



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA COMERCIALIZACION DE MONEDAS
ELONGADAS A TRAVES DE PENNY MACHINES**

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGISTER EN GESTION PARA LA GLOBALIZACION

MAURICIO ANDRES WANSTEIN FLORES

PROFESOR GUÍA:
ANDREA NIETO EYZAGUIRRE

MIEMBROS DE LA COMISION:
LUIS ZAVIEZO SCHWARTZMAN
LORETO BURGOS RODRIGUEZ

SANTIAGO DE CHILE
2015

RESUMEN DE TESIS PARA OPTAR AL GRADO
DE: Magíster en Gestión para la Globalización
POR: Mauricio Wanstein Flores
FECHA: 17 de marzo de 2015
PROFESOR GUÍA: Andrea Nieto Eyzaguirre

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA COMERCIALIZACION DE MONEDAS ELONGADAS A TRAVES DE PENNY MACHINES

De acuerdo a un famoso sitio de viajes español, skyscanner, los europeos gastan cada año US\$7.304 millones en souvenirs. El negocio de los souvenirs o recuerdos, hechos para revivir de alguna manera las experiencias de los viajes y visitas, es uno de los más atractivos alrededor del mundo. Monedas souvenir es un emprendimiento familiar que trae a Chile un negocio que hoy en día opera en más de 60 países. La venta de monedas elongadas a través de máquinas especialmente diseñadas para no sólo entregar el producto sino que también la experiencia de acuñar tu propia moneda souvenir.

El objetivo principal es desarrollar un plan de negocios para la comercialización en Chile de monedas elongadas; además se pretende identificar los distintos modelos de negocio que operan en USA, definir una estrategia para el ingreso de este negocio en Chile identificando cuáles son los factores de éxito. Todo este desarrollo será el primer paso para poder llevar adelante el proyecto a través de distintos instrumentos de apoyo.

A través de un estudio exploratorio se ahondó en los distintos modelos que actualmente operan en USA concluyendo que la venta de monedas arrendando el espacio para instalar las penny machine es el mejor modelo.

Se concluye que los principales factores de éxito son entrar primero al negocio pues se generan barreras de entrada a nuevos competidores dando la posibilidad de consolidar una posición de privilegio durante algún tiempo. También la buena elección de las ubicaciones ya que por las características del producto se necesita un lugar con muy buen flujo para apelar a la compra por impulso. Otro factor es aprovechar la oportunidad de operar con una estructura organizacional liviana que permite retornos rápidos. Finalmente, se ha identificado que los resultados finales son muy sensibles a la tasa de conversión de compra de monedas, es decir, el porcentaje de personas que compra, del total de personas que pasa por el lugar. En ese sentido será importante toda acción de marketing en el punto de venta orientada a aumentar la tasa de conversión.

Con una tasa de descuento del 20%, el escenario base tiene un VPN flujo de caja libre de 41,3 millones, un VPN valor terminal de 64,5 millones. La TIR flujo caja libre es de 74,3% y la TIR valor terminal es de 91,7%. Se recupera la inversión entre el 2do y 5to año dependiendo del escenario. Se concluye que la adaptación del negocio en Chile puede ser rentable y exitosa en el marco de un emprendimiento familiar.

Dedicatoria

A mi hijo Santiago, que desde tan lejos y al mismo tiempo desde tan cerca me dio fuerzas con su llegada. A mi esposa Solange e hijo Maximiliano, quienes me apoyaron e inspiraron durante este viaje que juntos emprendimos.

Agradecimientos

Gracias a mi madre Blanca Flores quien, como siempre, me ha apoyado incondicionalmente. A mi abuela y segunda madre Anita, que con sus cariños y cuidados me ayudaron a seguir adelante.

A mi esposa Solange que valientemente viajó con nuestros hijos para acompañarme y apoyarme en Estados Unidos.

A mis 2 hijos, Maximiliano y Santiago quienes con su sola existencia me inspiran a ser cada día mejor.

A todos mis viejos y nuevos amigos, que me acompañaron en este increíble proceso con su apoyo y aliento.

A mis suegros y familia, quienes nos acogieron y apoyaron después del regreso.

A todo el cuerpo docente y administrativo del programa Global MBA, quienes me aportaron mucho en lo académico y personal.

A los sponsor del programa, que confiaron en mí y me dieron la oportunidad de vivir una experiencia realmente transformadora para mí y todo mi círculo cercano.

Muchas gracias.

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. ANTECEDENTES GENERALES	1
1.2. NUMISMÁTICA Y EXONUMIA	2
2. OBJETIVOS	2
2.1. OBJETIVO PRINCIPAL:.....	2
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	2
3. METODOLOGÍA	3
4. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y STATUS ACTUAL	3
4.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	3
4.2. OPORTUNIDAD.....	4
4.3. VISIÓN, MISIÓN Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	4
<i>Visión</i>	4
<i>Misión</i>	4
<i>Objetivos estratégicos</i>	4
4.4. CRECIMIENTO ESTRATÉGICO	5
5. ANÁLISIS DEL MERCADO Y DE LA INDUSTRIA	5
5.1. DESCRIPCIÓN DEL MERCADO DE MÁQUINAS DE MONEDAS ELONGADAS.....	5
5.2. MERCADO DE LAS ELONGATED COINS EN ESTADOS UNIDOS	6
5.3. MERCADO DE LAS ELONGATED COINS EN ESPAÑA.....	6
5.4. MERCADO DE VENDING MACHINE EN CHILE.....	7
5.5. MERCADO GLOBAL DE LAS PENNY MACHINE.....	7
5.6. MODELOS DE NEGOCIOS RECONOCIDOS.....	7
5.7. ANÁLISIS DEL ENTORNO: ANÁLISIS PORTER.....	10
<i>Poder de negociación de los clientes</i>	10
<i>Poder de negociación de los proveedores</i>	11
<i>Rivalidad entre los competidores</i>	12
<i>Amenaza de nuevos competidores</i>	12
<i>Sustitutos</i>	13
<i>Conclusión análisis Porter</i>	14
5.8. ELECCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO	16
6. MERCADO	17
6.1. TURISMO INTERNO	17
<i>Tamaño de mercado de turismo interno:</i>	19

6.2.	TURISMO EXTERNO	19
	<i>Tamaño de mercado de turismo externo</i>	22
	<i>Tamaño total del mercado</i>	22
7.	ESTRATEGIA DE MARKETING	23
7.1.	MARKETING ESTRATÉGICO.....	23
7.2.	MARKETING OPERATIVO.....	23
	<i>Producto</i>	24
	<i>¿Cobre?</i>	28
	<i>Precios</i>	29
	<i>Ubicación</i>	29
	<i>Promoción</i>	31
7.3.	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	31
7.4.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	33
8.	EVALUACION FINANCIERA DEL PROYECTO	34
8.1.	TASA DE DESCUENTO (MODELO CAPM).....	34
8.2.	PROYECCIÓN DE INGRESOS.....	34
8.3.	SENSIBILIZACIÓN, ESTADO DE RESULTADOS Y FLUJO DE CAJA	37
9.	CONCLUSIONES	44
10.	BIBLIOGRAFÍA	46
11.	ANEXOS	48

Índice de tablas

Tabla 1: Ventajas y desventajas de los 3 modelos de negocios propuestos.....	9
Tabla 2: Nivel de intensidad Porter.	10
Tabla 3: Resumen análisis Porter modelo 1.....	14
Tabla 4: Resumen análisis Porter modelo 2.....	15
Tabla 5: Resumen análisis Porter modelo 3.....	15
Tabla 6: Hogares Chilenos que viajan dentro de Chile, año 2012.....	18
Tabla 7: Resumen de número de visitantes por destino	19
Tabla 8: Extranjeros que ingresan a Chile, año 2013.....	20
Tabla 9: Perfil de turistas extranjeros enero y febrero 2010.....	20
Tabla 10: Perfil de turistas extranjeros julio y agosto 2010	21
Tabla 11: Gasto destinado a compras, año 2010.....	22
Tabla 12: Ranking de visitas por destino de interés turístico.....	30
Tabla 13: Carta Gantt de actividades de puesta en marcha de Monedas Souvenirs	31
Tabla 14: Inversiones primera etapa de implementación	32
Tabla 15: Inversión segunda etapa de implementación	32
Tabla 16: Estimación de crecimiento y de inversión en promoción	34
Tabla 17: Tasa de conversión por punto de interés turístico	35
Tabla 18: Ingresos esperados por localidad escenario base (en miles de pesos)	36
Tabla 19: Estructura de costos esperada (en miles de pesos).....	37
Tabla 20: Sueldos (en miles de pesos)	37
Tabla 21: Estado de resultados y FLC (Escenario Base, en miles de pesos)	38
Tabla 22: Estado de resultados y FLC (Escenario pesimista, en miles de pesos)	39
Tabla 23: Estado de resultados y FLC (Escenario optimista, en miles de pesos)	40
Tabla 24: Monedas elongadas vendidas por año (escenario base)	41
Tabla 25: Monedas elongadas vendidas por año (escenario pesimista).....	41
Tabla 26: Monedas elongadas vendidas por año (escenario optimista).....	42
Tabla 24: Resumen de indicadores para escenario pesimista, base y optimista	42

Índice de Imágenes

Imagen 1: Moneda souvenir y moneda de un centavo estadounidense.....	24
Imagen 2: Penny Machine y sus componentes	25
Imagen 3: Matriz para la máquina elongadora de monedas.	26
Imagen 4: Álbum de monedas souvenir coleccionable	27
Imagen 5: Productos asociados a monedas souvenir	28
Imagen 6: Organigrama monedas souvenir	33

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes generales

¿Cuál es la relación entre un coleccionista alemán, visitando Madrid y un turista chileno visitando Estados Unidos? La respuesta, no tan obvia, es que ambos están comprando el mismo producto: monedas elongadas y acuñadas manualmente a través de una penny machine o una máquina de monedas souvenir. Mientras el coleccionista está sumando un objeto más a su colección, el turista pretende plasmar su viaje en un recuerdo tangible que le hará recordar mejor la gran experiencia de viajar.

Los orígenes de las monedas elongadas o elongated coins se remontan a la gran exposición universal de Chicago, Estados Unidos, en el año 1893 (Wayback Machine). En esa oportunidad por primera vez una persona sacó una moneda de su bolsillo para ponerla en una máquina que la estiró y reacuñó con un motivo especial para recordar el evento. Hoy en día, las penny machine existen en más de 61 países usándose principalmente en lugares de interés turístico como museos, parques nacionales y parques de diversión. La masificación de estos productos fue tal que se creó un mercado de monedas elongadas para coleccionistas, así como también clubes que reunían a los amantes de estos productos.

Las máquinas de monedas elongadas, souvenir coins o monedas souvenir, han estado durante décadas en algunos países cumpliendo la función de entregar recuerdos para los turistas que han visitado lugares de interés turístico. Además, las máquinas no solo entregan un producto personalizado asociado al lugar visitado, sino que también entrega la experiencia de acuñar una moneda con tus propias manos. Otro aspecto importante es que las monedas elongadas, no solo sirven como recuerdo para los turistas sino que también como objeto coleccionable dentro de una rama de la numismática (colección de monedas) llamada exonumia (colección de objetos metálicos no monedas).

De acuerdo a una encuesta realizada por el reconocido sitio de búsqueda de vuelos skyscanner (Skyscanner, 2013), los turistas europeos gastan en promedio 27 euros en souvenirs completando cerca de 5.9 mil millones de euros solo para souvenirs. Es imposible no pensar en el gran potencial que tiene la industria de los souvenirs, sobre todo considerando que en el mundo el flujo de turistas extranjeros que visitan Chile ha aumentado en un 32% desde el 2008 hasta el 2013, esto es, más de 866 mil turistas más. Cuando el mercado de las monedas madura a un nivel mayor tiene el potencial de crear un mercado de coleccionistas, que por cierto es lo que ha pasado en Estados Unidos con algunas de estas monedas ayudando a masificar su éxito aún más.

En Chile, no existen dentro del mix de souvenirs las monedas elongadas y dado el desbordante éxito que han tenido las penny machine en otros países, junto con el aumento sostenido de visitas de turistas extranjeros a Chile y del turismo interno nacional, es interesante considerar y evaluar este negocio en el contexto del turismo nacional.

El concepto que tiene monedas souvenirs considera una evolución en el mercado tradicional de souvenirs en Chile, queriendo incorporar innovación en los canales de venta e identificación en los recuerdos que los turistas compren.

1.2. Numismática y exonomia

De acuerdo a una descripción de museos colombianos (Colombia), la numismática es la ciencia que estudia las monedas y billetes como objetos artísticos, históricos y arqueológicos. Ahora, la exonomia es el estudio de monedas simbólicas, no usadas para usos legales de intercambio, pero que cumplen una función similar. Se incluyen dentro de esta categoría las medallas conmemorativas y religiosas, las fichas de casino, las monedas elongadas y otros artículos similares.

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo principal:

- Desarrollar un plan de negocios para la comercialización en Chile de monedas elongadas.

2.2. Objetivos específicos

- Identificar los posibles modelos de negocios especificando las ventajas y desventajas de cada uno de ellos con el propósito de definir el mejor modelo para la implementación del negocio de máquinas en Chile.
- Definir una estrategia para el ingreso exitoso de las máquinas elongadoras de monedas en Chile estableciendo claramente la oferta de la empresa y sus “4P”.
- Identificar los factores de éxito más importantes de las experiencias internacionales adaptándolas al mercado Chileno.
- Establecer las bases del negocio con el propósito de postular a capital semilla en distintas organizaciones.
- Evaluar la posibilidad de adaptar el concepto de las monedas elongadas conectándolo con iconos país, como el cobre. Desarrollo de monedas con versiones especiales hechas de cobre chileno.

3. METODOLOGÍA

El plan de negocios contempla una caracterización del mercado de las elongated coins o monedas elongadas. Se tendrá un especial énfasis en la identificación de los modelos de negocio que actualmente funcionan en otros países de modo de poder obtener las ventajas y desventajas de cada modelo.

Se complementará la decisión del mejor modelo con un análisis de la industria de los souvenirs en Chile que permita identificar los aspectos claves a considerar a la hora de poner en marcha un negocio de las características de las penny machine. Luego, con la información de los modelos y con la caracterización de la industria de souvenirs a través del modelo Porter, se debe decidir entre todos los modelos el que más se adecua a la realidad chilena.

A través de un estudio exploratorio, se analizarán las principales variables del mercado de los souvenir con el propósito de identificar el mercado objetivo. Se separará el análisis entre aquellos compradores nacionales como de aquellos extranjeros que son consumidores de recuerdos al momento de visitar un lugar. Finalmente se debe obtener un número que represente el tamaño del mercado en términos de cantidad de personas como de consumo potencial.

Se realizará a continuación una definición estratégica de la empresa en virtud de los datos obtenidos hasta el momento. Con la definición estratégica se establecerá una estrategia de marketing basado en un mix comercial adaptado a Chile. Además se sentarán las bases de un plan de implementación para la puesta en marcha del negocio.

Finalmente se realizará una evaluación financiera del plan de negocio para revisar la conveniencia económica del proyecto. Se realizará un análisis de sensibilidad tomando variables claves del negocio.

4. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y STATUS ACTUAL

4.1. Descripción de la empresa

Monedas souvenir es un emprendimiento familiar que nació de la experiencia del autor respecto a sus viajes realizados por distintas ciudades del mundo. Junto a su familia recorrió distintos puntos turísticos en Estados Unidos que tenían muy desarrollado el concepto de los gift shops o souvenirs shops. Dentro de todos los souvenirs, el autor se percató que las monedas elongadas eran un atractivo regalo tanto para grandes como para niños, identificando a su vez que en Chile no existían y que eventualmente podrían ser un buen negocio dado que el desarrollo de merchandising en los puntos de interés turísticos de Chile no están tan desarrollados como en otros países.

