



“Distribuidora de prendas de vestir de tallas plus size”

**Plan de Negocio para optar al grado de
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN (MBA) Parte II**

Alumnos: Camila Andrea Sancristoful Arancibia

Profesor Guía: Claudio Dufeu

Santiago, julio 2021

CONTENIDO

Resumen Ejecutivo	4
Oportunidad de negocio	5
Análisis de la Industria, Competidores, Clientes	6
Industria	6
Competidores	6
Clientes	6
Descripción de la empresa y propuesta de valor	7
El modelo de negocio de esta marca cuenta con 4 pilares estratégicos: diseño y fabricación, promoción y distribución, viabilidad financiera y tecnología.	7
Plan de Marketing	8
Estrategia de segmentación	8
Estrategia de producto/servicio	8
Estrategia de Precio	8
Estrategia de Distribución	8
Plan de Operaciones	9
Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones	9
Flujo de operaciones	12
Plan de desarrollo e implementación	13
Dotación	16
Equipo del proyecto	18
Equipo gestor	18
Estructura organizacional	19
Incentivos y compensaciones	22
Remuneraciones	22
Incentivos y compensaciones	23
Plan Financiero	25
Proyección de ventas y crecimiento:	25
Proyección de EBIT:	27
Proyección de pago de dividendos:	32
Tasa de descuento:	33
Para el cálculo de la tasa de descuento utilizada para descontar los flujos de caja a la hora de valorar este proyecto de inversión se utilizaron los siguientes indicadores:	33
Análisis de sensibilidad	34

Riesgos críticos	36
Riesgo 1: Fijación de precios:	36
Riesgo 2: Condiciones económicas:	37
Riesgo 3: Poca aceptación del producto ofrecido:	37
Riesgo 4: Entrada de nuevos competidores:	37
Riesgo 5: Sobre stock por cambio de temporada:	38
Riesgo 6: Dependencia de los ingresos en pocos clientes:	38
Riesgo 7: Crecimiento esperado:	38
Propuesta Inversionista	38
Conclusiones	42
Bibliografía y fuentes	43
Anexos	44

RESUMEN EJECUTIVO

Este plan de negocios consiste en el diseño y venta de prendas de vestir para personas con talla “plus size” por medio de la marca **Fashion +** de la marca **S&S Ltda** con la finalidad de hacer una contribución a que las personas de grandes dimensiones se sientan a gusto con su vestimenta y apariencia al usar ropa a la moda.

La venta de estas prendas será a través de una aplicación de “realidad aumentada” por venta e-commerce.

El nicho al que estamos apuntando está muy poco abastecido. Dado esto consideramos que, en un periodo de 10 años, seamos una marca reconocida en toda la región, con ventas de hasta 1,2 millones de unidades, equivalentes a USD 21 millones en un año y con presencia en más de 10 países de América Latina.

Esperamos abarcar un amplio mercado que contempla a Chile, Argentina, Uruguay, Paraguay, México y el Caribe, es de alrededor de MMUSD\$1.000.

Respecto a los ingresos, esperamos alcanzar un promedio de MMUSD\$8.8 en los 10 primeros años de vida del proyecto, con un margen ebitda promedio de 19% (mínimo de 3% y máximo de 24%) y una inversión total de USD\$400.000, lo que otorgará una TIR esperada de 40,2%.

Lo anterior será posible si logramos conseguir un aporte del inversor de USD\$400.000 a cambio de una propiedad del 40% de la compañía.

OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

De acuerdo con la última Encuesta Nacional de Salud realizada por el Ministerio de Salud entre el 2016 y 2017 la cantidad de personas con sobrepeso u obesidad, superan el 70% de la población (*Anexo I*).

Se ha observado que las personas que están en estos índices tienen muy poco cubierta la necesidad de vestir (ropa), dado que no existe una amplia variedad de productos y los que pocos que existen no se adaptan de manera plena a sus cuerpos, por lo tanto, lo anterior no les permiten tener actividades laborales y de recreación con las que se sienten cómodos.

Considerando diversas encuestas chilenas que señalan que el 3,2% de la población tiene obesidad mórbida y un 31,2% tiene obesidad y teniendo en cuenta la escasa oferta de productos de vestir, hemos descubierto un nicho al cual satisfacer. Lo anterior también se sustenta a nivel latinoamericano donde, según la Red de Expertos NCD-RisC (*Anexo 2.1 y 2.2*), esta situación de obesidad se repite en toda América Latina, con un mayor énfasis en Argentina (30,0% en mujeres y 28,2% en hombres), Uruguay (32,0% en mujeres y 25,8% en hombres) y México (35,4% en mujeres y 25,1% en hombres) y que, al igual que Chile, tienen su necesidad de vestirse insatisfecha.

Hoy en día en nuestro país existe oferta de prendas de vestir vendidas en gran parte por las grandes tiendas del retail, sin embargo, sus tallas dejan fuera a personas de a personas con dimensiones sobre XL y a la vez de poca variedad y calidad.

Producto de lo anterior es que queremos crear una marca que contribuya al bienestar de las personas con obesidad haciendo que se sientan bien consigo mismas, a través de nuestra marca **Fashion +**, que estará a cargo del diseño y comercialización de prendas de vestir de tipo casual, con estilo y tallas que se adecúen a su figura.

Nuestro foco de cliente son hombres y mujeres de estrato social medio-bajo que quiera una prenda de vestir ya sea para trabajar como para recreación.

El aspecto más diferenciador es la utilización de la tecnología para efectuar la venta a nuestros clientes a través de ventas e-commerce con la aplicación de “Realidad aumentada”.

ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES, CLIENTES

Industria

Nuestra marca se enmarca en el sector de prendas de vestir, específicamente en el segmento de tallas plus size, dado que, en Latino américa, la oferta continúa siendo baja en cantidad y calidad, a pesar de que los índices de obesidad están entre un 20% y 40% de la población.

Esta industria cuenta con amplias barreras de entrada, por lo que se hace necesario encontrar el ente diferenciador el cual está dado por la venta e-commerce (página web y distribuidores) y la utilización de la herramienta de “realidad aumentada”.

En el Anexo 3, se podrá observar un análisis detallado de la industria con base en Porter que permitirá profundizar en las características de ésta.

Competidores

Los principales competidores de nuestra marca son empresas multinacionales con basta experiencia en el rubro de venta de prendas de vestir como Mango, Zara y Tommy Hilfiger entre otros. Sin embargo, tanto en Chile como en América Latina su oferta es limitada.

Clientes

Contamos con 4 tipos de clientes a los cuales agrupamos según necesidades, conductas y motivaciones. Es así como nuestros clientes son: *Chica Juvenil, Mujer Contemporánea, Chico Juvenil y Hombre Contemporáneo.*

Ver más detalle en parte I.

DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR

Nuestro objetivo es que nuestros clientes (personas con sobredimensiones) se sientan bien al momento de vestirse. Para ello comercializaremos prendas de vestir bajo la marca **Fashion +**.

El modelo de negocio de esta marca cuenta con 4 pilares estratégicos: diseño y fabricación, promoción y distribución, viabilidad financiera y tecnología.

Diseño y fabricación:

Se crearán los diseños y colores de acuerdo con las últimas tendencias de moda, las cuales se determinarán por las ferias y principales tiendas de moda más importantes del mundo.

De esta manera se fabricarán los productos, en una primera etapa, en Chile, para luego encargar la producción a un proveedor en China.

Promoción y distribución:

Estas promociones se realizan a través de medios audiovisuales, medios impresos localizados en los distintos centros comerciales y en gran medida a través de publicidad en internet y redes sociales, la cual se está convirtiendo en pionera para la promoción de este tipo de productos.

Tecnología:

Nuestra tecnología será uno de nuestros entes diferenciadores con la incorporación del software de realidad aumentada que permite al cliente conocer cómo se vería con la prenda puesta sin la necesidad de acudir a una tienda física.

Viabilidad financiera:

Creemos que este puede llegar a ser altamente rentable, producto de la poca oferta de ropa variada y de calidad para este nicho.

Ver más detalle en parte I.

PLAN DE MARKETING

Estrategia de segmentación

Esperamos abarcar un mercado del 3,2% de la población chilena que representa un total aproximado de 576.000 personas y otro 31,2% de la población en el largo plazo producto de la migración de personas al segmento de obesidad.

Estrategia de producto/servicio

Las características que diferencian el producto con la competencia son: menor precio, mayor variedad en diseños y colores, mejor calidad de la tela y comercialización a través del software de “realidad aumentada” de la página web.

Estrategia de Precio

Será a través de *Penetración*, y esperamos que nuestras prendas tengan un valor aproximado de USD 14.

Estrategia de Distribución

Será a través de un canal de distribución indirecto. Nuestra meta a largo plazo es que en la etapa de consolidación dos bodegas una en Chile y otra en Panamá con una capacidad para albergar unos 300 mil SKUs y 70 mil SKU respectivamente.

Ver más detalle en parte I.

PLAN DE OPERACIONES

Nuestro plan de operaciones estará relacionado a la etapa de crecimiento en la que se encuentre la empresa y a los mercados que estemos cubriendo en cada una de éstas.

Para asegurar el éxito de nuestro emprendimiento, es necesario crear un esquema logístico, administrativo y comercial que realice acciones que estén en línea con nuestra estrategia a corto, mediano y largo plazo.

Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

Tal y como hemos indicado en la sección 3, hemos dividido nuestra estrategia en 3 etapas, la cual se inicia con la puesta en marcha de la empresa y culmina con la internacionalización de nuestras operaciones a través del Cono Sur, México y Centroamérica y el Caribe.

En la primera etapa hemos considerado cubrir un área geográfica limitada para algunas comunas de la Región Metropolitana de Santiago y portafolio de productos limitados con el objetivo de determinar cómo, en la práctica, nuestras prendas están siendo recibidas por los clientes, de manera de poder hacer los ajustes en nuestros diseños, precios y espacios geográficos de cara a la expansión progresiva que tendremos en el futuro.

Importación:

La importación de nuestros productos se realizará desde nuestro distribuidor en China, donde fabricará los mismos en función a los patrones que le enviemos y las cantidades que le indiquemos.

Esta mercancía, llegará a dos destinos: A nuestro centro de distribución en Chile, llegarán todas las prendas que serán vendidas a todo el Cono Sur, mientras que al centro de distribución de Panamá llegará la mercancía que luego será enviada a México, Centroamérica y El Caribe.

Logística:

Nuestra sede comercial será de un espacio óptimo para una empresa que inicia las operaciones, al igual que la bodega donde se almacenarán nuestros productos, la cual será un espacio arrendado de unos 300 m² para almacenar unas 200 mil unidades al mismo tiempo.

Conforme vayamos avanzando a la etapa II de nuestra empresa, procederemos a utilizar un operador logístico que se encargue del almacenamiento y despacho de nuestra mercancía a los distribuidores y a nuestros clientes por medio de las ventas en línea. El espacio debe estar destinado para almacenar unos 1,1 millones de unidades.

Para la etapa III, mantendremos dos “bodegas principales”: una en Chile que despachará nuestros productos a la región del Cono Sur, que estimamos sea la misma que la utilizada en la etapa II y otra en Panamá gestionará los despachos a México, Centroamérica y el Caribe cuya capacidad de almacenaje estimamos que deba ser de unas 300 mil unidades. En estos países operaremos a través de aliados estratégicos o distribuidores.

La razón por la que hemos escogido Panamá como centro de distribución es que en este país existen exenciones impositivas y tratados de libre comercio que nos generarán ahorro, además de la ventaja geográfica para varios de nuestros clientes que generan ahorros en cuanto a gastos de flete. En cuanto al centro de distribución en Chile, consideramos que éste es nuestro mercado natural por ser el país donde iniciaremos operaciones, por lo que será muy importante que el segundo centro de distribución se encuentre ubicado en este país.

Distribución:

Esperamos tener ventas provenientes de dos fuentes: ventas al detal y ventas en línea. Para las ventas al detal, consideramos apoyarnos en distribuidores que les vendan a minoristas y en tiendas por departamento que les venderán directamente a los clientes. Para las ventas de exportación, utilizaremos un distribuidor por país que se encargue de las ventas locales. Los distribuidores contarán con el apoyo de nuestra fuerza de ventas para lograr la rotación del producto hacia los minoristas.

Para las ventas en línea, utilizaremos una página web donde se mostrará nuestro portafolio de productos y que, luego de efectuada la venta, se despachará hasta el domicilio del cliente. Las compras en línea que se realicen desde otros países, las despachamos por medio de los distribuidores que nos apoyen en cada localidad.

Fuerza de ventas: uno de los elementos más importantes de nuestra industria, es la fuerza de ventas. Esta unidad será responsable de ofrecer nuestros productos a los minoristas, quienes levantarán las órdenes de los pedidos de mercancía que le comprarán a nuestros distribuidores.

Contaremos también con un Gerente de Ventas que tendrá la responsabilidad de monitorear las ventas realizadas por los distribuidores, presentar los nuevos productos y hacer seguimiento a los grandes retails.

El objetivo es que siempre haya una sinergia positiva entre la organización y nuestros aliados comerciales, de manera de incrementar las ventas y conocer la receptividad de los distintos modelos.

