



“Distribuidora de prendas de vestir de tallas plus size”

Parte I

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

Alumno: José Gabriel Sarmiento Sierra

Profesor Guía: Claudio Dufeu

Santiago, Junio 2021

CONTENIDO	
Resumen Ejecutivo	4
Oportunidad de negocio	5
Análisis de la Industria, Competidores, Clientes	6
Industria	6
Competidores	8
Clientes	9
Descripción de la empresa y propuesta de valor	12
Modelo de negocios	13
Descripción de la empresa	16
Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global.	18
Estrategia de posicionamiento	22
RSE y sustentabilidad	24
Plan de Marketing	24
Objetivos Generales de marketing	24
Objetivos Específicos del marketing digital	25
Estrategia de segmentación	26
Estrategia de producto/servicio	27
Estrategia de Precio	27
Estrategia de Distribución	27
Estrategia de Comunicación y ventas	29
Cálculo de LTV - CAC y Marketing sobre ingresos	30
Plan de Operaciones	31
Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones	32
Flujo de operaciones	32
Plan de desarrollo e implementación	32
Dotación	32
Equipo del proyecto	33
Plan Financiero	34
Proyección de ventas y crecimiento	34
Proyección de EBIT	34
Proyección de pago de dividendos	34
Tasa de descuento	35
Riesgos críticos	35

Riesgo 1: Fijación de precios:	35
Riesgo 2: Condiciones económicas:	35
Riesgo 3: Poca aceptación del producto ofrecido:	36
Riesgo 4: Entrada de nuevos competidores:	36
Otros riesgos:	36
Propuesta Inversionista	36
Conclusiones	38
Bibliografía y fuentes	39
Anexos	40

RESUMEN EJECUTIVO

A continuación, les presentaremos nuestro plan de negocio relacionado con el diseño y venta de prendas de vestir “plus size”, destinados para mujeres y hombres en condiciones de sobrepeso, obesidad tipo 1 y obesidad mórbida. Para llevar a cabo nuestro plan de negocios, hemos decidido nombrar la marca como **Fashion + y S&S Ltda** a nuestra empresa.

Con nuestra marca queremos contribuir para que las personas, se vean y se sientan bien, atractivos, tomados en cuenta y a la moda, la cual ha estado destinada a personas con dimensiones mucho más delgadas.

Nuestra propuesta de valor constituye una mezcla de comercialización de prendas *plus size* con un sistema de venta que utiliza la aplicación de “realidad aumentada” para que el cliente pueda ver en mayor detalle cómo le quedará la prenda de vestir sin tener que probársela en una tienda.

La industria de prendas de vestir plus size, es un segmento con pocos competidores, ya que normalmente las empresas textiles se enfocan más en personas con dimensiones delgadas. **Fashion +** desea cubrir una necesidad para personas con grandes dimensiones. Esperamos que, en 10 años, seamos una marca reconocida, con ventas de 1,2 millones de unidades, o USD 21 millones en un año y con presencia en los principales mercados de América Latina.

Contaremos con un equipo emprendedor, con amplia trayectoria financiera y con diversas competencias desarrolladas por décadas de experiencia, tanto académica como profesional. El tamaño de mercado anual al cual podemos llegar y que incluyen los países de Chile, Argentina, Uruguay, Paraguay, México y el Caribe, es de alrededor de MMUSD\$1.000.

Calculamos que nuestros ingresos llegarán a un promedio de MMUSD\$ 8.8 en los 10 primeros años del negocio y requerimos de una inversión total de USD\$400.000, que otorgará una TIR esperada de 40,2%, a cambio del 40% de la compañía.

Le invitamos a conocer más sobre este mercado y nuestro emprendimiento, **Fashion +**, que ha sido diseñado para contribuir a que millones de personas se sientan a gusto con su cuerpo y a su vez que sea financieramente sustentable y rentable en el tiempo.

OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

La población de Chile y Latinoamérica en general ha presentado en los últimos años un aumento sostenido en los índices de sobrepeso y obesidad. Los estándares de obesidad vienen dados por el índice de masa corporal (IMC) que relaciona dos factores: la estatura y el peso de la persona y en función de este resultado se clasifica a las personas en grupo de “sobrepeso”, “obesidad” y “obesidad mórbida”. 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*).

Los individuos que se encuentran dentro de los rangos de obesidad han podido satisfacer ciertas necesidades que les ayudan a tener una relativa normalidad en cuanto a las secuelas que en su salud puede provocar esta condición, sin embargo, existe un aspecto que muy poco ha podido ser satisfecho y que les impide tener una calidad de vida plena: *la ropa*. Prendas de vestir que estén adaptadas a su figura, que les permitan realizar distintas actividades laborales y de ocio, y que les ayude a sentirse bien consigo mismo.

Tomando en cuenta la existencia de un 3,2% de la población con obesidad mórbida (tallas a partir de XXL), un 31,2% de la población calificadas bajo la condición de “obesidad” (talla entre XL y XXL), combinado con la falta de oferta de prendas de vestir que se adapten a personas con esta condición, hemos considerado que este nicho de mercado ofrece oportunidades muy interesantes, dada la poca oferta y el incremento de personas con sobrepeso que migran al nivel de “obesidad”. Por otra parte, de acuerdo con 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.

Actualmente, existe en Chile una oferta importante de prendas de vestir que se venden a través de tiendas de retail o de establecimientos propios de la marca, pero que en su mayoría abarcan las tallas S, M, L y XL, dejando por fuera a las personas con tallas superiores u ofreciendo muy poca variedad y calidad en éstas.

Nuestro plan de negocios está dirigido a contribuir a que las personas en condición de obesidad se sientan bien consigo mismas, mediante la creación de nuestra marca **Fashion +**,

para el diseño y comercialización de prendas de vestir de tipo casual, con estilo y tallas que se adecúen a su figura.

Nuestra oferta estará dirigida a hombres y mujeres de estrato social medio-bajo que requieran de prendas de vestir para salir a trabajar y para asistir a eventos sociales con familiares y amigos.

Un aspecto relevante de nuestra marca es el énfasis en el uso de la tecnología para efectuar la venta a nuestros clientes. De acuerdo con la empresa de estudio de mercado “Statista”, para el 2017, el e-commerce fue utilizado por alrededor de 1.600 millones de personas en todo el mundo, esperando que para el 2021 esta cantidad se incremente a 2.140 millones. Si bien es cierto, vamos a exhibir nuestros productos en tiendas de retail, también nos enfocaremos en ventas en línea donde incorporaremos la tecnología de **realidad aumentada** para que las personas puedan ver cómo les queda la prenda sin necesidad de probársela y que sus productos puedan ser despachados directamente a sus hogares. Éste será otro de los aspectos distintivos en cuanto al medio utilizado para la venta.

ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES, CLIENTES

Industria

Bajo una mirada global, se podría afirmar que la industria bajo la cual se desarrolla nuestra marca está relacionada con el sector de prendas de vestir, sin embargo, el mismo es amplio en función a las necesidades que cubre: estilo, género, sector económico, entre otros. En nuestro caso, hemos identificado nuestra industria como **moda de tallas plus size**, la cual busca satisfacer las necesidades de vestido hacia mujeres y hombres de clase media y media-baja que por la medida de su IMC presentan sobrepeso, obesidad u obesidad mórbida.

A lo largo de la historia, la industria de la moda ha pasado por diferentes etapas, adaptadas a las posturas de los ideales físicos de las mujeres y hombres. A finales del siglo XIX y principios del XX, la preferencia por personas de grandes dimensiones era muy marcada. Es así como celebridades como la actriz Lillian Russell se hicieron muy populares por el volumen fornido de su cuerpo, con “curvas, busto y caderas generosas”.

Como consecuencia de esta tendencia por los cuerpos de mayor volumen, la costurera y diseñadora de modas Lane Bryant, crea en Estados Unidos el concepto de “plus size” que se

fue extendiendo dentro de la industria de la moda. Para ese entonces, tiendas por departamento importantes como Thompson-Belden y R.F. Herndon ofrecían abrigos y vestidos de tallas grandes, al igual que otras casas de moda en las principales ciudades de Estados Unidos. A partir de los años 20, los ideales físicos hacia las mujeres empezaron a cambiar, por unas dimensiones más delgadas que ocultaban la figura y el busto. Esta tendencia se mantuvo prácticamente durante todo el siglo XX, en parte debido a la industria cinematográfica de Hollywood.

A principios del siglo XXI, los ideales físicos empezaron a cambiar luego del surgimiento de diferentes movimientos sociales que resaltan la importancia de sentirse bien consigo mismo más allá de la apariencia física, derrumbando a su vez el mito de persona delgada y esbelta como símbolo de éxito y autoestima. Como consecuencia de estos movimientos, se empiezan a crear ofertas de prendas de vestir de tallas más grandes, especialmente en Norteamérica y algunos países de Europa, donde los hábitos alimenticios también incrementaron la cantidad de personas que presentan obesidad.

En América Latina, la oferta sigue siendo baja en cantidad y calidad, aún y cuando los índices de obesidad oscilan entre 20% y 40% de la población, dependiendo del país. Es por eso que nuestro negocio pretende satisfacer la necesidad de este nicho de mercado.

La industria en la cual se inserta nuestra marca se caracteriza por tener una amplia barrera de entrada, ya que existen variadas marcas internacionales consolidadas que satisfacen en parte las necesidades que queremos cubrir, por lo que se hace necesario encontrar el ente diferenciador.

Es justamente en este punto donde creemos nuestra propuesta marca la diferencia, ya que es el segmento y no la industria donde pretendemos ser pioneros, dado que contamos con dos atributos que nos hace únicos en el mercado: por un lado, la utilización de la herramienta de realidad aumentada y por otro la variedad y bajo costo de los productos en comparación a sus competidores. Lo anterior sumado a la explotación de la venta e-commerce (página web y distribuidores) en contextos como el que estamos viviendo en la actualidad (pandemia) hacen atractivas nuestras prendas a los potenciales clientes.

