

Plan de empresa MODA EXPRESS S.A.S

Margarita María Polanía Vega

Gloria Stella Rosas Rengifo

Trabajo de grado para optar por el título de
Magister en Administración de Empresas

Director del trabajo de grado:

Felipe Pacheco

Universidad ICESI

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Bogotá D.C., abril de 2017

Contenido

RESUMEN	5
PALABRAS CLAVE	6
ABSTRACT	6
KEYWORDS	7
1. ANÁLISIS DE MERCADO	8
1.1. ANÁLISIS DEL SECTOR: TENDENCIAS EN COLOMBIA Y EL MUNDO	8
1.2. ANÁLISIS DE LA NECESIDAD/OPORTUNIDAD	10
1.2.1. NECESIDAD/OPORTUNIDAD	10
1.2.2. PROPUESTA DE VALOR DEL PRODUCTO O SERVICIO	10
1.2.3. CLIENTES/USUARIOS	12
1.2.4. COMPETENCIA	13
1.2.5. TAMAÑO DEL MERCADO	14
1.2.6. ESTRATEGIA DE PRECIO	15
1.2.7. ESTRATEGIA DE VENTA	16
1.2.8. ESTRATEGIA PROMOCIONAL	17
1.2.9. ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN	18
2. ANÁLISIS TÉCNICO	19
2.1. ANÁLISIS DEL PRODUCTO	19
2.1.1. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO/SERVICIO	19
2.1.2. MAPA DEL PROCESO PRODUCTIVO	20
2.2. FACILIDADES	21
2.3. EQUIPOS Y MAQUINARIA	21
2.4. CONSUMO UNITARIO	21
2.5. POLÍTICA DE INVENTARIOS	22
2.5.1. MATERIAS PRIMAS E INSUMOS	22
2.5.2. PRODUCTO TERMINADO	23
2.6. PROVEEDORES	23
2.7. SISTEMAS DE CONTROL	24
2.8. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	25
3. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO Y LEGAL	26

3.1.	EQUIPO DIRECTIVO	26
3.2.	ORGANIZACIÓN	26
3.3.	PERSONAL	27
3.4.	ORGANIZACIONES DE APOYO	31
3.5.	TIPO DE SOCIEDAD	32
4.	ANÁLISIS ECONÓMICO	32
4.1.	INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS	33
4.2.	APORTES DE LOS SOCIOS.....	34
4.3.	PROYECCIÓN DE VENTAS.....	34
4.4.	PROYECCIÓN DE GASTOS Y COSTOS	38
4.5.	FLUJO DE CAJA.....	38
4.6.	ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO	40
4.7.	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	41
4.8.	ANÁLISIS DE RIESGOS	47
5.	EVALUACION DEL PROYECTO Y CONCLUSIONES.....	49
6.	BIBLIOGRAFIA Y ANEXOS.....	52

RESUMEN

El siguiente documento tiene como objetivo presentar el desarrollo del plan de empresa para crear MODA EXPRESS S.A.S., aplicación de moda y estilo, transaccional, que ofrece a los usuarios la opción de ser asesorados y comprar en diferentes establecimientos de moda, obteniendo los productos en un período máximo de 3 horas en su domicilio.

Se identificó una necesidad a raíz de la falta de tiempo en las mujeres con labores, las cuales tienen un gusto por la moda, pero por diferentes circunstancias no pueden acercarse a las tiendas a comprar. La moda y el delivery juegan un papel importante, pues si se adquieren los productos a través de las páginas de las Empresas, se les demoran bastante en arribar, lo cual no satisface las necesidades de quienes requieren las prendas con urgencia. Actualmente este es un mercado desatendido.

La aplicación tendrá en su menú diferentes servicios, los cuales apoyarán la decisión de compra. Entre estos, “virtual dressing room” que da opción al cliente de crear su “avatar” para encontrar su horma perfecta (satisfacción 100%).

Con una inversión de 76 millones COP se estiman ventas de 808 millones COP en el primer año de operación, y al cabo del quinto año ventas estimadas de 1.670 millones COP. Cumplimiento del punto de equilibrio al 150% durante el primer año.

Las cifras de objetivo de mercado son conservadoras, debido a que por la naturaleza de la capacidad de productividad del ser humano (asesores de moda), se tomó la decisión de castigar la proyección de ventas en un 30%, con

lo cual se concluye que es fundamental que la productividad sea ascendente en el tiempo para que en la misma medida la rentabilidad del modelo de negocio aumente.

Finalmente, se busca brindar un servicio 360° a los usuarios, puesto que ofrece desde la asesoría, muestra cómo se van a ver las prendas puestas y además se las lleva a domicilio.

PALABRAS CLAVE

Aplicación, moda rápida, asesoría personalizada, domicilio, avatar.

ABSTRACT

The following document aims to present the development of the business plan to create MODA EXPRESS SAS, fashion and style application, transactional, which offers users the option of being advised and buy in different fashion stores, obtaining the products in a Maximum period of 3 hours at your home.

A need was identified because of the lack of time in women with jobs, which love fashion, but for different circumstances cannot approach those stores to buy. Fashion and delivery play an important role, because if the products are acquired through the web pages of the brands, they take so long in arriving, which does not satisfy the needs of those who require the clothes with urgency. Currently this is an unattended market.

The application will have in its menu different services, which will support the purchase decision. Among these, "virtual dressing room" that gives the customer the option to create their "avatar" to find their perfect shape (100% satisfaction). With an investment of COP 76 million, sales of COP 808 million are estimated in the first year of operation, and at the end of the fifth year estimated sales of COP 1.67 billion. Accomplishment of the break-even point at 150% during the first year.

The sales forecast are conservative because, due to the nature of the human productivity capacity (fashion advisers), the decision was taken to punish the sales forecast by 30%, which concludes that it is essential that productivity is upward over time so that the profitability of the business model increases.

Finally, it seeks to provide a 360° service to users, since it offers from the counseling, shows how they are going to see the clothes put on and also takes them home.

KEYWORDS

APP, fast fashion, personal consulting, delivery, avatar.

1. ANÁLISIS DE MERCADO

1.1. ANÁLISIS DEL SECTOR: TENDENCIAS EN COLOMBIA Y EL MUNDO

Hoy en día Colombia es un referente de la moda a nivel internacional en materia de textiles y marroquinería, dada la creatividad de los diseñadores y la alta calidad de los materiales que se producen en el país. Así mismo, las ferias de moda que se realizan en Bogotá, Medellín y otras ciudades principales, han posicionado a Colombia como centro de la región que marca las tendencias.

Tendencias generales del mercado

- Consumidores cada vez más informados dado el acceso a herramientas tecnológicas.
- La facturación de la venta online pesa casi el 10% de la facturación total de las compañías.¹
- Hay cada vez más conciencia del valor del tiempo, y muchos recurren al e-commerce.
- Los millenials compran por internet y son adictos a las aplicaciones, demandando personalización.²
- Boom del Scan&Shop (escanea y compra).
- Cambio en la oferta y la experiencia de compra de los clientes.

¹ Fuente: <https://www.modaes.es/entorno/20120925/el-ecommerce-gana-peso-en-la-facturacion-de-las-empresas-de-moda.html>

² Estudios como el de Nielsen (2015), emarketer (2015) y Global Web Index (2015) muestran que este segmento de población es el que pasa más tiempo utilizando redes sociales y aplicaciones, que definen en gran medida sus preferencias al momento de las compras online. La personalización de los productos y servicios que adquieren, está profundamente relacionado con la formación de subjetividad que adquieren a partir de su contacto con el mundo virtual.

- Cada vez importa más la seguridad para evitar dolores de cabeza posteriores a las compras, ejemplo: compra de prendas que realmente se ajusten a la figura (virtual dressing room).
- Exigencia de horarios amplios y uso de redes sociales como herramienta para resolver problemas de Servicio al Cliente.

Tendencias del sector

- Fácil acceso a la moda (moda a un precio asequible).
- Moda de *high street* femenina (diseños para la mujer urbana que le gusta vestir siguiendo las últimas tendencias).
- La tendencia del *fast fashion* hace que las mujeres gasten más que antes por el recambio de las colecciones. Así mismo, la inversión en marcas de lujo se ha visto afectada dada esta tendencia.³
- La *personalización* de estilos adecuados a las necesidades diarias de cada mujer (asesoría personalizada).⁴

³ Varios estudios como los de McKinsey & Company (2016), Caro & Martínez-de-Albeniz (2015) y Sull (2008), muestran una tendencia del crecimiento desde la década de los 2000 del fast fashion en toda la industria de la moda. Los patrones de consumo en el sector se han caracterizado durante este período por la búsqueda de colecciones de bajo costo y de rápido cambio, que en general contrarían los valores de las marcas de lujo, tales como la autenticidad, el respeto por los artistas de la moda y un compromiso con la sostenibilidad ambiental. (Joy, Sherry, Venkatesh, Wang, Chan, 2012).

⁴ Varias tiendas alrededor del mundo ofrecen sus servicios de asesoría personalizada en moda. Especialmente en Europa y Estados Unidos, este servicio se está convirtiendo en una importante sector dentro de la industria. Véase <https://www.marksandspencer.com/s/women/style-adviser?intid=myacnt-styleAdviser>, <http://www.feminett.fi/en/fashion-advice>, <https://www.johnlewis.com/our-services/fashion-advice-service>.

1.2. ANÁLISIS DE LA NECESIDAD/OPORTUNIDAD

1.2.1. NECESIDAD/OPORTUNIDAD

Detección de falta de tiempo en las mujeres con labores que les gusta la moda, pero que, por sus múltiples compromisos, los interminables trancones y otros factores del día a día no pueden acercarse a las tiendas de “fast fashion” como ZARA, BERSHKA, MNG/Mango, entre otras a comprar.

Adicionalmente, contrarrestar la incertidumbre que les genera a los Clientes el no saber si las prendas que compran a través de canales online realmente se adaptan a su figura.

1.2.2. PROPUESTA DE VALOR DEL PRODUCTO O SERVICIO

MODA EXPRESS ofrece un servicio personalizado de asesoría en moda y entregas a domicilio express de las prendas, en un período máximo de 3 horas.

El problema que busca solucionar MODA EXPRESS es atender un mercado de mujeres que les gusta estar a la moda, pero que no cuentan con el tiempo de desplazarse a las tiendas a comprar, y por ende no están al tanto de las últimas tendencias.

MODA EXPRESS se lanzará a través de una APP, que ofrece a los usuarios los siguientes servicios:

- *Asesoría personalizada express:* Asesora la imagen desde aspectos como la fisionomía, el color de pelo/piel, la edad, la ocupación, la ocasión (evento

puntual), el clima, el estilo, y lo que quiera reflejar la persona a través del vestuario.

El objetivo es resaltar las mejores facciones sacando provecho de las cualidades físicas en cada mujer, además de pensar en disimular lo menos atractivo.

Todo partiendo de un brief inicial proporcionado por el cliente y ajustado su presupuesto.

- *Delivery*: Entrega las prendas/artículos de establecimientos seleccionados, obteniéndolos con un servicio a domicilio de “hoy mismo”, en un período máximo de tres horas a partir de la solicitud.
- *Virtual dressing room (disponible para ambos servicios)*: Da la opción al cliente de crear su propio “avatar” interactivo que le permite probarse la ropa, sin tocarla, optimizando el tiempo y dándole una aproximación bastante cercana de cómo luciría con cierto atuendo.

La aplicación contendrá una interfaz con un “memory mirror” que escaneará una foto de cuerpo completo del cliente y le solicitará unos datos básicos para la creación de su avatar.

Este sistema inteligente sugiere modelos y colores de prendas para probarse según el catálogo de la marca aliada en la que el Cliente esté navegando, o puede elegir modelos distintos y hacer comparaciones con vistas de 360 grados.

Garantía de que las prendas/accesorios que está comprando serán de su horma perfecta (satisfacción 100% de Cliente).

1.2.3. CLIENTES/USUARIOS

MODA EXPRESS tiene como clientes principales a las mujeres que de alguna manera tienen un gusto por la moda.

En este sentido, evaluando múltiples tipos de segmentación entre los que están los demográficos, socioeconómicos, geográficos y conductuales⁵, se definió que los Clientes a los que se quiere llegar son mujeres con las siguientes características:

- Poco tiempo libre.
- Les gusta la moda (fast fashion).
- Edad: entre 25 y 45 años.
- NSE: estratos 4, 5 y 6
- Que cuenten con tarjeta débito o crédito para pagos online.
- Localización: Bogotá y Medellín.

