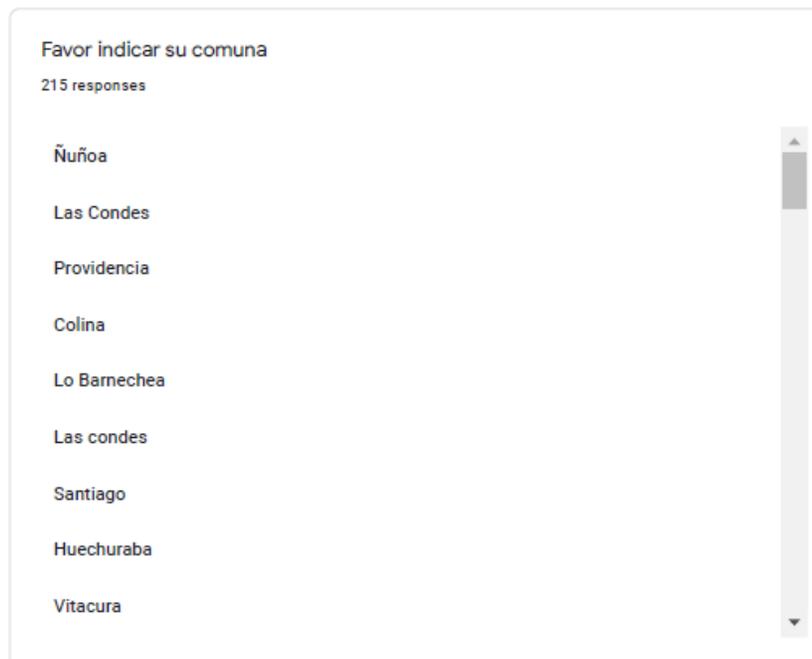
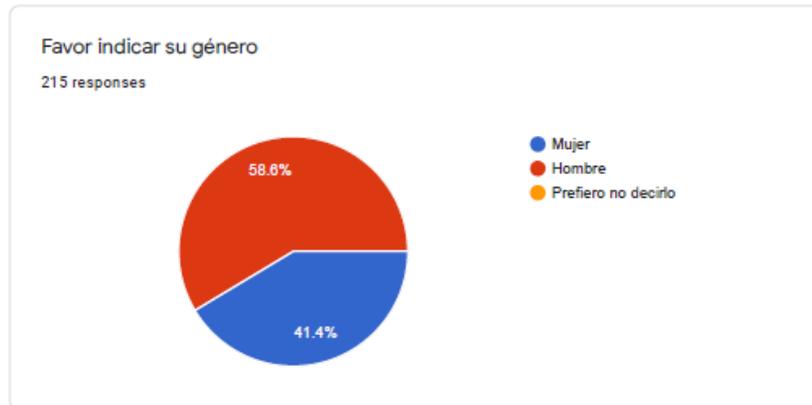
¿Cuánto más estaría dispuesto a pagar por ropa personalizada a tu gusto?



Favor indicar su Rango de Edad

215 respuestas

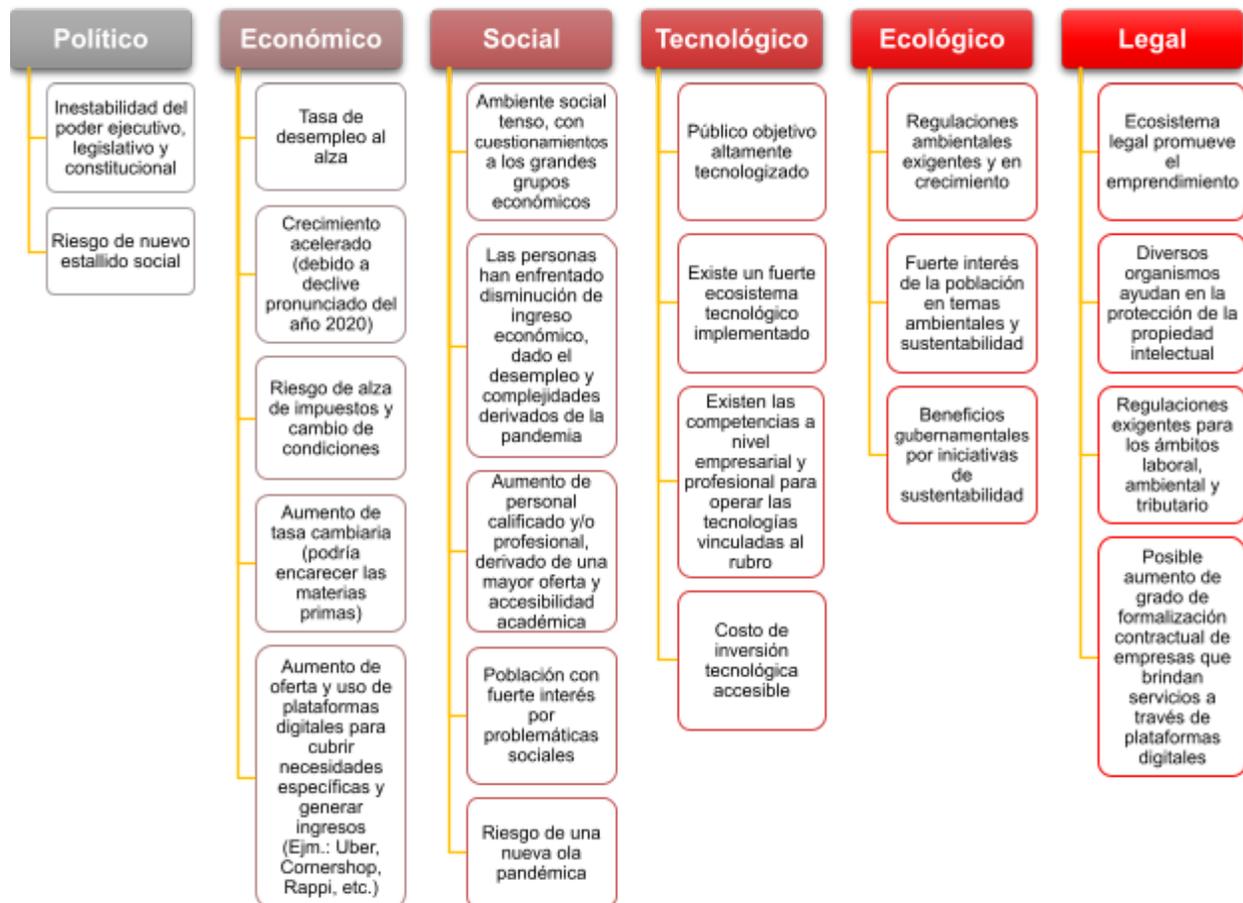




Fuente: Elaboración propia

ANEXO 03

ANÁLISIS PESTEL – INDUSTRIA TEXTIL



Fuente: Elaboración propia

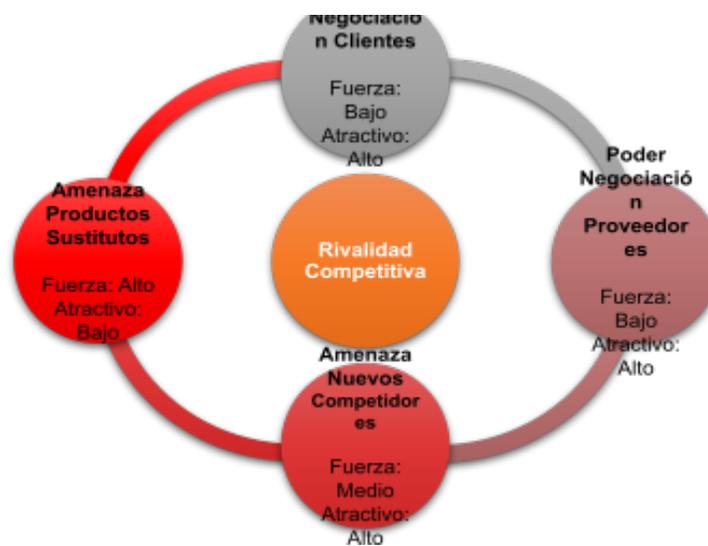
Entendiendo el entorno en sus diversas dimensiones, y para lograr que la empresa se anticipe a las amenazas u oportunidades que puedan nacer de esta industria, es que se puede concluir y elaborar la siguiente estrategia:

- Político: Se debe evaluar de manera constante los cambios políticos y el entorno asociado a este ámbito para modificar las estrategias y formas de operación en virtud de los distintos acontecimientos sociales y sanitarios. Entre los puntos a tener en cuenta, se destacan: Contratar un seguro para la infraestructura y equipamiento, y presupuestar distintos escenarios respecto a posibles panoramas asociados al contexto sanitario.
- Económico: Dado el dinamismo de este ámbito, el objetivo es lograr que la empresa posea una estructura liviana, y que las inversiones sean escalonadas en el tiempo. Además de ello, se debe evaluar constantemente la evaluación/devaluación de la moneda local para las compras internacionales y realizar análisis con diferentes panoramas asociados a variables micro/macroeconómicas.
- Social: Se deberá desarrollar una estrategia de comunicación que empatee con las demandas sociales, además de apuntar a jugar un rol relevante en el desarrollo de la sociedad. Entre los puntos a tener en cuenta, están: generar iniciativas que faciliten la integración con las comunidades, ofrecer un plan de desarrollo laboral y aplicar los principios de la empresa vinculados al desarrollo de dichas comunidades.
- Tecnológico: Se deberá desarrollar una estrategia que se enfoque en los segmentos más tecnologizados, además de lograr acuerdos con empresas del rubro. En este punto es importante tener en cuenta el desarrollo de la plataforma digital sobre la que operará *Tailored*, que deberá caracterizarse (principalmente) por su fácil acceso y uso intuitivo.
- Ecológico: Se deberá considerar equipamiento/suministro alineado a un bajo impacto al medio ambiente. Entre los puntos a tener en cuenta se destacan: utilizar equipos de bajo consumo energético, emplear suministros con bajo impacto al medio ambiente, apuntar hacia el uso de energía renovable, y estar siempre al tanto de las nuevas regulaciones ambientales.