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

En el mundo existen diversas compañías que ofrecen prendas de vestir de tallas grandes para mujeres y hombres. Dentro de las marcas más famosas que atienden este segmento, podemos mencionar Couchel (España), Asos Curve (Reino Unido), Violeta by Mango (España), Elena Miró (Italia) y Forever21 Plus Size (Estados Unidos), entre otros. Éstas y otras marcas especializadas en tallas grandes han logrado posicionarse dentro de este nicho, mediante una amplia gama de ofertas en Europa, Asia y Norteamérica, teniendo poca presencia en América Latina.

En Chile y en Latinoamérica en general, existe una limitada cantidad de marcas que se dedican a la comercialización de prendas de vestir de tallas grandes que incursionan dentro de la misma industria que nosotros, dentro de las cuales podemos mencionar las siguientes:

Mango:

Marca poseída por la compañía de origen española, Punto Fa, S.L. Con 16.000 empleados en más de 105 países, Mango es una empresa líder del sector textil a nivel mundial con modelos dirigidos a hombres, mujeres y niños. Esta corporación se caracteriza por ser una de las que más han potenciado las ventas en línea, en comparación a otras empresas del mercado. La empresa Punto Fa, ha sido seriamente cuestionada por el empleo de personas bajo condiciones de esclavitud en países asiáticos y del medio oriente. Su marca, Violeta by Mango, fue creada en 2014 y está dirigida a personas de grandes dimensiones, comercializando prendas de vestir como camisas, camisetas, trajes, pantalones, zapatillas, shorts, faldas, bikinis, entre otros. Uno de los desafíos que enfrenta Violeta by Mango es la polémica que se ha generado en torno a la calificación de las tallas comercializadas por esta marca como “tallas especiales”, lo cual consideran discriminatorio y excluyente, causando rechazo en parte de los potenciales compradores.

Zara:

Es una cadena de tiendas española perteneciente al grupo Inditex, la cual posee 7.500 tiendas en 96 países. Zara diseña y comercializa prendas de vestir de su propia marca, a través de sus 7.200 fábricas, entre las que son poseídas por la empresa y las que surgieron de alianzas con terceros, distribuidas principalmente entre China, Turquía y Portugal. Zara es conocida

por comercializar prendas de vestir para ambos géneros y tallas estándares S-M-L-XL. En 2018, luego de diversas quejas presentadas a nivel mundial por la falta de tallas grandes o muy pequeñas, la empresa decide lanzar diseños para tallas L-XL y en algunos casos, XXL, sin embargo, la oferta se limita a pocas prendas de vestir en una cantidad limitada de tiendas. Diversas pruebas realizadas en Chile por personas son sobredimensiones, demostraron que las prendas de vestir dirigidas a este segmento no satisfacen completamente sus necesidades, al evidenciarse que las tallas son menores a lo que indican las etiquetas al no presentar medidas que le queden bien a los clientes.

Tommy Hilfiger:

Es una empresa multinacional que se dedica al diseño, manufactura y comercialización de prendas de vestir femenina y masculina, al igual que ha incursionado en la industria de calzados, cosméticos y perfumes. Con 2.000 tiendas distribuidas alrededor de 100 países la marca es ampliamente reconocida a nivel mundial, por la variedad de productos y su calidad. Actualmente, posee diversas plantas en China, Sri Lanka y Filipinas. Tommy Hilfiger es una de las empresas que posee mayor disponibilidad y variedad de prendas de vestir de tallas grandes, las cuales se venden principalmente en Estados Unidos.

Otras marcas:

En Chile, se comercializan otras marcas que poseen algunas ofertas limitadas para personas de tallas *plus size*, destinado principalmente a mujeres, y que se venden a través de tiendas de retail como Paris, Falabella y Ripley. Algunas de estas marcas son: La Delfina, Azix, BNX, Viaressa, Rainforest y Greenfield, entre otros. Tal y como hemos mencionado, la principal limitante con estas marcas tiene que ver con la poca variedad de tallas grandes y que las mismas tienen, además, dimensiones más pequeñas de lo que indica la talla.

Clientes

A través de investigaciones propias y realizadas por terceros, pudimos identificar las necesidades, conductas y motivaciones que poseen nuestros clientes, los cuales se dividen de acuerdo con su género, condición social y ocupación. Para poder determinar nuestra oferta de valor de una manera apropiada, identificamos a nuestros clientes en cuatro rubros, que

tienen como característica principal, el presentar condiciones de sobrepeso, obesidad y obesidad mórbida, de acuerdo con los estándares mencionados en el Anexo 1.

Los tipos de clientes, los hemos nombrados como: *Chica Juvenil*, *Mujer Contemporánea*, *Chico Juvenil* y *Hombre Contemporáneo*. Todos poseen una característica en común: son de tallas grandes o *plus size*.

A continuación, presentamos los perfiles individuales de nuestros clientes:

Chica Juvenil:

Corresponde a mujeres de entre 18 y 25 años de edad, de clase media a clase media baja. Es una persona que ha finalizado sus estudios de educación media y tiene un perfil de estudiante universitario/técnico, son empleados de tiempo parcial o completo en establecimientos que buscan gente joven que quiera trabajar por primera vez.

La Chica Juvenil, se está empezando a incorporar en un entorno desconocido y tiene deseos por vivir nuevas experiencias en los distintos ambientes en los que se va a desenvolver. Quiere dar una buena impresión a colegas de trabajo, compañeros de estudio, profesores, jefes y a los nuevos amigos con quienes se va a relacionar. La Chica Juvenil se quiere como es, pero también quiere sentirse bien y transmitirles esa misma imagen a las personas. Es activa en las redes sociales y está consciente de su importancia hoy en día como medio para transmitir un mensaje al mundo sobre lo que es: alguien joven, atractiva y con ganas de triunfar en la vida.

Para contribuir al cumplimiento de sus expectativas para los nuevos retos y experiencia que se avecinan, nuestro cliente necesita vestirse con una ropa que le sea cómoda, colorida, que resalte su belleza y que se encuentre a la moda con las tendencias actuales. Necesita tener prendas de vestir informal para su día a día y casual para los encuentros sociales con sus conocidos, amigos y pareja en reuniones y locales nocturnos.

Mujer Contemporánea:

Mujeres de entre 26 y 38 años, de clase media a media/baja. En términos generales, ya es una persona con cierta experiencia en la vida y consolidada en la sociedad. La Chica Contemporánea, es una mujer con la que ya transcurrió el tiempo de experimentar y empieza

a definir más claramente sus intereses. Es una mujer que ya ha terminado sus estudios de educación superior y/o que se encuentra consolidada como persona productiva para la sociedad. Tiene experiencia laboral y posee metas definidas.

La Chica Contemporánea, posee una vasta experiencia luego de muchas vivencias como Chica Juvenil y actualmente sus prioridades se modifican o surgen otras que la lleven a mejorar como persona y como trabajadora/emprendedora.

La Chica Contemporánea, posee una red de contactos consolidada, con amigos de muchos años y empieza a darle más importancia al pasar tiempo con los amigos de siempre y con la familia.



Perfil físico de clientes tipo *Chica Juvenil* y *Mujer Contemporánea*

Chico Juvenil:

Hombres entre 18 y 25 años, recientemente egresado del colegio y de ocupación estudiante universitario o iniciándose en alguna actividad laboral. El chico juvenil, es de clase media o media baja y, al igual que la Chica Juvenil, se encuentra en la búsqueda de nuevas aventuras y experiencias como persona que poco a poco se inserta en la dinámica social actual.

El Chico Juvenil, tiene como prioridad la inclusión social, el cual implica ser aceptado por grupos de amigos con las mismas inquietudes. Al Chico Juvenil, le gusta las fiestas en locales nocturnos o en reuniones con amigos. Le gusta ir a la playa, a la montaña y a cualquier lugar que implique aventura y, por sobre todas las cosas, quiere verse bien para las Chicas Juveniles que, como él, están viviendo esta etapa de la vida. Es por esto, que este cliente siempre busca verse bien ante los demás y ante potenciales parejas, con ropa que esté de moda, de colores vivos que le inspiren vitalidad.

Hombre Contemporáneo:

El hombre contemporáneo, es una persona de entre 26 y 38 años, de clase media o clase media baja, que se consolida como trabajador productivo y/o culminó sus estudios universitarios y desarrolla una actividad relacionada con su carrera.

El hombre contemporáneo, busca generar una situación de vida más estable, por lo que tiene como objetivo a mediano y largo plazo, el comprar un vehículo y/o un departamento. Generalmente, este cliente tiene relaciones de pareja estable o incluso ya tiene esposa e hijos. Este perfil se empieza a preocupar en su futuro y le interesan otros aspectos de la vida como viajar, invertir en educación post universitaria o en la educación de sus hijos. Es una persona con mayor nivel de seriedad que el chico juvenil, con opiniones y posturas más consolidadas. Deja de ser un adulto joven, para convertirse en joven adulto.

Los gustos del hombre contemporáneo en cuanto a prendas de vestir suelen ser más sobrios que los del chico juvenil, porque sus gustos se han refinado y porque desarrolla actividades laborales que requieren de un código de vestimenta más formal.



Perfil físico de clientes tipo *Chico Juvenil* y *Hombre Contemporáneo*

DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR

Como hemos descrito anteriormente, S&S Ltda. tiene como principal objetivo contribuir a que las personas con sobredimensiones se vean y se sientan bien, atractivos y tomados en cuenta al momento de vestirse bien. Estamos claros que, de acuerdo con nuestras investigaciones, el nicho de personas con grandes dimensiones para la industria de la moda ha sido muy poco

satisfecho en América Latina, donde existe una gran cantidad de personas con esta condición respecto al total de la población.

Para poder incursionar en este mercado, utilizaremos la marca **Fashion +** para comercializar nuestras prendas, la cual esperamos que sea reconocida y bien recibida dentro del nicho que deseamos abordar. En el mercado de la moda, marcas como H&M, Polo, Aeropostale, American Eagle, Zara y Calvin Klein, son reconocidas y aceptadas por todo el mundo y particularmente por los sectores que cada una intenta cubrir. Eso le da prestigio y valor a la marca, lo cual es exactamente lo que proyectamos que ocurrirá con **Fashion +** en el mediano plazo.