Administración:

Un aspecto que poco se considera pero que tiene gran relevancia para el cumplimiento de los objetivos, es la gestión administrativa. La efectividad de los procesos y de las personas que los manejan es lo que hará que las unidades comerciales puedan realizar sus funciones que garanticen un continuo flujo de productos a nuestros clientes. Adicionalmente, en la medida que las operaciones se incrementen y se hagan más complejas, las tareas administrativas serán más importantes.

Para la etapa de crecimiento y consolidación, hemos definido las unidades administrativas en tres grandes rubros: El área de Administración y Finanzas, compuesto por las unidades de Contabilidad, Planificación Financiera, Soporte de TI y Crédito y Cobranzas. En segundo lugar, tendremos el área Compras y Logística encargada de las importaciones y gestión del operador logístico y en tercer lugar contaremos con el área de Recursos Humanos encargada de la gestión de personal.

Sistemas de información:

La administración de los sistemas de información es otro aspecto importante para la puesta en marcha y continuidad del negocio.

Nuestro negocio no requiere de un equipo de sistemas in-house, sin embargo, requiere de un servicio las 24 horas del día, los 7 días de la semana, por lo que nos enfocaremos en tercerizar la gestión de los sistemas de información que se limitarán a los sistemas administrativos, el manejo de la página web para las compras en línea y el seguimiento de la herramienta de realidad aumentada.

Flujo de operaciones

Hemos establecido algunas operaciones clave de cara al cliente y a los procesos internos de la organización, con el fin de garantizar la fluidez de nuestras operaciones y un adecuado servicio al cliente. A continuación, presentamos una breve descripción de estos:

Diseños de nuevos productos:

Los diseños se realizarán a principios de cada año, en el que, luego de culminadas las investigaciones de tendencia en los distintos países, se procederá a definir las colecciones nuevas para cada temporada. Este proceso también implica un estudio de mercado para saber la percepción de nuestros clientes respecto a los nuevos productos.

Proyecciones de producción:

Luego de hacer los diseños se procederá a estimar las unidades a vender, tanto de los nuevos diseños como de los actuales, por cada temporada: verano, otoño, invierno y primavera.

Compras:

Al tener los diseños que se van a vender durante el año, se procede a emitir una orden de compra a nuestro proveedor en China para que fabrique los productos mediante un cronograma de producción. Se realizarán 4 entregas en el año, una por cada estación.

Oferta a clientes:

Mientras se fabrican nuestros productos, tendremos una galería exclusiva para los principales distribuidores con la nueva colección de cada temporada, para que coloquen las

órdenes de venta anticipada, las cuales les serían despachadas en el momento que se vayan recibiendo en la bodega.

Importación:

La importación se realizará a dos centros de distribución: uno ubicado en Panamá para los envíos a México, Centroamérica y El Caribe y el otro a una bodega en Chile desde donde se despacharán los productos al Cono Sur.

Facturación a distribuidores:

Una vez que los productos se encuentran en nuestras bodegas, efectuaremos los despachos a cada uno de nuestros distribuidores y minoristas.

Ventas en línea:

Poco antes de llegar las temporadas, publicaremos los distintos modelos en nuestra página web, en el que se podrán realizar reservas y compras anticipadas, las cuales serían despachadas a cada cliente al llegar los productos. Al disponer físicamente de los productos, procederemos a efectuar la venta en línea con entrega inmediata.

Plan de desarrollo e implementación

Nuestro plan de desarrollo que mostraremos a continuación es una línea de tiempo que contempla la etapa inicial de nuestro emprendimiento (ver descripción de etapas de crecimiento en sección 3.3).

El cronograma de implementación se inicia con la elaboración del plan de negocios y culminará con el primer ciclo de despacho a nuestros clientes (por ventas en línea), distribuidores y minoristas. Estimamos que todo el plan de desarrollo e implementación se demore unos 8 meses y, para facilitar su entendimiento, hemos dividido el cronograma en 3 secciones que se gestionan en paralelo y que a su vez se dividen en tareas específicas.

A continuación, explicamos brevemente en qué consiste cada sección:

Sección 1: Estratégica y financiera:

Esta etapa consiste en la elaboración y culminación del plan de negocios y en levantamiento de los recursos necesarios para la puesta en marcha de las operaciones. Se estima que esta etapa se demore unos 6 meses, de noviembre de 2020 a mayo de 2021.

Hitos críticos y etapas claves:

- ❑ Consolidación de la idea y plan de negocio: consiste en fortalecer definitivamente el proyecto de negocio que queremos implementar, basado en estudio de mercado e investigaciones de la industria.
- ❑ Proyección de la parte financiera del proyecto con números favorables: basado en cálculos de ratios y otros indicadores financieros, se logra llegar a un resultado positivo en las ganancias proyectadas del proyecto para hacerlo viable y sostenible en el tiempo, todo basado en estudios de costos, gastos y ganancias de la industria.
- ❑ Conseguir financiamiento por parte de un inversionista para el desarrollo del proyecto: a través de la entrega de una propuesta de plan de negocio (documento) al inversionista, donde se expone el desarrollo del mismo en las distintas etapas y áreas para explicar y justificar la viabilidad del negocio.

Sección 2: Trámites legales y operativos:

Está relacionado con las tareas que se necesitan para cumplir con la legislación chilena para la puesta en marcha de nuestras operaciones, al igual que incluye trámites administrativos y decisiones gerenciales.

Hitos críticos y etapas claves:

- ❑ Creación de la entidad legal: una vez conseguido el financiamiento por parte del inversionista, el primer hito y etapa sería realizar todos los trámites legales para crear la empresa, tanto en el Servicio de Impuestos Internos, como en las escrituras notariales de manera de cumplir con las disposiciones de las entidades reguladoras.

- ❑ Obtención de la marca: En paralelo a la creación de la entidad, se debe proceder a patentar la marca, de manera de proteger la invención de la misma, así como también de los productos y servicios que comercializa.
- ❑ Ubicación de sede comercial y logística: luego, debemos definir el sector geográfico donde queremos establecer tanto el punto de venta de los productos, como el centro de distribución, en base a todos los estudios de mercado realizados en la sección 1.
- ❑ Contratación de personal clave: por último debemos seleccionar y contratar a los empleados necesarios para poner en marcha la empresa, de acuerdo a los definido en el plan de negocio.

Esta etapa se iniciará en noviembre de 2020 y culminará en abril de 2021.

Sección 3: Actividades comerciales:

En esta etapa se incluyen todas las actividades comerciales y promocionales que deberemos llevar a cabo para poder ofrecer nuestros productos en el mercado.

Las actividades comerciales tendrán una duración de 6 meses, iniciándose en diciembre 2020 y culminando en junio de 2021.

Hitos críticos y etapas claves:

- ❑ Diseño de página web: dado que una parte de nuestros productos serán comercializados a través de plataforma on line se hace necesario contar con una página web que permita comprar los productos de manera remota, además de promocionar los productos, darnos visibilidad en el mercado, incrementar ventas y fidelizar a clientes.
- ❑ Diseño y confección de modelos: para ello es clave contar con un diseñador que nos permita diseñar y crear prendas de vestir, definir especificaciones técnicas para las prendas de vestir y tener conocimiento sobre telas, patrones, formas y colores. Además nos ayudará en la investigación y búsqueda de tendencias, colores, telas y siluetas para las próximas temporadas, además de participar en la

estimación de costos y materiales requeridos, así como también recomendar una red de proveedores y distribuidores.

- ❑ Plan inicial de marketing en redes sociales: dado que esperamos contar con una amplia presencia en redes sociales necesitamos contar con un documento que detalle las estrategias que usaremos en todas las redes sociales en las que estaremos presente para alcanzar los objetivos de marketing de la empresa. Para ellos también contaremos con un encargado de marketing, especialista en temas digitales, tales como neuromarketing.
- ❑ Ciclo de oferta a distribuidores y minoristas: este hito consiste en cotizar, seleccionar y consolidar a nuestros distribuidores y minoristas que venderán nuestros productos en sus tiendas, mediante reuniones y presentaciones. A esto le llamamos ciclo de oferta, dado que debemos trabajar con aquellas empresas que compartan nuestros valores, de manera que entiendan el objetivo del negocio y así logren darle un sentido a la venta que va más allá de cubrir una necesidad, si no que nuestra marca abarca valores tales como la aceptación, la no discriminación y empatía que se hacen necesarios también a la hora de distribuir los productos.
- ❑ Fabricación de primeros lotes: en esta etapa también se crearán los primeros productos que corresponden a los definidos en la planificación de producción, de acuerdo a la temporada y segmento objetivo.
- ❑ Inicio de ventas en línea y despacho a distribuidores y minoristas: dado que previamente se creó la página web, comienzan también en esta fase, las primeras transacciones de venta en nuestra plataforma on line, las cuales se irán incrementando conforme se consolide la marca y fidelizamos a los clientes.

En el Anexo 4 se podrá observar el calendario de actividades consolidado.

Dotación

Nuestro plan de negocios se divide en etapas de crecimiento y volumen de operaciones que requieren de una estructura organizacional que se irá haciendo más compleja con el tiempo. Para poder explicar la dotación de nuestro proyecto, debemos separarlo por etapas, cuyos detalles específicos se muestran en la sección 6. A continuación, presentamos los requerimientos de staff generales con los que contaremos:

Dotación en etapa inicial:

Tal y como detallamos en la sección 3.3, esta etapa representa el nacimiento de la empresa y de las operaciones, en donde empezaremos a tener las vivencias prácticas y de primera mano de cómo se desenvuelve el mercado. En esta etapa, una parte importante de las actividades (ver sección 5.3) serán desarrolladas por los dos emprendedores de este proyecto, que estarán representadas bajo la posición de Gerente General y Gerente de Operaciones.

A lo largo de la etapa de creación y puesta en marcha de la empresa, diversas actividades requerirán de apoyo externos, cuyos servicios serán contratados mediante un esquema de outsourcing o consultoría. Entre los servicios a contratar tendremos:

1. Asesor legal para la creación de la empresa y de la marca.
2. Diseñador de modas, para la confección de los productos que saldrán a la venta durante el primer año.
3. Operador logístico para el almacenaje y despacho de la mercancía.
4. Community Manager para la administración de contenido en redes sociales.
5. Contador que se encargue de registrar las transacciones y cumplir con los deberes tributarios de la empresa.
6. Diseñador de páginas web, para gestionar la creación de la página mediante la cual se exhibirán nuestros productos y realizarán las ventas en línea.
7. Empresa de trade marketing para el desarrollo de las actividades de venta.

Adicional a la tercerización de diversas actividades, contrataremos personal que consideramos que será clave para potenciar nuestro negocio en la primera etapa:

1. Gerente comercial, encargado de la relación con los distribuidores, minoristas y clientes.
2. Asistente, quien se encargará de diversas actividades administrativas de nuestra sede.

Dotación en etapa de expansión:

Tal y como se detalla en el capítulo 3, en esta etapa pretendemos ser una marca reconocida en la Región Metropolitana de Santiago y cubrir todo el mercado chileno, por lo que nuestras necesidades de personal entre contratadas y tercerizadas variarán significativamente en comparación con la etapa inicial.

En primer lugar, mantendremos como tercerizada las actividades de asesoría legal, almacenaje y distribución, Community Manager y la administración de nuestra página web. Este esquema de outsourcing lo consideramos ideal, debido a que constituyen actividades muy especializadas de las que no requerimos dedicación exclusiva o que cuyos costos de desarrollo in-house, como la operación logística, no compensan los beneficios que obtendremos por su incorporación.

En segundo lugar, crearemos departamentos con personal propio tales como: Recursos Humanos, Facturación y Cobranzas, Compras e importaciones, Contabilidad, Planificación, Mercadeo y una Fuerza de Ventas.

Dotación en etapa de consolidación:

Esta es la etapa en la que cubriremos otros mercados, los cuales hemos dividido en, Cono Sur y Zona Norte (México, Centroamérica y el Caribe). Tal y como hemos mencionado anteriormente, esperamos tener dos centros de operaciones, en Chile y en Panamá. En esta etapa de crecimiento, nuestras operaciones son mucho más complejas, por lo que requerimos de una estructura más grande que responda a los requerimientos de nuestros proveedores y clientes.

A lo largo de esta etapa, ampliaremos en número de personas los departamentos de Facturación y Cobranzas, Compras e Importaciones, Contabilidad, Departamento Comercial y de Mercadeo.

En la sede en Panamá, tendremos como personal propio a un Gerente de Administración, un equipo de facturación y cobranzas, un asistente, un analista contable y un Gerente de Ventas, quien se encargará de la gestión de ventas con los distribuidores de los distintos países. Por otra parte, tercerizamos las actividades legales, tributarias y de operación logística.

EQUIPO DEL PROYECTO

Equipo gestor

El equipo gestor para este proyecto está compuesto por dos personas descritas a continuación:

Gestor 1:

Camila Sancristoful, mujer de 32 años, de profesión Contador Público y Auditor de la Universidad de Santiago de Chile, con 10 años de experiencia en auditorías externas de Estados Financieros, identificación de riesgos críticos y optimización de procesos claves en diferentes industrias. Actualmente se desempeña como Jefe Zonal en la Gerencia de Desarrollo de Red en Derco S.A. (importadora de vehículos, motos, maquinaria y repuestos) donde tiene a cargo una cartera de clientes (concesionarios) a los cuales debe monitorear en temas de cumplimientos de metas de ventas, indicadores y KPIs de Salesforce y nivel de satisfacción de clientes, así como también identificar focos de riesgos para proponer mejoras.