Siempre en la búsqueda de la compatibilización de la vida familiar con el trabajo remunerado, el autor se percató que un negocio de las características que tienen las máquinas de monedas elongadas puede ser sin duda alguna una buena alternativa para generar ingresos extra y porque no, generar un nicho de productos coleccionables que hoy en día no existe en Chile.

Actualmente el autor está en la etapa de la constitución de la sociedad con el propósito de importar las máquinas de monedas.

4.2. Oportunidad

En Julio de 2012 el autor viaja con su familia a distintos puntos turísticos de Estados Unidos percatándose que en cada uno de ellos se encontraban las máquinas penny machine que tenían un gran éxito de ventas en los distintos lugares. En Chile, el desarrollo del turismo va en aumento atrayendo cada vez más turistas extranjeros que por cierto, necesitan un recuerdo de su estadía en Chile. Las máquinas elongadoras de monedas se transforman en un producto bastante atractivo principalmente por su bajo costo, así como también por su posibilidad de coleccionar, de la misma forma en que se coleccionan llaveros o imanes. El gasto estimado de los europeos en souvenir es de 5900 millones de euros anualmente ejemplificando cuán grande y relevante es el mercado de los souvenirs.

4.3. Visión, misión y objetivos estratégicos

Visión

Ofrecer la más grande e innovadora red de máquinas de souvenir, cubriendo los más importantes puntos turísticos del país en cada una de las regiones, generando valor tanto a los clientes como a los puntos de interés turístico y contribuyendo activamente al mercado de coleccionistas en el mundo.

Misión

Crear una amplia red de máquinas de souvenir generando valor al consumidor final y a los dueños de los puntos de interés turístico. Alcanzar una cobertura nacional dentro de los próximos 7 años brindando una amplia oferta de recuerdos y regalos tanto al mercado de turistas como de coleccionistas.

Objetivos estratégicos

- Alcanzar una red de máquinas a nivel nacional, cubriendo al menos todas las regiones del país.
- Establecer las bases para alcanzar acuerdos estratégicos con empresas iconos de Chile, con el propósito de generar situaciones win-win.

- Lograr acuerdos con los principales centros de interés turístico del país.

4.4. Crecimiento estratégico

De acuerdo a los antecedentes obtenidos y experiencias internacionales, el potencial de crecimiento del negocio es alto. En este escenario, es importante definir una estrategia de crecimiento adecuada que permita aprovechar al máximo las condiciones del mercado, actuales y eventuales. El camino natural de crecimiento de monedas souvenir es a través de la cobertura en los distintos lugares turísticos del país tomando siempre en cuenta el break-even de flujo que hace rentable el negocio. Una vez cubiertos los principales puntos turísticos en Chile, la pregunta siguiente será si es factible seguir una estrategia global de crecimiento. Tal como lo plantea Marcus Alexander y Harry Korine en su artículo de Harvard Business review, “Brief summary of when you shouldn’t go Global”, los fundadores deben responder seriamente 3 simples preguntas que pueden evitar en el futuro muchas fallas de la empresa:

- ¿Hay en la localización posibles beneficios y cuáles son?
- ¿Existen en el país las habilidades gerenciales y operativas necesarias para operar de buena manera?
- ¿Son los beneficios mayores que los costos?

Si bien el alcance de este plan de negocios no llega tan lejos, es importante tener en cuenta estas básicas y simples preguntas para cuando llegue el momento de decidir si seguir o no una estrategia de crecimiento considerando otros países, tal como lo han hecho muchas empresas en USA, Europa y china.

5. ANALISIS DEL MERCADO Y DE LA INDUSTRIA

5.1. Descripción del mercado de máquinas de monedas elongadas

Dado que no existe al día de hoy las elongated coin machines en Chile, este análisis se centrará en estudiar el mercado en términos globales, caracterizando la situación de Estados Unidos, país en donde se inició esta industria, España, uno de los países Europeos en donde entró con más fuerza este tipo de máquinas y la afición por la colección, para luego describir la situación global.

Por su parte, dado que las máquinas de monedas elongadas se pueden categorizar dentro de las vending machine en Chile, se caracterizará este mercado de modo de alcanzar una visión general de cada uno de los países y poder hacer relaciones que permitan identificar la posición estratégica a seguir de la empresa. Aceptando y reconociendo el hecho de que las máquinas tipo vending no tienen el mismo producto, pero que al mismo tiempo en Chile son los productos más similares, los datos obtenidos

podrán ser usados para obtener por ejemplo, modelo de negocio predominante en la industria, costos de arriendo promedio en la industria de las vending machine, buenas prácticas en la operatividad de la actividad, entre otros factores a tomar en cuenta.

5.2. Mercado de las elongated coins en Estados Unidos

Estados Unidos fue el pionero en la producción y distribución de las monedas elongadas. No existe información que recopile el número exacto de máquinas en Estados Unidos, sin embargo sí se sabe que existe un activo mercado de monedas elongadas como artículo de colección, que de acuerdo a Wikipedia, puede categorizarse como exunomia, una rama de la numismática (Wayback Machine).

Las penny machine son bastante populares alcanzando una gran cantidad de máquinas en todo el territorio norteamericano y suficiente cantidad de medallas como para crear un mercado de medallas elongadas para coleccionistas. Con las medallas o monedas elongadas como producto coleccionable aparecieron una serie de sub productos asociados, como los álbumes para colección, colgantes de monedas, pulseras de monedas, entre otros.

En el mercado norteamericano, existen una gran variedad de clientes que compran o arriendan las máquinas de monedas. Estos van desde empresas privadas que quieren usar éstos productos como souvenirs para promocionar marcas o productos hasta empresas del sector público. El tipo de empresa o categoría es muy variado y transversal independientemente de si son privadas o públicas, siendo las principales categorías aquellas asociadas al turismo como parques temáticos (Disney parks, Universal studios, Sea world), zoológicos, museos, atracciones naturales y monumentos. De acuerdo a una investigación secundaria en los sitios especializados de máquinas de monedas elongadas, uno de los principales clientes es Disney con sus distintos parques. Es así, como Disney animal kingdom tiene 22 pressed penny machines, cada una con 3 diseños distintos, Disney Hollywood studios, tiene 25 máquinas con 3 y 4 diseños en la máquinas, Epcot center tiene, 22 máquinas de 3 diseños cada una, Magic Kingdom tiene 55 máquinas de 3 y 4 diseños.¹

Ahora, el caso de los parques Disney es el más importante, sin embargo los otros clientes están más atomizados y se estima que con un bajo nivel de negociación con las empresas productoras de máquinas en general, debido principalmente a que usan entre 1 y 3 máquinas como máximo. De acuerdo a pennycollector.com existen máquinas de elongación de monedas en 51 estados en Estados Unidos.

5.3. Mercado de las elongated coins en España

Europa en general y España en particular adoptaron el modelo estadounidense de las máquinas elongadoras de monedas. Actualmente existen cerca de 50 máquinas

¹ Información obtenida de www.parkpennies.com

repartidas por distintos sectores turísticos del país ibérico. Es importante mencionar que tal como ocurre con otros países, las penny machine españolas se encuentran en un catálogo internacional. Este catálogo, existente en una versión digital, otorga información de la ubicación y diseños disponibles.

5.4. Mercado de vending machine en Chile

En Chile, existen distintos tipo de máquinas del tipo “vending”. Las más comunes son aquellas dispensadoras de bebidas o snacks, sin embargo hay muchas otras que están orientadas a los más pequeños como las mecánicas con forma de auto o de juguetes de bajo valor, pero que apelan al consumo por impulso.

El emplazamiento de estas máquinas es generalmente en lugares de mucho flujo de público para aumentar las posibilidades de consumo por impulso. Los supermercados y los malls son los más habituales. El sistema para estar en esos lugares es a través del arriendo del espacio a las inmobiliarias dueñas de los supermercados o mall. El costo aproximado por metro cuadrado es de 1 UF.

5.5. Mercado global de las penny machine

A nivel internacional, las máquinas elongadoras de monedas están esparcidas por 58 países, de acuerdo a la aplicación usada por los coleccionistas de éstos objetos, Pressed penny finder y 61 países según la página www.pennycollector.com. Para un detalle completo acerca de los países y cantidad de máquinas y monedas disponibles, consultar el ANEXO A.

Tanto la aplicación para smartphones Pressed penny finder, disponible para android y para IO7, como la página pennycollector.com son usadas como herramientas por los coleccionistas de monedas elongadas, quienes comparten todo tipo de información acerca de las máquinas, como la ubicación, costo de las monedas, fotografías de las máquinas y también de las monedas.

Se observa que las máquinas a nivel internacional mantienen la misma tendencia que en Estados Unidos de estar instaladas en lugares de interés turístico importante, como monumentos, zoológicos, centros religiosos, parques nacionales, parques de diversión, entre otros.

5.6. Modelos de negocios reconocidos

Si bien existe poca información en la red acerca de los distintos modelos de negocios en los que se puede participar en el negocio de las máquinas elongadoras de monedas, se han identificado 3 grandes tipos de acuerdo a la misma información que entregan las distintas empresas proveedoras de máquinas.

El modelo de negocio numero 1 corresponde a aquellas compañías que venden las máquinas a aquellas empresas interesadas en poseer las penny machine, siendo generalmente estos últimos empresas como parques de diversiones, souvenirs shops de puntos turísticos importantes, restaurantes y organizaciones privadas de distinta índole. La empresa que vende la máquina gana un margen por cada máquina vendida pudiendo otorgar posteriormente el servicio de mantención de las máquinas y venta de nuevos cilindros de impresión que permitirán al cliente renovar sus diseños de monedas elongadas. El comprador de la máquina, quien posee un punto de interés para la venta de monedas elongadas, generará ventas por cada moneda vendida con la máquina.

El modelo de negocio numero 2 es aquel en donde una empresa, dueña de una cierta cantidad de máquinas, ofrece a los distintas empresas interesadas en tener souvenirs de monedas tener una máquina en sus dependencias a cambio de compartir las utilidades por las ventas de las monedas elongadas. En este caso, la empresa dueña de la máquina debe elegir muy bien aquellos puntos en donde el flujo de clientes asegure una venta mínima que se traduzca en una rentabilidad suficiente para costear el costo de las máquinas. Por otra parte, la empresa dueña del punto de interés turístico, no tiene riesgo alguno pues en el peor de los casos, se estará ocupando un espacio que no le genera utilidades, pero que tampoco le generará un gasto importante. Operacionalmente, en estos casos la empresa dueña de la máquina se encarga de las mantenciones y la empresa dueña del punto de interés turístico se encarga de la recaudación de los ingresos.

El modelo de negocios número 3 es aquel en donde existe una empresa dueña de la máquina, que paga un arriendo a las empresas dueñas de un punto de interés turístico para ocupar un espacio en sus instalaciones. De esta forma la empresa dueña de las máquinas obtendrá ganancias por cada moneda vendida y la empresa dueña del punto de interés turístico obtendrá un beneficio fijo por un cierto periodo acordado, generalmente mensual. Además del beneficio en ingresos, ésta última empresa obtendrá un beneficio indirecto que tiene que ver con el hecho de aumentar su mix de souvenirs que a su vez genera recordación de marca de su punto. Operacionalmente la empresa dueña de las máquinas se encarga del retiro de efectivos.

El siguiente cuadro muestra las principales ventajas y desventajas de cada modelo según distintos criterios:

Tabla 1: Ventajas y desventajas de los 3 modelos de negocios propuestos.

Modelo	Ventajas	Desventajas
<p>Modelo 1: Venta de máquinas a empresa.</p>	<p>Mayores montos de ganancia por una venta.</p>	<p>Relación con el cliente es de corta duración. Puede terminar solo en la venta de la máquina y eventualmente no seguir. Número más acotado de clientes. Se pierde el control sobre las medidas que influyen en el éxito de las monedas como hobby de coleccionistas. Requiere un capital inicial más grande para contar con un stock mínimo para la venta de máquinas.</p>
<p>Modelo 2: Venta de monedas a cliente final con repartición de utilidades.</p>	<p>Control sobre el punto de venta. Mayor control sobre medidas que aporten a potenciar la compra de monedas como colecciones. Se comparte el riesgo.</p>	<p>Se comparten las ganancias lo cual no es atractivo desde el punto de vista del costo de oportunidad de tener un buen punto y no aprovechar económicamente su potencial. Dado a que el socio estratégico conocerá el monto de las ventas de las máquinas y de que existen pocas barreras a la entrada de compañías similares, existe un alto riesgo de que el socio estratégico quiera independizarse para no compartir utilidades.</p>
<p>Modelo 3: Venta de monedas a cliente final con pago de arriendo por espacio utilizado.</p>	<p>Control sobre punto de venta. Mayor control sobre medidas que aporten a potenciar la compra de monedas como colecciones. Las ganancias no se comparten obteniendo el 100% del beneficio obtenido por la venta de monedas elongadas. El riesgo de entrada de nuevos competidores disminuye al no tener información de la rentabilidad del negocio.</p>	<p>Se asume todo el riesgo de poner la o las máquinas en un punto con poco flujo.</p>

Fuente: Elaboración propia.

5.7. Análisis del entorno: Análisis Porter

Se analizará el entorno competitivo usando el modelo de Porter de las 5 fuerzas de modo de detectar cuales son los posibles obstáculos a los que se enfrentará la empresa para entrar en la industria en Chile y por consiguiente las implicancia en la rentabilidad esperada del negocio. Es de vital importancia analizar desde esta herramienta, los 3 modelos de negocios que se han identificado para verificar si es que existe alguna diferencia en los distintos escenarios.

Se usará una escala de 1 a 5 para identificar el nivel de intensidad de cada fuerza competitiva siguiendo la siguiente tabla:

Tabla 2: Nivel de intensidad Porter.

1	Muy baja
2	Baja
3	Media
4	Alta
5	Muy Alta

Poder de negociación de los clientes

Para analizar el poder de negociación de los clientes, existen distintos escenarios dado que los clientes son distintos para cada caso. En el modelo 1 el cliente es otra empresa y para el modelo 2 y 3 el cliente es el cliente final.

Para el modelo 1, venta de máquinas de empresa a empresa, el cliente es una empresa dueña de algún punto que tiene cierto interés turístico. Para este caso el poder de negociación es medio. En Chile, existen muchos potenciales clientes y habría solo una empresa que ofrecería estas máquinas. Esto disminuye el poder de negociación de los clientes. Además, los compradores en general no necesitarán muchas máquinas que les permitan estar en un mejor pie para negociar, disminuyendo su poder de negociación también. Ahora, al ser un producto nuevo en Chile para los clientes el hecho de comprar o no comprar máquinas elongadoras de monedas no les afectará mayormente, es decir, no corresponde a un elemento esencial o estratégico para continuar su negocio. Esta última situación descrita aumenta muy fuertemente su poder de negociación. Por último es importante considerar que para los clientes siempre existirá la opción de comprar éstas máquinas en el mercado internacional, importándolas desde las muchas opciones que se tienen hoy en día en este mundo comercialmente tan abierto.

Para los modelos 2 y 3, los clientes son los clientes finales. A nivel global, el poder de negociación de los clientes es muy bajo. Las máquinas vendedoras de monedas souvenirs, así como también las expendedoras de dulces, snacks, bebidas y juguetes tienen definido un precio que no es negociable al momento de la compra. Los precios de este tipo de productos son bastante estándar en cada uno de los puntos de venta. Si bien los compradores o clientes son muchos versus la relativa poca cantidad de

oferentes, el sistema de venta a través de máquinas reduce bastante el poder de negociación de los clientes.

Otro aspecto que le resta poder a los clientes es el hecho de que, a nivel global, generalmente los lugares turísticos en donde se emplazan las penny machine tienen un solo proveedor u operador de este tipo de máquinas. Esto significa que si un cliente está buscando un souvenir de moneda en un punto determinado, no podrá escoger entre distintas alternativas a nivel de operadores, sino que solo tendrá como opción los productos otorgados por la o las máquinas de un operador o dueño en específico. Como resultado, existirá menos presión sobre los precios. Este aspecto de “exclusividad” que tienen éstas máquinas que se emplazan en los distintos puntos turísticos o souvenir shops, es tremendamente relevante a la hora de pensar en implementar este negocio en Chile por cuanto el primero que entre al mercado como operador de máquinas, tendrá una ventaja importante sobre posibles competidores. Con una sola empresa de este producto, los clientes ven casi anulado su poder de negociación. Finalmente, otro aspecto que merma el poder de negociación de los clientes para las penny machine es que, dado el tipo de venta, no existe posibilidad de descuento de precios por volumen.

