



**SEXUALITY:
SALUD, PLACER Y ENTRETENCIÓN
Parte Organizativo - Financiero**

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

**Alumno: Alex Méndez
Profesor Guía: María Soledad Etchebarne**

Santiago, Junio de 2014

TABLA DE CONTENIDOS

PORTADA.....	1
TABLA DE CONTENIDOS.....	2
I RESUMEN EJECUTIVO.....	6
II. DESCRIPCION DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	7
2.1 Identificar la empresa y definir brevemente su misión, visión y objetivos.....	7
2.2 Describir la idea / producto o servicio y sus aspectos distintivos.....	8
2.3 Qué oportunidad o necesidad atiende, respaldar.....	9
2.4 Determinar a qué mercado (s) apuntará dicho producto o servicio y estimar el tamaño de mercado.....	10
2.5 Cómo atenderán a los clientes.....	10
III. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES Y CLIENTES.....	12
3.1 Análisis de la Industria.....	12
3.1.1. Identificación de actores claves de la industria.....	12
3.1.2. Identificación de macro segmentos.....	13
3.1.3. Análisis del entorno de la industria.....	13
3.1.4. Análisis y respaldo de las tendencias de la industria.....	15
3.1.5. Análisis de fuerzas competitivas del sector (Análisis Porter).....	16
3.1.6. Análisis de stakeholders y otros públicos para sustentabilidad.....	19
3.2 Competidores.....	21
3.2.1. Identificación y caracterización de los competidores.....	21
3.2.2. Mapa de posicionamiento relativo.....	26
3.2.3. Fortalezas y debilidades de los competidores.....	27
VI. ELECCION ESTRATEGIA COMPETITIVA / MODELO DE NEGOCIO.....	29
6.1. Análisis FODA y sus estrategias.....	29
6.2. Estrategia Competitiva.....	31

6.3. Modelo de negocios.....	31
6.3.1. Segmentos de mercado.....	31
6.3.2. Propuesta de valor	32
6.3.3. Canales de distribución.	32
6.3.4. Relaciones con los clientes.....	32
6.3.5. Modelo de flujo de recursos.....	32
6.3.6. Recursos claves.	33
6.3.7. Actividades claves.	33
6.3.8. Asociaciones claves.	34
6.3.9. Estructura de costos.....	34
6.4 Estrategia de crecimiento.....	34
6.5 Estrategia de salida	35
VIII. PLAN DE OPERACIONES E IMPLEMENTACION.....	36
8.1 Estrategia de operaciones.	36
8.2 Flujo de operaciones.....	36
8.3 Tecnología, procesos, recursos claves y rol de las personas.....	39
8.4 Ubicación geográfica (oficinas, bodegas y puntos de venta).....	40
8.5. Plan de implementación.....	40
8.5.1. Estrategia de desarrollo.....	40
8.5.2. Avances y requerimientos de recursos.....	41
8.5.3. Carta Gantt.....	43
IX. GESTION DE PERSONAS.....	44
9.1 Estructura organizacional.....	44
9.2 Determinar dotación y sus características.....	45
9.3 Incentivos y compensaciones.	47

9.4 Equipo gestor.....	48
9.5 Estructura societaria.	48
X. PLAN FINANCIERO.....	49
10.1 Tabla de supuestos.....	49
10.2 Estimación de ingresos.....	50
10.3 Estado de resultado.....	51
10.4 Flujo de caja.....	52
10.5 Balance.....	53
10.6 Requerimientos de capital.....	54
10.6.1. Inversión en activo fijo.....	54
10.6.2. Capital de trabajo.....	55
10.6.3. Déficit operacional.....	55
10.7 Evaluación financiera del proyecto.....	55
10.7.1. Tasa de descuento.....	55
10.7.2. Valor residual o terminal.....	56
10.7.3. VAN, TIR, PAYBACK, ROI.....	56
10.7.4. Punto de equilibrio.....	56
10.7.5. Ratios financieros relevantes.....	57
10.7.6. Estructura de financiamiento.....	58
10.7.7. Análisis de sensibilidad.....	58
10.7.8. Oferta para el inversionista.....	59
10.7.8.1. Aumento de capital.....	59
10.7.8.2. VAN y TIR para el inversionista.....	60
XI. RSE, sustentabilidad y riesgos críticos.....	61
11.1 Mapa de stakeholders.....	61
11.2 Valores éticos del negocio.....	62

11.3 Determinación de impactos sociales, ambientales y económicos	62
11.4. Riesgos críticos.....	63
11.4.1. Riesgos Internos.....	63
11.4.2. Riesgos externos.....	63
11.4.3. Plan de mitigación.	63
11.5. Conclusiones.	64
XII. ANEXOS.	66

I. RESUMEN EJECUTIVO

"El sexo vende", fueron las últimas palabras de Beate Uhse¹, la creadora del primer sex shop en el mundo, y tuvo razón. En los últimos años la economía mundial ha mostrado un dinámico crecimiento en esta industria considerándola un mercado con múltiples oportunidades de negocios. En este plano la venta de artículos de entretenimiento, placer y prevención sexual crece a tasas promedio de 30% los últimos años² y con ventas de USD 15.000 millones. En Chile, este mercado es una gran oportunidad de negocio dado que de la demanda potencial solo está siendo cubierta en un 50% por la actual oferta de sex shop, farmacias y supermercados de consumo masivo. "**Sexuality**", el primer Sex Shop Retail con rol asesor y accesibilidad será la revolución de los sex shops: urbano en diseño, abierto en exhibición, de gran variedad de productos, respaldo de marcas, venta personalizada, asesoría experta, ubicación accesible y difusor estratégico de las campañas de prevención y educación sexual impartidas por el gobierno; lo anterior, para una venta sin pudor, educativa, con respeto y discreción. Sus compradores y usuarios serán los de farmacias, supermercados y actuales sex shop que demandan una atención integral y una oferta especializada en el tema, por sobre una venta transaccional. Sexuality, a través de su modelo de negocios, venta consultiva, terapias de sexología y comunicación abierta desarrollará un posicionamiento de cadena especialista y referente en el mercado de la entretenimiento, placer y prevención sexual con una participación de mercado proyectada del 4,0%, ingresos acumulados por MM\$6,2 y una rentabilidad del 24% sobre las ventas al séptimo año. El equipo Sexuality en su etapa de desarrollo operará con 32 personas y una distribución de 6 tiendas con cobertura nacional y venta online, la inversión para iniciar y desarrollar este proyecto en su primera fase, será de MM\$ 156, presentando utilidades a partir del tercer año, lo que permitiría el retiro de utilidades.

Desde este punto de vista, es un proyecto rentable, con alto potencial de crecimiento, en una industria en plena expansión y potenciales clientes.

¹<http://www.gransexshop.cl/content/73-la-historia-del-primero-sex-shop-en-el-mundo>

²http://centrodeartigos.com/articulos-informativos/article_61149.html

II. DESCRIPCIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

2.1. Identificar la empresa y definir brevemente su misión, visión y objetivo

Nuestra empresa se llamará Sexuality, nombre que se identifica plenamente con la industria productos de entretenimiento, placer y prevención sexual.

Visión: Ser líderes en Chile, en el segmento de “entretenimiento, placer y prevención sexual” con una propuesta integral, que busque satisfacer las necesidades de nuestros clientes con productos y servicios especializados.

Misión: Brindar una oferta de productos y servicios de entretenimiento, salud, placer y educación sexual asociado a una experiencia de compra informada y personalizada que respete el medio ambiente, la intimidad y la seguridad de nuestros clientes y consumidores.

Objetivos:

Corto Plazo

- Comunicar una imagen de marca potente, seria y confiable en la venta y asesoría de productos y servicios de entretenimiento para adultos.

Mediano Plazo

- Desarrollar una distribución de cobertura nacional accesible a través de tiendas propias, y venta online.
- Reclutar y fidelizar consumidores a través de una propuesta integral: amplio surtido de productos y servicios de calidad y especializados para la prevención, el placer y entretenimiento sexual.

Largo Plazo

- Lograr un posicionamiento transversal de la marca “Sexuality” como el proveedor de referencia de un nuevo concepto de sex shop, en el mercado de la entretenimiento, placer y prevención sexual.
- Alcanzar un crecimiento y una rentabilidad sostenible a través del tiempo.

2.2. Descubrir la idea / producto o servicio y sus aspectos distintivos

La propuesta de valor que ofreceremos corresponde a la venta de productos que otorguen un bienestar, placer y/o entretenimiento a nuestros clientes. Los productos que conformarán el marketing mix se centraran en cuatro categorías de productos: lubricantes, lencería, preservativos y juguetes sexuales; asociados a una propuesta de venta que incluirá la asesoría precisa del uso de cada artículo en tienda e internet. Entregaremos una propuesta única de Sex Shop en la cual mezclaremos productos con servicios diferenciados para cada tipo de cliente. Nuestra diferenciación respecto a la competencia estará dada por el servicio y asesoría entregada, la cuál será especializada y educativa a nuestros clientes. A su vez, desarrollaremos un formato de tienda especializado con un layout de retail (farmacia/supermercado), que ofrezca productos de placer, entretenimiento y bienestar sexual, agregando el servicio de consulta de un especialista en cuanto a educación, prevención y satisfacción en el ámbito sexual, un formato de tienda que hoy día no existe.

Los productos que compondrán cada una de nuestras cuatro categorías son:

Línea lubricantes y aceites: lubricantes estimuladores, aceites estimuladores, pinturas para el cuerpo, gel intensificador, feromonas, spray íntimos.

Línea lencería: mallas, tangas, medias con liga, conjuntos sexies, disfraces.

Línea de Preservativos: clásicos y no tradicionales: con textura, aroma, sabores, colores.

Línea Juguetes Sexuales: vibradores, anillos, masturbadores, masajeadores, dildos y accesorios.

Llamaremos a los productos de uso más frecuente productos de rutina como lo son los preservativos y lubricantes, y como productos de desarrollo, con un uso menos frecuente pero más especializado, a los juguetes sexuales y lencería erótica.

Respecto a los servicios que entregaremos se encontrará a disposición de nuestros clientes una **consulta pagada en cada punto de venta de un sexólogo**, quién atenderá y orientará a nuestros clientes respecto a temas sexuales, educación sexual, bienestar y placer, además de informar y promover los programas de prevención gubernamentales. Además, de la atención especializada y personalizada de nuestras vendedoras y promotoras que entregarán toda la información respecto a los productos ofrecidos.

2.3. Qué oportunidad o necesidad atiende.

Hoy el mercado se concentra principalmente en tiendas y venta online con una venta básicamente transaccional y una comunicación básica, sin un rol asesor. Dentro de los competidores más conocidos del mercado se encuentran Japi Jane y Sex Shop Mayorista, quienes además de tener venta directa a público también poseen venta mayorista. El resto de los competidores de este mercado poseen venta online y algunos poseen tiendas de venta directa. La oportunidad que se desea cubrir en este mercado es entregar productos con una venta asesorada, especializada, seria y educativa, con un nuevo concepto de "Sex Shop" que involucre la asesoría de sexólogos, especialistas en la materia.

Por otro lado, la sociedad chilena ha seguido la tendencia que se ha dado a nivel mundial, donde cada vez posee mayor apertura a los temas sexuales, existiendo una mayor predisposición a lo erótico y a la utilización de estimuladores sexuales. Un estudio del centro de promoción de la salud sexual en la Universidad de Indiana (Estados Unidos) realizado a 3.800 mujeres y publicado en la revista especializada "Journal of Sexual Medicine" revela que la utilización de vibradores mejora la función sexual, además de promover comportamientos saludables. El estudio revela que el 52% de las encuestadas reconoce haber utilizado un vibrador, 83% lo utilizaba para estimular el clítoris, 64% lo utilizaba en el interior de su vagina, las usuarias que utilizaban vibradores puntuaban mayor excitación, orgasmo y lubricación y tendían a ir con mayor regularidad a su ginecólogo, entre otros aspectos entregados por el estudio.³

Como mencionamos al principio, los negocios enfocados a la industria sexual proliferen con una propuesta de valor en Chile muy parecida entre los actores del mercado, sin grandes diferencias. Según nuestras investigaciones y estudios en terreno, hoy en día no existe un modelo de sex shop que incorpore la asesoría de especialistas médicos para cubrir las necesidades de educación y consulta de los clientes. Por lo que tenemos una gran oportunidad a nivel de venta consultiva y educativa a nuestro mercado objetivo.

La necesidad que atenderemos será la de salud, educación, entretenimiento, bienestar y placer sexual de nuestros clientes y consumidores que requieren de asesoría y accesibilidad para la adquisición de nuestras marcas en distintos ámbitos íntimos.

³ <http://vidayestilo.terra.cl/mujer/amor/importantes-revelaciones-sobre-los-juguetes-sexuales,98cee3cb6e536310VgnVCM4000009bf154d0RCRD.html>.

2.4. Determinar a qué mercado/s apuntará dicho producto o servicio y estimar el tamaño de mercado.

El mercado al cuál apunta nuestra propuesta de valor es el de los productos de entretenimiento, placer y prevención sexual, cuyo tamaño de mercado estará dado por el número de consumidores potenciales que podrían consumir estos productos a través de los diferentes canales de distribución. Según los escasos estudios que existen en el mercado respecto a este tema, en la encuesta realizada hace un tiempo atrás por la nación⁴, un 6,9% de los entrevistados reconoció usar un juguete de tipo sexual, y este porcentaje, el estrato socioeconómico que más lo utiliza es el ABC1 con un 13,8%.

Si tomamos el público que consume estos productos y servicios, son hombres y mujeres entre las edades 20 a 59 años a nivel nacional. Según datos del Censo de Chile del 2012, la población que está en ese rango es un total de 7,6 MM personas. Tomando en consideración que el porcentaje de personas que pertenecen al estrato socioeconómico A,B,C1,C2,C3 a nivel nacional es un 45%. Según nuestra encuesta realizada (ver anexo 1) para determinar los hábitos de consumo de nuestros potenciales clientes y consumidores, pudimos detectar que un 80% de los hombres entrevistados ha comprado algún producto de tipo sexual y en el caso de mujeres un 70% admite haber adquirido algún producto de tipo sexual. Luego, realizando un análisis por rango etario, pudimos determinar que el tamaño potencial de este mercado llega a un total de 2,5 MM de personas, con un equivalente anual compra de \$40.316 MM de pesos.

2.5. Cómo atraerán a los clientes.

Respecto a la entrada a este mercado, la realizaremos a través de un modelo distribución de venta directa.

Llegaremos a nuestros clientes a través de:

1. **Plaza estratégica:** La ubicación de cada punto de venta será estratégico y en plazas de fuerte afluencia de público, cercano a estaciones de metro para el caso de la Región Metropolitana.
2. **Formato de Venta con formato multifuncional, tipo retail:** venta en góndolas (como las farmacias) y venta tras mesón asesorada.

⁴ <http://aquevedo.wordpress.com/2008/08/30/la-sexualidad-de-los-chilenos-resultados-de-una-encuesta/>

3. **Merchandising y exhibición eficiente:** En nuestra tienda, realizaremos un layout que atraiga a los clientes con productos de rutina expuestos tras mesón y productos de desarrollo exhibidos en góndola; los juguetes sexuales de innovación y más especializados que requieren de asesoría directa se exhibirán en show room separado atendido por un especialista (sexólogo). Los precios serán exhibidos así como las promociones con materiales desarrollados para tal efecto.
4. **Comunicación y conexión consumidor:** campañas de marketing con publicidad pagada en revistas y diarios. Avisos publicitarios en radios con franjas radiales de programas de sexualidad y conversación sentimental como "Chacotero sentimental", "No soy tu eres yo", etc.
5. **Google adwords y página Web:** nuestra página web operará a través de un community manager, quién administrará las consultas vía chat y también vía redes sociales (twitter y Facebook). Además realizará venta e-commerce. Anunciaremos las campañas publicitadas en google adwords.
6. **RRPP (Relaciones Públicas y responsabilidad social):** Participación como auspiciador en las campañas de difusión sexual impartidas por el gobierno. Incorporaremos en nuestra sala orientación sobre estos programas junto con la información las entidades encargadas, lugares de apoyo, centros especialistas, denuncias, etc.
7. **Innovaciones y lanzamientos de productos y marcas:** Los lanzamientos serán teatralizados con material POP en sala que destaque la novedad.
8. **Promoción mensual:** Desarrollaremos un plan de marketing mensual con acciones precio-promo como promoción acrílicos de productos en oferta a \$990 costado caja de pago para generar volumen y aumento de ticket de venta promedio por boleta (venta de oportunidad), promociones 2 x 1, 50% descuento en la segunda unidad y bandeo de productos en góndola.
9. **Promotoras de marcas proveedoras:** se incorporará de apoyo de promotoras en cada punto de venta.

III. ANALISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES Y CLIENTES

3.1. Análisis de la Industria

3.1.1. Identificación de actores claves de la Industria

Los actores claves del mercado de productos de entretenimiento, placer y prevención sexual son:

Clientes: hombres y mujeres mayores de edad, los que pueden ser clientes informados y/o clientes curiosos, con uso frecuente o esporádico de productos o servicios. Instituciones como moteles, productores de eventos y clubes nocturnos.

Proveedores: extranjeros, principalmente de China (donde se produce el 70% de los productos)⁵, Estados Unidos y Europa. Respecto a los productos y marcas internacionales reconocidas tenemos:

Lencería: DreamGirl; Moonlight; Joe Snyder; Gigo, Pikante, Candyman.

Vibradores: California Exotic Novelties, Fun Factory, Lelo, Ohmibod, Pipedream, Tantus, BSwish; Anillos vibradores: Lifestyle, The Screaming O.

Masturbadores: Fleshlight, Tenga.

Bombas de vacío: Classix Power, Pump Worx, Master Gauge.

Consoladores: Titanmen, Doc Johnson, Icicles, Realistic Cock, Average Joe Enduro Blaster, Ignite. Dilatadores Anales: Doc Johnson; Tantus. Lubricantes: Kamasutra; Feiticos Aromáticos; Starsex. Preservativos: Lifestyle, Durex, Matrix, Prudence, Sensor Plus.

Distribuidores- Competidores: sex shops, importadores directos, mayoristas, cadenas de farmacias y supermercados.

Instituciones Gubernamentales: SII, ISP, SERNAC, Municipalidades.

⁵ http://centrodeartigos.com/articulos-informativos/article_61149.html

Comunidad: la sociedad en general, dado que existe un tema moral (de carácter religioso, de las buenas costumbres, personas mayores de edad) relacionado a esta industria, debido a que existen temas tabú relacionados al sexo, y el límite de esta industria es la prostitución.

3.1.2. Identificación de macro segmentos

Los macro segmentos identificados corresponden a grupos de hombres y mujeres, heterosexuales y/o homosexuales, que buscan:

1. Entretenimiento y placer sexual.
2. Salud y prevención sexual.
3. Educación sexual.

Lo anterior, a través de productos y juguetes sexuales; asesoría y terapia de sexología.

3.1.3. Análisis del entorno de la industria

El contexto donde analizaremos este mercado será Chile, donde evaluaremos las variables externas que afectan a esta industria, utilizando la herramienta Pestel:

Políticos: Este factor puede tener una relevancia importante en el mercado, pues siempre está latente la posibilidad de que se creen leyes regulatorias respecto a esta industria en forma directa o indirecta. Como ejemplo de esto, se han promulgado leyes de antidiscriminación, lo cual favorece el respeto a la igualdad de las personas (ley Zamudio), lo que impulsa el desarrollo social país hacia una mayor tolerancia de la ciudadanía y más libertad expresión. En temas de sexualidad, lo anterior implica mayor apertura social y mayor entendimiento a la existencia y desarrollo del comercio de productos y servicios sexuales.

Económicos: Este factor afecta de diferentes maneras: 1. los efectos económicos en el tipo de cambio pueden generar aumento de costos, al ser productos importados. 2. en el caso de recesiones económicas, los productos ofrecidos pueden ser los primeros en decrecer en consumo. 3. En caso de los tratados de libres comercio con China y Estados Unidos, éstos favorecen las importaciones de estos productos. Hoy el tipo de cambio,

dado la apreciación del dólar, ha encarecido el costo de los productos importados comentan algunos dueños de establecimientos sex shop.

Sociales: El factor social es muy importante en esta industria, ya que Chile tiene un bajo desarrollo de este mercado, donde la sociedad aún tiene muchos prejuicios y tabúes frente a los temas sexuales, existiendo externalidades negativas y un cierto rechazo a los sex shops, dado al comportamiento conservador de cierta parte de la población que genera una limitación a compra de artículos sexuales. Esto repercute en las formas de comercialización y exposición de la venta de productos y servicios. Además, existe un factor cultural, debido a que la sociedad aún está en una etapa de apertura a los temas sexuales de pareja, homosexuales, matrimonio igualitario, acuerdos de vida en pareja. El tema religioso puede ser una barrera para la apertura de la sociedad respecto a temas sexuales, en nuestro país un 81% de la población profesa alguna religión (liderando la católica con un 59%) y un 19% es ateo⁶. También es importante el tema social en la ubicación de estos locales, ya que puede existir cierta sanción social si se encuentran ubicados cerca de colegios, jardines infantiles, entre otros. Dada las razones anteriores, este factor afectaría en un menor consumo y una tasa de frecuencia de visita baja.

Tecnológicos: El factor tecnológico es importante, ya que cada vez se está incorporando mayor tecnología a los productos que se comercializan, donde existen todo tipo de materiales que se utilizan para la elaboración de estos productos, siendo cada vez más innovadores. Otro aspecto de tipo tecnológico es el desarrollo acelerado de las tecnologías de la información, que junto a la globalización y el efecto que tienen las redes sociales, con una alta repercusión en las nuevas tendencias y en los productos que se venden en todo el mundo y que llegan con mayor rapidez a Chile. Existe un auge del uso del internet y la accesibilidad, lo que genera un efecto positivo en el comercio a través de la venta online, llegando hoy al 40% de hogares conectados en Chile con una mayor velocidad de conexión llegando a 7,1 Mbps⁷. En este sentido, este factor tiene un efecto positivo para nuestro plan de negocios, tras reforzar la cultura sexual, el desarrollo de este mercado y la comunicación efectiva con los clientes objetivos.

⁶ <http://sociedadatea.cl/sitio/censo2012ateismo/>

⁷ <http://www.cooperativa.cl/noticias/tecnologia/internet/conectividad/chile-es-el-lider-en-penetracion-de-internet-en-latinoamerica/2013-05-29/145408.html>

Ecológicos: El uso de materiales hipoalergénicos y de tipo renovables es utilizado en esta industria, ya que al ser productos con contacto íntimo requieren el uso de materiales de alta tecnología. Existen diferentes materiales que hoy se utilizan que son menos dañinos al medio ambiente, como son el vidrio. A su vez, existen más productos que están acordes a las tendencias actuales como son: preservativos generados sin el uso de proteínas animales, lubricantes íntimos generados con materiales orgánicos, juguetes sexuales y esposas fabricadas a base de madera y materiales reciclados, entre otros⁸. Este factor afecta positivamente, ya que los productos ecológicos están de moda y afectan positivamente la demanda.

Legales: este factor es relevante en la medida que exista un riesgo a la integridad y a la salud de las personas, al utilizar este tipo de productos. Ha habido comercios por internet que no han cumplido con la calidad del producto, o han estafado a los clientes con publicidad engañosa. En este sentido, es el SERNAC el encargado de velar y proteger los intereses y derechos de los consumidores y el MINSAL, respecto a la protección de la salud de las personas. A su vez, es importante destacar que la jurisdicción del país permite el acceso a este tipo de locales sólo a mayores de edad. A nivel de páginas web, varios sex shops han tomado estas restricciones y preguntan a los visitantes si son mayores de edad y entregan las advertencias del caso. Por lo tanto este factor nos afecta positivamente, ya que estas restricciones y regulaciones permiten la libre competencia, sin dañar el desarrollo del mercado, pues se debe cumplir con todas las normativas, lo que da mayor confianza a los consumidores.

3.1.4. Análisis y respaldo de las tendencias de la industria, identificar ciclos de vida

La tendencia que se da en esta industria a nivel mundial es a la apertura a los temas sexuales con un crecimiento anual del 30% y ventas de USD 15.000 millones⁹, donde Europa y Estados Unidos llevan la delantera en tiendas especializadas, venta por internet y academias del sexo¹⁰. Estas tendencias impactan en nuestro mercado en un menor grado dado que culturalmente Chile está menos abierto a estos temas, sin embargo en estos últimos años ha habido un gran avance en la apertura a temas sexuales, con la

⁸ <http://www.guioteca.com/medio-ambiente/sexo-verde-juguetes-de-adultos-pensando-en-la-ecologia/>

⁹ http://centrodeartigos.com/articulos-informativos/article_61149.html

¹⁰ <http://deportes.terra.cl/escuela-de-sexo-oral-en-moscu-imparte-clases-practicas-solo-para-mujeres,c6f3cd5644e41410VgnVCM5000009ccceb0aRCRD.html>

proliferación de tiendas sex shops, góndolas en farmacias y supermercado, además de la venta online de artículos de entretenimiento sexual; impulsado también por la globalización mundial e internet. Dicho lo anterior, las redes sociales rápidamente han difundido estos temas en los distintos países y grupos sociales. En el caso de Chile, las redes sociales están en pleno auge y Chile es el quinto país del mundo que más tiempo pasa en redes sociales¹¹. Lo anterior hace que las nuevas tendencias, los cambios de gustos, los nuevos productos y servicios sean traspasados de los mercados internacionales a nuestro mercado, el cual está en una etapa de crecimiento y mayor apertura hacia estos temas. En Chile el 84% de usuarios de internet compró online en Chile en 2012¹².

Un fenómeno mundial que ha impactado el mercado Chileno ha sido la literatura erótica, donde la trilogía de las 50 sombras de Grey¹³, ha aumentado el número promedio de relaciones sexuales en parejas estables y las ventas de las tiendas de juguetes eróticos en todas sus líneas. También existen tendencias a los juguetes sexuales de lujo¹⁴, como los productos bañados en oro, con cristales Swarovski, de platino y diamantes, y Vibrador con perlas.

Respecto al ciclo de vida de la industria, ésta se encuentra en etapa de crecimiento. Se prevé que esta industria seguirá acelerando su crecimiento a medida que aumente la apertura social, no nos encontramos en ningún caso con una industria madura.