De esta manera se llevaron a cabo conversaciones virtuales con diferentes tipos de mujeres que tienen estas características, que dieron su retroalimentación y manifestaron su interés en ser usuarias de los servicios ofrecidos por MODA EXPRESS (ver anexo 1).

⁵ Para el caso de la segmentación conductual se incluyó a mujeres como tipo de usuario más importante, debido a su constante uso de los servicios y productos de la industria de la moda. El criterio geográfico atiende a las dos ciudades del país con mayor número de potenciales usuarias con las características económicas necesarias para acceder al servicio. En cuanto a la segmentación geográfica y socioeconómica, las mujeres de estratos 4,5 y 6 son las que más compran moda y tienen capacidad adquisitiva para hacerlo de forma constante.

1.2.4. COMPETENCIA

Actualmente en Colombia existen muy pocas empresas de asesoría personalizada online y que además presten el servicio de venta de productos, las cuales han venido tratando de ganar terreno luego de la exitosa entrada de marcas de “moda rápida” al país. Las existentes tienen de alguna manera monopolizado el mercado debido a la poca oferta.

El hecho de que en el país haya tan pocas empresas dedicadas a este negocio, se debe a que en el territorio aun es común ver este servicio como algo superficial y no como una industria.

No obstante, la propuesta de MODA EXPRESS viene dispuesta a cubrir las necesidades de distintas empresas (todas en 1 sola oferta), tiene como atributos fuertes y diferenciadores frente a otras opciones del mercado (personal shoppers, Rappi etc.) los siguientes elementos:

- La oferta integra dos servicios complementarios: asesoría personalizada + delivery.
- Amplia oferta de productos (se le lleva a los clientes lo que elijan de cualquier tienda/marca).
- Los pedidos no se demorarán algunos días en arribar, sino que la entrega se realizará en un período máximo de 3 horas, satisfaciendo las necesidades de quienes requieren las prendas con urgencia.

Dentro de las categorías que se considera pueden significar competencia para MODA EXPRESS se encuentran:

- Personal Shoppers.
- Domicilios (ej: rappi).
- Páginas web oficiales de las marcas.
- Páginas/cuentas informales de venta de artículos de moda con envío (ej: Instagram).

1.2.5. TAMAÑO DEL MERCADO

La validación del tamaño del mercado está basada en datos reales e información de fuentes referentes del mercado como “Rappi” y “Ropeo” (empresas de domicilio), y utilizando esos datos se hicieron estimaciones para cada una de las variables señaladas a continuación:

Se desarrolla la segmentación, para definir el tamaño del mercado, utilizando 4 variables fundamentales: número de mujeres en Medellín y Bogotá, mujeres entre 25 y 45 años, de estratos 4,5 y 6, y que tengan acceso a tarjetas débito o crédito. Estas variables reflejan la utilización de múltiples tipos de segmentación entre los que están los demográficos, geográficos y conductuales.

TAMAÑO DEL MERCADO

		CIUDAD		
		BOGOTÁ	MEDELLÍN	TOTAL
VARIABLE 1	Número de mujeres	333.450	105.300	438.750
VARIABLE 2	Entre 25 y 45 años	206.739	65.286	272.025
VARIABLE 3	De estratos 4,5 y 6	43.415	13.710	57.125

VARIABLE 4	Con acceso a tarjetas débito o crédito	35.600	11.242	46.842
POBLACIÓN OBJETIVO	Número de mujeres entre 25 y 45 años de estratos 4,5 y 6 con acceso a tarjetas débito o crédito			46.842

Tabla 1.

En resumen, el tamaño de mercado se estima en 46.842 mujeres de Bogotá y Medellín, entre los 25 y 45 años, pertenecientes a estratos 4,5 y 6, y bancarizadas.

1.2.6. ESTRATEGIA DE PRECIO

Objetivos de precio:

- Realizar más ventas por asesorías a un precio adecuado (buen servicio por un precio justo).
- Penetración rápida del mercado en asesorías generando un volumen sustancial de ventas.
- Hacer rentable el negocio abarcando gran parte del mercado.
- Ampliar frecuencia de consumo, por medio de ofertas en fechas especiales.
- Orientado a la Utilidad

Estrategia de precio:

La estrategia de precio que se implementará es la de “penetración”, la cual aplica para nuevos productos/servicios incursionando en el mercado.

La idea de MODA EXPRESS es fijar un precio inicial de asesoría bajo para conseguir una penetración de mercado rápida y eficaz, abarcar gran parte del mercado y reducir los costos de operación con un alto volumen de ventas.

Cabe resaltar que MODA EXPRESS entra a un mercado nuevo (asesoría) y por tanto no existe ninguna clase de dependencia entre el valor de la asesoría y los precios del mercado de la moda (ropa/accesorios).

Para el caso del servicio de delivery, no hay ninguna afectación potencial de esta estrategia de precio (10% sobre el valor de las prendas), ya que es poco frecuente la oferta de este servicio por parte de las tiendas con las que se va a trabajar.

1.2.7. ESTRATEGIA DE VENTA

Como estrategia de *lanzamiento* para que MODA EXPRESS alcance los objetivos de venta se ha definido:

- Un número de Clientes a atender por semana (96). Total, mes: 384.
- Tiempo récord de atención a las usuarias.
- Diferenciación.

Seguidamente, después de 3 meses de lanzamiento (prueba piloto), se tendrá como estrategia principal la *penetración del mercado*, la cual se basará en:

- Hacer cambios/modificaciones para mejorar: calidad y eficiencia en el servicio, hacer más atractivo el diseño.
- Diversificar portafolio de servicios: darle a los Clientes actuales más alternativas para elegir y llegar a nuevos usuarios.

- Incluir nuevas funcionalidades a la APP: mejorar la experiencia de compra a través de la plataforma.

Se piensa en cambiar de estrategia a un corto plazo (período de tiempo de 3 meses), teniendo en cuenta que el mercado digital se encuentra en constante desarrollo (emergente), y se trata de un producto de moda, la cual se comporta de una manera “reactiva”.

1.2.8. ESTRATEGIA PROMOCIONAL

La estrategia que ayudará a MODA EXPRESS a divulgar, atraer a los compradores potenciales e impulsar las ventas, se enfocará en:

- Un plan de comunicación contundente (online/offline).
 - Medios impresos (revistas afines al target).
 - Redes Sociales (timeline a seguidores de marcas afines, intereses blogs de moda, revistas, etc.).
 - Youtube (pre roll de videos, segmentación: mujeres 25-45 aficionadas a la moda).
 - Red display (sitios de referencia. Se llega a un cluster behavioral; que en los últimos 3 meses hayan demostrado interés o intención de compra en la categoría (visitas a sites de E-commerce de marcas afines o sitios de referencia). Ej: cosmoen espanol, i24web.com, eslamoda.com, 4wmagazine.com, revistaselecta.com, harpersbazaar, fantastica.com.co, canalrcn.com/telenovelas, televisa.com, Fucsia, Jet-Set, etc.).

- Eventos experienciales y ferias: con lo que se buscará atraer no sólo a clientes regulares sino a clientes potenciales.
- Agencia de Comunicaciones (PPRR).
- Canal “voz a voz”: recomendación por medio de los Clientes actuales (Plan de Referidos), el cual juega un papel muy importante, pues ayuda a incrementar la base de clientes.

1.2.9. ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN

El canal a través del cual se llegará a los clientes es el online (APP transaccional). Así mismo, es importante tener en cuenta que hoy en día el manejo de las redes sociales es vital para que cualquier tipo de negocio llegue a su target.

La evolución tecnológica está llevando a que cada vez sean más las personas que tienen acceso a dispositivos móviles. Por ende, el canal digital juega un papel muy importante, ya que ha presentado un crecimiento revolucionario, provocando en la mayoría de las marcas la comercialización sea a través de medios online.

Las razones por las cuales se decide operar a través de este canal corresponden a las siguientes ventajas identificadas:

- Mayor comodidad.
- Acceso a la información de manera rápida y sencilla.
- Rapidez en las transacciones.
- Amplia cobertura de marcas sin necesidad de inventarios.
- Abarata la operación porque no hay inventarios y se eliminan algunos costos fijos.

2. ANÁLISIS TÉCNICO

2.1. ANÁLISIS DEL PRODUCTO

2.1.1. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO/SERVICIO

Aplicación móvil (APP) de moda y estilo, transaccional, que ofrece a los usuarios la opción de ser asesorados y comprar en diferentes establecimientos de moda obteniendo los productos en determinado tiempo en su domicilio.

Esta tendrá en su menú diferentes servicios, los cuales apoyarán la decisión de compra. Entre estos: asesoría personalizada, virtual dressing room, delivery de los productos.

2.1.2. MAPA DEL PROCESO PRODUCTIVO

Diagrama flujo del proceso de MODA EXPRESS.

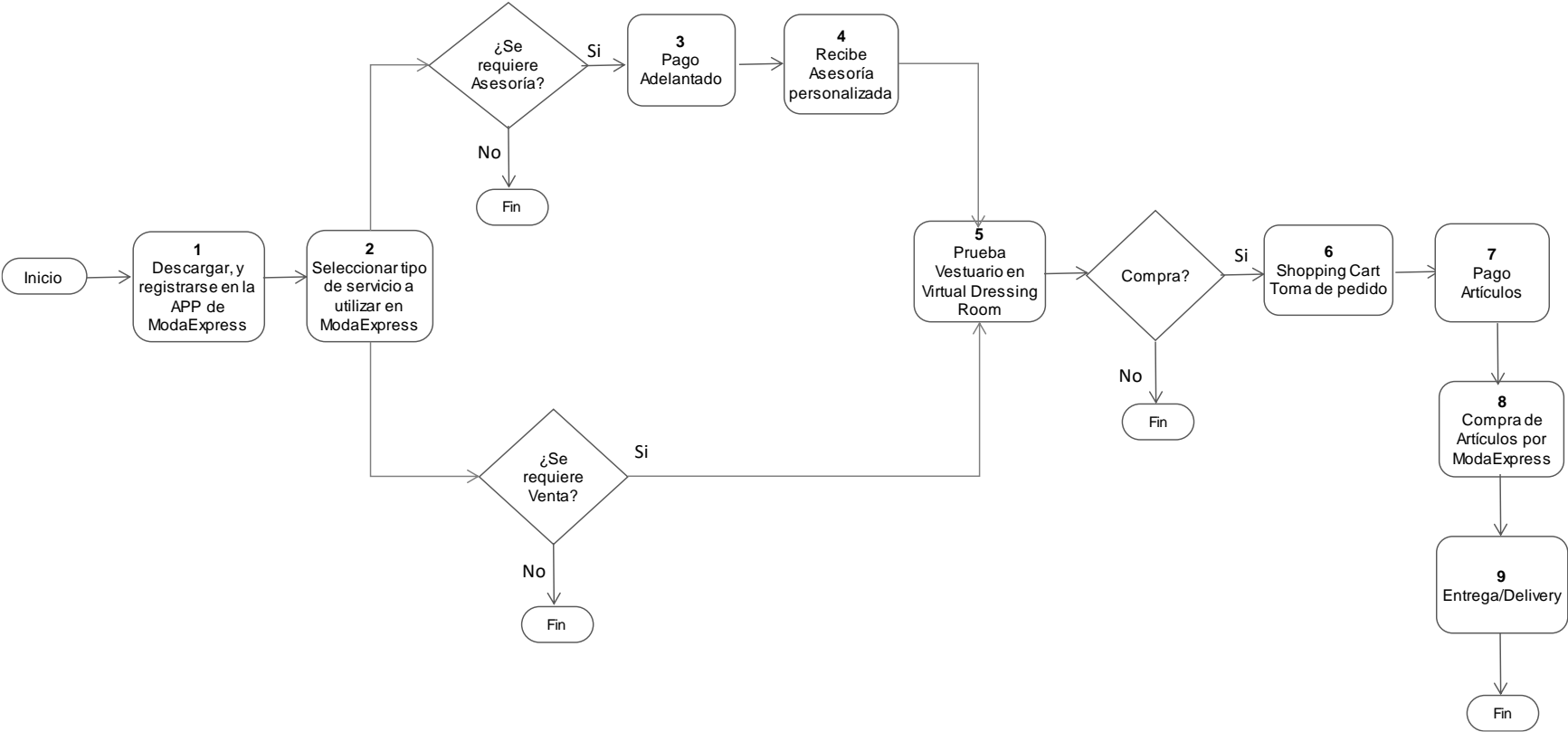


Figura 1. Mapa del proceso productivo.