Poder de negociación de los proveedores

Para los 3 modelos, el análisis de poder de negociación de los proveedores es el mismo dado que los proveedores no cambian.

Para todos los modelos de negocio es considerado medio alto. El principal insumo del negocio de los penny machine son las máquinas que confeccionan las monedas elongadas. Independientemente de quien sea el proveedor, de si será norteamericano o de si será asiático o europeo, a nivel global, las máquinas elongadoras de monedas son productos hechos a la medida del cliente y muy específicas por lo que genera en gran medida una dependencia estratégica no solo en costo, sino que también en know how del producto final requerido. Un ejemplo de esto es que las máquinas vienen configuradas con el sistema de recolección de monedas ajustada a cada país debiendo necesariamente estudiar bien cuáles son las opciones monetarias que aceptará la máquina en virtud de la cantidad de monedas que existen en el mercado. Otro aspecto relevante son los cilindros de impresión los cuales están personalizados dependiendo de la o las imágenes específicas que requiera el punto turístico. Los cilindros son hechos a la medida y con las especificaciones que requiera el punto turístico en términos de diseño de las monedas mismas. Otro aspecto relevante es la vestimenta de la máquina que puede ser estándar o eventualmente personalizada con una “vestimenta” acorde al lugar turístico, que por cierto desde el punto de vista de una atracción turística genera un potenciamiento importante de la marca.

Otro aspecto que puede aumentar el poder de negociación de los proveedores es que para los proveedores de máquinas, un negocio de bajo volumen de ventas de máquinas no será relevante en términos generales sobre todo si es que el volumen de ventas que ellos generan en el mercado local (por ejemplo Estados Unidos) es muy alto. Cuanto afecte o no el poder de negociación de los proveedores dependerá exclusivamente del

volumen del negocio que se quiera generar en Chile y de cuantas máquinas se necesiten para implementar un negocio así. A mayor tamaño del negocio, mayor cantidad de máquinas requerías y menor será el poder de negociación del proveedor en este aspecto.

En términos de números de proveedores, se pueden encontrar vendedores de máquinas elongadoras de monedas en distintas partes del mundo. De acuerdo a una investigación secundaria en la red, se establece que los principales proveedores de las penny machines se encuentran en Estados Unidos y posteriormente en China. Ahora, es importante mencionar que el grado de diferenciación entre un proveedor de máquinas elongadoras y otro no es relevante por lo tanto el costo asociado a cambiarse de proveedor es muy marginal. Esto disminuye el poder de negociación de los proveedores ya que una herramienta de negociación es la posibilidad cierta de cambiarse de proveedor en cualquier momento sin un costo asociado relevante.

Finalmente, otro factor que aumenta el poder de negociación de los proveedores es que no existen sustitutos para las máquinas elongadoras. Comercialmente solo existe una forma de elongar las monedas y es a través de las penny machine. En definitiva solo existen distintos proveedores, pero el producto que ofrecen no tiene sustitutos aumentando el poder de negociación de los proveedores.

Rivalidad entre los competidores

Para el modelo 1, los competidores son aquellas empresas que ofrecen las mismas máquinas a otras empresas mientras que en el modelo 2 y 3, los competidores son aquellas empresas que están buscando puntos de interés turístico para instalar sus máquinas. No obstante la diferencia entre los competidores, el análisis se puede unificar dado que la industria de las máquinas elongadoras de monedas es hoy en día inexistente en Chile.

La rivalidad entre los competidores es muy baja. Investigando el mercado de monedas elongadas en Chile, se puede decir que este es inexistente, por lo tanto no existe competencia actual ni para la venta de monedas ni para la venta de máquinas. Desde un punto de vista más general, se puede considerar que las monedas elongadas son souvenir y por lo tanto otros competidores pueden ser los mismos souvenir shops de los distintos puntos turísticos como parques temáticos, parques naturales, zoológicos, parques de entretenimiento, entre otros. Incluso cuando se analiza desde el punto de vista de una moneda souvenir compitiendo con los souvenir ya establecidos, la competencia es baja debido a que la industria de los souvenir shops está hoy en día muy poco desarrollada en Chile con algunas excepciones en donde se trabaja muy bien el concepto turístico.

Amenaza de nuevos competidores

Al igual que en el análisis de la fuerza de los actuales competidores, la amenaza de los nuevos competidores se puede analizar desde un punto de vista unificado entre los 3 modelos de negocio anteriormente descritos.

La amenaza de nuevos competidores es considerada alta. Esto se debe principalmente a que prácticamente no existen barreras de entrada relevantes para la industria de las monedas elongadas.

No existen economías de escala que impidan fuertemente el ingreso de nuevos actores. El mayor costo asociado en la industria de estas máquinas es el valor de las mismas, que por cierto no es tan elevado como para evitar el ingreso de la competencia en los modelos 2 y 3. En el caso del modelo de negocio 1, venta de máquinas de empresa a empresa, el nivel de inversión es mayor y podría eventualmente significar una barrera más importante a la hora de entrar a la industria. Además, no existen inversiones de capital relevante y ciertamente no existe un know how especial para iniciar esta actividad. El único factor que puede incidir levemente en el ingreso de nuevos competidores es que el acceso a proveedores de máquinas pressed machines no es tan directo debido a que no existen en Chile y necesariamente se debe contactar a un proveedor extranjero. Por último es importante mencionar que para los modelos 2 y 3 hoy en día los canales tradicionales de distribución de monedas elongadas no está siendo usado por estos productos y el posicionamiento de éstos en cada uno de los puntos de distribución relevantes podría impedir medianamente el ingreso de nuevos actores a los mismos puntos debido a que no se justificaría tener dos máquinas de monedas elongadas de distintas empresas en el mismo lugar. Se concluye de esto que ser el primero en entrar puede significar ciertamente una ventaja importante que se puede traducir en una barrera al ingreso de nuevos actores dependiendo del nivel de penetración de quien entre primero.

Sustitutos

Para analizar los sustitutos se debe separar el análisis entre los distintos modelos identificados ya que éstos sustitutos cambian dependiendo de cuál es el producto que se vende, máquinas o monedas.

En el caso del modelo de negocios 1, venta de máquinas de empresa a empresa, los sustitutos de las máquinas elongadoras de monedas es cualquier otro producto que pueda comprar la empresa dueña del punto de interés turístico que pueda ser usado para obtener beneficios económicos de él y/o tenga la posibilidad de promocionar el punto. Desde este punto de vista se considera que el poder de los sustitutos es muy alto pues existen muchas opciones que puede tomar la empresa dueña del punto turístico para sacar beneficios de sus espacios. Por ejemplo, la empresa puede tener como opción poner 3 máquinas electrónicas para niños como los autitos con movimiento y música que se encuentran generalmente en los lugares de alto tráfico por el precio de una moneda souvenir. El menor costo relativo de esos sustitutos afecta de manera importante.

Desde el punto de vista de los modelos de negocios 2 y 3, la amenaza de los productos sustitutos es alta. Como ya se ha mencionado anteriormente, las monedas o fichas deformadas son tanto un producto coleccionable como un souvenir para grandes y chicos y desde ese punto de vista, existen muchos sustitutos. Desde el punto de vista

de un souvenir, las máquinas de monedas elongadas compiten directamente con las tiendas oficiales de souvenirs de los puntos turísticos en donde están ubicados.

En los parques de Disney, en Estados Unidos, las penny machines compiten con las Disney stores, a pesar de que en muchas de ellas se encuentran disponibles este tipo de máquinas. En términos de precio, las monedas elongadas son mucho más económicas que la gran mayoría de los souvenirs de las tiendas Disney lo que los hace realmente atractivos a la hora de elegir un regalo o souvenir. Desde el punto de vista de un producto coleccionable, las monedas elongadas tienen una gran variedad de sustitutos, sin embargo éstas tienen la ventaja de ser un objeto comercial turístico y coleccionable a la vez, lo que reduce el espectro de sustitutos. Para algunas personas pueden ser sustitutos los imanes que se compran en las distintas ciudades sin embargo tienen alcances completamente distintos.

En Chile, desde el punto de vista de los souvenir, las máquinas competirían también con todas las tiendas de regalo que entregan recuerdos del punto turístico en cuestión. Por ejemplo, el zoológico metropolitano tiene sus propias tiendas que venden mercadería, sin embargo en general en Chile no está tan desarrollado el merchandasing de puntos turísticos por lo que la amenaza se reduce bastante. Desde el punto de vista de un producto coleccionable, en Chile se podría decir que están bajo la amenaza de productos de bajo costo que son las láminas de álbumes. Estos productos se renuevan frecuentemente por lo que es representan realmente una alternativa importante en términos de atracción.

Conclusión análisis Porter

A continuación se presentan un cuadro resumen para cada uno de los modelos:

Tabla 3: Resumen análisis Porter modelo 1.

Modelo 1: Venta de máquinas empresa a empresa	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto
Intensidad de rivalidad entre los competidores					
Amenaza de nuevos participantes					
Amenaza de sustitución					
Poder de negociación de los clientes					
Poder de negociación de los proveedores					

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4: Resumen análisis Porter modelo 2.

Modelo 2: Venta de monedas con repartición de ganancias	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto
Intensidad de rivalidad entre los competidores					
Amenaza de nuevos participantes					
Amenaza de sustitución					
Poder de negociación de los clientes					
Poder de negociación de los proveedores					

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5: Resumen análisis Porter modelo 3.

Modelo 3: Venta de monedas con arriendo de espacio	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto
Intensidad de rivalidad entre los competidores					
Amenaza de nuevos participantes					
Amenaza de sustitución					
Poder de negociación de los clientes					
Poder de negociación de los proveedores					

Fuente: Elaboración propia.

Lo primero que se puede desprender de este análisis es que la industria es más atractiva para los modelos de negocios 2 y 3, que corresponden a aquellos de venta de monedas con repartición de ganancias y venta de monedas con arriendo de espacio. Esto se debe principalmente a que los clientes cambian de un modelo a otro. En el primer modelo los clientes son otras empresas que compran máquinas y debido a

distintos factores su poder de negociación es alto. Por el contrario, en los modelos 2 y 3 los clientes son los consumidores finales que por cierto tienen un muy bajo poder de negociación.

El factor que más afecta al atractivo de la industria de manera negativa es el poder de negociación de los proveedores. Esto se hace más intenso aun considerando que todos los proveedores están hoy en día en el extranjero y que Chile es un mercado muy pequeño para ellos.

Luego del análisis de las 5 fuerzas de Porter se puede rescatar que es posible encontrar mejores rentabilidades en los modelos de venta de monedas en vez de venta de máquinas. Se deben adecuar las estrategias para enfrentar los problemas detectados y aprovechar al máximo las oportunidades.

5.8. Elección del modelo de negocio

En base a los distintos análisis efectuados de la industria de las máquinas elongadoras de monedas se desprende que el mejor modelo a seguir en Chile es aquel que considera la venta de las monedas a través de las penny machines. En este modelo tenemos dos posibilidades, el arriendo de espacios a los dueños de los puntos turísticos y la repartición de utilidades. Si bien cada uno de estos modelos podría ser usados indistintamente dependiendo del cliente, se decide el arriendo del espacio pues se piensa que es la mejor opción ya que representa un potencial de rentabilidad mayor, sobre todo en los escenarios positivos de venta. Por el contrario, si se pensara que el punto turístico no es atractivo en términos de flujo, sería más conveniente repartir las pocas utilidades. Ahora, siempre es posible elegir un buen lugar para emplazar las máquinas que de cierta forma aseguren un mejor flujo de personas y por lo tanto mayores probabilidades de ventas.

Pensando en el crecimiento estratégico de Monedas Souvenir, es importante tener en consideración los principales aspectos ya detectados que amenazan la rentabilidad del negocio en el modelo de ventas de monedas elongadas con arriendos de espacios. Por una parte el hecho de que existe una fuerte amenaza de nuevos competidores dada las bajas barreras de entrada. Será necesario crear barreras de entrada a través de una fuerte presencia inicial en los principales puntos turísticos de Chile. Como ya se mencionó, la experiencia en otros países muestra que una vez que ya entró una máquina elongadora de monedas, no entran otras al mismo lugar. La penetración en los principales puntos turísticos será por lo tanto clave en términos de generar las barreras a futuros competidores, así como también para ayudar a generar un mercado de monedas elongadas en el mediano plazo. Otro punto importante es el alto poder de negociación que tienen los proveedores dado que en Chile no existen empresas que vendan este tipo de máquinas. En este sentido se cree que puede ser útil explorar la posibilidad de que, una vez importadas las máquinas, se puedan confeccionar en Chile a través de algún especialista.

6. MERCADO

Con el modelo de negocios elegido para este plan de negocios y con el propósito de continuar posteriormente con la evaluación financiera, el siguiente paso es la determinación del tamaño del mercado.

Es muy importante reconocer que Chile cuenta con dos grandes fuentes de visitas para los principales puntos turísticos, emplazamientos que ésta empresa pretende usar como principal canal para la venta de monedas elongadas. Por una parte están los turistas internos, que corresponden a los chilenos que viajan dentro del territorio nacional y por otra parte los extranjeros que visitan Chile desde distintos lugares del mundo. Cada uno de estos grupos tiene un perfil completamente distinto, con sus propias motivaciones y comportamientos de gastos.

Para determinar el tamaño del mercado de los souvenirs, se analizarán por separado el turismo interno y el turismo de extranjeros.

6.1. Turismo interno

Primero es importante mencionar que los puntos turísticos se pueden categorizar en dos grandes grupos según su propiedad. El grupo más importante son los lugares de interés turístico que son parte del estado Chileno, como parques nacionales, playas, monumentos, edificios gubernamentales, entre otros. Por otra parte existen otros puntos de interés turístico no menos importantes que son los de origen privado, como por ejemplo zoológicos privados, centros de sky, centros comerciales, hoteles, entre otros. Aquellos lugares de propiedad del estado de Chile generalmente cuentan con estadísticas de flujo públicas que permiten cuantificar el tamaño del mercado en un periodo determinado. Algunos incluso cuentan con estudios de mercado más acabado con perfiles de cliente que permiten caracterizar y descomponer el gasto de los turistas pudiendo sensibilizar los datos según distintas variables.

Dentro de los turistas nacionales se debe diferenciar aquellos que viajan por vacaciones o paseos durante el año, de aquellos que visitan lugares turísticos como alternativa a sus actividades diarias, como por ejemplo la visita al zoológico metropolitano, museos, o centros comerciales. No existen datos que crucen ambos grupos de personas, sin embargo si se pueden caracterizar por separado.

En el caso de los nacionales que viajan por vacaciones o paseos, un informe del Sernatur (SERNATUR, Ministerio de Economía, fomento y turismo, 2012) indica que los hogares Chilenos que viajaron durante todo el 2012 fueron 5.831.227, con grupos de entre 4 a 5 personas en promedio. En la siguiente tabla se puede apreciar las preferencias de los turistas nacionales en términos de la temporada de viaje.

Tabla 6: Hogares Chilenos que viajan dentro de Chile, año 2012

1era temporada	2da temporada	3era temporada
15-12-11 al 31-03-12	01-04-12 al 31-07-12	01-08-12 al 15-12-12
2.168.161	1.646.520	2.016.546
71% del total	54% del total	66% del total

Fuente: Elaboración propia.

Es importante mencionar que muchas familias viajan más de una vez al año. Por ejemplo, pueden viajar para vacaciones en verano, vacaciones en invierno, en semana de fiestas patrias o incluso en los fines de semana largo. Se desprende de la tabla 6 que las familias Chilenas prefieren viajar dentro de Chile durante la 1era temporada, es decir, desde diciembre a marzo. Le sigue la 3era temporada que va desde agosto hasta mediados de diciembre.