3.1.5. Análisis de fuerzas competitivas del sector

Analizaremos la industria de los productos de entretenimiento, placer y prevención sexual en Chile evaluando cada una de las fuerzas competitivas de Porter:

Amenaza de nuevos entrantes

Es un mercado con alto potencial de desarrollo debido a la inmadurez del mercado Chileno. En estos últimos años se ha incrementado el número de competidores con un modelo de negocio similar favoreciendo la accesibilidad y la comunicación de estos artículos a los usuarios potenciales y activos. La industria no opera con economía de escala (salvo el formato mayorista) y no existe un poder de marca (salvo el competidor

¹¹ <http://diario.latercera.com/2011/09/20/01/contenido/tendencias/16-84239-9-chile-es-el-quinto-pais-del-mundo-que-mas-tiempo-pasa-en-redes-sociales.shtml>

¹² <http://www.lanacion.cl/noticias/site/artic/20130218/pags/20130218122256.html>

¹³ <http://www.elmartutino.cl/noticia/sociedad/la-industria-del-sexo-aumenta-sus-ingresos-en-navidad>

¹⁴ <http://www.paula.cl/tendencia/juguetes-sexuales-de-lujo/>

más diferenciado "Japi Jane"). La red de distribuidores no está colapsada, aún quedan espacios para desarrollar nuevos distribuidores y más tiendas. En esta industria existen participantes que han logrado una importante curva de aprendizaje del negocio, y será una barrera de entrada en la medida que se utilice para innovar y diferenciarse del resto, aspecto que pocos han logrado. Por lo tanto la amenaza de entrada de nuevos participantes es media-alta.

Poder de Negociación de los proveedores

Los proveedores y productores de artículos sexuales en su mayoría son internacionales provenientes de Estados Unidos, China y Europa, considerados los países de mayor desarrollo de la industria sexual y con distribución o representaciones a nivel internacional. Existe un amplio número de proveedores de todos los tipos, desarrolladores de productos, imitadores de productos y redistribuidores de productos.

En Chile las marcas de sex shop se abastecen de manera directa importando los artículos de estos países o bien abasteciéndose del circuito mayorista que a su vez se abastece de éstos. Las ventajas del abastecimiento por importación directa son el costo de adquisición que se puede lograr por compra por volumen, obtención de un mix de productos que agreguen valor para el cliente con marcas de representación y rápido acceso a las innovaciones. La desventaja se refiere a las condiciones de compra en términos de cumplimiento con los volúmenes exigidos para la importación. Los proveedores de origen chino son convenientes en precio por volumen e imitaciones de los productos más vendidos, pero son considerados incumplidores con las órdenes de compra y los plazos, pese a ello se pueden negociar interesantes descuentos por volumen; a este nivel el poder de los proveedores chinos es bajo. Sólo pocas compañías chinas poseen excelencia en el servicio y su poder de negociación es alto. Por otro lado los proveedores de EEUU y Europa compiten por innovación, calidad y precio competitivo, con un poder de negociación medio dado que les interesa ampliar su circuito de distribución a América Latina. El costo de cambio de los sex shop es bajo para proveedores de productos estándar, pero para proveedores de marcas exclusivas es alto. Por esto, concluimos que el poder negociador de los Proveedores es medio- alto.

Poder de negociación de los clientes

Los clientes pueden ser compradores o usuarios de artículos sexuales, los principales consumidores corresponden al estrato socio-económico alto, principalmente; y

un 13,8% de éstos declara haber comprado un artículo para uso de placer sexual¹⁵. Las compras, en su mayoría puede efectuarse de manera online o directa en tienda; y son valoradas las asesorías de producto como el prestigio de la marca de sex shop. El costo de cambio en los clientes online es bajo dada la escasa diferenciación existente en la actual propuesta de las marcas, sin embargo en los clientes de tienda el costo de cambio es medio-alto dado que la experiencia de compra en tienda es el principal motivador de compra y recompra futuro, donde se encuentra un personal que está preparado para abordar temáticas sexuales sin tabúes, con alto nivel de comunicación y educación en lo que se refiere al producto y su funcionalidad. En resumen, el poder de los clientes es medio.

Rivalidad entre los competidores

El mercado del sex shop es un mercado atomizado. El mapa competitivo abarca marcas de sex shop que distribuyen sus productos en el circuito mayorista, venta directa y venta online y retailers. Japi Jane es uno de los competidos más diferenciados del circuito con un precio alto; la marca trabaja su posicionamiento e imagen en torno a una propuesta de servicio de alto valor percibido por el consumidor, que brinda una experiencia de compra satisfactoria; lo anterior, asociado a una oferta de artículos de entretenimiento sexual de calidad y respaldo internacional. La media de mercado se encuentra en competidores con un precio competitivo ubicado en plazas de alto flujo de ejecutivos y un valor percibido medio, la propuesta de valor es ligeramente diferenciada. Por último, encontramos los competidores de bajo precio que centran su negocio en la venta online, por contacto o tiendas de proximidad ubicadas en el centro de la ciudad como galerías, los cuales compiten en precio sin diferenciación con productos traídos en su mayoría de China.

Las barreras de salida son bajas debido a que la mayor inversión está relacionada al stock de productos, los que pueden ser revendidos a otros sex shops.

La rivalidad en este mercado es alta debido a que no existe diferenciación entre los competidores.

¹⁵ <http://aquevedo.wordpress.com/2008/08/30/la-sexualidad-de-los-chilenos-resultados-de-una-encuesta/>

Amenaza de sustitutos

Existen sustitutos ocasionales correspondientes a servicios ofrecidos dentro del misma industria como los servicios sexuales, la prostitución, el ciber sexo, los fonos eróticos, masajes tántricos y la vida sexual plena donde la gente prefiera lo tradicional en temas sexuales. Dado lo anterior, la amenaza de sustitutos es alta, debido a que estos servicios son buenos sustitutos a la compra de juguetes de placer sexual.

Atractivo de la Industria

Nos encontramos en un mercado de gran atractivo debido a su alto potencial de crecimiento, baja inversión y barreras de salida; lo anterior, a pesar de lo altamente competitivo debido a la gran cantidad de actores participando por precio y con una oferta estándar. Las empresas que compiten en su mayoría posee un bajo poder negociador, pues realizan sus compras de insumos y productos a un sólo proveedor en Chile o las importan desde china, productores N° 1 de artículos de bajo costo y volumen. El poder negociador de los clientes es medio debido al efecto ponderado entre la variada oferta online, la guerra de precios del sector y la fidelización de los clientes que frecuentan las tiendas con un mayor costo de cambio para estos últimos. Los productos sustitutos constituyen una amenaza constante a través del comercio sexual.

Sólo dos actores del mercado se ubican en nichos diferenciados con una ventaja competitiva sustentable desarrollando una venta de artículos exclusivos asociados a una experiencia de compra.

3.1.6. Análisis de stakeholders y otros públicos para sustentabilidad

Clientes: En este mercado los clientes corresponden a aquellos que adquieren el producto, ya sea para uso personal, para reventa, para obsequio. El cliente puede ser una persona natural o jurídica (moteles, productoras de eventos, clubes) y es muy importante para la sustentabilidad de la industria.

Usuarios/Consumidores: corresponden a quienes utilizan este tipo de productos y no necesariamente son los que pagan por el producto o servicio. Son un grupo muy importante para la sustentabilidad.

Comunidad: son quienes se ven afectados por la instalación de sex shops o tiendas de sexo cerca de su entorno. Son actores relevantes, pues pueden afectar negativamente la

sustentabilidad de los sex shops, al oponerse o realizar manifestaciones en contra de estas tiendas.

Proveedores: corresponde a quienes abastecen a las tiendas de productos a través de representantes (distribuidores mayoristas) y en su mayoría son extranjeros. En este mercado hay una amplia gama de proveedores para las distintas categorías de productos, con marcas reconocidas en cada categoría y con diferentes niveles de sofisticación, por lo que son actores importantes en la sustentabilidad de los negocios. Al existir varios proveedores, el riesgo para el negocio no es tan alto, ya que hay un nivel importante de reemplazo entre las marcas.

Competidores: corresponde a aquellas personas naturales o jurídicas, que venden productos o servicios de entretenimiento, placer y prevención sexual, a través de tiendas establecidas, comercio online, o a través del mercado informal. La rivalidad que exista entre los competidores pone en riesgo la sustentabilidad del negocio.

Instituciones gubernamentales: son las que fiscalizan o regulan la actividad de las tiendas sex shop, como son SII, ISP, SERNAC, Municipalidades, MINSAL. El SII fiscaliza que se cumpla el pago y recaudación de impuestos por la venta de productos, el ISP y el MINSAL regulan el cumplimiento de las normativas sanitarias, contribuyendo al cuidado de la salud a través de la vigilancia y fiscalización de productos importados o nacionales que se comercializan como lubricantes, preservativos, aceites, etc. El SERNAC se encarga de los reclamos que reciba de los consumidores que no están conformes con los productos y/o servicios entregados por las tiendas y funciona como intermediario entre las tiendas y comercios de venta de productos sexuales con los clientes para resolver conflictos entre las partes. Las municipalidades se encargan de fiscalizar que las tiendas sex shops tengan los permisos correspondientes para operar en la ubicación establecidas. Los permisos, regulaciones y fiscalizaciones que realizan estas instituciones son importantes para la sustentabilidad de los competidores que actúan en este mercado.

Trabajadores: Son un actor fundamental en este mercado, ya que atienden a los clientes en las tiendas establecidas, comercio online. Están en contacto directo con ellos y son los responsables de que se concrete la venta de los productos y de entregar asesoría e información a los clientes y consumidores, y de lograr la fidelización de estos a través de un trato amable y personalizado. Son un grupo crítico en el desarrollo del negocio.

3.2. Competidores

3.2.1. Identificación y caracterización de los competidores

Existen varios competidores en esta industria con diferentes propuestas de valor y canales de distribución. Dichos competidores los separaremos en 6 grupos. Un primer grupo donde existen competidores con una alta diferenciación en productos y servicios, un segundo grupo donde se encuentran los competidores que tienen productos de precio medio en producto y servicio, un tercer grupo donde están los competidores con ventas solo online y venta informal, un cuarto grupo, con los competidores que ofrecen productos a bajo precio y sin diferenciación, un quinto grupo que son los mayoristas y un último grupo que corresponde a los retailers o cadenas de farmacias y supermercados que actúan en esta industria.

Competidores Grupo 1

En el grupo 1 de competidores se ubican aquellos competidores que han desarrollado un enfoque estratégico de diferenciación, en el mapa de posicionamiento los podemos ubicar en la parte alta del cuadrante N°2. Su estrategia de negocios esta en desarrollar una propuesta con un alto valor percibido para consumidores exigentes y con alto poder adquisitivo. Por lo tanto, el posicionamiento que ha buscado este grupo es un precio alto y un mix de productos con gran valor percibido y sofisticados. Por lo general, este grupo posee un alto ticket de compra o consumo por parte de sus clientes fieles con frecuencia de visita cada 3 meses, trabajan con marcas de origen estadounidense y/o europeo principalmente e innova a través de lanzamientos que van acorde a las nuevas tendencias de mercado; además comercializan sus productos en tienda a través de un show room de productos y consultoras dedicadas a ofrecer un servicio de venta consultiva; la opción venta online con despacho vía web pay o transbank, complementa la operación presencial en tienda, pero no es el foco del negocio, a modo de estadística 80% de los compradores compran en tienda y 20% online. (Anexo II. Estudio en punto de ventas "cliente incógnito").

En este grupo encontramos a **Japi Jane**¹⁶, el competidor referente del mercado de placer y entretenimiento, siendo el primer competidor que innovo en materia de sex shop ofreciendo una propuesta de valor diferenciada en cuanto a productos y servicios. Esta

¹⁶ <http://www.japijane.cl/>

empresa importa y representa importantes marcas internacionales y prestigiosas de EEUU, Alemania, Suecia, como lo son: Lelo, Fun factory, Fleshlight, Ohmibod, Tenga, We Vibe, Kamasutra, California Exotic, Dreamgirl, Vibratex, entre otras. Su mix de producto es de alta sofisticación, calidad y precio; todos comercializados en sus dos tiendas ubicadas en Santiago Centro y Providencia, siendo esta última una de las más visitadas por sus consumidores, complementa su venta a través de su sitio web www.japijane.cl, participación en eventos con su servicio Japi Fiestas y su red de mini distribuidores en regiones. Además de poseer una ubicación estratégica en Providencia, y su mayor fortaleza es el valor de la marca que han creado, Japi Jane tiene una amplia gama de productos como vibradores, juguetes sexuales, lencería, libros, accesorios, lubricantes y aceites. Japi Jane se encuentra como único competidor en su nicho a través de su propuesta de valor e inicio sus operaciones en 2006, por lo que es uno de los competidores jóvenes del mercado y referentes del mercado.

Competidores Grupo 2

Este grupo de competidores se caracteriza por desarrollar una propuesta levemente diferenciada del resto utilizando un surtido de producto, servicio personalizado y precio mixto con marcas importadas funcionales y sofisticadas, de ahí su ventaja competitiva: "Ofrecen siempre algo más". Se dirigen a un público con poder adquisitivo medio alto que valora tanto el buen servicio como las novedades, el ticket promedio de compra es elevado con una frecuencia de compra cada 6 meses (Información obtenida a través de entrevista y encuestas a dueños de sex shop en terreno). Su canal de venta es la tienda y a través de su sitio web con pago transbank o web pay y delivery, éste último canal utilizado como complemento. En tienda, su merchandising es ordenado y exhiben sus productos sellados en góndola y gancheras como retailer.

El competidor que está en este grupo es Novelty¹⁷, empresa que distribuye sus productos en única tienda presencial ubicada en Providencia, en dicha oficina ofrece privacidad a sus clientes y atención personalizada. Cada año Novelty incorpora a su mix de productos algunas novedades y marcas internacionales como Nexus. Este año su gran diferenciación en el catálogo ha sido su oferta de muñecas reales a pedido, fabricadas e importadas desde Estados Unidos y con precios que bordean los 5 millones de pesos, además de ofrecer otros productos similares a sus competidores.

¹⁷ <http://www.novelty.cl/>

Competidores Grupo 3

En el grupo 3 de competidores se ubican aquellos competidores que han desarrollado un surtido estándar de productos funcionales en su mayoría de importación China a precio accesible (medio), dirigiéndose a un segmento consumidores con poder adquisitivo medio y que valoran la buena atención y seriedad del negocio cuyo ticket de compra es medio con una frecuencia de compra cada 6 meses en clientes fidelizado que aportan el 70% de su venta, el 30% corresponde a clientes que compran por una única vez (Información obtenida a través de entrevista y encuestas a dueños de sex shop en terreno). Dado lo anterior, dentro de su propuesta de venta incorporan ciertos conceptos de sus competidores diferenciados como la atención personalizada con orientación al cliente, confidencialidad, promesa de garantía sobre los productos vendidos y el respaldo además de sus tiendas establecidas. Su canal de venta es presencial a través de tiendas y vía online siendo este último importante en la difusión y comunicación de promociones. La exhibición de productos en tienda se organiza por gancheras, góndolas, vitrinas y repisas. Todo lo anterior justificaría pagar un precio competitivo. En este grupo encontramos muchos más competidores como Sexcetera, Fetish, Sex Shop 69, Divinas, Sex Ram, Sex Shop Urbano, Sin Taboo, quienes operan en tienda establecida y venta online, con sitios web propios o plataformas de redes sociales como facebook. Sus precios son medios y están ubicados en Providencia, Santiago Centro y algunas ciudades de regiones como Viña del Mar y Valparaíso.

Competidores Grupo 4

Este es el grupo de los sex shop que compiten por “precios económicos” y máximo surtido en productos funcionales y tradicionales. Este grupo opera a través de tiendas establecidas, por vía online o por ambos canales de venta; su surtido en su totalidad es hecho en China y comprados a proveedores nacionales mayoristas. Aquí podemos encontrar una gran cantidad de competidores que compiten por el mejor precio y surtido, dirigiéndose a un segmento consumidores con poder adquisitivo medio bajo y que valoran la variedad, funcionalidad y accesibilidad; estos compradores poseen un ticket promedio bajo de compra que está en \$ 12.000 promedio con una frecuencia entre 6 meses para clientes fidelizados (Información obtenida a través de entrevista y encuestas a dueños de sex shop en terreno). Dado lo anterior, su propuesta es estándar y operan con ofertas constantes que publican en sus sitios web y tiendas, donde la venta online es muy fuerte en este segmento de competidores.

Para los que operan en tiendas, éstas se ubican principalmente en Santiago centro o en galerías de la ciudad, su visibilidad externa en su mayoría es llamativa, algunos utilizan neones, imágenes sexuales, palabras sexuales; en su interior, muestran una exhibición similar en mesones, gancheras y repisas. Las dependientas de tiendas poseen un perfil común con estilo punk, tatoos y aretes en distintas zonas. Quienes operan por web y venta online, los sitios son desarrollados como tienda virtual 24 horas, exhibiendo fotografía de los productos, precio, imágenes sexuales sugerentes y ofertas. La mayoría trabaja contra depósito bancario y despacho a través de correo privado como Chilexpress dentro del país o retiro en tienda cuando trabajan con ambos canales de venta. Este segmento también incorpora en su servicio la privacidad y confidencialidad de las operaciones, envíos y datos de cada uno de sus clientes.

En este grupo encontramos muchos más competidores como Erotika, Consoladores y Vibradores, Tienda Erótica, Pretty Girls, Génova Sex Shop, Carmin y Charol, Sex Max, Juegos de Placer, LoveStore, Exotic Shop, Tienda Sex, Amor Salvaje, Mas Pasión, e informales entre otros quienes operan en tienda establecida y/o venta online, con sitios web propios y/o plataformas de redes sociales como facebook y ventas por Mercado Libre. Sus precios son similares, su servicio de venta similar, con baja asesoría y personalización, es una venta más transaccional y rápida, dónde la mayoría de las operaciones se realizan online.

Competidores Grupo 5

Este grupo está conformado por los mayoristas de sex shop quienes son los que importan volumen a precio bajo para revenderlo a los sex shop establecidos como proveedor de insumos. La mayoría compra artículos estándar en China, crea marcas propias con fabricación China y distribuyen 4 ó 5 marcas de representación conocidas mundialmente.

Dado el volumen que compran pueden llegar a obtener precios 3 veces más bajos que los que un sex shop pudiera importar por sí solo. Abastece al grupo 3 y 4 de sex shop. El ticket promedio de compra es de \$ 50.000 y la frecuencia es mes por medio (Información obtenida a través de entrevista y encuestas a dueños de sex shop en terreno). El tipo de cambio les afecta directamente su costo de compra y por ende son los que pueden incidir sobre los precios de mercado a nivel de grupos 3 y 4 de competidores. Se proveen en un 95% de China y pocos proveedores estables, dado el alto costo de cambio por la falta de seriedad y cumplimiento de éstos.

Sex Shop Mayorista¹⁸, este competidor se caracteriza por su propuesta de valor enfocada en una estrategia de costos, con productos más funcionales y de menor sofisticación y bajo nivel de servicio. Posee una marca propia llamada Starsex, y representa algunas marcas de Estados Unidos como son: Enduro Blaster, Ignite Novelties, Le Reve, Pandora, Moonlight, California Exotics, entre otras e importa productos de China. Sus canales de distribución son principalmente venta al por mayor, con venta a sex shops, venta directa, a través de su local ubicado en Santiago Centro, venta online a través de sus páginas web.

Competidores Grupo 6

Este grupo está conformado por las cadenas farmacéuticas, farmacias independientes y supermercados que poseen productos de sex shop para la venta como preservativos, anillos vibradores, lubricantes vaginales y aceites de masajes, además de incorporar una oferta de medicamentos especializados a la prevención como anticonceptivos y otros fármacos recetados para la disfunción eréctil como el viagra que otorgan beneficios importantes al bienestar sexual, dentro de este grupo de fármacos también encontramos potenciadores sexuales, como sildenafil y cialis, entre otros. Este grupo, comenzó su actividad en el segmento con los preservativos y en los últimos años, amplió su surtido a los lubricantes y anillos vibradores como compra de oportunidad. El precio ofertado puede llegar entre un 100% a un 200% superior al precio ofertado por los sex shops en estas categorías. Los proveedores de las cadenas de farmacias e independientes corresponden a grandes compañías americanas en los que encontramos principalmente las marcas Durex, lifestyle, Trojan y Prudence, entre otros.

Dado el volumen que compran las cadenas debido a su distribución de salas con una red que supera las 2.600 salas a nivel nacional, es decir 1 farmacia por cada 6.900 habitantes.¹⁹

Hoy la categoría es considerada por las cadenas como de oportunidad, pero en algunos locales, por el volumen que mueven, es considerada de rutina. Sus clientes no están dispuestos a comprar dichos productos en otros canales de distribución, éstos poseen un alto costo de cambio y no tienen un poder negociador ante ello.

¹⁸ <http://www.sexshopmayorista.cl/>

¹⁹ <http://corporativo.mapcity.cl/prensa/crecimiento-de-mercado-goza-de-buena-salud/http://www.novelty.cl/>

En este grupo encontramos a Farmacias Ahumada, Salcobrand, Cruz Verde, Farmacias Carmen, Supermercados Líder y Jumbo y en menor participación Dr. Simi e independientes. Sin embargo hay un actor que siendo sex shop ha ampliado su giro a farmacia, considerándose hoy como la primera farmacia sex shop de Santiago con 4 locales en Santiago Centro, su nombre es Gallery Sex Shop. El servicio que prestan además de la venta de productos, medicamentos y artículos de cuidado e higiene es asesorar a sus clientes sobre el trabajo en pareja. El precio de los productos sex shop es medio y están dirigidos a un público transversal de todas las edades, el tipo de surtido es amplio y funcional.²⁰

3.2.2. Mapa de Posicionamiento relativo

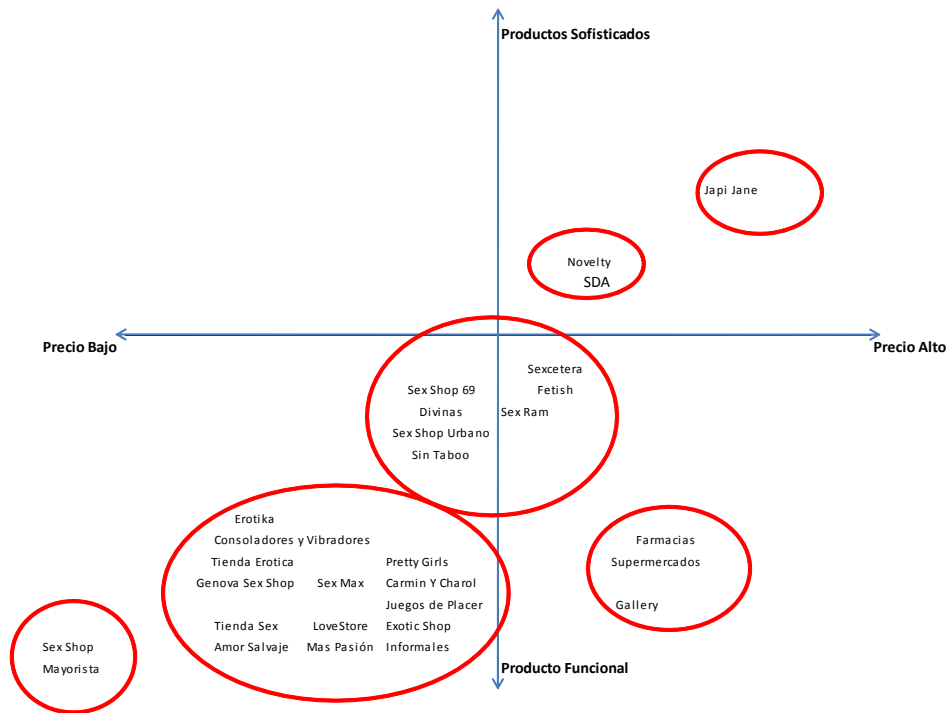
En el mercado se encuentran 6 grupos competitivos diferenciados por su posicionamiento precio y por su propuesta de productos de beneficio básico o funcional a beneficios sofisticados o funcional con diseño y tecnología.

Denominamos productos funcionales a aquellos que por su presentación y forma cumplen sólo con el destino al que fueron creados (por ejemplo: dildos con formas realísticas). En cambio los productos sofisticados no evidentes en su forma y presentación, poseen diseños de una mayor elegancia, calidad y tecnología.

²⁰ <http://www.lanacion.cl/farmacia-sex-shop-somos-una-clinica-sexual-express-/noticias/2011-04-03/214011.html>

El mapa de posicionamiento del mercado actual es el siguiente:

Figura 1. Mapa de posicionamiento actual de la Industria



Fuente: Elaboración propia. Información obtenida en base a Investigación vía internet, terreno, y cliente incógnito

3.2.3. Fortalezas y debilidades de los competidores

En cada segmento competitivo de este mercado nos encontramos con una variedad de competidores similares, sin embargo hemos detectado que en cada segmento siempre hay un competidor fuerte que ha desarrollado fortalezas en torno a las siguientes variables: precio, costo, surtido, servicio e innovación que lo han destacado y puesto en el liderazgo del segmento. Por otra parte, los segmentos con una propuesta de producto sofisticado poseen un único competidor máximo 2 competidores; y la gran mayoría de los otros competidores se ubican en los segmentos con propuesta de producto funcional.

A continuación, les presentaremos un resumen de cómo se comportan cada uno de estos grupos competitivos y cuáles son hoy sus fortalezas o debilidades que los caracterizan. (Información recabada de entrevistas en profundidad realizadas a un total de 9 personas dueños, administradores o dependientes de locales sex shop en Santiago, octubre 2013).