Fuente: Los Autores.

2.2. FACILIDADES

Instalaciones de oficinas centralizadas y debidamente dotadas.

Adecuación del espacio con los equipos de tecnología y el inmobiliario necesarios para el desarrollo de las operaciones y cumplimiento de la oferta de servicio (computadores, instalaciones de red, puestos de trabajo, cafetería, etc.).

2.3. EQUIPOS Y MAQUINARIA

- Equipos de desarrollo de la plataforma/infraestructura tecnológica/servidores que soporten la APP.
- Computadores, ipads, celulares, teléfonos, estabilizadores, tv, equipo de sonido y conexiones.

2.4. CONSUMO UNITARIO

Cantidad de recursos que se requieren (prorrateados en el número de servicios atendidos) por año de cada uno de los rubros para lograr los servicios ofrecidos.

Costos relacionados con la operación que soporta los dos tipos de servicio (Asesoría personalizada y domicilios):

Costo Unitario	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021
Arriendo	\$ 918	\$ 615	\$ 604	\$ 592	\$ 581
Nomina	\$ 24.837	\$16.646	\$ 16.332	\$ 16.023	\$ 15.721
Servicios públicos	\$ 367	\$ 246	\$ 241	\$ 237	\$ 232
Papelería e insumos	\$ 184	\$ 123	\$ 121	\$ 118	\$ 116
Costo plataformas de pago	\$ 1.237	\$ 829	\$ 813	\$ 798	\$ 783
Fee plataforma (servidores y mantenimiento)	\$ 612	\$ 410	\$ 402	\$ 395	\$ 387
Publicidad (ATL)	\$ 2.061	\$ 1.381	\$ 1.355	\$ 1.330	\$ 1.305
Mercadeo (BTL)	\$ 1.472	\$ 987	\$ 968	\$ 950	\$ 932

Costo Unitario	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021
Costo devoluciones	\$ 589	\$ 395	\$ 387	\$ 380	\$ 373
Fee Logística	\$ 1.542	\$ 1.034	\$ 1.014	\$ 995	\$ 976
TOTAL	\$ 33.819	\$ 22.665	\$ 22.238	\$ 21.818	\$ 21.406

Tabla 2.

Este ejercicio de consumo unitario muestra para cada año cuántos recursos se requieren para la operación de los dos servicios de la empresa. Para el año 2017 el costo es mucho mayor, debido a que no hay un uso de toda la capacidad de producción, lo que hace que se usen más recursos para ofrecer menos servicios. Para los años siguientes los costos presentan leves variaciones, que en general están determinadas por las dinámicas del IPC y las unidades vendidas. Esta tendencia permite afirmar que hay una planeación de costos y de su comportamiento, que permite identificar con claridad la cantidad de recursos necesarios para la provisión de los servicios de la empresa. Lo que a su vez, se convierte en una herramienta para tomar decisiones respecto a posibles reducciones en determinados rubros.

2.5. POLÍTICA DE INVENTARIOS

2.5.1. MATERIAS PRIMAS E INSUMOS

Dada la naturaleza del modelo de negocio, no se manejarán inventarios de materias primas/insumos físicos, sino que corresponderán a un desarrollo tecnológico (APP), el cual generará servicios “on demand”.

- Desarrollo de la plataforma a través de la cual se llevará a cabo la operación.
- Analítica digital de Clientes.

- Plataformas de medios de pago.

2.5.2. PRODUCTO TERMINADO

Dada la naturaleza del modelo de negocio, no se manejarán inventarios de producto terminado físico, pero se ofrecerán dos tipos de servicio complementarios a través de la APP: Asesoría personalizada efectiva + Delivery en un tiempo máximo de 3 horas en Bogotá y Medellín.

2.6. PROVEEDORES

Proveedores de servicios:

- Agencias de publicidad/comunicaciones.
- Empresa de logística (tercerizada).

Proveedores de servicios técnicos:

- Empresa desarrolladora de la APP.
- Empresa desarrolladora de la interfaz de Avatares.

Proveedores de bienes:

- Empresas/Marcas de fast fashion (alianzas).

Estrategias de negociación con los proveedores:

- Establecimiento de una relación personalizada, cercana, fraternal con el encargado de la negociación.
- Poseer información sobre el mercado, para efectos de establecer una interlocución fluida e informada con el proveedor, lo que puede permitir obtener un precio cercano a los más asequibles del mercado.

- Establecer una expectativa de compra de largo tiempo, para buscar obtener precios más favorables y llegar a acuerdos mínimos y estables sobre la provisión de los bienes y servicios a contratar.

2.7. SISTEMAS DE CONTROL

Para MODA EXPRESS es indispensable la planeación de la operación, y por ende un seguimiento y control a ejercer que garantice que los planes se estén llevando a cabo de la manera correcta, en relación con las metas previamente establecidas.

En este orden de ideas, se contemplan 2 tipos de control:

- **Preventivo:** Antes de que el proceso operacional empiece, se anticipa identificando los posibles riesgos (para minimizar costos y que el proceso sea llevado a cabo eficientemente bajo las condiciones requeridas).

Se definen entonces previamente los perfiles adecuados de las personas involucradas en los procesos, así como los procedimientos y reglas a ejecutar.

- **Correctivo:** Sin embargo, por el tipo de negocio, el control de retroalimentación una vez culminado el proceso es el más asertivo, pues es donde se evalúa la gestión a través de la comparación y medición de los resultados frente a lo presupuestado (promesa de valor de tiempo de entrega, satisfacción de Cliente con respecto a asesoría, recompra, etc.).

En ese tipo de control se corregirán los errores detectados para mejorarlos posteriormente (de manera inmediata, tomando las acciones correctivas oportunas).

2.8. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES MODAEXPRESS (AÑO 2017)

ACTIVIDAD	MES	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
	SEMANA																																																
	DURACIÓN	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
	SEMANAS																																																
Constitución de empresa (temas legales)	2																																																
Búsqueda y elección desarrolladores de APP	3																																																
Elaboración de presupuestos	3																																																
Desarrollo de APP	6																																																
Búsqueda y adecuación de instalaciones oficina	2																																																
Búsqueda y selección de personal	2																																																
Elaboración plan de divulgación/despliegue	3																																																
Campaña de expectativa (1 mes previo a lanzamiento)	2																																																
Finiquitar temas administrativos previos al lanzamiento	2																																																
Lanzamiento App	3																																																
Etapa prueba piloto (3 meses después del lanzamiento)	12																																																
Búsqueda proveedores medios de pagos electrónicos (transaccionalidad)	3																																																
Buscar alianzas con marcas	12																																																
Búsqueda y elección proveedores avatares	3																																																
Cambios/modificaciones diseño App	3																																																
Etapa penetración de mercado: diversificación de portafolio	3																																																
Inclusión de nuevas funcionalidades App	4																																																

Fecha de inicio: Marzo de 2017
 Fecha estimada de culminación: Diciembre de 2017

Figura 2. Cronograma de actividades (año 2017).

Fuente: Los Autores.

3. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO Y LEGAL

A continuación, se describe la estructura organizacional de la Empresa MODA EXPRESS S.A.S.

3.1. EQUIPO DIRECTIVO

MODA EXPRESS estará conformada por 2 socias capitalistas/gestoras que son: Margarita Polanía (Administradora de Negocios Internacionales, Gerencia Estratégica de Mercadeo y Ventas, Magister en Administración de Negocios, con experiencia en las Áreas Comerciales de Mercadeo y Ventas y en la Industria del Retail de la Moda) y Gloria Rosas (Ingeniera Industrial, Magister en Administración de Negocios, con experiencia en Marketing y Operación Digital), quienes se complementan muy bien, dado el conocimiento para la ejecución y puesta en marcha de la propuesta de valor (APP de moda).

Cada una de las socias aportará el 50% correspondiente al capital inicial y estarán vinculadas laboralmente con la compañía, y sus funciones estarán ligadas a la planeación estratégica y direccionamiento de la misma.

Inicialmente MODA EXPRESS no tendrá Junta Directiva. Sin embargo, contará con apoyo de comité de asesores para la toma de decisiones.

3.2. ORGANIZACIÓN

La idea de crear MODA EXPRESS nace de identificar un mercado no atendido en las mujeres amantes de la moda pero que no tienen tiempo de acercarse a las tiendas de Retail a comprar. Una de las socias fundadoras trabaja para una marca

importante del *fast fashion*, e identificó esta necesidad en sus tiendas, cuando muchas mujeres se comunicaban a diario a pedir que por favor se les hicieran llegar determinadas prendas a su domicilio, porque no alcanzaban a pasar, sin embargo, por políticas de la empresa no era posible complacerlas y eran ventas perdidas.

3.3. PERSONAL

A continuación, se ilustra el organigrama de MODA EXPRESS, y se da una breve descripción de los perfiles.

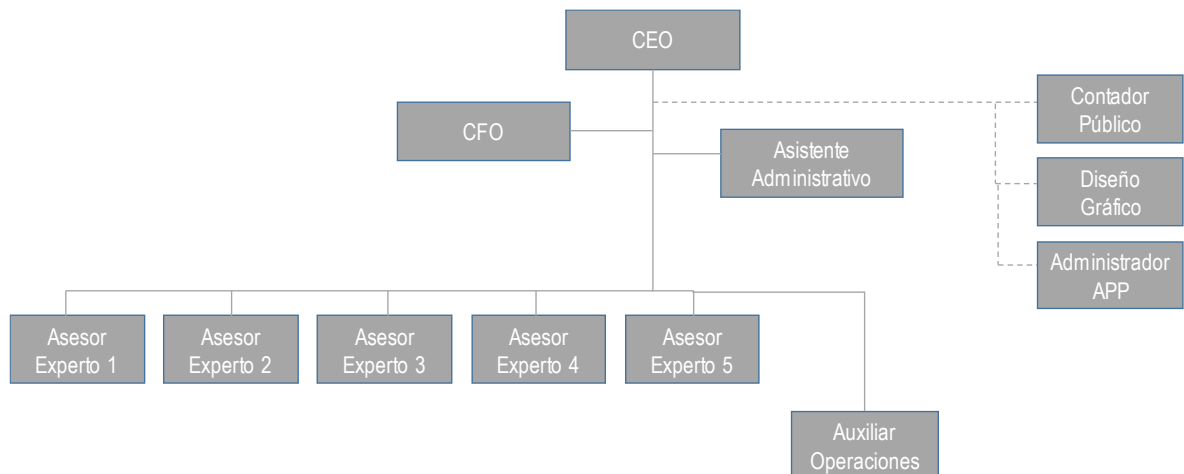


Figura 3. Estructura organizacional.

Fuente: Los Autores.

Perfiles Personal MODA EXPRESS

En las siguientes tablas se encuentran consignadas las descripciones de los perfiles que tendrán las personas que harán parte de la estructura organizacional de MODA EXPRESS.

a. Descripción de cargo Chief Executive Officer (Gerente General)

PERFIL DEL CARGO		
NOMBRE DEL CARGO: CEO		NUMERO DE CARGOS IGUALES: 0
DEPENDENCIA: NO	JEFE INMEDIATO: NO	PERSONAS A CARGO: SI
REQUISITOS Y FUNCIONES		
EDUCACIÓN/FORMACIÓN:	Profesional en Administración de Empresas, Negocios, Economía, Ingeniería Industrial o afines.	
EXPERIENCIA:	Mínimo 4 años como Gerente en Áreas comerciales.	
OBJETIVO GENERAL:	Definir estrategias enfocadas a la rentabilidad y al crecimiento de la compañía generando lealtad en los clientes.	
FUNCIONES:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entender y analizar el comportamiento del Mercado y de los clientes. 2. Crear un buen equipo, establecer metas y construir una cultura empresarial. 3. Analizar potenciales ajustes y beneficios del modelo de negocio (APP) para la implementación. 4. Asegurar la implementación de las directrices estratégicas y liderar las relaciones comerciales. 	
AMBIENTE FÍSICO:	Riesgos psico-social y ergonómicos controlados.	
TIPO DE CONTRATO:	A término indefinido.	SALARIO: \$7.000.000

b. Descripción de cargo Chief Financial Officer (Gerente Financiero)

PERFIL DEL CARGO		
NOMBRE DEL CARGO: CFO		NUMERO DE CARGOS IGUALES: 0
DEPENDENCIA: CEO	JEFE INMEDIATO: CEO	PERSONAS A CARGO: SI
REQUISITOS Y FUNCIONES		
EDUCACIÓN/FORMACIÓN:	Profesional en Administración de Empresas, Negocios, Economía, Ingeniería Industrial o afines.	
EXPERIENCIA:	Mínimo 4 años como Gerente en Áreas comerciales.	
OBJETIVO GENERAL:	Definir estrategias enfocadas a la rentabilidad y al crecimiento de la compañía generando lealtad en los clientes.	
FUNCIONES:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entender y analizar el comportamiento del Mercado y de los clientes. 2. Diseñar, planificar y ejecutar estrategias de promoción y penetración del mercado. 	

