



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

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACION DE UNA COMPRAVENTA DE
ARTICULOS USADOS**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE
EMPRESAS**

SERGIO HERNÁN PEREIRA BUSQUES

**PROFESOR GUIA:
MANUEL RODRIGO VERGARA TRINCADO**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO
ERNESTO DANIEL SOLIS GRAU**

**SANTIAGO DE CHILE
2018**

RESUMEN

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACION DE UNA COMPRAVENTA DE ARTICULOS USADOS

El presente trabajo de título tiene por objetivo desarrollar un Plan de Negocios para una compraventa de artículos usados, ubicada en la Región Metropolitana.

Este negocio busca satisfacer necesidades comunes de las personas, donde algunos desean deshacerse de productos que ya no utilizan, que fueron renovados o simplemente otros que por necesidad económica requieren vender algún bien para tener efectivo. Por otro lado están aquellas personas que desean adquirir artículos a un mejor valor. En este grupo se agrega la posibilidad que otorga este negocio al cliente de satisfacer más necesidades con los mismos recursos.

El desarrollo de este trabajo recorre los elementos principales de un Business Plan que son claves para una buena evaluación y operación: Análisis del Mercado, Plan de Marketing, Estimación de la demanda, Recursos Humanos, Operaciones y Finanzas.

Las encuestas realizadas en el Estudio de Mercado permitieron establecer las preferencias de los clientes, lo que llevó a la definición del producto: Artículos Electrónicos como Computadores y sus periféricos, Juegos, Televisores, etc. A su vez con estas encuestas y datos públicos sobre el uso que dan las familias chilenas a su presupuesto según grupo socioeconómico, se pudo establecer que para este tipo de producto y acotados sólo para grupos socioeconómico medio-bajo el tamaño del mercado asciende a MM\$13.630.-

Para la estimación de la demanda se hizo una encuesta a dueños de locales del Persa BioBio, donde se determinó que un local promedio ofreciendo toda la gama de productos seleccionada, tendría una venta anual de MM\$150. Este valor se fijó como el mínimo volumen de ventas al cual puede aspirar el negocio de este estudio.

La evaluación económica indica que el negocio es factible en todos sus escenarios. En el escenario más pesimista donde las ventas ascienden a MM\$150, con un costo de adquisición de artículos en el 40% de su valor de venta probable, el VPN es de \$26.730.529 con una TIR de 65,74%, valores sumamente altos. Por lo anterior se determina que el negocio es factible de implementar.

Finalmente los resultados obtenidos permiten establecer que la mejor opción es implementar el negocio con dos locales de manera simultánea, pues facilita la penetración de Mercado posibilita la obtención de mejores resultados, permite reducir riesgos, reducir inventarios, etc. Sin embargo esta decisión dependerá de la disponibilidad económica del emprendedor.

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a mis tres niñas lindas, Elizabeth, Sofía y Florencia, quienes me dieron la motivación necesaria para tomar este desafío y me entregaron su cariño, apoyo y comprensión en los momentos más complicados.

Tuvimos que sacrificar mucho en estos dos años, celebraciones, eventos, actividades del colegio, paseos, pero ustedes con su amor y paciencia supieron entenderme y ayudarme a afrontar con esperanza estos sacrificios.

Las amo infinitamente.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi Elizabeth y Sofía por su apoyo incondicional en esta etapa de mi vida.

Agradezco a mis amigos del MBA, por su apoyo, amistad, ayuda y compañerismo, quienes fueron fundamentales para afrontar el desafío de estudiar este MBA.

Agradezco a mis compañeros de trabajo, quienes me apoyaron y entendieron siempre y supieron suplirme en los momentos difíciles.