Cuadro N° 1. Fortalezas y Debilidades grupo de competidores

	Fortalezas	Debilidades
Grupo 1	<p>Productos altamente sofisticados, de calidad e innovadores. Marcas Representación Internacionales con garantía. Una plaza de alta tránsito, cercana al metro y estacionamientos. Alta imagen de marca y reputación. 1 sólo competidor de segmento. Personal instruido en aspectos técnicos del producto y uso. Excelente exhibición en sala. Alto willing to pay</p>	<p>Servicio personalizado no aprovechado al máximo de su capacidad. Rol asesor del personal aun sin desarrollar, hoy solo se ha hecho foco en la instrucción técnica del producto.</p>
Grupo 2	<p>Productos de calidad, algunos exclusivos con surtido mixto. Marcas Representación Internacionales con garantía. Una plaza de alta tránsito, en calles emblemáticas. Personal instruido en aspectos técnicos del producto y uso. Precios altos y medios.</p>	<p>Salas expuesta directamente a calle. Personal con bajo rol asesor y consultoría a consumidores</p>
Grupo 3	<p>Alto surtido de productos funcionales con garantías. Personal instruido en aspectos técnicos del producto y uso Buena atención en sala a nivel consultoria sexual. Fuertes en la venta online y base de datos compradores. Reconocidos por su seriedad en la venta y los productos.</p>	<p>Sin marcas de representación, exclusivas y calidad estándar. Bajo respaldo financiero para importar.</p>
Grupo 4	<p>Alto surtido de productos funcionales economicos. Personal instruido en aspectos técnicos del producto y uso. Una plaza tradicional de alta tránsito, en calles emblemáticas. Fuertes en la venta online con pago online.</p>	<p>Baja asesoría y personalización a consultas sexuales consumidores. Muchos competidores que compiten en precio con ofertas constantes Venta transaccional y de oportunidad. Sin marcas de representación, exclusivas y calidad estándar Bajo respaldo financiero para importar</p>
Grupo 5	<p>Manejan el surtido más amplido del mercado en funcionales. Desarrollan marcas propias. Manejan grandes volúmenes de compra y precios bajos al por mayor. Manejan el precio de mercado nacional. Personal instruido en aspectos técnicos del producto. Reconocidos por su seriedad en la venta y los productos. Solo 1 gran competidor. Fuertes en venta en sala con base de datos compradores. Fuertes en la venta online.</p>	<p>No existe asesoría sexual a consumidores Venta transaccional y de oportunidad. Difícil reacción a los quiebres de productos dada la importación. Se proveen en un 95% de China de pocos proveedores estables.</p>
Grupo 6	<p>Gran red de distribución con 2.500 salas que ofrecen accesibilidad. Surtido de productos exhibidos bajo el concepto farmacia ofrece confiabilidad y rompe los tabús. Manejan grandes volumen, excelentes márgenes y marcas reconocidas. Alto poder negociador dado el que el costo de cambio de sus consumidores es alto, muchos las prefieren frente a un sex shop. Cada cadena posee su marca insigne. Exhibición en gondola y gancheras ordenadas.</p>	<p>Surtido acotados de precio superior a los sex shop y tiendas especializadas. Bajo rol asesor de los dependientes de sala. Venta online baja o inexistente. No es una tienda especializada en sex shop.</p>

Fuente: Elaboración propia. Información obtenida en base a Investigación vía internet, terreno, y cliente incógnito.

VI. ELECCION DE ESTRATEGIA COMPETITIVA / MODELO DE NEGOCIOS

6.1. Análisis FODA y sus estrategias

Figura N° 4. Análisis FODA.



Fuente: Elaboración propia. Información obtenida en base a Investigación vía internet, encuesta y cliente incógnito.

Al realizar un análisis respecto a la situación de la compañía en el mercado de los productos de entretenimiento, placer y prevención sexual, podemos determinar que existen aspectos favorables y desfavorables que afectarían el desempeño que esta podría lograr. Dentro de los aspectos favorables, tenemos que internamente, la compañía tendría una propuesta de valor diferenciada, debido a que le daría un mayor valor a la relación cliente - empresa por su mecanismo de atención a través de la asesoría personalizada, la atención especialista y la recomendación, lo que la hace distinta al resto de sus competidores, además de prestar apoyo con un sexólogo profesional. El rol social de Sexuality con difusión de campañas para el beneficio de la comunidad también será un apoyo importante en la generación de ventaja competitiva y de diferenciación. El formato de tienda tipo Retail con foco en la administración estratégica de categorías asociado a las locaciones accesibles al público sin duda son un elemento de diferenciación de mediano plazo que colaborarán en la primera etapa de posicionamiento de marca, dado que no es sustentable en el tiempo. En resumen, se tratará a los clientes con respeto y discreción, en tiendas adaptadas para ello, con ubicaciones accesibles y estratégicas, ofreciendo un mix de productos de calidad y marcas reconocidas a través de un modelo

de venta consultiva. Externamente, podemos decir que este mercado está en pleno desarrollo y crecimiento, con una mayor apertura social al tema sexual, con nichos de mercado desatendidos, lo que crea una gran oportunidad para Sexuality para posicionarse en un segmento donde pueda entregar su propuesta de valor y crear una imagen de marca que le permita un posicionamiento sólido y de referencia a medida que sea más reconocida en el mercado.

Los aspectos en que la compañía está en desventaja tenemos: una marca no conocida en el mercado, la existencia de competencia establecida, riesgos de imitación y temas sociales. También, posee debilidades, dado que no posee una curva de aprendizaje como el resto de los competidores existentes, los productos tienen una baja diferenciación, por lo que no se puede lograr una diferenciación por esa vía. Contrarrestaremos las debilidades y amenazas a través del trabajo de posicionamiento de marca "Sexuality" para ser el referente en el mercado de productos de entretenimiento y placer sexual, con una fuerte comunicación de nuestra propuesta de valor y locación. Queremos comunicar de manera transversal a nuestro segmento objetivo que somos especialistas en conceptos como: amplio surtido especialista, precios competitivos, venta consultiva, personal experto y terapias desarrolladas por sexólogo, que marcarán una diferencia. A través del contacto con nuestros clientes, lograremos poseer una expertise que nos permita entregar una oferta de productos y servicios diferenciadas del resto de competidores, lo que reforzaremos con actividades promocionales, de servicios complementarios y de comunicación que genere una fidelización del cliente, y un costo mayor de cambio para este, que dificulte a la competencia imitar nuestro modelo de negocios. A su vez, nuestra estrategia será estar a la vanguardia en temas sexuales y de apertura a estos temas, para así crear la confianza con los clientes que le permitan hablar con un experto en el tema.

De lo anterior, podemos concluir que la estrategia que implementará la empresa será de nicho, ya que se focalizará en un segmento donde no existen tantos competidores, y desarrollará el concepto sex shop retail con rol asesor, a través de una diferenciación basada en el servicio, asesoría y educación de los clientes, que permita crear con el tiempo un público cautivo y fidelizado y que permita la venta cruzada entre las diferentes categorías de productos y una imagen de marca potente en el mercado.

6.2. Estrategia Competitiva

La estrategia de entrada que implementaremos será una estrategia de enfoque con diferenciación basada en el servicio y asesoría especializada en la atención de los clientes, desarrollando el concepto de sex shop y salud sexual con consulta especializada. Inicialmente realizaremos actividades ligadas a la venta y al posicionamiento de la marca y el concepto, con una importante inversión en marketing y en actividades de reclutamiento de clientes, a través de la publicación en revistas especializadas y actividades promocionales en internet (Google Adwords). Competiremos indirectamente con 2 segmentos del mercados, los especialistas, que son las tiendas sex shops establecidas en el mercado y las cadenas de farmacia y supermercados, a través de este desarrollo de concepto (retail), por lo que nos especializaremos en tener una amplia gama y variedad en las líneas de producto ancla que tendremos, que serán los preservativos clásicos y los no tradicionales, los aceites, lubricantes y estimulantes y la lencería femenina. A su vez, tendremos productos como juguetes sexuales, que tendrán una gama y surtido más acotada y serán un complemento que permitirá la venta cruzada. Sin embargo, a través del tiempo, con la experiencia lograda y el posicionamiento de la marca, desarrollaremos mayor gama y variedad de esos productos, para así tener un buen surtido de productos para nuestros clientes y que represente una importante fuente de nuestros ingresos y que reporten la mayor fuente de ingresos para la compañía.

6.3. Modelo de Negocios

A través del modelo CANVAS, desarrollaremos nuestro plan de negocios, el cuál describiremos a continuación:

6.3.1. Segmento de Mercado:

El segmento que seleccionaremos será de nicho, donde tendremos 2 tipos clientes: hombres y mujeres, entre 20 y 59 años de edad, estrato socioeconómico medio y alto (A,B,C1, C2 y C3), consumidores de sex shop, sexualmente activos, exploradores sexuales o desorientados en temas de sexualidad.

6.3.2. Propuesta de Valor:

Sexuality ofrece un amplio surtido de productos de prevención, entretenimiento y de placer sexual orientados a consumidores que buscan una venta asesorada y guiada; además del servicio de atención terapéutica por sexólogo. Lo anterior, explica un modelo de negocio orientado a entregar satisfacción sexual, prevención sexual y/o bienestar sexual a través de productos y servicios asociados a una asesoría sexual de alta calidad. Contaremos con un surtido de productos funcionales, de alto desempeño y respaldo de marca; precios competitivos, venta consultiva en mesón y show room especialista. Adicionalmente, se ofrecerá el servicio de orientación y terapia sexual privada con sesiones de 1 hora otorgado por un sexólogo profesional para quienes hoy necesitan tratar su disfunción sexual, problemáticas íntimas, educación y placer sexual. Las terapias pueden incluir la recomendación de productos sex shop.

6.3.3. Canales de distribución:

Utilizaremos la venta directa a través de tiendas y venta online a través de nuestra página web.

6.3.4. Relaciones con clientes:

En todos los puntos de contacto con el cliente (sala /online) brindaremos una atención discreta, profesional y respetuosa; queremos que éste se sienta confiado, cómodo y seguro. Nuestro credo será la satisfacción de nuestro cliente y/o consumidor a través del consejo experto valorizando la experiencia de compra, y lograr ser reconocidos por la comunidad "Sexuality" (clientes). Reforzaremos la relación con nuestros clientes a través de la comunicación abierta, el servicio a la comunidad y participación en la difusión de campañas de educación sexual a través nuestras redes sociales y publicidad .

6.3.5. Fuentes de Ingresos:

Las fuentes de ingresos de la compañía serán los ingresos generados por la venta de productos tanto en tiendas como online y los servicios de asesoría pagados (consultas terapéuticas).

6.3.6. Recursos Claves:

El recurso clave que tendremos será nuestro recurso humano y el servicio que éste presta al cliente o consumidor a través de la venta consultiva de artículos de entretenimiento y placer sexual. El personal, debe ser calificado, con conocimiento técnico de los productos y rol asesor; lo cual es un perfil diferenciador respecto a los otros competidores que permitirá diferenciar el servicio entregado y desarrollar una experiencia de compra positiva y satisfactoria: "cada vendedor o asesor deberá entregar el producto adecuado a cada cliente, con sus beneficios, con sus contraindicaciones y garantías". De esta forma, nos orientaremos a generar confianza y seguridad para reforzar el vínculo para una relación de largo plazo.

Otro recurso importante es el financiero que nos permitirá financiar la operación desde la puesta en marcha del negocio hasta el desarrollo de su distribución a través de la apertura de tiendas, compra de activos, materiales e insumos.

Finalmente, la reputación de nuestra marca Sexuality será el recurso inimitable clave que reforzaremos continuamente para que nos dé una ventaja competitiva de largo plazo.

6.3.7. Actividades Claves:

Las actividades claves que desarrollaremos está la administración de categorías y layout de productos; la activación de marcas en tienda; el servicio de asesoría a clientes y la capacitación constante del personal para calificarlo como asesores especialistas. Por otra parte, está la participación activa en la comunicación de las campañas de gobierno orientadas a la educación sexual como la comunicación interactiva con stakeholders .

A nivel operacional es clave desarrollar una compra y abastecimiento eficiente de los puntos de ventas, la negociación activa con los proveedores (precio, volumen, innovación, beneficios).

En paralelo a las actividades anteriores, realizar actividades publicitarias de difusión de marca y búsqueda de locaciones estratégicas.

6.3.8. Asociaciones Claves:

La relación con los proveedores: Los productos que manejaremos serán de marcas nacionales e internacionales, por lo que es muy importante el rol del proveedor en la participación del desarrollo de las categorías de productos, por lo tanto, el trabajo conjunto en las acciones promocionales del punto de venta y en el abastecimiento desde el proveedor permitirán el desarrollo del plan de marketing y trade marketing en punto de venta. La gestión de un category management que dispondremos será la que impulsará el desarrollo de la venta a través de esta sinergia sexuality-proveedor generando la participación activa de los proveedores de productos en aporte de estos para el crecimiento y compra anual. (La asociación se refiere a la gestión de Retail). A su vez, estaremos en sintonía con los programas y políticas impartidas por las entidades de salud gubernamental (MINSAL), lo que nos ayudará a entregar mejor asesoría, y apoyo a nuestros clientes. Ampliaremos nuestra red de colaboradores apoyando las campañas de educación sexual y prevención de agrupaciones como MOVILH, Chile Gay, Federación de la diversidad sexual Chile, Fundación Triángulo, entre otros.

6.3.9. Estructura de Costos:

La estructura de costos estará compuesta por costos fijos y variables, dentro de los costos fijos tendremos los arriendos de locales, remuneraciones, gastos de funcionamiento, beneficios. En los costos variables, tenemos los costos de venta, gastos de marketing, bonos por cumplimientos e incentivos.

6.4. Estrategia de Crecimiento

La estrategia de crecimiento será orgánico y con crecimiento a nivel geográfico, tanto en Santiago como en regiones. Dicho crecimiento se desarrollará en dos etapas. La primera etapa comenzará con la instalación de una tienda propia que se llamará "Sexuality" con venta directa a público y apoyo de sitio web a nivel de comunicación, consulta y venta online. En una segunda etapa, se dará inicio al proceso de expansión, a través de la apertura de 2 tiendas en Santiago, en la comuna de Providencia y luego en La Florida. A partir del cuarto año aperturaremos 3 tiendas en regiones cuyo orden de apertura será Antofagasta, Viña del Mar en el cuarto año y Concepción en el quinto. Esperando que a partir del transcurso de los años cada tienda consolide su posición en la ubicación geográfica seleccionada.

6.5. Estrategia de Salida

La estrategia de salida en caso que el modelo de negocio no logre los resultados deseados será a través de la venta de la cadena a otros sex shops que deseen adicionar tiendas a su cadena existente. Por lo que valoraremos en dicha oportunidad la compañía a través de flujos descontados de caja para determinar el valor de la empresa y establecer el precio de venta de nuestra cadena.

VIII. PLAN DE OPERACIONES / IMPLEMENTACION

8.1. Estrategia de Operaciones

La estrategia de operaciones que ejecutaremos se basará en la venta asesorada, administración de categorías (category marketing management) y el inventario Just in time.

El manejo de la administración de categorías con la definición de surtido de producto, actividades promocionales y compras a proveedores nacionales y extranjeros. El inventario Just in time con una operación a través de una bodega central y un sistema del control de inventario con reposición automática desde tienda para la emisión de pedidos de aprovisionamiento. La venta asesorada en canales de venta directa en tienda y canal online.

8.2. Flujo de operaciones

Figura N° 6. Flujo de operaciones



Fuente: Elaboración propia.

1. Producto

La operación se iniciará con la definición de los productos a vender, la amplitud y el rol de las categorías en tienda más la planogramación y modulación de éstas en góndola. En paralelo, la elección del surtido disponible para el canal online.

2. Aprovechamiento de Bodega Central

El aprovisionamiento de productos a cada canal se basará en la operación Just in time, para manejar un inventario eficiente; para ello la bodega central manejará un sistema de reposición automática que abastecerá a las tiendas según modulación de planograma y profundidad establecida para cada código activo; y al canal online a través del despacho directo a clientes; para efectos de eficiencia se establecerá una zona de picking que facilite el armado de los pedidos. El aprovisionamiento a bodega central se realizará principalmente de proveedores nacionales, a través de los laboratorios farmacéuticos y los mayoristas de productos de entretenimiento y placer sexual; los productos serán maquilados con alarmas adhesivas. La compra, la negociación de condiciones comerciales con proveedores (margen, descuentos adicionales, promociones, inclusiones de lanzamientos, plazos de pago), la creación de ficha de producto, la creación de código interno y el registro en la maestra que alimentará los sistemas de venta e inventario será manejados inicialmente por el jefe de administración y a partir del tercer año, por el Category Marketing Manager dada la complejidad de la operación.

3 y 4. Aprovechamiento y Venta de Productos según canal

CANAL TIENDA:

Para el control de stock y reposición en tienda es importante que los jefes de local realicen los ajustes de mermas como retiro de productos obsoletos para la eficiencia de la reposición automática que es el sistema que operará y actuará como nexo entre la operación venta y aprovisionamiento logístico. Además, de la reposición de la mercadería en góndola o tras mesón según planograma.

El sistema de venta en tienda estará en línea con las promociones vigentes del mes y todos los códigos de productos que estén en promoción aparecerán automáticamente con los descuentos o bonificaciones; es función del Category Marketing Manager activar dichas promociones en el sistema. Los asesores comerciales (dependientes de mesón y show-room) tendrán un sueldo fijo más variable correspondiente este último a bonos por cumplimiento de meta de ventas.

Desde su creación en sistema el producto se identifica a través de su código de barra correspondiente al EAN, de manera que al momento de efectuarse la venta, el asesor comercial escaneará el código de barra del producto vendido, esto rebajará

automáticamente el stock de inventario de dicho código en sistema. Paso siguiente, quemará la alarma adhesiva para desactivarla.

Cada transacción en el sistema de venta estará asociada a un código de vendedor, para el cálculo de bonos y seguimiento de metas. El mismo sistema nos permitirá también hacer el seguimiento de las métricas marketing.

Instalaremos sistema de conteo de personas en tienda y seguridad, para efectos de seguimiento de flujo como para disminuir el micro robo de productos en góndola, lo anterior implica que cada producto tendrá en su packaging incorporado una alarma adhesiva que se quemará al momento de la compra, en su defecto en caso de robo, este será identificado por el sistema de paletas de seguridad y conteo.

CANAL ONLINE

La venta del canal online estará a cargo del Community Manager, emitirá las notas de venta generadas por este canal, las cuáles serán aprovisionadas y despachadas directamente por la bodega central a través de Chilexpress (empresa en convenio). Esta empresa retirará los paquetes y les entregará al cliente compradores en sus domicilios registrados.

5. Servicio Post- Venta

El servicio post-venta se realizará para ambos canales de venta y estará relacionado a la atención de consultas respecto al uso de los productos, a los protocolos y devolución de productos y garantía de éstos.

6. Recursos de Apoyo

A nivel transversal están los recursos financieros, humanos, tecnológicos de información y marketing que permitirán el desarrollo de la operación global en cada parte de la cadena de valor. Los recursos financieros y tecnológicos serán claves en el desarrollo transversal de la operación de sexuality en todos los canales de venta. Las capacitaciones del personal sobre metodologías de venta y rol asesor serán claves en lograr el cumplimiento de la propuesta de valor al consumidor. Lo anterior, asociado a una operación marketing con un plan de actividades de apoyo y soportes comunicacionales que actuarán como medio motor de impulso a la venta y comunicación a consumidores de tienda / online.

8.3. Tecnología, procesos, recursos claves y rol de las personas

En tecnología, manejaremos un sistema de planificación de recursos empresariales (ERP) que nos permita planificar de manera eficiente el abastecimiento y distribución de nuestros productos para responder a la venta en los distintos canales de venta.

Buscamos que con este ERP todas los procesos que participan en la cadena de valor e influyen en el abastecimiento y distribución conversen: comercial, logística, marketing, RRHH, finanzas y operaciones. Escogeremos el ERP que más se adapte a nuestro negocio, evaluaremos iniciar con un programa de módulos que inicialmente maneje la gestión de ventas, compras, inventarios y contabilidad (*ej: Software Defontana*).

A nivel de procesos, se tendrá un manual de procesos para cubrir las siguientes dimensiones claves en la operación del negocio: gestión de venta, compras, logística e inventarios y recursos humanos. Consideramos que estas dimensiones son claves debido a que son procesos que construyen la historia del formato de negocio retail de sexuality.

Entre los recursos clave, el recurso humano será la base para desarrollar la cultura organizacional de Sexuality en base a los valores de la compañía. Nuestro recurso humano será el cliente interno que se fidelizará, para ello se desarrollará planes de capacitación de los códigos de ética Sexuality, la visión, misión y valores de la compañía, metodologías de trabajo, charlas motivacionales , desarrollo de trabajo en equipo, además de evaluaciones de desempeño formales y encuestas de clima laboral. Otro recurso clave será nuestra imagen de marca, la cual queremos posicionar fuertemente como el referente retail con asesoría de sex shops de confianza para los consumidores y usuarios. Finalmente, los recursos financieros son los que nos permitirán iniciar la primera etapa del plan de negocios para la construcción de nuestras ventajas competitivas y la sinergia de actividades claves.

Serán claves los roles del Comité de socios y el Category Marketing Manager en el desarrollo y planificación comercial de las categorías de productos como en la definición del marketing mix, exhibición y promociones. Claves también, los vendedores (dependientes de mesón y sexólogos) que materializarán la propuesta de venta con rol asesor de Sexuality. Finalmente, el Jefe administrativo quien deberá coordinar y supervisar la gestión de todas los procesos claves y actividades de apoyo desde la compra de productos hasta el servicio postventa de la operación Sexuality en canal Online y Tienda.

8.4. Ubicación geográfica (oficinas, bodegas y puntos de venta)

La ubicación geográfica que tendremos será a nivel nacional, con 6 locales a lo largo del proyecto en su etapa de desarrollo, 3 locales estarán ubicados en la Región Metropolitana, en las comunas de Santiago Centro, Providencia y La Florida. En las dos primeras existe un alto flujo de población flotante, una alta actividad comercial y población de estratos socioeconómicos objetivos. Respecto, a La Florida, consideramos que es una comuna emergente respecto a los puntos anteriores y con perspectivas de crecimiento dada la proliferación del comercio actual. En provincias, tendremos 3 locales en las grandes urbes de Chile, Viña del Mar, Concepción y Antofagasta. Estas ciudades fueron seleccionadas, debido a su PIB, tasas de crecimiento poblacional del país y estratificación socioeconómica alineada al objetivo del proyecto. La casa matriz será la sucursal de Santiago Centro, donde operará la bodega central y oficinas administrativas.

8.5 Plan de Implementación

8.5.1. Estrategia de Desarrollo

El crecimiento de Sexuality en sus primeros años se dará por la apertura de tiendas, es decir, por distribución.

Para el desarrollo de la distribución evaluaremos las locaciones posibles para cada tiendas, dónde la primera evaluación corresponde a la elección de las regiones potenciales y luego dentro de ellas a las comunas más atractivas, dónde evaluamos 3 variables de decisión y descarte: PIB, concentración de población nivel socioeconómico medio alto y desarrollo comercial. Dado lo anterior, el plan de apertura contempla iniciar la operación con la Región Metropolitana y la apertura de 3 tiendas en las comunas de Santiago, Providencia y La Florida, esto en un periodo de 3 años. Luego expandirnos a regiones con Antofagasta, Viña del Mar y Concepción.

La consolidación de las tiendas se empieza a generar desde el año 5, con una plataforma de 6 salas operando y ya desarrollando un crecimiento orgánico. El gran reto para el crecimiento orgánico estará dado por el control de la operación de tienda y la estrategia comercial entre la relación a la estimación de la razón de compra efectiva y compra promedio en unidades, información que parte de la base hecha a encuesta a sex shops. A continuación mostramos el panorama de desarrollo a nivel de crecimiento por distribución y la evolución de la compra total en unidades esperada.

Cuadro N° 27: Cuadro de desarrollo distribución tiendas y proyección venta

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Cientes potenciales (actuales usuarios de M*)	6.474	10.141	14.093	24.965	28.602	29.173	29.764
Aperturas	1	1	1	2	1	0	0
Tiendas establecidas	0	1	2	3	5	6	6
TT Tiendas	1	2	3	5	6	6	6
Venta en unidades x Aperturas	11.054	6.060	2.537	10.111	6.676	0	0
Venta en unidades x Tienda establecida	0	18.703	36.369	50.621	74.930	97.893	112.782
Total Unidades	11.054	24.763	38.906	60.732	81.606	97.893	112.782
Venta neta	\$ 80.893.491	\$ 179.378.345	\$ 301.530.757	\$ 530.303.097	\$ 779.503.153	\$ 1.032.533.706	\$ 1.313.770.173
% Evolución		122%	68%	76%	47%	32%	27%

Fuente: Elaboración propia.

8.5.2. Avances y requerimientos de recursos

En cuanto a recursos humanos, los requerimientos por año aumentan dada la apertura de salas en el personal de ventas y sexólogos. El resto del personal administrativo deberá dar soporte al total de tiendas. A continuación se muestra el avance y requerimiento de personal:

Cuadro N° 28: Cuadro de requerimiento de recursos humanos.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Aperturas	1	1	1	2	1	0	0
Tiendas establecidas	0	1	2	3	5	6	6
Total Salas	1	2	3	5	6	6	6
Jefe Administración y Operaciones	0	1	1	1	1	1	1
Category Marketing Manager	0	0	1	1	1	1	1
Trade Marketing	0	0	1	1	1	1	1
Community Manager	1	1	1	2	2	2	2
Administrativo contabilidad y rem	1	1	1	1	1	1	1
Administrativo bodega	1	1	1	2	2	2	2
Jefa de local (1 por local)	1	2	3	5	6	6	6
Vendedoras (2 por local)	1	2	6	10	12	12	12
Sexólogo	1	2	3	5	6	6	6
RRHH TOTAL	6	10	18	28	32	32	32
	EVOL	67%	80%	56%	14%	0%	0%

Fuente: Elaboración propia.