	3. Analizar potenciales ajustes y beneficios del modelo de negocio (APP) para la implementación. 4. Controlar los costos y gastos administrativos y de ventas. 5. Desarrollar estrategias ATL, BTL y WTL que ayuden al incremento de los indicadores y cumplimiento de las metas de ingresos y market share.	
AMBIENTE FÍSICO:	Riesgos psico-social y ergonómicos controlados.	
TIPO DE CONTRATO:	A término indefinido.	SALARIO: \$7.000.000

c. Descripción de cargo Asesor Experto en Moda

PERFIL DEL CARGO		
NOMBRE DEL CARGO: ASESOR EXPERTO EN MODA		NUMERO DE CARGOS IGUALES: 5
DEPENDENCIA: CFO	JEFE INMEDIATO: CFO	PERSONAS A CARGO: NO
REQUISITOS Y FUNCIONES		
EDUCACIÓN/FORMACIÓN:	Profesional en Mercadeo y Comunicación de la Moda, Diseño y Patronaje de Modas o carreras afines.	
EXPERIENCIA:	Mínimo 1 año en Asesoría sobre estilos, colores y diseños de ropa que se adapten mejor al cliente, teniendo en cuenta su personalidad, presupuesto del que dispone y su estilo de vida.	
OBJETIVO GENERAL:	Ayudar a sus clientes a sacar el máximo provecho de su aspecto, para que se sientan bien y seguros de sí mismos.	
FUNCIONES:	1. Detectar necesidades y tendencias de la moda. 2. Informarse sobre la ropa que hay en el armario del Cliente. 3. Aconsejar al Cliente sobre las prendas de última tendencia, las que le favorecen y las que no. 4. Sugerirle al Cliente que compre prendas a través de MODA EXPRESS (venta cruzada).	
AMBIENTE FÍSICO:	Riesgos psico-social y ergonómicos controlados.	
TIPO DE CONTRATO:	A término indefinido.	SALARIO: \$2.300.000 + comisión por venta.

d. Descripción de cargo Asistente Administrativo

PERFIL DEL CARGO		
NOMBRE DEL CARGO: ASISTENTE ADMINISTRATIVO		NUMERO DE CARGOS IGUALES: 0
DEPENDENCIA: CEO/CFO	JEFE INMEDIATO: CEO/CFO	PERSONAS A CARGO: NO
REQUISITOS Y FUNCIONES		
EDUCACIÓN/FORMACIÓN:	Estudios técnicos, tecnológicos o en formación profesional de primeros semestres en Administración.	
EXPERIENCIA:	Preferiblemente 1 a 2 años en cargos relacionados con servicio incluyendo seguimiento y manejo de indicadores de gestión y manejo de personal.	
OBJETIVO GENERAL:	Orientar y brindar un soporte administrativo realizando seguimientos a los procesos operativos y de servicing, con el fin de identificar acciones que permitan lograr un mejoramiento continuo.	
FUNCIONES:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ejecutar procesos administrativos de la empresa, aplicando las normas y procedimientos definidos. 2. Elaborar la documentación necesaria, revisión y realización de cálculos. 3. Garantizar el cumplimiento de los procesos internos, lograr resultados oportunos y garantizar la prestación de un buen servicio a los Clientes internos. 4. Llevar a cabo una gran variedad de tareas y funciones de oficina y administrativas. 	
AMBIENTE FÍSICO:	Riesgos psico-social y ergonómicos controlados.	
TIPO DE CONTRATO:	A término indefinido.	SALARIO: \$1.200.000

e. Descripción de cargo Auxiliar de Operaciones

PERFIL DEL CARGO		
NOMBRE DEL CARGO: AUXILIAR DE OPERACIONES		NUMERO DE CARGOS IGUALES: 0
DEPENDENCIA: CFO	JEFE INMEDIATO: CFO	PERSONAS A CARGO: NO
REQUISITOS Y FUNCIONES		
EDUCACIÓN/FORMACIÓN:	Estudios técnicos, tecnológicos o en formación profesional de primeros semestres.	
EXPERIENCIA:	Experiencia mínima de 1 año en Áreas de administración, operaciones etc.	
OBJETIVO GENERAL:	Manejar todo el proceso de solicitudes de delivery desde la APP, garantizando un excelente servicio en conjunto con el proveedor de logística.	
FUNCIONES:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibir y validar solicitudes ingresadas al sistema. 2. Dar soporte en las operaciones a través del sistema informático. 	

	3. Controlar la recepción de solicitudes para dar un adecuado manejo de acuerdo a los tiempos establecidos por la empresa. Velar por el cumplimiento de la promesa de valor al cliente (máx. 3 horas). 4. Administración oportuna de condiciones e incidentes que puedan afectar la calidad del servicio del al Cliente a través del proveedor.	
AMBIENTE FÍSICO:	Riesgos psico-social y ergonómicos controlados.	
TIPO DE CONTRATO:	A término indefinido.	SALARIO: \$1.000.000

- La labor de selección del personal estará a cargo del equipo directivo.
- La definición de salarios para los diferentes cargos se determinó con base a los promedios salariales para cargos similares en el sector.

3.4. ORGANIZACIONES DE APOYO

Estas diferentes plataformas de colaboración cumplen un rol fundamental de conectar a los diferentes actores clave de la moda entre sí para promover la industria. Funcionan como fuentes de información relevante a través de las diferentes actividades.

Dentro de estas organizaciones se encuentran desde personas naturales hasta ferias y entidades, a través de las cuales MODA EXPRESS se apalancará para darse a conocer y empezar a relacionarse para futuras alianzas:

- **Influenciadores de Moda:** Son aquellas personas especializadas en la industria de la moda, que generan información relevante interactuando y participando con sus seguidores, dan sus opiniones, pensamientos, ideas y reflexiones, y sus lectores adoptan y comparten sus contenidos.

- **Cámara Colombiana de Comercio Electrónico:** Es una entidad gremial que consolida el comercio electrónico y sus servicios asociados promoviendo las mejores prácticas.
- **Ferias de moda (Bogotá y Medellín):** ColombiaModa, CIFW (Colombia International Fashion Week), BFW (Bogotá Fashion Week), Salón de la moda de Bogotá, Círculo de la moda de Bogotá, Bcapital.
- **Colombia Startup:** Foro de Emprendedores e inversionistas en Colombia.

3.5. TIPO DE SOCIEDAD

MODA EXPRESS será constituida como una Sociedad por Acciones Simplificada (SAS), debido a la flexibilidad con que permite a los emprendedores simplificar trámites y comenzar sus proyectos con un bajo presupuesto.

Otras de las ventajas que ofrece esta modalidad de empresa y que fueron determinantes a la hora de elegir el tipo de sociedad, es que sus socios pueden ser personas naturales o jurídicas, el objeto social puede ser indeterminado, tienen mayor facilidad en la operación y la administración, no está obligada a tener junta directiva y el trámite de liquidación es más ágil.

4. ANÁLISIS ECONÓMICO

Para el análisis económico se realizó la modelación financiera del modelo de negocio teniendo en cuenta los siguientes Drivers:

DRIVERS
% de inversión en despliegue/lanzamiento (Mercadeo y publicidad ATL)
% de inversión en ferias y eventos de Moda (BTL)
Costo promedio x asesoría

Precio promedio x asesoría
Costo promedio x delivery
Precio promedio x delivery
Impuestos (sobre las ventas)
Share of wallet (destinado a gasto en moda)
% tasa de crecimiento del mercado
% de devolución de artículos
% IPC proyectado promedio periodo 2017-2021
Costo por cada devolución

Tabla 3.

4.1. INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS

Para dar comienzo al plan de empresa se debe contar con la siguiente inversión inicial:

RUBRO	VALOR COP
Desarrollo de la APP	15.000.000
Adecuación del espacio	6.000.000
Equipos de tecnología	47.200.000
Inmobiliario	6.800.000
Menaje	1.000.000
TOTAL	76.000.000

Tabla 4.

Existen costos adicionales asociados al desarrollo, mantenimiento y operación de la plataforma (APP), tales como: costos de mantenimiento, servidores, plataformas de pago, fee mensual, etc., los cuales soportan el modelo del negocio; sin embargo estos costos se tienen contemplados en la Proyección de Gastos y Costos. Ver anexo 3.

4.2. APORTES DE LOS SOCIOS

Al ser MODA EXPRESS una Sociedad por Acciones Simplificada constituida inicialmente por 2 accionistas, cuya participación accionaria es igual (50% cada una), se estipula un aporte inicial para cada socia de \$ 177.000.000. Este valor que en el agregado global corresponde a \$355.000.000, se estima con base en la inversión necesaria en activos fijos (\$76.000.000) y el valor de los costos fijos y variables de los 6 primeros meses del año 1 de operación (aproximadamente \$279.000.000).

4.3. PROYECCIÓN DE VENTAS

Dado que MODA EXPRESS ofrece dos servicios, tales como *Asesoría personalizada express* y *Delivery*, se realizaron estimaciones de ventas para cada uno de estos servicios.

La validación de la demanda y proyecciones de las ventas están basadas en datos reales según de número de clientes que atiende un asesor de moda de la multinacional española "MANGO/MNG".

Para el año uno se dividen en cuatro trimestres. Para el primero se cuenta con dos asesores, los cuales realizan ocho asesorías diarias (cada uno), 30 días al mes.

Estos asesores actualmente pueden llegar a atender hasta 3 personas en un periodo de una hora; sin embargo y dado que se prestará una asesoría virtual, se podrá tomar un poco más de tiempo en el servicio.

En el segundo trimestre se continúa con 2 asesores, pero realizan un mayor número de asesorías, doce durante los mismos días. Este número, teniendo en cuenta la curva de aprendizaje que tendrán los asesores de moda.

En el tercer trimestre, se contará con 4 asesores, que realizarán 15 asesorías diarias, durante 30 días. Se estima este número de asesores debido a la demanda que tendrá este servicio en esta etapa.

En el último trimestre habrá 5 asesores que realizan 16 asesorías diarias, durante 30 días al mes.

Para calcular la producción anual, se suman las proyecciones mensuales y se le resta el 30%, que corresponde a previsiones sobre afectaciones a la producción plena, tales como fallas en horarios laborales, caídas de la plataforma y de los sistemas, contextos de poca productividad en el personal, entre otros.

La estimación del servicio de delivery, toma en consideración el ticket medio por prenda, es decir el precio promedio de compra de prendas, al que se le suma un 10%, que es el costo que la empresa cobra por el servicio. Se hace un estimado de pedido de 20 prendas diarias para el primer trimestre, 30 para el segundo, y para los otros 2 trimestres, y los otros años proyectados, se estima en 41 el número de pedidos de prendas diarias.⁶

⁶ El ticket medio de prenda es el valor promedio (\$85.000 COP) que tiene un pedido del servicio de delivery. A ese pedido se le suma el 10% y ese es el valor que se cobra al cliente (93.500 valor estimado). La empresa se queda con el 10% que se le cobra al cliente (8.500 promedio), y esa es la ganancia por la prestación de cada servicio.



Figura 4.