TABLA DE CONTENIDO

1.	INTRODUCCION.....	1
2.	DESCRIPCIÓN DEL TEMA A ABORDAR.....	2
3.	PREGUNTAS CLAVE A RESPONDER	3
4.	OBJETIVOS	3
4.1.	Objetivos Generales.....	3
4.2.	Objetivos específicos	3
4.3.	Resultados esperados.....	4
5.	MARCO CONCEPTUAL.....	4
6.	PROPUESTA METODOLOGICA	6
6.1.	Estudio del Mercado.....	6
6.1.1.	Volumen del Mercado.....	6
6.1.2.	Encuestas.....	6
6.1.3.	Competidores	7
6.1.4.	Proveedores	7
6.1.5.	Análisis de los resultados obtenidos.....	7
6.2.	Análisis FODA.....	7
6.3.	Análisis de las 5 fuerzas de Porter	8
6.4.	Modelo Canvas	8
6.5.	Plan de Marketing	8
6.5.1.	Estudio de las 3c's y STP	8
6.5.2.	Marketing Mix o 4P	9
6.6.	Planificación de operaciones y gestión del personal.....	10
6.7.	Demanda.....	10
6.8.	Evaluación Económica.....	10
6.9.	Conclusiones finales	11
7.	ESTUDIO DEL MERCADO	11
7.1.	Volumen del Mercado	11
7.1.1.	<i>Población de la región Metropolitana.....</i>	<i>11</i>
7.1.2.	<i>Grupos socioeconómicos en la región Metropolitana</i>	<i>13</i>
7.1.3.	<i>Análisis del Presupuesto familiar según Grupo Socioeconómico</i>	<i>15</i>
7.1.4.	<i>Población Inmigrante en la región Metropolitana.....</i>	<i>18</i>

7.1.5.	<i>Ventas en el comercio establecido</i>	19
7.2.	Encuestas	19
7.2.1.	<i>Encuesta N°1: “Estudio de preferencias de personas de clase media alta al momento de deshacerse o adquirir artículos usados”</i>	19
7.2.2.	<i>Encuesta N°2 “Estudio de preferencias de personas de clase media baja al momento de deshacerse o adquirir artículos usados”</i>	22
7.3.	Competidores.....	26
7.4.	Proveedores.....	28
7.5.	Análisis de los resultados obtenidos	29
8.	ANALISIS FODA	30
8.1.	Fortalezas	31
8.2.	Debilidades	31
8.3.	Amenazas	31
8.4.	Oportunidades.....	32
9.	ANALISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER	32
9.1.	Poder de negociación de los consumidores.....	32
9.2.	Amenaza de entrada de nuevos competidores	33
9.3.	Poder de negociación de los proveedores	33
9.4.	La amenaza de productos sustitutos.....	34
9.5.	Grado de Rivalidad.....	34
9.6.	Análisis de resultados	35
10.	MODELO CANVAS	36
10.1.	Propuesta de Valor	36
10.2.	Segmentos de Clientes.....	37
10.3.	Canales.....	37
10.4.	Relación con el Cliente	37
10.5.	Estructura de Ingresos	37
10.6.	Recursos Clave.....	38
10.7.	Actividades Clave	38
10.8.	Aliados Clave	39
10.9.	Estructura de Costes	39
11.	PLAN DE MARKETING.....	39
11.1.	Análisis de los Clientes	39
11.2.	Segmentación	40
11.3.	Posicionamiento.....	41
11.4.	Marketing Mix.....	41

11.4.1.	<i>Producto</i>	41
11.4.2.	<i>Precio</i>	42
11.4.3.	<i>Plaza</i>	42
11.4.4.	<i>Promoción</i>	43
11.5.	Costos	44
12.	PLANIFICACION DE OPERACIONES Y GESTION DEL PERSONAL	45
12.1.	Estructura Legal	45
12.2.	Definición operativa de las instalaciones	46
12.3.	Costos de adquisición de los artículos	46
12.4.	Desarrollo del inventario y su mantención	47
12.5.	Gestión del personal	47
12.6.	Necesidades tecnológicas	47
12.7.	Informe de gestión mensual de tienda	48
13.	ESTIMACION DE LA DEMANDA	49
13.1.	Encuesta 3 “Ventas de artículos usados en locales del Persa BioBio”	49
13.2.	Análisis de la superficie requerida según la demanda	50
13.3.	Estimación del inventario	50
13.4.	Determinación de tamaño del Mercado	51
14.	EVALUACION ECONOMICA	53
14.1.	Elaboración del flujo de caja	53
14.1.1.	<i>“Un local, ventas anual de MM\$150 al quinto año”</i>	54
14.1.2.	<i>“Un local, ventas anual de MM\$225 al quinto año”</i>	55
14.1.3.	<i>“Dos locales, venta anual de MM\$150 al quinto año”</i>	56
14.2.	Determinación de Tasa de Descuento	58
14.3.	Cálculo de VPN de los flujos	59
14.3.1.	<i>VPN un local venta anual MM\$150 sin apalancamiento</i>	59
14.3.2.	<i>“VPN un local venta anual MM\$225 sin apalancamiento”</i>	60
14.3.3.	<i>“VPN un local venta anual MM\$150 con Apalancamiento Financiero de un 75%”</i>	60
14.3.4.	<i>“VPN un local venta anual MM\$225 con Apalancamiento Financiero de un 75%”</i>	61
14.3.5.	<i>VPN dos locales Venta anual MM\$150 cada uno sin apalancamiento</i>	61
14.3.6.	<i>“VPN dos locales venta anual MM\$150 cada uno y con apalancamiento de un 75%”</i>	62
14.3.7.	<i>Conclusiones de los VPN obtenidos</i>	63
14.4.	Análisis de sensibilidad	63