Las aperturas también requerirán de un financiamiento, que incluye mobiliario, equipos computacionales, remodelación de local, inventarios y gastos de puesta en marcha; además de la habilitación de la bodega central y sistema ERP. El siguiente cuadro muestra el avance de las aperturas y los requerimientos financieros en activos por año:

Cuadro N° 29: Cuadro de requerimiento de Activos.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Total
Total Activos Fijos	\$ 41.000.000	\$ 16.000.000	\$ 16.000.000	\$ 32.000.000	\$ 16.000.000	\$ -	\$ -	\$ 121.000.000
Habilitación de locales	\$ 16.000.000	\$ 16.000.000	\$ 16.000.000	\$ 32.000.000	\$ 16.000.000	\$ -	\$ -	\$ 96.000.000
Local Santiago Centro	\$ 16.000.000							
Mobiliario	\$ 5.000.000							
Equipos Computacionales	\$ 1.000.000							
Remodelación local y Visual	\$ 10.000.000							
Local Providencia		\$ 16.000.000						
Mobiliario		\$ 5.000.000						
Equipos Computacionales		\$ 1.000.000						
Remodelación local y Visual		\$ 10.000.000						
Local La Florida			\$ 16.000.000					
Mobiliario			\$ 5.000.000					
Equipos Computacionales			\$ 1.000.000					
Remodelación local y Visual			\$ 10.000.000					
Local Antofagasta				\$ 16.000.000				
Mobiliario				\$ 5.000.000				
Equipos Computacionales				\$ 1.000.000				
Remodelación local y Visual				\$ 10.000.000				
Local Valparaiso				\$ 16.000.000				
Mobiliario				\$ 5.000.000				
Equipos Computacionales				\$ 1.000.000				
Remodelación local y Visual				\$ 10.000.000				
Local Concepción					\$ 16.000.000			
Mobiliario					\$ 5.000.000			
Equipos Computacionales					\$ 1.000.000			
Remodelación local y Visual					\$ 10.000.000			
Habilitación de Bodega Central	\$ 14.000.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 14.000.000
Mobiliario (Rack, Pallets, Picking, Maquila)	\$ 10.000.000							
Equipos Computacionales y Seguridad	\$ 4.000.000							
Creación Página Web	\$ 1.000.000							\$ 1.000.000
ERP	\$ 10.000.000							\$ 10.000.000
Inventario Inicial Apertura local	\$ 4.988.432	\$ 3.895.079	\$ 3.163.754	\$ 7.286.481	\$ 3.921.085			\$ 23.254.831
Gastos Puesta en Marcha	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 4.000.000	\$ 2.000.000			\$ 12.000.000
Recursos Financieros en Activos	\$ 47.988.432	\$ 21.895.079	\$ 21.163.754	\$ 43.286.481	\$ 21.921.085	\$ -	\$ -	\$ 156.254.831

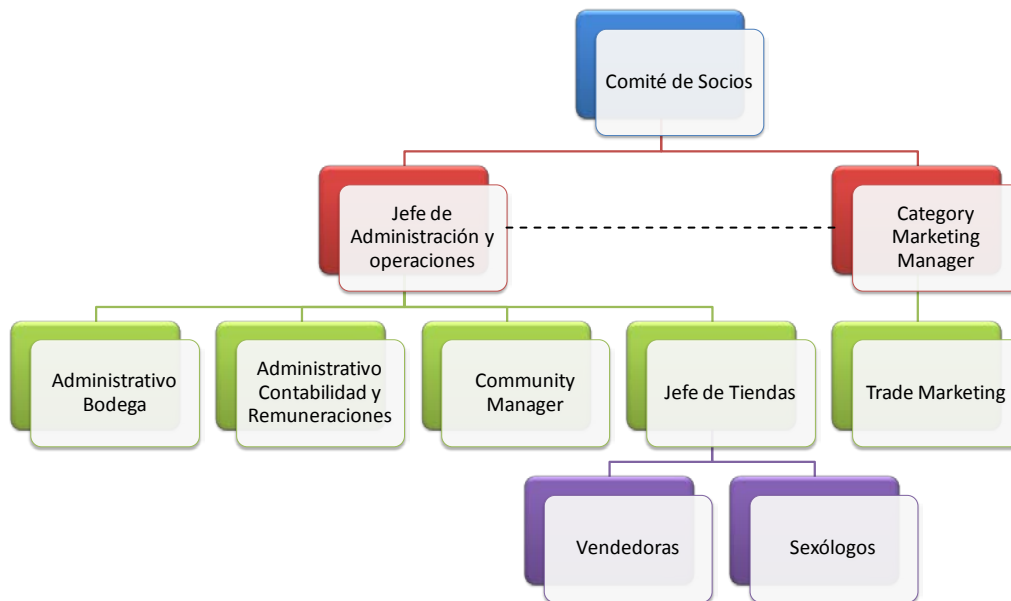
Fuente: Elaboración propia.

IX. GESTIÓN DE PERSONAS

9.1. Estructura organizacional

La estructura que tendremos será de tipo funcional, donde tendremos un comité de socios, un Jefe de Administración, un Category Marketing Manager y personal administrativo (Administrativos de bodega, Contabilidad y remuneraciones, Marketing y junior), dos Community Manager, Vendedoras, Jefas de tienda y Sexólogos. Se considera esta estructura cómo la óptima para el funcionamiento del negocio debido a la necesidad de operar eficientemente las áreas de administración venta y operaciones versus la gestión de marketing y producto con 2 líderes que tomen decisiones, implementen y trabajen en sinergia.

Figura N° 7. Organigrama



Fuente: Elaboración propia.

9.2. Determinar dotación y sus características

Nuestra empresa contará con la siguiente dotación total:

Cuadro N° 30: Dotación personal

Cargo	N° de Personas
Jefe Administración y Operaciones	1
Category Marketing Manager	1
Trade Marketing	1
Community Manager	2
Administrativo contabilidad y remuneraciones	1
Administrativo bodega	2
Jefa de local (1 por local)	6
Vendedoras (2 por local)	12
Sexólogo	6
Dotación Total	32

Fuente: Elaboración propia.

Jefe Administración y Operaciones: Se encargará de la administración del negocio, respecto a los objetivos de ventas, controles, gestión contable, financiera y recursos humanos, cumplimiento de procesos y procedimientos. Su perfil, es un Ingeniero Comercial, con orientación al resultado, alta responsabilidad, trabajo bajo presión y experiencia en manejo de tiendas y equipos. Tendrá personal bajo su cargo y deberá reportar al comité. Se integrará a la empresa en el segundo año, dado que en el primer año, este rol será realizado por el comité de socios.

Category Marketing Manager: Responsable marketing-comercial del desarrollo de las categorías de producto, de las compras y negociación con proveedores, definición del surtido en tienda y online. Manejo de precios, márgenes, costos, volumen de venta, gestión de stock, activaciones de promociones y plan de inversiones marketing, condiciones de compra y pago proveedores. Además es responsable de la planificación de la demanda, acciones promocionales y planogramación en góndola, tras mesón y show room. Tiene a su cargo un ejecutivo Trade Marketing para la implementación en punto de venta. Se necesita a un Ingeniero Comercial con experiencia en Category Marketing Management y orientado a las ventas. Debe poseer un alto nivel de negociación, capacidad analítica, pensamiento estratégico, ordenado y proactivo. Reporta al comité de socios y trabaja en conjunto con el jefe de administración y operaciones. Se integrará a la compañía a partir del tercer año. Este rol será inicialmente manejado por el comité de socios y luego por el Jefe administrativo hasta la llegada del Category Marketing Manager.

Trade Marketing: Responsable de la operación en tienda a nivel comunicación y exhibición; y del desarrollo del plan de publicidad en medios. Desarrolla e implementa el planograma, material promocional y visual de tienda; verifica los precios activados de productos en promoción. Realiza el seguimiento de campañas marketing. Debe ser un administrador de empresas, orientado al punto de venta con conocimientos de retail y marketing. A nivel de habilidades debe ser creativo, flexible, proactivo y orientado al resultado. Reportará al Category Marketing Manager . Se integrará al proyecto en el tercer año, por lo que inicialmente dichas labores serán realizadas por el comité de socios.

Administrativo contable y remuneraciones: Responsable de la contabilidad de la compañía (estados financieros), de los flujos de caja, trámites financieros, pago de remuneraciones y proveedores. Su perfil, será un técnico contable de instituto de educación superior, con alto sentido de responsabilidad, confiable y ordenado. Se integrará a la compañía desde el primer año.

Administrativo de bodega: Será responsable de la recepción de las mercaderías por parte de proveedores, ingreso al sistema de inventarios, recibir las órdenes de reposición, prepararlas y despacharlas a locales. Se encargará de programar a tiempo los despachos. A su vez, deberá preparar las notas de venta generadas por el canal online y su facturación y coordinar el retiro del transporte (Chilexpress - Lit Cargo). Buscaremos un perfil metódico, flexible y responsable con capacidad de trabajo bajo presión. Dependerá directamente del Jefe de Administración y Operaciones. Se integrará a la compañía desde el primer año.

Community Manager: Se encargará de la mantención del sitio web, administración de los contenidos del sitio y de las redes sociales (facebook y twitter). Además de generar e impulsar las ventas online, resolver las inquietudes y consultas de los clientes, a través de un chat online. Su perfil es un profesional con conocimientos informáticos y de Web Master, manejo de venta online y temas relacionados a los productos y servicios ofrecidos. Debe ser un profesional flexible, creativo y orientado a las ventas. Reportará directamente al Jefe de Administración y Operaciones. Se integrará a la compañía desde

el primer año, a partir del cuarto año, se adicionará otro Community Manager dada el aumento en la operación online.

Jefa de local: Encargada de la administración del local, responsable de la venta, abastecimiento de productos, reposición en góndolas, tras mesón y show room, orden de la exhibición y cumplimiento de planograma; supervisar el cumplimiento del sistema de turnos de vendedoras. Deberá resolver problemas propios de la gestión del local, de la atención al cliente y de los protocolos de venta establecidos. Su perfil tendrá una alta orientación al logro de metas, atención al cliente y conocimiento en los productos ofrecidos. Además de habilidades en la administración de personal. Dependerá del Jefe de Administración y Operaciones. Se destinará un Jefe por local a partir del primer año.

Vendedoras: Su labor será vender los productos ofrecidos, aplicar la metodología de venta consultiva y respetar los protocolos de atención. Perfil técnico con alto conocimiento de los productos, orientado a la satisfacción del cliente, habilidad comercial, responsable y con buen trato. Dependerá del jefe de local. Se destinará una vendedora en los primeros dos años por local y a partir del tercer año, existirán dos vendedoras por local para cubrir la operación.

Sexólogo: Encargado de desarrollar los servicios terapéuticos y de orientación sexual ofertados en tienda; encadenar la venta de productos durante las terapias o consultas. Además, debe desarrollar contenidos para las consultas, material de apoyo y difundir los programas de gobierno de ayuda y campañas de prevención sexual. Este perfil debe tener una alta orientación a la atención al cliente, amabilidad y empatía. Se requiere para este cargo un profesional del área terapéutica con especialización en sexología. Dependerá del jefe de local. Se integrará a la compañía desde el primer año y existirá uno por local.

9.3. Incentivos y compensaciones

Los incentivos que otorgaremos a nuestros empleados serán los siguientes:

Cuadro N° 31: Incentivos y Remuneraciones

Cargo	Incentivo	Sueldo Mensual Bruto
Jefe Administración y Operaciones (A partir del año 2)	Bono Anual 1 sueldo por resultado	1.700.000
Category Marketing Manager (A partir del año 3)	Bono Anual 1 sueldo por resultado	1.200.000
Trade Marketing (A partir del año 3)	Sin Bono	600.000
Community Manager (2 despues de 3 años)	Bono Semestral 1 sueldo por resultado desde el año 2	600.000
Administrativo contabilidad y remuneraciones	Sin Bono	650.000
Administrativo bodega (2 despues de 3 años)	Sin Bono	500.000
Jefa de local (1 por local)	Bono Mensual \$ 150.000 por cumpl. Metas x mes	580.000
Vendedoras (2 por local a partir del año 3)	Bono Mensual \$ 100.000 por cumpl. Metas x mes	300.000
Sexólogo	Comisión por servicio 10% x producción mes desde el año 2	400.000

Fuente: Elaboración propia.

9.4. Equipo Gestor

El equipo gestor (comité de socios) estará compuesto por los 2 integrantes y formadores de la empresa, ambos ingenieros comerciales, quienes determinarán las políticas de la empresa, la planificación estratégica, la planificación operativa, el plan de aperturas y puesta en marcha de las tiendas y desarrollo del canal online. Además cada uno tendrá responsabilidades en el desarrollo de las áreas claves de gestión del negocio: Mariana Belloni estará a cargo de dar las orientaciones al desarrollo de las estrategias operacionales, comerciales y marketing; Alex Méndez, de las estrategias de puesta en marcha de locales , búsqueda de locaciones, gestión financiera y contable de la compañía. En el primer año apoyarán en mayor medida la operación, luego, con la contratación de personal, el comité se dedicará a controlar la gestión y fijar los lineamientos estratégicos. Ambos retirarán utilidades cuando el negocio ya esté en su etapa de consolidación.

9.5. Estructura societaria

La estructura societaria está compuesta por 2 socios con una participación del 50% cada uno. El tipo de sociedad que se establecerá será una SPA (sociedad por acción), dado los beneficios que esta presenta en cuanto a beneficios tributarios y libertad de administración.

X. PLAN FINANCIERO

10.1. Tabla de supuestos

Supuestos Financieros:

Obtencion de fondos	Criterio Utilizado: 50% ambos socios y 50% crédito corfo inversión.
tasa de interes crédito	0,725% mensual (fuente: http://www.pyme.cl/corfoinversion.htm)
N° de aperturas	6 tiendas
Plazo proveedores nacionales	90 días (fuente elaboración propia: laboral)
Plazo proveedores internac.	carta de credito 180 días (fuente elaboración propia: laboral)
Plazo de cobro a clientes	contado o tarjetas de debito o crédito, no se aceptan cheques
Comisión transbank	2,75%
% clientes pagan al contado	30% (fuente elaboración propia: negocio propio)
% clientes pagan con tarjeta debito/credito	70% (fuente elaboración propia: negocio propio)
Aumento de precios de venta anual	8% anual (política de ajuste precio establecida)
Aumento de costos	5% anual (aumento de los costos por variacion de tipo de cambio)
Descuentos promocionales	2% descuento promedio
Impuesto a la renta	2014: 20% ; 2015: 21%; 2016: 22%; 2017: 23%; 2018: 24%; 2019 y sig 25% http://www.pulso.cl/noticia/economia/economia/2014/04/7-41117-9-reforma-tributaria-cambios-al-impuesto-a-la-renta-recaudaran-en-torno-a-us3800.shtml
Merma y destucción por obsolescencia / caducidad	3% del costo de venta anual (fuente elaboración propia: laboral)
Reajuste por gastos (arriendos, remunerac, otros)	3% anual (fuente: IPC Proyectado)
Valor Residual del Proyecto	Ultimo flujo descontado a la tasa de descuento del proyecto
Impuesto IVA	19%
Dias de Inventario Bodega Central	60 días
Depreciación	Instalaciones 3 años, Mobiliario y Eq. Comput. 2 años (Tabla SII)

Supuestos: visitas, compra promedio y efectiva.

Tienda

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Cientes potenciales (actuales usuarios de M°)	6.474	10.141	14.093	24.965	28.602	29.173	29.764
Aperturas	1	1	1	2	1	0	0
compra efectiva	60%	60%	60%	60%	60%		
Compra promedio anual (unidades)	2,8	2,8	2,0	2,7	2,6		
Tiendas establecidas	0	1	2	3	5	6	6
compra efectiva		75%	75%	75%	75%	75%	80%
Compra promedio anual (unidades)		3,8	4,0	3,6	4,1	4,5	4,7
TT Tiendas	1	2	3	5	6	6	6
Peso % cartera clientes aperturas	100%	35%	15%	25%	15%		
Peso % cartera clientes tiendas establecidas	0%	65%	85%	75%	85%	100%	100%
Venta en unidades x Aperturas	11.054	6.060	2.537	10.111	6.676	0	0
Venta en unidades x Tienda establecida	0	18.703	36.369	50.621	74.930	97.893	112.782
Total Unidades	11.054	24.763	38.906	60.732	81.606	97.893	112.782

Online

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Compradores Potenciales	18.661	22.394	25.753	28.328	30.594	32.124	33.730
Tasa de compradores	15%	18%	20%	22%	24%	25%	26%
compradores efectivos	2.799	4.031	5.151	6.232	7.343	8.031	8.770
Unidades promedio compra anual	1	1,3	1,6	1,9	2,2	2,5	2,8
Unidades totales	2.799	5.240	8.241	11.841	16.154	20.078	24.556

Tasas de Crecimiento por línea de producto y por ubicación geográfica

Línea	Año 1			Año 2			Año 3			Año 4				Año 5				Año 6				Año 7								
	SC	PR	LF	SC	PR	LF	SC	PR	LF	ANT	VIÑA	SC	PR	LF	ANT	VIÑA	CONC	SC	PR	LF	ANT	VIÑA	CONC	SC	PR	LF	ANT	VIÑA	CONC	
Preservativos		30%		30%	35%		25%	30%	30%			20%	20%	20%	40%	35%		15%	15%	15%	30%	25%	30%	10%	10%	10%	10%	25%	20%	25%
Lubricantes		40%		30%	40%		25%	35%	30%			25%	30%	30%	45%	40%		15%	15%	15%	30%	30%	30%	10%	10%	10%	10%	25%	20%	25%
Juguetes Sexuales		35%		30%	35%		30%	30%	25%			25%	25%	20%	40%	35%		25%	25%	20%	35%	30%	30%	20%	20%	20%	30%	20%	20%	
Lencería		20%		8%	8%		5%	10%	9%			5%	7%	8%	15%	10%		5%	5%	8%	15%	10%	10%	3%	3%	5%	8%	5%	8%	

SC	SANTIAGO CENTRO
PR	PROVIDENCIA
LF	LA FLORIDA
ANT	ANTOFAGASTA
VIÑA	VIÑA DEL MAR
CONC	CONCEPCION

10.2. Estimación de ingresos

Ingresos locales

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Total Unidades	11.054	24.763	38.906	60.732	81.606	97.893	112.782
Venta neta	\$ 80.893.491	\$ 179.378.345	\$ 301.530.757	\$ 530.303.097	\$ 779.503.153	\$ 1.032.533.706	\$ 1.313.770.173
% Evolución		122%	68%	76%	47%	32%	27%
Precio Promedio Neto	\$ 7.318	\$ 7.244	\$ 7.750	\$ 8.732	\$ 9.552	\$ 10.548	\$ 11.649

Ingresos Online

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Total Unidades	2.799	5.240	8.241	11.841	16.154	20.078	24.556
Venta Neta	\$ 34.240.392	\$ 66.051.268	\$ 105.961.628	\$ 158.374.502	\$ 221.258.515	\$ 279.191.676	\$ 346.050.578
% Evol.		93%	60%	49%	40%	26%	24%
Precio Promedio Neto	\$ 12.232	\$ 12.605	\$ 12.858	\$ 13.375	\$ 13.697	\$ 13.906	\$ 14.092

Ingresos Consulta Terapeuta

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Clientes potenciales anuales	6.474	10.141	14.093	24.965	28.602	29.173	29.764
Clientes potenciales diarios	27	42	59	104	119	122	124
Reclutamiento diario consultas (captación 20%)	5	8	12	21	24	24	25
Consultas por año	1.295	2.028	2.819	4.993	5.720	5.835	5.953
Tasa de fidelización por programa 40% captados	518	811	1.127	1.997	2.288	2.334	2.381
Total Consultas al año	1.813	2.839	3.946	6.990	8.009	8.168	8.334
Precio consulta	20.000	20.600	21.218	21.855	22.510	23.185	23.881
Total Ingresos por Consulta al año	\$ 36.255.175	\$ 58.492.006	\$ 83.726.210	\$ 152.764.772	\$ 180.274.556	\$ 189.390.444	\$ 199.024.977

10.4. Flujo de caja

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Ingresos	\$ 173.864.538	\$ 352.257.248	\$ 570.471.283	\$ 976.724.412	\$ 1.373.681.197	\$ 1.747.638.893	\$ 2.164.174.404	
Costo de Mercaderías Vendidas	-\$ 37.978.185	-\$ 91.577.264	-\$ 153.663.671	-\$ 251.837.319	-\$ 355.765.988	-\$ 474.839.313	-\$ 595.559.447	
Gastos Operacionales	-\$ 102.001.109	-\$ 198.763.911	-\$ 299.881.721	-\$ 513.343.859	-\$ 636.812.416	-\$ 688.206.241	-\$ 756.456.217	
Gastos Mktg	\$ 26.775.000	\$ 38.377.500	\$ 58.844.274	\$ 90.358.676	\$ 103.022.567	\$ 102.712.475	\$ 114.622.554	
Publicidad en Punto de Venta	\$ 3.570.000	\$ 6.545.000	\$ 12.495.000	\$ 25.882.500	\$ 34.212.500	\$ 35.700.000	\$ 44.625.000	
Promotoras de apoyo góndola	\$ -	\$ -	\$ 14.219.274	\$ 20.743.676	\$ 23.887.567	\$ 28.337.475	\$ 29.537.554	
Publicidad Intenet banners + GAW	\$ 5.355.000	\$ 7.140.000	\$ 7.140.000	\$ 10.710.000	\$ 13.685.000	\$ 12.495.000	\$ 11.900.000	
Publicidad en Medios	\$ 17.850.000	\$ 24.692.500	\$ 24.990.000	\$ 33.022.500	\$ 31.237.500	\$ 26.180.000	\$ 28.560.000	
Gastos de Operación	\$ 75.226.109	\$ 160.386.411	\$ 241.037.447	\$ 422.985.183	\$ 533.789.850	\$ 585.493.767	\$ 641.833.663	
Sueldos vendedoras	\$ 3.600.000	\$ 7.416.000	\$ 11.457.720	\$ 39.338.172	\$ 48.621.981	\$ 50.080.640	\$ 51.583.059	
Sueldo variable vendedoras	\$ 1.200.000	\$ 2.400.000	\$ 3.600.000	\$ 6.000.000	\$ 7.200.000	\$ 7.200.000	\$ 7.200.000	
Sueldo Jefe de Ventas	\$ 6.960.000	\$ 14.337.600	\$ 22.151.592	\$ 38.026.900	\$ 47.001.248	\$ 48.411.285	\$ 49.863.624	
Sueldo variable Jefe de Local	\$ 1.800.000	\$ 3.600.000	\$ 5.400.000	\$ 9.000.000	\$ 10.800.000	\$ 10.800.000	\$ 10.800.000	
Sexólogo	\$ 4.800.000	\$ 9.888.000	\$ 15.276.960	\$ 26.225.448	\$ 32.414.654	\$ 33.387.093	\$ 34.388.706	
variable Sexólogo	\$ -	\$ 5.849.201	\$ 8.372.621	\$ 15.276.477	\$ 18.027.456	\$ 18.939.044	\$ 19.902.498	
Community manager	\$ 7.200.000	\$ 7.416.000	\$ 7.638.480	\$ 15.735.269	\$ 16.207.327	\$ 16.693.547	\$ 17.194.353	
variable comunity x venta online	\$ -	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	
Administrativo Bodega	\$ 6.000.000	\$ 6.180.000	\$ 6.365.400	\$ 13.112.724	\$ 13.506.106	\$ 13.911.289	\$ 14.328.628	
Administrativo Contab / Rem	\$ 7.800.000	\$ 8.034.000	\$ 8.275.020	\$ 8.523.271	\$ 8.778.969	\$ 9.042.338	\$ 9.313.608	
Category Manager	\$ -	\$ -	\$ 14.400.000	\$ 14.832.000	\$ 15.276.960	\$ 15.735.269	\$ 16.207.327	
Bono Category M	\$ -	\$ -	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	
Trade Marketing	\$ -	\$ -	\$ 7.200.000	\$ 7.416.000	\$ 7.638.480	\$ 7.867.634	\$ 8.103.663	
Jefe Administracion y op	\$ -	\$ 20.400.000	\$ 21.012.000	\$ 21.642.360	\$ 22.291.631	\$ 22.960.380	\$ 23.649.191	
Bono Jefe Administracion y op	\$ -	\$ 1.700.000	\$ 1.700.000	\$ 1.700.000	\$ 1.700.000	\$ 1.700.000	\$ 1.700.000	
Mantenición canal online	\$ 1.142.400	\$ 1.142.400	\$ 2.142.000	\$ 2.142.000	\$ 2.142.000	\$ 2.142.000	\$ 2.142.000	
Arriendo	\$ 24.000.000	\$ 48.720.000	\$ 68.181.600	\$ 108.627.048	\$ 126.285.859	\$ 130.074.435	\$ 133.976.668	
Gastos basicos	\$ 2.820.000	\$ 5.809.200	\$ 8.975.214	\$ 15.407.451	\$ 19.043.609	\$ 19.614.917	\$ 20.203.365	
Patente anual	\$ 300.000	\$ 600.000	\$ 900.000	\$ 1.500.000	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000	
Comisión Transbank	\$ 3.467.945	\$ 6.962.084	\$ 11.252.590	\$ 19.275.341	\$ 27.054.587	\$ 34.386.811	\$ 42.581.509	
Costo Logístico	\$ 2.740.186	\$ 5.841.225	\$ 9.698.319	\$ 49.171.581	\$ 95.272.511	\$ 124.876.256	\$ 158.014.936	
Uniformes	\$ 119.000	\$ 238.000	\$ 357.000	\$ 595.000	\$ 714.000	\$ 714.000	\$ 714.000	
Mermas	\$ 1.276.578	\$ 2.652.701	\$ 4.280.932	\$ 7.038.143	\$ 9.612.473	\$ 12.756.828	\$ 15.766.529	
Pago de IVA	-\$ 12.236.406	-\$ 29.966.690	-\$ 48.904.994	-\$ 82.637.145	-\$ 119.924.094	-\$ 154.393.952	-\$ 192.374.849	
Depreciación	-\$ 18.833.333	-\$ 25.166.667	-\$ 16.000.000	-\$ 22.333.333	-\$ 22.333.333	-\$ 13.000.000	-\$ 3.333.333	
Intereses	-\$ 1.800.352	-\$ 1.959.315	-\$ 1.728.600	-\$ 2.315.330	-\$ 2.032.016	-\$ 894.524	-\$ 189.773	
Flujo de Caja Antes de Impuesto Renta	\$ 1.015.153	\$ 4.823.401	\$ 50.292.297	\$ 104.257.425	\$ 236.813.350	\$ 416.304.862	\$ 616.260.784	
Impuesto a la Renta	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	-\$ 15.380.549	-\$ 66.896.465	-\$ 97.582.130	
Flujo de Caja despues de Impuesto Renta	\$ 1.015.153	\$ 4.823.401	\$ 50.292.297	\$ 104.257.425	\$ 221.432.801	\$ 349.408.398	\$ 518.678.654	
Depreciación	\$ 18.833.333	\$ 25.166.667	\$ 16.000.000	\$ 22.333.333	\$ 22.333.333	\$ 13.000.000	\$ 3.333.333	
Habilitación Locales y Bodega	-\$ 30.000.000	-\$ 16.000.000	-\$ 16.000.000	-\$ 32.000.000	-\$ 16.000.000	\$ -	\$ -	
Habilitación WebSite	-\$ 1.000.000							
ERP	-\$ 10.000.000							
Inventarios y Gastos Puesta en Marcha	-\$ 6.988.432	-\$ 5.895.079	-\$ 5.163.754	-\$ 11.286.481	-\$ 5.921.085	\$ -	\$ -	
Préstamos	\$ 23.994.216	\$ 10.947.540	\$ 10.581.877	\$ 21.643.241	\$ 10.960.542			
Amortización Préstamos	-\$ -	-\$ 7.315.615	-\$ 11.315.880	-\$ 15.566.898	-\$ 14.086.977	-\$ 14.375.232	-\$ 11.492.420	-\$ 3.974.394
Capital de Trabajo	\$ -							\$ -
Flujo de Caja Neto	-\$ 23.994.216	\$ 1.585.332	\$ 8.092.310	\$ 29.082.158	\$ 101.543.239	\$ 229.390.903	\$ 350.915.978	\$ 518.037.593
Valor Residual								\$ 3.806.301.196
Flujo de Caja Neto	-\$ 23.994.216	\$ 1.585.332	\$ 8.092.310	\$ 29.082.158	\$ 101.543.239	\$ 229.390.903	\$ 350.915.978	\$ 4.324.338.789