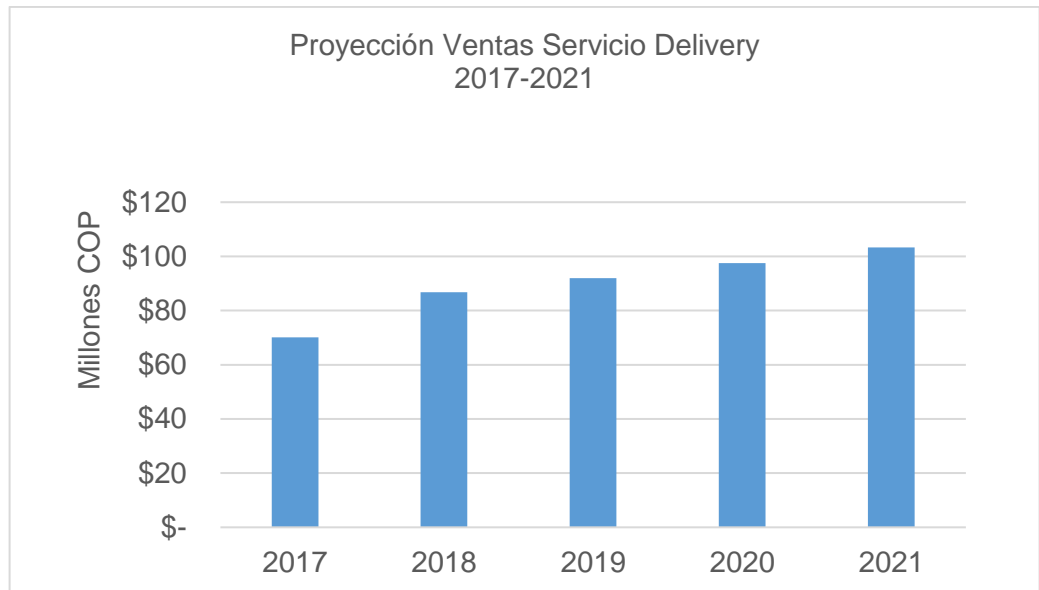


Figura 5.

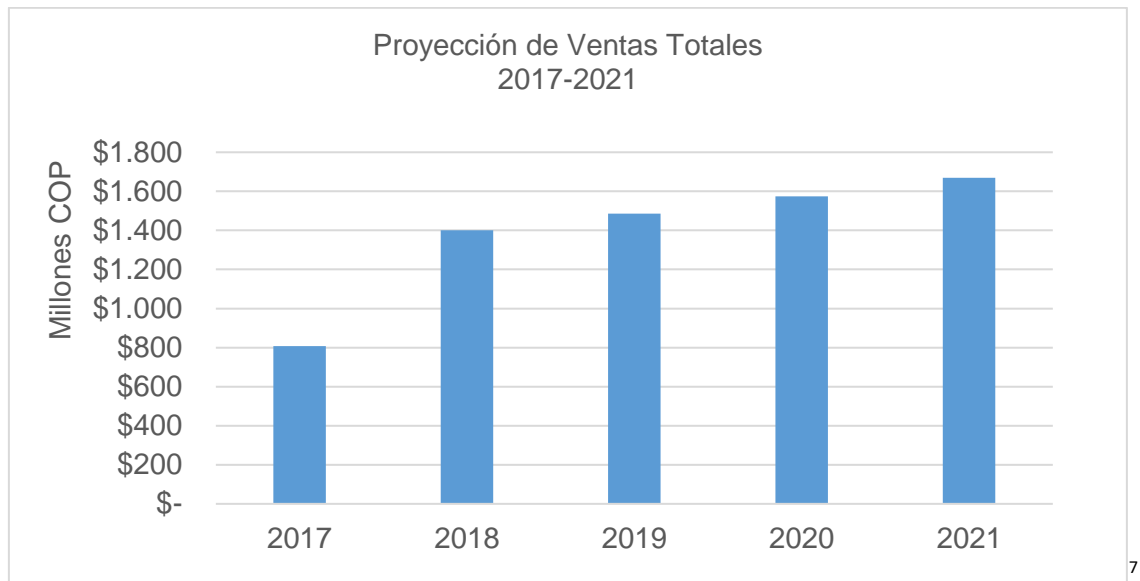


Figura 6.

Cabe resaltar, que el grueso de los ingresos de ventas de MODA EXPRESS proviene de las ventas por asesorías (90%). Tan solo el 10% proviene del servicio de delivery, el cual se tiene como un valor agregado adicional para el cliente, teniendo en cuenta que ayuda a terminar el ciclo de la venta, pero que no es el core business para la empresa.

Adicionalmente, se realizaron focus groups individuales con personas afines al target, para presentarles la propuesta de servicios y ver validar utilización.

Finalmente, se basó en la realidad de la digitalización en las ventas (a través de cuentas en Instagram/Facebook, páginas web, blogs) y se validó con personas conocidas que actualmente tienen este tipo de negocio.

⁷ Proyección de ventas = proyección ventas servicio asesorías+ proyección ventas servicio delivery.

4.4. PROYECCIÓN DE GASTOS Y COSTOS

Los costos de venta, gastos administrativos y financieros de MODA EXPRESS son los siguientes:

AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021
\$ 663.153.905	\$ 689.680.062	\$ 717.267.264	\$ 745.957.955	\$ 775.796.273

Los costos más representativos dentro de estos son: nómina, que representa casi el 75%, teniendo en cuenta que al ser un negocio que busca caracterizarse por una excelente calidad en las asesorías debe contratar personal calificado para desarrollar estas funciones.

Otro rubro relevante es el destinado a la Publicidad (ATL + BTL), que representa el 10% del total, pues es necesario invertirlo para generar ruido y ganar mercado.

Luego se tienen los costos asociados al mantenimiento y operación de la plataforma (5,5%).

Finalmente están los gastos de operación (fee de logística), los cuales representan el 5%.

4.5. FLUJO DE CAJA

El flujo proyectado muestra el efectivo disponible que los socios tendrán para ser utilizado.

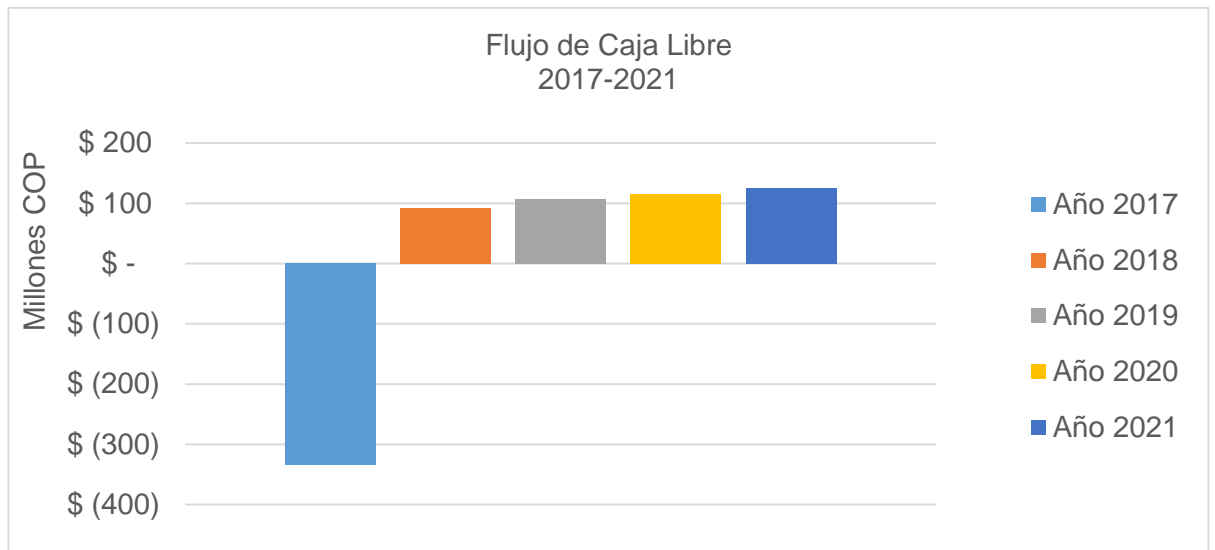


Figura 7.

El flujo de caja libre muestra en general una liquidez importante, que es garantía del funcionamiento de la empresa en cuanto al componente financiero. Para el primer año hay un resultado negativo, que se deriva del pago de la inversión recibida por los accionistas. Para evitar que este pago afecte el flujo de caja libre para el año, es necesario buscar mecanismos que permitan hacer el pago en diferentes cuotas en distintos años, o inclusive proponer que ese dinero sea utilizado para la capitalización de la empresa, con lo cual la empresa va a ganar más valor y los accionistas tendrán mayores beneficios a futuro. También es necesario señalar que las inversiones son una porción, por lo cual en ningún momento las inversiones se pueden constituir como un riesgo a la liquidez, en tanto solo van a existir si hay utilidades positivas.

4.6. ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

A continuación, se muestra el estado de resultado proyectado a 2021.

	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021
Ventas Netas (ingresos Operacionales)	\$ 808.274.250	\$1.401.246.000	\$1.485.320.760	\$1.574.440.006	\$1.668.906.406
Utilidad Bruta	\$ 685.199.400	\$1.273.248.156	\$1.352.203.002	\$1.435.997.538	\$1.524.926.239
Utilidad Operativa	\$ 169.368.572	\$ 689.098.650	\$ 794.280.379	\$ 855.758.009	\$ 921.477.130
Utilidad antes de Impuestos	\$ 145.120.345	\$ 663.880.493	\$ 768.053.496	\$ 828.482.051	\$ 893.110.133
UTILIDAD (o perdida) NETA	\$ 101.584.241	\$ 464.716.345	\$ 537.637.447	\$ 579.937.436	\$ 625.177.093

Tabla 5.

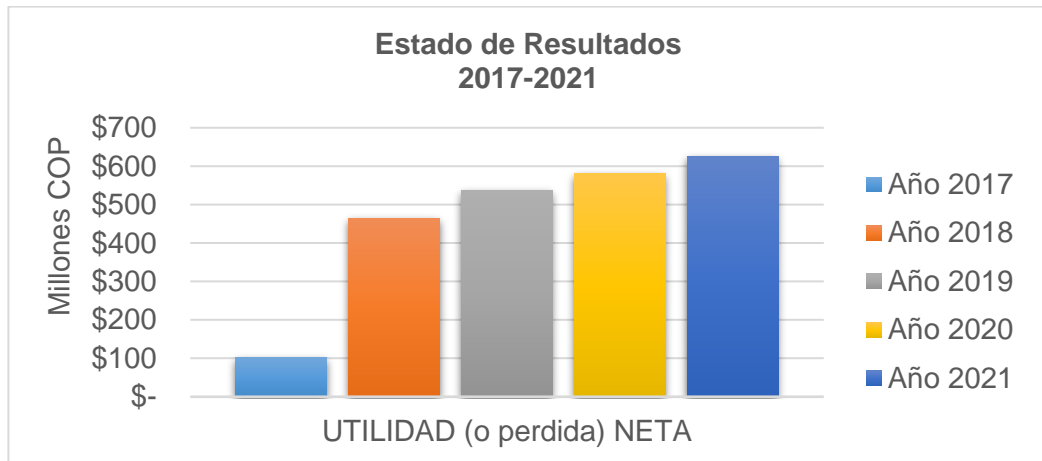


Figura 8.

El resultado del P&G muestra un escenario de ganancias para todo el periodo, iniciando en el año 2017 con más de 100 millones y para los años siguientes un crecimiento constante. Entre 2017 y 2018 hay un crecimiento de 78%, que

corresponde al crecimiento de la producción. Los gastos y los impuestos, están simulados con valores máximos de mercado, lo cual indica que una directiva de reducción de gastos y el aprovechamiento de descuentos en impuestos, puede ayudar a que la utilidad neta sea aún mayor.

4.7. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Se realizaron tres tipos de análisis, uno utilizando variables genéricas que afectan al mercado (exógenas al negocio), y los otros dos con variables internas del negocio.

En el primer análisis se tienen dos escenarios, uno optimista y uno pesimista. Se utilizan los drivers de IPC y crecimiento del mercado. A partir de los resultados se determina la afectación de esos elementos externos, sobre las proyecciones de ventas, y a partir de allí su impacto en el flujo de caja. Este análisis permite identificar el impacto de cambios del mercado (ajenos a las dinámicas internas de la empresa), sobre los indicadores financieros (estado de resultados y flujo de caja).

a. Optimista: IPC constante (4%) y Crecimiento alto (10%)

AÑO	ASESORIA (UNDS)	% CRECIMIENTO	VALOR COP	% INCREMENTO
2017	\$ 11.356	100%	\$ 738.123.750	100%
2018	\$ 20.223	78%	\$ 1.314.495.000	78%
2019	\$ 22.245	10%	\$ 1.445.944.500	10%
2020	\$ 24.470	10%	\$ 1.590.538.950	10%
2021	\$ 26.917	10%	\$ 1.749.592.845	10%

Tabla 6.

AÑO	DELIVERY (UNDS)	% CRECIMIENTO	VALOR COP	% INCREMENTO
2017	8.253	100%	\$ 70.150.500	100%
2018	10.206	24%	\$ 86.751.000	24%
2019	11.227	10%	\$ 95.426.100	10%

2020	12.349	10%	\$ 104.968.710	10%
2021	13.584	10%	\$ 115.465.581	10%

Tabla 7.