14.4.1. <i>Análisis de Sensibilidad para la Instalación de una tienda.</i>	63
14.4.2. <i>Análisis de Sensibilidad para la instalación de dos tiendas</i>	66
14.5. <i>Análisis de los resultados</i>	69
15. CONCLUSIONES	71
16. BIBLIOGRAFIA	73
ANEXO1 “Tabla de clasificación de Grupos Socioeconómicos”	75
ANEXO 2 “Análisis FODA Cuantitativo”.....	76
ANEXO 3 “Declaración Jurada Tipo”	77
ANEXO 4 “Encuesta a locatarios del Persa BioBio”	78
ANEXO 5“Cálculo aproximado de superficie requerida para almacenamiento de productos”.....	79
ANEXO 6 Obtención tasa libre de riesgo de Banco Central	80
ANEXO 7 Obtención de rendimiento del IPSA	81
ANEXO 8 Obtención factor beta	82
ANEXO 9 Apalancamiento Financiero.....	83

1. INTRODUCCION

El presente trabajo busca establecer los requisitos técnicos y estratégicos necesarios para desarrollar e implementar un negocio de compraventa de artículos usados.

La presente idea de negocio surge del análisis de la problemática habitual, donde normalmente en los hogares al renovar algunos artículos de uso cotidiano aparece la pregunta de qué hacer con el artículo viejo.

Muchas personas toman la decisión de venderlos, para lo cual, los publican en páginas de venta de internet, pero eso conlleva una serie de molestias como pérdida de tiempo, esperas por llamadas que no llegan, visitas de desconocidos al hogar para ver el producto, etc.

Otras personas hacen ventas de garaje que acarrearán molestias por tener los artículos en exhibición en la casa, uso de espacio, y la incomodidad que conlleva el recibir la visita de desconocidos al hogar.

Por último, están aquellos que regalan los artículos a conocidos que muchas veces ni siquiera los necesitan.

En el otro lado del negocio se encuentran aquellas personas que por escasez de medios económicos no pueden acceder a productos nuevos. Para ellos este tipo de negocio abre una oportunidad para que así puedan acceder a suplir sus necesidades con artículos de segunda mano.

El presente trabajo pretende solucionar el problema antes descrito, dando a los dueños de artículos en desuso la posibilidad de deshacerse de estos fácilmente recibiendo un pago y a las personas de bajo poder adquisitivo se les entrega la oportunidad de adquirir productos de buena calidad a un precio más accesible.

Finalmente, y no menos importante que los puntos expuestos anteriormente, esta la posibilidad que se está dando de prolongar la vida útil de productos de uso común a través de su reutilización.

Las principales preocupaciones que tienen un carácter vital para el éxito del negocio son:

1. El estado de los productos comprados.
2. El precio de compra fijado por la empresa.
3. La exposición que se dará a los productos que permitirá su venta.

Teniendo presentes los puntos anteriores y con la convicción de que una sociedad de consumo requiere permanentemente de los productos que se transan, podemos inferir que los resultados de esta empresa serán exitosos.

2. DESCRIPCIÓN DEL TEMA A ABORDAR

El presente negocio se basa en dos pilares fundamentales: En primer lugar están productos en desuso de los cuales una persona o empresa desea deshacerse rápidamente, quienes en estricto rigor corresponden a los proveedores del negocio y en segundo lugar están las personas que necesitan algún artículo que por no contar con los ingresos suficientes, no desear realizar el gasto que significa la compra del artículo nuevo u otra razón personal, preferirían comprarlo de segunda mano.

Una de las mayores ventajas es que existen muchas categorías de productos que le otorgan al negocio un carácter global importante para lograr competir en el Mercado existente.