Sernatur identifica que los principales destinos de los chilenos son los balnearios del litoral central y quinta región norte. Además, los chilenos tienen un promedio de pernoctación anual de 6 días, incrementándose este número en la 1era temporada, con 9 días en promedio. El mismo informe indica que el gasto promedio anual por cada viaje es de \$225.635, equivalente a \$76.598 por persona en cada viaje o \$17.390 por persona diario. El valor de las monedas elongadas, al menos en estados unidos, fluctúa entre \$300 y \$500, cifra proporcionalmente marginal respecto al gasto por persona en cada viaje. Este aspecto es justamente el corazón de las ventas por impulso.

Respecto a los chilenos que van a lugares turísticos como parte de sus actividades no vacacionales y que no están incluidos en los estudios mencionados anteriormente, se encuentran aquellos que van a puntos de interés turísticos privados o públicos. El autor de este plan de negocios tuvo acceso a datos de flujo de un reconocido zoológico que cuenta con visitas anuales de 513 mil personas aproximadamente para el año 2012. Generalmente este tipo de lugares tiene una alta tasa de conversión debido a su naturaleza 100% turístico o de destino familiar. Otra empresa privada es el costanera center, que según la cámara de centros comerciales (Camara de centros comerciales, 2007) promedió visitas por 2 millones mensuales, es decir, más de 24 millones de visitantes al año.

Con el propósito de simplificar el cálculo del tamaño del mercado y dado que no hay muchos datos públicos de cada uno de los lugares de interés turístico que visitan los chilenos en periodos no vacacionales, se considerarán 4 grupos: museos, zoológicos, parques nacionales y parques de diversiones. Para los museos se tendrán en cuenta el grupo de museos considerados en la subdirección nacional de museos. Para los zoológicos, se considerarán 2 recintos, el zoológico nacional y un zoológico privado. Finalmente para los parques nacionales, se considerarán aquellos datos obtenidos en la página del servicio nacional de turismo de Chile.

La siguiente tabla resume la cantidad de visitas anuales para cada grupo de acuerdo a información obtenida con fuentes primarias y secundarias:

Tabla 7: Resumen de número de visitantes por destino

Punto de interés turístico	Nº de visitantes	
Museos	716.675	año 2013
Zoológico nacional	670.621	año 2012
Zoológico privado	513.000	año 2012
Parques nacionales	1.868.972	año 2013
Fantasilandia	1.000.000	año 2013

Fuente: Elaboración propia.

Según la subdirección nacional de museos (museos), el año 2013 los museos de donde la fuente tiene acción directa (23 de 26 museos de dibam), tuvieron 716.675 visitantes. Más antecedentes se pueden encontrar en el ANEXO B. Por otra parte, de acuerdo al sitio de datos públicos del gobierno de Chile (Chile), el zoológico nacional recibió el año 2012 670.621 visitantes. Otro zoológico, de origen privado, obtuvo en el 2012 513.000 visitas. Los parque nacionales en el año 2013 tuvieron 1.868.971 visitantes chilenos, de acuerdo a los datos obtenido por SERNATUR (SERNATUR, 14). Finalmente el mayor parque de diversiones del país, que es Fantasilandia, tiene visitas anuales de 1 millón de personas. Para estas categorías se totalizan 4.769.268 visitantes al año. Si asumimos un tamaño promedio de familia de 2,5 personas en cada una de las visitas de las categorías antes mencionadas se desprende que la cantidad de familias son 1.907 707 familias.

Tamaño de mercado de turismo interno:

Para cuantificar el tamaño del turismo interno se asumirá un gasto promedio por persona diario. Basado en que, como se verá más adelante, los extranjeros gastan 31,8 dólares diarios en promedio solo para compras, asumiremos que los chilenos gastan un tercio de lo que gastan los extranjeros. Este hecho se basa en que en general es sabido que el gasto de los extranjeros es más elevado que el de los chilenos. Además, están más llanos a gastar más debido a que andan mayoritariamente de vacaciones. Basado en lo anteriormente expuesto, se puede estimar un gasto diario promedio por persona de 6400 pesos, totalizando US\$ 50,6 millones anuales para el mercado del turismo interno.

6.2. Turismo externo

Ahora, considerando a los turistas extranjeros que llegan a Chile y de acuerdo a las estadísticas del servicio nacional de turismo en Chile, SERNATUR (SERNATUR, 14), el año 2013 llegaron 3.576.204 turistas. El paso fronterizo más ocupado fue el aeropuerto internacional Arturo Merino Benítez acaparando el 39,5% del total de los turistas. El segundo paso fronterizo en importancia fue el paso los libertadores en la quinta región con un 13,1% del total de turistas que ingresan al país. El mismo estudio analiza la procedencia de los visitantes siendo los Argentinos los que más visitan Chile, concentrándose en la temporada de Verano, especialmente Enero. El segundo en

importancia son los bolivianos seguidos por los brasileños. En el siguiente cuadro se puede encontrar un resumen de los principales países que visitan Chile, desagregado por mes, durante el 2013.

Tabla 8: Extranjeros que ingresan a Chile, año 2013.

País	Numero de pasajeros que ingresan a Chile												
	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	Total 2013
ARGENTINA	235.644	150.403	149.602	86.644	66.680	59.256	86.801	83.660	81.836	112.011	112.349	137.866	1.362.752
BOLIVIA	47.493	28.672	30.477	29.040	27.136	27.385	34.027	27.247	28.847	29.013	29.536	44.892	383.765
BRASIL	34.644	23.718	24.920	26.497	27.043	29.777	42.328	41.234	29.166	29.024	22.737	31.074	362.162
PERU	34.278	29.997	30.157	28.001	24.967	21.522	25.953	27.534	25.093	27.933	25.438	30.401	331.274
CHILE(*)	15.938	22.438	15.971	11.074	11.880	10.668	13.673	12.217	15.082	13.102	14.754	14.597	171.394
EEUU	18.392	16.346	19.248	10.864	8.423	8.150	8.383	9.600	8.329	11.438	14.719	20.312	154.204
COLOMBIA	8.618	5.589	8.293	6.972	5.550	6.882	5.761	6.075	5.987	7.562	7.772	10.553	85.614
ESPAÑA	7.038	5.070	7.102	5.288	4.306	4.072	4.750	5.028	5.237	6.867	9.039	7.346	71.143
ALEMANIA	8.879	8.140	7.812	3.608	2.519	2.019	2.568	2.734	2.907	5.186	8.420	8.882	63.674
FRANCIA	8.503	7.053	6.069	4.064	2.814	2.284	3.616	3.631	2.804	5.097	7.385	7.553	60.873
AUSTRALIA	4.396	3.678	4.754	3.698	3.028	2.566	3.191	2.775	4.066	4.022	4.633	4.136	44.943
INGLATERRA	4.910	5.519	5.138	3.221	2.056	1.636	1.866	1.990	2.020	3.139	5.160	4.528	41.183

Fuente: SERNATUR

Considerando ahora un perfil más acabado de los turistas extranjeros y con el propósito de cuantificar el tamaño del mercado de extranjeros en Chile para las máquinas de monedas elongadas, un estudio de mercado de SERNATUR (SERNATUR, 11), profundiza en aspectos relevantes que este plan de negocios considerará. Este estudio considera los turistas extranjeros llegados a Chile en temporada alta, es decir enero y febrero, además de aquellos que llegaron en temporada alta, julio y agosto, ambos casos en el 2010. Las siguientes tablas resumen los principales aspectos.

Tabla 9: Perfil de turistas extranjeros enero y febrero 2010

CARACTERÍSTICAS	Vacaciones	Visita Familiares / Amigos	TOTAL
N° de llegada de Residentes	393.933	177.890	713.210
% del total	55%	25%	100%
Ingreso de Divisas (dólares)	191.769.814	76.206.120	370.679.029
Permanencia promedio en Chile del residente en el extranjero (días)	8,8	14,9	10,2
Gasto promedio diario individual en Chile del residente en el extranjero (dólares)	55,0	28,7	51,0
Gasto promedio total individual en Chile del residente en el extranjero (dólares)	486,8	428,4	519,7
Cuanto destina a compras	15,7%	38,5%	20,3%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 10: Perfil de turistas extranjeros julio y agosto 2010

CARACTERÍSTICAS	Vacaciones	Visita Familiares / Amigos	TOTAL
N° de Llegada de Residentes	130.456	121.658	380.660
% del total	34%	32%	
Ingreso de Divisas (dólares)	83.490.443	38.012.126	226.699.016
Permanencia promedio en Chile del residente en el extranjero (días)	6,2	9,8	7,8
Gasto promedio diario individual en Chile del residente en el extranjero (dólares)	103,7	31,8	76,1
Gasto promedio total individual en Chile del residente en el extranjero (dólares)	640,0	312,5	595,5
Cuanto destina a compras	15,6%	36,7%	18,2%

Fuente: Elaboración propia.

Antes de analizar los antecedentes del estudio de mercado, es importante mencionar que si bien la compra de souvenirs pueden hacerla tanto aquellos que viajan por vacaciones, como por visita a amigos y/o familiares e incluso por quienes viajan por negocios, el principal comprador son los turistas que vienen por vacaciones. Dado lo anterior se decide cuantificar el tamaño de mercado solo considerando a aquellos quienes viajan por vacaciones.

Si bien este estudio de mercado es una fotografía de solo 4 meses del año, entrega datos importantes para determinar el tamaño de mercado aproximado en virtud de algunos antecedentes que aportan. Se observa que el 55% de los visitantes extranjeros totales que llegan a Chile en la temporada alta vienen por vacaciones y otro 25% llega por visita a amigos y familiares. El restante 20% se divide en viajes de negocios y otros motivos. En temporada baja, es decir, en los meses de julio y agosto, los turistas que viajan a Chile por vacaciones bajan a un 34%.

Respecto al ingreso de divisas, en temporada alta, quienes entraron a Chile por vacaciones entregan US\$191,8 millones correspondiente al 52% del total de divisas recibidas. En contraste, en temporada baja el mismo grupo aportó US\$83,5 millones correspondiente a un 37% del total de divisas ingresadas.

Un dato interesante es que quienes vienen en la temporada baja del estudio, es decir julio y agosto, tienen un promedio de gasto diario individual de US\$103,7, es decir, casi el doble que quienes vienen en temporada alta que tienen en promedio un gasto diario individual de US\$55. Esto repercute que en temporada alta el promedio de gasto total individual es de US\$486,8, que es menor al gasto total individual de la temporada baja que es de US\$640.

Finalmente, se observa que el gasto destinado a compras de los turistas en temporada alta es de 15,7% del total de su gasto mientras que en temporada baja es de 15,6% del

total de su gasto. En un escenario de contrastes entre quienes viajan en temporada alta y quienes viajan en temporada baja, se puede concluir que dentro de la estructura de gasto de los turistas extranjeros lo que se destina a compras no varía según el mes en el que se viajan. El gasto del año 2010 en ambas temporadas se resume en la siguiente tabla.

Tabla 11: Gasto destinado a compras, año 2010

CARACTERÍSTICAS	Enero y febrero 2010	Julio y agosto 2010
Ingreso de Divisas (dólares) por motivo de vacaciones	191.769.814	83.490.443
Cuanto destina a compras (%)	15,70%	15,60%
Cuanto destina a compras (dólares)	30.107.861	13.024.509

Fuente: Elaboración propia.

Tamaño de mercado de turismo externo

Como ya se mencionó, el año 2013 llegaron 3.576.204 turistas extranjeros a Chile, solo considerando aquellos que llegaron por vacaciones o por visitas de amigos y familiares. Además el gasto promedio por persona en estos grupos es de US\$596 en los meses de Julio y Agosto y de US\$519 en Enero y Febrero. En promedio por lo tanto gastan US\$558 cada uno en los 4 meses mencionados. Extrapolando, en total los turistas extranjeros gastan en total US\$1.994 millones. Se observa según los datos del SERNATUR que la composición varía según la razón por la que viajan a Chile, sin embargo lo que se destina a compras promedia los 15,65% del total del gasto. Asumiendo que el gasto en compras se mantiene durante el resto del año, el tamaño del mercado de turismo externo es de US\$312 millones.

Tamaño total del mercado

Considerando ambos grupos, el de turistas extranjeros y de turistas nacionales, el tamaño del mercado total es de US\$ 362,7 millones. Este monto solo considera lo que los turistas tanto internos como externos gastan en compras. Estas compras pueden ser cualquier bien y por lo tanto es necesario identificar qué proporción de lo destinado a compras va a compras de souvenirs. Para determinar esta proporción se considerara un estudio realizado por skyscanner que establece que cada turista gasta en promedio US\$ 33 (Skyscanner.es, 2013). Si tomamos este dato de skyscanner y lo comparamos con los casi US\$600 que gasta cada turista extranjero en Chile, tenemos que el gasto en souvenirs corresponde al 5.5% del presupuesto por turista o lo que es lo mismo, al 35,14% del total de gasto en compras.

Usando el supuesto de que todos los turistas usan aproximadamente el 35% del gasto total de compras en compras destinadas a souvenirs, se puede concluir que el tamaño

total del mercado es de US\$127 millones. Es importante mencionar que tanto en el mercado de turistas internos como externos, estos fueron acotados anteriormente.

Respecto al mercado de coleccionistas, en Chile no existen grupos organizados tal como ocurre en Estados Unidos. Si bien las elongated coins están orientadas también a coleccionistas, se puede asumir que éstos son un subgrupo dentro de los turistas internos y externos, por lo tanto no cambian el tamaño del mercado total.

7. ESTRATEGIA DE MARKETING

7.1. Marketing Estratégico

Monedas souvenir es una empresa que ofrece un producto transversal en términos socioeconómicos y de género. Además, como ya se ha analizado anteriormente, hoy en día no existen productos similares ni máquinas que las distribuyan. Definir una estrategia competitiva es vital para asegurar el éxito del emprendimiento de manera sustentable, generando las condiciones necesarias para establecer ventajas competitivas sobre posibles nuevos competidores a la industria. De esta forma, es vital tomar en cuenta las fortalezas para aprovechar las oportunidades que están presentes hoy en día en el entorno, así como también protegerse de las amenazas cubriendo las debilidades que tiene la empresa hoy en día.

El posicionamiento que busca alcanzar este emprendimiento es a través de ser líder en la industria de los recuerdos o souvenirs. Está claro que existen muchos tipos de souvenirs disponibles y que las monedas elongadas son un tipo muy específico de souvenir. También es cierto que dado el bajo precio del producto en relación a la mayoría de los souvenirs y del existo del modelo en otros países que el segmento del mercado es muy amplio. Respecto al precio y a penetración deseada, se sabe como referencia que el precio de las monedas elongadas está entre 50 centavos a 1 dólar en los países donde actualmente operan las máquinas de monedas elongadas. Al igual que las máquinas infantiles que existen hoy en día en centros comerciales de Chile, supermercados o malls, con precios que varían entre los 100 y 500 pesos, las monedas elongadas apelarán al impulso que generan los productos en puntos de alta afluencia. Con esta estrategia, este emprendimiento buscará entrar a la industria de los souvenirs, sin afectar mayormente a otras empresas, buscando ser líder en el segmento de productos de bajo costo, pero teniendo al mismo tiempo un peso relativo importante dentro del mercado de los souvenirs en general.

7.2. Marketing Operativo

Este emprendimiento tiene por objeto alcanzar el 0,10% del mercado total de souvenirs. Considerando que las máquinas elongadoras de monedas no estarán con presencia en

todos los lugares de interés turístico y de que el precio de los productos es bastante bajo, parece bastante razonable poder cumplir con esa meta. Considerando que el tamaño de mercado, acotado según se analizó anteriormente, es de US\$127, el objetivo es alcanzar una venta anual de 72,2 millones de pesos. Si se piensa que en términos de espacio, lo que ocupa una penny machine en relación a un souvenir shop es marginal, hace sentido pensar en una participación del 0,10%. Además, las monedas souvenir corresponden a un solo producto versus una oferta realmente amplia de recuerdos que pueden elegir los turistas. Para lograr el posicionamiento deseado en el segmento objetivo y obtener el 0,10% del mercado total de souvenirs, se analizarán las siguientes herramientas de marketing operativo.