Uno de los principales elementos para poder lograr nuestro objetivo de potenciar nuestro producto para el segmento de mercado *plus size*, es crear una estructura estratégica, comercial, operativa y financiera que nos acompañe en las etapas del proyecto. A continuación, presentamos el esquema de funcionamiento que hemos diseñado a estos efectos.

Modelo de negocios

Para poder potenciar nuestra marca y hacerla sostenible en el tiempo, hemos establecido un modelo de negocio con cuatro pilares fundamentales: diseño y fabricación, promoción y distribución, viabilidad financiera y tecnología. Estos elementos se potenciarán en distintos momentos a lo largo de las etapas de formación y puesta en marcha de nuestra empresa, para lo cual requieren de una estructura sólida y planes de acción en el corto, mediano y largo plazo.

A continuación, explicaremos cada uno de estos cuatro pilares para nuestro negocio.

Diseño y fabricación:

Para poder diseñar una prenda de vestir que se encuentre dentro de los estándares de moda actual, es importante conocer tendencias. Este descubrimiento de tendencias se logra a través de la investigación documental y presencial, las cuales están determinadas por lo que ocurre para el sector de la moda, en países como China, Estados Unidos, Reino Unido, Italia, Francia, entre otros.

Las ferias de moda se dan a principios y a mitad de cada año, siendo alguna de las más importantes para prendas de vestir las siguientes: Premiére Vision (París), Pitti Immagine Uomo (Florenxia), MOMAD (Madrid), Fashion Access (Hong Kong) y Milano Moda Uomo (Milan). La relevancia de estas ferias se centra en que son las que determinarán qué tipo de diseños y colores vamos a producir, comercializar y vender a lo largo del año, por lo que es indispensable hacer presencia en estas ferias y así saber hacia dónde se moverá el mercado.

Otra exploración que se debe hacer a principios de cada año es recorrer las principales tiendas de ciudades pioneras en moda y adquirir prendas de vestir que sirvan de modelo inicial para lo que procederemos a diseñar y posteriormente vender.

La segunda etapa implica el diseño de nuestros productos, lo cual se realizará en nuestras oficinas en Chile. El diseño del producto consistirá en evaluar las tendencias identificadas, escoger los modelos que servirán como punto de partida y adaptar esos modelos a la realidad de nuestros clientes: gustos, tallas y figura.

Por último, continuaremos con la etapa de fabricación, en la que, con base en estimaciones de ventas en cada temporada (verano, otoño invierno y primavera) encargaremos la producción de las prendas de vestir a nuestro proveedor en China, enviándole nuestros diseños para que sean confeccionados.

Promoción y distribución:

En la industria de la moda, la promoción de las prendas de vestir suele enfocarse en el prestigio de la marca y en lo innovadora que es cada colección en relación con las tendencias más actuales. 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.

Otro elemento que suele ser bastante utilizado en esta industria para promocionar las colecciones son las distintas ferias de moda y bazares en el que se muestran las colecciones de todo tipo de marcas y precios.

Por último, tenemos los descuentos y cupones que se aplican en distintos momentos del año por la compra de prendas específicas o por cantidades a comprar. Estos tres elementos combinados, constituyen un esquema de promoción típica de las empresas que comercializan prendas de vestir.

En el caso de **Fashion +** realizaremos un esquema de promoción que combinará los enfoques típicos de esta industria con otros que estarán más enfocados en el segmento que deseamos satisfacer.

Nuestra promoción se enfocará en el cliente y no únicamente en la calidad del producto que vamos a comercializar. Esto, debido a que queremos que nuestra marca sea reconocida como pionera en el mercado *plus size* y es importante que, para lograr este objetivo, mencionemos no únicamente lo atractivas que serán nuestras prendas, sino en la variedad de tallas y colores, así como en lo bien que estas prendas les quedarán a las personas que pertenecen a nuestro segmento de mercado.

En segundo lugar, haremos énfasis en nuestros canales de distribución y particularmente en nuestra venta en línea. Uno de los aspectos que nos diferencian de nuestros competidores respecto a la venta en línea, es que pretendemos incorporar aplicaciones de realidad aumentada que permitan al cliente tener una idea de cómo se ve con cada prenda y la talla que necesitará, lo cual le dará facilidades al momento de elegir una opción con un alto nivel de certeza de que se verá y sentirá bien con la prenda que finalmente adquiera. Queremos que este esquema de venta sea ampliamente promocionado a través de la ejecución de nuestro plan de marketing.

Tecnología:

Como bien hemos indicado en las diferentes secciones de nuestro plan de negocios, uno de los elementos diferenciadores de nuestra propuesta de valor son las ventas online, donde incorporamos un software de realidad aumentada que permite al cliente conocer cómo se verá con la prenda puesta sin la necesidad de acudir a una tienda física.

Esta herramienta puede proporcionarnos diversas ventajas, pero a su vez grandes desafíos ya que, si queremos potenciar nuestras ventas online y hacer esta experiencia atractiva, es

necesario que la respuesta tecnológica sea altamente efectiva y oportuna, con aplicaciones que funcionen en todo momento y que sean amigables para el cliente.

Una adecuada plataforma tecnológica es un elemento indispensable actualmente y será aún de mayor importancia en el largo plazo, por lo que nuestra adaptación a esta tendencia se hace parte de nuestra cultura.

Viabilidad financiera:

Consideramos que el negocio de la moda para el segmento de personas con sobrepeso u obesidad, constituye un emprendimiento que puede llegar a ser altamente rentable, producto de la poca oferta de ropa variada y de calidad para este nicho, sin embargo, para poder maximizar nuestras ganancias y optimizar los gastos e inversiones, es importante alinear los cuatro pilares sobre los que se regirá nuestro negocio mencionados anteriormente y las distintas unidades que serán parte de nuestra empresa.

Para lograr este objetivo, requerimos disponer del mejor recurso humano y sistemas de información para tener la capacidad de conocer la rentabilidad de todos nuestros productos, por tallas, canal de distribución y área geográfica, al igual que conocer el costo beneficio de las distintas estrategias de mercadeo, distribución y operaciones que hemos definido en el corto, mediano y largo plazo. A nivel contable, trabajaremos con una contabilidad basada en centros de beneficio y centros de costo que nos permitirá conocer los ingresos y gastos actuales, al igual que pretendemos implementar una marcada cultura de manejo presupuestario gestionado por cada departamento de la organización.

El objetivo fundamental de este enfoque financiero como uno de los pilares bajo el cual se rige nuestra empresa será el de transmitirle a nuestros empleados la importancia de la exactitud y oportunidad de la información financiera para la toma de decisiones acertadas y del cumplimiento con los presupuestos, como parte de nuestra cultura organizacional.

Descripción de la empresa

Para poder cumplir con los objetivos planteados en nuestro plan de negocios, es necesario un recurso humano, tecnológico y financiero óptimo que debe estar alineado con nuestros cuatro pilares (diseño y fabricación, promoción y distribución, viabilidad financiera y

tecnología) que consolidarán las ventajas competitivas que poseemos actualmente y mejorar aquellas que debemos seguir desarrollando.

A continuación, indicamos las capacidades y competencias con las cuales contamos para ejecutar nuestro plan de negocios y elevarlo al máximo nivel.

Background financiero sólido:

El equipo inicial para la ejecución del plan de negocios está compuesto por dos personas con amplia experiencia en contabilidad, planificación financiera, control de gestión, auditoría y tesorería. Este conocimiento, nos permite mantener un foco en lo financiero que ayudará a detectar oportunamente cualquier posible desviación o incumplimiento de distintos indicadores de gestión.

Conocimiento del mercado de prendas de vestir plus size:

Una de las competencias que hemos adquirido a lo largo de nuestra investigación, es un amplio conocimiento del mercado de prendas de vestir de tallas grandes, al igual que entendemos y conocemos el perfil de los potenciales clientes. Al mismo tiempo, conocemos la forma como trabajan nuestros competidores y los principales canales de distribución que utilizan. Este conocimiento nos permitirá tomar decisiones de negocio más acertados a lo largo de cada una de las etapas de nuestro emprendimiento.

Conocimiento del cliente:

Tenemos un amplio conocimiento de nuestros clientes, gracias al levantamiento de información que realizamos, no solo para estimar el tamaño del mercado, sino para conocer quién es, cuáles son sus motivaciones y qué espera de una prenda de vestir.

Planificación estratégica:

Hemos adquirido conocimientos muy valiosos respecto a los elementos a tomar en cuenta al momento de elaborar una estrategia que resulte viable y exitosa, donde se tomen en cuenta todos los elementos relativos a la industria bajo la cual vamos a operar.

Visión gerencial y de negocio:

Somos profesionales con amplia trayectoria gerencial y con experiencia en la gestión de equipos numerosos, al igual que hemos desarrollado muchos proyectos de diversa índole durante nuestra carrera. Esto nos ha permitido desarrollar competencias gerenciales que son muy importante para el perfil de liderazgo que requiere nuestra organización.

A continuación, presentamos aquellas capacidades que nos encontramos desarrollando como complemento a las que tenemos consolidadas:

Capacidad financiera:

Para poder satisfacer las necesidades de nuestros clientes, requerimos de socios que crean en nuestra propuesta y deseen invertir capital en una idea que consideramos favorecerá a muchas personas y en un equipo sólido con ganas de maximizar el valor de los accionistas. Con esta inyección de capital, seremos capaces de adquirir el recurso humano, tecnológico y material que requerimos de abarcar todo el mercado posible.

Gestión tecnológica:

Si bien por nuestra experiencia hemos podido adquirir conocimientos significativos en el área de tecnología y de cómo ésta se ha ido incorporando a la industria de la moda, es necesario desarrollar las aplicaciones que requerimos para generar una experiencia única del cliente. Estas aplicaciones requieren de consultores especializados en el área que nos acompañen en el proceso de diseño, implementación y monitoreo de estas herramientas. Es importante recalcar, que la interacción tecnológica que vamos a incorporar en nuestro proyecto por realidad aumentada ha sido poco utilizada en la industria, por lo que probablemente nos convertiremos en pioneros de esta iniciativa.

Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global.

Nuestra estrategia de crecimiento y escalamiento podríamos dividirlos en cuatro etapas que se harían de manera progresiva y en plazos diferentes. La primera se empieza a desarrollar desde la etapa previa a la creación de la empresa y la última culmina con la internacionalización de nuestras operaciones y el reconocimiento de nuestra marca como “la mejor dentro del mercado plus size”.

A continuación, detallamos las etapas de crecimiento:

Etapas iniciales:

Esta etapa tiene una duración aproximada de 1 año y se inicia con el cumplimiento de todas las leyes y regulaciones asociadas a la creación de nuestra marca y de la empresa, la cual operará bajo el nombre de **Fashion +**, mientras que la empresa se denominará **S&S Ltda.** Uno de los aspectos necesarios para lograr esta primera etapa, es tener una ubicación que sirva de sede y una bodega en el que se almacenen nuestros productos, la cual también debe cumplir con los requisitos legales y normas de seguridad mínimas correspondientes. Estos locales serán arrendados.

Dentro de esta etapa, también contrataremos a un personal mínimo necesario, constituido por un diseñador que se encargue del diseño de los productos y un gerente comercial que se enfoque en ofrecer nuestros productos en el mercado.

En paralelo a la creación de la empresa, necesitamos identificar tendencias en ciudades y ferias que sean consideradas como referencia de la moda, con el fin de identificar las prendas que potencialmente servirán como guía para diseñar nuestros productos. En este sentido, consideramos que los destinos iniciales serían China y Nueva York. Con las tendencias que hayamos identificado y las muestras que hayamos adquirido, procederemos a diseñar los productos, adaptados a los gustos y figura de nuestros clientes, así como la ampliación a las tallas L, XL, XXL, XXXL. En esta etapa inicial, consideramos confeccionar y vender un total de unos 20 SKU para un total de 5 por cada tipo de cliente, Chica Juvenil, Chico Juvenil, Chica Contemporánea y Hombre Contemporáneo.

Otro elemento importante en esta etapa es iniciar un proceso de búsqueda y negociación con nuestros proveedores, quienes procederán a producir nuestros diseños. Consideramos como estrategia ubicar a nuestro fabricante en China, ya que existe una amplia variedad de fábricas que se dedican a la fabricación de prendas de vestir para terceros, bajo los diseños e instrucciones de los clientes.

La búsqueda de distribuidores físicos que estén dispuestos a vender nuestro producto es otro de los elementos primordiales dentro de la etapa inicial. Si bien es cierto que nuestra venta en línea será una fuente importante de comercialización, la disponibilidad física es relevante para nuestros clientes de manera que puedan ver, tocar y probarse nuestros productos y es

por eso que, sobre todo en esta etapa, podamos contar con socios comerciales que vendan nuestras prendas. Hemos previsto cubrir inicialmente la Región Metropolitana de Santiago, a través de tiendas de retail que se ubiquen en Santiago Centro, Patronato, Puente Alto y Providencia, por concentrar la mayor cantidad de personas de clase media o clase media baja por la que se componen nuestros principales clientes. Al mismo tiempo, existen tiendas que a nivel nacional viajan a Santiago para comprar prendas de vestir al por mayor, lo cual puede ser una vía de expansión a lo largo de Chile como parte de nuestra segunda etapa de escalamiento.

Una publicidad inicial será importante al momento de empezar a operar, la cual dispondría de material impreso que permita mostrar los modelos a los distribuidores y clientes, repartición de volantes y participación en las distintas ferias de moda en la ciudad de Santiago. Por otra parte, tendremos presencia importante en las redes sociales, Instagram, Facebook y Twitter a través de las cuales nos daremos a conocer.

Por último, en esta etapa empezaremos a desarrollar nuestra página web a través de la cual se podrán realizar las compras en línea buscando ser lo más amigable y llamativo posible pero aún sin la incorporación de nuestra herramienta la realidad aumentada.

Etapa de expansión:

En esta fase de escalamiento de nuestra empresa, pretendemos, en un periodo de 3 años, ser ampliamente conocidos en nuestro segmento de mercado y por nuestros distribuidores.

Pretendemos subir el portafolio de producto a 5 tipos de prenda por estación, para cada uno de nuestros clientes tipos, para un total de 80 SKUs, divididos en tallas L, XL, XXL, XXXL. Nuestras prendas se importarán de nuestros fabricantes en China. Para el diseño de estas prendas, visitaremos ferias de moda y distintas tiendas en ciudades como Hong Kong, Nueva York, París, Londres y Madrid. Por otra parte, continuaremos participando activamente en ferias a lo largo de Chile al igual que iniciaremos una exploración en ferias de moda en Buenos Aires, Montevideo, Asunción y Ciudad de México, con el objetivo de empezar el proceso de internacionalización de nuestra marca.

Consideramos contratar numerosos empleados, principalmente diseñadores, vendedores, Gerente de Marketing, personal administrativo/logístico y un especialista en páginas web con

el fin de que le haga seguimiento a nuestras compras en línea. Procuraremos el uso de un operador logístico para el almacenamiento y despacho de nuestras prendas.

En esta etapa, pretendemos consolidar nuestras ventas en línea, ya que iniciaremos la implementación de nuestra herramienta de realidad aumentada la cual será diseñada y mantenida por consultores especialistas en este tipo de sistemas. En vista del costo de instalación de esta herramienta, evaluaremos la posibilidad de aliarnos con otras “marcas aliadas” de prendas de vestir, para ofrecer sus productos a través de nuestra página web y con esta herramienta.

En la fase de expansión, esperamos cubrir todo el mercado chileno a través de distintos distribuidores, tiendas retail y tiendas por departamento, al igual que consolidaremos nuestras ventas en línea mediante una página web interactiva. También ejecutaremos una campaña de marketing que abarque todo el país con personas y modelos famosos que puedan llegar a nuestro segmento y utilizando los medios de comunicación de la etapa inicial complementando con otros tales como Radio y TV. El objetivo de esta estrategia de marketing será el de hacer conocer nuestra marca de manera masiva en nuestro segmento de mercado, además de ofrecer productos de calidad.

Etapas de consolidación:

En esta etapa que durará unos 5 años, ya estaremos totalmente consolidados en el mercado chileno mediante la comercialización de más de 500 productos SKUs al año distribuidos entre Cono Sur, Panamá, México y el Caribe. Esperamos tener una oficina en Chile donde se gestionarán las ventas en Chile, Argentina, Paraguay y Uruguay, al igual que funcionará como “Casa matriz” y otra oficina en Panamá, con su respectivo centro de distribución, donde se comercializarán los productos a clientes en México, Centroamérica y El Caribe. Por otra parte, esperamos iniciar nuestra entrada al mercado norteamericano, principalmente en aquellos estados de presencia latina, donde conocerán nuestra marca.

En esta etapa seremos pioneros y referencia en nuestro segmento de mercado, expandiéndonos a otros tipos de clientes y prendas de vestir como, ropa deportiva, calzados y trajes de baño, para los cuales realizaremos alianzas estratégicas con empresas especialistas en estos sectores para la confección y venta.

Nuestra empresa habrá experimentado un aumento considerable en sus operaciones y un posicionamiento sumamente importante en el segmento de mercado *plus size*, llevando nuestra marca a valores atractivos como para su posterior venta.

Estrategia de posicionamiento

Tal y como hemos mencionado de manera general en las etapas anteriores del presente plan, tenemos la expectativa de llegar a nuestro segmento de mercado de una manera más efectiva posible, procurando ofrecerle a nuestro cliente un producto que necesite, de la mejor calidad, al mejor precio y proporcionándole una experiencia de compra agradable que le permita adquirir más de nuestros productos. A continuación, presentamos un resumen de los elementos tomados en cuenta para determinar nuestra estrategia de posicionamiento, las cuales serán detalladas en secciones específicas:

Producto:

Para poder hablar de nuestros productos, es importante recalcar nuevamente que nuestros clientes son personas con sobrepeso y obesidad que, de acuerdo con nuestras investigaciones preliminares, poseen una alta necesidad de adquirir prendas variadas y que se adapten a su figura. Nuestra oferta de valor, se enfoca en proporcionar a nuestros clientes prendas de vestir que sean cómodas, modernas y variadas, tanto a hombres como mujeres en edad adulta y que a su vez se adapten y resalten las bondades de su figura.

Para satisfacer las necesidades de nuestros clientes, hemos segmentado nuestros tipos de producto, de acuerdo al conocimiento descrito en la sección de “Clientes”: Chica Juvenil, Chica Contemporánea, Chico Juvenil y Joven Contemporáneo. Al mismo tiempo, ofreceremos prendas de vestir por temporada: verano, otoño, invierno y primavera para cada segmento de clientes, obteniendo así una variedad alineada con las necesidades de nuestros clientes y con las tendencias y temporadas de la industria de la moda para personas con dimensiones más “estándar”.

Todas nuestras prendas de vestir serán comercializadas bajo la marca **Fashion +** la cual será gestionada como una marca para el “acceso de todos”, es decir, se enfocará en personas de clase media y clase media baja cuyo estilo de vestir esté direccionado a lo semi-formal y casual.

Promoción:

Como emprendedores dentro de la industria de la moda, estamos conscientes de lo importante que son las estrategias de promoción y venta para nuestro negocio y, sobretodo, del rol que la tecnología y la promoción digital ha jugado y pretende consolidarse en este sector. Para posicionar nuestro producto tendremos un enfoque marcado en lo digital, con promociones en medios digitales y páginas web, mientras que también manejaremos como promoción la experiencia de compra hacia el cliente mediante la realidad aumentada que aplicaremos como estrategia de venta. Al mismo tiempo, desarrollaremos una estrategia de promoción tradicional, mediante la entrega de volantes y vallas publicitarias, particularmente en la etapa en la que estaremos adentrándonos en cada mercado, como parte del proceso utilizado para dar a conocer la marca. Para mayores detalles sobre la estrategia de mercadeo, ver sección de “Estrategia de Comunicación y Ventas”.