- **Legal:** Se deberán evaluar todas las instancias que legalmente influirán en el desarrollo de *Tailored*. Entre las acciones a tener en cuenta están: iniciar el proceso de patente intelectual, llevar a cabo estudios acerca de las regulaciones laborales, ambientales y tributarias. Por último, considerar el avance de la formalización contractual del trabajo vinculado a las plataformas digitales prestadoras de servicios.

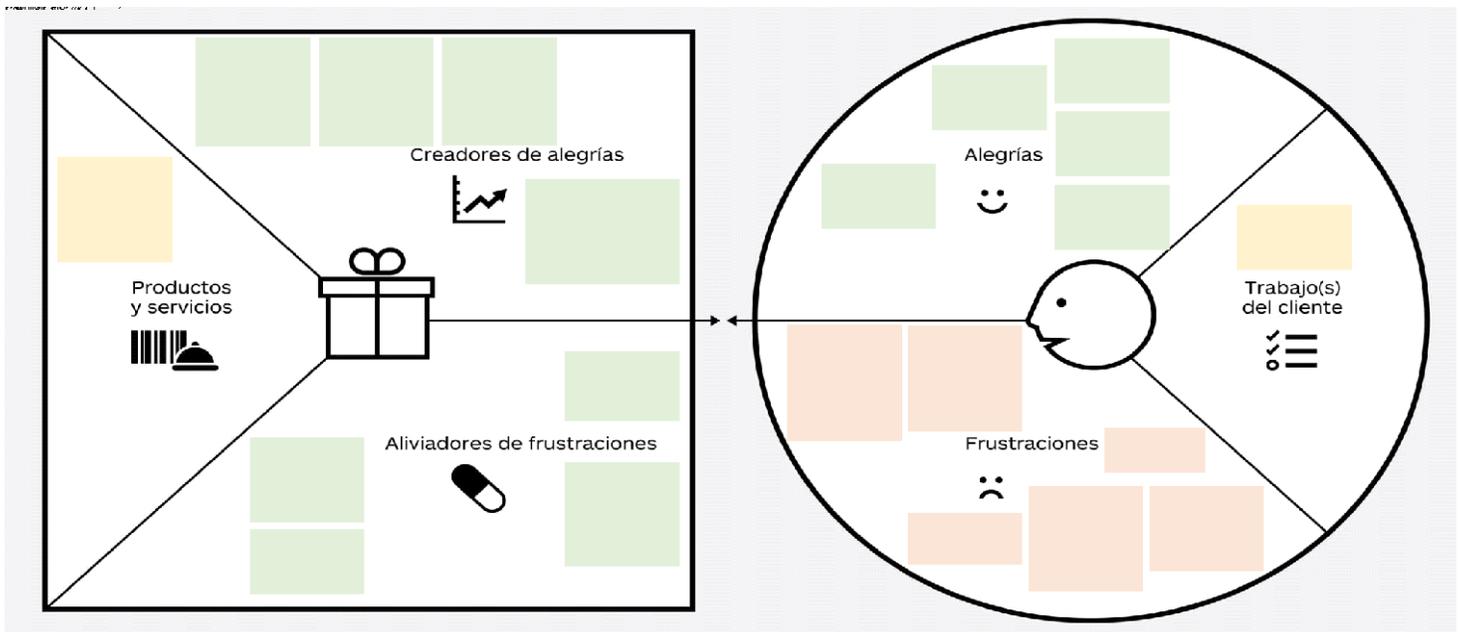
ANEXO 04

ANÁLISIS CINCO FUERZAS DE PORTER - INDUSTRIA TEXTIL



Fuente: Elaboración propia

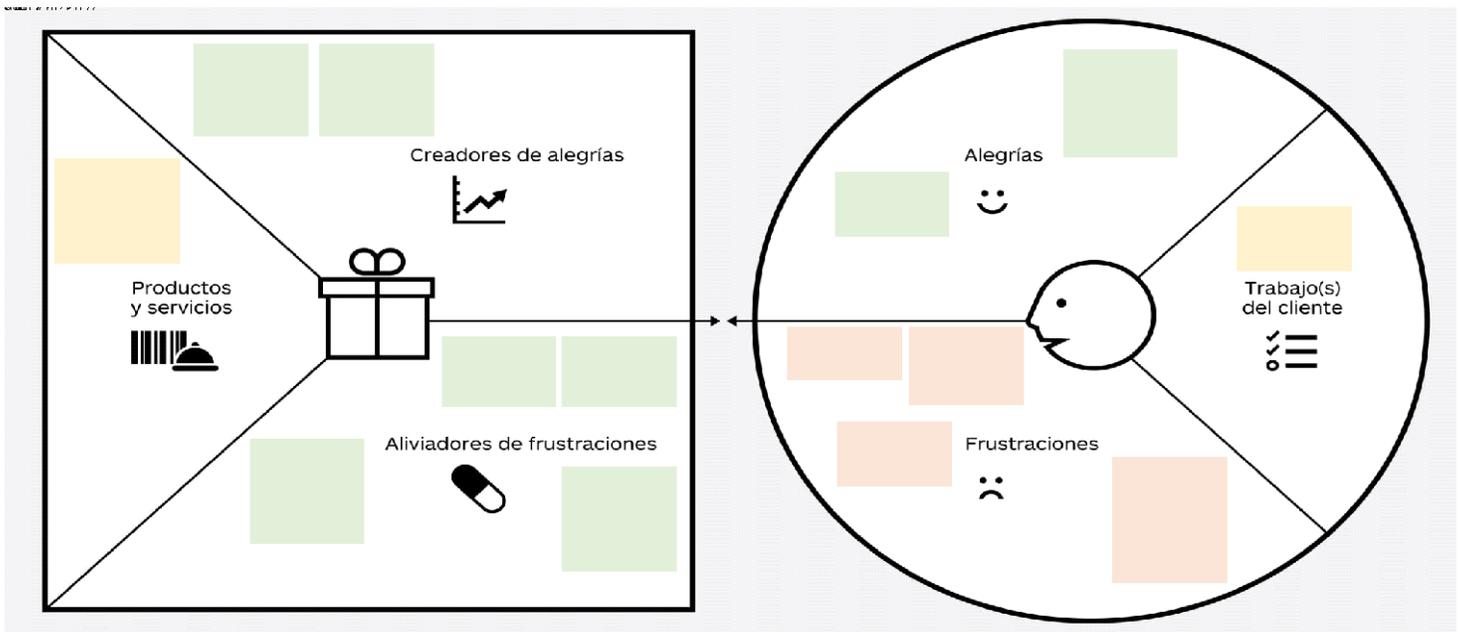
ANEXO 05
LIENZO PROPUESTA DE VALOR –
PERSONALIZACIÓN/DISEÑO DE VESTIMENTA/ACCESORIOS



Fuente: Elaboración propia

ANEXO 06

LIENZO PROPUESTA DE VALOR – COMERCIALIZACIÓN DE ARTES Y DISEÑOS



Fuente: Elaboración propia

ANEXO 07

ESTRUCTURA DE COSTES

Concepto	Detalle
Ingreso Explotación	
Costo Explotación	- Materia prima e insumos para la producción
Costo Variable	- Transporte para abastecimiento de materia prima e insumos - Transporte para despacho de productos
Margen Contribución	
<i>Gastos Operacionales</i>	
Marketing	- Campañas de marketing digital - Creación de instancias para la comunicación e interacción con grupos de interés
Remuneraciones	- Involucra a toda la estructura organizacional del negocio
Ocupación	- Arriendo de instalaciones físicas - Servicios generales: Suministro eléctrico, agua, gas, vigilancia
Gastos Generales	- Pago de regalías a clientes y usuarios (disponibilización de diseños y artes) - Mantenimiento de plataforma digital - Call center - Telefonía y redes
Provisiones & Depreciaciones	- Depreciación de equipos para la producción - Amortización de plataforma digital - Amortización de compra de derechos multimedia y derechos de autor
<i>Gastos No Operacionales</i>	
Gastos Financieros	- Amortización e intereses producto de préstamo bancario* *Se evaluará en instancias posteriores
Resultado Antes Impuestos	