10.5. Balance

BALANCE GENERAL								
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	
ACTIVOS								
Activo Circulante	\$ 17.214.118	\$ 35.426.462	\$ 77.203.544	\$ 206.388.831	\$ 454.649.954	\$ 826.583.360	\$ 1.369.689.794	
Banco	\$ 1.585.332	\$ 9.677.642	\$ 38.759.800	\$ 52.303.039	\$ 141.693.942	\$ 192.609.920	\$ 230.647.513	
Depositos a Plazo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 70.000.000	\$ 150.000.000	\$ 300.000.000	\$ 500.000.000	
Cuentas por Cobrar	\$ 3.548.256	\$ 7.116.510	\$ 11.497.036	\$ 19.698.518	\$ 27.632.300	\$ 35.102.175	\$ 43.450.454	
Inventarios	\$ 12.080.530	\$ 18.632.310	\$ 26.946.708	\$ 46.387.274	\$ 57.323.712	\$ 70.871.265	\$ 87.591.828	
Cuenta Particular				\$ 18.000.000	\$ 78.000.000	\$ 228.000.000	\$ 508.000.000	
Activo Fijo	\$ 41.000.000	\$ 57.000.000	\$ 73.000.000	\$ 105.000.000	\$ 121.000.000	\$ 121.000.000	\$ 121.000.000	
Instalaciones	\$ 10.000.000	\$ 20.000.000	\$ 30.000.000	\$ 50.000.000	\$ 60.000.000	\$ 60.000.000	\$ 60.000.000	
Muebles y Equipos	\$ 20.000.000	\$ 26.000.000	\$ 32.000.000	\$ 44.000.000	\$ 50.000.000	\$ 50.000.000	\$ 50.000.000	
Software Comp ERP - WebSite	\$ 11.000.000	\$ 11.000.000	\$ 11.000.000	\$ 11.000.000	\$ 11.000.000	\$ 11.000.000	\$ 11.000.000	
Total Activos	\$ 58.214.118	\$ 92.426.462	\$ 150.203.544	\$ 311.388.831	\$ 575.649.954	\$ 947.583.360	\$ 1.490.689.794	
PASIVOS								
Pasivo Circulante	\$ 52.353.288	\$ 83.276.217	\$ 100.054.297	\$ 181.112.742	\$ 286.660.138	\$ 365.847.152	\$ 468.400.509	
Proveedores	\$ 15.728.953	\$ 20.342.839	\$ 24.521.614	\$ 69.249.459	\$ 159.917.026	\$ 231.102.461	\$ 331.103.125	
Impuestos por Pagar	\$ 1.112.401	\$ 2.623.117	\$ 4.207.443	\$ 7.129.973	\$ 10.254.011	\$ 13.103.631	\$ 16.297.383	
Prestamos por Pagar	\$ 16.678.601	\$ 16.310.261	\$ 11.325.240	\$ 22.399.977	\$ 11.822.434	\$ 3.974.394	\$ -	
Deprec. Acum.	\$ 18.833.333	\$ 44.000.000	\$ 60.000.000	\$ 82.333.333	\$ 104.666.667	\$ 117.666.667	\$ 121.000.000	
Patrimonio	\$ 5.860.829	\$ 9.150.245	\$ 50.149.247	\$ 130.276.090	\$ 288.989.816	\$ 581.736.208	\$ 1.022.289.286	
Capital	\$ 23.994.216	\$ 34.941.755	\$ 45.523.633	\$ 67.166.873	\$ 78.127.416	\$ 78.127.416	\$ 78.127.416	
Util. /Perds Acumuladas	-\$ 18.133.387	-\$ 25.791.510	\$ 4.625.614	\$ 63.109.216	\$ 210.862.401	\$ 503.608.792	\$ 944.161.870	
Total Pasivos	\$ 58.214.117	\$ 92.426.462	\$ 150.203.544	\$ 311.388.831	\$ 575.649.954	\$ 947.583.360	\$ 1.490.689.795	

10.6. Requerimientos de capital

10.6.1. Inversión en activo fijo

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Total
Total Activos Fijos	\$ 41.000.000	\$ 16.000.000	\$ 16.000.000	\$ 32.000.000	\$ 16.000.000	\$ -	\$ -	\$ 121.000.000
Habilitación de locales	\$ 16.000.000	\$ 16.000.000	\$ 16.000.000	\$ 32.000.000	\$ 16.000.000	\$ -	\$ -	\$ 96.000.000
Local Santiago Centro	\$ 16.000.000							
Mobiliario	\$ 5.000.000							
Equipos Computacionales	\$ 1.000.000							
Remodelación local y Visual	\$ 10.000.000							
Local Providencia		\$ 16.000.000						
Mobiliario		\$ 5.000.000						
Equipos Computacionales		\$ 1.000.000						
Remodelación local y Visual		\$ 10.000.000						
Local La Florida			\$ 16.000.000					
Mobiliario			\$ 5.000.000					
Equipos Computacionales			\$ 1.000.000					
Remodelación local y Visual			\$ 10.000.000					
Local Antofagasta				\$ 16.000.000				
Mobiliario				\$ 5.000.000				
Equipos Computacionales				\$ 1.000.000				
Remodelación local y Visual				\$ 10.000.000				
Local Valparaíso				\$ 16.000.000				
Mobiliario				\$ 5.000.000				
Equipos Computacionales				\$ 1.000.000				
Remodelación local y Visual				\$ 10.000.000				
Local Concepción					\$ 16.000.000			
Mobiliario					\$ 5.000.000			
Equipos Computacionales					\$ 1.000.000			
Remodelación local y Visual					\$ 10.000.000			
Habilitación de Bodega Central	\$ 14.000.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 14.000.000
Mobiliario (Rack, Pallets, Picking, Maquila)	\$ 10.000.000							
Equipos Computacionales y Seguridad	\$ 4.000.000							
Creación Página Web	\$ 1.000.000							\$ 1.000.000
ERP	\$ 10.000.000							\$ 10.000.000

Fuente: Elaboración propia de información laboral proveedores

El cálculo de la depreciación del activo fijo se muestra en el Anexo, cuadro N° 5.

10.6.2. Capital de trabajo

Dado los ingresos proyectados, los pagos al contado de los clientes y los plazos obtenidos con proveedores, no se requerirá un capital de trabajo. A continuación se muestra la evolución de este ítem:

Cuadro N° 32: Cálculo capital de trabajo

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7
Ingresos	\$ 173.864.538	\$ 352.257.248	\$ 570.471.283	\$ 976.724.412	\$ 1.373.681.197	\$ 1.747.638.893	\$ 2.164.174.404
Compras Inventario	-\$ 37.233.514	-\$ 89.781.632	-\$ 150.650.658	-\$ 246.899.332	-\$ 348.790.184	-\$ 465.528.739	-\$ 583.881.811
Gastos	-\$ 102.001.109	-\$ 198.763.911	-\$ 299.881.721	-\$ 513.343.859	-\$ 636.812.416	-\$ 688.206.241	-\$ 756.456.217
Déficit / Superavit	\$ 34.629.914	\$ 63.711.705	\$ 119.938.904	\$ 216.481.220	\$ 388.078.597	\$ 593.903.913	\$ 823.836.376
Capital de Trabajo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Fuente: Elaboración propia.

Para mayor detalle de cálculo de Capital de Trabajo ver Anexo, cuadro N° 6

10.6.3. Déficit operacional

Dado los ingresos obtenidos por la compañía y los altos márgenes, éstos permiten cubrir toda la operación, costos de ventas, gastos de marketing y operación, sin generar déficit operacionales.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Flujo Operacional		\$ 21.648.838	\$ 31.949.382	\$ 68.020.897	\$ 128.906.089	\$ 261.178.699	\$ 430.199.387	\$ 619.783.891

10.7. Evaluación financiera del proyecto

10.7.1. Tasa de descuento

La tasa de descuento que utilizaremos será del 13,61%. El cálculo de ésta se muestra en anexos, cuadro 4

$$Wacc = Kp * \left(\frac{P}{V}\right) + Kb * (1 - T_c) * \left(\frac{B}{V}\right)$$

$$Wacc = 20,26\% * (0,5) + 8,7\% * (1 - 20\%)(0,5\%)$$

$$Wacc = 13,61\%$$

10.7.2. Valor residual o terminal

El valor residual se calculó en base al último flujo del proyecto \$ 518.037.593, tomado como una perpetuidad, descontándose a la tasa de descuento del proyecto del 13,61%.

Valor Residual	\$ 3.806.301.196
-----------------------	-------------------------

10.7.3. VAN, TIR, PAYBACK, ROI

El proyecto posee un Van positivo lo que indica que el proyecto es rentable y sugiere que el proyecto sea realizado por los inversionistas. A su vez, la inversión se recuperaría en el tercer año del proyecto con una tasa interna de retorno del 135% , tasa que es superior a la tasa de descuento que hoy se aplica a proyectos de este tipo.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Flujo de Caja Neto	-\$ 23.994.216	\$ 1.585.332	\$ 8.092.310	\$ 29.082.158	\$ 101.543.239	\$ 229.390.903	\$ 350.915.978	\$ 4.324.338.789
Payback		-\$ 22.408.884	-\$ 14.316.574	\$ 14.765.584	\$ 116.308.823	\$ 345.699.726	\$ 696.615.704	\$ 5.020.954.493
TASA DE DESCUENTO	13,61%							
VAN	\$ 2.118.970.511							
TIR	135%							
PAYBACK	3							
ROI (Utilidad/Inversion)	604,2%							

10.7.4. Punto de equilibrio

Respecto al punto de equilibrio, éste no será calculado dada la complejidad del negocio, pues existen una serie de productos muy distintos entre sí, con diferentes canales de distribución y con aperturas de tiendas en distintos momentos, lo que imposibilita realizar un cálculo de un punto de equilibrio que permita conocer las unidades que cubran los costos fijos. Sin embargo, podemos decir que si la compañía se mantiene en las mismas condiciones de ventas y gastos que el año 7, el costo que debiera cubrir serían sus costos fijos que ascienden a \$ 482.833.666.-

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
INGRESOS	\$ 149.086.381	\$ 299.013.027	\$ 483.068.747	\$ 827.668.818	\$ 1.161.020.991	\$ 1.474.881.318	\$ 1.825.649.313
COSTOS FIJOS	\$ 95.816.578	\$ 165.613.501	\$ 253.146.877	\$ 402.656.345	\$ 458.666.890	\$ 470.557.129	\$ 482.833.666

10.7.5. Ratios financieros relevantes

A continuación mostramos los índices financieros presentados por el negocio:

Cuadro N° 33: Ratios financieros

RAZONES DE LIQUIDEZ	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7
CORRIENTE	0,33	0,43	0,77	1,14	1,59	2,26	2,92
PRUEBA ACIDA	0,10	0,20	0,50	0,78	1,11	1,44	1,65
RAZON EFECTIVO	0,03	0,12	0,39	0,68	1,02	1,35	1,56

RAZONES DE ENDEUDAMIENTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7
ENDEUDAMIENTO	0,90	0,90	0,67	0,58	0,50	0,39	0,31
ENDEUD. SOBRE PATRIMONIO	8,93	9,10	2,00	1,39	0,99	0,63	0,46

RAZONES DE GESTION	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7
DIAS DE INVENTARIO	38,54	27,89	24,29	24,74	21,04	19,85	19,39
ROTACION DE INVENTARIOS	9,34	12,91	14,82	14,55	17,11	18,14	18,57
DIAS CUENTAS POR COBRAR	9	9	9	9	9	9	9
ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR	42,02	42,02	42,02	42,02	42,02	42,02	42,02
DIAS CUENTAS POR PAGAR	47	34	26	43	76	90	108
ROTACION CUENTAS POR PAGAR	7,71	10,54	13,77	8,32	4,75	4,00	3,34
ROTACION ACTIVO FIJO	3,64	5,25	6,62	7,88	9,60	12,19	
ROTACION ACTIVO TOTAL	2,56	3,24	3,22	2,66	2,02	1,56	1,22
CICLO DE EFECTIVO	0	2	7	-10	-46	-62	-80

RAZONES DE RENTABILIDAD	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7
MARGEN UTILIDAD BRUTA	0,71	0,70	0,70	0,72	0,72	0,71	0,71
MARGEN UTILIDAD OPERACIONAL	0,02	0,07	0,10	0,12	0,21	0,27	0,32
MARGEN UTILIDAD ANTES IMPTO	-0,12	-0,03	0,06	0,09	0,18	0,26	0,32
MARGEN UTILIDAD NETA	-0,12	-0,03	0,06	0,07	0,13	0,20	0,24
ROA	-0,31	-0,08	0,20	0,24	0,37	0,41	0,39
ROE	-3,09	-0,84	0,61	0,45	0,51	0,50	0,43

Fuente: Elaboración propia.

La compañía presenta muy buenos índices de solvencia, rentabilidad, rotación y endeudamiento, mejorando éstos hacia el periodo 7, por lo que tiene una estructura sana para seguir creciendo y rentabilizando su operación. Posee un ROE del 43%, una liquidez ácida del 1,65; una rentabilidad sobre las ventas del 24%, un índice de endeudamiento total del 31%. Respecto a los índices que gestión, posee un ciclo de efectivo negativo, debido a que posee mayor plazo de pago a proveedores, y una rotación alta en cuentas por cobrar e inventario just in time, que le permite la reducción de días de inventario. Los ratios obtenidos son importantes debido a que permiten analizar temas como: la solvencia que tendrá Sexuality para hacer frente a los compromisos, lo cual es importante para nuestro negocio, ya que se requiere un alto manejo de los flujo de caja para sostener la operación, que va en incremento, año tras año, debido a la apertura de tiendas y el cumplimiento de pago proveedores. La rentabilidad creciente y el índice de

endeudamiento bajo que también entregan información importante en este punto antes mencionado sobre todo en la estimación de estabilidad que tendría el negocio a través de los años de operación. Finalmente, el índice de inventario nos señala que el negocio será cada vez más eficiente en el manejo de productos, utilizando una reposición just in time.

10.7.6. Estructura de financiamiento

La estructura de financiamiento utilizada para materializar las inversiones de la compañía corresponde a un 50% con recursos propios (aporte de los socios) y un 50% con recursos obtenidos de préstamos bancarios (crédito corfo), se escogió esta estructura de financiamiento, ya que de esta forma se aprovecharía el ahorro de impuestos y además no se pierde control en el negocio. Además, al ser una negocio que requiere constantemente recursos para financiar las aperturas, es muy demandante en capital, lo que con una estructura de 50% de financiamiento externo, permite cubrir de mejor forma las inversiones y los flujos que genera de por si el negocio, apalancan la operación sin estresar los flujos para las nuevas aperturas. En cuadro se muestra la evolución de los créditos

Cuadro N° 34: Estructura de Financiamiento

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
50% recursos propios	\$ 23.994.216	\$ 10.947.540	\$ 10.581.877	\$ 21.643.241	\$ 10.960.542	\$ -	\$ -	\$ 78.127.416
50% financiamiento externo	\$ 23.994.216	\$ 10.947.540	\$ 10.581.877	\$ 21.643.241	\$ 10.960.542	\$ -	\$ -	\$ 78.127.416
	\$ 47.988.432	\$ 21.895.079	\$ 21.163.754	\$ 43.286.481	\$ 21.921.085	\$ -	\$ -	\$ 156.254.831

Fuente: Elaboración propia.

10.7.7. Análisis de sensibilidad

Situación inicial:

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Flujo de Caja Neto	-\$ 23.994.216	\$ 1.585.332	\$ 8.092.310	\$ 29.082.158	\$ 101.543.239	\$ 229.390.903	\$ 350.915.978	\$ 4.324.338.789
Payback		-\$ 22.408.884	-\$ 14.316.574	\$ 14.765.584	\$ 116.308.823	\$ 345.699.726	\$ 696.615.704	\$ 5.020.954.493

TASA DE DESCUENTO	13,61%
VAN	\$ 2.118.970.511
TIR	135%
PAYBACK	3

A continuación se presentarán dos escenarios de sensibilidad cuyo detalle se presentan en los anexos, cuadros 8 y 9.

Escenario 1. Tasas de crecimiento más bajas a las esperadas:

Línea	Año 1			Año 2			Año 3			Año 4				Año 5				Año 6				Año 7								
	SC	SC	PR	SC	PR	LF	SC	PR	LF	ANT	VIÑA	SC	PR	LF	ANT	VIÑA	CONC	SC	PR	LF	ANT	VIÑA	CONC	SC	PR	LF	ANT	VIÑA	CONC	
Preservativos		10%		10%	10%		5%	10%	5%			5%	5%	5%	10%	10%		3%	3%	3%	5%	5%	10%	2%	2%	2%	2%	5%	5%	5%
Lubricantes		10%		10%	10%		5%	10%	5%			5%	5%	5%	10%	10%		3%	3%	3%	5%	5%	10%	2%	2%	2%	2%	5%	5%	5%
Juguetes Sexuales		10%		10%	10%		5%	10%	5%			5%	5%	5%	10%	10%		3%	3%	3%	5%	5%	10%	2%	2%	2%	2%	5%	5%	5%
Lencería		10%		10%	10%		5%	10%	5%			5%	5%	5%	10%	10%		3%	3%	3%	5%	5%	10%	2%	2%	2%	2%	5%	5%	5%

Flujo de caja neto, VAN, TIR

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Flujo de Caja Neto	-\$ 23.994.216	\$ 1.585.332	-\$ 5.053.126	-\$ 10.384.293	\$ 20.588.396	\$ 108.748.627	\$ 154.103.586	\$ 1.713.318.640

TASA DE DESCUENTO	13,61%
VAN	\$ 809.215.401
TIR	93%
PAYBACK	3

Escenario 2. Aumento de costos más altos a las esperadas 30% anual por efectivo de tipo de cambio:

Flujo de caja neto, VAN, TIR

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Flujo de Caja Neto	-\$ 23.994.216	-\$ 7.967.724	-\$ 15.354.433	-\$ 10.425.256	\$ 36.816.513	\$ 160.044.614	\$ 274.550.439	\$ 3.313.709.870

TASA DE DESCUENTO	13,61%
VAN	\$ 1.540.758.634
TIR	104%
PAYBACK	3

10.7.8. Oferta para el inversionista

10.7.8.1. Aumento de capital

Dentro del proyecto existen diferentes inyecciones de capital, dado que se van incorporando nuevas tiendas que requieren aportes de los socios. En total, los socios aportan \$ 78.127.416, realizando sus aportes el año anterior a la apertura de la tienda para contar desde comienzo de cada año con la tienda operativa y así comenzar a generar ingresos desde inicios de cada año. Los aportes se presentan en la siguiente tabla:

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Total
Aportes de Capital	\$ 23.994.216	\$ 10.947.540	\$ 10.581.877	\$ 21.643.241	\$ 10.960.542	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 78.127.416

Dado que el proyecto ya esta rentando no se prevé nuevos aumentos de capital, y la apertura de futuras tiendas se financiarán con los flujos que genere el negocio.

10.7.8.2. VAN y TIR para el inversionista

La tasa exigida por el inversionista es de un 20,26% (ver cuadro 4) dado el riesgo que tiene el negocio. Evaluando el proyecto con esta tasa tenemos lo siguiente:

VAN	\$ 1.100.655.913
TIR	129%

Donde la TIR que entrega el proyecto es mayor a su tasa exigida, por lo que es beneficioso para el invertir en este proyecto.

XI. RSE, SUSTENTABILIDAD Y RIESGOS CRITICOS

11.1. Mapa de stakeholders

Figura 8. Mapa de stakeholders de Sexuality



Fuente: elaboración propia.

Consumidores, Usuarios y Clientes: personas que adquieran nuestros productos o servicios, definidos por el target al cual queremos llegar.

Empleados: personal dependiente que administra el negocio y atiende en tienda u online.

Proveedores: nacionales y extranjeros que nos abastecen con productos que entregamos a nuestros clientes.

Competidores: sex shops y retailers (farmacias y supermercados)

Comunidad: la sociedad que vive, trabaja o estudia cerca de nuestras tiendas y que podría generar un impacto con nuestro negocio.

Instituciones fiscalizadoras y colaboradoras: MINSAL, ISP, SII, SERNAC, Municipalidades, MOVILH, entre otras.

11.2. Valores éticos del negocio

Los valores que mueven a nuestra empresa son:

- Responsabilidad social en los temas de prevención y salud sexual.
- Venta responsable a mayores de 18 años (no aplica a artículos de consumo de rutina) y apego a la ley del consumidor. (SERNAC Ley del consumidor 19496, Artículos 20 y 21).
- Orientación al cliente.
- Confidencialidad y reserva de nuestros clientes.
- Seriedad, Confiabilidad e Integridad.
- Trabajo en equipo.
- Servicio profesional y atención personalizada.

11.3. Determinación de impactos sociales, ambientales y económicos

Impactos Sociales: En la comunidad, dado los sesgos sociales que existen y van a existir grupos que estén en contra de la proliferación de sex shops, que puedan generar manifestaciones, nos referimos a grupos proteccionistas o fanáticos religiosos. Esto puede repercutir en la venta y en flujo de clientes, durante las manifestaciones.

Impactos Ambientales: No hay impactos de este tipo con el funcionamiento mismo del local, sin embargo, las restricciones a los proveedores por parte de los gobiernos en el uso de los materiales de fabricación si pueden que puedan afectar el medio ambiente, dado que varios de los insumos que se utilizan no son biodegradables. Esto puede generar un impacto de la comunidad ecologista en el cuidado del medio ambiente.

Impactos Económicos: El impacto que se genera en este sentido es a través de los proveedores internacionales y nacionales que importan productos de otros mercados para comercializar en el mercado nacional. Nos referimos a fluctuaciones en la bolsa en que se encuentran estas empresas transando sus acciones, variaciones del tipo de cambio, aumento de los costos de insumos, recesiones económicas y posibles aumentos de impuestos que se puedan aplicar a estos mercados, al no ser productos de primera necesidad; competencia de precios desleal dentro de la industria al aumentar la rivalidad, y finalmente el monopolio del actual mayorista nacional que existe en la venta de artículos de desarrollo. Algunos de estos efectos podría afectar negativamente el aprovisionamiento, los costos de venta y el precio al consumidor.

11.4 Riesgos críticos

11.4.1. Riesgos internos

- Riesgos de imagen y reputación, a través de los no cumplimientos de los protocolos establecidos y los valores de Sexuality.
- Riesgos de gestión de personas: malas prácticas de venta.
- Riesgos operativos: no contar con el mix de producto ofrecido.
- Riesgos de calidad: ofrecer productos que no cumplan con su promesa.
- Riesgos económicos: no lograr las ventas esperadas que repercutan en la continuidad del negocio.

11.4.2. Riesgos externos

Los riesgos externos que tiene este proyecto son diversos, dentro de los que podemos mencionar los siguientes:

- Riesgos económicos: debido a lo explicado en el punto anterior.
- Riesgos de competencia: en precios depredadores o estrategias desleales que afecten.
- Riesgos de imitación: que la competencia imite nuestro modelo de negocios con tiendas especializadas.
- Riesgos logísticos: por paro de aduana que no permitan un surtimiento a tiempo.
- Riesgos de la comunidad: a través del impacto que pueda causar grupos ecológicos, ambientalistas, religiosos y anti-sex shops.

11.4.3. Plan de mitigación

- A nivel interno, reforzar todos los mecanismos de gestión de personas, protocolos y procesos de la empresa en la comercialización y atención al cliente. A través de capacitación constante de nuestro personal, realizar seguimiento a los problemas detectados e ir realizando acciones correctivas y de control.
- Participar activamente y en colaboración con los programas de gobiernos en temas de sexualidad y educación como auspiciadores, siendo otro "brazo" de difusión, lo anterior, permite reforzar la imagen de marca y mitigar la acción de grupos contrarios. Por otro lado, nos diferenciaría de los otros competidores y reforzaría nuestra propuesta de valor.
- Generar un plan de educación sexual responsable y de sexo seguro para jóvenes que recién se inician en la actividad sexual, y esta propuesta validarla a nivel gubernamental para ser impartidas en colegios o foros abiertos al público en sedes públicas destinadas

para tal efecto. Programas que reforzaran la parte editorial de nuestra web colaborando en la difusión con el gobierno.

- Realizar una clasificación A,B,C de producto con diferentes coberturas de meses de stock para cualquier eventualidad externa en el aprovisionamiento.
- Realizar periódicamente controles de calidad de los productos ofrecidos, como también investigación de los proveedores y su funcionamiento internacional, reduciendo los riesgos de mala calidad de los productos.
- Reforzar continuamente la estrategia comercial con un soporte marketing orientado a impulsar la venta a través de un plan marketing de desarrollo y una comunicación que potencie el vínculo con el consumidor.
- Reforzar la sinergia de actividades de nuestro modelo de negocios para consolidar nuestra propuesta de valor. Luego, desarrollar nuevas ventajas competitivas que innoven y refuercen aún más nuestra propuesta y generen nuevas barreras de entradas al nicho que desarrollemos "Venta Sex shop con responsabilidad Social". En este sentido, apoyaremos nuestra propuesta de valor con el desarrollo de programas de educación sexual en colaboración con el gobierno, lo cual será el foco de diferenciación y de desarrollo de nuevas ventajas competitivas sustentables. Queremos ser acreditados como gestores-colaboradores de la educación sexual en Chile, invitando a nuestro clientes, usuarios, consumidores y no consumidores a informarse responsablemente en nuestras salas de venta, canal online y actividades en terreno. Reforzaremos nuestro rol social con una venta responsable y ligada a la información creando una red interactiva de contenidos para la sociedad.

11.5. Conclusiones

Las conclusiones que podemos obtener luego de analizar este proyecto son las siguientes:

- El mercado de productos y servicios de placer, bienestar, educación sexual es un mercado en crecimiento y con alto potencial de desarrollo de propuestas de valor diferenciadas. "El sexo vende", como referencia la creadora del primer sex shop en el mundo.
- La propuesta de valor de Sexuality propone un servicio personalizado, asesorado, con un formato nuevo de venta tipo retail, utilizando un nuevo servicio de consultas

especializadas por sexólogos que tienen por objeto brindar una experiencia diferenciada a nuestros clientes, en búsqueda de la fidelización de ellos y otorgar productos que satisfagan plenamente las necesidades de estos.