Dada su vasta experiencia en temas comerciales y de control interno, así como también sus competencias respaldadas por los estudios que ha tenido (MBA Universidad de Chile) es que dentro de esta organización se desempeñará como Gerente de Operaciones.

Gestor 2:

José Sarmiento, hombre de 40 años, de profesión Contador Auditor de la Universidad Santa María (Venezuela), con 18 años de experiencia en auditorías externas de Estados Financieros, control interno, compliance, contabilidad y finanzas. Actualmente se desempeña como Bussines Controller en Galderma, donde está encargado de elaborar presupuestos y rolling forecast, así como también reportar diferentes informes financieros y liderar la elaboración de políticas y procedimientos en la implementación de procesos.

En su larga trayectoria ha desempeñado diversos cargos gerenciales y de alta directiva que le han permitido tener todas las competencias para desempeñar la labor de Gerente General y de Finanzas de esta organización

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional irá cambiando y creciendo, dependiendo de la etapa en la cual nos encontremos. A continuación, se describen estas estructuras:

Etapa Inicial:

La estructura será pequeña, dado que estaremos iniciando el negocio y estaremos probando la recepción de los productos en los clientes. Dado lo anterior es que el volumen de venta no será alto y por ende no es necesaria una estructura robusta ni gran cantidad de colaboradores.

De esta forma la estructura estará compuesta por:

- 1 Gerente General y de Finanzas
- 1 Gerente de Operaciones
- 1 Diseñador

Etapa de Expansión:

La estructura comienza a ser más extensa que en la etapa inicial, dada la consolidación de la marca, la lealtad ganada en los clientes y el aumento en las ventas.

De esta forma la estructura estará compuesta por:

- 1 Gerente General y de Finanzas,
 - 1 Jefe de contabilidad

- 2 asistentes contables
- 1 Jefe de tesorería
- 1 analista de tesorería
- 1 secretaria
- 1 Gerente de Recursos Humanos
 - 1 analista de reclutamiento
 - 1 analista de beneficios
- 1 Gerente Operaciones
 - 2 diseñadores
 - 1 encargado de página web
 - 4 vendedores en la tienda
 - 2 vendedores para distribuidores
- 1 Subgerente de Logística
 - 2 asistentes de logística

Etapas de Consolidación:

Corresponde a la estructura más sólida de las tres etapas, en esta fase la cantidad de colaboradores se incrementa exponencialmente debido a la expansión en las diferentes regiones (Cono Sur, Panamá, México y El Caribe), lo que hace necesario una gran dotación para cubrir todas las necesidades de cada uno de los países donde la marca tenga presencia.

De esta forma la estructura estará compuesta por:

- 1 Gerente General y de Finanzas,
 - 4 Jefe de contabilidad (uno por cada sector),
 - 8 asistentes contables (dos por cada jefe de contabilidad),

- 4 Jefe de tesorería (uno por cada sector),
- 4 analista de tesorería (uno por cada jefe de tesorería),
- 2 secretaria (1 por cada dos sectores).
- 1 Gerente de Recursos Humanos,
 - 1 analista de reclutamiento,
 - 3 analistas de beneficios.
- 1 Gerente de Operaciones,
 - 8 diseñadores (dos por cada región),
 - 1 Subgerente de tecnología (página web),
 - 4 Jefes de tecnología (uno por cada sector),
 - 24 vendedores en la tienda (4 por cada país, a excepción del Caribe que comparte 4 para todos esos países),
 - 12 vendedores para distribuidores (2 por cada país, a excepción del Caribe que comparte 4 para todos esos países).
- 1 Gerente de Logística,
 - 2 Subgerente de logística (1 por cada bodega),
 - 4 analistas de logística (2 por cada bodega).

INCENTIVOS Y COMPENSACIONES

Remuneraciones

Las remuneraciones que se pagarán en esta compañía serán las evaluadas según mercado en donde se desempeñe la persona, las que podrán variar según el país en que el colaborador trabaje. De esta manera los sueldos según cargo son los siguientes:

Cargo	Remuneración mensual en USD	Remuneración anual en USD
Gerente General y de Finanzas	3.750	45.000
Gerente de Operaciones	3.125	37.500
Gerente de Recursos Humanos	3.125	37.500
Gerente de Logística	3.125	37.500
Subgerente de logística	2.500	30.000
Subgerente de Tecnología	2.500	30.000
Jefe de tecnología	1.875	22.500
Jefe de contabilidad	1.875	22.500
Jefe de tesorería	1.875	22.500
Diseñadores	1.875	22.500
Asistentes contables	625	7.500
Asistentes de logística	625	7.500
Analista de tesorería	625	7.500
Analista de reclutamiento	625	7.500
Analista de beneficios	625	7.500
Vendedores en la tienda	625	7.500
Vendedores para distribuidores	1.000	12.000

Cargo	Remuneración mensual en USD	Remuneración anual en USD
Secretaria	625	7.500

Incentivos y compensaciones

Los incentivos y compensaciones que se utilizarán para todos los trabajadores de la compañía son los siguientes:

1. *Bono por matrimonio o unión civil:* Se entrega un monto de 300 USD líquidos al trabajador.

Requisitos:

- Tener contrato indefinido
- Antigüedad mínima de dos años al momento de contraer matrimonio o unión civil.
- Este beneficio se debe solicitar hasta 90 días corridos desde que el colaborador contraer matrimonio o unión civil
- Se requiere enviar certificado de matrimonio o unión civil

2. *Bono por nacimiento o adopción:* Se entrega un monto de 300 USD líquidos al trabajador

Requisitos:

- Tener contrato indefinido
- Antigüedad mínima de dos años al momento de contraer matrimonio o unión civil.
- Este beneficio se debe solicitar hasta 90 días corridos desde que el colaborador contraer matrimonio o unión civil
- Se requiere enviar certificado de matrimonio o unión civil

3. *Seguro complementario de salud, catastrófico y dental:* Todos los empleados cuentan con un seguro de salud, catastrófico y dental financiado 100% por la empresa, el cual cubre el 50% de los gastos médicos no cubiertos por la ISAPRE o FONASA.

Requisitos:

- Tener contrato indefinido
- Completar el formulario de incorporación (preexistencias)

4. *Bono de reparto de utilidades:* En abril de cada año se pagará a todos los trabajadores de la compañía un monto fijo correspondiente a un porcentaje de las utilidades del año anterior, el cual se definirá cada cierre de año.

Requisitos:

- Tener contrato indefinido vigente al 15 de abril del año en que se paga el bono.
- Antigüedad mínima de un año al 31 de marzo del año en que se paga el bono.

5. *Días de vacaciones:* Por cada 5 días de feriados legales que solicites, solo 4 días serán descontados del saldo total.

Requisitos:

- Tener contrato indefinido vigente.
- Beneficio disponible entre el 1 de marzo y 30 de noviembre de cada año.
- Tener hasta 15 días de vacaciones acumulados (suma de días legales y progresivos).

6. *Aginaldo de Navidad y fiestas patrias:* Se entrega un monto de 125 USD líquidos al trabajador el 15 de septiembre y 15 de diciembre de cada año.

Requisitos:

- Tener contrato indefinido vigente.

- Tener una antigüedad mínima de un año al 30 de septiembre y 30 de diciembre respectivamente.

PLAN FINANCIERO

Para poder determinar la viabilidad financiera de nuestro negocio y de nuestra estrategia, iniciamos con una proyección de las ventas en unidades y valores, por cada zona geográfica en la que vamos a incursionar y por el periodo 2020-2030. Posteriormente calculamos el margen bruto, los otros costos operativos para la obtención de la utilidad antes y después de impuestos.

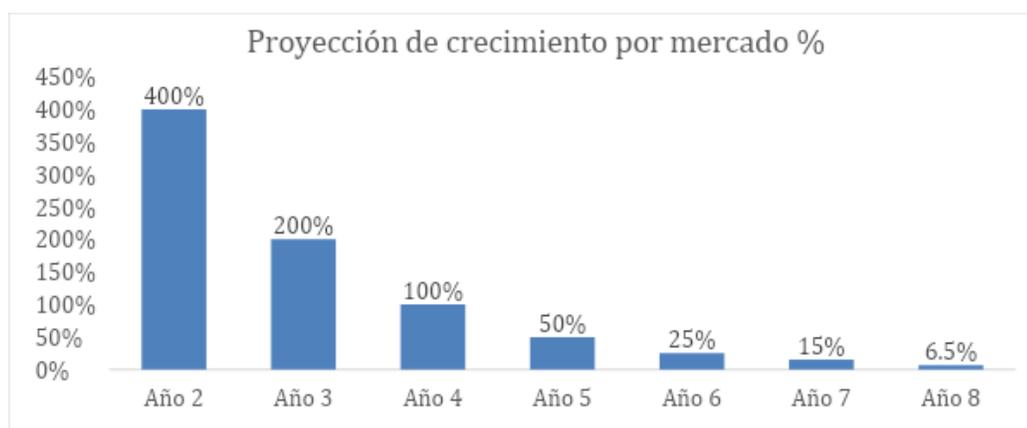
Luego de haber proyectado el Estado de Ganancias y Pérdidas y Balance General, procedimos a estimar el flujo de caja que generará el negocio, luego de considerar el pago de dividendos e inversión en activos.

Proyección de ventas y crecimiento:

Proyectamos las ventas mediante una estimación de unidades a vender por zona geográfica, por año, tomando en cuenta un precio promedio para llegar a una venta en valores. Los detalles de las proyecciones de venta (unidades, precio promedio y valores) pueden verse en el Anexo 5.

En vista de que en el primer año de incursión en cada mercado realizaremos una oferta reducida de unidades que se irán incrementando de manera agresiva para los períodos siguientes, estimamos un crecimiento inicial en ventas de 400% para el segundo año de incursión en cada zona geográfica, que irá descendiendo gradualmente hasta un 50% para el quinto año y hasta un 6,5% promedio de crecimiento. Luego, estimamos un modesto crecimiento a dos dígitos bajos para los dos años siguientes y un crecimiento de 6,5% anual después del año 8, cuando nos hayamos consolidado en cada mercado.

En el siguiente gráfico, se observa el plan de crecimiento para cada mercado desde el año 2 hasta el año 8.



Nuestra incursión en Chile la realizaremos a partir de 2021, mientras que la penetración de nuestros productos en el resto del Cono Sur la haríamos a partir del 2024. La Zona Norte, estimamos cubrirla a partir del 2026. Para el 2030, esperamos estar consolidados en los tres mercados con una venta anual de 1,2 millones de unidades entre las tres zonas geográficas, equivalentes a USD 17,7 millones.

A continuación, se puede observar la proyección de crecimiento en unidades y valores para el periodo 2020-2030, así como una gráfica de tendencias.

	<i>Zona</i>	<i>2020</i>	<i>2021</i>	<i>2022</i>	<i>2023</i>	<i>2024</i>	<i>2025</i>	<i>2026</i>	<i>2027</i>	<i>2028</i>	<i>2029</i>	<i>2030</i>
Miles de Unidades	Chile	-	10	50	150	300	450	563	647	689	734	781
	Cono Sur	-	-	-	-	20	60	120	180	225	259	276
	Zona Norte	-	-	-	-	-	-	20	60	120	180	207
	Total	-	10	50	150	320	510	703	887	1,034	1,172	1,264

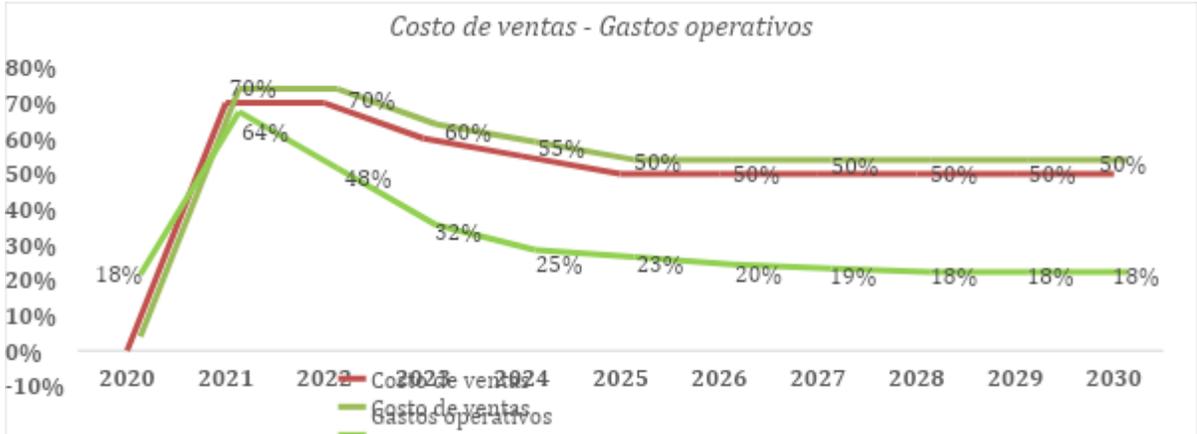
	<i>Zona</i>	<i>2020</i>	<i>2021</i>	<i>2022</i>	<i>2023</i>	<i>2024</i>	<i>2025</i>	<i>2026</i>	<i>2027</i>	<i>2028</i>	<i>2029</i>	<i>2030</i>
Ventas en miles USD	Chile	-	140	700	2,100	4,200	6,300	7,875	9,056	9,645	10,272	10,939
	Cono Sur	-	-	-	-	280	840	1,680	2,520	3,150	3,623	3,858
	Zona Norte	-	-	-	-	-	-	280	840	1,680	2,520	2,898
	Total	-	140	700	2,100	4,480	7,140	9,835	12,416	14,475	16,414	17,695

Los precios por cada área geográfica las hemos estimado en dólares de Estados Unidos de América, en función al precio promedio de venta de prendas de vestir en cada zona. Los precios promedios de venta para Chile serán de USD 14 para el periodo 2021-2030. A los fines de nuestro análisis, no contemplamos crecimientos anuales en el precio, debido a que los saldos los mostramos en dólares americanos. Por otra parte, hemos concluido, luego de nuestras investigaciones, que los precios de este tipo de productos en dólares se mantienen relativamente constantes.