AÑO	UNIDADES (AMBOS PRODUCTOS)	VALOR COP
2017	19.609	\$ 808.274.250
2018	30.429	\$ 1.401.246.000
2019	33.472	\$ 1.541.370.600
2020	36.819	\$ 1.695.507.660
2021	40.501	\$ 1.865.058.426
TOTAL	160.830	\$ 7.311.456.937

Tabla 8.

b. Pesimista: IPC alto (10%) y Crecimiento bajo (2%)

AÑO	ASESORIA (UNDS)	% CRECIMIENTO	VALOR COP	% INCREMENTO
2017	11.356	100%	\$ 738.123.750	100%
2018	20.223	78%	\$ 1.314.495.000	78%
2019	20.627	2%	\$ 1.340.784.900	2%
2020	21.040	2%	\$ 1.367.600.598	2%
2021	21.461	2%	\$ 1.394.952.610	2%

Tabla 9.

AÑO	DELIVERY (UNDS)	% CRECIMIENTO	VALOR COP	% INCREMENTO
2017	8.253	100%	\$ 70.150.500	100%
2018	10.206	24%	\$ 86.986.620	24%
2019	10.410	2%	\$ 88.726.353	2%
2020	10.618	2%	\$ 90.500.880	2%
2021	10.831	2%	\$ 92.310.897	2%

Tabla 10.

AÑO	UNIDADES (AMBOS PRODUCTOS)	VALOR COP
2017	19.609	\$ 808.274.250
2018	30.429	\$ 1.401.481.620
2019	31.038	\$ 1.429.511.253
2020	31.658	\$ 1.458.101.478
2021	32.291	\$ 1.487.263.508
TOTAL	145.025	\$ 6.584.632.109

Tabla 11.

c. Comparación de escenarios y proyección:

AÑO	VENTAS PROYECCIÓN	VENTAS ESCENARIO PESIMISTA	VENTAS ESCENARIO OPTIMISTA
2017	808.274.250	\$ 808.274.250	\$ 808.274.250
2018	1.401.246.000	\$ 1.401.481.620	\$ 1.401.246.000
2019	1.485.320.760	\$ 1.429.511.253	\$ 1.541.370.600
2020	1.574.440.006	\$ 1.458.101.478	\$ 1.695.507.660
2021	1.668.906.406	\$ 1.487.263.508	\$ 1.865.058.426
TOTAL	6.938.187.422	\$ 6.584.632.109	\$ 7.311.456.937

Tabla 12.

d. Sensibilidad en Estado de Resultados y Flujo de Caja (Escenario Pesimista):

	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021
VENTAS NETAS (ingresos Operacionales)	\$808.274.250	\$1.401.481.620	\$1.429.511.253	\$1.458.101.478	\$1.487.263.508
(-Gastos)	\$663.153.905	\$729.469.296	\$802.416.226	\$882.657.848	\$970.923.633
Utilidad antes de Impuestos	\$145.120.345	\$672.012.324	\$627.095.027	\$575.443.630	\$516.339.875
(-Impuestos)	\$43.536.103	\$201.603.697	\$188.128.508	\$172.633.089	\$154.901.962
UTILIDAD NETA	\$101.584.241	\$470.408.627	\$438.966.519	\$402.810.541	\$361.437.912

Tabla 13.

	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021
Flujo Caja accionistas					
(-) Aportes	\$354.649.030	0	0	0	0
(+) Dividendos	\$40.633.696	\$188.163.451	\$175.586.608	\$161.124.216	\$144.575.165
TOTAL FLUJO CAJA ACCIONISTAS	-\$314.015.333	\$188.163.451	\$175.586.608	\$161.124.216	\$144.575.165
Flujo Caja de la financiación					
(-) Prestamos recibidos	0	0	0	0	0
(+) Pago de prestamos	0	0	0	0	0
Flujo de caja de la deuda	0	0	0	0	0
(-) Ahorro en impuestos por pagos de intereses	0	0	0	0	0

TOTAL FLUJO CAJA FINANCIACIÓN	0	0	0	0	0
(-Inversiones)	\$20.316.848	\$94.081.725	\$87.793.304	\$80.562.108	\$72.287.582
FLUJO DE CAJA LIBRE	- \$314.015.333	\$188.163.451	\$175.586.608	\$161.124.216	\$144.575.165

Tabla 14.

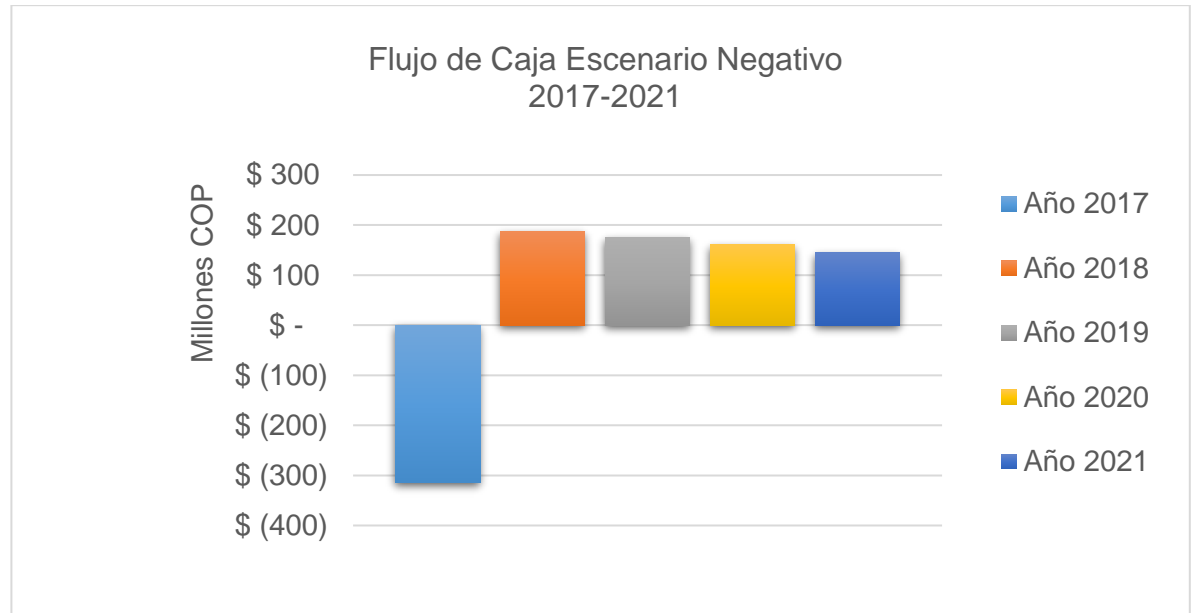


Figura 9.

En el segundo análisis se tomaron dos drivers internos de MODA EXPRESS, como lo son el precio por asesoría y el ticket medio. Esto con el fin de observar el impacto que tienen en el estado de resultados y en el punto de equilibrio. Con este análisis se busca identificar si bajo condiciones de oferta de servicios a precios muy inferiores a los estimados (40% menos), la empresa puede generar utilidades.

e. Disminución en el precio de la asesoría y el ticket medio en un 40%:

AÑO	ASESORIA (UNDS)	% CRECIMIENTO	VALOR COP	% INCREMENTO
2017	11.356	100%	\$ 442.874.250	100%
2018	20.223	78%	\$ 788.697.000	78%

2019	21.436	6%	\$ 836.018.820	6%
2020	22.723	6%	\$ 886.179.949	6%
2021	24.086	6%	\$ 939.350.746	6%

Tabla 15.

AÑO	DELIVERY (UNDS)	% CRECIMIENTO	VALOR COP	% INCREMENTO
2017	8.253	100%	\$ 42.090.300	100%
2018	10.206	24%	\$ 52.050.600	24%
2019	10.818	6%	\$ 55.173.636	6%
2020	11.467	6%	\$ 58.484.054	6%
2021	12.156	6%	\$ 61.993.098	6%

Tabla 16.

AÑO	TOTAL, VENTAS UNIDADES (AMBOS PRODUCTOS)	VALOR
2017	19.609	\$ 484.964.550
2018	30.429	\$ 840.747.600
2019	32.255	\$ 891.192.456
2020	34.190	\$ 944.664.004
2021	36.241	\$ 1.001.343.844
TOTAL	152.724	\$ 4.162.912.453

Tabla 17.

f. Sensibilidad en Estado de Resultados y Punto de equilibrio:

	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021
VENTAS NETAS (ingresos Operacionales)	\$ 484.964.550	\$ 840.747.600	891.192.456	944.664.004	\$ 1.001.343.844
(-Gastos)	\$ (739.153.905)	\$ (737.365.507)	\$ (717.267.264)	\$ (745.957.955)	\$ (775.796.273)
Utilidad antes de Impuestos	\$ (254.189.355)	\$ 103.382.093	\$ 173.925.192	\$ 198.706.049	\$ 225.547.571
(-Impuestos)	\$ (76.256.807)	\$ 31.014.628	\$ 52.177.558	\$ 59.611.815	\$ 67.664.271
UTILIDAD NETA	\$ (330.446.162)	\$ 72.367.465	\$ 121.747.634	\$ 139.094.234	\$ 157.883.300

Tabla 18.

AÑO	PUNTO EQUILIBRIO	PROYECTADO VENTAS	GANANCIAS
2017	\$ 540.079.055	\$ 484.964.550	\$ (55.114.505)
2018	\$ 561.682.218	\$ 840.747.600	\$ 279.065.382
2019	\$ 584.149.506	\$ 891.192.456	\$ 307.042.950

2020	\$ 607.515.487	\$ 944.664.004	\$ 337.148.517
2021	\$ 631.816.106	\$ 1.001.343.844	\$ 369.527.738

Tabla 19.

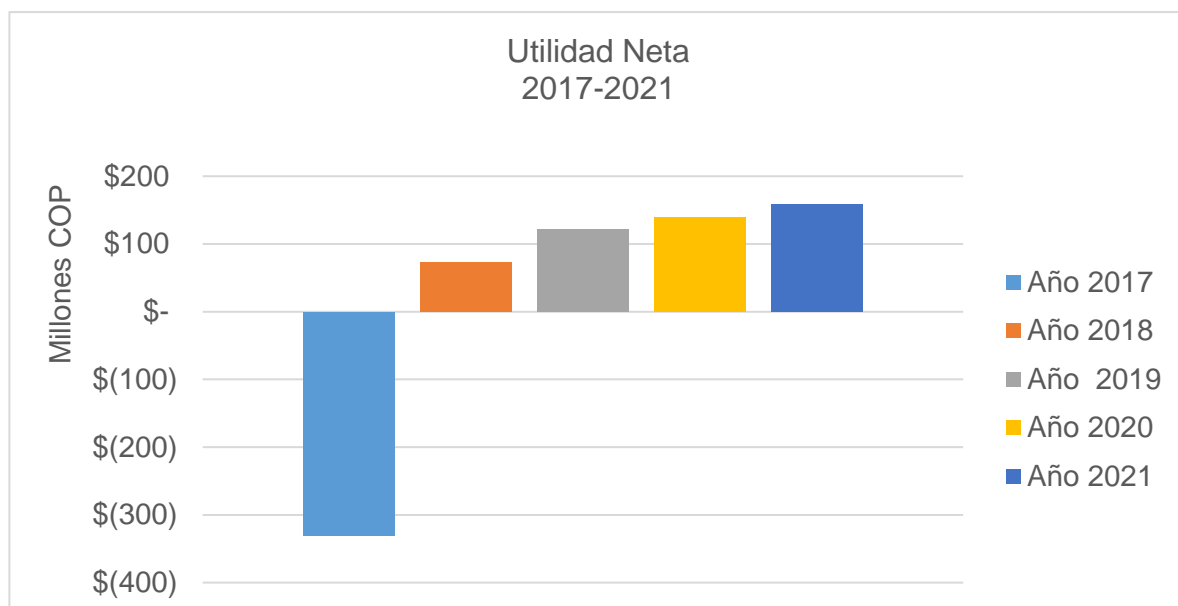


Figura 10.