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 08

DIMENSIONAMIENTO DE TAMAÑO DE MERCADO

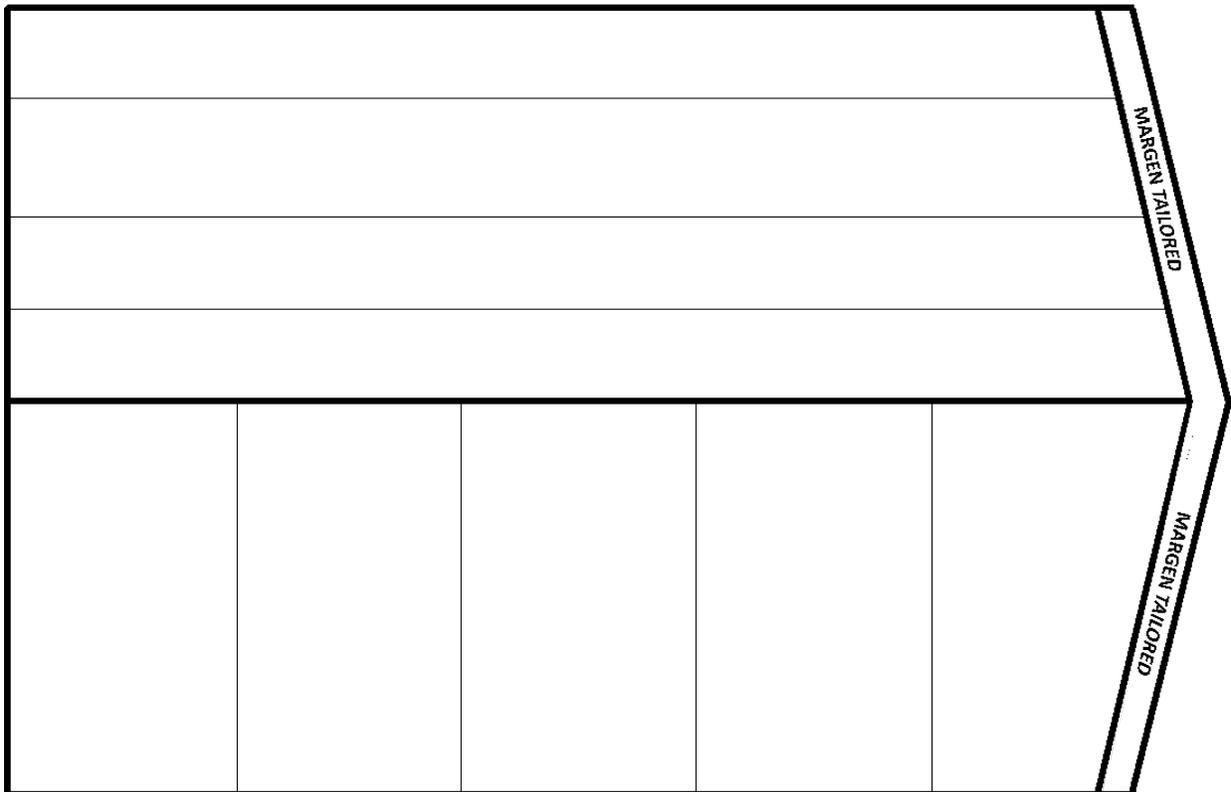
Año	Comercio Online - Total			Comercio Online - Vestuario y Calzado			Se aplica factor de 81,9% sobre [Comercio Online Vestuario y Calzado], producto de encuesta realizada	Comercio Online - Vestuario Personalizado** (MM USD)
	% vs Comercio Minorista Total	MM USD	% VAR vs Año Anterior	% vs Comercio Online Total	MM USD	% VAR vs Año Anterior		
2015	3,1%	\$2.480		2,3%	\$57			\$47
2016	4,0%	\$3.074	24,0%	2,6%	\$80	40,1%		\$65
2017	4,7%	\$4.000	30,1%	3,2%	\$128	60,2%		\$105
2018	5,8%	\$5.200	30,0%	4,5%	\$234	82,8%		\$192
2019	7,0%	\$6.079	16,9%	6,5%	\$395	69,0%		\$324
2020F*	16,0%	\$9.400	54,6%	6,5%	\$612	54,6%		\$501
2021F*	19,0%	\$12.000	27,7%	6,5%	\$781	27,7%		\$639

*Forecast

**Se aplica factor de 81,9% sobre Comercio Online - Vestuario y Calzado

Fuente: Cámara de Comercio de Santiago. Fuente: Elaboración propia

ANEXO 09
CADENA DE VALOR



Fuente: Elaboración propia

ANEXO 10

FLUJO DE OPERACIONES INTERNAS-PERSONALIZACIÓN DE VESTIMENTA Y ACCESORIOS

Planificación

Gatilla el inicio de un nuevo flujo operacional. Contempla la planificación de compras (abastecimiento), la producción propiamente dicha, y la entrega de los productos.

Recepción y almacenaje

En este punto, gestionado por el Área de Producción, se verificarán las condiciones de los insumos recibidos (cantidad y especificaciones, por ejemplo), además de realizar el control de calidad respectivo.

Producción y embalaje

Considera la estimación de los insumos requeridos (para cumplir con la planificación), y todas las actividades a realizar para la transformación de los mismos, tales como corte y confección, estampado y embalaje. El producto deberá quedar listo para su entrega a cliente final.

Entrega del producto

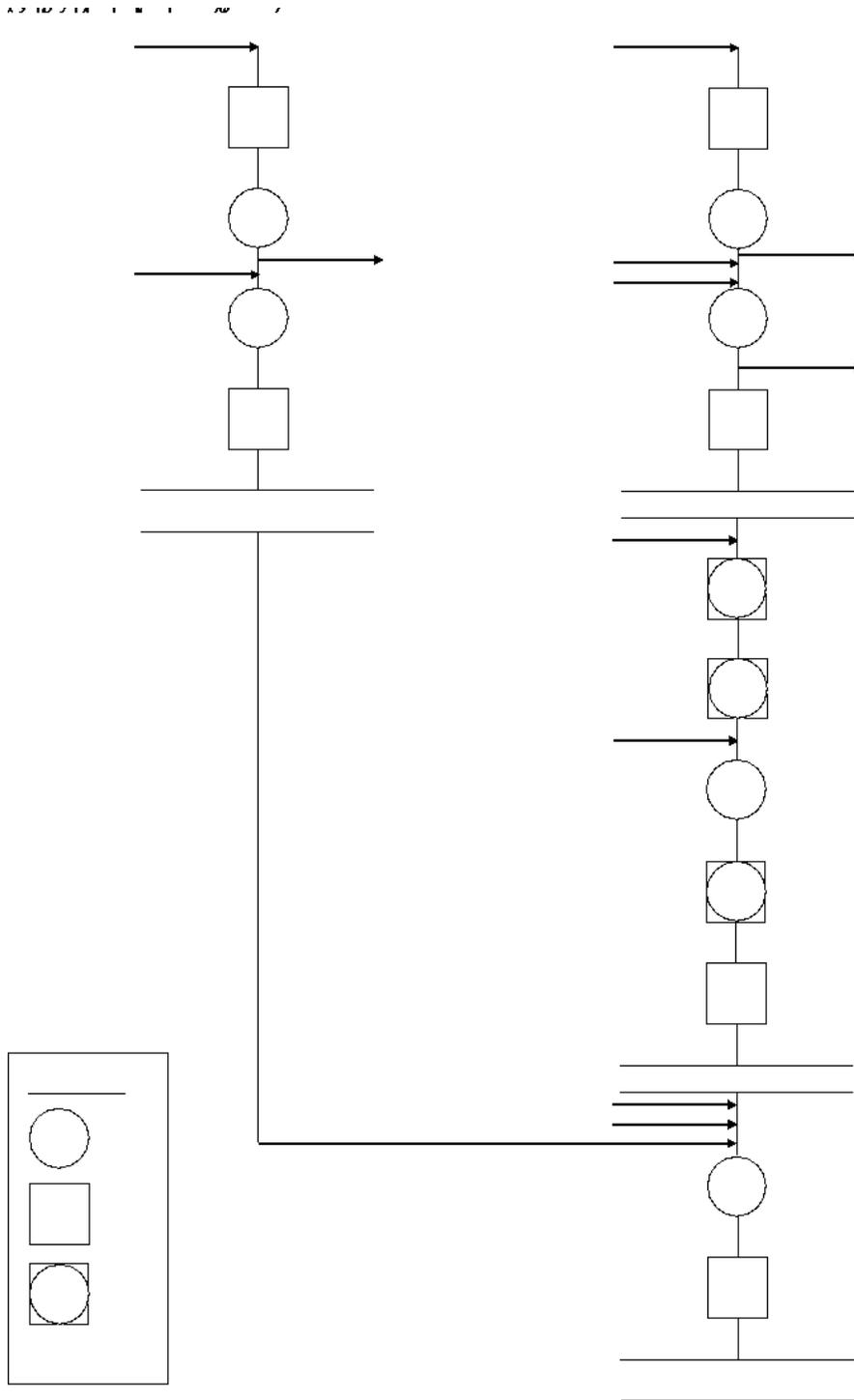
Considera la planificación de las entregas de los productos terminados. Contempla la contratación de un servicio externo de logística de entregas.

Informe de stock, producción y entregas

Tarea esencial para calcular el cumplimiento de la planificación, calcular la rotación de los productos terminados, y considerando los nuevos pedidos, estimar la demanda y las órdenes de producción adicionales a incluir en un nuevo ciclo de planificación.

ANEXO 11

DIAGRAMA DE OPERACIONES (DOP) - PRODUCCIÓN DE POLERA PERSONALIZADA



Fuente: Elaboración propia

IMÁGENES REFERENCIALES

IMPRESORA TIPO DTG



PLANCHA DE TERMO-FIJACIÓN



EMPAQUE PARA ENTREGA



Fuente: Elaboración propia

ANEXO 12

SIMULACIÓN PLATAFORMA DIGITAL Y PLATAFORMA DE DISEÑO

tailored
your only style

Diseñar
Hecho por ti

ESTRATEGIA MKT

RECOMIENDA*
UN AMIGO
+ Gánate \$10
+ UNA CAMISETA

Descarga nuestra nueva APP!

DISPONIBLE EN
Google Play

Instagram Facebook

Productos

Diseños

Texto

Cargar

Deshacer

Vista previa diseño

Información relevante de la compra

Asistencia

PV: Canal directo al Call Center

- **Producto a personalizar:** Polera
- **Material:** 100% algodón
- **Talla / Dimensiones:** Small / 40 cm alto x ...
- **Color base:** Naranja
- **Calificación de diseño seleccionado:** 5,2

- **Precio (incluye IVA):** \$25.990
- **Método de pago:** Tarjeta Crédito

- **Fecha/Hora entrega:** 01 Dic 21 / 08 – 12 h
- **...Otra información relevante...**

Guardar - Ir a Pagar

PLATAFORMA DE DISEÑO

delante detrás dcha. izqda.