Precios:

Basado en los tipos de productos y clientes que ofreceremos, nuestra estrategia sobre los precios se enfoca en ofrecer precios más bajos en relación con la calidad del producto, particularmente durante los momentos en que nos estemos incorporando a cada mercado. La calidad y variedad de los productos será siempre nuestra bandera, pero en combinación con precios competitivos que en la medida que nos estemos dando a conocer, seremos capaces de incrementar.

Canales de distribución:

nuestras ventas a lo largo de Latinoamérica se realizarán a través de dos canales: venta física y venta en línea. Para las ventas físicas nos apoyaremos en distribuidores y tiendas quienes serán nuestros aliados comerciales. Adicionalmente, realizaremos ventas directas a través de nuestra página web, en la que se ofrecerán todos nuestros productos al detal, será de fácil acceso y tendrá incorporado la herramienta de realidad aumentada para generar satisfacción a través de una innovadora y agradable experiencia de compra. Los despachos de las compras efectuadas por medio de la página web, se realizarán a través de distribuidores autorizados. Respecto a la logística, esperamos contar con dos bodegas, una en Chile y otra en Panamá, las cuales se crearán en la medida en la que avanzamos por las distintas fases del ciclo de vida de la empresa (ver detalle en la sección de “Plan de Operaciones”).

Al ir cumpliendo con cada uno de los objetivos generales y específicos dentro de estos 4 componentes, seremos capaces de lograr la estrategia de posicionamiento que hemos planteado y de convertirnos en la primera marca latinoamericana de prendas de vestir para personas con dimensiones “Plus Size”.

RSE y sustentabilidad

Ser sustentable y responsable socialmente, ha sido una de las principales razones por las que hemos decidido llevar a cabo nuestra idea. La responsabilidad de nuestra empresa viene dada desde el principio con nuestra propuesta de valor.

Las personas con dimensiones por sobre el promedio han sido excluidas de la industria de la moda limitándose a generar prendas de vestir de baja calidad, poca variedad y con tamaños que no se condicen con la figura de la persona. Esto ha generado en nuestro segmento de mercado una sensación de rechazo que influye en su seguridad y autoestima.

Al pretender comercializar prendas de vestir diseñadas exclusivamente para personas con grado de sobrepeso u obesidad, queremos contribuir a la inclusión de este segmento a la industria de la moda y a que estas personas se sientan bien con su cuerpo, atractivos e incluidos. Consideramos que este es un mecanismo efectivo para contribuir con la salud mental de las personas.

Por otra parte, al querer centrarnos en nuestras ventas en línea y hacer que este tipo de experiencias sean atractivas para nuestros clientes, hace que no requieran asistir a tiendas físicas exclusivamente. Por medio de este mecanismo podremos contribuir a una reducción de consumo de energía necesaria para el mantenimiento de tiendas, disminuimos el consumo de servicios básicos y no ocuparemos un espacio que puede ser utilizado para otros fines.

PLAN DE MARKETING

Objetivos Generales de marketing

Los objetivos de nuestras campañas de marketing varían de acuerdo con la etapa de crecimiento o escalamiento en la cual nos encontremos. De esta forma tenemos los siguientes objetivos:

Etapa Inicial:

- Dar a conocer y posicionar la marca, centrándonos en las comunas de Santiago Centro, Recoleta, Puente Alto y Providencia en la Región Metropolitana mediante el diseño y distribución de material impreso tales como volantes, así como también mediante la participación en ferias de emprendedores y redes sociales (Facebook e Instagram). La idea es atraer a la mayor cantidad de clientes en estas zonas.
- Lanzar nuestra página web y comenzar a vender los productos a través de la plataforma on-line con la finalidad de alcanzar las ventas presupuestadas.

Etapa Expansión:

- Aumentar exponencialmente el tráfico y venta de la página web mediante la implementación del software de “realidad aumentada” y las redes sociales, promocionando los productos a través de radio y TV utilizando personas conocidas que representen a la marca y sus valores.
- Aumentar las ventas a nivel nacional para cumplir con el presupuesto de venta.

Etapa de consolidación:

- Abrir mercado a las regiones del Cono Sur, Panamá, México y El Caribe a través de una fuerte campaña de marketing centrada en la venta online a través de la página web y con apoyo de nuestros distribuidores ubicados en cada país, para cumplir con las ventas presupuestadas.

Objetivos Específicos del marketing digital

Los objetivos generales nombrados anteriormente se lograrán a través de los siguientes objetivos específicos en las tres fases de escalamiento:

- Captar tráfico, creando contenido enfocado en el segmento de cliente al que queremos llegar para incrementar las visitas. Esto lo haremos utilizando las técnicas SEO que nos permiten aparecer de manera más rápida en las páginas de búsqueda como Google.

- Activar la respuesta o interacción de los potenciales clientes digitales (like). Esto lo lograremos generando registros, descarga de imágenes, realizando invitaciones a amigos y compartiendo información.
- Generar ventas, transacciones, registros y descargas por parte de la audiencia.
- Fidelizar y retener a los clientes, haciendo que recomienden nuestros productos, a través de campañas especiales.

Todos los objetivos específicos mencionados anteriormente, que hablan de aumentar el tráfico de visitas, descargas, registros, interacción con clientes y fidelización esperamos cuantificarlos de la siguiente forma según la etapa de expansión en la que nos encontremos:

- Etapa inicial: aumento de un 30%
- Etapa de expansión: aumento de un 60%
- Etapa de consolidación: aumento de un 100%

Estrategia de segmentación

Estamos apuntando en un inicio a un mercado nacional, donde el 3,2% de la población chilena tiene una condición de obesidad mórbida, es decir, que utiliza ropa de talla superior a la talla XL, lo que representa un total aproximado de 576.000 personas. Adicionalmente, apuntamos a adquirir un grupo de “obesidad” (31,2% de la población) cuya cifra va aumentando cada año dado los altos índices de sedentarismo acompañado de la alimentación poco saludable y el estilo de vida. Se estima una migración de este sector hacia el grupo de “obesidad mórbida”, cuyo porcentaje en el país corresponde a alrededor de 5,6 millones de personas, lo que hace un total de mercado objetivo de unos 6,2 millones de clientes solamente en Chile.

En cuanto al mercado objetivo del resto de los países donde ofreceremos nuestros productos, estimamos que el mercado objetivo sea de unos 58 millones de personas con base en el porcentaje de personas con sobrepeso u obesidad sobre el total de la población de estos países.

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
- Comercialización a través del software de “realidad aumentada” de la página web.

Estrategia de Precio

La estrategia de precios utilizada es la de *Penetración*, lo que significa que optamos por ofrecer siempre precios inferiores a los de la categoría y así los compradores dan al producto un valor superior al precio que tiene. De esta forma, una vez que se ha ganado la cuota de mercado esperada y una fiel base de clientes, la idea es comenzar a aumentar el precio de los productos.

Elegimos esta técnica de mercadotecnia para incentivar a los clientes a probar nuestros productos y a comprar más de uno a la vez, ya que esta técnica nos permitirá generar una publicidad “boca-a-boca” y disuadir nuevos competidores.

A los efectos de nuestras proyecciones, hemos definido un escenario en que los precios promedio de nuestras prendas son de USD 14, tomando una postura conservadora sin tomar en cuenta incremento de precios, ya que los mismos no suelen variar significativamente con el pasar del tiempo.

Estrategia de Distribución

En cada una de las etapas de desarrollo de la empresa desarrollaremos una estrategia de distribución distinta, ya que se adaptará a la penetración que logremos en cada mercado según al plan de escalamiento que hemos definido.

Como empresa optamos por una estrategia de canal de distribución indirecto, esto quiere decir que entregaremos nuestros productos mediante la tercerización del servicio de logística, dado

que no estamos apostando por generar valor a través de la distribución del producto, sino que en la relación precio/calidad/diversidad de este.

En la etapa inicial de nuestra empresa, nuestro plan es poseer una bodega tercerizada, de tamaño medio, con una capacidad de almacenaje de unos 50 mil SKUs, que permita albergar las unidades según nuestra proyección de venta.

En la etapa de expansión, tendremos a disposición una bodega de mayores dimensiones, con una capacidad para albergar unos 250 mil SKUs para poder satisfacer las necesidades de las ventas en Chile y Cono Sur.

Para la etapa de consolidación, esperamos tener a disposición dos bodegas: una ubicada en Chile para satisfacer los despachos a lo largo de Chile y Cono Sur, y otra ubicada en Panamá, para realizar los despachos en la Zona Norte. Estas bodegas tendrían capacidad para albergar unos 300 mil SKUs para la que se ubica en Chile y unos 70 mil SKU para la que se ubique en Panamá.

Nuestro interés en tercerizar las bodegas viene dado por la especificidad de sus actividades, tomando en cuenta que son totalmente distintas, específicas y ajenas a nuestro negocio y que, al tercerizarlas a empresas expertas en el área, nos permita obtener los siguientes logros:

- Disminuir los costos de almacenaje.
- Tener mayor cobertura en los despachos, lo que permite abarcar más mercado.
- Mayor nivel de eficacia de todos los intermediarios, al encargarse cada uno de ellos de una función concreta en el proceso de distribución del producto.

Respecto a los canales relacionados con la venta, para la etapa de expansión y consolidación esperamos tener distribuidores que se encarguen de comercializar nuestros productos colocándolos en sus tiendas o vendiéndolos a minoristas. Estimamos que las ventas a distribuidores sean de entre un 60% y 70%. Luego de despachar nuestros productos, realizaremos promociones y actividades conjuntas con el fin de contribuir a la rotación del producto. Es importante mencionar que esperamos que la mayoría de nuestra venta a distribuidores sea anticipada, es decir, antes de cada temporada, para tener una mayor eficiencia en cuanto a los pedidos que realizamos a nuestro proveedor ubicado en China.