En el tercer análisis se disminuyó en un 50% la estimación de unidades de servicios vendidas, con el fin de observar si la empresa genera utilidad (en el Estado de Resultados y en el análisis de punto de equilibrio) bajo estimaciones de venta muy inferiores a las inicialmente planteadas.

g. Disminución de las unidades vendidas en un 50%

AÑO	TOTAL, VENTAS UNIDADES (AMBOS PRODUCTOS)	VALOR
2017	9.804	\$ 404.137.125
2018	15.215	\$ 700.623.000
2019	16.127	\$ 742.660.380
2020	17.095	\$ 787.220.003

2021	18.121	\$ 834.453.203
TOTAL	76.362	\$ 3.469.093.711

h. Sensibilidad en Estado de Resultados y Punto de equilibrio:

	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021
VENTAS NETAS (ingresos Operacionales)	\$ 404.137.125	\$ 700.623.000	742.660.380	787.220.003	\$ 834.453.203
(-Gastos)	\$ (739.153.905)	\$ (737.365.507)	\$ (717.267.264)	\$ (745.957.955)	\$ (775.796.273)
Utilidad antes de Impuestos	\$ (335.016.780)	\$ (36.742.507)	\$ 25.393.116	\$ 41.262.048	\$ 58.656.930
(-Impuestos)	\$ 100.505.034	\$ (11.022.752)	\$ 7.617.935	\$ 12.378.614	\$ 17.597.079
UTILIDAD NETA	\$ (435.521.815)	\$ (25.719.755)	\$ 17.775.181	\$ 28.883.434	\$ 41.059.851

AÑO	PUNTO EQUILIBRIO	PROYECTADO VENTAS	GANANCIAS
2017	\$ 540.079.055	\$ 404.137.125	\$ (135.941.930)
2018	\$ 561.682.218	\$ 700.623.000	\$ 138.940.782
2019	\$ 584.149.506	\$ 742.660.380	\$ 158.510.874
2020	\$ 607.515.487	\$ 787.220.003	\$ 179.704.516
2021	\$ 631.816.106	\$ 834.453.203	\$ 202.637.097

4.8. ANÁLISIS DE RIESGOS

Análisis Variables de mercado:

Los drivers escogidos inicialmente son los que se cree más afectan las estimaciones sobre las utilidades. Para este primer análisis, el comportamiento de los precios (IPC) y el crecimiento del mercado. El aumento del driver del IPC, significa un aumento de los costos fijos y variables, con lo cual aumentan los costos de producción, y con esto se afecta el equilibrio del P&G y el flujo de caja libre; debería venderse más de lo estimado para responder a un aumento mayor del IPC, para así

equilibrar costos con valor de ventas. Por su parte, el crecimiento de las ventas afecta la estimación anual de la producción, con lo que si el IPC es mayor a la proyección de ventas, se generaría un desbalance de costos, que pueden afectar el nivel de las utilidades.

Sin embargo, en caso de que crezca el 10% el IPC y que la proyección de ventas no supere el 2%, el flujo de caja libre no se ve significativamente afectado. Esto demuestra que aún con un crecimiento de mercado a ritmos muy inferiores al inicialmente considerado (6%), la empresa no se ve afectada de gran manera en sus ventas y, por tanto, las utilidades siguen siendo altas y el flujo de caja libre seguirá arrojando resultados positivos (con excepción del primer año). De otro lado, el incremento del IPC del 10%, tampoco trae alteraciones significativas al ejercicio, pues el aumento en los costos de producción se ve compensado con el aumento en el costo del servicio.

Análisis Variables de negocio:

La utilidad neta en este escenario, sufre graves afectaciones en cuanto a su valor. Especialmente, para el año 1, hay un resultado de pérdida neta de más de 330 millones de pesos, sin embargo, para los siguientes años hay un crecimiento que es constante. Esto indica que aún en un escenario donde se reduzcan en un 40% el valor de las ventas, la proyección financiera de la empresa tiende a ser positiva a partir del segundo año.

Al igual que con el P&G, el escenario planteado tiene afectaciones importantes en el valor de las ventas, y esto repercute con las ganancias. Para el año uno, hay pérdidas cercanas a los 55 millones, derivadas de un desbalance entre ventas y

punto de equilibrio. Para los años siguientes, hay una tendencia de crecimiento. Esto es otro indicador importante que permite afirmar que la empresa tiene solidez, aun cuando todas las modelaciones se hagan con escenarios muy negativos, y poniendo drivers que afectan directamente la proyección de ventas.

Para el escenario tres, en el que las ventas disminuyen en un 50%, se puede observar una afectación muy grande para el año 1 y 2, en donde hay pérdidas netas por \$435.521.815 y \$ 25.719.755 respectivamente, sin embargo, para los años siguientes hay un resultado positivo en generación de utilidades y un crecimiento constante. Esto indica que aún bajo estimaciones de ventas muy por debajo de lo inicialmente planteado, en general el periodo analizado muestra una generación positiva de utilidades.

5. EVALUACION DEL PROYECTO Y CONCLUSIONES

Punto de Equilibrio: $\text{Costos Fijos} / [1 - (\text{Costos Variables} / \text{Ventas Totales})]$

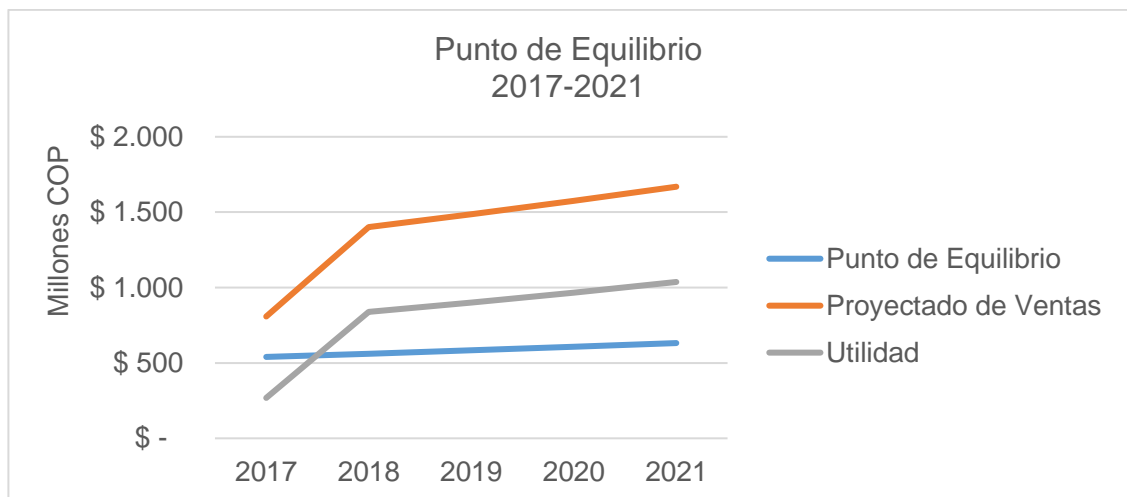


Figura 11.

- El punto de equilibrio del ejercicio inicia con un valor de 540 millones, y a partir de allí crece a un ritmo de 4%. Al comparar el valor del punto de equilibrio, con la proyección de ventas, se obtiene que para todos los años hay ganancias. Esto indica que la empresa tiene un indicador de generación de utilidad positivo, por lo cual se puede afirmar que para el periodo proyectado y partiendo con resultados positivos el primer año de operación, la empresa va a generar grandes ganancias. Sin embargo, es importante para efectos de reducir el punto de equilibrio, tratar de minimizar costos de producción y aprovechar posibles reducciones de impuestos.
- El valor económico estimado de la empresa según la herramienta de punto de equilibrio, muestra la factibilidad económica del proyecto, en tanto las ventas superan en un 49% en promedio el punto de equilibrio para el primer año. En los años siguientes, este porcentaje aumenta para ubicarse en un 149%, es decir 3 veces el punto de equilibrio establecido para cubrir los costos.
- Los principales riesgos de los drivers que más afectan los costos y el crecimiento de la producción (IPC y crecimiento), fueron modelados con valores máximos (10% IPC) y mínimos (2% crecimiento de ventas). De esta interacción se deduce, que hay afectaciones importantes al flujo de caja libre, y que para el caso del escenario negativo hay una sensible reducción de utilidades. Sin embargo, con las condiciones del escenario negativo, la empresa sigue generando utilidades y se supera para todos los años el punto de equilibrio.

- El crecimiento de mercado estimado (6%) está acorde con las proyecciones de organizaciones relacionadas con la industria (Colombia moda), las estrategias señaladas por la empresa para ganar participación en el mercado, son parte de las inversiones anuales y representan un porcentaje importante de las utilidades. Así mismo, todos los servicios ofrecidos y sus precios, se estimaron con base en las características económicas y sociales del mercado objetivo.
- El segundo escenario planteado con drivers que afectan las ventas en un 40%, muestra que hay afectaciones en las utilidades para primer año (330 millones de pérdida), pero para los años siguientes las utilidades son positivas y tienen un ritmo de crecimiento constante. Esto demuestra que aun en condiciones desfavorables en ventas (40% menos en valor) y una modelación estándar de 30% de pérdida de capacidad de producción, las utilidades estimadas son positivas para la suma del periodo. Es decir, bajo condiciones financieras y de mercado desfavorables, la empresa sigue siendo rentable.
- La principal estrategia que debe adoptar la empresa, es la generación de ventajas competitivas que le permita captar el mayor número de clientes, y convencerlos de las bondades de este nuevo servicio enmarcado en la industria de la moda. Sólo con un crecimiento sostenido de los clientes es posible cumplir con las proyecciones señaladas y así superar el punto de equilibrio.
- Las inversiones calculadas como porcentaje de las utilidades, deben estar enfocadas a la reducción de gastos. Por ejemplo, parte de las inversiones pueden ir orientadas a la compra de inmuebles, en donde se puede ubicar las

oficinas, y así reducir los costos fijos y variables en un 3% anual. Igualmente, la inversión en capacitación y formación del personal puede llevar a aumentar la productividad, disminuyendo el riesgo de afectación sobre la capacidad de producción (estimado en un 30%), lo que puede beneficiar el crecimiento de las utilidades.

6. BIBLIOGRAFIA Y ANEXOS

BIBLIOGRAFÍA

- Caro, Felipe; Martínez-de-Albéniz, Víctor. (2015). Fast Fashion: Business Model Overview and Research Opportunities. En Narendra, Agrawal & Smith, Stephen (Editores) *Retail Supply Chain Management: Quantitative Models and Empirical Studies*. New York: Springer.
- Carrillo, Gladys. (2001). Fundamentos de Contabilidad Financiera para Profesionales no Contadores. Decimoséptima Edición. Bogotá: Universidad de los Andes.
- Diaz, Hernando. (2006). Contabilidad General. Bogotá: Ediciones ECOE.
- EMarketer. (2015). How Millennials Use, or Don't Use, Social for Shopping. Disponible en: <https://www.emarketer.com/Article/How-Millennials-Use-Dont-Use-Social-Shopping/1012367>
- Global Web Index (2015). Generations audience report. Disponible en: <https://www.globalwebindex.net/reports>

- Heizer, Jay; Render, Barry. (2010). Principles of Operations Management. Boston: Pearson Education.
- Joy, Annamma; Sherry, John F; Venkatesh, Alladi; Wang, Jeff; Chan, Ricky. Fast Fashion, Sustainability, and the Ethical Appeal of Luxury Brands. Revista Fashion Theory, Volume 16, Issue 3, pp. 273–296. Routledge.
- Juliá, Juan.; Sever, Ricardo. (1998). Contabilidad Financiera. Madrid: SPUPV.
- McKinsey & Company. (2016). The state of fashion 2017. Disponible en: https://www.businessoffashion.com/site/uploads/2016/11/The_State_of_Fashion_2017.pdf
- Mendez, Germán; López, Edwin. Metodología para el pronóstico de la demanda en ambientes multiproducto y de alta variabilidad. Revista Tecnura, Vol.18, núm.40, abril-junio 2014, pp89-102. Bogotá: Universidad Distrital Francisco José de Caldas.
- Nielsen. (2015). Estilos de vida generacionales. Disponible en: <https://www.nielsen.com/content/dam/nielsen-global/latam/docs/reports/2016/EstilosdeVidaGeneracionales.pdf>
- Rojas, Ricardo. (2014). Capítulo 1: Contabilidad de costos-Capítulo II: Costos estimados. En Costos: Un enfoque administrativo y de gerencia. Manizales: Universidad Nacional de Colombia. Pp1-149.
- Server Izquierdo, Ricardo J. La Cuenta de Pérdidas y Ganancias. Componentes conceptuales operativos y normas específicas para su formulación, en el ámbito de “Proyecto de Normas sobre los aspectos contables

de las Sociedades Cooperativas”. CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, núm. 45, agosto, 2003, pp. 111-137. Valencia.