Maqueta base extraída de página web de empresa Spreadshirt. Elaboración propia

ANEXO 13

PLAN DE DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN

N°	ACTIVIDAD	MES 01				MES 02				MES 03				MES 04				MES 05				MES 06				MES 07				MES 08				MES 09				MES 10				MES 11				MES 12			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
1	Identificación o oportunidad de negocio	■	■																																														
2	Estudio preliminar de viabilidad, factibilidad y deseabilidad		■	■	■	■	■	■	■																																								
3	Conformación de socios-gestores												■																																				
4	Diseño plan de negocio												■	■	■	■	■	■	■	■	■																												
5	Gestión obtención de recursos financieros																																																
6	Búsqueda, establecimiento y adecuación de instalaciones físicas																																																
7	Estructura organizacional: Búsqueda, selección y reclutamiento																																																
8	Estructura organizacional: Comunicación estrategia. Inducción y capacitación																																																
9	Cumplimiento normativas legales y gestión de permisos. Pagos vinculados																																																
10	Constitución empresa																																																
11	Búsqueda y celebración de contrato con proveedores. Alianzas																																																
12	Búsqueda, desarrollo e implementación de plataforma digital																																																
13	Gestión adquisición derechos de autor (diseños a disponibilizar)																																																
14	Estrategia marketing: Idealización y desarrollo de concepto de campaña																																																
15	Estrategia marketing: Inicio plan de comunicación																																																
16	Estrategia marketing: Acercamiento y captación grupos de interés. Alianzas																																																
17	Adquisición de tecnología requerida																																																
18	Adquisición de insumos																																																
19	Inicio de operaciones																																																

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 14

DESCRIPCIÓN DE CARGOS

1. Gerente General

Formación y experiencia requerida

Estudios en Administración de Empresas o Ingeniería Comercial. Grado requerido de Magister en Administración de Empresas. Experiencia mínima de 5 años ejerciendo cargos similares.

Competencias relevantes

- Capacidad de organización y liderazgo
- Visión estratégica
- Habilidad analítica
- Excelente capacidad comunicativa

Responsabilidades

Asegurar la maximización del valor de *Tailored*. En concordancia con la estrategia definida por los socios, formular objetivos a corto, mediano y largo plazo, alineados a la misión y visión de la empresa, y en el marco de los principios y valores declarados. Brindar especial énfasis al control y cumplimiento del presupuesto establecido, así como a la obtención de los resultados propuestos. Administrar la estructura organizacional de la empresa.

2. Jefe de Operaciones

Formación y experiencia requerida

Estudios en Administración de Empresas, Ingeniería Comercial o Ingeniería Civil Industrial. Grado requerido de Profesional. Experiencia mínima de 3 años ejerciendo cargos similares, de preferencia en empresas del rubro textil.

Competencias relevantes

- Alta capacidad de organización y planificación
- Liderazgo de equipo de trabajo
- Habilidad para la negociación
- Capacidad para trabajar bajo presión

Responsabilidades

Liderar el Área de Operaciones y asegurar el cumplimiento de los niveles requeridos de producción. Coordinar acciones necesarias con los proveedores de la empresa, además de negociar y establecer alianzas estratégicas con los mismos. Velar por la calidad de los productos elaborados.

3. Jefe de Marketing y Postventa

Formación y experiencia requerida

Estudios en Publicidad, Marketing o Marketing Digital. Conocimientos complementarios en gestión de atención al cliente. Grado requerido de Profesional. Experiencia mínima de 3 años ejerciendo cargos similares, de preferencia en lo concerniente a soluciones digitales.

Competencias relevantes

- Creatividad y mentalidad abierta a la innovación
- Facilidad para establecer relaciones públicas
- Orientación al cliente
- Habilidad para la negociación

Responsabilidades

Liderar el Área de Marketing y Postventa. Ejecutar y fortalecer constantemente el plan de marketing de *Tailored*; en concordancia con el mismo, iniciar con la idealización y desarrollo del concepto de campaña e iniciar con el plan de comunicación. Diseñar estrategias complementarias para el correcto posicionamiento de la marca, con especial énfasis en el desarrollo de los canales digitales (plataforma digital, comunidad digital, redes sociales). Generar acercamiento y establecer buenas relaciones y alianzas con los grupos de interés objetivo. Analizar constantemente el mercado y participar activamente en la fijación de precios de los productos. Gestionar todas las actividades relacionadas con la atención a los clientes y usuarios, incluyendo el diseño de políticas adecuadas para dicho fin.

4. Jefe de Finanzas y Personas

Formación y experiencia requerida

Estudios en Ingeniería Comercial o Contador Auditor. Conocimientos complementarios en gestión de personas. Grado requerido de Profesional. Experiencia mínima de 3 años ejerciendo cargos similares.

Competencias relevantes

- Alta capacidad de organización y planificación
- Principio de confidencialidad
- Gestión efectiva de relaciones interpersonales en todos los niveles de la empresa
- Conocimientos de legislación laboral y mejores prácticas en la gestión de personas
- Capacidad analítica

Responsabilidades

Elaborar, ejecutar y controlar el presupuesto de la empresa, y participar activamente en la elaboración de estrategias para asegurar el cumplimiento de dicho presupuesto y la maximización de resultados. Elaborar los Estados Financieros de *Tailored*, además de cumplir con las normativas exigidas por ley. Evaluar y controlar proyectos de inversión propios de la estrategia de crecimiento propuesta. Gestionar todo el ámbito contable de la empresa. Desarrollar e implementar estrategias e iniciativas para la adecuada gestión de personas (proceso de selección, evaluación de rendimiento, reconocimiento, retención de personal, pago de nóminas, cumplimiento de normativas de ley, entre otros), alineadas con los principios y valores declarados.

5. Supervisor de Sistemas

Formación y experiencia requerida

Estudios en Ingeniería de Sistemas o Ingeniería Informática. Grado requerido de Técnico o superior. Experiencia mínima de 3 años ejerciendo cargos similares.

Competencias relevantes

- Alto grado de disponibilidad
- Habilidad para la negociación
- Familiarización con la tecnología y digitalización

Responsabilidades

Evaluar y seleccionar el partner tecnológico para el establecimiento y desarrollo de la plataforma digital de *Tailored*; así como administrar, mantener, potenciar y brindar continuidad operacional a dicha plataforma. Mantener comunicación fluida con partner tecnológico y proveedores afines, además de gestionar la negociación de contratos con dichos grupos.

6. Diseñador y Responsable de Calidad

Formación y experiencia requerida

Estudios en Diseño Gráfico o Diseño de Moda. Conocimientos complementarios en gestión de calidad. Grado requerido de Profesional. Experiencia mínima de 3 años ejerciendo cargos similares, de preferencia en empresas del rubro textil.

Competencias relevantes

- Creatividad y originalidad
- Versatilidad en cuanto a la elaboración de diseños
- Familiarización con herramientas tecnológicas de diseño
- Vocación hacia la excelencia
- Orientación al cliente

Responsabilidades

Diseñar los elementos gráficos que serán utilizados en la personalización de las prendas de vestir y accesorios. Aprobar y supervisar la línea estética de los productos, además de asegurar la calidad de los mismos, siempre en línea con el principio de Cultura de Calidad de la empresa.

7. Supervisor de Abastecimiento y Despacho

Formación y experiencia requerida

Estudios en Ingeniería Comercial o Ingeniería Civil Industrial. Grado requerido de Técnico o superior. Experiencia mínima de 3 años ejerciendo cargos similares, de preferencia en empresas del rubro textil.

Competencias relevantes

- Alta capacidad de organización y planificación
- Alta capacidad de negociación

- Facilidad para establecer buenas relaciones a largo plazo

Responsabilidades

Coordinar acciones necesarias con proveedores para el abastecimiento de los insumos y el despacho de los productos. Negociar y establecer alianzas estratégicas con dichos proveedores. Estimar y planificar el volumen de las compras y de los despachos de los productos terminados.

8. Técnico Textil

Formación y experiencia requerida

Estudios en Ingeniería Textil. Conocimientos complementarios en elaboración y confección de vestuario y textil. Grado requerido de Técnico. Experiencia mínima de 3 años ejerciendo cargos similares, obligatoriamente en empresas del rubro textil.

Competencias relevantes

- Responsabilidad, compromiso y disciplina
- Disposición para el trabajo en equipo
- Facilidad para la realización de trabajo manual
- Vocación hacia la excelencia
- Capacidad de resolución de problemas

Responsabilidades

Participar en la elaboración propiamente dicha de los productos comercializados. Velar por la correcta y eficiente utilización de los recursos disponibles. Proponer iniciativas para la optimización del proceso productivo.

9. Asistente Gerencia General y Administración

Formación y experiencia requerida

Estudios en Administración de Empresas o Ingeniería Comercial. Grado requerido de Bachiller. Experiencia mínima de 2 años ejerciendo cargos similares.

Competencias relevantes

- Habilidad para la planificación y priorización de tareas
- Multitasking
- Flexibilidad y disponibilidad

Responsabilidades

Asistir al Gerente General, para contribuir al cumplimiento de sus responsabilidades y por ende, de los objetivos de la empresa.

10. Analista de Marketing y Postventa

Formación y experiencia requerida

Estudios en Administración de Empresas, Ingeniería Comercial, Publicidad, Marketing o Marketing Digital. Grado requerido de Bachiller. Experiencia mínima de 2 años ejerciendo cargos similares.