- Dentro de las fortalezas y ventajas que tendrá Sexuality serán un gran poder de marca, reforzado por un constante plan de marketing bien direccionado a nuestros clientes objetivos, y que resalta la diferenciación respecto a lo que existe en el mercado, respecto a servicio, atención, experiencia de compra, educación y prevención.

- El análisis financiero de nuestro plan de negocios revela que nuestra propuesta es rentable y sustentable a través del tiempo, con un alto potencial de crecimiento, el que otorga una alta rentabilidad a los inversionistas.

XII. ANEXOS

ANEXO I. ENCUESTA

Cuestionario aplicado:

1.- De la siguiente lista. ¿Qué productos ha comprado?

- 1___(AL) Aceites / Lubricantes / Feromonas
- 2___(JS) Juguetes Sexuales (vibradores, anillos, consoladores, etc)
- 3___(DL) Disfraces / Lencería / Juegos Eróticos
- 4___(VE) Videos Eróticos
- 5___(PSC) Preservativos clásicos (con o sin espermicida)
- 6___(PNC) Preservativos no clásicos (textura, color, aroma, sabor, etc)
- 7___ (N) Ninguno

2.- Dónde usted ha adquirido el producto. (Puedes anotar más de una respuesta)

- 1___ Internet / venta online
- 2___ Tiendas Sex Shop
- 3___ Farmacia
- 4___ Catálogo
- 5___ Moteles
- 6___ Despedidas de soltera
- 7___ Ninguno

3.- ¿Con qué regularidad ha comprado estos productos?

- 1___ Una vez al mes
- 2___ Cada 3 meses
- 3___ Cada 6 meses
- 4___ Una vez al año

4. Cuáles son las variables de decisión de compra?

- 1___ Precio
- 2___ Calidad / Producto / Servicio
- 3___ Regalo / Evento
- 4___ Necesidad
- 5___ Oportunidad

5. ¿Cuál es atributo más importante que valora en estos productos?

Aceite / Lubricantes 1-Calidad/Precio 2- Innovación y Diseño 3-Funcionalidad 4- Marca	Juguetes Sexuales 1-Calidad/Precio 2- Innovación y Diseño 3-Funcionalidad 4- Marca	Disfraces / Lenceria 1-Calidad/Precio 2- Innovación y Diseño 3-Funcionalidad 4- Marca	Videos eroticos 1-Calidad/Precio 2- Innovación y Diseño 3-Funcionalidad 4- Marca	Preservativos Clásicos 1-Calidad/Precio 2- Innovación y Diseño 3-Funcionalidad 4- Marca	Preservativos No Clasicos 1-Calidad/Precio 2- Innovación y Diseño 3-Funcionalidad 4- Marca
--	---	--	---	--	---

6.- ¿Cuál es el aspecto que más valora en una experiencia de compra de productos eróticos y de placer, en cuanto al servicio?

- 1___ Asesoría y servicio personalizado
- 2___ Atención y servicio privado
- 3___ Atención expedita
- 4___ Amabilidad en la atención

7.- ¿Cuál es el atributo que más valora en un local de productos eróticos y de placer?

- 1___ Ambientación del local
- 2___ Limpieza y presentación del local
- 3___ Exhibición de los productos y sus precios
- 4___ Presentación de los trabajadores

8.-hablando de una tienda establecida ¿Usted por qué no entraría a una sex shop?

- 1___ Nuestra ciudad es muy conservadora y me consideraría un pervertido

- 2___ Lo considero algo muy vulgar y malo
- 3___ No he tenido necesidad en un futuro quizá
- 4___ No hay garantía de los productos
- 5___ vergüenza

Datos del encuestado

Edad:

Género:

___ M ___ F

Fin de la entrevista, sugerencias del entrevistado considerarlas y detallarlas al final de la encuesta.

Sugerir el correo electrónico, aunque no es obligatorio.

Análisis de la encuesta:

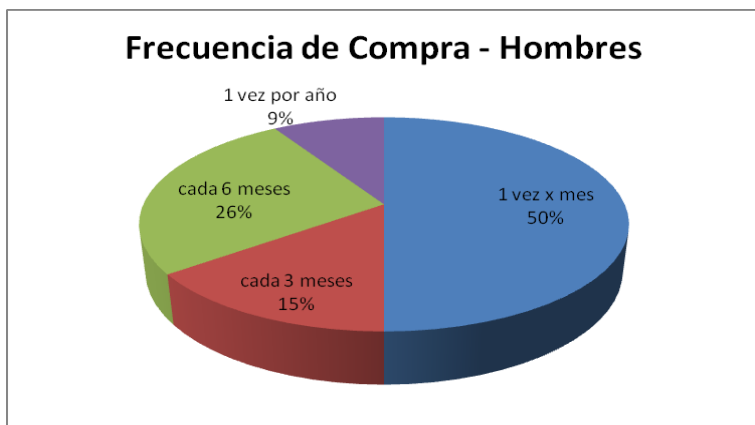
Fueron encuestados 118 personas de diferentes rangos etarios entre 20 y 59 años, donde 66 eran mujeres y 52 hombres

Donde obtuvimos los siguientes resultados respecto a las preguntas realizadas.

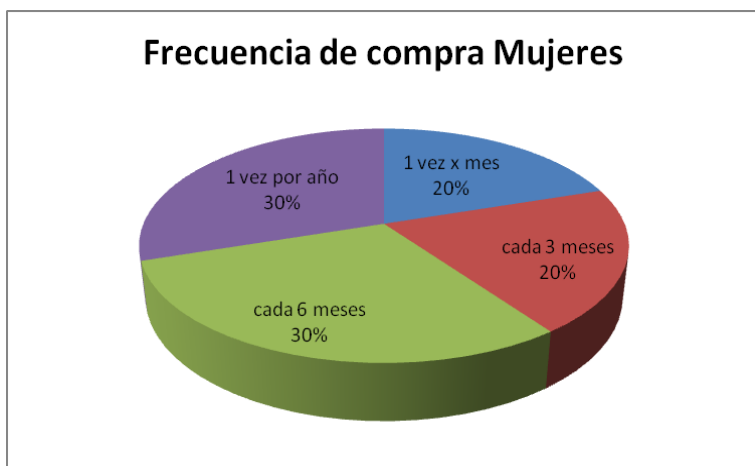
1. Un 19% de los hombres nunca ha comprado un producto de tipo sexual, un 30% de las mujeres tampoco ha comprado ningún producto de la gama expuesta en la pregunta numero 1.

De las personas que si han comprado, en el caso de los hombres, un 77% ha comprado preservativos clásicos, un 66% preservativos no clásicos, luego vienen lo videos eróticos con un 25% y los lubricantes con un 23% de compra. Las mujeres han adquirido principalmente lencería erótica con un 45% y luego lubricantes un 36% y en tercer lugar preservativos clásicos con un 26%.

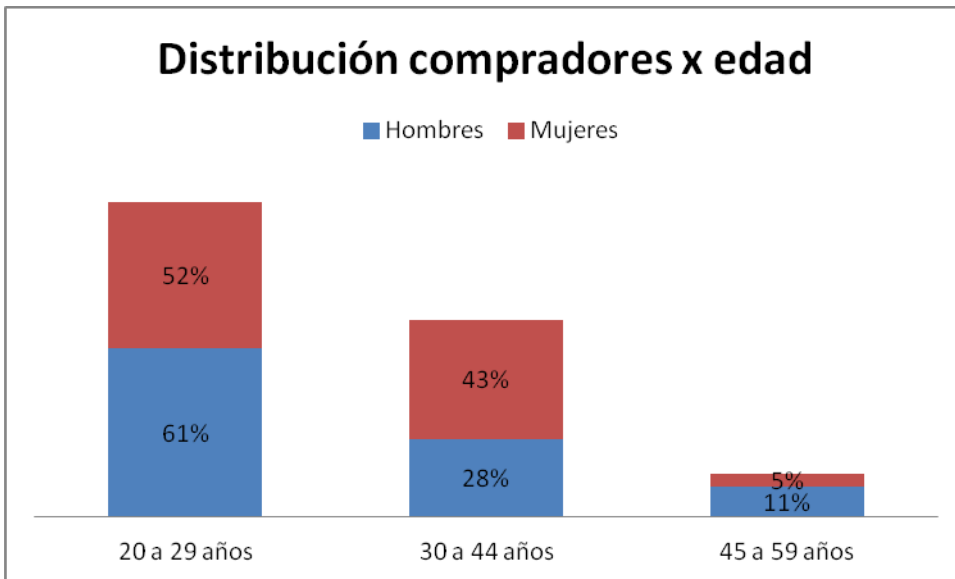
2. Respecto a la frecuencia de compra, en el caso de los hombres que adquieren productos, un 50% compra una vez al mes (principalmente preservativos), luego cada 6 meses un 26% otros productos como lubricantes o videos.



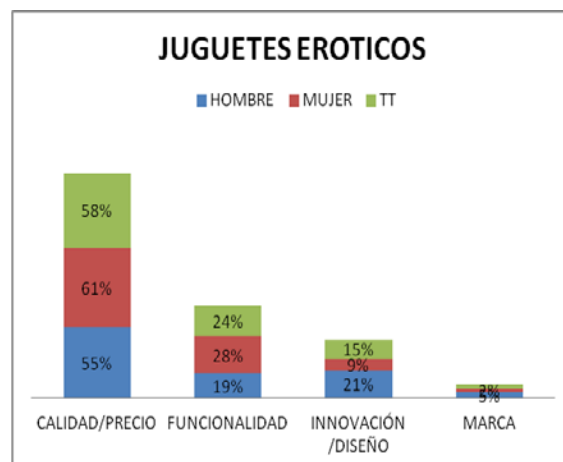
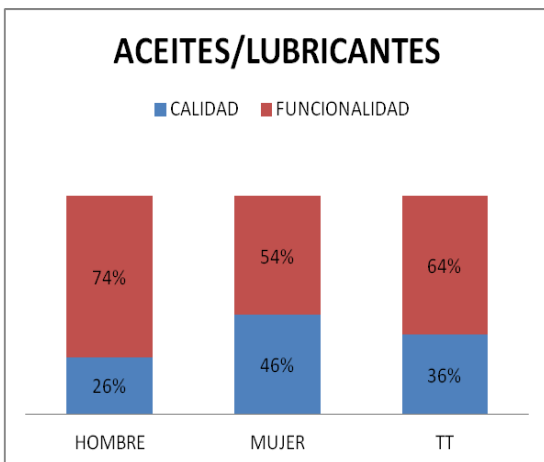
En el caso de las mujeres, la frecuencia de compra es más distanciada con un 60% que compra entre 6 meses y 1 año, principalmente compran lubricantes, lenceria y juguetes sexuales (con menos frecuencia)

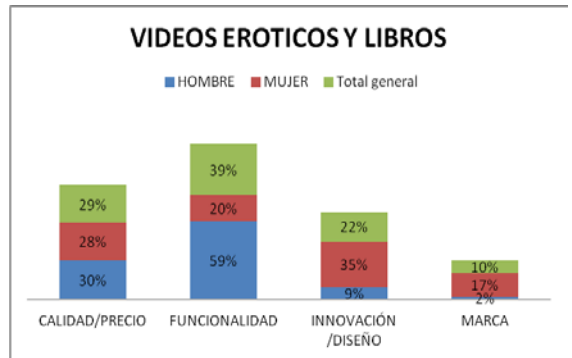
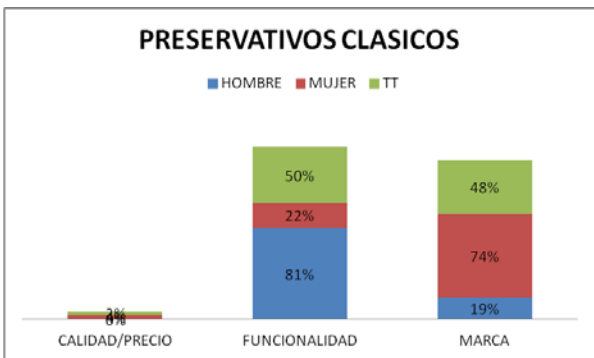
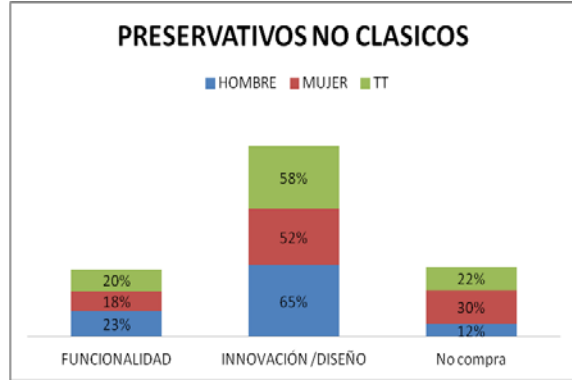
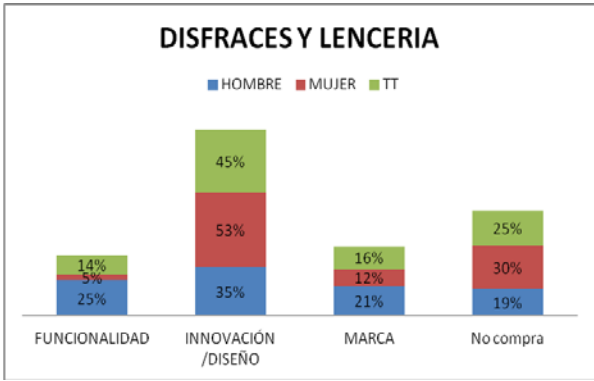


3. De la muestra se extrae de los compradores habituales de artículos de sex shop el 52% de los hombres y el 61% de las mujeres encuestadas corresponden a jóvenes entre 20 y 29 años, en segundo lugar está el segmento etario entre 30 y 44 años con un 43% hombres y un 28% mujeres y finalmente el segmento entre 45 y 59 años.

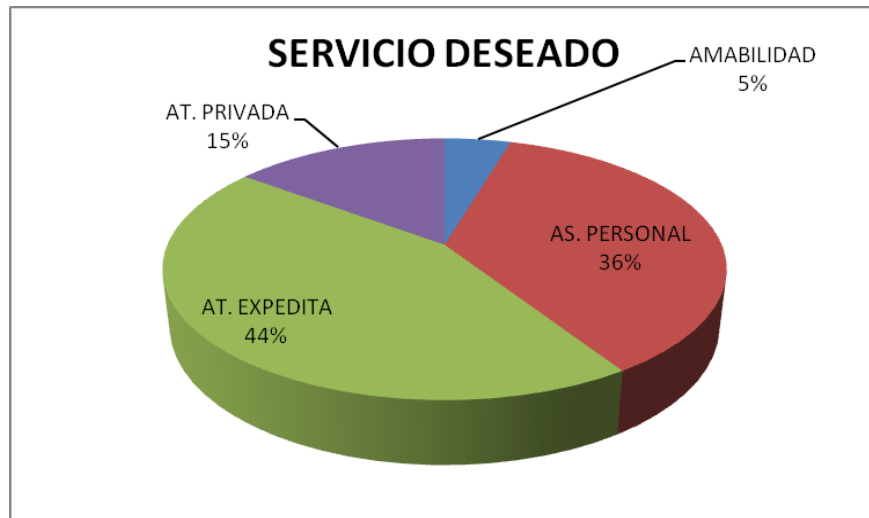


4. En el caso de los atributos importantes para la compra de productos, se dan los siguientes resultados:

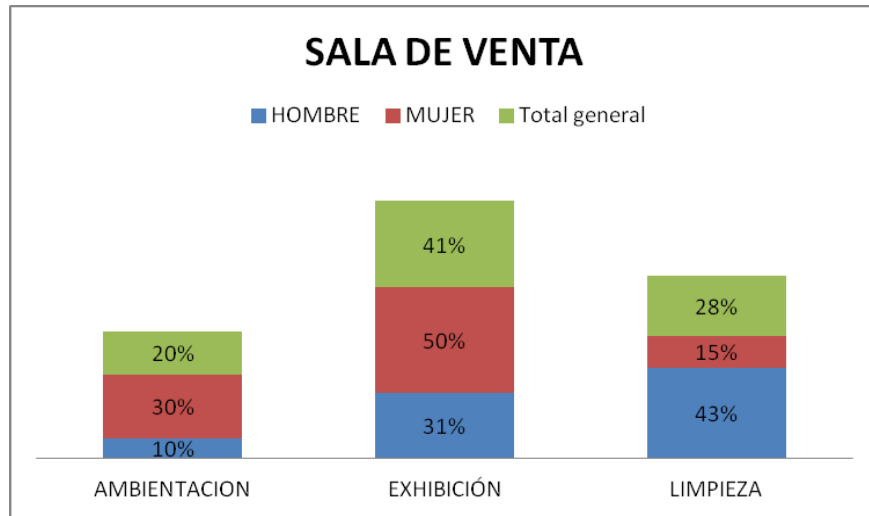




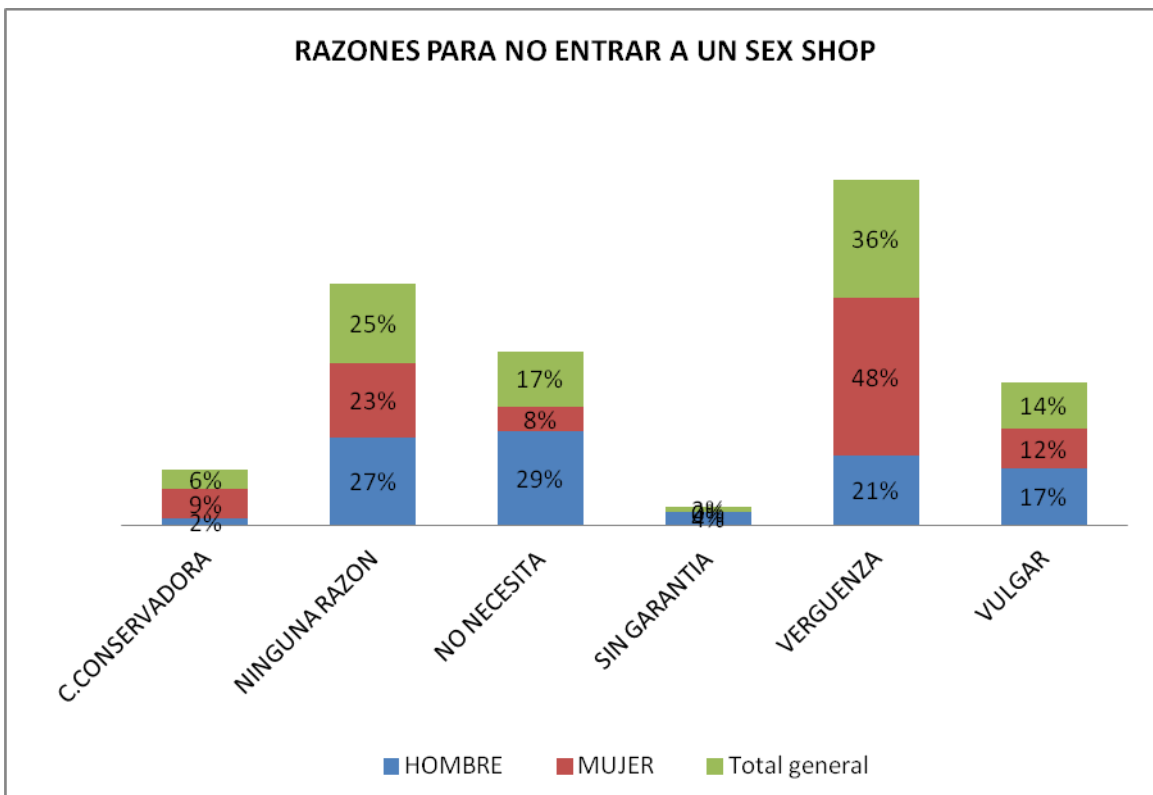
5. Respecto al servicio deseado en tienda para el total de encuestados, tenemos los siguientes resultados:



6. Los atributos que más valora un cliente cuando compra en una tienda son:



7. Las razones que tienen las personas para no entrar a un sex shop son:



ANEXO II. ESTUDIO EN PUNTO DE VENTAS "CLIENTE INCÓGNITO"

Realizamos el método investigativo denominado "**Cliente Incógnito**" en los siguientes locales: Japi Jane, Novelty, Sex Shop mayorista, Gallery shop, solo para adultos, Fetish Store, Sex Ram, farmacias y supermercados.

Evaluamos los siguientes temas como cliente incógnito en la visita que hicimos a los locales.

A nivel visual:

1. Ubicación y Ambientación lugar: sofisticado, lujo, tipo tienda "mesón" o "cash and carry". Ambientación con aromas, sin aromas.
2. Mix de productos: variedad según tipo y función .
3. Marcas que trabajaban: nacionales, internacionales, ambas.
4. Tipo de clientes que ingresaba a la tienda: hombres, mujeres, homosexuales, fetiches, sado-masoquistas, travestis, transgénicos, etc.
5. Tipo de vendedores de mesón: formales o informales (formales: con uniforme, sin uniforme, género mujer o hombre, jóvenes o adultos; de los informales: punk, de alguna tribu urbana, con tatoos, adulto o jóvenes)
6. Limpieza del lugar e higiene.
7. Exhibición y visibilidad: minimalista, exhibición masiva de productos en vitrina, show room.
8. Comunicación con gran foco a: todo tipo cliente hombres y mujeres, sólo hombres, sólo mujeres, sólo homosexuales y sadomasoquista.
9. Packaging de los productos: embolsados en su mayoría con garantía, sin garantía, en caja desde fabricante con garantía, cofres elegantes; de todo un poco.
10. Tipo de bolsa de compra: Bolsa brandeada (con logotipo) de cartón , bolsa plástica con logo, bolsa plástica sin logo.
11. Promociones: Nivel de actividad promocional en el lugar: existente e inexistente.

A nivel de experiencia y consulta:

A. Medición de grado de conocimiento del dependiente de mesón o dueño del local respecto a los productos:

- Hola! ¿Para qué sirve este artículo? ¿Qué me dice de su calidad? ¿Qué diferencia tiene con este otro?

B. Medición de grado de grado de asesoría del dependiente o dueño de local:

- Sabes, estoy buscando un vibrador. ¿Cuál me recomiendas?. En este punto es importante que el dependiente pregunte si uno es principiante o ha utilizado uno anteriormente.
- Sabes estoy buscando un juguete para utilizarlo en pareja. En este punto es importante que el dependiente averigüe si el tipo de pareja que se tiene es del mismo sexo o es del sexo opuesto, además de las tendencias sexuales.
- ¿Tienen página web... y asesoran en línea? Esperar respuesta y continuar preguntando: Sabes tengo unas amigas que no se atreverían a venir al local, por web la compra es fácil?... donde les va mejor en la tienda o en la web... **(ahí algunos podrían lanzar un porcentaje, esta observación no aplica para farmacias y supermercados.)**

C- Medición tipo clientela, esto se hará al momento de entrar en confianza con el dependiente y antes de la compra del artículo. Esto no aplica para farmacias y supermercados, salvo última observación.

- Sabes, esta es nuestra primera vez. Nosotros nunca habíamos entrado a un sex shop y nos ha encantado. Dime qué tipo de clientes son los que vienen aquí, ya que yo veo que son normales.
- ¿ Y muchos cotizan antes de comprar en otros sex shop?
- Si vemos productos muy caros, preguntamos: "Oye y estos productos que veo acá, quienes se los llevan y¿pagan eso?".
- ¿La mayoría vienen en pareja a comprar o solos?.

D- Medición ticket de compra y frecuencia, esto se hará al momento de entrar en confianza con el dependiente y antes de la compra del artículo. Sólo Sex Shops.

- Estoy feliz porque esta será mi primera vez, pero uy..... no sé si gastar esta cantidad de dinero... ¿Qué me dices?
- Veo mucha gente venir, tengo curiosidad ¿Cuánta gente atienden a diario? Pobre!... ya no quieres saber nada de sexo!
- La mayoría nos mencionó la cantidad promedio diaria de compradores, con la información obtuvimos que Japi Jane, Novelty y sex shop medianos atienden 10 a 20 personas.

Comentar el gasto que uno hará y preguntar: Ufff me voy a gastar \$20.000 pesos... ojala valga

Resumen Respuestas Estudio en Punto de Venta:

A nivel visual:

1. Ubicación y Ambientación lugar: sofisticado, lujo, tipo tienda "mesón" o "cash and carry". Ambientación con aromas sin aromas.

La mayoría de los lugares visitados poseían exhibidos los productos en blister o cajas, respecto a estas últimas no exhibían su contenido por higiene. Además, la exhibición era confusa, ocupan en casi todas las murallas gancheras con gran profundidad del artículo con entre 4 a 6 unidades promedio, el modelo más utilizado es el "cash and carry", o sea, auto-atención. En los supermercados y farmacias se destinan góndola de exhibición o gancheras sobre mesón, la diferencia con los sex shop es que acá los productos están ordenados con amplitud y profundidad de 3 unidades promedio por producto, algunos en cajas antirrobo y formato autoservicio o solicitud a mesón. Sin embargo, hay tiendas sex shop que se diferencian totalmente del promedio con "show room" de productos (lugar de exhibición de muestras) y la venta es asesorada continuamente por el vendedor de manera personalizada.

2. Mix de producto: variedad según tipo y función.

En los sex shop establecidos existen todas las categorías de artículos de entretenimiento, placer y prevención sexual, con una amplia variedad de surtido de productos; se puede encontrar desde preservativos, lubricantes, lencería, videos eróticos, libros hasta un amplio surtido de juguetes sexuales y artículos de entretenimiento innovadores. En supermercados y farmacias la oferta es acotada a 3 categorías: preservativos, lubricantes y anillos vibradores.

3. Marcas que trabajaban: nacionales, internacionales, ambas.

La gran mayoría trabaja marcas importadas de procedencia Estados Unidos, China y Europa.

4. Tipo de clientes que ingresaba a la tienda: hombres, mujeres, homosexuales, fetiches, sadomasoquistas, travestis, transgénicos, etc.

En los sex shop y supermercados o farmacias encontramos compradores y usuarios transversales en distintas tendencias sexuales y edades.