Proyección de EBIT:

La proyección de la utilidad operativa ha sido determinada en base a las ventas proyectadas y a los gastos que irán ocurriendo a lo largo de los ejercicios económicos, producto de nuestras operaciones diarias, que hemos tomado en consideración a los efectos del plan de negocios.

Estos costos y gastos se incrementan en función al volumen de operaciones y a los costos fijos y variables inherentes de entrada en cada mercado donde planeamos comercializar nuestra marca. De acuerdo con nuestras proyecciones, podemos observar que los costos de venta para los primeros tres años tendrán un componente fijo importante que mantendrá los mismos en un 70% sobre los ingresos, tendiendo a la baja hasta llegar a un margen estable de 50% sobre las ventas. Asimismo, los gastos operativos inician en un tope de 64%, descendiendo en la medida que transcurren los meses hasta un 18% de la venta.



Estos dos componentes tienen un efecto directo en el EBIT tal y como se observa en el gráfico anexo.



La combinación de estos gastos, esenciales para la operación de la empresa, espera generar un EBIT promedio de 13% de la venta, con una pérdida de -18% en el primer año de operaciones y un margen de 32% al largo plazo. Proyectamos que, en los próximos 10 años, se genere un EBIT acumulado de USD 25 MM y una ganancia neta, después de impuestos de USD 18 MM.

Ganancias estimadas (miles de USD)	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
EBIT	(24)	(47)	(123)	179	918	1,964	2,921	3,812	4,589	5,203	5,609
Ganancia del ejercicio	(24)	(48)	(126)	123	670	1,439	2,147	2,810	3,392	3,846	4,147

A continuación, describimos los principales componentes de nuestra operación, como base que determina el EBIT:

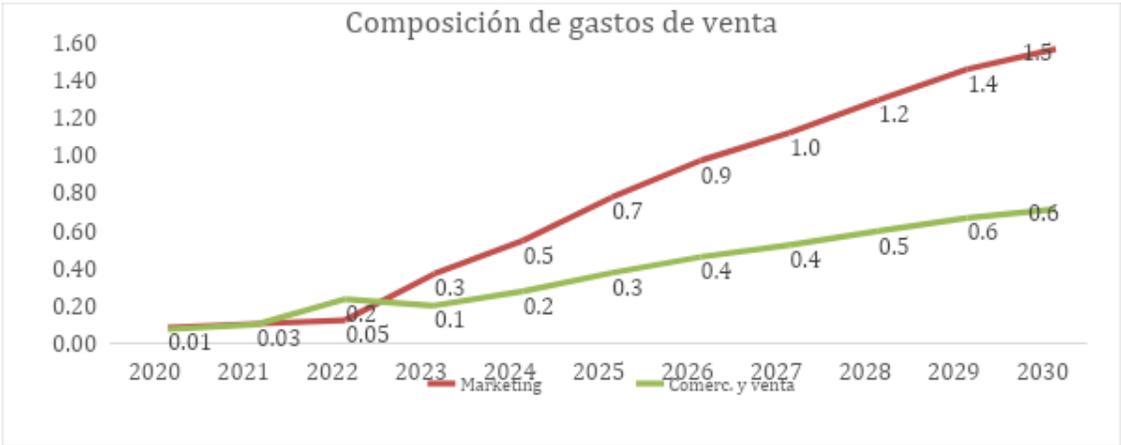
Costo de venta y utilidad bruta: hemos determinado un margen bruto promedio, durante la fase de consolidación, de 50% el cual se basa en las proyecciones que arroja la industria textil en los países en los que planeamos comercializar nuestra marca. Esperamos que este comportamiento se mantenga de manera lineal a lo largo del periodo 2020-2030 aún y cuando se vislumbren posibles oportunidades de mejora, bien por automatización de procesos o por mejores tarifas de nuestros aliados comerciales, que traería una reducción de nuestros costos y un aumento del margen bruto de la Compañía.

Tal y como comentamos a lo largo de este análisis, nuestros productos serán confeccionados en China y traídos a los centros de distribución correspondientes. Estimamos que el costo promedio de importación por unidad será de USD 7,7 el cual se compone del costo de fabricación, flete y nacionalización.

Costos de distribución: este costo corresponde a los despachos realizados a clientes y distribuidores, para los cuales hemos determinado una proporción promedio de 1% sobre la venta con base en la proporción histórica de distintas empresas comercializadoras. Para el 2028 estimamos que el gasto por este concepto sea de USD 144 mil y USD 176 mil para 2030.

Gastos de venta: este es uno de los componentes más importantes y de mayor peso de nuestra operación, ya que lo integran todas las operaciones relacionadas con la venta del producto a los clientes, incluyendo mercadeo, atención al cliente, fuerza de venta, entre otros. En este sentido, estimamos tener una proporción significativamente alta de estos gastos durante los primeros 5 años de operación, para que, luego estar consolidados en los 3 mercados donde posicionaremos nuestros productos, lleguemos a una proporción estable de este gasto sobre las ventas.

Para los primeros 6 años de operación, estimamos un promedio de 27% de gastos de venta, siendo el más importante el de nuestro segundo año con un 40% de proporción (USD 56 mil). En el largo plazo, estimamos un gasto de venta de 12% sobre el total de venta o un gasto promedio de USD 1.2MM.



En el Anexo 6, se muestra el detalle de los gastos de Marketing, por tipo de campaña, así como el gasto de venta.

Gasto de administración: Este gasto representará un 20% sobre la venta en 2021, debido a que incluyen los recursos humanos y financieros necesarios para la puesta en marcha de la operación, tendiendo a estabilizarse hasta llegar a un 5% a partir de 2028.

A continuación, presentamos un resumen del Estado de Ganancias y Pérdidas para cada uno de los años sujetos a evaluación.

Resumen de Estado de Resultados (en MM de USD)	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Ventas	-	0.14	0.70	2.10	4.48	7.14	9.84	12.42	14.47	16.41	17.70
Costo de ventas	-	(0.10)	(0.49)	(1.26)	(2.46)	(3.57)	(4.92)	(6.21)	(7.24)	(8.21)	(8.85)
Ganancia bruta	-	0.04	0.21	0.84	2.02	3.57	4.92	6.21	7.24	8.21	8.85
Costos de distribución	-	(0.004)	(0.01)	(0.02)	(0.04)	(0.07)	(0.10)	(0.12)	(0.14)	(0.16)	(0.18)
Gasto de venta	(0.01)	(0.06)	(0.21)	(0.42)	(0.67)	(1.00)	(1.28)	(1.49)	(1.74)	(1.97)	(2.12)
Gastos de administración	(0.01)	(0.03)	(0.11)	(0.21)	(0.36)	(0.50)	(0.59)	(0.74)	(0.72)	(0.82)	(0.88)
Otras ganancias (pérdidas)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.01)	(0.02)	(0.04)	(0.03)	(0.04)	(0.04)	(0.05)	(0.05)
Ganancias (pérdidas) operativas	(0.02)	(0.05)	(0.12)	0.18	0.92	1.96	2.92	3.81	4.59	5.20	5.61
Ingresos financieros	-	0.00	0.00	0.01	0.02	0.04	0.05	0.06	0.07	0.08	0.09
Costos financieros	-	(0.00)	(0.01)	(0.02)	(0.02)	(0.03)	(0.03)	(0.02)	(0.01)	(0.02)	(0.02)
Ganancia (pérdida), antes de impuestos	(0.02)	(0.05)	(0.13)	0.17	0.92	1.97	2.94	3.85	4.65	5.27	5.68
Gasto por impuestos a las ganancias	-	-	-	(0.05)	(0.25)	(0.53)	(0.79)	(1.04)	(1.25)	(1.42)	(1.53)
Ganancia (pérdida)	(0.02)	(0.05)	(0.13)	0.12	0.67	1.44	2.15	2.81	3.39	3.85	4.15

En el Anexo 7, se muestra el análisis detallado de la proyección de Estado de Ganancias y Pérdidas en USD y porcentaje de cada gasto sobre la venta.

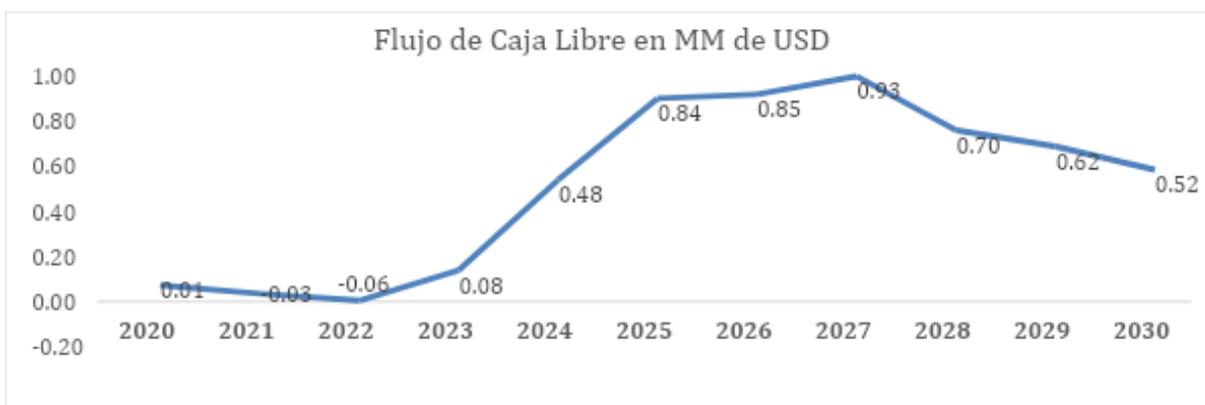
Impacto en Balance General:

El impacto que tendrán nuestras operaciones en el balance general será sobre el activo y pasivo corriente, ya que nuestra operación involucra operaciones principalmente de corto plazo. También es importante destacar la inversión en propiedad, planta y equipos que será un componente importante para el total de activos de la compañía.

A continuación, presentamos un resumen del balance general, cuyo detalle por cuentas y en dólares se puede observar en el Anexo 8.

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Total activos corrientes	0.02	0.05	0.17	0.63	1.82	3.32	4.84	6.38	7.58	8.63	9.46
Total activos, no corrientes	0.00	0.18	0.32	0.37	0.49	0.69	0.95	1.29	1.68	2.12	2.60
Total Activos	0.02	0.23	0.49	1.01	2.31	4.01	5.79	7.67	9.26	10.75	12.06
Total pasivos corrientes	0.01	0.04	0.18	0.45	1.28	2.54	4.22	5.92	7.68	9.19	10.56
Total pasivos no corrientes	-	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Total patrimonio	0.01	0.19	0.31	0.56	1.03	1.47	1.57	1.74	1.58	1.57	1.50
Total Pasivos y Patrimonio	0.02	0.23	0.49	1.01	2.31	4.01	5.79	7.67	9.26	10.75	12.06

Proyección de flujo de efectivo: El flujo de efectivo es muy importante para nosotros, porque ayudará a determinar la capacidad que la empresa tendrá para pagar dividendos y destinar el remanente a reinversión. A continuación, presentamos un gráfico de tendencia que muestra el flujo de caja libre para el periodo 2020-2030.