Competencias relevantes

- Habilidad para la planificación y priorización de tareas
- Multitasking
- Flexibilidad y disponibilidad

Responsabilidades

Asistir al Jefe de Marketing y Postventa, para contribuir al cumplimiento de sus responsabilidades y de los objetivos del área.

ANEXO 15

PROYECCIÓN ESTADO DE RESULTADOS A 5 AÑOS

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos						
Polera	\$ 119.541.896	\$ 138.668.599	\$ 160.855.575	\$ 186.592.467	\$ 216.447.262	
Polerón	\$ 114.890.721	\$ 133.273.237	\$ 154.596.955	\$ 179.332.468	\$ 208.025.662	
Vestido	\$ 76.593.814	\$ 88.848.825	\$ 103.064.637	\$ 119.554.978	\$ 138.683.775	
Gorro	\$ 52.382.101	\$ 60.763.237	\$ 70.485.355	\$ 81.763.011	\$ 94.845.093	
Bolsón	\$ 42.558.211	\$ 49.367.525	\$ 57.266.328	\$ 66.428.941	\$ 77.057.572	
Total Ingresos	\$ 405.966.743	\$ 470.921.422	\$ 546.268.849	\$ 633.671.865	\$ 735.059.364	
Costo Ventas						
Costo Ventas: Insumos Tela + Accesorios						
Polera	\$ 12.479.456	\$ 14.476.169	\$ 16.792.357	\$ 19.479.134	\$ 22.595.795	
Polerón	\$ 7.907.699	\$ 9.172.931	\$ 10.640.600	\$ 12.343.096	\$ 14.317.992	
Vestido	\$ 7.531.142	\$ 8.736.125	\$ 10.133.905	\$ 11.755.330	\$ 13.636.182	
Gorro	\$ 3.950.059	\$ 4.582.068	\$ 5.315.199	\$ 6.165.631	\$ 7.152.132	
Bolsón	\$ 4.053.675	\$ 4.702.263	\$ 5.454.625	\$ 6.327.365	\$ 7.339.744	
Total Costo Ventas: Insumos Tela	\$ 35.922.032	\$ 41.669.557	\$ 48.336.686	\$ 56.070.556	\$ 65.041.845	
Costos Ventas: Personal Operativo						
Jefe de Operaciones	\$ 23.150.880	\$ 23.845.406	\$ 24.560.769	\$ 25.297.592	\$ 26.056.519	
Diseñador y Responsable de Calidad	\$ 21.350.880	\$ 21.991.406	\$ 22.651.149	\$ 23.330.683	\$ 24.030.604	
Técnico Textil	\$ 33.877.200	\$ 34.893.516	\$ 35.940.321	\$ 37.018.531	\$ 38.129.087	
Supervisor de Abastecimiento y Despacho	\$ 19.550.946	\$ 20.137.474	\$ 20.741.599	\$ 21.363.847	\$ 22.004.762	
Total Costo Ventas: Personal Operativo	\$ 97.929.906	\$ 100.867.803	\$ 103.893.837	\$ 107.010.652	\$ 110.220.972	
Costos Ventas: Otros Costos						
Comisión Tarjeta de Crédito	\$ 11.976.019	\$ 13.892.182	\$ 16.114.931	\$ 18.693.320	\$ 21.684.251	
Material de Embalaje	\$ 9.936.000	\$ 11.426.400	\$ 13.140.360	\$ 15.111.414	\$ 17.378.126	
Transporte Materias Primas	\$ 5.500.000	\$ 5.665.000	\$ 5.834.950	\$ 6.009.999	\$ 6.190.298	
Call Center Atención a Clientes	\$ 7.200.000	\$ 7.416.000	\$ 7.638.480	\$ 7.867.634	\$ 8.103.663	

Costos por Regalías a Clientes	\$ 9.813.756	\$ 10.108.169	\$ 10.411.414	\$ 10.723.756	\$ 11.045.469
Total Costo Ventas: Otros Costos	\$ 44.425.775	\$ 48.507.751	\$ 53.140.135	\$ 58.406.123	\$ 64.401.808
Total Costo Ventas	\$ 178.277.713	\$ 191.045.111	\$ 205.370.658	\$ 221.487.331	\$ 239.664.625
Margen de Contribución	\$ 227.689.030	\$ 279.876.311	\$ 340.898.191	\$ 412.184.534	\$ 495.394.739
Gastos de Administración Finanzas					
Arriendo Planta	\$ 36.000.000	\$ 37.080.000	\$ 38.192.400	\$ 39.338.172	\$ 40.518.317
Energía Eléctrica	\$ 6.000.000	\$ 6.180.000	\$ 6.365.400	\$ 6.556.362	\$ 6.753.053
Agua	\$ 1.200.000	\$ 1.236.000	\$ 1.273.080	\$ 1.311.272	\$ 1.350.611
Internet	\$ 1.200.000	\$ 1.236.000	\$ 1.273.080	\$ 1.311.272	\$ 1.350.611
Gatos de oficina	\$ 2.400.000	\$ 2.472.000	\$ 2.546.160	\$ 2.622.545	\$ 2.701.221
Hosting	\$ 540.000	\$ 556.200	\$ 572.886	\$ 590.073	\$ 607.775
Dominio	\$ 12.000	\$ 12.360	\$ 12.731	\$ 13.113	\$ 13.506
Campaña marketing digital	\$ 36.000.000	\$ 37.080.000	\$ 38.192.400	\$ 39.338.172	\$ 40.518.317
Eventos Grupos de Interés	\$ 6.000.000	\$ 6.180.000	\$ 6.365.400	\$ 6.556.362	\$ 6.753.053
Marketing de referidos	\$ 6.000.000	\$ 6.180.000	\$ 6.365.400	\$ 6.556.362	\$ 6.753.053
Publicidad en otros medios tradicionales	\$ 12.000.000	\$ 12.360.000	\$ 12.730.800	\$ 13.112.724	\$ 13.506.106
Remuneración Gerente General	\$ 43.550.880	\$ 44.857.406	\$ 46.203.129	\$ 47.589.222	\$ 49.016.899
Remuneración Jefe de Finanzas	\$ 23.150.880	\$ 23.845.406	\$ 24.560.769	\$ 25.297.592	\$ 26.056.519
Remuneración Jefe de Marketing	\$ 23.150.880	\$ 23.845.406	\$ 24.560.769	\$ 25.297.592	\$ 26.056.519
Remuneración Supervisor de Sistemas	\$ 19.550.880	\$ 20.137.406	\$ 20.741.529	\$ 21.363.774	\$ 22.004.688
Remuneración Analista de Marketing	\$ 14.870.880	\$ 15.317.006	\$ 15.776.517	\$ 16.249.812	\$ 16.737.306
Remuneración Asistente General	\$ 5.575.440	\$ 5.742.703	\$ 5.914.984	\$ 6.092.434	\$ 6.275.207
Total Gastos Admin y Finan	\$ 237.201.840	\$ 244.317.895	\$ 251.647.432	\$ 259.196.855	\$ 266.972.761
Total Egresos	\$ 415.479.553	\$ 435.363.006	\$ 457.018.090	\$ 480.684.186	\$ 506.637.386
EBITDA	\$ -9.512.810	\$ 35.558.416	\$ 89.250.759	\$ 152.987.679	\$ 228.421.978
Desarrollo Plataforma	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000
Infraestructura de habilitación de Planta	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000
Equipo de Corte	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000

Equipo de Estampado	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
Máquinas de Cocer	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000
Computadores Diseño	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000
Computadores Oficina	\$ 640.000	\$ 640.000	\$ 640.000	\$ 640.000	\$ 640.000
Muebles Oficina	\$ 160.000	\$ 160.000	\$ 160.000	\$ 160.000	\$ 160.000
Derechos Multimedia	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Total Depreciación	\$ 18.900.000	\$ 18.900.000	\$ 18.900.000	\$ 18.900.000	\$ 18.900.000
EBIT	\$ -28.412.810	\$ 16.658.416	\$ 70.350.759	\$ 134.087.679	\$ 209.521.978
	-7%	4%	13%	21%	29%

Otros gastos no operacionales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros ingresos no operacionales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad antes de impuesto	\$ -28.412.810	\$ 16.658.416	\$ 70.350.759	\$ 134.087.679	\$ 209.521.978
Impuesto a la renta	\$ -	\$ -	\$ 15.821.019	\$ 36.203.673	\$ 56.570.934
Utilidad después de impuesto	\$ -28.412.810	\$ 16.658.416	\$ 54.529.741	\$ 97.884.006	\$ 152.951.044

Tabla auxiliar impuesto

Impuesto a la renta	\$ -	\$ 4.497.772	\$ 18.994.705	\$ 36.203.673	\$ 56.570.934
Impuesto positivo	\$ -	\$ 4.497.772	\$ 18.994.705	\$ 36.203.673	\$ 56.570.934
Impuesto negativo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Saldo anterior impuesto	\$ -	\$ -7.671.459	\$ -3.173.686	\$ -	\$ -
Impuesto acumulado	\$ -7.671.459	\$ -3.173.686	\$ -	\$ -	\$ -
Impuesto a la renta efectivo	\$ -	\$ -	\$ 15.821.019	\$ 36.203.673	\$ 56.570.934

Concepto	Inversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad después de impuesto	\$ -28.412.810	\$ 16.658.416	\$ 54.529.741	\$ 97.884.006	\$ 152.951.044	
Depreciación	\$ 18.900.000	\$ 18.900.000	\$ 18.900.000	\$ 18.900.000	\$ 18.900.000	
Inversión Total Activos	\$ -94.500.000					