Producto

Monedas souvenir ofrece un souvenir duradero para todas aquellas personas que quieran rememorar sus visitas a sus lugares favoritos, ya sea por vacaciones o por paseos familiares. Estos productos altamente personalizados y asociados con cada lugar de interés turístico además ofrece la experiencia de acuñar tu propia moneda convirtiéndose en una experiencia única. El producto por lo tanto se compone por la moneda o souvenir resultante, así como también por la máquina misma que acuña la moneda que ofrece una experiencia de compra distinta: “Hazlo tu mismo”.

Las monedas elongadas están hechas originalmente de centavos estadounidenses. El propósito de usar las mismas monedas es disminuir al máximo la utilización de personal en las máquinas ya que elimina el hecho de tener que reponer la materia prima para confeccionar la moneda elongada. La misma moneda que se utiliza para pagar por el producto es la que posteriormente se convierte en el producto. La siguiente imagen muestra tanto la moneda usada como insumo como el producto resultante.

Imagen 1: Moneda souvenir y moneda de un centavo estadounidense.



En Estados Unidos no existe una restricción para usar las monedas circulantes para deformarlas y transformarlas en un objeto distinto, siempre y cuando el objeto resultante no sea hecho para engañar fraudulentamente (Acosta, 2013). En Chile y de acuerdo a

la respuesta de Ana María Saenz, Ingeniero del departamento de investigación y desarrollo del circulante del Banco Central de Chile, las monedas chilenas no pueden ser destruidas por cuanto del Banco Central tiene como misión velar porque en la economía existan monedas y billetes circulantes suficientes como para asegurar los pagos en los términos que establece la ley. En el ANEXO C, se proporciona la respuesta completa del banco central ante la consulta de si era posible elongar las monedas chilenas. Dado lo anterior se optará por usar fichas o “tokens” especialmente creados para las máquinas. Una ventaja de usar las fichas en vez de las monedas mismas es que la calidad del producto resultante es mucho más homogénea, pues usando las monedas, la calidad resultante dependerá de cuán bien cuidada esta la moneda original.

En relación a la máquina elongadora de monedas, existen distintos tipos en el mercado. Se pueden diferenciar aquellas máquinas automáticas de aquellas máquinas manuales. Monedas souvenir usará máquinas manuales que tienen 3 ventajas por sobre las automáticas. Primero, no requiere electricidad lo que da más flexibilidad para elegir su ubicación en lugares de alto flujo. Segundo, disminuyen los costos de mantención al mínimo al eliminarse el mecanismo eléctrico que hace funcionar la máquina. Finalmente y muy importante, la manivela mecánica hace que niños y grandes puedan vivir la experiencia de acuñar su propia moneda souvenir.

La siguiente imagen muestra la máquina y sus principales componentes. Las especificaciones técnicas se pueden encontrar en el ANEXO D

Imagen 2: Penny Machine y sus componentes



La puesta de marcha de éste emprendimiento considerará en un comienzo 6 máquinas elongadoras. Una de las razones de comenzar con 6 máquinas (se verá más adelante) es aprovechar el potencial y alto flujo de los 6 mejores puntos de interés turísticos en Chile.

Luego y con el propósito de aumentar la penetración e ir generando barreras de entrada a otros competidores se agregarán más máquinas. Otra razón es aprovechar los descuentos que entrega el proveedor por compras por volumen. En resumen, 6 máquinas desde el año 1 de funcionamiento y 10 máquinas desde el 3er año de funcionamiento.

En el ANEXO E, se detalla cotización del mejor proveedor según las necesidades de este emprendimiento. Es importante mencionar que existe un 5% de descuento por compras de 6 máquinas o más, además de la opción de tener una matriz con 4 diseños en vez de 3 por US\$100 adicionales.

Uno de los principales componentes de las penny machine es el die o matriz. Es la pieza que estampa un diseño determinado en la ficha metálica. En la matriz se pueden gravar hasta 4 distintos diseños. Estos diseños, por supuesto, hacen alusión al lugar en donde está ubicada la máquina. Una dificultad dentro del proceso de negocio es que dado que las máquinas son importadas, y las matrices son personalizadas, la negociación de los espacios en donde van a estar las máquinas se tiene que hacer con anticipación, con el propósito de hacer el pedido de las máquinas junto con las matrices. No obstante lo anterior, las matrices se pueden pedir cuando el cliente requiera ir renovando los diseños de las monedas o cuando el contrato del espacio termine y se decida trasladar la máquina a otro punto de interés turístico. En ambos casos el tiempo entre que se pide la nueva matriz y que llega lista es de aproximadamente 40 días. El proceso consiste en enviar los dibujos originales al proveedor de la máquina. Estos originales corresponden generalmente a una foto, dibujo o arte en particular. El proveedor desarrollará el diseño con el trazado característico de las monedas elongadas. Una vez aprobadas por monedas souvenir, ellos realizan el grabado en la matriz para luego enviarlo.

Dentro de la implementación, se considerará el cambio de matrices una vez al año con el propósito de renovar el mercado de monedas elongadas e incentivar el mercado de coleccionistas. Las matrices serán otorgadas por el mismo proveedor de las máquinas. De acuerdo a cotizaciones, el valor de la matriz es de US\$300 la cual tendrá que ser solicitada con 40 días de anticipación. La siguiente imagen muestra un ejemplo de lo que son las matrices.

Imagen 3: Matriz para la máquina elongadora de monedas.



Las penny machine están brandeadas según su ubicación. Harán alusión al lugar en donde este emplazada. Así por ejemplo, si se encuentra en un zoológico, ésta tendrá graficas de animales, que llamen la atención a los clientes. A ojos de los clientes éstas máquinas serán un punto de venta del lugar mismo de modo de que tanto el punto de interés turístico se beneficie en términos de ofrecer recuerdos a sus clientes, como la empresa misma, aprovechando la imagen del lugar para poder aumentar la tasa de conversión del lugar.

Otra línea de productos complementaria, pero igualmente importante es la de álbumes coleccionables. Estos productos no están considerados para generar rentabilidad por sí solos, sino más bien para aumentar la tasa de recompra de los clientes. En la evaluación no tienen mayor impacto. Tal como lo muestra la siguiente imagen, los álbumes vienen con espacio para coleccionar 36 monedas. Estos productos se venderán no a través de las máquinas elongadoras, que solo pueden entregar monedas elongadas, sino que se entregarán en los puntos de venta o cajas cercanas al lugar de emplazamiento de la penny machine. Al igual que las máquinas de monedas souvenir, los álbumes pueden venir “vestidos” según alguna temática común, por ejemplo, “Parques nacionales de Chile”. En la medida que se vayan aumentando la cantidad de máquinas, se emitirán más álbumes.

Imagen 4: Álbum de monedas souvenir coleccionable



Los álbumes de monedas elongadas comenzarán a regir a partir del primer año de manera permanente. Estos álbumes tienen un costo de US\$5 y los provee la misma empresa que entrega las máquinas.

Existen otros tipos de productos asociados que serán evaluado en términos de lanzamiento una vez finalizado el primer año de funcionamiento y evaluando el real interés del público en torno a las monedas elongadas. En Estados Unidos es normal ver estos productos junto a las máquinas de monedas elongadas dado que existe un mercado de coleccionistas muy grande y activo. La siguiente imagen muestra algunos de los ejemplos de productos que se podrían vender, como pulseras, collares, llaveros, entre otros.

Imagen 5: Productos asociados a monedas souvenir



¿Cobre?

Una opción de diferenciación y de agregación de valor al producto final es la realización de monedas elongadas con tokens o fichas de cobre Chileno. Es sabido que este metal está dentro de la identidad chilena y así también es reconocido en el exterior. El cobre es un sello adicional que se le podrían agregar a los tokens de modo de hacerlos únicos y más especiales.

No es el objetivo de este plan de negocios, pero es importante en el futuro evaluar metodológicamente la conveniencia de incorporar máquinas especiales que emitan monedas elongadas de cobre chileno. Si hay aceptación en este tipo de productos es necesario que se evalúe un precio, distintos a las monedas normales, ya que corresponderían a ediciones limitadas del tiraje normal de diseños de monedas elongadas.

Precios

Para definir el precio de las monedas elongadas se debe tener en cuenta dos puntos importantes: precios de referencia en otros países y disponibilidad de monedas que fomenten la compra por impulso.

Respecto a la experiencia en otros países, en Estados Unidos el precio del producto es de 50 centavos de dólar, equivalente a 300 pesos chilenos. Los clientes deben introducir en el monedero 2 monedas de un cuarto de dólar para obtener su producto. Cabe destacar que los “quarters” en Estados Unidos son bastante masivos en términos de disponibilidad. En Europa el precio es de 1 euro, es decir, cerca de 750 pesos chilenos.

Respecto a la disponibilidad de monedas, de acuerdo al Banco Central de Chile (Banco Central de Chile). Las monedas más masivas son las de 10 pesos con más de 41 mil millones de unidades, mientras que las de \$100 suman más de 12 mil 300 millones. Por su parte, las monedas de \$500 suman 2 mil 800 millones.

Pese a que no es la más masiva, se estima que \$500 es el precio justo en términos de comodidad para el cliente. Dado que las monedas de \$100 son más masivas, se solicitará al proveedor un doble monedero que acepte monedas de \$500 y de \$100.

Ubicación

El punto más importante dentro del negocio de los souvenirs es la ubicación, sobre todo en las máquinas del estilo de las penny machine. Su ubicación necesariamente debe ser un punto de alto flujo de personas y que además represente un lugar en donde quien la compre quiera en algún momento transportarse a través de éste recuerdo al lugar y momento donde lo compró. Es por esto que en Estados Unidos, generalmente están ubicados en parques de diversión como los parques de Disney o universal studios o monumentos nacionales.

Según información de empresas en USA que ofrecen sus máquinas a distintos clientes, la cantidad mínima de visitas anuales debe ser de 150 mil visitas para que el negocio sea rentable.

Antes de mencionar los lugares en donde estarán las máquinas, es muy importante tener en cuenta un factor que es clave para la sustentabilidad del negocio en el mediano y largo plazo. Como se analizó anteriormente, se pueden generar importantes barreras de entrada a posibles nuevos competidores entrando al negocio con una alta penetración. El ocupar los mejores lugares desde el comienzo será una barrera para que posibles otros competidores entren al mismo lugar. Adicionalmente, una alta penetración ayudará a generar sinergias para aumentar el interés por los recuerdos de monedas. Es mucho más probable que una persona que un día fue al museo y compro monedas souvenir, luego compre los mismos recuerdos en una visita al parque de diversiones. El incentivar la compra de los recuerdos desde el punto de vista de la colección y no solo por el impulso que genera el bajo precio, es vital. Además, una vez que se tenga una buena penetración, se justifica más aun la idea de la comercialización

de los álbumes de colección. Para llenar un álbum se requeriría que una persona compre todas las monedas souvenir de al menos 9 lugares distintos.

En el caso de monedas souvenir, se elegirán las ubicaciones de acuerdo a un básico, pero importante criterio: número de visitas mensuales de los principales museos, zoológicos y parques nacionales del país. También se considerará la estacionalidad ya que hay algunos puntos que son marcadamente mejores en algunos meses que en otros. La restricción de elegir lugares por estacionalidad son los términos del contrato de arriendo del espacio que, por cierto, generalmente son anuales. Ahora bien, cada lugar es un mundo distinto en términos de negociación.

La siguiente tabla muestra los 15 principales destinos según visitas anuales. Se han incluido también dentro de los puntos el parque de entretenimientos fantasilandia, el aeropuerto de Santiago y el mall costanera center, al concentrar una gran cantidad de gente.

Tabla 12: Ranking de visitas por destino de interés turístico

Punto Turístico	Visitantes anuales	Region
Aeropuerto SCL	3.576.204	RM
Costanera Center	20.000.000	RM
Fantasilandia	1.000.000	RM
Museo de Historia Natural quinta normal	801.810	RM
Zoológico nacional	670.621	RM
Zoológico privado	513.000	RM
P.N. VICENTE PÉREZ ROSALES	386.287	X
R.N. LOS FLAMENCOS	240.118	II
P.N. TORRES DEL PAINE	170.032	XII
M.N. LA PORTADA	160.385	II
P.N. VILLARRICA	136.014	IX
P.N. PUYEHUE	124.272	X
Museo de Historia Natural Valparaíso	103.602	V
Castillo de Niebla	101.212	XIV
M.N. CUEVA DEL MILODÓN	90.075	XII

Fuente: Elaboración propia.

Como ya se mencionó anteriormente, para el primer año de funcionamiento de este emprendimiento operará en los 6 mejores lugares del ranking de visitas por destino de interés turístico. Al comienzo del tercer año se agregarán 4 máquinas más para tener una operación de 10 máquinas en total. Una de las principales razones de implementar de esta forma es la alta inversión requerida por máquina. Comenzar con los puntos más fuertes permitirá generar caja suficiente para afrontar las próximas inversiones. Es importante mencionar que, tal como se analizó en el análisis Porter de la industria, la amenaza de nuevos competidores a la industria es alta y una de las formas más efectivas de afrontar esta amenaza es llegando primero. Dado lo anterior es importante mantener una tasa de entrada de nuevos puntos que con el tiempo vayan apareciendo y que tengan un buen potencial en términos de atractivo turístico y flujo.

Promoción

Se establecerá un gasto en promoción con un énfasis en la primera etapa de vida del producto. Esto con el propósito de dar a conocer el producto en cada una de las locaciones. Durante el año 1 y 2, se establece un gasto en promoción de 5% sobre las ventas anuales. Durante el resto del tiempo de evaluación se usará un 3% de las ventas.

Los principales ítems de gasto serán publicidad pagada en web y redes sociales.

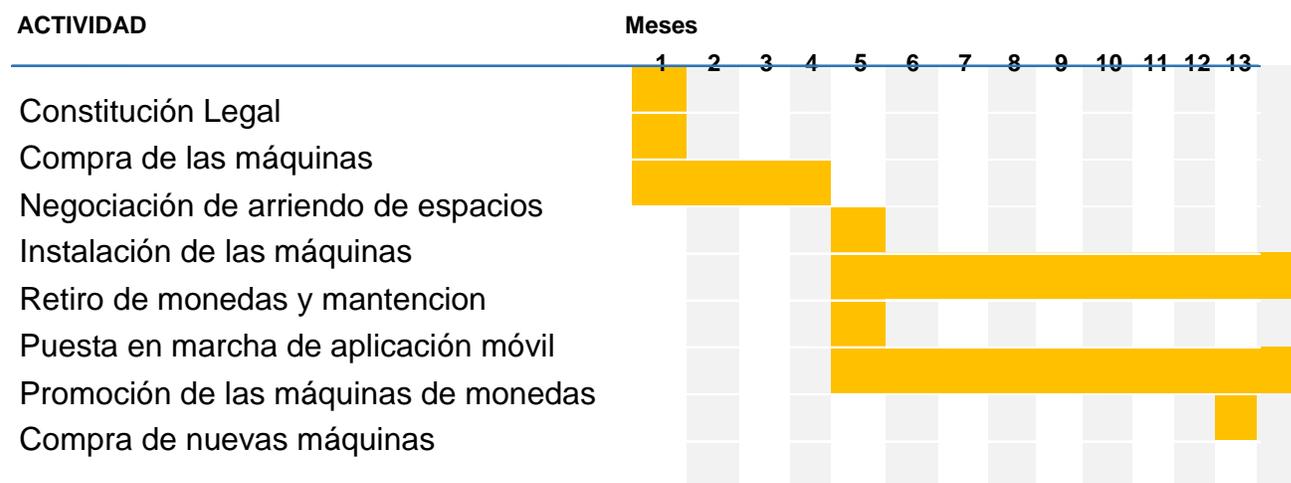
7.3. Plan de implementación

Monedas souvenir es una empresa que se caracteriza por tener una estructura liviana y concentrada en el terreno. Es por este motivo que una oficina virtual es la mejor opción para la pequeña área administrativa de la empresa. Esto permite establecer la dirección tributaria y comercial, así como también diversos servicios telefónicos, uso de oficinas para reuniones, etc.