Como se puede observar en el gráfico, se genera un incremento exponencial del flujo de caja libre después de dividendos, hasta el 2027, con un crecimiento más pronunciado en 2022, año en que se comienzan a consolidar las operaciones en el mercado chileno. A continuación, se muestra un resumen del Flujo de Efectivo en millones de dólares:

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Resultado Operacional	-0.03	-0.05	-0.13	0.16	0.90	1.93	2.89	3.79	4.57	5.19	5.59
Resultado No Operacional	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Utilidad del ejercicio antes Impto.	-0.03	-0.05	-0.13	0.16	0.90	1.93	2.89	3.79	4.57	5.19	5.59
Ajustes	0.00	-0.18	-0.14	-0.06	-0.19	-0.59	-1.25	-1.81	-2.60	-3.11	-3.51
Flujo de Caja Libre	-0.03	-0.23	-0.26	0.06	0.46	0.83	0.86	0.95	0.74	0.67	0.58
Flujos de Caja Libres	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Flujo de Caja Libre	-0.03	-0.23	-0.26	0.06	0.46	0.83	0.86	0.95	0.74	0.67	0.58
Valor Terminal	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	3.26
Flujo de Caja + Valor Terminal	-0.03	-0.23	-0.26	0.06	0.46	0.83	0.86	0.95	0.74	0.67	3.83

En el resumen de flujo de efectivo, observamos cómo el Flujo de caja disponible disminuye en USD -0,03MM en 2021, USD -0,23MM en 2022 y USD -0,26 en 2023, para incrementar sostenidamente con el pasar de los años hasta llegar a un máximo de USD 0,95MM en 2027 y cerrar el 2030 en USD 0,58MM. También para este análisis hemos considerado un valor terminal al cierre del ejercicio de USD 3,3MM, el cual constituye el costo estimado de salida al final de del periodo sujeto a revisión.

Más específicamente, en el Anexo 9, se puede observar el detalle que compone el flujo de efectivo por cada tipo de transacción. En este, se observa el componente impositivo, cuyo porcentaje ronda el 27% en promedio, seguido de los costos operacionales, de los que se descuentan alrededor de 50% por aquellos componentes que no inciden en el flujo de caja libre tales como, depreciación, inversión en activos y dividendos, entre otros.

El crecimiento promedio del efectivo disponible durante los primeros 7 años de operación es de 53%, para una reducción promedio a partir de ese año de 12,2% anual. Esta reducción obedece a pagos significativos de dividendos a los accionistas, el cual se menciona a continuación.

Proyección de pago de dividendos:

Estimamos empezar a pagar los primeros dividendos durante 2024, con base a los resultados financieros de 2023. En 2025, 2026 y 2027 obtendremos un incremento de pago de dividendos de 469%, 152% y 49%, respectivamente para luego estabilizarse en el periodo 2028-2030 con un promedio de 28%.

El monto promedio de dividendos a pagar será de USD 1,6 MM con un promedio de USD 2,6 MM para los últimos 3 años de nuestra estimación.

En el Anexo 10, se puede observar el comportamiento de los dividendos para el periodo 2020-2030 en valores y porcentajes. Tal y como se observa en el mismo, esperamos pagar un mínimo de USD 68 mil a partir de 2024 y un máximo de USD 3.0 MM en 2030, momento en que estaremos consolidados en los 3 mercados que deseamos cubrir.

El monto acumulado de dividendos a pagar durante los primeros 10 años de operación, será de USD 11MM.

Tasa de descuento:

Para el cálculo de la tasa de descuento utilizada para descontar los flujos de caja a la hora de valorar este proyecto de inversión se utilizaron los siguientes indicadores:

Company Name	Ctry	Market	Beta	Year-To-Date
		Cap. last(mUSD)	1-Year	Price Change (in local currency)
Industria de Diseno Tex...	ESP	88143	1.01	-23.40%
The Gap Inc.	USA	6855	2.21	3.80%
FAST RETAILING CO., LTD...	JPN	64274	1.07	2.30%
Hennes & Mauritz AB (H&...	SWE	29885	1.48	-15.10%
Burberry Group plc	GBR	8120	1.23	-29.10%
Next plc	GBR	10527	1.44	-12.50%

- **Beta de la acción:** Corresponde a la suma de las betas patrimonial sin deuda de las principales empresas de la industria textil.
- **Tasa libre de riesgo (Rf):** Corresponde a la tasa de los bonos emitidos por el Estado chileno.
- **Premio por riesgo de mercado:** Se extrajo del libro "Finanzas Corporativas, Teoría y Práctica" de Carlos Maquieira Villanueva.

De esta forma los números utilizados son:

Beta de la acción	1.17
Tasa Libre de Riesgo (Rf)	1.36%
Premio por riesgo de mercado	6.88%
Premio por liquidez	4%
Premio Startup	4%
Impuestos	27%

Una vez obtenidos los datos anteriores, realizamos el cálculo de la tasa según las siguientes fórmulas, lo que nos da una tasa de descuento inicial de **9,38%**.

$$Tasa\ de\ descuento = Rf + (Rm - Rf) * \beta$$

A la tasa de descuento, le hemos incluido dos factores que deben ser tomados en cuenta al momento de considerar esta tasa: en primer lugar, hemos considerado un **premio por**

liquidez y un efecto de **Startup de 4%** cada uno, con el fin de compensar el riesgo que puede traer nuestro emprendimiento, sobre todo para los primeros años de operación.

Al evaluar todos estos componentes dentro de nuestro análisis, obtenemos una tasa de descuento total de **17,38%**.

Análisis de sensibilidad

Con el fin de continuar con un análisis más detallado del desempeño de nuestro negocio, hemos calculado el impacto financiero que generaría una sub o sobreestimación de nuestros indicadores de gestión. Esto podrá dar al inversionista un panorama más claro sobre la viabilidad del negocio.

A los efectos de este ejercicio, mostraremos el impacto en los principales indicadores: ventas, EBIT y dividendos, para una **variación en precios** en **+/- 10%** y uno donde las variaciones se vean reflejadas en las **unidades**, equivalentes a un **+/- 10%** por encima y por debajo de nuestro escenario base.

Adicional al tradicional análisis de sensibilidad, hemos proyectado también *escenarios combinados*, en el que apreciamos el impacto de una proyección *optimista*, donde se combina un incremento de precios y unidades en un 10% con respecto al análisis inicial, y una proyección *pesimista* en el que, tanto las unidades vendidas como el precio unitario, caerían un 10%.

Es importante destacar que el efecto de una variación en ventas y precios inciden significativamente en los resultados, positiva o negativamente dependiendo del escenario. También hemos considerado que los gastos de ventas y administración se mantienen igual al escenario inicial para poder ver más claramente el cambio en las tendencias.

Resultados de proyección con base en variación de precios en 10%:

En la tabla anexa, se muestra la variación de aumento en la venta cuando el precio se incrementa en 10%, experimentando un mínimo de USD 0,01MM en 2021 y un máximo de USD 1,77MM para 2030. En este sentido, podemos afirmar que cuando los precios se incrementan un 10%, las ventas acumuladas para el periodo de 10 años sujeto a evaluación

sería de USD 8,4MM, para llegar a una venta total de USD 93,5MM (venta acumulada USD 85,3MM en el cálculo inicial).

S&S Ltda

Análisis de sensibilidad.

Variación de la venta ante aumento de precios en 10%

Expresado en millones de dólares

		2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Variación de Ventas USD	Chile	-	0.01	0.07	0.21	0.42	0.63	0.79	0.91	0.96	1.03	1.09
	Cono Sur	-	-	-	-	0.03	0.08	0.17	0.25	0.32	0.36	0.39
	Zona Norte	-	-	-	-	-	-	0.03	0.08	0.17	0.25	0.29
	Total	-	0.01	0.07	0.21	0.45	0.71	0.98	1.24	1.45	1.64	1.77

En caso contrario, cuando el precio es de un 10% menos, la venta se ve impactada en la misma proporción, pero restando a la venta, para una variación acumulada de USD -8,4MM y una venta total para el periodo de 10 años por USD 76,8MM.

S&S Ltda

Análisis de sensibilidad.

Variación de la venta ante aumento de precios en 10%

Expresado en millones de dólares

		2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Variación de Ventas USD	Chile	-	(0.01)	(0.07)	(0.21)	(0.42)	(0.63)	(0.79)	(0.91)	(0.96)	(1.03)	(1.09)
	Cono Sur	-	-	-	-	(0.03)	(0.08)	(0.17)	(0.25)	(0.32)	(0.36)	(0.39)
	Zona Norte	-	-	-	-	-	-	(0.03)	(0.08)	(0.17)	(0.25)	(0.29)
	Total	-	(0.01)	(0.07)	(0.21)	(0.45)	(0.71)	(0.98)	(1.24)	(1.45)	(1.64)	(1.77)

En cuanto al impacto que una variación de precio puede generar en el EBIT, se puede observar en el cuadro anexo que el EBIT disminuye 6,1% y aumenta en un promedio de 7,5%, para un EBIT máximo de 33,3% en el escenario de un incremento de precios y máximo de 29,8% en el escenario de una disminución de precios.

S&S Ltda

Análisis de sensibilidad.

EBIT ante variación de precios en 10%

Expresado en porcentaje sobre la venta

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
-10%	N/A	-48.0%	-30.3%	-1.6%	11.8%	19.6%	22.0%	23.1%	24.2%	24.2%	24.2%
Inicial	N/A	-33.5%	-17.5%	8.5%	20.5%	27.5%	29.7%	30.7%	31.7%	31.7%	31.7%
10%	N/A	-21.6%	-7.0%	16.7%	27.6%	34.0%	36.0%	36.9%	37.8%	37.8%	37.8%

Resultados de proyección con base en variación de unidades vendidas:

Adicional al impacto que puede tener para nuestra empresa una variación en el precio, procedimos a hacer un análisis de sensibilidad que se enfocara en las variaciones en

unidades en una proporción de 10%, es decir, el impacto que generaría en los Estados Financieros e indicadores de gestión evaluados, si las ventas en unidades se incrementan o disminuyen en un 10%.

En este sentido, podemos observar que ante una disminución de unidades vendidas la variación tiene un patrón exacto al que ocurre cuando los precios varían en un 10% con variaciones de venta de +/- USD 1,77MM.

Respecto al EBIT, con respecto al escenario inicial, disminuye en 1,6% en promedio, con una pérdida equivalente a -39% en 2021 y un máximo de 30,1% para 2030. En el caso de un aumento de venta en unidades de +10%, el EBIT obtendría un máximo de 33%, 1,6% por encima del escenario inicial.

S&S Ltda

Análisis de sensibilidad.

EBIT ante variación de precios en 10%

Expresado en porcentaje sobre la venta

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
-10%	N/A	-39.0%	-21.6%	5.7%	18.4%	25.5%	27.9%	29.0%	30.1%	30.1%	30.1%
Inicial	N/A	-33.5%	-17.5%	8.5%	20.5%	27.5%	29.7%	30.7%	31.7%	31.7%	31.7%
10%	N/A	-28.0%	-13.4%	11.3%	22.6%	29.5%	31.5%	32.4%	33.3%	33.3%	33.3%

Ese impacto en las ventas también traerá consecuencias positivas en el EBIT, con una variación máxima de 4,2% y mínima de 1,5% bajo un escenario de aumento en ventas, y un decrecimiento máximo de 5,1% del EBIT inicial y un mínimo de 1,9% para el año 2030.

RIESGOS CRÍTICOS

Durante el ciclo de vida de toda organización, pueden llegar a ocurrir ciertos riesgos que, en combinación con su impacto y probabilidad de ocurrencia, pueden ser más o menos perjudiciales para el desempeño de la organización y para el cumplimiento de los objetivos. A los efectos de nuestro plan de negocios, hemos identificado eventos en cuya mitigación debemos trabajar para garantizar la continuidad de nuestro negocio. A continuación, se mencionan los principales riesgos identificados:

Riesgo 1: Fijación de precios:

Al ser una marca nueva, con productos poco probados en el mercado se corre el riesgo de colocar un precio que no sea aceptado por los clientes, lo que conlleva a que el cliente no compre los productos ofrecidos. Para tratar de mitigar este riesgo, la idea es experimentar con diferentes estrategias de precios, tales como ofertas iniciales de "compra uno y llévate otro a mitad de precio" y otros descuentos de inauguración. Consideramos que la probabilidad de ocurrencia de este riesgo es alta, con un impacto medio.

Riesgo 2: Condiciones económicas:

Como toda empresa, la industria textil y de comercialización de prendas de vestir no está exenta de sufrir bajas en sus ventas debido a las crisis económicas que puedan existir en el país donde está establecida. De esta manera, ante una recesión de la economía, nuestra venta y utilidades se verían afectada no solo por la baja en las compras de los productos, sino también por la rebaja en los precios que tendríamos que hacer para mantener el mercado. Consideramos que la probabilidad de ocurrencia de este riesgo es alta, con un impacto medio, debido a que pudiera ocurrir únicamente en el corto plazo.

Riesgo 3: Poca aceptación del producto ofrecido:

A pesar de haber realizado un exhaustivo análisis de mercado, se corre el riesgo que a las personas no les parezca lo suficientemente atractivo el producto, ya sea por los diseños, materiales o disponibilidad. Consideramos que la probabilidad de ocurrencia de este riesgo es baja, tomando en cuenta la aceptación que, de acuerdo con nuestras investigaciones, tendrá nuestra oferta. Consideramos que el impacto para nuestro negocio sería alto.

Riesgo 4: Entrada de nuevos competidores:

Actualmente no existe un competidor directo dedicado exclusivamente a la comercialización de prendas de vestir para personas de tallas grandes, sin embargo, puede ocurrir que, con nuestra llegada, comiencen a aparecer en el mercado competidores directos como la entrada de productos sustitutos de China e India, lo que generaría disminución en las ventas o aumento en las devoluciones de las ventas, conllevando a tener inventarios obsoletos o de lenta rotación. Consideramos que la probabilidad de ocurrencia de este riesgo es alta, con

un impacto bajo, ya que para el momento que este evento se materialice, estaremos bien posicionados en el mercado.