Inversión en capital de trabajo	\$							
	-67.717.984							
Flujo neto puro activos	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	-162.217.984	-9.512.810	35.558.416	73.429.741	116.784.006	171.851.044		
Valor residual							\$	-
Recuperación del capital de trabajo							\$	67.717.984
Valor desecho activos								
Flujo neto puro activos + valores residuales	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	-162.217.984	-9.512.810	35.558.416	73.429.741	116.784.006	239.569.028		

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 16 CAPITAL DE TRABAJO

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Cantidad de Prendas												
Distribución de la Venta	0%	0%	6%	7%	10%	10%	10%	11%	11%	11%	12%	13%
Polera	-	-	308	400	520	547	547	602	602	602	657	712
Poleón	-	-	167	217	283	297	297	327	327	327	357	396
Vestido	-	-	111	145	188	198	198	216	216	216	236	258
Otro	-	-	195	253	329	346	346	381	381	381	416	450
Bolsón	-	-	150	195	254	267	267	293	293	293	320	347
Total Cantidad Prendas	0	0	932	1.211	1.574	1.656	1.656	1.822	1.822	1.822	1.987	2.163
Precios Sin IVA												
Polera	21.840	21.840	21.840	21.840	21.840	21.840	21.840	21.840	21.840	21.840	21.840	21.840
Poleón	38.647	38.647	38.647	38.647	38.647	38.647	38.647	38.647	38.647	38.647	38.647	38.647
Vestido	38.647	38.647	38.647	38.647	38.647	38.647	38.647	38.647	38.647	38.647	38.647	38.647
Otro	15.118	15.118	15.118	15.118	15.118	15.118	15.118	15.118	15.118	15.118	15.118	15.118
Bolsón	15.958	15.958	15.958	15.958	15.958	15.958	15.958	15.958	15.958	15.958	15.958	15.958
Ingresos												
Polera	0	0	6.724.232	8.741.501	11.363.951	11.954.190	11.954.190	13.149.609	13.149.609	13.149.609	14.345.027	15.540.446
Poleón	0	0	6.462.603	8.401.384	10.921.799	11.489.072	11.489.072	12.637.979	12.637.979	12.637.979	13.789.897	14.935.794
Vestido	0	0	4.308.402	5.800.823	7.281.199	7.659.391	7.659.391	8.425.320	8.425.320	8.425.320	9.191.258	9.957.196
Otro	0	0	2.948.493	3.830.491	4.979.673	5.239.210	5.239.210	5.762.031	5.762.031	5.762.031	6.285.652	6.809.873
Bolsón	0	0	2.393.699	3.112.069	4.046.690	4.255.821	4.255.821	4.681.403	4.681.403	4.681.403	5.108.995	5.532.667
Total Ingresos	0	0	22.835.829	29.886.318	38.592.214	40.596.674	40.596.674	44.656.342	44.656.342	44.656.342	48.716.009	52.775.677
Costo Ventas												
Costo Ventas: Insumos												
Polera	\$ -	\$ -	\$ 701.969	\$ 912.560	\$ 1.186.328	\$ 1.247.946	\$ 1.247.946	\$ 1.372.740	\$ 1.372.740	\$ 1.372.740	\$ 1.497.535	\$ 1.622.329
Poleón	\$ -	\$ -	\$ 444.808	\$ 579.251	\$ 751.726	\$ 790.770	\$ 790.770	\$ 869.847	\$ 869.847	\$ 869.847	\$ 948.924	\$ 1.028.001
Vestido	\$ -	\$ -	\$ 423.627	\$ 560.715	\$ 715.929	\$ 753.114	\$ 753.114	\$ 828.426	\$ 828.426	\$ 828.426	\$ 903.737	\$ 979.048
Otro	\$ -	\$ -	\$ 222.191	\$ 288.848	\$ 375.502	\$ 395.006	\$ 395.006	\$ 434.506	\$ 434.506	\$ 434.506	\$ 474.007	\$ 513.508
Bolsón	\$ -	\$ -	\$ 228.019	\$ 296.425	\$ 385.352	\$ 405.368	\$ 405.368	\$ 445.904	\$ 445.904	\$ 445.904	\$ 486.441	\$ 526.978
Total Costo Ventas:	\$ -	\$ -	\$ 2.020.614	\$ 2.626.799	\$ 3.414.838	\$ 3.592.203	\$ 3.592.203	\$ 3.951.423	\$ 3.951.423	\$ 3.951.423	\$ 4.310.644	\$ 4.669.864
Costo Ventas: Personal												
Jefe de Operaciones	\$ 1.929.240	\$ 1.929.240	\$ 1.929.240	\$ 1.929.240	\$ 1.929.240	\$ 1.929.240	\$ 1.929.240	\$ 1.929.240	\$ 1.929.240	\$ 1.929.240	\$ 1.929.240	\$ 1.929.240
Diseador y	\$ 1.779.240	\$ 1.779.240	\$ 1.779.240	\$ 1.779.240	\$ 1.779.240	\$ 1.779.240	\$ 1.779.240	\$ 1.779.240	\$ 1.779.240	\$ 1.779.240	\$ 1.779.240	\$ 1.779.240
Técnico Textil	\$ 2.258.480	\$ 2.258.480	\$ 2.258.480	\$ 2.258.480	\$ 2.258.480	\$ 2.258.480	\$ 2.258.480	\$ 2.258.480	\$ 2.258.480	\$ 2.258.480	\$ 2.258.480	\$ 2.258.480
Supervisor de	\$ 1.629.240	\$ 1.629.240	\$ 1.629.240	\$ 1.629.240	\$ 1.629.240	\$ 1.629.240	\$ 1.629.240	\$ 1.629.240	\$ 1.629.240	\$ 1.629.240	\$ 1.629.240	\$ 1.629.240
Total Costo Ventas:	\$ 7.596.200	\$ 7.596.200	\$ 7.596.200	\$ 7.596.200	\$ 7.596.200	\$ 7.596.200	\$ 7.596.200	\$ 7.596.200	\$ 7.596.200	\$ 7.596.200	\$ 7.596.200	\$ 7.596.200
Costo Ventas: Otros												
Comisión Tarjeta de	\$ -	\$ -	\$ 673.651	\$ 875.746	\$ 1.138.470	\$ 1.197.602	\$ 1.197.602	\$ 1.317.362	\$ 1.317.362	\$ 1.317.362	\$ 1.437.122	\$ 1.556.882
Material de Embalaje	\$ -	\$ -	\$ 558.900	\$ 726.570	\$ 944.541	\$ 993.600	\$ 993.600	\$ 1.092.960	\$ 1.092.960	\$ 1.092.960	\$ 1.192.320	\$ 1.291.680
Transporte Materiales	\$ -	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000
Call Center/Atención a	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000
Costos por Regalías a	\$ -	\$ -	\$ 549.585	\$ 714.461	\$ 928.799	\$ 977.040	\$ 977.040	\$ 1.074.744	\$ 1.074.744	\$ 1.074.744	\$ 1.172.448	\$ 1.270.152
Total Costo Ventas: Otros	\$ 600.000	\$ 1.100.000	\$ 2.882.136	\$ 3.416.777	\$ 4.111.810	\$ 4.268.242	\$ 4.268.242	\$ 4.585.066	\$ 4.585.066	\$ 4.585.066	\$ 4.901.890	\$ 5.218.714
Total Costo Ventas	\$ 8.196.200	\$ 8.696.200	\$ 12.478.336	\$ 13.012.977	\$ 15.708.018	\$ 15.864.442	\$ 15.864.442	\$ 16.132.687	\$ 16.132.687	\$ 16.132.687	\$ 17.391.179	\$ 18.714.378
Margen de Contribución	\$ -8.196.200	\$ -8.696.200	\$ 10.336.677	\$ 16.046.540	\$ 23.468.361	\$ 25.140.024	\$ 25.140.024	\$ 28.523.645	\$ 28.523.644	\$ 28.523.644	\$ 30.624.830	\$ 33.032.407
Gastos de Administración Finanzas												
Arriendo Planta	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000
Energía Eléctrica	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000
Agua	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000
Internet	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000
Gastos de oficina	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000
Hosting	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000
Dominio	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000
Campaña marketing	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000
Eventos Grupos de	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000
Marketing de referidos	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000
Publicidad en otros	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Remuneración Gerente	\$ 3.629.240	\$ 3.629.240	\$ 3.629.240	\$ 3.629.240	\$ 3.629.240	\$ 3.629.240	\$ 3.629.240	\$ 3.629.240	\$ 3.629.240	\$ 3.629.240	\$ 3.629.240	\$ 3.629.240
Remuneración Jefe de	\$ 1.929.240	\$ 1.929.240	\$ 1.929.240	\$ 1.929.240	\$ 1.929.240	\$ 1.929.240	\$ 1.929.240	\$ 1.929.240	\$ 1.929.240	\$ 1.929.240	\$ 1.929.240	\$ 1.929.240
Remuneración Jefe de	\$ 1.929.240	\$ 1.929.240	\$ 1.929.240	\$ 1.929.240	\$ 1.929.240	\$ 1.929.240	\$ 1.929.240	\$ 1.929.240	\$ 1.929.240	\$ 1.929.240	\$ 1.929.240	\$ 1.929.240
Remuneración	\$ 1.629.240	\$ 1.629.240	\$ 1.629.240	\$ 1.629.240	\$ 1.629.240	\$ 1.629.240	\$ 1.629.240	\$ 1.629.240	\$ 1.629.240	\$ 1.629.240	\$ 1.629.240	\$ 1.629.240
Remuneración Analista	\$ 1.239.240	\$ 1.239.240	\$ 1.239.240	\$ 1.239.240	\$ 1.239.240	\$ 1.239.240	\$ 1.239.240	\$ 1.239.240	\$ 1.239.240	\$ 1.239.240	\$ 1.239.240	\$ 1.239.240
Remuneración	\$ 19.302.200	\$ 19.302.200	\$ 19.302.200	\$ 19.302.200	\$ 19.302.200	\$ 19.302.200	\$ 19.302.200	\$ 19.302.200	\$ 19.302.200	\$ 19.302.200	\$ 19.302.200	\$ 19.302.200
Total Costo Ventas: Otros	\$ 27.498.400	\$ 27.998.401	\$ 31.801.152	\$ 32.941.978	\$ 34.425.062	\$ 34.758.850	\$ 35.688.091	\$ 36.364.137	\$ 36.364.136	\$ 36.622.619	\$ 39.298.664	\$ 39.974.710
Total Egresos	\$ 27.498.400	\$ 27.998.401	\$ 31.801.152	\$ 32.941.978	\$ 34.425.062	\$ 34.758.850	\$ 35.688.091	\$ 36.364.137	\$ 36.364.136	\$ 36.622.619	\$ 39.298.664	\$ 39.974.710
Saldo	\$ -27.498.400	\$ -27.998.401	\$ -9.965.623	\$ -3.255.660	\$ 4.167.161	\$ 5.837.824	\$ 4.908.583	\$ 8.292.205	\$ 8.292.204	\$ 6.033.723	\$ 9.417.345	\$ 12.800.967
Saldo Acumulado	\$ -27.498.400	\$ -55.496.801	\$ -64.462.324	\$ -67.717.984	\$ -63.550.823	\$ -57.712.999	\$ -52.804.416	\$ -44.512.210	\$ -36.220.006	\$ -30.186.283	\$ -20.788.938	\$ -7.967.971
Concepto												
Ingresos	\$ -	\$ -	\$ 22.835.829	\$ 29.886.318	\$ 38.592.214	\$ 40.596.674	\$ 40.596.674	\$ 44.656.342	\$ 44.656.342	\$ 44.656.342	\$ 48.716.009	\$ 52.775.677
Egresos	\$ 27.498.400	\$ 27.998.401	\$ 31.801.152	\$ 32.941.978	\$ 34.425.062	\$ 34.758.850	\$ 35.688.091	\$ 36.364.137	\$ 36.364.136	\$ 36.622.619	\$ 39.298.664	\$ 39.974.710
Saldo	\$ -27.498.400	\$ -27.998.401	\$ -9.965.623	\$ -3.255.660	\$ 4.167.161	\$ 5.837.824	\$ 4.908.583	\$ 8.292.205	\$ 8.292.204	\$ 6.033.723	\$ 9.417.345	\$ 12.800.967
Saldo Acumulado	\$ -27.498.400	\$ -55.496.801	\$ -64.462.324	\$ -67.717.984	\$ -63.550.823	\$ -57.712.999	\$ -52.804.416	\$ -44.512.210	\$ -36.220.006	\$ -30.186.283	\$ -20.788.938	\$ -7.967.971