Esta venta anticipada estaría sujeta a descuento, mientras que los pedidos ocurridos durante la temporada tendrán un precio mayor. Este esquema de venta se llevaría a cabo de la misma forma en cada uno de los mercados en los que pretendemos entrar.

Respecto a las ventas en línea, esperamos que sean de entre un 30% y 40% de nuestras ventas totales, por lo que es necesario mantener un adecuado flujo de productos por esta vía y establecer sólidas alianzas con distribuidores especializados que se encarguen de gestionar y despachar las ventas que se realicen a través de nuestra página. Estos distribuidores estarían ubicados en Chile, Argentina y Panamá.

Estrategia de Comunicación y ventas

La estrategia de comunicación con la cual buscamos dar a conocer los productos se basa principalmente en dos:

Marketing Digital: Con esta estrategia pretendemos incrementar el consumo de nuestros productos otorgándole a la marca una voz como mensaje que resuma la personalidad y objetivo de la compañía. Principalmente se realizará a través de anuncios de publicidad en los medios de comunicación tales como radio y televisión y en redes sociales como instagram y facebook. Estos últimos medios serán esenciales y el principal medio de publicidad, dado que si buscamos algo que la mayoría de las personas tienen en común hoy en día, con certeza pertenecer a una red social es una de ellas.

Para transmitir de manera clara nuestro mensaje e incitar al mercado a comprar los productos recurriremos a una publicidad realista donde contaremos con personas conocidas que luzcan las prendas y tengan las características de nuestro público objetivo, así como también compartan los valores e ideales de la marca, con ello esperamos que los potenciales clientes se sientan identificados con la marca, y vean en ella la mejor alternativa para cubrir sus necesidades.

Venta Personal: Para captar a nuestros clientes mayoristas utilizaremos la venta personal donde un representante de ventas de nuestra compañía y uno o más compradores potenciales nos reunimos para intentar relacionarnos unos a otros en una situación de compra. De esta forma podemos mostrar de manera directa el objetivo de la compañía, así como también las

ventajas que tendrían como mayoristas al vender nuestros productos, diferenciándolos de sus principales competidores en el segmento de ropa de tallas grandes.

Cálculo de LTV - CAC y Marketing sobre ingresos

Valor de vida del cliente (LTV):

El LTV nos permite conocer el valor de cada cliente para organizar nuestros recursos, clasificarlos según rangos y optimizar costos. En términos simples nos indica los ingresos totales que genera un usuario a lo largo de su relación con nuestra empresa.

Dado lo anterior, el cálculo del LTV para esta empresa es el siguientes:

LTV = Valor Medio de Compra * Número de Compras Recurrentes (al año por lo general) * Longitud Media de Tiempo de Vida del Cliente (año/mes/semana).

- Valor medio de compra: 15 USD * 5: 75 USD
- Número de compras recurrentes: 5
- Longitud media de tiempo de vida del cliente: 1

$$\text{LTV} = 75 * 5 * 1$$

$$\text{LTV} = 375$$

Costo de adquisición por cliente (CAC):

CAC = Total Ventas e Inversión / Número clientes conseguidos (al mes/semana)

- Total ventas e inversión: 139.900 USD
- Número clientes conseguidos: 500

$$\text{CAC} = 139.900/500$$

$$\text{CAC} = 280$$

Una vez obtenidos los resultados del LTV y CAC podemos obtener la relación entre ambos, lo que nos permite conocer nuestra rentabilidad. En nuestro caso el ratio LTV: CAC es 1,3 (375/280).

Lo anterior significa que al ser un número mayor a 1 nuestro negocio es rentable.

Marketing sobre ingresos:

El gasto promedio en marketing a lo largo de los once años de proyección del proyecto es de un 10% del total de los ingresos, donde la distribución de los gastos se da de la siguiente manera:

Medio	Inversión
Internet	44.7%
TV	30.6%
Radio	8.1%
Periódicos	6.0%
Revistas	5.6%
Otros	5.0%

Estos gastos de mercadeo corresponden al 70% del total de gastos de venta, la cual se compone también de la contratación y gastos asociados a la gestión comercial y promoción directa de nuestros productos a los clientes.

A continuación, se detalla la composición de estos gastos y cómo impacta en los ingresos.

S&S Ltda
Presupuesto de gasto de mercadeo en USD
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
TOTAL 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
MERCADEO SOBRE INGRESOS		21.3%	7.1%	14.0%	10.5%	9.8%	9.1%	8.4%	8.4%	8.4%	8.4%

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. A continuación, presentamos un resumen de las definiciones fundamentales de nuestro plan de operaciones, cuyo detalle podrá observarse en la Parte II de nuestro Plan de Negocios:

Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

Nuestra estrategia se divide 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.

Para determinar la estrategia de nuestras las operaciones, hemos considerado analizar procesos administrativos clave en cada una de las etapas de nuestro proyecto, tales como Importación, Logística, Distribución, Administración y Sistemas de información.

Flujo de operaciones

Un aspecto clave para el éxito de nuestro proyecto, viene dado por el flujo de los procesos operacionales y comerciales para la comercialización de nuestros productos a lo largo del año calendario. Las etapas de estos flujos de operaciones vienen dada por diseños de nuevos productos, proyecciones de producción, compras, oferta a clientes, importación, facturación y ventas en línea,

Plan de desarrollo e implementación

Conscientes de la importancia de la planificación como parte de un plan de negocios exitoso, hemos establecido etapas de cada actividad para la creación y puesta en marcha de nuestra empresa. El cronograma de implementación se inicia con la elaboración del plan de negocios y culminará con el primer ciclo de despacho a nuestros clientes, distribuidores y minoristas. El tiempo estimado para la ejecución inicial de nuestra empresa es de unos 8 meses.

Dotación

En cada una de las etapas de nuestro negocio inicial, expansión y consolidación, hemos establecido una dotación de personal mínimo para poder gestionar eficientemente la operación, iniciando con la disponibilidad de únicamente un Gerente General y un Gerente de Operaciones en la etapa inicial, hasta una estructura organizacional mucho más complicada en las etapas siguientes de nuestro emprendimiento.

EQUIPO DEL PROYECTO

Con el fin de determinar el recurso humano necesario para ejecutar el proyecto, hemos estimado la estructura del proyecto de acuerdo con el ciclo de vida de la empresa, dividida en 3 etapas. A continuación, les resumimos las necesidades de personal y estructura, cuyo detalle se puede observar en la Parte II de nuestro Plan de Negocios:

Etapa inicial:

El equipo gestor para este proyecto está compuesto por dos personas, José Gabriel Sarmiento y Camila Sancristóful. Ambas personas son Contadores Auditores con amplia experiencia en empresas multinacionales de retail combinada con experiencia académica, por lo que cuentan con competencias gerenciales y técnicas para garantizar el éxito del proyecto.

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

En la etapa inicial, se espera contar con únicamente las dos personas mencionadas anteriormente, junto con la presencia de un diseñador. Gran parte de las actividades operativas y administrativas serán tercerizadas.

Etapa expansión:

En la Etapa de Expansión, la estructura empieza a ser más extensa, dada la consolidación de la marca, la lealtad ganada en los clientes y el aumento en las ventas. En dicha etapa contaremos con 4 departamentos y un total de 23 empleados.

Etapa consolidación:

La Etapa de Consolidación, es la estructura más sólida en la que la cantidad de colaboradores se incrementa por la expansión en las diferentes regiones. Se espera contar con toda una estructura Administrativa, Comercial, Operacional y Logística con una operación de unas 80 personas.

PLAN FINANCIERO

Con el fin de definir la viabilidad financiera de nuestro emprendimiento, realizamos 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.

A continuación, presentamos un resumen de los resultados de nuestro plan financiero, cuyo detalle se puede observar en la Parte II de nuestro Plan de Negocios.

Proyección de ventas y crecimiento:

Los detalles de las proyecciones de venta (unidades, precio promedio y valores) pueden verse en el Anexo 5. En el primer año, realizaremos una oferta inicial de unidades que se irá incrementando de manera progresiva en los años siguientes. El crecimiento inicial en ventas será de 400% para el segundo año de operaciones, que irá descendiendo gradualmente hasta llegar a un crecimiento estable de ventas de 6,5%. Para el 2030, esperamos ser una empresa consolidada con una venta anual de 1,2 millones de unidades entre las tres zonas geográficas, equivalentes a USD 17,7 millones.

Proyección de EBIT:

Al combinar las ventas, costos y gastos, esenciales para la operación de la empresa, esperamos generar un EBIT promedio de 13% de la venta, con 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.

Proyección de pago de dividendos:

Los primeros dividendos de la empresa se pagarán a partir de 2024 con base en las utilidades de 2023. Para los ejercicios 2025, 2026 y 2027 incrementaremos el pago de dividendos en un 469%, 152% y 49%, respectivamente y luego mantendrán un crecimiento estable de 28% para el periodo 2028-2030. El total de dividendos a pagar durante el periodo 2024-2030, será de USD 11MM. Ver comportamiento de dividendos en Anexo 10.

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 indicadores promedios de empresas del mismo ramo textil. Los números utilizados fueron los siguientes:

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%

Con base en los resultados anteriores, obtuvimos una tasa de descuento del **9,38%** que, al agregar un premio por liquidez y un premio por startup, obtuvimos un total de **17,38%**.

RIESGOS CRÍTICOS

En referencia a nuestro plan de negocios, identificamos eventos que pudieran ser adverso para los objetivos planteados. Los detalles de dichos riesgos se pueden observar en la Parte II de nuestro Plan de Negocios. A continuación, se menciona un resumen de los principales riesgos identificados por el equipo:

Riesgo 1: Fijación de precios:

Por haber creado una marca nueva, con productos cuya aceptación en el mercado no es visible aún, se corre el riesgo de colocar un precio que no sea aceptado por los clientes. Consideramos que la probabilidad de ocurrencia de este riesgo es alta, con un impacto medio.