5. Tipo de vendedores de mesón: formales o informales (formales: con uniforme, sin uniforme, género mujer o hombre, jóvenes o adultos; de los informales: punk, de alguna tribu urbana, con tatuos, adulto o jóvenes)

La gran mayoría de los vendedores de sex shop son informales, sin uniforme, la mayoría jóvenes con tatuos y estilo punk o hippie. En el caso de farmacias y supermercados los vendedores poseen uniforme, la mayoría adultos y serios.

6. Limpieza del lugar e higiene

La mitad de los sex shop visitados estaban limpios y organizados, la otra mitad tenía la exhibición con polvo y el lugar no aseado. Los supermercados y farmacias limpias y ordenadas.

7. Exhibición y visibilidad: minimalista, exhibición masiva de productos en vitrina, show room.

En los sex shop del centro de Santiago, el estilo de exhibición era masivo con productos expuestos en vitrina. En Providencia y Las Condes la exhibición era

más recatada o tenían show room de productos, todos casi sin exhibición a la calle.

8. Comunicación con gran foco a: todo tipo cliente hombres y mujeres, sólo hombres, sólo mujeres, sólo homosexuales y sadomasoquista.

La comunicación de los sex shop en su mayoría estaba dirigida a todo tipo de público. Los ubicados en el centro de Santiago destacan su comunicación a sadomasoquistas, homosexuales y lesbianas. En supermercados y farmacias no existe comunicación asociada a la exhibición.

9. Packaging de los productos: embolsados en su mayoría con garantía, sin garantía, en caja desde fabricante con garantía, cofres elegantes; de todo un poco.

La mayoría vende productos embolsados con garantía la cual se pierde una vez abierto el envase del producto. Si se va a comprar un producto es ideal revisarlo en tienda antes de llevarlo a casa. Sólo los productos de mayor valor vienen en cajas más elaboradas y la marca lelo viene en cofres sofisticados y elegantes.

10. Tipo de bolsa de compra: Bolsa brandeada (con logotipo) de cartón, bolsa plástica con logo, bolsa plástica sin logo.

Todos entregan en bolsas plástica con logo y sin logo. La excepción es Japi Jane cuya bolsa de compra es grande, bien elaborada, elegante y logotipo.

11. Promociones: Nivel de actividad promocional en el lugar: existente e inexistente.

El nivel promocional es alto en los sex shop que manejan volumen y venta mayorista. El resto de los sex shop posee una baja actividad promocional. Los supermercados y farmacias poseen actividad promocional en descuento y bonificación de producto bandeado. (lleve 2 y pague 1, caja de preservativo tamaño grande de regalo lubricante).

A nivel de experiencia y consulta:

A y B. Medición de grado de grado de asesoría del dependiente o dueño de local:

- Sabes, estoy buscando un vibrador. ¿Cuál me recomiendas?. En este punto es importante que el dependiente pregunte si uno es principiante o ha utilizado uno anteriormente.

El 30% de los lugares visitados el vendedor preguntó nuestro grado de conocimiento. El resto recomendó sin preguntar refiriéndose a lo más llevado o según su propia experiencia. En farmacias preguntamos por los anillos vibradores, el dependiente nos leyó la recomendación del envase en la mayoría de las tiendas, en supermercado no había juguetes.

- Sabes estoy buscando un juguete para utilizarlo en pareja. En este punto es importante que el dependiente averigüe si el tipo de pareja que se tiene es del mismo sexo o es del sexo opuesto, además de las tendencias sexuales.

La mayoría de las tienda (70%), pregunta con quién desea utilizarlo (pareja hombre o mujer). Otros esperaron que uno identifique a su pareja como del sexo contrario o mismo sexo. En farmacias nos recomendaron el anillo vibrador o los lubricantes con sabor sin preguntar más.

- ¿Tienen página web... y asesoran en línea? Esperar respuesta y continuar preguntando: Sabes tengo unas amigas que no se atreverían a venir al local, por web la compra es fácil?... donde les va mejor en la tienda o en la web... **(ahí algunos podrían lanzar un porcentaje, esta observación no aplica para farmacias y supermercados.)**

La mayoría poseía página web, pero casi ninguno asesoraba en línea en dicha página. Todos aseguran que la compra internet es segura y la recomiendan para las amigas tímidas, pero aseguraban que la tienda es mejor para quienes quieren hacer consultas. Sólo la mitad de las tiendas nos contaron que venden más tienda que en internet hablando que este medio les cooperaba en el 20% de sus ventas totales (calculamos esta cifra a través del promedio de los datos entregados).

C. Medición tipo clientela, esto se hará al momento de entrar en confianza con el dependiente y antes de la compra del artículo. Esto no aplica para farmacias y supermercados, salvo última observación.

- Sabes, esta es nuestra primera vez. Nosotros nunca habíamos entrado a un sex shop y nos ha encantado. Dime qué tipo de clientes son los que vienen aquí, ya que yo veo que son normales.

Sobre este punto la mayoría habla que su público es variado de todo tipo de tendencias sexuales y estratos socioeconómico. Del total de tiendas la repartición hombres y mujeres que pudimos promediar fue de 60% de los clientes frecuentes son hombres que acuden a comprar. Un 40% son mujeres, que acuden con amigas o en pareja.

- ¿Y muchos cotizan antes de comprar en otros sex shop?

La gran mayoría contesto que son pocos los clientes que entran y no compran en promedio 7 de cada 10 clientes compran algo. Siempre se llevan algo, por lo general la gente no vitrinea. Los más fieles ya vieron antes los artículos en la página web y compararon online los precios con otros sex shop. El 60% de las tiendas menciona que su tasa de fidelización es alta, en promedio mencionan que un cliente fiel compra 3 a 4 veces en el año.

- Si vemos productos muy caros, preguntamos: "Oye y estos productos que veo acá, quienes se los llevan y¿pagan eso?".

Respecto de los productos caros: 70% de las tiendas respondió que la mayoría los compran clientes frecuentes que buscan novedades.

- ¿La mayoría vienen en pareja a comprar o solos?

El 80% de las tiendas respondieron que las compras son tanto en pareja como individualmente. Sólo el 20% de las tiendas menciona que son comprados individualmente. En farmacia la compra es en solitario la mayoría de las veces. En supermercado, le preguntamos a la cajera y nos comenta que ambos.

D. Medición ticket de compra y frecuencia, esto se hará al momento de entrar en confianza con el dependiente y antes de la compra del artículo. Sólo sex Shops.

- Estoy feliz porque esta será mi primera vez, pero uy..... no sé si gastar esta cantidad de dinero... ¿qué me dices?

La gran mayoría en este punto habla de los beneficios y atributos del producto mostrando incluso artículos más caros como otros más baratos con sus pros y contras, Japi Jane y Starsex que refuerzan su recomendación mencionando la procedencia del modelo y su calidad.

- Veo mucha gente venir, tengo curiosidad ¿cuánta gente atienden a diario? Pobre!... ya no quieres saber nada de sexo!

La mayoría nos mencionó la cantidad promedio diaria de compradores, con la información obtuvimos que Japi Jane, Novelty y sex shop medianos atienden 10 a 20 personas. También, en base a sus respuestas pudimos determinar que en el año un cliente compra entre 3 a 4 productos sex shops.

- Comentar el gasto que uno hará y preguntar: Ufff voy a gastar \$20.000 pesos... ojalá valga la pena (comentario al aire). Dime: ¿La mayoría gasta en promedio más de esto o menos?

Jappy Jane respondió lo mismo que tu, Novelty respondió que menos y dijo alrededor de \$15.000 pesos, Sex shop mayorista nos dijo que menos “unas 7 o 8 lucas”, resto menciona en promedio 10.000 pesos.

VI. Cuadro 3 Carta Gantt (años 2 al 7)

ACTIVIDADES	Año2		Año3		Año4		Año5		Año6		Año7	
	Sem. 1	Sem. 2	Sem. 1	Sem. 2	Sem. 1	Sem. 2	Sem. 1	Sem. 2	Sem. 1	Sem. 2	Sem. 1	Sem. 2
Selección del Local												
Negociación Local												
Enviar documentación a Arrendataria												
Aprobación arrendataria												
Firmar contrato arriendo												
Pagar anticipo												
Recibir el Local												
Definir tipo de Sociedad												
Constituir Sociedad												
Iniciación de actividades en SII / modificaciones												
Evaluar y Contratar contador externo												
Abrir Cta Corriente												
Contratación Transbank												
Tramite de Patente												
Imprimir Boletas de venta y facturas												
Guía de Despacho												
Desarrollar contratos de trabajo												
Adecuación Local												
Visita maestro cotizar arreglos												
Definir Layout												
Tomar foto y medidas												
Cotizar mobiliario												
Aprobación de render /3D												
Cotizar aire acondicionado												
Cotizar computador, internet, Circuito camaras												
Comprar equipos y Kit circuito camaras												
Instalación de equipos y remodelación												
Logística												
BBDD Mix inicial de productos x proveedor Nac. e Int.												
Definir mix de servicios y soportes para Terapeuta												
Negociación y forma pago proveedores												
Implementación de diseño y adecuación de bodega												
Sistema de control de stock												
Aprovisionamiento sala												
Definir sistema metodo costeo producto												
Comprar camioneta para despachos												
Seguro vehiculo												
Papelería / Piezas de mktg												
Definir Nombre, logo, imagen												
Diseño POP, Layout sala ; planogramas , Merchandising												
Lista de precios												
Impresión de POP y piezas mktg												
Uniformes												
Definir insumos de apoyo: agua, vasos, papel												
Personal												
Definir Políticas internas y atención												
Preparar presentación: Concepto, Políticas												
Definir Protocolos de Atención												
Variables de seguimiento de protocolos												
Definir Procesos												
Descripción de Cargos, forma de pago												
Convocatoria para entrevistas												
Entrevistas nuevo personal												
Ingreso y contratación nuevo personal												
Formación nuevo personal												
Observación del funcionamiento												
Ajustes funcionamiento personal												
Pago de remuneraciones y comisiones												
Gestión												
Reunión gestión												
Junta Directiva Resultados /estrategias/competencia												
Elaborar Plan Marketing												
Diseño Comunicación, Servicio												
Formar en la promoción a vendedores												
Definir nueva sede, buscar local												
Cerrar contrato arriendo nuevas sedes												
Estudiar Competencia: servicios, horarios												
Diseño Web, FB, twitter												
Reunión con Contador												
Pago de Impuestos												
Unificar Conceptos, Imagen en 2 pdv												
Activación de servicios Terapéuticos												
Comprar software												
Mix producto de innovación												
verificar innovaciones de mercado y proveedores												
Definir inclusión de nuevos productos												
generar compra de productos nuevos												

VII. Cuadro 4 Cálculo tasa de descuento

Tasa de Costo de Capital

$$\rho = r_f + PRM * \beta$$

$$\rho = 2,19\% + 5,93\% * 2,18$$

$$\rho = 15,12$$

Referencias y supuestos:

Tasa interés libre de riesgo:

www.bancocentral.cl

http://www.bcentral.cl/estadisticas-economicas/series-indicadores/xls/Tasas_instrumentos_BCCH.xls
BCU Promedio entre 5 y 10 años de las últimas tasas entregadas Agosto 2013

PRM:

www.damodaran.com

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

Beta: Riesgo sistemático del negocio

www.damodaran.com

<http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

This data set lists betas by industrial sector.

Se calculó en base al promedio de las industrias retail, farmacias y Cuidado personal.

En este caso como no existe un beta respecto a empresas de la industria, ni siquiera, Beate Uhse, pionera en este tema.

<http://finance.yahoo.com/q?s=USE.DE>

Se promedió el riesgo de estas industrias y se duplicó el riesgo, dado que es un negocio con menos desarrollado en Chile.

Tasa de Costo Patrimonial (Inversionista)

$$k_p = \rho + (\rho - k_B)(1 - T_C) \frac{B}{P}$$

$$k_p = 15,12\% + (15,12\% - 8,7\%)(1 - 20\%)1/1$$

$$k_p = 20,26\%$$

Respecto a la proporción entre deuda y capital, se tomo el criterio de financiamiento del 50% con recursos propios y un 50% con financiamiento bancario a una tasa anual (crédito corfo) del 8,7% (0,725% mensual).

(fuente: <http://www.pyme.cl/corfoinversion.htm>)

Tasa de Descuento WACC

$$Wacc = K_p * \left(\frac{P}{V}\right) + K_b * (1 - T_C) \left(\frac{B}{V}\right)$$

$$Wacc = 20,26\% * (0,5) + 8,7\% * (1 - 20\%)(0,5)$$

$$Wacc = 13,61\%$$

VIII. Cuadro 5 Cálculo de la depreciación

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Activo Fijo	\$ 41.000.000	\$ 16.000.000	\$ 16.000.000	\$ 32.000.000	\$ 16.000.000	\$ -	\$ -
Depr. Instalaciones (3 años lineal)	\$ 3.333.333	\$ 6.666.667	\$ 10.000.000	\$ 13.333.333	\$ 13.333.333	\$ 10.000.000	\$ 3.333.333
Local Santiago Centro	\$ 3.333.333	\$ 3.333.333	\$ 3.333.333				
Local Providencia		\$ 3.333.333	\$ 3.333.333	\$ 3.333.333			
Local La Florida			\$ 3.333.333	\$ 3.333.333	\$ 3.333.333		
Local Antofagasta				\$ 3.333.333	\$ 3.333.333	\$ 3.333.333	
Local Viña del Mar				\$ 3.333.333	\$ 3.333.333	\$ 3.333.333	
Local Concepción					\$ 3.333.333	\$ 3.333.333	\$ 3.333.333
Depr. Mobiliario y Eq Comput (2 años lineal)	\$ 10.000.000	\$ 13.000.000	\$ 6.000.000	\$ 9.000.000	\$ 9.000.000	\$ 3.000.000	\$ -
Local Santiago Centro	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000					
Local Providencia		\$ 3.000.000	\$ 3.000.000				
Local La Florida			\$ 3.000.000	\$ 3.000.000			
Local Antofagasta				\$ 3.000.000	\$ 3.000.000		
Local Viña del Mar				\$ 3.000.000	\$ 3.000.000		
Local Concepción					\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	
Bodega Central	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000					
Depr. Software y Web (2 años lineal)	\$ 5.500.000	\$ 5.500.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
ERP - WEBSITE	\$ 5.500.000	\$ 5.500.000					
Depreciación Anual	\$ 18.833.333	\$ 25.166.667	\$ 16.000.000	\$ 22.333.333	\$ 22.333.333	\$ 13.000.000	\$ 3.333.333

Depreciación acelerada en base a vida útil de tablas entregadas por el S.I.I.

Años de vida útil. Fuente: http://www.sii.cl/pagina/valores/bienes/tabla_vida_enero.htm

IX. Cuadro 6 Cálculo de Capital de Trabajo

Ingresos con IVA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7
Ventas	\$ 177.412.794	\$ 355.825.502	\$ 574.851.809	\$ 984.925.894	\$ 1.381.614.979	\$ 1.755.108.769	\$ 2.172.522.683
Pago 98% año actual	\$ 173.864.538	\$ 348.708.992	\$ 563.354.773	\$ 965.227.376	\$ 1.353.982.680	\$ 1.720.006.594	\$ 2.129.072.229
Pago 2% año siguiente		\$ 3.548.256	\$ 7.116.510	\$ 11.497.036	\$ 19.698.518	\$ 27.632.300	\$ 35.102.175
Ingresos	\$ 173.864.538	\$ 352.257.248	\$ 570.471.283	\$ 976.724.412	\$ 1.373.681.197	\$ 1.747.638.893	\$ 2.164.174.404
Inventario con IVA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7
Compra	\$ 49.644.686	\$ 103.160.614	\$ 166.480.672	\$ 273.705.552	\$ 373.818.394	\$ 496.098.853	\$ 613.142.796
Pago en el año actual	\$ 37.233.514	\$ 77.370.460	\$ 124.860.504	\$ 205.279.164	\$ 280.363.796	\$ 372.074.140	\$ 459.857.097
Pago saldo año siguiente		\$ 12.411.171	\$ 25.790.153	\$ 41.620.168	\$ 68.426.388	\$ 93.454.599	\$ 124.024.713
Pago Anual Inventario	\$ 37.233.514	\$ 89.781.632	\$ 150.650.658	\$ 246.899.332	\$ 348.790.184	\$ 465.528.739	\$ 583.881.811
Gastos	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7
Gastos Operación (contado)	\$ 75.226.109	\$ 160.386.411	\$ 241.037.447	\$ 422.985.183	\$ 533.789.850	\$ 585.493.767	\$ 641.833.663
Remuneraciones	\$ 39.360.000	\$ 88.420.801	\$ 135.249.793	\$ 219.228.620	\$ 251.864.810	\$ 259.128.519	\$ 266.634.657
Otros Gastos	\$ 35.866.109	\$ 71.965.611	\$ 105.787.654	\$ 203.756.563	\$ 281.925.040	\$ 326.365.247	\$ 375.199.006
Gastos Marketing (Pago)	\$ 26.775.000	\$ 38.377.500	\$ 58.844.274	\$ 90.358.676	\$ 103.022.567	\$ 102.712.475	\$ 114.622.554
Gastos Marketing	\$ 35.700.000	\$ 39.270.000	\$ 65.369.032	\$ 98.688.558	\$ 104.467.237	\$ 102.127.554	\$ 118.787.554
Pago año actual	\$ 26.775.000	\$ 29.452.500	\$ 49.026.774	\$ 74.016.418	\$ 78.350.427	\$ 76.595.666	\$ 89.090.666
Pago año siguiente credito		\$ 8.925.000	\$ 9.817.500	\$ 16.342.258	\$ 24.672.139	\$ 26.116.809	\$ 25.531.889
Total Pago de Gastos	\$ 102.001.109	\$ 198.763.911	\$ 299.881.721	\$ 513.343.859	\$ 636.812.416	\$ 688.206.241	\$ 756.456.217
Déficit / Superavit	\$ 34.629.914	\$ 63.711.705	\$ 119.938.904	\$ 216.481.220	\$ 388.078.597	\$ 593.903.913	\$ 823.836.376
Capital de Trabajo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

X. Cuadro 7 Financiamiento de Proyecto con créditos externos

Financiamiento año 1

Monto	\$ 23.994.216
Periodos	36
tasa	0,725%

Financiamiento año 2

Monto	\$ 10.947.540
Periodos	36
tasa	0,725%

Periodo	Saldo	Cuota	Interes	Amortización	Periodo	Saldo	Cuota	Interes	Amortización
1	\$ 23.994.216	\$ 759.664	\$ 173.958	\$ 585.706	1	\$ 10.947.540	\$ 346.602	\$ 79.370	\$ 267.233
2	\$ 23.408.510	\$ 759.664	\$ 169.712	\$ 589.952	2	\$ 10.680.307	\$ 346.602	\$ 77.432	\$ 269.170
3	\$ 22.818.558	\$ 759.664	\$ 165.435	\$ 594.229	3	\$ 10.411.137	\$ 346.602	\$ 75.481	\$ 271.122
4	\$ 22.224.329	\$ 759.664	\$ 161.126	\$ 598.538	4	\$ 10.140.015	\$ 346.602	\$ 73.515	\$ 273.087
5	\$ 21.625.791	\$ 759.664	\$ 156.787	\$ 602.877	5	\$ 9.866.928	\$ 346.602	\$ 71.535	\$ 275.067
6	\$ 21.022.914	\$ 759.664	\$ 152.416	\$ 607.248	6	\$ 9.591.861	\$ 346.602	\$ 69.541	\$ 277.061
7	\$ 20.415.666	\$ 759.664	\$ 148.014	\$ 611.650	7	\$ 9.314.800	\$ 346.602	\$ 67.532	\$ 279.070
8	\$ 19.804.016	\$ 759.664	\$ 143.579	\$ 616.085	8	\$ 9.035.730	\$ 346.602	\$ 65.509	\$ 281.093
9	\$ 19.187.931	\$ 759.664	\$ 139.113	\$ 620.551	9	\$ 8.754.636	\$ 346.602	\$ 63.471	\$ 283.131
10	\$ 18.567.380	\$ 759.664	\$ 134.614	\$ 625.050	10	\$ 8.471.505	\$ 346.602	\$ 61.418	\$ 285.184
11	\$ 17.942.329	\$ 759.664	\$ 130.082	\$ 629.582	11	\$ 8.186.321	\$ 346.602	\$ 59.351	\$ 287.251
12	\$ 17.312.747	\$ 759.664	\$ 125.517	\$ 634.146	12	\$ 7.899.070	\$ 346.602	\$ 57.268	\$ 289.334
13	\$ 16.678.601	\$ 759.664	\$ 120.920	\$ 638.744	13	\$ 7.609.736	\$ 346.602	\$ 55.171	\$ 291.432
14	\$ 16.039.857	\$ 759.664	\$ 116.289	\$ 643.375	14	\$ 7.318.304	\$ 346.602	\$ 53.058	\$ 293.545
15	\$ 15.396.482	\$ 759.664	\$ 111.624	\$ 648.039	15	\$ 7.024.759	\$ 346.602	\$ 50.930	\$ 295.673
16	\$ 14.748.443	\$ 759.664	\$ 106.926	\$ 652.738	16	\$ 6.729.087	\$ 346.602	\$ 48.786	\$ 297.816
17	\$ 14.095.705	\$ 759.664	\$ 102.194	\$ 657.470	17	\$ 6.431.270	\$ 346.602	\$ 46.627	\$ 299.976
18	\$ 13.438.235	\$ 759.664	\$ 97.427	\$ 662.237	18	\$ 6.131.295	\$ 346.602	\$ 44.452	\$ 302.150
19	\$ 12.775.998	\$ 759.664	\$ 92.626	\$ 667.038	19	\$ 5.829.144	\$ 346.602	\$ 42.261	\$ 304.341
20	\$ 12.108.960	\$ 759.664	\$ 87.790	\$ 671.874	20	\$ 5.524.803	\$ 346.602	\$ 40.055	\$ 306.547
21	\$ 11.437.086	\$ 759.664	\$ 82.919	\$ 676.745	21	\$ 5.218.256	\$ 346.602	\$ 37.832	\$ 308.770
22	\$ 10.760.341	\$ 759.664	\$ 78.012	\$ 681.651	22	\$ 4.909.486	\$ 346.602	\$ 35.594	\$ 311.009
23	\$ 10.078.690	\$ 759.664	\$ 73.071	\$ 686.593	23	\$ 4.598.477	\$ 346.602	\$ 33.339	\$ 313.263
24	\$ 9.392.096	\$ 759.664	\$ 68.093	\$ 691.571	24	\$ 4.285.214	\$ 346.602	\$ 31.068	\$ 315.535
25	\$ 8.700.525	\$ 759.664	\$ 63.079	\$ 696.585	25	\$ 3.969.679	\$ 346.602	\$ 28.780	\$ 317.822
26	\$ 8.003.940	\$ 759.664	\$ 58.029	\$ 701.635	26	\$ 3.651.857	\$ 346.602	\$ 26.476	\$ 320.126
27	\$ 7.302.305	\$ 759.664	\$ 52.942	\$ 706.722	27	\$ 3.331.731	\$ 346.602	\$ 24.155	\$ 322.447
28	\$ 6.595.583	\$ 759.664	\$ 47.818	\$ 711.846	28	\$ 3.009.284	\$ 346.602	\$ 21.817	\$ 324.785
29	\$ 5.883.737	\$ 759.664	\$ 42.657	\$ 717.007	29	\$ 2.684.499	\$ 346.602	\$ 19.463	\$ 327.140
30	\$ 5.166.730	\$ 759.664	\$ 37.459	\$ 722.205	30	\$ 2.357.359	\$ 346.602	\$ 17.091	\$ 329.511
31	\$ 4.444.525	\$ 759.664	\$ 32.223	\$ 727.441	31	\$ 2.027.847	\$ 346.602	\$ 14.702	\$ 331.900
32	\$ 3.717.084	\$ 759.664	\$ 26.949	\$ 732.715	32	\$ 1.695.947	\$ 346.602	\$ 12.296	\$ 334.307
33	\$ 2.984.369	\$ 759.664	\$ 21.637	\$ 738.027	33	\$ 1.361.640	\$ 346.602	\$ 9.872	\$ 336.730
34	\$ 2.246.341	\$ 759.664	\$ 16.286	\$ 743.378	34	\$ 1.024.910	\$ 346.602	\$ 7.431	\$ 339.172
35	\$ 1.502.963	\$ 759.664	\$ 10.896	\$ 748.767	35	\$ 685.738	\$ 346.602	\$ 4.972	\$ 341.631
36	\$ 754.196	\$ 759.664	\$ 5.468	\$ 754.196	36	\$ 344.108	\$ 346.602	\$ 2.495	\$ 344.108

Financiamiento año 3

Monto	\$ 10.581.877
Periodos	36
tasa	0,725%

Financiamiento año 4

Monto	\$ 21.643.241
Periodos	36
tasa	0,725%

Periodo	Saldo	Cuota	Interes	Amortización
1	\$ 10.581.877	\$ 335.025	\$ 76.719	\$ 258.307
2	\$ 10.323.571	\$ 335.025	\$ 74.846	\$ 260.179
3	\$ 10.063.391	\$ 335.025	\$ 72.960	\$ 262.066
4	\$ 9.801.325	\$ 335.025	\$ 71.060	\$ 263.966
5	\$ 9.537.360	\$ 335.025	\$ 69.146	\$ 265.879
6	\$ 9.271.480	\$ 335.025	\$ 67.218	\$ 267.807
7	\$ 9.003.673	\$ 335.025	\$ 65.277	\$ 269.749
8	\$ 8.733.924	\$ 335.025	\$ 63.321	\$ 271.704
9	\$ 8.462.220	\$ 335.025	\$ 61.351	\$ 273.674
10	\$ 8.188.546	\$ 335.025	\$ 59.367	\$ 275.658
11	\$ 7.912.887	\$ 335.025	\$ 57.368	\$ 277.657
12	\$ 7.635.230	\$ 335.025	\$ 55.355	\$ 279.670
13	\$ 7.355.561	\$ 335.025	\$ 53.328	\$ 281.698
14	\$ 7.073.863	\$ 335.025	\$ 51.286	\$ 283.740
15	\$ 6.790.123	\$ 335.025	\$ 49.228	\$ 285.797
16	\$ 6.504.326	\$ 335.025	\$ 47.156	\$ 287.869
17	\$ 6.216.457	\$ 335.025	\$ 45.069	\$ 289.956
18	\$ 5.926.501	\$ 335.025	\$ 42.967	\$ 292.058
19	\$ 5.634.443	\$ 335.025	\$ 40.850	\$ 294.176
20	\$ 5.340.267	\$ 335.025	\$ 38.717	\$ 296.308
21	\$ 5.043.959	\$ 335.025	\$ 36.569	\$ 298.457
22	\$ 4.745.502	\$ 335.025	\$ 34.405	\$ 300.620
23	\$ 4.444.882	\$ 335.025	\$ 32.225	\$ 302.800
24	\$ 4.142.082	\$ 335.025	\$ 30.030	\$ 304.995
25	\$ 3.837.087	\$ 335.025	\$ 27.819	\$ 307.206
26	\$ 3.529.880	\$ 335.025	\$ 25.592	\$ 309.434
27	\$ 3.220.447	\$ 335.025	\$ 23.348	\$ 311.677
28	\$ 2.908.770	\$ 335.025	\$ 21.089	\$ 313.937
29	\$ 2.594.833	\$ 335.025	\$ 18.813	\$ 316.213
30	\$ 2.278.620	\$ 335.025	\$ 16.520	\$ 318.505
31	\$ 1.960.115	\$ 335.025	\$ 14.211	\$ 320.815
32	\$ 1.639.300	\$ 335.025	\$ 11.885	\$ 323.140
33	\$ 1.316.160	\$ 335.025	\$ 9.542	\$ 325.483
34	\$ 990.677	\$ 335.025	\$ 7.182	\$ 327.843
35	\$ 662.834	\$ 335.025	\$ 4.806	\$ 330.220
36	\$ 332.614	\$ 335.025	\$ 2.411	\$ 332.614