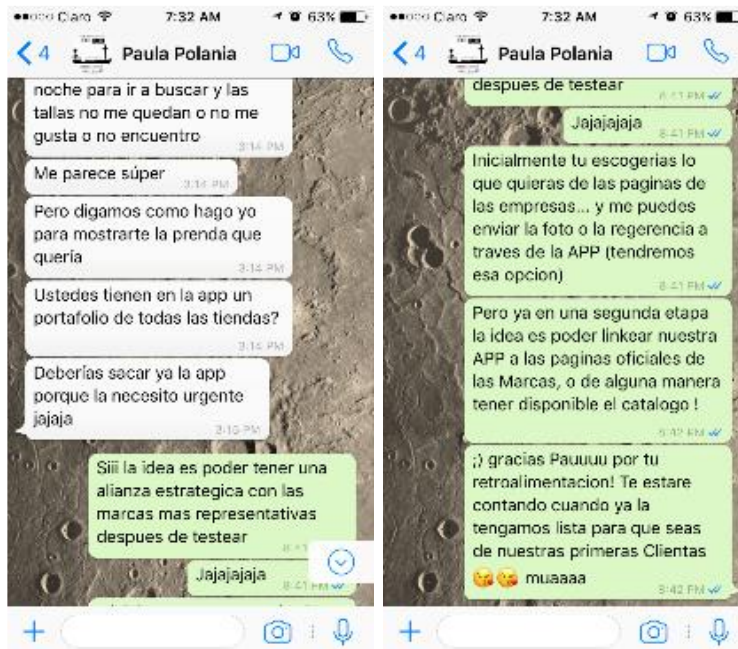
- Sull, Donald. Fast Fashion Lessons. Business Strategy Review, summer 2008. Londres: London Business School.
- Villarreal-Ríos, Enrique; Campos-Esparza, Maribel; Garza-Elizondo, María E.; Martínez-González, Lidia; Núñez-Rocha, Georgina M.; Romero-Islas, Néstor R. Variación del costo unitario en una institución de seguridad social en Querétaro, México. Revista de Salud Pública, vol. 8, núm. 2, julio, 2006, pp. 153-161. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.

ANEXOS

Anexo 1. Entrevistas virtuales a mujeres

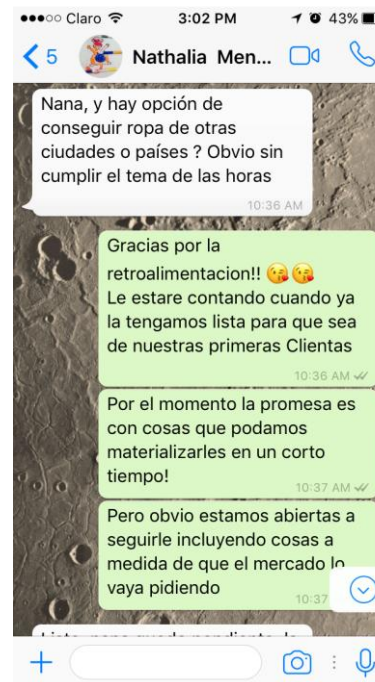
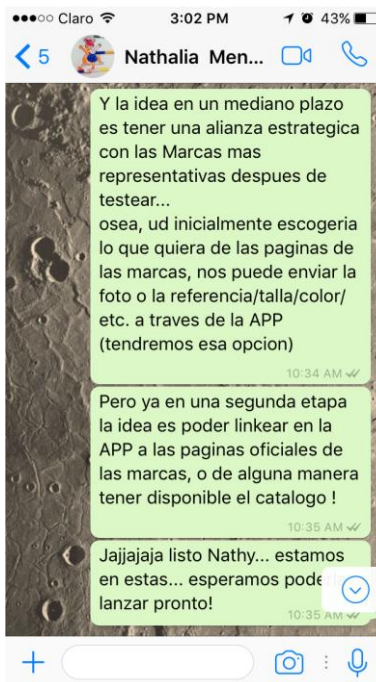
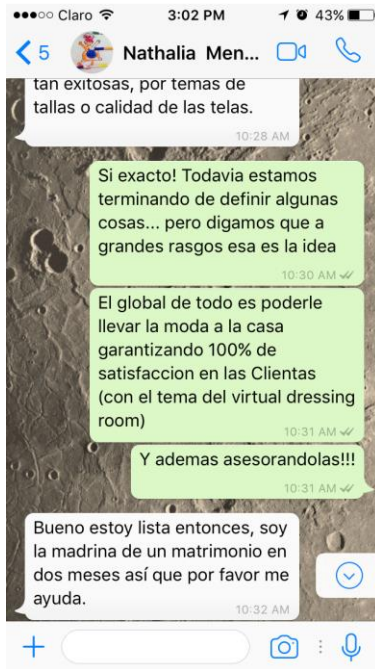
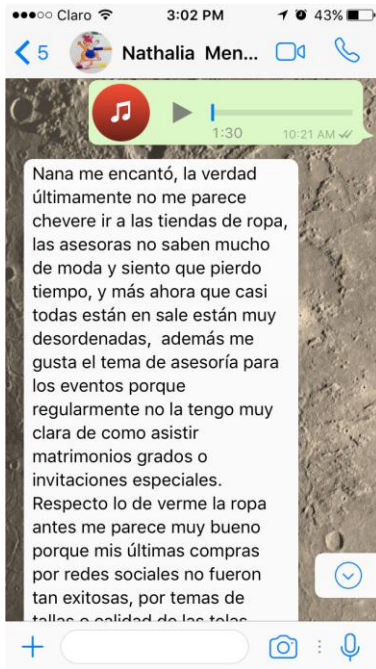
Conversación María Paula Polanía





Conversación Nathalia Méndez







Anexo 2. Proyección de Ventas

AÑO	ASESORIA (UNDS)	% CRECIMIENTO	VALOR COP	% INCREMENTO
2017	11.356	100%	\$ 738.123.750	100%
2018	20.223	78%	\$ 1.314.495.000	78%
2019	21.436	6%	\$ 1.393.364.700	6%
2020	22.723	6%	\$ 1.476.966.582	6%
2021	24.086	6%	\$ 1.565.584.577	6%

Tabla 20.

AÑO	DELIVERY (UNDS)	% CRECIMIENTO	VALOR COP	% INCREMENTO
2017	8.253	100%	\$ 70.150.500,00	100%
2018	10.206	24%	\$ 86.751.000,04	24%
2019	10.818	6%	\$ 91.956.060,08	6%
2020	11.467	6%	\$ 97.473.423,73	6%
2021	12.156	6%	\$ 103.321.829,19	6%

Tabla 21.

Proyección Total Ventas:

AÑO	UNIDADES (AMBOS PRODUCTOS)	VALOR COP
2017	19.609	\$ 808.274.250
2018	30.429	\$ 1.401.246.000
2019	32.255	\$ 1.485.320.760
2020	34.190	\$ 1.574.440.006
2021	36.241	\$ 1.668.906.406
TOTAL	152.724	\$ 6.938.187.422

Tabla 22.

Anexo 3. Proyección de Gastos y Costos

RUBRO	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021
Arriendo	\$ 18.000.000	\$ 18.720.000	\$ 19.468.800	\$ 20.247.552	\$ 21.057.454
Nomina	\$ 487.030.828	\$ 506.512.061	\$ 526.772.544	\$ 547.843.445	\$ 569.757.183
Servicios públicos	\$ 7.200.000	\$ 7.488.000	\$ 7.787.520	\$ 8.099.021	\$ 8.422.982
Papelería e insumos	\$ 3.600.000	\$ 3.744.000	\$ 3.893.760	\$ 4.049.510	\$ 4.211.491
Costo plataformas de pago	\$ 24.248.228	\$ 25.218.157	\$ 26.226.883	\$ 27.275.958	\$ 28.366.997
Fee plataforma (servidores y mantenimiento)	\$ 12.000.000	\$ 12.480.000	\$ 12.979.200	\$ 13.498.368	\$ 14.038.303
Publicidad (ATL)	\$ 40.413.713	\$ 42.030.261	\$ 43.711.471	\$ 45.459.930	\$ 47.278.328
Mercadeo (BTL)	\$ 28.866.938	\$ 30.021.615	\$ 31.222.480	\$ 32.471.379	\$ 33.770.234
Costo devoluciones	\$ 11.554.200	\$ 12.016.368	\$ 12.497.023	\$ 12.996.904	\$ 13.516.780
Fee Logística	\$ 30.240.000	\$ 31.449.600	\$ 32.707.584	\$ 34.015.887	\$ 35.376.523
TOTAL	\$ 663.153.905	\$ 689.680.062	\$ 717.267.264	\$ 745.957.955	\$ 775.796.273

Tabla 23.

Anexo 4. Flujo de Caja Libre

	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021
Utilidad Neta	\$ 101.584.241	\$ 464.716.345	\$ 537.637.447	\$ 579.937.436	\$ 625.177.093

Tabla 24.

	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021
Flujo Caja accionistas					

(-) Aportes	\$ 354.649.030	0	0	0	0
(+) Dividendos	\$ 40.633.696	\$ 185.886.538	\$ 215.054.979	\$ 231.974.974	\$ 250.070.837
TOTAL FLUJO CAJA ACCIONISTAS	- \$ 314.015.333	\$ 185.886.538	\$ 215.054.979	\$ 231.974.974	\$ 250.070.837
Flujo Caja de la financiación					
(-) Prestamos recibidos	0	0	0	0	0
(+) Pago de prestamos	0	0	0	0	0
Flujo de caja de la deuda	0	0	0	0	0
(-) Ahorro en impuestos por pagos de intereses	0	0	0	0	0
TOTAL FLUJO CAJA FINANCIACIÓN	0	0	0	0	0
(-Inversiones proyectadas)	\$ 20.316.848	\$ 92.943.269	\$ 107.527.489	\$ 115.987.487	\$ 125.035.419
FLUJO DE CAJA LIBRE	- \$ 334.332.181	\$ 92.943.269	\$ 107.527.489	\$ 115.987.487	\$ 125.035.419

Tabla 25.

Anexo 5. Estado de Resultados

	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021
Ventas Netas (Ingresos Operacionales)	\$808.274.250	\$1.401.246.000	\$1.485.320.760	\$1.574.440.006	\$1.668.906.406
Otros Ingresos Operacionales	0	0	0	0	0
(-) Descuentos, rebajas y Bonificaciones concedidas	0	0	0	0	0
(+) TOTAL INGRESOS	\$808.274.250	\$1.401.246.000	\$1.485.320.760	\$1.574.440.006	\$1.668.906.406
(-) INVENTARIO INICIAL	- \$ 76.000.000	0	0	0	0
(-) COMPRAS (ó COSTO DE PRODUCCIÓN)	0	0	0	0	0
(+) INVENTARIO FINAL	0	0	0	0	0
(-) COSTO DE VENTAS (Operacionales)	-\$ 123.074.850	-\$ 127.997.844	-\$ 133.117.758	-\$ 138.442.468	-\$143.980.167
UTILIDAD BRUTA	\$ 685.199.400	\$1.273.248.156	\$1.352.203.002	\$1.435.997.538	\$1.524.926.239
(-) GASTOS ADMINISTRATIVOS	- \$ 515.830.828	- \$ 584.149.506	- \$ 557.922.624	- \$ 580.239.529	- \$ 603.449.110
(-) GASTOS DE VENTAS	0	0	0	0	0

UTILIDAD OPERATIVA	\$ 169.368.572	\$ 689.098.650	\$ 794.280.379	\$ 855.758.009	\$ 921.477.130
(-) GASTOS FINANCIEROS	- \$ 24.248.228	- \$ 25.218.157	- \$ 26.226.883	- \$ 27.275.958	- \$ 28.366.997
(-) DEPRECIACION	0	0	0	0	0
(+) OTROS INGRESOS	0	0	0	0	0
(-) OTROS EGRESOS (Gastos Diversos)	0	0	0	0	0
(+) INGRESOS FINANCIEROS	0	0	0	0	0
Utilidad (o Perdida) Neta antes de Impuestos	\$ 145.120.345	\$ 663.880.493	\$ 768.053.496	\$ 828.482.051	\$ 893.110.133
(-) Impuestos (30%)	\$ 43.536.103	\$ 199.164.148	\$ 230.416.049	\$ 248.544.615	\$ 267.933.040
UTILIDAD NETA	\$ 101.584.241	\$ 464.716.345	\$ 537.637.447	\$ 579.937.436	\$ 625.177.093

Tabla 26.