El plan de implementación contempla iniciar las operaciones comerciales de las primeras máquinas de monedas souvenir en el undécimo mes del año. Esto con el propósito de aprovechar el gran aumento de flujo que tienen los distintos lugares escogidos. Además coincide con el inicio de la etapa estival.

Para cumplir con el objetivo propuesto de tomar el 0,10% del gasto de turistas se ha planificado instalar 10 máquinas elongadoras de monedas. Estas se deben aperturar diferenciadamente según el año de funcionamiento. El primer año con 6 máquinas y al comienzo del 3er año 4 máquinas mas, de acuerdo a lo contemplado en el plan operativo de marketing. En la siguiente tabla se presentan las principales actividades a considerar dentro de la puesta en marcha del negocio.

Tabla 13: Carta Gantt de actividades de puesta en marcha de Monedas Souvenirs



Fuente: Elaboración propia.

Dentro de las actividades a realizar se debe tomar en cuenta que existen 2 de ellas que son especialmente críticas para asegurar el éxito del emprendimiento. Por una parte la compra de las máquinas. Y con compra se entiende comprar bien, luego de una exhaustiva cotización con distintos proveedores. Esto es no solo por el costo, sino que también por la calidad del producto, que es crítico para poder generar un mercado de monedas fiel y sustentable. La calidad de la máquina e insumos cumple con el propósito de funcionar continuamente durante todo el periodo de evaluación financiera sin necesidad de recambios y con mantenciones menores. El segundo punto crítico es la negociación con los puntos de interés turístico. Como ya se analizó anteriormente, el flujo de personas es vital.

En las siguientes tablas se aprecian los costos asociados a las actividades que dan inicio al negocio.

Tabla 14: Inversiones primera etapa de implementación

Inversión inicial Etapa 1	Valor Unitario	Cantidad	Total
Constitución Legal	300.000	1	300.000
Penny machine + stock inicial tokens Etapa 1	3.081.000	6	17.561.700
Website	450.000	1	450.000
Total			18.311.700

Fuente: Elaboración propia

Tabla 15: Inversión segunda etapa de implementación

Inversión inicial Etapa 2	Valor Unitario	Cantidad	Total
Constitución Legal			
Penny machine + stock inicial tokens Etapa 2	3.081.000	4	11.707.800
Renovacion anual de matrices	234.000	6	1.404.000
Total			13.111.800

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a una cotización obtenida por la agencia de aduanas Browne, las penny machine tienen dentro del costo unitario todos los costos asociados, es decir, costos del producto, comisión de agencia de aduanas y gastos aduaneros más costos de transporte. Dentro del ítem de compra de las máquinas el proveedor incluye 2000 tokens por cada máquina, es decir 12000 tokens en total, lo suficiente para más de un mes de ventas. Los tokens serán comprados 2 veces al año para cubrir con la demanda de los siguientes 6 meses. Dados los costos de transporte e importación, el valor de un token puesto en puerto chileno es de 4 veces el costo de un penny con el sistema norteamericano de usar la misma moneda.

Dado que la compra de las máquinas se dará solo en dos ocasiones, el costo de transporte será asumido por los emprendedores con camionetas de su propiedad. En la primera entrega de máquinas, las locaciones son todas en la región metropolitana,

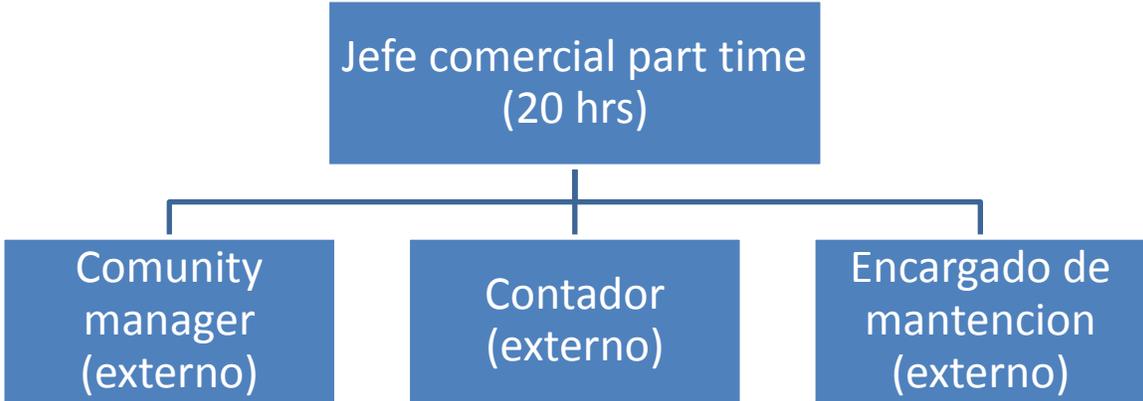
reduciendo los costos al mínimo. En la segunda entrega para las máquinas hacia regiones, el costo también será asumido por los emprendedores a través de transporte aéreo o terrestre en los casos más cercanos.

Otro punto a considerar es la mantención de las máquinas. Como ya fue explicado anteriormente, una de las grandes ventajas de estas máquinas de uso no eléctrico, sino que mecánico, es que la mantención es mínima. Se considerará una persona que una vez a la semana haga un recorrido por todos los emplazamientos para realizar las siguientes funciones: limpieza de la máquina y engranajes, reposición de tokens y retiro de ingresos de la gaveta interior. A su vez, esta persona deberá estar disponible para cualquier inconveniente o urgencia. Será una persona externa a la empresa que trabajará con boletas de honorario. El trabajador no necesitará estudios técnicos para realizar este trabajo. Además se trata de un trabajo part-time que puede hacer cualquier persona y que no implica un grado de dificultad alto.

7.4. Estructura organizacional

Una de las principales características del negocio es la baja carga organizacional que tiene. La estructura de monedas souvenir será:

Imagen 6: Organigrama monedas souvenir



Fuente: Elaboración propia

8. EVALUACION FINANCIERA DEL PROYECTO

8.1. Tasa de descuento (modelo CAPM)

La tasa de descuento se calcula a través del modelo CAPM (capital asset pricing model) que establece que:

$$r_e = r_f + \beta_e * (r_m - r_f)$$

La tasa libre de riesgo o r_f es igual a 4,62% obtenida por la rentabilidad de los bonos del banco central de Chile (Banco Central de Chile).

El beta desapalancado de la industria del retail, β_e , es de 0,77 de acuerdo a Aswath Damodaran (Damodaran, 2014).

El premio por riesgo correspondiente a Chile ($r_m - r_f$) de acuerdo a Aswath Damodaran es de 5,9% (Damodaran, 2014).

En definitiva, la tasa de descuento para evaluar el proyecto de las monedas souvenirs será:

$$r_e = 4,62\% + 0,77 * 5,9\% = 9,16\%$$

El 9.16% corresponde a la tasa anual exigida de acuerdo al modelo CAPM. Ahora bien, dado que este emprendimiento corresponde a una nueva empresa, con un producto y modelo de negocio que hoy en día no se está trabajando en Chile, se usará una tasa de descuento de 20% que refleja el premio por riesgo de los emprendedores.

8.2. Proyección de ingresos

Monedas souvenir considera una tasa de crecimiento importante para los primeros años y que se irá atenuando con el tiempo. Como todo producto nuevo, puede existir una explosión de demanda que se irá asentando en la medida que el negocio madure. Además, durante los primeros años se considerará una inversión en marketing que irá de más a menos. En la siguiente tabla se hace mención al crecimiento esperado y la inversión en promoción.

Tabla 16: Estimación de crecimiento y de inversión en promoción

Categoría	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Crecimiento		15%	12%	10%	8%	5%
Inversión en marketing como % de la venta esperada	5%	5%	3%	3%	3%	3%

Fuente: Elaboración propia

Otro indicador importante a la hora de establecer y proyectar los ingresos es la tasa de conversión. Este indicador es un porcentaje que muestra cuantas personas, del total de clientes que entran al punto de interés turístico, realmente compra. Este indicador asume otras variables que son más difíciles de identificar como por ejemplo la tasa de recompra, que corresponde a todas aquellas personas que compran más de una moneda souvenir. Es muy usual que una persona que compra en un lugar quiera llevarse las 4 alternativas de la máquina. Otra variable que está inserta en la tasa de conversión tiene que ver con la cantidad de familias. Lo usual es que la unidad que compra un souvenir es el grupo familiar más que el individuo. La dificultad de incorporar esta importante variable es la falta de datos que caractericen el grupo familiar para cada uno de los puntos de interés turístico. Por ejemplo, es un dato que los turistas nacionales se mueven en grupo de entre 4 y 5 personas, pero es incierto el número de personas que se mueven en un grupo en el aeropuerto internacional de Santiago o en el costanera center. Para el posterior análisis de los ingresos se podrá establecer el grupo familiar promedio en 2.5 personas, solo a modo de ejemplificar y caracterizar los resultados. Dado lo anterior, se decidió solo trabajar con la tasa de conversión, como variable que incluye también la tasa de recompra y el número de personas por familia.

La siguiente tabla muestra la tasa de conversión para cada uno de los puntos de interés escogidos para la puesta en marcha del emprendimiento.

Tabla 17: Tasa de conversión por punto de interés turístico

Punto de interes turístico	Numero de visitantes	Tasa de conversión promedio
INGRESOS		
Aeropuerto SCL	3.576.204	0,50%
Costanera Center	20.000.000	0,15%
Fantasilandia	1.000.000	2,00%
Museo de Historia Natural Q normal	801.810	1,00%
Zoologico nacional	670.621	2,00%
Zoologico privado	513.000	2,00%
P.N. VICENTE PÉREZ ROSALES	386.287	1,00%
R.N. LOS FLAMENCOS	240.118	1,00%
P.N. TORRES DEL PAINE	170.032	1,00%
M.N. LA PORTADA	160.385	1,00%

Fuente: Elaboración propia

La tasa de conversión es la variable que más incide en los ingresos esperados dado el número de visitantes que es fijo y conocido. De acuerdo a datos obtenidos por el autor en una experiencia laboral anterior, una máquina para niños con precio \$100 tiene en un supermercado una tasa de conversión de 1,4%. Las personas que pasan por el

supermercado no van pensando que van a subir a sus hijos a una máquina electrónica, pero en el caso de un lugar turístico la tasa de conversión debiera aumentar, sobre todo aquellos puntos destinados a los niños. No es ilógico pensar entonces en una tasa de conversión de 1% promedio.

Se revisara a continuación algunos casos especiales. En el caso del aeropuerto de Santiago el número de visitantes considerado son solo aquellos extranjeros que vienen por vacaciones. Dada la dinámica de los aeropuertos en donde las personas andan más apuradas se ha establecido una tasa de conversión menor, de 0,5%. Para el costanera center, el centro comercial es un punto en donde hay una gran población flotante. Muchos de ellos trabajan cerca y solo lo ocupan de paso, para almorzar o para reuniones. Dado lo anterior es que la tasa de conversión se bajó a 0,15%, equivalente a decir que por cada 10 mil visitantes al centro comercial, existen 15 compras. Para los puntos de interés turístico fantasilandia, zoológico metropolitano y zoológico privado, se tiene considerado el uso de promotoras durante todos los fin de semana de enero y febrero. Su principal función será dar a conocer las máquinas, ayudar a usarlas a quienes no saben, entregar folletería de otros puntos en donde se encuentren las máquinas, entregar álbumes y facilitar el cambio de monedas en caso de ser necesario. Para el resto de los puntos de interés turístico se utilizó una tasa de conversión del 1%.

Aclarada la variable de la tasa de conversión, se analizarán 3 escenarios, uno normal o base que considera las tasas antes comentadas, un escenario pesimista que considera una tasa de conversión 20% menor al escenario base y otro escenario optimista que considera un aumento del 20% en la tasa de conversión. Los ingresos esperados del escenario base están resumidos por emplazamiento en la siguiente tabla:

Tabla 18: Ingresos esperados por localidad escenario base (en miles de pesos)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
INGRESOS							
Aeropuerto SCL		7.513	8.640	9.677	10.644	11.496	12.071
Costanera Center		12.605	14.496	16.235	17.859	19.288	20.252
Fantasilandia		8.403	9.664	10.824	11.906	12.858	13.501
Museo de Historia Natural quinta normal		3.369	3.874	4.339	4.773	5.155	5.413
Zoologico nacional		5.635	6.481	7.258	7.984	8.623	9.054
Zoologico privado		4.311	4.958	5.552	6.108	6.596	6.926
P.N. VICENTE PÉREZ ROSALES				1.623	1.785	1.928	2.025
R.N. LOS FLAMENCOS				1.009	1.110	1.199	1.259
P.N. TORRES DEL PAINE				714	786	849	891
M.N. LA PORTADA				674	741	801	841
TOTAL INGRESOS		41.837	48.112	57.906	63.697	68.792	72.232

Fuente: elaboración propia

La estructura de costos está reflejada en la siguiente tabla:

Tabla 19: Estructura de costos esperada (en miles de pesos)

COSTOS							
Costo de venta (tokens)		(2.390)	(2.748)	(3.308)	(3.638)	(3.929)	(4.126)
Subtotal Costos variables		(2.390)	(2.748)	(3.308)	(3.638)	(3.929)	(4.126)
Arriendo de espacios		(3.600)	(3.744)	(6.490)	(6.749)	(7.019)	(7.300)
Sueldos		(14.412)	(14.412)	(14.412)	(14.412)	(14.412)	(14.412)
Gastos fijos Oficina virtual		(224)	(224)	(224)	(224)	(224)	(224)
Gastos de publicidad (5% año 1 y 2, 3% año 3, 4 y 5)		(2.092)	(2.406)	(1.737)	(1.911)	(2.064)	(2.167)
Subtotal Costos Fijos		(20.328)	(20.786)	(22.863)	(23.296)	(23.719)	(24.103)
TOTAL COSTOS		(22.718)	(23.534)	(26.170)	(26.934)	(27.648)	(28.229)

Fuente: elaboración propia

De acuerdo al autor de este plan de negocios, el arriendo promedio por metro cuadrado es de aproximadamente 2 UF mensuales por máquina. Por otro lado, se puede apreciar que la estructura de costos está fuertemente concentrada en los costos fijos. Dentro de los costos fijos, el ítem más importante son los sueldos. Los sueldos están compuestos y detallados en la siguiente tabla:

Tabla 20: Sueldos (en miles de pesos)

Cargo	Costo empresa mensual	Costo empresa anual
Jefe comercial (part time 20 hrs semana)	700.000	8.400.000
Web y Community manager (externo)	241.000	2.892.000
Promotoras (part time 20 hrs semana, verano)		1.200.000
Contador (externo)	60.000	720.000
Mantencion (externo)	100.000	1.200.000
Total	1.101.000	14.412.000

Fuente: Elaboración propia

8.3. Sensibilización, Estado de resultados y flujo de caja

A continuación se presentan los resultados para el escenario base, pesimista y optimista.