Periodo	Saldo	Cuota	Interes	Amortización
1	\$ 21.643.241	\$ 685.231	\$ 156.913	\$ 528.318
2	\$ 21.114.923	\$ 685.231	\$ 153.083	\$ 532.148
3	\$ 20.582.775	\$ 685.231	\$ 149.225	\$ 536.006
4	\$ 20.046.768	\$ 685.231	\$ 145.339	\$ 539.892
5	\$ 19.506.876	\$ 685.231	\$ 141.425	\$ 543.806
6	\$ 18.963.070	\$ 685.231	\$ 137.482	\$ 547.749
7	\$ 18.415.321	\$ 685.231	\$ 133.511	\$ 551.720
8	\$ 17.863.600	\$ 685.231	\$ 129.511	\$ 555.720
9	\$ 17.307.880	\$ 685.231	\$ 125.482	\$ 559.749
10	\$ 16.748.131	\$ 685.231	\$ 121.424	\$ 563.807
11	\$ 16.184.324	\$ 685.231	\$ 117.336	\$ 567.895
12	\$ 15.616.429	\$ 685.231	\$ 113.219	\$ 572.012
13	\$ 15.044.416	\$ 685.231	\$ 109.072	\$ 576.159
14	\$ 14.468.257	\$ 685.231	\$ 104.895	\$ 580.336
15	\$ 13.887.920	\$ 685.231	\$ 100.687	\$ 584.544
16	\$ 13.303.377	\$ 685.231	\$ 96.449	\$ 588.782
17	\$ 12.714.595	\$ 685.231	\$ 92.181	\$ 593.051
18	\$ 12.121.544	\$ 685.231	\$ 87.881	\$ 597.350
19	\$ 11.524.194	\$ 685.231	\$ 83.550	\$ 601.681
20	\$ 10.922.513	\$ 685.231	\$ 79.188	\$ 606.043
21	\$ 10.316.470	\$ 685.231	\$ 74.794	\$ 610.437
22	\$ 9.706.033	\$ 685.231	\$ 70.369	\$ 614.863
23	\$ 9.091.170	\$ 685.231	\$ 65.911	\$ 619.320
24	\$ 8.471.850	\$ 685.231	\$ 61.421	\$ 623.810
25	\$ 7.848.040	\$ 685.231	\$ 56.898	\$ 628.333
26	\$ 7.219.707	\$ 685.231	\$ 52.343	\$ 632.888
27	\$ 6.586.818	\$ 685.231	\$ 47.754	\$ 637.477
28	\$ 5.949.341	\$ 685.231	\$ 43.133	\$ 642.099
29	\$ 5.307.243	\$ 685.231	\$ 38.478	\$ 646.754
30	\$ 4.660.489	\$ 685.231	\$ 33.789	\$ 651.443
31	\$ 4.009.046	\$ 685.231	\$ 29.066	\$ 656.166
32	\$ 3.352.880	\$ 685.231	\$ 24.308	\$ 660.923
33	\$ 2.691.957	\$ 685.231	\$ 19.517	\$ 665.715
34	\$ 2.026.243	\$ 685.231	\$ 14.690	\$ 670.541
35	\$ 1.355.702	\$ 685.231	\$ 9.829	\$ 675.402
36	\$ 680.299	\$ 685.231	\$ 4.932	\$ 680.299

Financiamiento año 5

Monto	\$ 10.960.542
Periodos	36
tasa	0,725%

Periodo	Saldo	Cuota	Interes	Amortización
1	\$ 10.960.542	\$ 347.014	\$ 79.464	\$ 267.550
2	\$ 10.692.992	\$ 347.014	\$ 77.524	\$ 269.490
3	\$ 10.423.502	\$ 347.014	\$ 75.570	\$ 271.444
4	\$ 10.152.059	\$ 347.014	\$ 73.602	\$ 273.412
5	\$ 9.878.647	\$ 347.014	\$ 71.620	\$ 275.394
6	\$ 9.603.254	\$ 347.014	\$ 69.624	\$ 277.390
7	\$ 9.325.863	\$ 347.014	\$ 67.613	\$ 279.401
8	\$ 9.046.462	\$ 347.014	\$ 65.587	\$ 281.427
9	\$ 8.765.035	\$ 347.014	\$ 63.547	\$ 283.467
10	\$ 8.481.567	\$ 347.014	\$ 61.491	\$ 285.523
11	\$ 8.196.044	\$ 347.014	\$ 59.421	\$ 287.593
12	\$ 7.908.452	\$ 347.014	\$ 57.336	\$ 289.678
13	\$ 7.618.774	\$ 347.014	\$ 55.236	\$ 291.778
14	\$ 7.326.996	\$ 347.014	\$ 53.121	\$ 293.893
15	\$ 7.033.103	\$ 347.014	\$ 50.990	\$ 296.024
16	\$ 6.737.079	\$ 347.014	\$ 48.844	\$ 298.170
17	\$ 6.438.909	\$ 347.014	\$ 46.682	\$ 300.332
18	\$ 6.138.577	\$ 347.014	\$ 44.505	\$ 302.509
19	\$ 5.836.068	\$ 347.014	\$ 42.311	\$ 304.702
20	\$ 5.531.365	\$ 347.014	\$ 40.102	\$ 306.912
21	\$ 5.224.454	\$ 347.014	\$ 37.877	\$ 309.137
22	\$ 4.915.317	\$ 347.014	\$ 35.636	\$ 311.378
23	\$ 4.603.939	\$ 347.014	\$ 33.379	\$ 313.635
24	\$ 4.290.304	\$ 347.014	\$ 31.105	\$ 315.909
25	\$ 3.974.394	\$ 347.014	\$ 28.814	\$ 318.200
26	\$ 3.656.195	\$ 347.014	\$ 26.507	\$ 320.507
27	\$ 3.335.688	\$ 347.014	\$ 24.184	\$ 322.830
28	\$ 3.012.858	\$ 347.014	\$ 21.843	\$ 325.171
29	\$ 2.687.687	\$ 347.014	\$ 19.486	\$ 327.528
30	\$ 2.360.159	\$ 347.014	\$ 17.111	\$ 329.903
31	\$ 2.030.256	\$ 347.014	\$ 14.719	\$ 332.295
32	\$ 1.697.961	\$ 347.014	\$ 12.310	\$ 334.704
33	\$ 1.363.258	\$ 347.014	\$ 9.884	\$ 337.130
34	\$ 1.026.127	\$ 347.014	\$ 7.439	\$ 339.575
35	\$ 686.553	\$ 347.014	\$ 4.978	\$ 342.036
36	\$ 344.516	\$ 347.014	\$ 2.498	\$ 344.516

XI. Cuadro 8 Análisis de Sensibilidad 1: Crecimientos menores

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7								
Ingresos	\$	173.864.538	\$	329.603.067	\$	499.830.371	\$	820.859.673	\$	1.098.691.833	\$	1.261.145.924	\$	1.433.495.455		
Costo de Mercaderías Vendidas	-\$	37.978.185	-\$	85.258.361	-\$	132.544.357	-\$	204.903.316	-\$	276.146.130	-\$	333.931.013	-\$	383.126.864		
Gastos Operacionales	-\$	102.001.109	-\$	197.625.671	-\$	296.374.543	-\$	499.235.860	-\$	606.498.633	-\$	634.508.290	-\$	676.151.846		
Gastos Mktg	\$	26.775.000	\$	38.377.500	\$	58.844.274	\$	90.358.676	\$	103.022.567	\$	102.712.475	\$	114.622.554		
<i>Publicidad en Punto de Venta</i>	\$	3.570.000	\$	6.545.000	\$	12.495.000	\$	25.882.500	\$	34.212.500	\$	35.700.000	\$	44.625.000		
<i>Promotoras de apoyo góndola</i>	\$	-	\$	-	\$	14.219.274	\$	20.743.676	\$	23.887.567	\$	28.337.475	\$	29.537.554		
<i>Publicidad Intenet banners + GAW</i>	\$	5.355.000	\$	7.140.000	\$	7.140.000	\$	10.710.000	\$	13.685.000	\$	12.495.000	\$	11.900.000		
<i>Publicidad en Medios</i>	\$	17.850.000	\$	24.692.500	\$	24.990.000	\$	33.022.500	\$	31.237.500	\$	26.180.000	\$	28.560.000		
Gastos de Operación	\$	75.226.109	\$	159.248.171	\$	237.530.269	\$	408.877.184	\$	503.476.066	\$	531.795.815	\$	561.529.292		
<i>Sueldos vendedoras</i>	\$	3.600.000	\$	7.416.000	\$	11.457.720	\$	39.338.172	\$	48.621.981	\$	50.080.640	\$	51.583.059		
<i>Sueldo variable vendedoras</i>	\$	1.200.000	\$	2.400.000	\$	3.600.000	\$	6.000.000	\$	7.200.000	\$	7.200.000	\$	7.200.000		
<i>Sueldo Jefa de Ventas</i>	\$	6.960.000	\$	14.337.600	\$	22.151.592	\$	38.026.900	\$	47.001.248	\$	48.411.285	\$	49.863.624		
<i>Sueldo variable Jefa de Local</i>	\$	1.800.000	\$	3.600.000	\$	5.400.000	\$	9.000.000	\$	10.800.000	\$	10.800.000	\$	10.800.000		
<i>Sexólogo</i>	\$	4.800.000	\$	9.888.000	\$	15.276.960	\$	26.225.448	\$	32.414.654	\$	33.387.093	\$	34.388.706		
<i>variable Sexólogo</i>	\$	-	\$	5.849.201	\$	8.372.621	\$	15.276.477	\$	18.027.456	\$	18.939.044	\$	19.902.498		
<i>Community manager</i>	\$	7.200.000	\$	7.416.000	\$	7.638.480	\$	15.735.269	\$	16.207.327	\$	16.693.547	\$	17.194.353		
<i>variable community x venta online</i>	\$	-	\$	1.200.000	\$	1.200.000	\$	1.200.000	\$	1.200.000	\$	1.200.000	\$	1.200.000		
<i>Administrativo Bodega</i>	\$	6.000.000	\$	6.180.000	\$	6.365.400	\$	13.112.724	\$	13.506.106	\$	13.911.289	\$	14.328.628		
<i>Administrativo Contab / Rem</i>	\$	7.800.000	\$	8.034.000	\$	8.275.020	\$	8.523.271	\$	8.778.969	\$	9.042.338	\$	9.313.608		
<i>Category Manager</i>	\$	-	\$	-	\$	14.400.000	\$	14.832.000	\$	15.276.960	\$	15.735.269	\$	16.207.327		
<i>Bono Category M</i>	\$	-	\$	-	\$	1.200.000	\$	1.200.000	\$	1.200.000	\$	1.200.000	\$	1.200.000		
<i>Trade Marketing</i>	\$	-	\$	-	\$	7.200.000	\$	7.416.000	\$	7.638.480	\$	7.867.634	\$	8.103.663		
<i>Jefe Administracion y op</i>	\$	-	\$	20.400.000	\$	21.012.000	\$	21.642.360	\$	22.291.631	\$	22.960.380	\$	23.649.191		
<i>Bono Jefe Administracion y op</i>	\$	-	\$	1.700.000	\$	1.700.000	\$	1.700.000	\$	1.700.000	\$	1.700.000	\$	1.700.000		
<i>Mantención canal online</i>	\$	1.142.400	\$	1.142.400	\$	2.142.000	\$	2.142.000	\$	2.142.000	\$	2.142.000	\$	2.142.000		
<i>Arriendo</i>	\$	24.000.000	\$	48.720.000	\$	68.181.600	\$	108.627.048	\$	126.285.859	\$	130.074.435	\$	133.976.668		
<i>Gastos basicos</i>	\$	2.820.000	\$	5.809.200	\$	8.975.214	\$	15.407.451	\$	19.043.609	\$	19.614.917	\$	20.203.365		
<i>Patente anual</i>	\$	300.000	\$	600.000	\$	900.000	\$	1.500.000	\$	1.800.000	\$	1.800.000	\$	1.800.000		
<i>Comisión Transbank</i>	\$	3.467.945	\$	6.508.010	\$	9.845.949	\$	16.179.937	\$	21.605.946	\$	24.746.873	\$	28.132.709		
<i>Costo Logístico</i>	\$	2.740.186	\$	5.369.459	\$	8.236.874	\$	39.523.568	\$	72.628.806	\$	84.814.177	\$	97.967.977		
<i>Uniformes</i>	\$	119.000	\$	238.000	\$	357.000	\$	595.000	\$	714.000	\$	714.000	\$	714.000		
<i>Mermas</i>	\$	1.276.578	\$	2.440.301	\$	3.641.839	\$	5.673.560	\$	7.391.036	\$	8.760.893	\$	9.957.916		
Pago de IVA	-\$	12.236.406	-\$	27.951.996	-\$	42.371.046	-\$	68.783.273	-\$	95.127.646	-\$	110.895.399	-\$	125.582.984		
Depreciación	-\$	18.833.333	-\$	25.166.667	-\$	16.000.000	-\$	22.333.333	-\$	22.333.333	-\$	13.000.000	-\$	3.333.333		
Intereses	-\$	1.800.352	-\$	1.959.315	-\$	1.725.831	-\$	2.313.580	-\$	2.031.377	-\$	894.524	-\$	189.773		
Flujo de Caja Antes de Impuesto Renta	\$	1.015.153	-\$	8.358.943	\$	10.814.594	\$	23.290.311	\$	96.554.714	\$	167.916.698	\$	245.110.655		
Impuesto a la Renta	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	4.222.429	-\$	15.320.692	-\$	39.221.229		
Flujo de Caja despues de Impuesto Renta	\$	1.015.153	-\$	8.358.943	\$	10.814.594	\$	23.290.311	\$	100.777.142	\$	152.596.006	\$	205.889.425		
<i>Depreciación</i>	\$	18.833.333	\$	25.166.667	\$	16.000.000	\$	22.333.333	\$	22.333.333	\$	13.000.000	\$	3.333.333		
<i>Habilitación Locales y Bodeg-</i>	-\$	30.000.000	-\$	16.000.000	-\$	16.000.000	-\$	32.000.000	-\$	16.000.000	\$	-	\$	-		
<i>Habilitación WebSite</i>	-\$	1.000.000														
<i>ERP</i>	-\$	10.000.000														
<i>Inventarios y Gastos Puesta</i>	-\$	6.988.432	-\$	5.895.079	-\$	5.089.942	-\$	11.286.481	-\$	5.921.085	\$	-	\$	-		
<i>Préstamos</i>	\$	23.994.216	\$	10.947.540	\$	10.544.971	\$	21.643.241	\$	10.960.542						
<i>Amortización Préstamos</i>	-\$	7.315.615	-\$	11.315.880	-\$	15.555.646	-\$	14.074.706	-\$	14.361.849	-\$	11.492.420	-\$	3.974.394		
<i>Capital de Trabajo</i>	\$	-														
Flujo de Caja Neto	-\$	23.994.216	\$	1.585.332	-\$	5.053.126	-\$	10.384.293	\$	20.588.396	\$	108.748.627	\$	154.103.586	\$	205.248.364
Valor Residual															\$	1.508.070.275
Flujo de Caja Neto	-\$	23.994.216	\$	1.585.332	-\$	5.053.126	-\$	10.384.293	\$	20.588.396	\$	108.748.627	\$	154.103.586	\$	1.713.318.640

XII. Cuadro 9 Análisis de Sensibilidad 2: Aumentos de Costos

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Ingresos	\$ 173.864.538	\$ 352.257.248	\$ 570.471.283	\$ 976.724.412	\$ 1.373.681.197	\$ 1.747.638.893	\$ 2.164.174.404	
Costo de Mercaderías Vendidas	-\$ 49.371.640	-\$ 119.050.444	-\$ 199.762.772	-\$ 327.388.515	-\$ 462.495.784	-\$ 617.291.107	-\$ 774.227.281	
Gastos Operacionales	-\$ 102.384.082	-\$ 199.559.722	-\$ 301.166.001	-\$ 515.455.302	-\$ 639.696.158	-\$ 692.033.290	-\$ 761.186.176	
Gastos Mktg	\$ 26.775.000	\$ 38.377.500	\$ 58.844.274	\$ 90.358.676	\$ 103.022.567	\$ 102.712.475	\$ 114.622.554	
Publicidad en Punto de Venta	\$ 3.570.000	\$ 6.545.000	\$ 12.495.000	\$ 25.882.500	\$ 34.212.500	\$ 35.700.000	\$ 44.625.000	
Promotoras de apoyo góndola	\$ -	\$ -	\$ 14.219.274	\$ 20.743.676	\$ 23.887.567	\$ 28.337.475	\$ 29.537.554	
Publicidad Intenet banners + GAW	\$ 5.355.000	\$ 7.140.000	\$ 7.140.000	\$ 10.710.000	\$ 13.685.000	\$ 12.495.000	\$ 11.900.000	
Publicidad en Medios	\$ 17.850.000	\$ 24.692.500	\$ 24.990.000	\$ 33.022.500	\$ 31.237.500	\$ 26.180.000	\$ 28.560.000	
Gastos de Operación	\$ 75.609.082	\$ 161.182.222	\$ 242.321.727	\$ 425.096.626	\$ 536.673.591	\$ 589.320.815	\$ 646.563.622	
Sueldos vendedoras	\$ 3.600.000	\$ 7.416.000	\$ 11.457.720	\$ 39.338.172	\$ 48.621.981	\$ 50.080.640	\$ 51.583.059	
Sueldo variable vendedoras	\$ 1.200.000	\$ 2.400.000	\$ 3.600.000	\$ 6.000.000	\$ 7.200.000	\$ 7.200.000	\$ 7.200.000	
Sueldo Jefa de Ventas	\$ 6.960.000	\$ 14.337.600	\$ 22.151.592	\$ 38.026.900	\$ 47.001.248	\$ 48.411.285	\$ 49.863.624	
Sueldo variable Jefa de Local	\$ 1.800.000	\$ 3.600.000	\$ 5.400.000	\$ 9.000.000	\$ 10.800.000	\$ 10.800.000	\$ 10.800.000	
Sexólogo	\$ 4.800.000	\$ 9.888.000	\$ 15.276.960	\$ 26.225.448	\$ 32.414.654	\$ 33.387.093	\$ 34.388.706	
variable Sexólogo	\$ -	\$ 5.849.201	\$ 8.372.621	\$ 15.276.477	\$ 18.027.456	\$ 18.939.044	\$ 19.902.498	
Community manager	\$ 7.200.000	\$ 7.416.000	\$ 7.638.480	\$ 15.735.269	\$ 16.207.327	\$ 16.693.547	\$ 17.194.353	
variable community x venta online	\$ -	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	
Administrativo Bodega	\$ 6.000.000	\$ 6.180.000	\$ 6.365.400	\$ 13.112.724	\$ 13.506.106	\$ 13.911.289	\$ 14.328.628	
Administrativo Contab / Rem	\$ 7.800.000	\$ 8.034.000	\$ 8.275.020	\$ 8.523.271	\$ 8.778.969	\$ 9.042.338	\$ 9.313.608	
Category Manager	\$ -	\$ -	\$ 14.400.000	\$ 14.832.000	\$ 15.276.960	\$ 15.735.269	\$ 16.207.327	
Bono Category M	\$ -	\$ -	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	
Trade Marketing	\$ -	\$ -	\$ 7.200.000	\$ 7.416.000	\$ 7.638.480	\$ 7.867.634	\$ 8.103.663	
Jefe Administracion y op	\$ -	\$ 20.400.000	\$ 21.012.000	\$ 21.642.360	\$ 22.291.631	\$ 22.960.380	\$ 23.649.191	
Bono Jefe Administracion y op	\$ -	\$ 1.700.000	\$ 1.700.000	\$ 1.700.000	\$ 1.700.000	\$ 1.700.000	\$ 1.700.000	
Mantenición canal online	\$ 1.142.400	\$ 1.142.400	\$ 2.142.000	\$ 2.142.000	\$ 2.142.000	\$ 2.142.000	\$ 2.142.000	
Arriendo	\$ 24.000.000	\$ 48.720.000	\$ 68.181.600	\$ 108.627.048	\$ 126.285.859	\$ 130.074.435	\$ 133.976.668	
Gastos basicos	\$ 2.820.000	\$ 5.809.200	\$ 8.975.214	\$ 15.407.451	\$ 19.043.609	\$ 19.614.917	\$ 20.203.365	
Patente anual	\$ 300.000	\$ 600.000	\$ 900.000	\$ 1.500.000	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000	
Comisión Transbank	\$ 3.467.945	\$ 6.962.084	\$ 11.252.590	\$ 19.275.341	\$ 27.054.587	\$ 34.386.811	\$ 42.581.509	
Costo Logístico	\$ 2.740.186	\$ 5.841.225	\$ 9.698.319	\$ 49.171.581	\$ 95.272.511	\$ 124.876.256	\$ 158.014.936	
Uniformes	\$ 119.000	\$ 238.000	\$ 357.000	\$ 595.000	\$ 714.000	\$ 714.000	\$ 714.000	
Mermas	\$ 1.659.551	\$ 3.448.512	\$ 5.565.211	\$ 9.149.586	\$ 12.496.215	\$ 16.583.876	\$ 20.496.488	
Pago de IVA	-\$ 10.013.033	-\$ 25.144.443	-\$ 41.029.027	-\$ 69.701.232	-\$ 102.067.998	-\$ 130.653.835	-\$ 162.894.980	
Depreciación	-\$ 18.833.333	-\$ 25.166.667	-\$ 16.000.000	-\$ 22.333.333	-\$ 22.333.333	-\$ 13.000.000	-\$ 3.333.333	
Intereses	-\$ 1.800.352	-\$ 1.959.315	-\$ 1.728.600	-\$ 2.315.330	-\$ 2.032.016	-\$ 894.524	-\$ 189.773	
Flujo de Caja Antes de Impuesto Renta	-\$ 8.537.903	-\$ 18.623.343	\$ 10.784.883	\$ 39.530.699	\$ 145.055.908	\$ 293.766.136	\$ 462.342.861	
Impuesto a la Renta	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 7.030.605	-\$ 20.723.278	-\$ 64.733.299	
Flujo de Caja despues de Impuesto Renta	-\$ 8.537.903	-\$ 18.623.343	\$ 10.784.883	\$ 39.530.699	\$ 152.086.513	\$ 273.042.859	\$ 397.609.561	
Depreciación	\$ 18.833.333	\$ 25.166.667	\$ 16.000.000	\$ 22.333.333	\$ 22.333.333	\$ 13.000.000	\$ 3.333.333	
Habilitación Locales y Bodeg	-\$ 30.000.000	-\$ 16.000.000	-\$ 16.000.000	-\$ 32.000.000	-\$ 16.000.000	\$ -	\$ -	
Habilitación WebSite	-\$ 1.000.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
ERP	-\$ 10.000.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Inventarios y Gastos Puesta	-\$ 6.988.432	-\$ 5.895.079	-\$ 5.163.754	-\$ 11.286.481	-\$ 5.921.085	\$ -	\$ -	
Préstamos	\$ 23.994.216	\$ 10.947.540	\$ 10.581.877	\$ 21.643.241	\$ 10.960.542	\$ -	\$ -	
Amortización Préstamos	-\$ 7.315.615	-\$ 11.315.880	-\$ 15.566.898	-\$ 14.086.977	-\$ 14.375.232	-\$ 11.492.420	-\$ 3.974.394	
Capital de Trabajo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Flujo de Caja Neto	-\$ 23.994.216	-\$ 7.967.724	-\$ 15.354.433	-\$ 10.425.256	\$ 36.816.513	\$ 160.044.614	\$ 274.550.439	\$ 396.968.500
Valor Residual								\$ 2.916.741.370
Flujo de Caja Neto	-\$ 23.994.216	-\$ 7.967.724	-\$ 15.354.433	-\$ 10.425.256	\$ 36.816.513	\$ 160.044.614	\$ 274.550.439	\$ 3.313.709.870

BIBLIOGRAFIA

1. Generación de modelos de negocio. Autores: Alexander Osterwalder y Yves Pigneur. Séptima edición año 2011.
2. Administración Estratégica y Política de Negocios. Conceptos. Autores: Thomas Wheelen, J. David Hunger e Ismael Oliva. Décima edición año 2007.
3. Dirección de Marketing. Autores: Philip Kotler y Kevin Lane Keller. Catorceava edición año 2012.
4. Proyectos de Inversión. Formulación y Evaluación. Autor: Nassir Sapag. Segunda edición año 2008.
5. Gestión de Recursos Humanos. Autores: Luis Gómez-Mejía, David Balkin y Robert Cardy. Año 2008.
6. Entrepreneurship. Autores: William Bygrave y Andrew Zacharakis. Segunda edición
7. Apuntes Curso MBA Estrategia Competitiva. Profesor Isamel Oliva. Año 2013
8. Apuntes Curso MBA Dirección de Finanzas. Profesor Marcelo González. Año 2013.
9. Apuntes Curso MBA Evaluación de Proyectos. Profesor Patricio Jimenez. Año 2013.

Otras fuentes utilizadas:

10. www.ine.cl
11. www.adimark.cl
12. www.damodaran.com: pages.stern.nyu.edu/~adamodar/
13. www.sii.cl
14. www.bcentral.cl
15. www.google.cl (motor usado para búsqueda de información)