Riesgo 2: Condiciones económicas:

La industria textil y de comercialización de prendas de vestir pudiera sufrir bajas significativas en sus ventas debido al surgimiento de crisis económicas, ambientales y sanitarias. Nuestra ventas y utilidades se verían afectada en caso de un evento como los arriba descritos, la cual consideramos de una probabilidad de ocurrencia es alta, con un impacto medio.

Riesgo 3: Poca aceptación del producto ofrecido:

Corremos el riesgo que a las personas no les parezca lo suficientemente atractivo el producto, ya sea por los diseños, materiales o disponibilidad. La probabilidad de ocurrencia de este riesgo es baja, debido a que nuestras investigaciones arrojan una aceptación positiva por parte de los clientes. Consideramos que el impacto para nuestro negocio sería alto.

Riesgo 4: Entrada de nuevos competidores:

Con la puesta en marcha de nuestro negocio, podrían comenzar a aparecer en el mercado, competidores directos de China e India que reducirían nuestras ventas, conllevando a inventarios obsoletos o de lenta rotación. La probabilidad de ocurrencia de este riesgo es alta, con un impacto bajo.

Otros riesgos:

Existen otros riesgos menores, inherentes a la operación que se detallan en la parte II de nuestro plan de negocio y que están relacionados con Sobre stock por cambio de temporada, Dependencia de los ingresos en pocos clientes y crecimiento menor al esperado.

PROPUESTA INVERSIONISTA

A continuación, presentamos un resumen de nuestra propuesta al inversionista, cuya versión detallada se apreciará en la *Parte II* de nuestro *Plan de Negocios*.

Requerimos una inversión de USD 400.000 que sería recibido en dos partes: USD 200.000 en 2021 y USD 200.000 en 2022.

Con este aporte, tendremos los recursos para fabricar nuestros productos, desarrollar nuestra estrategia comercial y desarrollar nuestro plan de Marketing inicial. Creemos que para el 2024, año la empresa pueda financiarse totalmente sin la necesidad de aportes adicionales y empezaremos a pagar dividendos.

Como contraprestación al aporte de nuestro accionista, le otorgaremos una participación equivalente al 40% del total de acciones disponibles y participación en el comité de dirección que lo involucren en la toma de decisiones.

Por otra parte, nuestro accionista obtendrá beneficios acumulados de 4,4MM para el periodo bajo análisis en este plan de negocios, equivalentes a una rentabilidad anual promedio de 122% anual sobre la inversión de USD 0,4MM. Basados en el análisis de nuestro negocio y el aporte del accionista, estimamos que obtendrá una Tasa Interna de Retorno de 40,2%, muy por encima de la tasa de descuento de 17,4% obtenida de nuestro análisis. Con este análisis podemos inferir que la decisión de acompañarnos en esta iniciativa puede resultar altamente rentable considerando que el costo-beneficio será óptimo para el inversionista en el mediano y largo plazo.

Por último, esperamos otorgarle al accionista la primera prioridad de pago de dividendos se refiere, sujeta a la disponibilidad de efectivo en el momento,

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-Diseño-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/diseño-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-están-aquí/> , http://www.visuar.es/realidad_aumentada_textil_visuar.html
- Maqueira Villanueva, C. (2015). *Finanzas Corporativas Teoría y Práctica*. Santiago, Chile: Thomson Reuters.