Tabla 21: Estado de resultados y FLC (Escenario Base, en miles de pesos)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
INGRESOS							
Aeropuerto SCL		7.513	8.640	9.677	10.644	11.496	12.071
Costanera Center		12.605	14.496	16.235	17.859	19.288	20.252
Fantasilandia		8.403	9.664	10.824	11.906	12.858	13.501
Museo de Historia Natural quinta normal		3.369	3.874	4.339	4.773	5.155	5.413
Zoologico nacional		5.635	6.481	7.258	7.984	8.623	9.054
Zoologico privado		4.311	4.958	5.552	6.108	6.596	6.926
P.N. VICENTE PÉREZ ROSALES				1.623	1.785	1.928	2.025
R.N. LOS FLAMENCOS				1.009	1.110	1.199	1.259
P.N. TORRES DEL PAINE				714	786	849	891
M.N. LA PORTADA				674	741	801	841
TOTAL INGRESOS		41.837	48.112	57.906	63.697	68.792	72.232
COSTOS							
Costo de venta (tokens)		(2.390)	(2.748)	(3.308)	(3.638)	(3.929)	(4.126)
Subtotal Costos variables		(2.390)	(2.748)	(3.308)	(3.638)	(3.929)	(4.126)
Arriendo de espacios		(3.600)	(3.744)	(6.490)	(6.749)	(7.019)	(7.300)
Sueldos		(14.412)	(14.412)	(14.412)	(14.412)	(14.412)	(14.412)
Gastos fijos Oficina virtual		(224)	(224)	(224)	(224)	(224)	(224)
Gastos de publicidad (5% año 1 y 2, 3% año 3, 4 y 5)		(2.092)	(2.406)	(1.737)	(1.911)	(2.064)	(2.167)
Subtotal Costos Fijos		(20.328)	(20.786)	(22.863)	(23.296)	(23.719)	(24.103)
TOTAL COSTOS		(22.718)	(23.534)	(26.170)	(26.934)	(27.648)	(28.229)
EBITDA		19.119	24.579	31.736	36.762	41.144	44.003
Depreciación		(2.370)	(2.550)	(4.310)	(4.610)	(4.910)	(5.210)
Gastos Financieros		-	-	-	-	-	-
EBIT		16.749	22.029	27.426	32.152	36.234	38.793
Utilidad Acumulada		16.749	38.778	66.203	98.356	134.590	173.383
Impuesto (20%)		(3.350)	(4.406)	(5.485)	(6.430)	(7.247)	(7.759)
Utilidad después de impuesto		13.399	17.623	21.941	25.722	28.987	31.035
Depreciación		2.370	2.550	4.310	4.610	4.910	5.210
Inversión en Activos fijos y otros	(18.312)		(14.516)	(1.404)	(1.404)	(1.404)	(1.404)
Inversión en Capital de Trabajo		(2.390)	(2.748)	(3.308)	(3.638)	(3.929)	(4.126)
Activo Circulante							
Pasivo Circulante		(2.390)	(2.748)	(3.308)	(3.638)	(3.929)	(4.126)
Flujo de Caja Libre	(18.312)	13.380	2.909	21.539	25.289	28.564	30.715
Flujo de Caja Libre Acumulado	(18.312)	(4.932)	(2.023)	19.516	44.805	73.369	104.084
FCL + Valor Terminal	(18.312)	13.380	2.909	21.539	25.289	28.564	223.380
FCL Acumulado + Valor Terminal	(18.312)	(4.932)	(2.023)	19.516	44.805	73.369	296.748

Fuente: Elaboración propia

Tabla 22: Estado de resultados y FLC (Escenario pesimista, en miles de pesos)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
INGRESOS							
Aeropuerto SCL		6.010	6.912	7.741	8.516	9.197	9.657
Costanera Center		10.084	11.597	12.988	14.287	15.430	16.202
Fantasilandia		6.723	7.731	8.659	9.525	10.287	10.801
Museo de Historia Natural quinta normal		2.695	3.099	3.471	3.819	4.124	4.330
Zoologico nacional		4.508	5.185	5.807	6.387	6.898	7.243
Zoologico privado		3.449	3.966	4.442	4.886	5.277	5.541
P.N. VICENTE PÉREZ ROSALES				1.298	1.428	1.543	1.620
R.N. LOS FLAMENCOS				807	888	959	1.007
P.N. TORRES DEL PAINE				572	629	679	713
M.N. LA PORTADA				539	593	640	672
TOTAL INGRESOS		33.469	38.490	46.325	50.957	55.034	57.786
COSTOS							
Costo de venta (tokens)		(1.912)	(2.199)	(2.646)	(2.911)	(3.144)	(3.301)
Subtotal Costos variables		(1.912)	(2.199)	(2.646)	(2.911)	(3.144)	(3.301)
Arriendo de espacios		(3.600)	(3.744)	(6.490)	(6.749)	(7.019)	(7.300)
Sueldos		(14.412)	(14.412)	(14.412)	(14.412)	(14.412)	(14.412)
Gastos fijos Oficina virtual		(224)	(224)	(224)	(224)	(224)	(224)
Gastos de publicidad (5% año 1 y 2, 3% año 3, 4 y 5)		(1.673)	(1.924)	(1.390)	(1.529)	(1.651)	(1.734)
Subtotal Costos Fijos		(19.909)	(20.304)	(22.515)	(22.914)	(23.306)	(23.669)
TOTAL COSTOS		(21.821)	(22.503)	(25.161)	(25.825)	(26.450)	(26.970)
EBITDA		11.648	15.987	21.163	25.133	28.584	30.815
Depreciación		(2.370)	(2.550)	(4.310)	(4.610)	(4.910)	(5.210)
Gastos Financieros		-	-	-	-	-	-
EBIT		9.278	13.437	16.853	20.523	23.674	25.605
Utilidad Acumulada		9.278	22.715	39.568	60.091	83.765	109.371
Impuesto (20%)		(1.856)	(2.687)	(3.371)	(4.105)	(4.735)	(5.121)
Utilidad después de impuesto		7.423	10.749	13.483	16.418	18.939	20.484
Depreciación		2.370	2.550	4.310	4.610	4.910	5.210
Inversión en Activos fijos y otros	(18.312)		(14.516)	(1.404)	(1.404)	(1.404)	(1.404)
Inversión en Capital de Trabajo		(1.912)	(2.199)	(2.646)	(2.911)	(3.144)	(3.301)
Activo Circulante							
Pasivo Circulante		(1.912)	(2.199)	(2.646)	(2.911)	(3.144)	(3.301)
Flujo de Caja Libre	(18.312)	7.881	(3.415)	13.743	16.713	19.302	20.990
Flujo de Caja Libre Acumulado	(18.312)	(10.431)	(13.846)	(103)	16.610	35.912	56.902
FCL + Valor Terminal	(18.312)	7.881	(3.415)	13.743	16.713	19.302	152.652
FCL Acumulado + Valor Terminal	(18.312)	(10.431)	(13.846)	(103)	16.610	35.912	188.564

Fuente: Elaboración propia

Tabla 23: Estado de resultados y FLC (Escenario optimista, en miles de pesos)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
INGRESOS							
Aeropuerto SCL		9.016	10.368	11.612	12.773	13.795	14.485
Costanera Center		15.126	17.395	19.482	21.431	23.145	24.302
Fantasilandia		10.084	11.597	12.988	14.287	15.430	16.202
Museo de Historia Natural quinta normal		4.043	4.649	5.207	5.728	6.186	6.495
Zoologico nacional		6.763	7.777	8.710	9.581	10.348	10.865
Zoologico privado		5.173	5.949	6.663	7.329	7.916	8.311
P.N. VICENTE PÉREZ ROSALES				1.948	2.142	2.314	2.430
R.N. LOS FLAMENCOS				1.211	1.332	1.438	1.510
P.N. TORRES DEL PAINE				857	943	1.018	1.069
M.N. LA PORTADA				809	890	961	1.009
TOTAL INGRESOS		50.204	57.735	69.487	76.436	82.551	86.678
		0,07%	0,08%	0,09%	0,10%	0,11%	0,11%
COSTOS							
Costo de venta (tokens)		(2.868)	(3.298)	(3.969)	(4.366)	(4.715)	(4.951)
Subtotal Costos variables		(2.868)	(3.298)	(3.969)	(4.366)	(4.715)	(4.951)
Arriendo de espacios		(3.600)	(3.744)	(6.490)	(6.749)	(7.019)	(7.300)
Sueldos		(14.412)	(14.412)	(14.412)	(14.412)	(14.412)	(14.412)
Gastos fijos Oficina virtual		(224)	(224)	(224)	(224)	(224)	(224)
Gastos de publicidad (5% año 1 y 2, 3% año 3, 4 y 5)		(2.510)	(2.887)	(2.085)	(2.293)	(2.477)	(2.600)
Subtotal Costos Fijos		(20.746)	(21.267)	(23.210)	(23.678)	(24.132)	(24.536)
TOTAL COSTOS		(23.614)	(24.565)	(27.179)	(28.044)	(28.847)	(29.487)
EBITDA		26.590	33.170	42.308	48.392	53.704	57.191
Depreciación		(2.370)	(2.550)	(4.310)	(4.610)	(4.910)	(5.210)
Gastos Financieros		-	-	-	-	-	-
EBIT		24.220	30.620	37.998	43.782	48.794	51.981
Utilidad Acumulada		24.220	54.840	92.838	136.620	185.414	237.395
Impuesto (20%)		(4.844)	(6.124)	(7.600)	(8.756)	(9.759)	(10.396)
Utilidad después de impuesto		19.376	24.496	30.398	35.025	39.035	41.585
Depreciación		2.370	2.550	4.310	4.610	4.910	5.210
Inversión en Activos fijos y otros	(18.312)		(14.516)	(1.404)	(1.404)	(1.404)	(1.404)
Inversión en Capital de Trabajo		(2.868)	(3.298)	(3.969)	(4.366)	(4.715)	(4.951)
Activo Circulante							
Pasivo Circulante		(2.868)	(3.298)	(3.969)	(4.366)	(4.715)	(4.951)
Flujo de Caja Libre	(18.312)	18.879	9.233	29.335	33.865	37.826	40.440
Flujo de Caja Libre Acumulado	(18.312)	567	9.799	39.135	73.000	110.826	151.266
FCL + Valor Terminal	(18.312)	18.879	9.233	29.335	33.865	37.826	294.107
FCL Acumulado + Valor Terminal	(18.312)	567	9.799	39.135	73.000	110.826	404.933

Fuente: Elaboración propia

A continuación se muestra la cantidad de unidades vendidas para cada escenario de modo de alcanzar los ingresos establecidos.

Tabla 24: Monedas elongadas vendidas por año (escenario base)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Aeropuerto SCL		17.881	20.563	23.031	25.334	27.361	28.729
Costanera Center		30.000	34.500	38.640	42.504	45.904	48.200
Fantasilandia		20.000	23.000	25.760	28.336	30.603	32.133
Museo de Historia Natural quinta normal		8.018	9.221	10.327	11.360	12.269	12.882
Zoologico nacional		13.412	15.424	17.275	19.003	20.523	21.549
Zoologico privado		10.260	11.799	13.215	14.536	15.699	16.484
P.N. VICENTE PÉREZ ROSALES				3.863	4.249	4.589	4.819
R.N. LOS FLAMENCOS				2.401	2.641	2.853	2.995
P.N. TORRES DEL PAINE				1.700	1.870	2.020	2.121
M.N. LA PORTADA				1.604	1.764	1.905	2.001
TOTAL DE MONEDAS VENDIDAS		99.572	114.507	137.816	151.598	163.726	171.912

Fuente: Elaboración propia

Tabla 25: Monedas elongadas vendidas por año (escenario pesimista)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Aeropuerto SCL		14.305	16.451	18.425	20.267	21.888	22.983
Costanera Center		24.000	27.600	30.912	34.003	36.723	38.560
Fantasilandia		16.000	18.400	20.608	22.669	24.482	25.706
Museo de Historia Natural quinta normal		6.414	7.377	8.262	9.088	9.815	10.306
Zoologico nacional		10.730	12.339	13.820	15.202	16.418	17.239
Zoologico privado		8.208	9.439	10.572	11.629	12.559	13.187
P.N. VICENTE PÉREZ ROSALES				3.090	3.399	3.671	3.855
R.N. LOS FLAMENCOS				1.921	2.113	2.282	2.396
P.N. TORRES DEL PAINE				1.360	1.496	1.616	1.697
M.N. LA PORTADA				1.283	1.411	1.524	1.601
TOTAL DE MONEDAS VENDIDAS		79.657	91.606	110.253	121.278	130.981	137.530

Fuente: Elaboración propia

Tabla 26: Monedas elongadas vendidas por año (escenario optimista)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Aeropuerto SCL		21.457	24.676	27.637	30.401	32.833	34.474
Costanera Center		36.000	41.400	46.368	51.005	55.085	57.839
Fantasilandia		24.000	27.600	30.912	34.003	36.723	38.560
Museo de Historia Natural quinta normal		9.622	11.065	12.393	13.632	14.723	15.459
Zoológico nacional		16.095	18.509	20.730	22.803	24.628	25.859
Zoológico privado		12.312	14.159	15.858	17.444	18.839	19.781
P.N. VICENTE PÉREZ ROSALES				4.635	5.099	5.507	5.782
R.N. LOS FLAMENCOS				2.881	3.170	3.423	3.594
P.N. TORRES DEL PAINE				2.040	2.244	2.424	2.545
M.N. LA PORTADA				1.925	2.117	2.286	2.401
TOTAL DE MONEDAS VENDIDAS		119.486	137.409	165.380	181.918	196.471	206.295

Fuente: Elaboración propia

Un resumen de los principales indicadores resultantes del análisis de sensibilidad se puede apreciar en la siguiente tabla.

Tabla 27: Resumen de indicadores para escenario pesimista, base y optimista

	Escenario pesimista	Escenario base	Escenario optimista
Tasa de Retorno Requerida	20,0%	20,0%	20,0%
Tasa de crecimiento para perpetuidad	3,5%	3,5%	3,5%
Valor Terminal	131.662	192.665	253.668
VPN Flujo de Caja Libre	16.684	41.284	65.885
VPN Valor Terminal	44.093	64.523	84.953
VPN Total (Flujo de caja libre + Valor Terminal)	60.777	105.807	150.837
TIR Flujo de Caja Libre	42,8%	74,3%	105,0%
TIR Total (Flujo de caja libre + Valor Terminal)	64,3%	91,7%	118,6%

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 24 se puede apreciar claramente que el punto de equilibrio para cada uno de los escenarios se da en el primer año siempre. Principalmente esto se debe a la liviana estructura de costos con la que cuenta la empresa. Se observa que para todos los escenarios el VPN es positivo y soportan TIR desde 42% hasta 105%.

Es importante mencionar que para los niveles de inversión, que son iguales para todos los escenarios, el payback se produce al 4to año en el escenario pesimista y al 2do año en el escenario optimista.

Los resultados muestran también como en este emprendimiento, pequeñas variaciones en la tasa de conversión pueden tener un fuerte impacto en el resultado del negocio. Muchas veces se puede tener un fuerte impacto en esta variable con inversiones menores en publicidad. El ocupar promotoras en algunas fechas claves de los distintos puntos de interés turístico puede resultar muy potente.

Otro punto a destacar es que el objetivo estratégico de alcanzar el 0,10% del mercado no se cumple en todos los escenarios. El término del 6to año, en el escenario pesimista se alcanza una participación de 0,76% del mercado. En el caso del escenario base, al final del periodo de evaluación se alcanza una participación del 0,95%, rozando el objetivo. Finalmente para el caso del escenario optimista, se alcanza el objetivo estratégico en el cuarto año de funcionamiento y termina el periodo de evaluación con una participación de mercado del 0,11%.

Dada la baja inversión del proyecto, concentrada fuertemente en las máquinas elongadoras de monedas, el payback se obtiene al cuarto año en el escenario pesimista, al segundo año en el escenario base y al primer año en el escenario optimista. El punto de equilibrio se alcanza de inmediato en todos los escenarios ya que la estructura de costos de la empresa es muy liviana.

9. CONCLUSIONES

Monedas souvenir es un emprendimiento de profesionales jóvenes que buscan complementar su actividad habitual con un negocio que genere una fuente de ingresos adicional, generando un valor a la industria del turismo a través de un producto novedoso en Chile. La estructura liviana de la empresa permite sin duda alguna generar ingresos adicionales, incluso en escenarios no tan favorables. La novedad del producto y ser los primeros es una de las ventajas con las que se cuenta y debe ser aprovechada rápidamente.