ANEXO 17

PROYECCIÓN FLUJO DE CAJA A 5 AÑOS

Concepto	Inversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad después de impuesto	\$	-28.412.810	\$ 16.658.416	\$ 54.529.741	\$ 97.884.006	\$ 152.951.044
Depreciación	\$	18.900.000	\$ 18.900.000	\$ 18.900.000	\$ 18.900.000	\$ 18.900.000
Inversión Total Activos	\$	-94.500.000				
Desarrollo Plataforma Digital(Página Web + APP + C	\$	-35.000.000				
Infraestructura de habilitación de planta	\$	-25.000.000				
Equipo de corte	\$	-10.000.000				
Equipo de estampado	\$	-10.000.000				
Equipos de cocer	\$	-4.000.000				
Computadores diseño	\$	-1.500.000				
Computadores oficina	\$	-3.200.000				
Muebles oficina	\$	-800.000				
Derechos multimedia	\$	-5.000.000				
Inversión en capital de trabajo	\$	-67.717.984				
Flujo neto puro activos	\$	-162.217.984	\$ -9.512.810	\$ 35.558.416	\$ 73.429.741	\$ 116.784.006
Valor residual					\$	-
Recuperación del capital de trabajo					\$	67.717.984
Valor desecho activos					\$	4.800.000
Flujo neto puro activos + valores residuales	\$	-162.217.984	\$ -9.512.810	\$ 35.558.416	\$ 73.429.741	\$ 116.784.006
						\$ 244.369.028

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 18

PROYECCIÓN ESTADO DE RESULTADOS AL INFINITO

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6 + Inf
Ingresos							
Polera	\$ 119.541.896	\$ 138.668.599	\$ 160.855.575	\$ 186.592.467	\$ 216.447.262	\$ 216.447.262	
Polerón	\$ 114.890.721	\$ 133.273.237	\$ 154.596.955	\$ 179.332.468	\$ 208.025.662	\$ 208.025.662	
Vestido	\$ 76.593.814	\$ 88.848.825	\$ 103.064.637	\$ 119.554.978	\$ 138.683.775	\$ 138.683.775	
Gorro	\$ 52.382.101	\$ 60.763.237	\$ 70.485.355	\$ 81.763.011	\$ 94.845.093	\$ 94.845.093	
Bolsón	\$ 42.558.211	\$ 49.367.525	\$ 57.266.328	\$ 66.428.941	\$ 77.057.572	\$ 77.057.572	
Total Ingresos	\$ 405.966.743	\$ 470.921.422	\$ 546.268.849	\$ 633.671.865	\$ 735.059.364	\$ 735.059.364	
Costo Ventas							
Costo Ventas: Insumos Tela + Accesorios							
Polera	\$ 12.479.456	\$ 14.476.169	\$ 16.792.357	\$ 19.479.134	\$ 22.595.795	\$ 22.595.795	
Polerón	\$ 7.907.699	\$ 9.172.931	\$ 10.640.600	\$ 12.343.096	\$ 14.317.992	\$ 14.317.992	
Vestido	\$ 7.531.142	\$ 8.736.125	\$ 10.133.905	\$ 11.755.330	\$ 13.636.182	\$ 13.636.182	
Gorro	\$ 3.950.059	\$ 4.582.068	\$ 5.315.199	\$ 6.165.631	\$ 7.152.132	\$ 7.152.132	
Bolsón	\$ 4.053.675	\$ 4.702.263	\$ 5.454.625	\$ 6.327.365	\$ 7.339.744	\$ 7.339.744	
Total Costo Ventas: Insumos Tela	\$ 35.922.032	\$ 41.669.557	\$ 48.336.686	\$ 56.070.556	\$ 65.041.845	\$ 65.041.845	
Costos Ventas: Personal Operativo							
Jefe de Operaciones	\$ 23.150.880	\$ 23.845.406	\$ 24.560.769	\$ 25.297.592	\$ 26.056.519	\$ 26.056.519	
Diseñador y Responsable de Calidad	\$ 21.350.880	\$ 21.991.406	\$ 22.651.149	\$ 23.330.683	\$ 24.030.604	\$ 24.030.604	
Técnico Textil	\$ 33.877.200	\$ 34.893.516	\$ 35.940.321	\$ 37.018.531	\$ 38.129.087	\$ 38.129.087	
Supervisor de Abastecimiento y Despacho	\$ 19.550.946	\$ 20.137.474	\$ 20.741.599	\$ 21.363.847	\$ 22.004.762	\$ 22.004.762	
Total Costo Ventas: Insumos Tela	\$ 97.929.906	\$ 100.867.803	\$ 103.893.837	\$ 107.010.652	\$ 110.220.972	\$ 110.220.972	
Costos Ventas: Otros Costos							
Comisión Tarjeta de Crédito	\$ 11.976.019	\$ 13.892.182	\$ 16.114.931	\$ 18.693.320	\$ 21.684.251	\$ 21.684.251	
Material de Embalaje	\$ 9.936.000	\$ 11.426.400	\$ 13.140.360	\$ 15.111.414	\$ 17.378.126	\$ 17.378.126	
Transporte Materias Primas	\$ 5.500.000	\$ 5.665.000	\$ 5.834.950	\$ 6.009.999	\$ 6.190.298	\$ 6.190.298	
Call Center Atención a Clientes	\$ 7.200.000	\$ 7.416.000	\$ 7.638.480	\$ 7.867.634	\$ 8.103.663	\$ 8.103.663	
Costos por Regalías a Clientes	\$ 9.813.756	\$ 10.108.169	\$ 10.411.414	\$ 10.723.756	\$ 11.045.469	\$ 11.045.469	