Riesgo 5: Sobre stock por cambio de temporada:

Ya que esta industria se mueve por temporada, se corre el riesgo de quedar con productos de temporadas pasadas por un error en la estimación de la demanda, lo que traería pérdidas significativas a la empresa. Consideramos que tanto la probabilidad de ocurrencia como impacto para nuestro negocio sería bajo.

Riesgo 6: Dependencia de los ingresos en pocos clientes:

Ya que nuestra propuesta incluye comercializar nuestros productos a través de las empresas de retail más grandes e importantes del país, se corre el riesgo a que éstas sean nuestro principal cliente, concentrando más del 30% de nuestros ingresos. De ser así se corre el riesgo de bajar nuestras utilidades al perder a este importante cliente o si éste cae en problemas financieros que imposibiliten el pago de deudas o la adquisición de nuevos productos. El impacto y probabilidad de ocurrencia es bajo.

Riesgo 7: Crecimiento esperado:

Uno de los riesgos más importantes que debemos tomar en cuenta, es la probabilidad de que el crecimiento proyectado, tanto en unidades como en precios, no sea el que termine materializándose. Existen eventos sociales, económicos o de mercado que pudieran afectar positiva o negativamente nuestro negocio y por consiguiente, es un riesgo que debe estar en constante monitoreo para evitar que dichas variaciones puedan impactar significativamente el negocio.

PROPUESTA INVERSIONISTA

Con el fin de materializar nuestra visión de empresa, requerimos una inversión de USD 400.000 a ser recibido en dos partes: USD 200.000 en 2021 y USD 200.000 en 2022.

Con estos recursos, seremos capaces de fabricar nuestros productos, desarrollar nuestra estrategia comercial y llevar a cabo el plan de Marketing para posicionarnos en el segmento de mercado objetivo en el corto y mediano plazo. Estos planes incluyen emitir las órdenes de fabricación, arriendo de bodega, contratación de personal del área comercial, ejecución

de nuestra estrategia promocional e implementación de nuestra plataforma tecnológica para las ventas por internet y mediante la herramienta de realidad aumentada.

Estimamos que para el 2024, año en que estaremos posicionados en el mercado chileno y que iniciemos actividades en el Cono Sur, la empresa pueda financiar totalmente su operación y empecemos a pagar dividendos, los cuales se incrementarán exponencialmente durante los primeros 3 años a un crecimiento promedio de 200% y para los siguientes 4 años se estabilizará a un incremento promedio de 30% con respecto al año inmediatamente anterior.

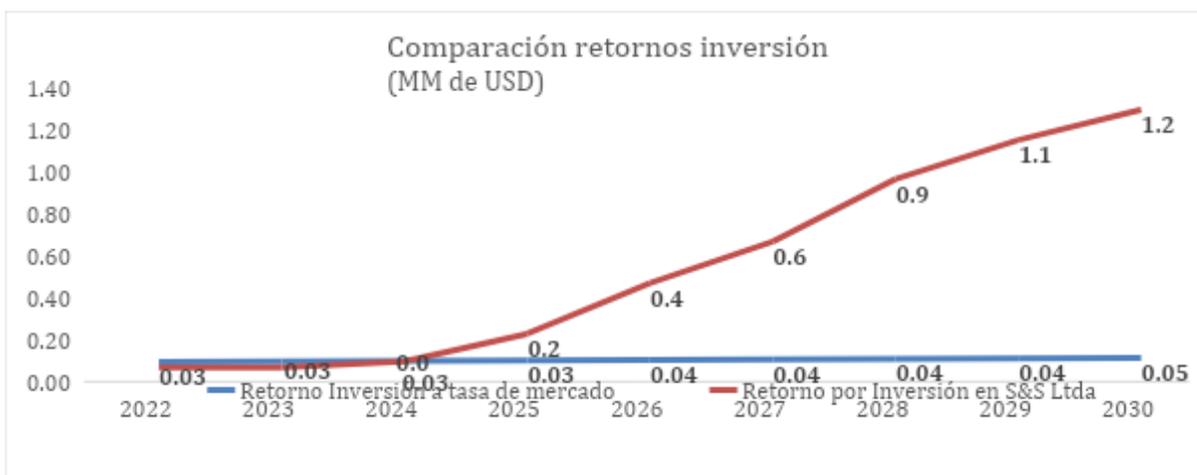
A cambio de esta inversión, estimamos otorgar los siguientes beneficios al inversionista:

1. Participación equivalente al 40% del total de acciones disponibles.
2. Participación en el comité de dirección que lo involucren en la toma de decisiones.

Queremos que el inversionista, además de invertir en nuestro emprendimiento, sea partícipe de las decisiones estratégicas, operativas y financieras que se tomarán a lo largo del ciclo de vida de la empresa. Por esta razón ofrecemos participación con voz en el comité de dirección.

Adicionalmente, con el 40% de participación para el inversionista, estimamos que en nuestro escenario financiero base obtenga beneficios acumulados de 4,4MM para el periodo 2022 - 2030 y una rentabilidad anual promedio de 122% anual sobre la inversión inicial de USD 0,4MM.

A continuación, presentamos un análisis de rentabilidad en dólares y porcentaje estimadas para el inversionista con base en los dividendos pagados en cada año:



Como se puede observar en el gráfico, los retornos en dólares crecen significativamente al compararlos con el escenario de invertir dichos fondos a una tasa de 7% anual. En este sentido, se aprecia cómo a partir de 2024 se empiezan a pagar dividendos al accionista empezando por USD 30 mil, que se incrementarán a USD 400 mil en 2026 y llegará a un máximo en 2030 de 1,2 millones, momento en que la empresa estará consolidada en los tres mercados objetivos y tendrá un crecimiento estable.

Por último, con el fin de ampliar la información al potencial inversionista, realizamos el cálculo del retorno que tendría su aporte basándonos en el cálculo del TIR para el periodo sujeto a análisis (2020 a 2030), comparándolo con la tasa de descuento que se muestra en la sección de Plan Financiero. En ese sentido, obtuvimos una Tasa Interna de Retorno de 40,2%, la cual es muy superior a la tasa de descuento de 17,4% obtenida de nuestro

análisis. Con esto podemos concluir que, basado en las proyecciones realizadas, la decisión de acompañarnos en esta iniciativa emprendedora es muy rentable ya que el costo-beneficio será óptimo para el inversionista en el mediano y largo plazo.

Año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Flujos esperados	(55,050)	(428,300)	(464,500)	58,275	464,135	827,278	856,488	951,688	736,666	672,013	575,045
Tasa de descuento	17.4%										
TIR esperado	40.2%										

Adicional a las rentabilidades que ofrecemos, también hemos considerado otorgar garantías al accionista que les sea aún más atractivo. En este sentido, le otorgaremos la primera prioridad en cuanto al pago de dividendos se refiere, el cual se realizará en función a la disponibilidad de efectivo en el momento, pero siempre procurando que el inversionista reciba el 100% de lo que le corresponde con base en las ganancias netas del año inmediatamente anterior.

Bajo las condiciones anteriormente descritas, consideramos que la propuesta puede ser muy atractiva en cuanto a rentabilidad y participación.

CONCLUSIONES

La industria de la moda que estamos acostumbrados a observar ha perdido su atractivo en los últimos años debido a los rendimientos decrecientes que esta ha generado. Por otra parte, esta industria ha sido históricamente liderada por corporaciones multinacionales consolidadas en este sector que en ciertos casos ha limitado el crecimiento de otros competidores. Luego de nuestra investigación, podemos afirmar que esta realidad sólo aplica para el segmento de mercado de personas con tallas regulares a pequeñas, sin embargo, supone un sector potencialmente rentable y poco cubierto para el nicho correspondiente a personas que utilizan tallas *plus size*.

En la década que se avecina, habrá cambios muy drásticos en los estereotipos de belleza que disminuirán la presión social de que una persona debe verse delgada para sentirse bien consigo misma. Este elemento, unido a los crecientes índices de obesidad en la población de América Latina, supone que se incrementará la cantidad de personas con sobrepeso u obesidad, quienes sabrán que, para verse bien, hay que vestirse bien y en consecuencia, buscarán prendas de vestir a la medida y que esté de moda. La creciente tendencia de compras en línea bajo la forma de “realidad aumentada” también será un elemento clave para que nuestra marca **Fashion +** sea exitosa en el mediano y largo plazo, ya que penetrará en un segmento poco atendido, con esquemas de promoción y venta tradicionales, combinados con un sistema revolucionario de compras en línea que tratará de llevar la

experiencia de compra a la casa del cliente. Gracias a los dos elementos que ofrecemos, contribuiremos a aumentar la autoestima de las personas, que se combinará con una viabilidad financiera, atractiva para potenciales inversionistas.

Fashion + es una iniciativa que llegará para quedarse y que para el 2030 será una de las marcas de prendas de vestir *plus size* más reconocidas en todo el mundo.

BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES

- Artículo “Los países de América Latina donde más ha crecido la obesidad”
<https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-48258937>
- Artículo
<https://www.eldinamo.cl/reportajes/2019/02/07/tallas-que-no-son-la-silenciosa-discriminacion-de-las-marcas-a-traves-de-la-ropa/>
- Encuesta Nacional de Salud del Ministerio de Salud.
https://www.minsal.cl/wp-content/uploads/2017/11/ENS-2016-17_PRIMEROS-RESULTADOS.pdf
- Reseña sobre empresa Mango
<https://www.vogue.es/moda/modapedia/marcas/mango/252> y
[https://es.wikipedia.org/wiki/Mango_\(moda\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Mango_(moda))
- Reseña sobre marca Zara: <https://www.zara.com/>,
- Información financiera de empresas textiles.
<https://www.infrontanalytics.com/fe-ES/30073EE/Industria-de-Diseno-Textil-S-A/Beta>
- Información sobre empresa Tommy Hilfiger: <https://cl.tommy.com/>
- Historia de la industria textil en Chile
<https://vistelacalle.com/28837/historia-de-la-industria-textil-en-chile/>

- Historia de la Industria Textil
https://fido.palermo.edu/servicios_dyc/blog/docentes/trabajos/39726_149027.pdf
- Ferias de moda en el mundo.
<https://www.dsigno.es/blog/disenio-de-moda/las-seis-mejores-ferias-de-moda-del-mundo>
- Fabricantes de ropa en China.
<https://spanish.alibaba.com/g/chinese-clothing-manufacturers.html> e importadores de ropa de China <https://chinacompras.com/2019/09/22/importar-ropa-de-china/>
- Información sobre Realidad aumentada y aplicaciones para la industria textil.
<https://www.neosentec.com/realidad-aumentada/> ,
<https://www.bbva.com/es/siete-usos-realidad-aumentada-ya-estan-aqui/> ,
http://www.visuar.es/realidad_aumentada_textil_visuar.html
- Maqueira Villanueva, C. (2015). *Finanzas Corporativas Teoría y Práctica*. Santiago, Chile: Thomson Reuters.

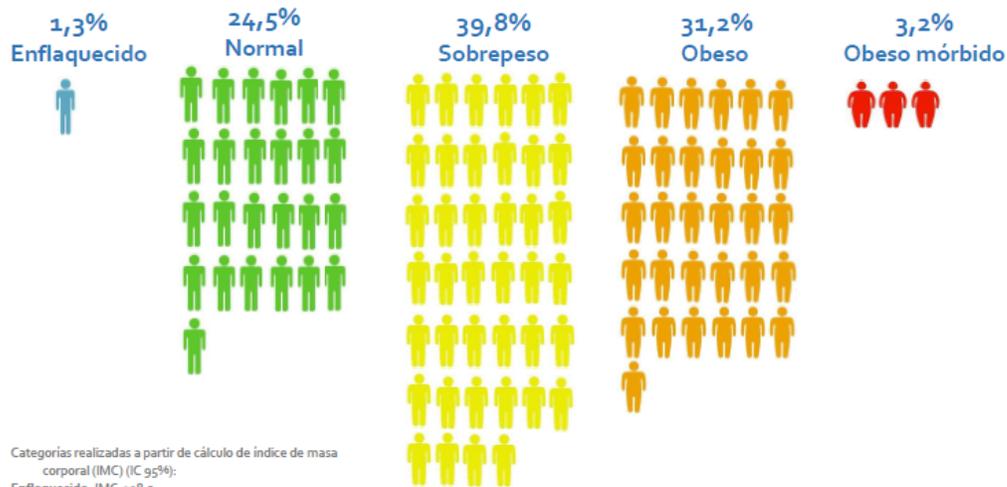
ANEXOS

Anexo 1.1: Estado Nutricional de Chile según Encuesta Nacional de Salud 2016-2017 del Ministerio de Salud.