Se identificó que considerando los distintos modelos que operan hoy en día en el extranjero con las penny machine, la mejor alternativa es aquella que considera la venta de monedas souvenir arrendando los espacios que estos ocuparán.

Se detectó en el análisis de la industria que es de vital importancia aplicar las medidas necesarias para aprovechar lo que es uno de los puntos claves del éxito de la penny machine en Chile, que es generar barreras de entrada a nuevos participantes. La escala del negocio en un comienzo debe necesariamente ser al menos de mediana escala para abarcar la mayor cantidad de puntos de interés turístico y asegurarlos en términos comerciales a través del tiempo.

Se definió una clara estrategia de marketing en términos estratégico y operacional para aprovechar al máximo el potencial del negocio. Una posición de liderazgo en el segmento de souvenirs es clave dada la actual situación de la industria. Nuevamente, el liderazgo tiene por objeto abrir caminos y generar barreras de entradas a nuevos participantes. Como factor clave está la ubicación o emplazamiento que, por las características mismas del producto que apela a la compra por impulso por su bajo precio, es sin duda un factor que mejora las probabilidades de ventas. Adicionalmente, se define el público objetivo, que para este negocio es bastante amplio dada la naturaleza u origen del mismo. En términos de promoción, es importante recalcar que el éxito depende mucho de la personalización y capacidad de adaptación a la locación de la máquina de monedas elongadas. Las cabinas deben estar “vestidas” de acuerdo a su entorno y el producto mismo (las matrices de las monedas) debe hablar del lugar. La rapidez y flexibilidad en los términos anteriormente descritos son claves para optar a buenas locaciones de manera ágil.

Si bien el riesgo del emprendimiento no es mínimo, sobre todo considerando las altas sumas de dinero que hay que desembolsar para activar el negocio comprando las máquinas, las buenas expectativas en sector turístico, así como también la ausencia de competencia hacen de este proyecto una alternativa real para emprender. El desarrollo de este plan de negocios sienta las bases para la postulación a capitales semilla que permitan una mejor implementación del negocio en Chile. Además, ayuda a aterrizar todos los pormenores que en un inicio no se consideran dentro de un negocio.

En términos cuantitativos, se obtiene que bajo los tres escenarios propuestos el proyecto es rentable. El punto más fuerte del proyecto es una estructura de costos con

bajos niveles de costos fijos que permiten obtener el retorno de la inversión rápidamente y operar con ganancias incluso en escenario pesimista.

Bajo el escenario pesimista se obtiene un VPN flujo de caja libre de 16,7 millones, un VPN valor terminal de 44 millones, una TIR de caja libre de 42,8% y una TIR total de 64,3%. En el escenario base se obtiene un VPN flujo de caja libre de 41,3 millones, un VPN valor terminal de 64,5 millones, una TIR de caja libre de 74,3% y una TIR total de 91,7%. Finalmente, para el caso optimista, se obtiene un VPN flujo de caja libre de 65,9 millones, un VPN valor terminal de 85 millones, una TIR de caja libre de 105% y una TIR total de 118,6%. Una TIR alta no es más que el reflejo del bajo peso relativo que tienen los costos (especialmente los fijos) dentro de una organización liviana y ágil. Sin la posibilidad de operar con esta estructura, la rentabilidad del negocio sería más acotada.

Los resultados de los análisis cuantitativo y cualitativo son consistentes con la gran proliferación de las penny machine en el mundo y muestran que una adaptación del negocio en Chile puede ser exitosa.

10. BIBLIOGRAFÍA

1. Acosta, R. (06 de 03 de 2013). *Art Tech Law*. Recuperado el 01 de 09 de 2014, de <http://arttechlaw.com/currency-as-art-1-0-defacing-coins>
2. Banco Central de Chile. (s.f.). *Banco Central de Chile*. Recuperado el 15 de 10 de 14, de <http://www.bcentral.cl/estadisticas-economicas/mediodia/mediodia.htm>
3. Banco Central de Chile. (s.f.). *Base de datos estadísticos, Banco Central de Chile*. Recuperado el 14
4. Cámara de centros comerciales. (1 de 06 de 2007). Obtenido de <http://www.camaracentroscomerciales.cl/2013/09/principales-malls-del-pais-recibieron-a-224-millones-de-personas-en-el-primer-semester/>
5. Chile, G. d. (s.f.). *datos.gob*. Recuperado el 02 de 09 de 2012, de <http://datos.gob.cl/datasets/ver/7391>
6. Colombia, M. N. (s.f.). *Museos Colombianos*. Recuperado el 19 de 06 de 2014, de http://www.museoscolombianos.gov.co/glosario/Documents/glosario_numismatica.pdf
7. Cultural Navigator. (s.f.). Recuperado el Abril de 2013, de <http://www.culturalnavigator.com/CN7/login.aspx>
8. Damodaran, A. (01 de 2014). *NYU / Stern*. Recuperado el 16 de 10 de 2014, de http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
9. Diario Financiero. (7 de Febrero de 2013). Recuperado el 1 de Abril de 2013, de http://www.df.cl/chile-lidera-en-pib-per-capita-regional-en-2012-y-superaria-este-ano-barrera-de-us-20-mil/prontus_df/2013-02-06/212434.html
10. Economist Intelligence Unit. (2012). *Argentina at a glance: 2013-17*.
11. Economist Intelligence Unit. (2012). *Chile at a Glance: 2013-17*. United Kingdom.
12. Economist Intelligence Unit. (2012). *Peru at a glance: 2013-17*.
13. Fondo Monetario Internacional. (22 de Febrero de 2013). *Fondo Monetario Internacional*. Recuperado el Marzo de 2013, de <http://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/survey/so/2013/car022213ds.htm>
14. museos, S. n. (s.f.). *museoschile*. Recuperado el 01 de 09 de 2014, de http://www.museoschile.cl/Vistas_Publicas/publicContenido/contenidoPublicDetalle.aspx?folio=5811&idioma=0
15. SERNATUR. (06 de 14). *Estadísticas SERNATUR*. Recuperado el 01 de 08 de 14, de SERNATUR: <http://www.sernatur.cl/estadisticas-sernatur>

16. SERNATUR. (21 de 02 de 11). *Perfil del turista extranjero que visita Chile en temporada alta (ene-feb), año 2010*. SERNATUR. Recuperado el 02 de 08 de 14, de SENATUR: <http://www.sernatur.cl/estudios-y-estadisticas?did=51>
17. SERNATUR, Ministerio de Economía, fomento y turismo. (2012). *Perfil del turista Chileno*.
18. Skyscanner. (03 de 09 de 2013). *Skyscanner*. Recuperado el 25 de 06 de 14, de <http://www.skyscanner.net/news/revealed-5bn-year-wasted-unwanted-holiday-gifts>
19. Skyscanner.es. (02 de 09 de 2013). *Skyscanner*. Recuperado el 2014 de 06 de 01, de <http://www.skyscanner.es/noticias/los-turistas-gastan-59-mil-millones-en-regalos-para-olvidar>
20. *Wayback Machine*. (s.f.). Recuperado el 11 de 07 de 2014, de <http://web.archive.org/web/20071009162242/http://www.liss.olm.net/ec/rarities/wce/index.html>

11. ANEXOS

ANEXO A

 Countries	 Countries
Australia	New Zealand
Austria	Northern Ireland
Bahamas	Norway
Belgium	Panama
Bermuda	Portugal
Bulgaria	Puerto Rico
Canada	Romania
Cayman Islands	Russia
China	San Marino
Croatia	Scotland
Cyprus	Singapore
Czech Republic	South Africa
 Countries	 Countries
Ireland	Ecuador
Israel	England
Italy	Estonia
Jamaica	Finland
Japan	France
Jersey	Germany
Latvia	Gibraltar
Liechtenstein	Greece
Lithuania	Guam
Malta	Hong Kong
Mexico	Hungary
Netherlands	India
South Korea	
Spain	
St. Lucia	
St. Martin	
Switzerland	
Taiwan	
Thailand	
US Virgin Islands	
United Arab Emirates	
Wales	

ANEXO B

USUARIOS DE MUSEOS REGIONALES Y ESPECIALIZADOS, SEGÚN MESES AÑO 2013

MUSEO	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
B. VICUÑA MACKENNA	603	378	503	829	1.833	697	1.034	1.441	551	1.090	1.338	689	10.986
PEDAGOGICO	1.362	448	1.223	2.896	2.838	2.531	1.028	3.382	2.738	6.658	3.828	2.124	31.056
ARTES DECORATIVAS	863	546	750	2.003	2.451	2.082	1.879	3.112	2.163	4.229	1.854	3.056	24.988
DE ANTOFAGASTA	2.062	5.382	1.849	1.659	6.645	1.226	1.945	1.697	1.040	2.041	1.331	1.109	27.986
REG. ATACAMA	671	856	734	811	2.547	1.080	1.512	1.642	1.000	1.326	1.212	832	14.223
ARQ. DE LA SERENA	4.966	6.043	5.758	3.379	5.033	2.267	4.897	3.616	2.394	3.626	2.915	2.298	47.192
G.GONZALEZ VIDELA	1.428	2.168	1.001	952	2.009	1.178	2.357	1.305	780	1.310	948	360	15.796
G.M. DE VICUÑA	14.242	22.358	3.755	5.307	3.919	2.234	6.605	3.607	3.079	5.370	5.855	4.658	80.989
DEL LIMARI - OVALLE	1.000	1.097	1.369	2.461	3.345	1.917	2.240	5.276	1.176	3.677	1.710	910	26.178
HIST. NAT. VALPARAISO	10.931	10.725	4.192	1.539	8.057	7.371	10.920	5.518	5.568	17.163	12.635	8.983	103.602
ISLA DE PASCUA	3.143	2.597	1.066	151	1.898	2.835	1.536	1.517	1.228	1.185	1.437	1.375	19.968
DE RANCAGUA	1.105	601	856	859	1.482	2.118	1.352	1.696	1.097	2.893	4.376	1.106	19.541
DE TALCA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
DE LINARES	1.522	1.259	934	1.533	2.208	2.158	2.350	2.397	1.752	2.382	2.660	2.445	23.600
DE YERBAS BUENAS	1.108	2.211	841	3.903	1.441	867	963	1.215	1.842	1.610	1.273	558	17.832
DE CONCEPCION	1.461	1.750	1.425	1.186	2.978	1.795	4.242	2.020	1.384	4.512	8.198	3.854	34.805
DE CAÑETE	2.153	3.196	965	1.071	1.559	2.267	2.201	511	499	1.108	2.541	2.423	20.494
REG. DE LA ARAUCANIA	4.201	2.017	1.360	2.206	4.043	2.389	1.555	2.005	1.058	3.043	2.626	1.646	28.149
CASTILLO DE NIEBLA	22.339	51.609	5.086	703	1.000	585	4.660	2.068	4.278	2.547	4.337	2.000	101.212
REG. DE ANCUD	4.617	9.261	1.655	1.281	1.363	479	1.643	1.639	1.210	2.471	3.234	1.755	30.608
REG. DE MAGALLANES	1.593	5.783	2.761	1.769	4.282	1.439	1.878	1.313	2.130	3.741	3.444	2.892	33.025
MARTIN GUSINDE P. WILLIAMS	1.258	870	836	398	585	220	391	253	439	681	743	771	7.445
TOTAL	83.863	105.125	43.642	43.364	55.130	32.954	52.209	47.027	48.322	54.173	66.692	52.602	719.675

ANEXO C

Estimado Sr. Wanstein:

Junto con saludarle, y en relación a su consulta acerca de la existencia de una regulación relativa a la deformación de monedas para la fabricación de figuras con el material de ellas, me permito informar a Ud. lo siguiente:

El Banco Central de Chile de acuerdo al párrafo segundo del Título III de la Ley Orgánica Constitucional que lo rige, tiene como función pública velar porque las monedas y billetes que existan en la economía sean suficientes con el objeto de que puedan efectuarse los pagos en los términos que establece el artículo 31 de la citada Ley, que expresamente dispone que los billetes y monedas emitidos por el Banco serán los únicos medios de pago con poder liberatorio y circulación ilimitada, con curso legal en todo el territorio de la República.

Por consiguiente, la actividad que se consulta, en la medida que implica la destrucción y pérdida de valor liberatorio del circulante legal, no se aviene con las disposiciones legales citadas, en cuanto constituiría el ejercicio de una actividad económica lucrativa desarrollada por parte de un particular mediante la destrucción continua y sistemática del circulante legal chileno, conformado por las monedas que acuña el Banco Central con el único objeto de que sirvan de medio de pago en la economía.

Ahora bien, aunque no existe una normativa específica que regule la materia consultada, es del caso señalar que en atención a las disposiciones que rigen la potestad emisora del Banco, si se constatare el ejercicio de la actividad económica que se plantea, el Banco Central de Chile deberá adoptar las medidas y ejercerá las acciones correspondientes con la finalidad de instar por su suspensión y posterior cese definitivo, en consideración a las razones expuestas.

Como alternativa, le sugerimos explorar la posibilidad de efectuar la actividad mediante el uso de cospeles, de manera de no dañar el circulante legal en el desarrollo de la iniciativa económica que pretende realizar.

Sin otro particular le saluda atentamente,

Ana María Sáenz Hohmann

Ing. Departamento Investigación y Desarrollo de Circulante

Banco Central de Chile

asaenz@bcentral.cl

56 2 670 2594

Key Features of the Press-A-Penny Penny Presses:

All penny presses are not created equal

- Hand-cranked press – they are interactive
- See-in Design – so customers can watch the actual process
 - Less than 2 square feet of floor space
- 4 penny designs – more selections = more purchases
 - Press-A-Penny’s commitment to innovation
- Very Dependable

Penny Press Specifications

	Standard Model	International Model
Height (including sign)	6-1/2 feet	2m
Depth	14-1/4 inches	0.36m
Width	19-1/4 inches	0.49m
Footprint	2 sq feet	0.25 sq m
Weight	165 lbs	75 kg
Crank mechanism	hand-cranked	hand-cranked
Coin Access	locked rear door	locked rear door
Coin Hopper	No	Yes
Coin Hopper capacity	N/A	700
Int. coin hoppers available	N/A	Yes
Electrical Supply	N/A	115/230 vac
# of images per die	4	4
Custom Signage	Yes	Yes



ANEXO E

Pantalla 1 de 2

OUR PENNY PRESSES FEATURE:

- Turns U.S. pennies into elongated souvenir coins
- Price includes all artwork for three images and engraving
- Choose images from our selections or we'll design custom images for your location at no additional cost
- Custom signs displaying the coin designs
- Vend for 25¢ to \$1.25 US currency – adaptable for foreign currency
- Low Maintenance
- Unlimited earning potential

Your customer merely selects the design they want to purchase, inserts two (or more) quarters and one penny, turns the handle five times, and out drops their elongated penny souvenir.

**OUR BEST SELLING PENNY PRESS IS
OUR THREE IMAGE,
HAND-CRANKED PRESS IN YOUR CHOICE OF CABINET STYLE **\$3,850****

*Price includes all artwork for three images
and engraving*

CLASSIC PENNY PRESS

- Classic Oak Cabinets available in two finishes – Honey Oak or Provincial
- Lighted signs

➔

COMPACT PENNY PRESS	<ul style="list-style-type: none">• Dimensions: 60" H x 25" W x 21" D• Shipping Weight: 195 pounds
CONTEMPORARY PENNY PRESS	<ul style="list-style-type: none">• Oak Cabinets available in two finishes – Honey Oak or Provincial• Molded Lexan® top• Dimensions: 58" H x 18" W x 17" D• Shipping Weight: 170 pounds
FOURTH IMAGE ON DIE	<ul style="list-style-type: none">• Black durable finish with chrome trim for cabinet base• Molded Lexan® top• Dimensions: 58" H x 18" W x 17" D• Shipping Weight: 170 pounds
	\$100 additional when ordered with penny press

Our **Attended Penny Press** comes standard with three images.
This press must have adult attendance at all times as the gears are exposed.

No Cabinet Base Shipping Weight: 70 pounds
\$2,850.00