Total Costo Ventas: Otros Costos	\$ 44.425.775	\$ 48.507.751	\$ 53.140.135	\$ 58.406.123	\$ 64.401.808	\$ 64.401.808
Total Costo Ventas	\$ 178.277.713	\$ 191.045.111	\$ 205.370.658	\$ 221.487.331	\$ 239.664.625	\$ 239.664.625
Margen de Contribución	\$ 227.689.030	\$ 279.876.311	\$ 340.898.191	\$ 412.184.534	\$ 495.394.739	\$ 495.394.739
Gastos de Administración Finanzas						
Arriendo Planta	\$ 36.000.000	\$ 37.080.000	\$ 38.192.400	\$ 39.338.172	\$ 40.518.317	\$ 40.518.317
Energía Eléctrica	\$ 6.000.000	\$ 6.180.000	\$ 6.365.400	\$ 6.556.362	\$ 6.753.053	\$ 6.753.053
Agua	\$ 1.200.000	\$ 1.236.000	\$ 1.273.080	\$ 1.311.272	\$ 1.350.611	\$ 1.350.611
Internet	\$ 1.200.000	\$ 1.236.000	\$ 1.273.080	\$ 1.311.272	\$ 1.350.611	\$ 1.350.611
Gatos de oficina	\$ 2.400.000	\$ 2.472.000	\$ 2.546.160	\$ 2.622.545	\$ 2.701.221	\$ 2.701.221
Hosting	\$ 540.000	\$ 556.200	\$ 572.886	\$ 590.073	\$ 607.775	\$ 607.775
Dominio	\$ 12.000	\$ 12.360	\$ 12.731	\$ 13.113	\$ 13.506	\$ 13.506
Campaña marketing digital	\$ 36.000.000	\$ 37.080.000	\$ 38.192.400	\$ 39.338.172	\$ 40.518.317	\$ 40.518.317
Eventos Grupos de Interés	\$ 6.000.000	\$ 6.180.000	\$ 6.365.400	\$ 6.556.362	\$ 6.753.053	\$ 6.753.053
Marketing de referidos	\$ 6.000.000	\$ 6.180.000	\$ 6.365.400	\$ 6.556.362	\$ 6.753.053	\$ 6.753.053
Publicidad en otros medios tradicionales	\$ 12.000.000	\$ 12.360.000	\$ 12.730.800	\$ 13.112.724	\$ 13.506.106	\$ 13.506.106
Remuneración Gerente General	\$ 43.550.880	\$ 44.857.406	\$ 46.203.129	\$ 47.589.222	\$ 49.016.899	\$ 49.016.899
Remuneración Jefe de Finanzas	\$ 23.150.880	\$ 23.845.406	\$ 24.560.769	\$ 25.297.592	\$ 26.056.519	\$ 26.056.519
Remuneración Jefe de Marketing	\$ 23.150.880	\$ 23.845.406	\$ 24.560.769	\$ 25.297.592	\$ 26.056.519	\$ 26.056.519
Remuneración Supervisor de Sistemas	\$ 19.550.880	\$ 20.137.406	\$ 20.741.529	\$ 21.363.774	\$ 22.004.688	\$ 22.004.688
Remuneración Analista de Marketing	\$ 14.870.880	\$ 15.317.006	\$ 15.776.517	\$ 16.249.812	\$ 16.737.306	\$ 16.737.306
Remuneración Asistente General	\$ 5.575.440	\$ 5.742.703	\$ 5.914.984	\$ 6.092.434	\$ 6.275.207	\$ 6.275.207
Total Gastos Admin y Finan	\$ 237.201.840	\$ 244.317.895	\$ 251.647.432	\$ 259.196.855	\$ 266.972.761	\$ 266.972.761
Total Egresos	\$ 415.479.553	\$ 435.363.006	\$ 457.018.090	\$ 480.684.186	\$ 506.637.386	\$ 506.637.386
EBITDA	\$ -9.512.810	\$ 35.558.416	\$ 89.250.759	\$ 152.987.679	\$ 228.421.978	\$ 228.421.978
						\$ -
	0	0	0	0	0	
Desarrollo Plataforma	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000
Infraestructura de habilitación de Planta	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000
Equipo de Corte	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000

Equipo de Estampado	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
Máquinas de Cocer	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000
Computadores Diseño	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000
Computadores Oficina	\$ 640.000	\$ 640.000	\$ 640.000	\$ 640.000	\$ 640.000	\$ 640.000
Muebles Oficina	\$ 160.000	\$ 160.000	\$ 160.000	\$ 160.000	\$ 160.000	\$ 160.000
Derechos Multimedia	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Total Depreciación	\$ 18.900.000	\$ 18.900.000	\$ 18.900.000	\$ 18.900.000	\$ 18.900.000	\$ 18.900.000
EBIT	\$ -28.412.810	\$ 16.658.416	\$ 70.350.759	\$ 134.087.679	\$ 209.521.978	\$ 209.521.978
	-7%	4%	13%	21%	29%	29%

Otros gastos no operacionales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros ingresos no operacionales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad antes de impuesto	\$ -28.412.810	\$ 16.658.416	\$ 70.350.759	\$ 134.087.679	\$ 209.521.978	\$ 209.521.978
Impuesto a la renta	\$ -	\$ -	\$ 15.821.019	\$ 36.203.673	\$ 56.570.934	\$ 56.570.934
Utilidad después de impuesto	\$ -28.412.810	\$ 16.658.416	\$ 54.529.741	\$ 97.884.006	\$ 152.951.044	\$ 152.951.044

Tabla auxiliar impuesto							
Impuesto a la renta	\$ -	\$ -	\$ 4.497.772	\$ 18.994.705	\$ 36.203.673	\$ 56.570.934	\$ 56.570.934
Impuesto positivo	\$ -	\$ -	\$ 4.497.772	\$ 18.994.705	\$ 36.203.673	\$ 56.570.934	\$ 56.570.934
Impuesto negativo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Saldo anterior impuesto	\$ -	\$ -	\$ -7.671.459	\$ -3.173.686	\$ -	\$ -	\$ -
Impuesto acumulado	\$ -	\$ -7.671.459	\$ -3.173.686	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impuesto a la renta efectivo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 15.821.019	\$ 36.203.673	\$ 56.570.934	\$ 56.570.934

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 19

PROYECCIÓN FLUJO DE CAJA AL INFINITO

Concepto	Inversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	+ Inf
Utilidad después de impuesto	0 \$	-28.412.810 \$	16.658.416 \$	54.529.741 \$	97.884.006 \$	152.951.044 \$	152.951.044 \$
Depreciación	0 \$	18.900.000 \$	18.900.000 \$	18.900.000 \$	18.900.000 \$	18.900.000 \$	18.900.000 \$
Inversión Total Activos	\$ -94.500.000						
	0 \$ -35.000.000 \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$
	0 \$ -25.000.000 \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$
	0 \$ -10.000.000 \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$
	0 \$ -10.000.000 \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$
	0 \$ -4.000.000 \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$
	0 \$ -1.500.000 \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$
	0 \$ -3.200.000 \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$
	0 \$ -800.000 \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$
	0 \$ -5.000.000 \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$
Inversión en capital de trabajo	\$ -67.717.984 \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$
Flujo neto puro activos	\$ -162.217.984 \$	-9.512.810 \$	35.558.416 \$	73.429.741 \$	116.784.006 \$	171.851.044 \$	171.851.044 \$
Valor residual	\$ - \$	- \$	- \$	- \$	- \$	1.450.954.441 \$	- \$
Recuperación del capital de trabajo	\$ - \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$
Valor desecho activos	\$ - \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$
Flujo neto puro activos + valores residuales	\$ -162.217.984 \$	-9.512.810 \$	35.558.416 \$	73.429.741 \$	116.784.006 \$	1.622.805.485 \$	

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 20
BALANCE GENERAL A 5 AÑOS

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos corrientes	\$ -9.512.810	\$ 26.045.606	\$ 99.475.346	\$ 216.259.352	\$ 388.110.396
Capital de trabajo	\$ 67.717.984	\$ 67.717.984	\$ 67.717.984	\$ 67.717.984	\$ 67.717.984
Activos no corrientes	\$ 94.500.000	\$ 94.500.000	\$ 94.500.000	\$ 94.500.000	\$ 94.500.000
Depreciación acumulada	\$ -18.900.000	\$ -37.800.000	\$ -56.700.000	\$ -75.600.000	\$ -94.500.000
Total activos	\$ 133.805.175	\$ 150.463.590	\$ 204.993.331	\$ 302.877.336	\$ 455.828.380
Capital	\$ 162.217.984	\$ 162.217.984	\$ 162.217.984	\$ 162.217.984	\$ 162.217.984
Utilidad del ejercicio	\$ -28.412.810	\$ 16.658.416	\$ 54.529.741	\$ 97.884.006	\$ 152.951.044
Utilidades retenidas	\$ -	\$ 133.805.175	\$ 150.463.590	\$ 204.993.331	\$ 302.877.336
Total pasivos y patrimonio	\$ 133.805.175	\$ 150.463.590	\$ 204.993.331	\$ 302.877.336	\$ 455.828.380

Activos corrientes					
Inversión en capital de trabajo anual	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Saldo anterior	\$ 67.717.984	\$ 67.717.984	\$ 67.717.984	\$ 67.717.984	\$ 67.717.984
Capital de trabajo anual	\$ 67.717.984	\$ 67.717.984	\$ 67.717.984	\$ 67.717.984	\$ 67.717.984
Caja anual	\$ -9.512.810	\$ 35.558.416	\$ 73.429.741	\$ 116.784.006	\$ 171.851.044
Saldo anterior caja	\$ -	\$ -9.512.810	\$ 26.045.606	\$ 99.475.346	\$ 216.259.352
Total caja anual	\$ -9.512.810	\$ 26.045.606	\$ 99.475.346	\$ 216.259.352	\$ 388.110.396
Total anual activos corrientes	\$ 58.205.175	\$ 93.763.590	\$ 167.193.331	\$ 283.977.336	\$ 455.828.380

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 21

ESTRATEGIA DE SALIDA

En caso se decidiera por no continuar con la operación de *Tailored*, se optaría por una estrategia de salida basada en la venta del negocio, a un valor razonable de mercado, que permita como mínimo cubrir los pasivos contraídos.

En un escenario extremo, si no se percibiera un interés real del mercado por adquirir la empresa, sólo sería factible ejecutar una estrategia de liquidación de activos. Con lo recaudado, la prioridad para el cumplimiento de las obligaciones económicas, iniciaría con los colaboradores, continuaría con los proveedores y las otras partes interesadas, para finalmente culminar con los socios-inversionistas.

ANEXO 22

IMAGEN CORPORATIVA *TAILORED*



Fuente: Elaboración propia