ESTADO NUTRICIONAL

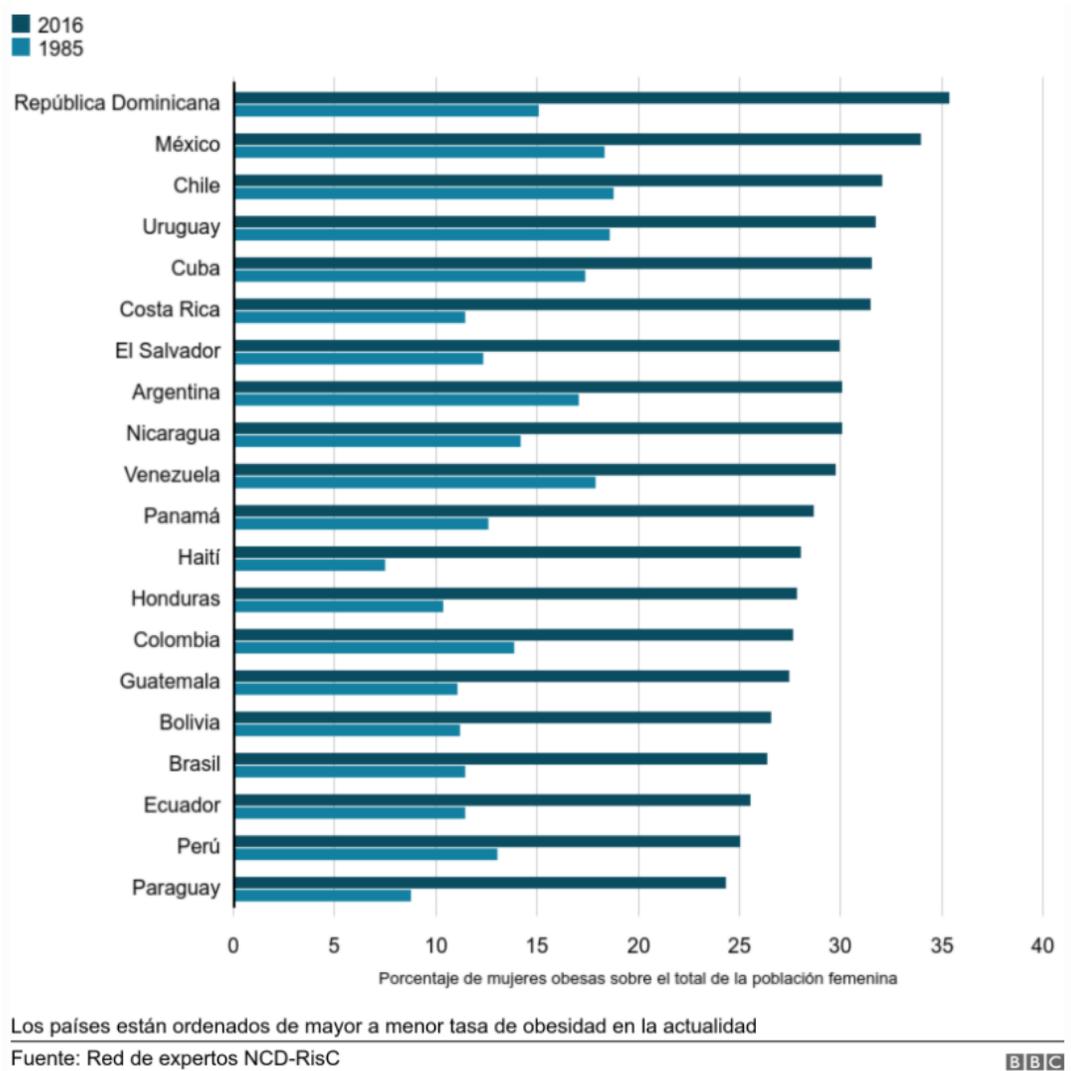


Estado nutricional, prevalencia total país. ENS 2016-17

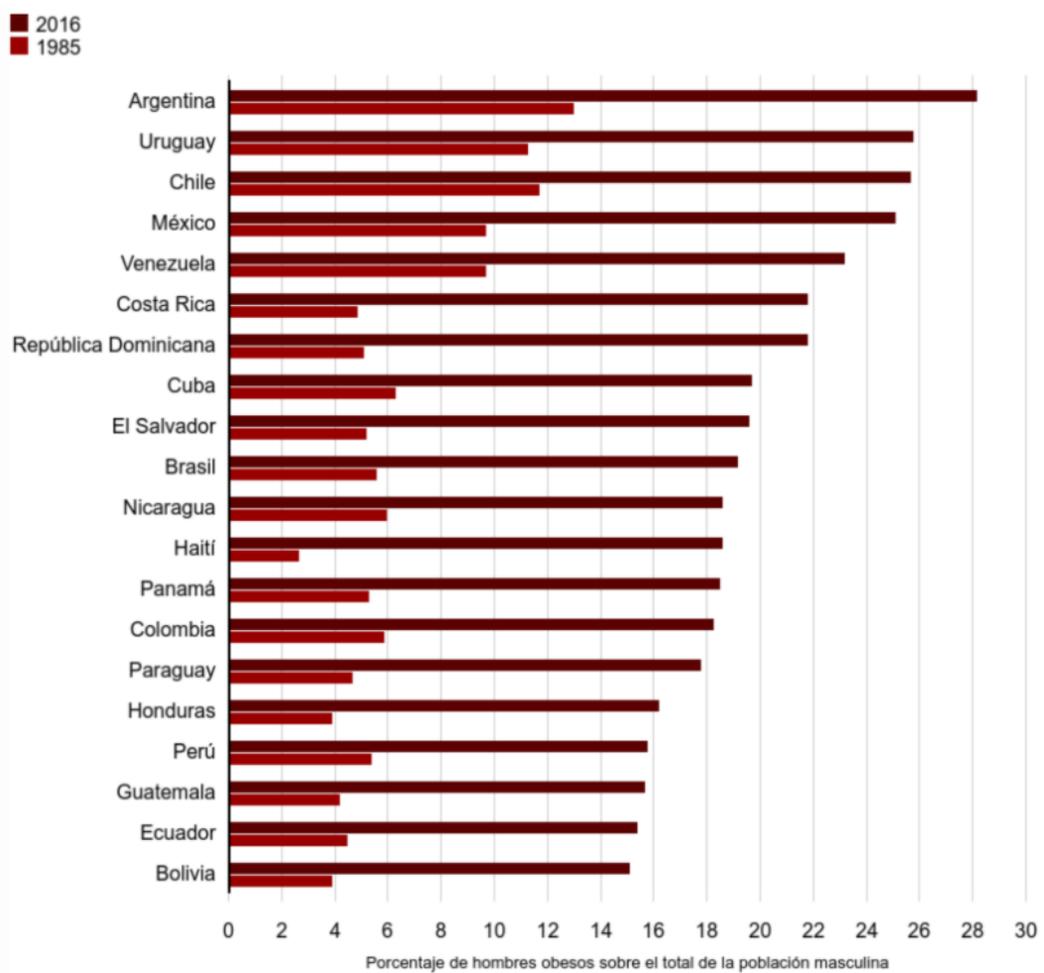


Categorías realizadas a partir de cálculo de índice de masa corporal (IMC) (IC 95%):
Enflaquecido: IMC < 18,5
Normal: IMC 18,5-24,9
Sobrepeso: IMC 25-29,9
Obesidad: IMC 30-39,9
Obesidad mórbida: IMC ≥ 40

Anexo 2.1: Evolución en la tasa de obesidad en las mujeres en los últimos 31 años en Latinoamérica



Anexo 2.2: Evolución en la tasa de obesidad en las mujeres en los últimos 31 años en Latinoamérica

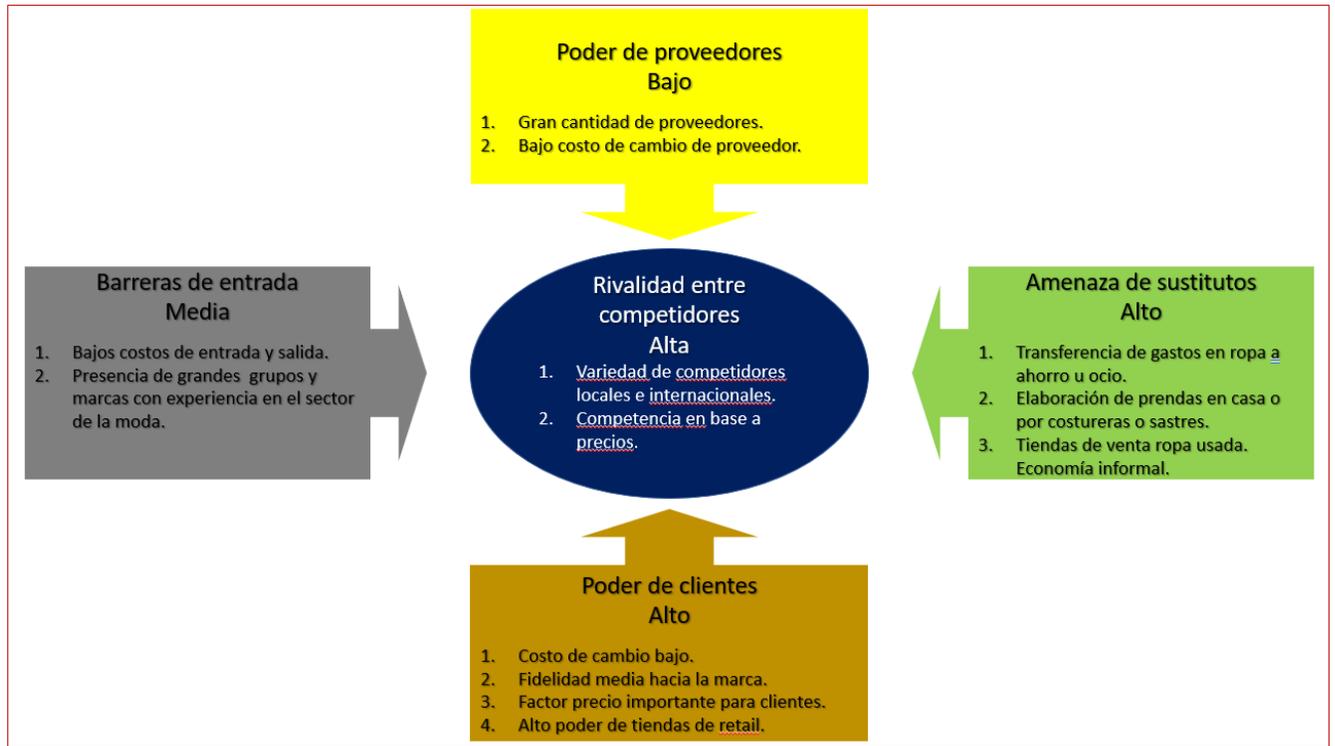


Los países están ordenados de mayor a menor tasa de obesidad en la actualidad

Fuente: Red de expertos NCD-RisC



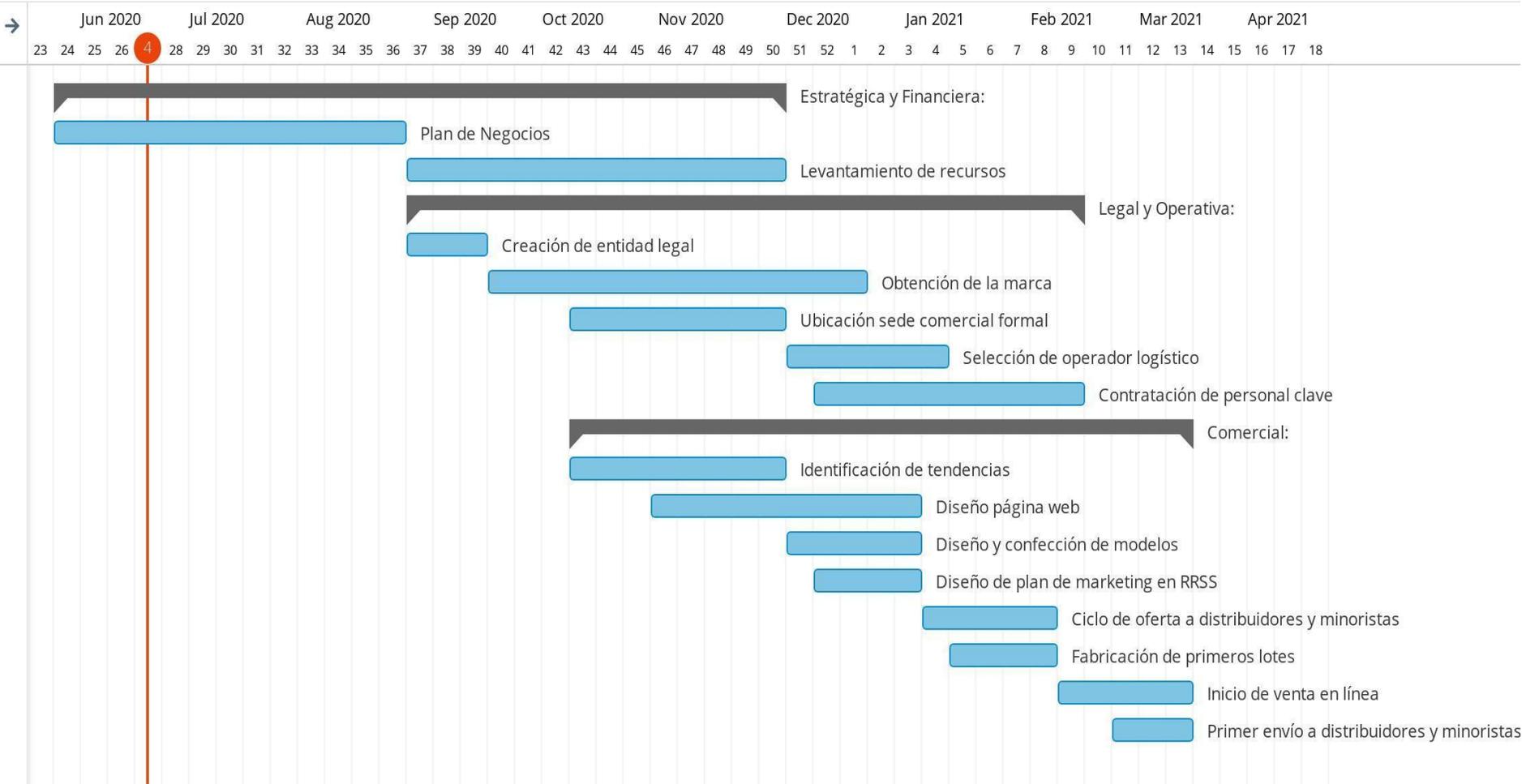
Anexo 3: Características de la industria de tallas grandes - Análisis de Porter:



Anexo 4: Calendario de actividades en el ciclo inicial de la empresa

Plan

Read-only view, generated on 04 Jul 2020



Anexo 5: Proyecciones de ventas y unidades vendidas:

		2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Unidades	Chile	-	10,000	50,000	150,000	300,000	450,000	562,500	646,875	688,922	733,702	781,392
	Cono Sur	-	-	-	-	20,000	60,000	120,000	180,000	225,000	258,750	275,569
	Zona Norte	-	-	-	-	-	-	20,000	60,000	120,000	180,000	207,000
	Total	-	10,000	50,000	150,000	320,000	510,000	702,500	886,875	1,033,922	1,172,452	1,263,961

		2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Precio promedio USD	Chile	-	14.00	14.00	14.00	14.00	14.00	14.00	14.00	14.00	14.00	14.00
	Cono Sur	-	-	-	-	14.00	14.00	14.00	14.00	14.00	14.00	14.00
	Zona Norte	-	-	-	-	-	-	14.00	14.00	14.00	14.00	14.00
	Promedio	-	14.00									

		2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Ventas USD	Chile	-	140,000	700,000	2,100,000	4,200,000	6,300,000	7,875,000	9,056,250	9,644,906	10,271,825	10,939,494
	Cono Sur	-	-	-	-	280,000	840,000	1,680,000	2,520,000	3,150,000	3,622,500	3,857,963
	Zona Norte	-	-	-	-	-	-	280,000	840,000	1,680,000	2,520,000	2,898,000
	Total	-	140,000	700,000	2,100,000	4,480,000	7,140,000	9,835,000	12,416,250	14,474,906	16,414,325	17,695,456

Anexo 6: Detalle de gastos de Mercado y Venta para el periodo 2020-2030.

Presupuesto Gasto de Mercadeo	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Material Impreso	2,000	16,800	29,400	48,720	77,952	115,954	148,312	172,834	201,491	228,487	246,321
Publicidad en Redes Sociales	5,000	10,000	10,000	121,418	200,269	302,775	390,058	456,205	533,504	606,325	654,429
Desarrollo/actualización página web	3,000	3,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
Comerciales (radio-TV)	-	-	-	89,964	143,942	214,114	273,865	319,147	372,063	421,914	454,844
Participación en ferias y eventos	-	-	-	23,898	38,237	56,877	72,749	84,778	98,835	112,077	120,825
Gastos de mercadeo	10,000	29,800	49,400	294,000	470,400	699,720	894,985	1,042,965	1,215,892	1,378,803	1,486,418
Gastos de comercialización y ventas	-	26,200	160,600	126,000	201,600	299,880	383,565	446,985	521,097	590,916	637,036
Total gastos de venta	10,000	56,000	210,000	420,000	672,000	999,600	1,278,550	1,489,950	1,736,989	1,969,719	2,123,455

Anexo 7: Proyección de Estado de Ganancias y Pérdidas en porcentaje sobre venta y en miles de USD.

Estado de Resultados, por función de porcentaje sobre la venta	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Ingresos de actividades ordinarias	0%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Costo de ventas	0%	-70%	-70%	-60%	-55%	-50%	-50%	-50%	-50%	-50%	-50%
Ganancia bruta	0%	30%	30%	40%	45%	50%	50%	50%	50%	50%	50%
Costos de distribución	0%	-3%	-2%	-1%	-1%	-1%	-1%	-1%	-1%	-1%	-1%
Gasto de venta	-12%	-40%	-30%	-20%	-15%	-14%	-13%	-12%	-12%	-12%	-12%
Gastos de administración	-5%	-20%	-15%	-10%	-8%	-7%	-6%	-6%	-5%	-5%	-5%
Otras ganancias (pérdidas)	-2%	-2%	-2%	-2%	-1%	-1%	-1%	-1%	0%	0%	0%
Ganancias (pérdidas) de actividades operacionales	-19%	-35%	-19%	8%	20%	27%	29%	31%	32%	32%	32%
Gasto por impuestos a las ganancias	5%	9%	5%	-2%	-5%	-7%	-8%	-8%	-9%	-9%	-9%
Ganancia (pérdida)	-14%	-25%	-14%	5%	15%	20%	21%	22%	23%	23%	23%

Estado de Resultados, por función de gasto (en dólares americanos)	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Ingresos de actividades ordinarias	-	140,000	700,000	2,100,000	4,480,000	7,140,000	9,835,000	12,416,250	14,474,906	16,414,325	17,695,456
Costo de ventas	-	(98,000)	(490,000)	(1,260,000)	(2,464,000)	(3,570,000)	(4,917,500)	(6,208,125)	(7,237,453)	(8,207,163)	(8,847,728)
Ganancia bruta	-	42,000	210,000	840,000	2,016,000	3,570,000	4,917,500	6,208,125	7,237,453	8,207,163	8,847,728
Costos de distribución	-	(4,200)	(14,000)	(21,000)	(44,800)	(71,400)	(98,350)	(124,163)	(144,749)	(164,143)	(176,955)
Gasto de venta	(10,000)	(56,000)	(210,000)	(420,000)	(672,000)	(999,600)	(1,278,550)	(1,489,950)	(1,736,989)	(1,969,719)	(2,123,455)
Gastos de administración	(14,000)	(28,000)	(105,000)	(210,000)	(358,400)	(499,800)	(590,100)	(744,975)	(723,745)	(820,716)	(884,773)
Otras ganancias (pérdidas)	(1,050)	(2,100)	(10,500)	(31,500)	(44,800)	(64,260)	(59,010)	(62,081)	(57,900)	(65,657)	(70,782)
Ganancias (pérdidas) de actividades operacionales	(25,050)	(48,300)	(129,500)	157,500	896,000	1,934,940	2,891,490	3,786,956	4,574,070	5,186,927	5,591,764
Gasto por impuestos a las ganancias	-	-	-	(42,525)	(241,920)	(522,434)	(780,702)	(1,022,478)	(1,234,999)	(1,400,470)	(1,509,776)
Ganancia (pérdida)	(25,050)	(48,300)	(129,500)	114,975	654,080	1,412,506	2,110,788	2,764,478	3,339,071	3,786,457	4,081,988

Anexo 8: Balance General en miles de USD

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Activos Corrientes											
Efectivo y equivalente de efectivo	(25,050)	(253,350)	(517,850)	(459,575)	4,560	831,838	1,688,327	2,640,014	3,376,681	4,048,694	4,623,739
Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar, neto	-	23,333	116,667	350,000	746,667	1,190,000	1,639,167	2,069,375	2,412,484	2,735,721	2,949,243
Inventarios	8,750	43,750	131,250	280,000	595,000	819,583	1,034,688	1,206,242	1,367,860	1,474,621	1,570,472
Total activos corrientes	(16,300)	(186,267)	(269,933)	170,425	1,346,227	2,841,422	4,362,181	5,915,632	7,157,026	8,259,036	9,143,453
Activos no Corrientes Otros activos no financieros											
Propiedad, planta y equipo, neto	634	180,634	315,634	372,334	493,294	686,074	951,619	1,286,858	1,677,680	2,120,867	2,598,644
Total activos, no corrientes	634	180,634	315,634	372,334	493,294	686,074	951,619	1,286,858	1,677,680	2,120,867	2,598,644
Total Activos	(15,666)	(5,633)	45,701	542,759	1,839,521	3,527,496	5,313,800	7,202,489	8,834,706	10,379,903	11,742,098
PASIVOS Y PATRIMONIO											
Pasivos Corrientes											
Otras cuentas por pagar	-	1,050	3,500	5,250	11,200	17,850	24,588	31,041	36,187	41,036	44,239
Cuentas por pagar comerciales	(26,665)	(234,472)	(392,727)	(393,201)	(379,161)	(173,357)	537,883	1,173,429	2,036,833	2,599,452	3,795,892
Dividendos por pagar	-	-	-	68,985	392,448	988,754	1,477,551	2,211,582	2,671,257	3,029,165	3,029,165
Impuestos por pagar	-	-	-	42,525	241,920	522,434	780,702	1,022,478	1,234,999	1,400,470	1,509,776
Otras provisiones	-	2,099	17,124	45,849	88,365	129,747	162,763	201,207	219,321	253,681	278,950
Provisiones por beneficios a los empleados	1,049	38,990	112,304	223,376	464,654	587,009	773,279	840,825	1,073,620	1,505,899	1,596,253
Total pasivos corrientes	(25,616)	(192,333)	(259,799)	(7,216)	819,426	2,072,437	3,756,766	5,480,563	7,272,217	8,829,703	10,254,275
Patrimonio Capital pagado											
Capital	35,000	235,000	435,000	435,000	435,000	435,000	435,000	435,000	435,000	435,000	435,000
Ganancias (pérdidas) acumuladas	(25,050)	(48,300)	(129,500)	114,975	585,095	1,020,058	1,122,033	1,286,927	1,127,489	1,115,199	1,052,823
Total patrimonio	9,950	186,700	305,500	549,975	1,020,095	1,455,058	1,557,033	1,721,927	1,562,489	1,550,199	1,487,823
Total Pasivos y Patrimonio	(15,666)	(5,633)	45,701	542,759	1,839,521	3,527,496	5,313,800	7,202,489	8,834,706	10,379,903	11,742,098

Anexo 9: Flujo de caja proyectado en miles de USD

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Ingresos de Explotación	0	140,000	700,000	2,100,000	4,480,000	7,140,000	9,835,000	12,416,250	14,474,906	16,414,325	17,695,456
Costos de Explotación	0	-98,000	-490,000	-1,260,000	-2,464,000	-3,570,000	-4,917,500	-6,208,125	-7,237,453	-8,207,163	-8,847,728
Margen de Explotación	0	42,000	210,000	840,000	2,016,000	3,570,000	4,917,500	6,208,125	7,237,453	8,207,163	8,847,728
Gastos Administración y Ventas	-24,000	-84,000	-315,000	-630,000	-1,030,400	-1,499,400	-1,868,650	-2,234,925	-2,460,734	-2,790,435	-3,008,228
Costos de distribución	0	-4,200	-14,000	-21,000	-44,800	-71,400	-98,350	-124,163	-144,749	-164,143	-176,955
Otros ingresos (egresos)	-1,050	-2,100	-10,500	-31,500	-44,800	-64,260	-59,010	-62,081	-57,900	-65,657	-70,782
Resultado Operacional	-25,050	-48,300	-129,500	157,500	896,000	1,934,940	2,891,490	3,786,956	4,574,070	5,186,927	5,591,764
Utilidad del ejercicio antes Impto.	-25,050	-48,300	-129,500	157,500	896,000	1,934,940	2,891,490	3,786,956	4,574,070	5,186,927	5,591,764
Impuesto a la Renta		0	0	-42,525	-241,920	-522,434	-780,702	-1,022,478	-1,234,999	-1,400,470	-1,509,776
Utilidad del ejercicio desp. Impto.	-25,050	-48,300	-129,500	114,975	654,080	1,412,506	2,110,788	2,764,478	3,339,071	3,786,457	4,081,988
Ajustes											
+ Depreciación y amortización	0	20,000	15,000	6,300	13,440	21,420	29,505	37,249	43,425	49,243	53,086
+ Otros Gastos (Ingresos)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- Inversiones en Propiedad, Planta y		-200,000	-150,000	-63,000	-134,400	-214,200	-295,050	-372,488	-434,247	-492,430	-530,864
- Dividendos	0	0	0	0	-68,985	-392,448	-988,754	-1,477,551	-2,211,582	-2,671,257	-3,029,165
Flujo de Caja Libre	-25,050	-228,300	-264,500	58,275	464,135	827,278	856,488	951,688	736,666	672,013	575,045
Flujos de Caja Libres	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Flujo de Caja Libre	-25,050	-228,300	-264,500	58,275	464,135	827,278	856,488	951,688	736,666	672,013	575,045
Valor Terminal	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3,258,875
Flujo de Caja + Valor Terminal	-25,050	-228,300	-264,500	58,275	464,135	827,278	856,488	951,688	736,666	672,013	3,833,920

Anexo 10: Proyección de pago de dividendos en porcentaje y valores.