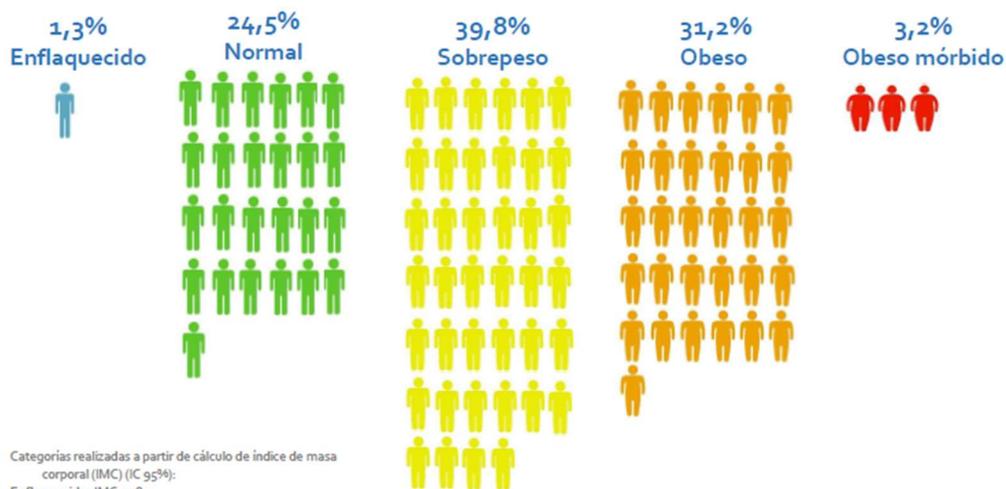
ANEXOS

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

ESTADO NUTRICIONAL

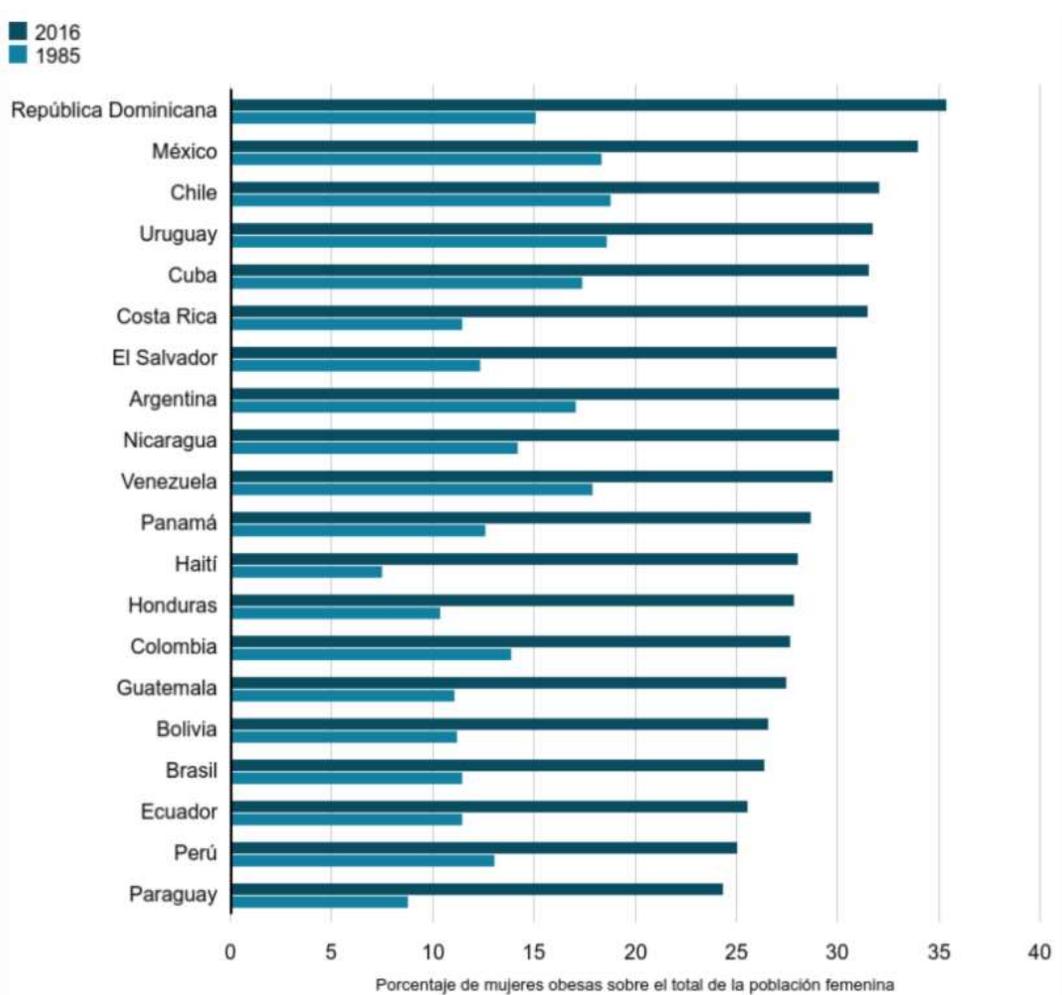


Estado nutricional, prevalencia total país. ENS 2016-17



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

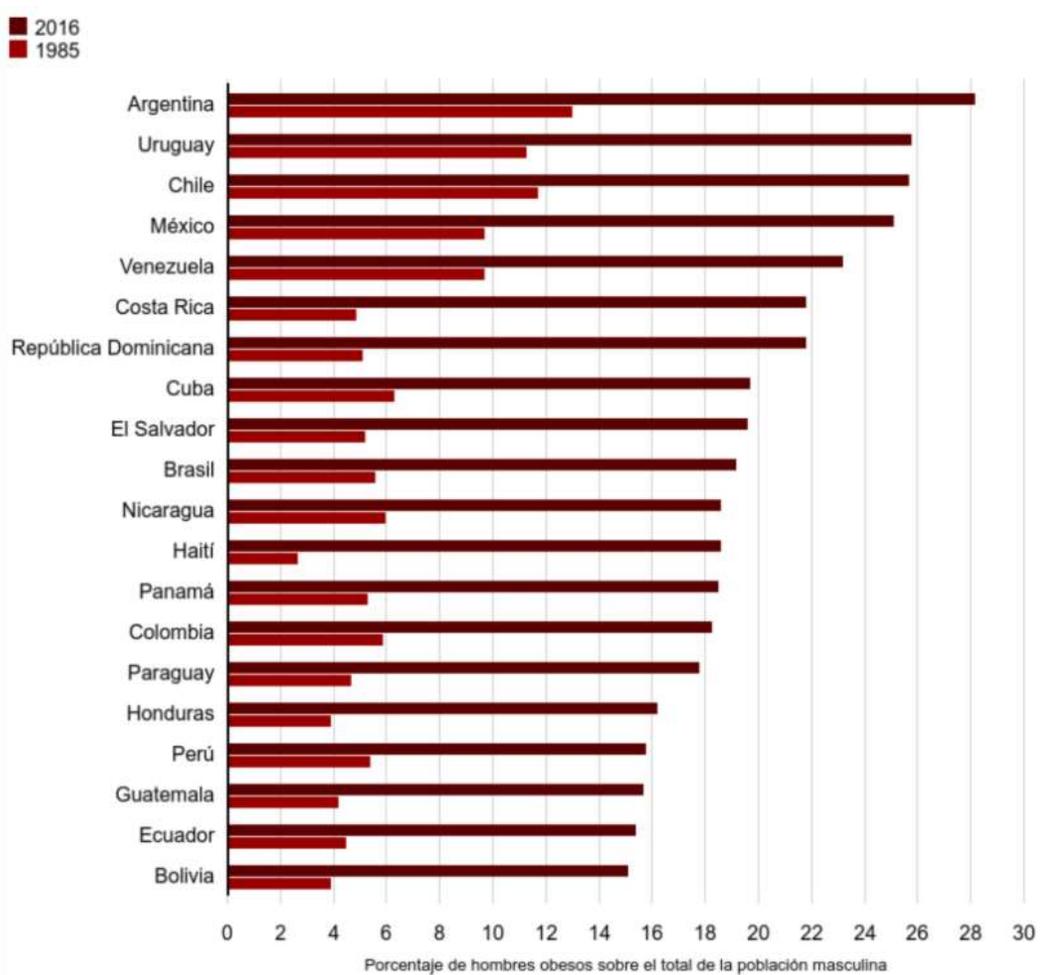


Los países están ordenados de mayor a menor tasa de obesidad en la actualidad

Fuente: Red de expertos NCD-RisC

BBC

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

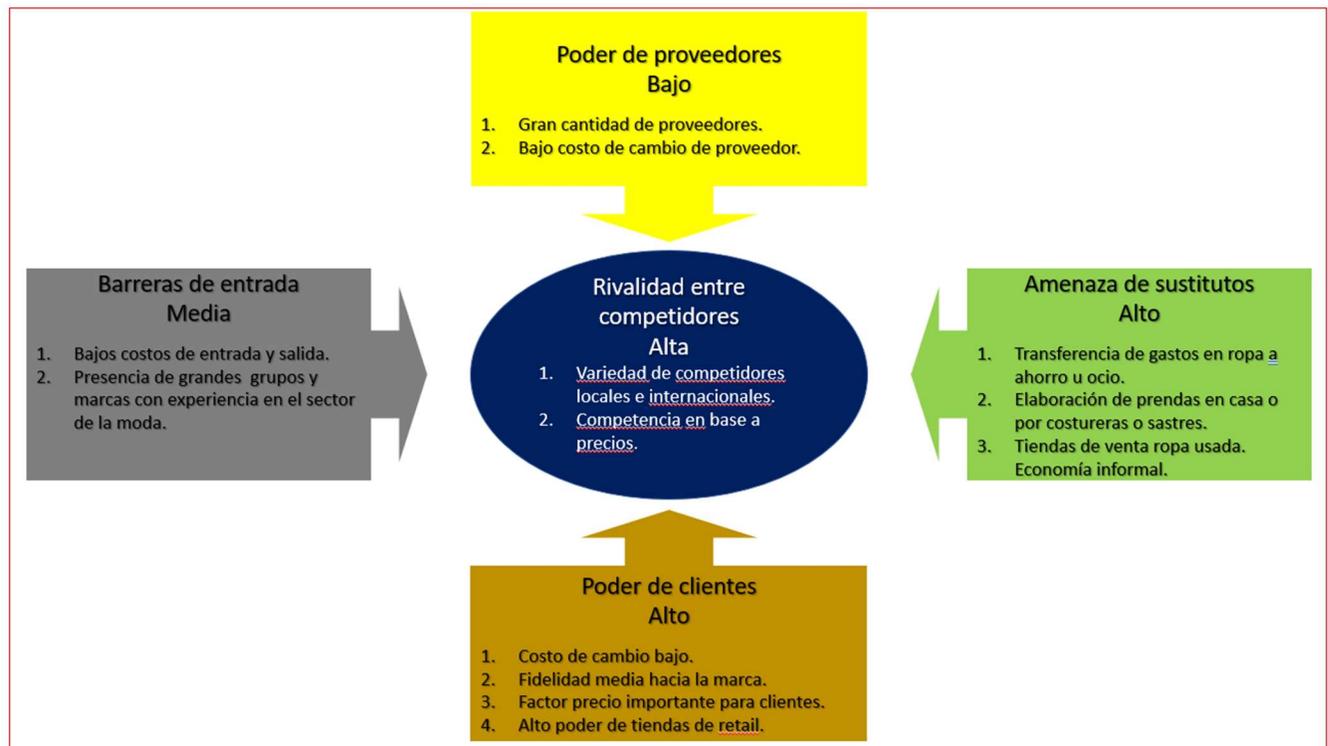


Los países están ordenados de mayor a menor tasa de obesidad en la actualidad

Fuente: Red de expertos NCD-RisC

BBC

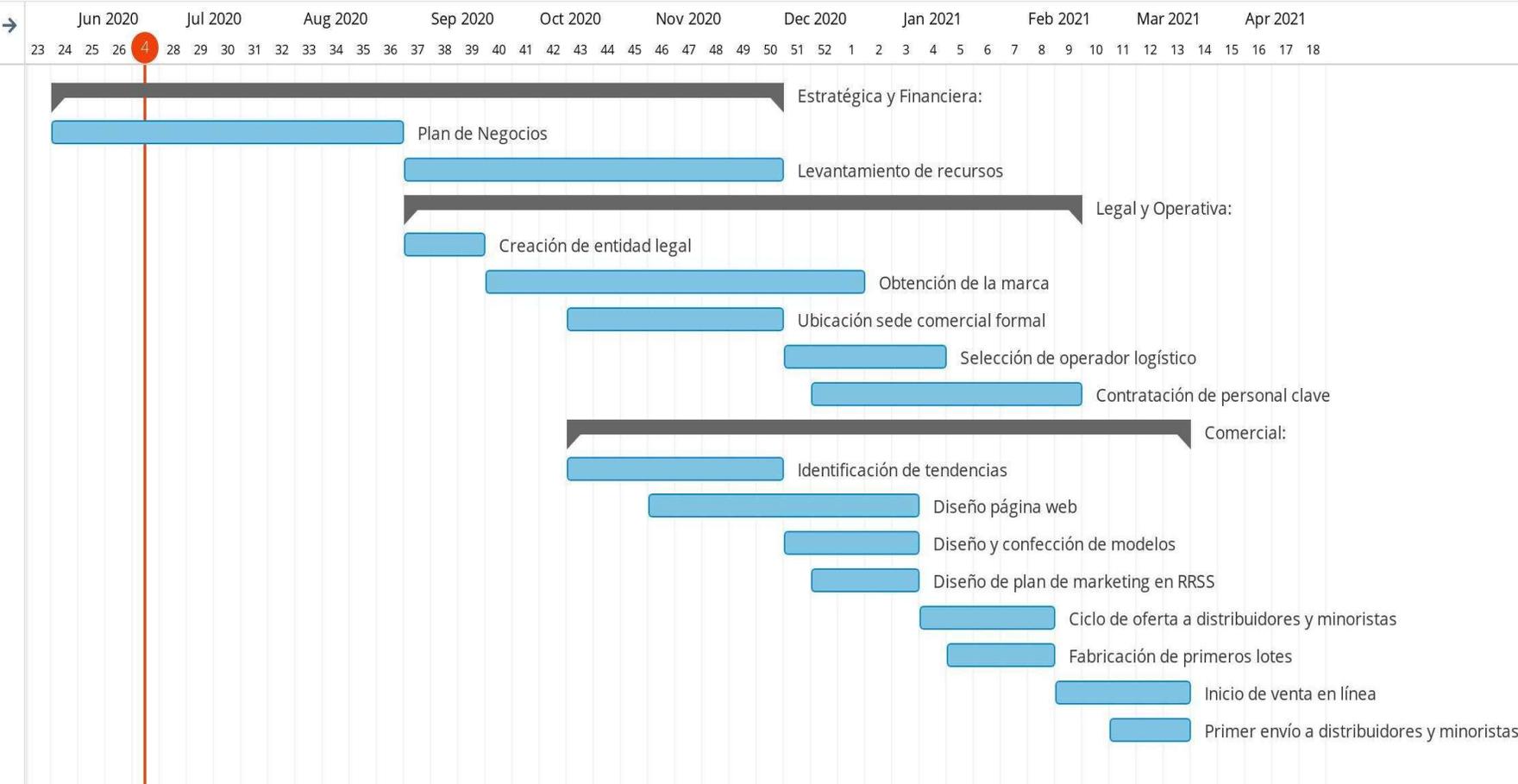
Anexo 3: Características de la industria de tallas grandes - Análisis de Porter:



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:

		<u>2020</u>	<u>2021</u>	<u>2022</u>	<u>2023</u>	<u>2024</u>	<u>2025</u>	<u>2026</u>	<u>2027</u>	<u>2028</u>	<u>2029</u>	<u>2030</u>
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
		<u>2020</u>	<u>2021</u>	<u>2022</u>	<u>2023</u>	<u>2024</u>	<u>2025</u>	<u>2026</u>	<u>2027</u>	<u>2028</u>	<u>2029</u>	<u>2030</u>
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	14.00	14.00	14.00	14.00	14.00	14.00	14.00	14.00	14.00
		<u>2020</u>	<u>2021</u>	<u>2022</u>	<u>2023</u>	<u>2024</u>	<u>2025</u>	<u>2026</u>	<u>2027</u>	<u>2028</u>	<u>2029</u>	<u>2030</u>
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

	<u>2020</u>	<u>2021</u>	<u>2022</u>	<u>2023</u>	<u>2024</u>	<u>2025</u>	<u>2026</u>	<u>2027</u>	<u>2028</u>	<u>2029</u>	<u>2030</u>
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.