Entre las distintas categorías de productos se tiene: Muebles e insumos de oficina, computadores y accesorios, artículos del Hogar como línea blanca refrigeradores, estufas, electrónica como televisores, equipos de video, equipos de sonido, videojuegos y sus accesorios como controles, juegos, consolas, ropa de adultos y niños, juguetes, accesorios y repuestos de automóviles, Antigüedades, artículos de colección, etc.

En principio el negocio se va a desarrollar de distintas formas:

1. Un cliente desea vender un artículo en desuso, se dirige a la tienda, realiza la negociación y lo vende. Si en la negociación no se llega a acuerdo, de precio existe para él la posibilidad de dejar el artículo en consignación.
2. Un cliente desea vender un artículo, llama a la tienda, personal de la tienda se dirige al domicilio de la persona y compra el artículo. Al igual que en el caso descrito anteriormente, si no hay acuerdo de precio también existe la posibilidad de llevar el artículo a la tienda en consignación.
3. Un cliente ve un artículo de la tienda que le interesa y lo compra.
4. Transacciones de compraventa realizadas por Internet.

El modelo de negocio consiste en adquirir los productos a un precio muy bajo para posteriormente ser comercializados permitiendo obtener un margen importante. Se puede considerar la venta a consignación, donde los dueños pueden entregar los productos al local para que sean comercializados y una vez vendidos recibir lo que se haya pactado en el contrato de consignación.

Un factor adicional intangible es el beneficio social medioambiental que otorga a la sociedad la reutilización de artículos que aun poseen vida útil.

Otro factor importante es que el desarrollo de los negocios por Internet ha provocado una importante evolución en el sector de la reventa de productos. Este es un sector en permanente crecimiento, por lo cual uno de los principales competidores y a la vez proveedores, que tendrá nuestro negocio son justamente las páginas Web de compraventa de artículos. Sin embargo, se estima que aún existe margen de

crecimiento por: el estancamiento de la economía y el gran número de inmigrantes que llegan día a día a nuestro país.

Una prueba de este hecho es la aparición masiva de negocios de este tipo en Europa. En España el éxito de negocios como: Cash Conveters, Webuy, realcash, sellandbuy, truequeshop etc. dan prueba de los logros que se pueden alcanzar con este proyecto.

3. PREGUNTAS CLAVE A RESPONDER

Luego de expuesto el tema a abordar, se debe establecer las preguntas clave que permitan formar un marco de referencia sobre el negocio y que se deben analizar para poder así desarrollar las estrategias de implementación del presente proyecto.

Internas: ¿Cuáles son las Fortalezas y Debilidades del negocio? ¿Cuál es nuestro poder de negociación con los clientes compradores y vendedores? ¿Qué condiciones deben cumplir las instalaciones de la empresa? ¿Qué condiciones o requisitos debe cumplir un dependiente de la empresa? ¿Cómo debe ser la relación con los clientes?

Externo: ¿Cuáles son las oportunidades y amenazas? ¿Qué lo diferencia al negocio de la competencia? ¿Cuál es la competencia y cuál es su participación en el Mercado? ¿Cuál puede ser la reacción de los competidores ante nuestra entrada al Mercado? ¿De qué manera se puede posicionar el negocio en el Mercado? ¿Cómo podemos atraer clientes a nuestro negocio?

Propuesta de valor: ¿Cuál es la propuesta de valor para los clientes? ¿Qué problemas necesitan satisfacer nuestros clientes y como lo podemos llevar a cabo? ¿Cómo podemos mejorar la experiencia del cliente frente al problema? ¿Cómo se enmarca nuestra empresa a las nuevas necesidades o tendencias medioambientales? ¿Cómo llegamos al cliente y lo cautivamos para que compre en la Tienda?

4. OBJETIVOS

4.1. Objetivos Generales

El objetivo del presente estudio busca desarrollar un Plan De Negocios para instalar un negocio de compraventa de artículos usados en el comercio minorista de la región Metropolitana de Chile. El Plan permitirá desarrollar un Modelo con posibilidad de expansión a distintas Comunas y Regiones del país.

4.2. Objetivos específicos

Para realizar el presente Plan de Negocios, es necesario fijar las condiciones que deberá cumplir el negocio, en función de los requerimientos del Mercado.

Por otro lado se debe desarrollar una estrategia de Marketing y se terminara definiendo y estableciendo las condiciones y particularidades que deberán dar forma a este negocio.

Dentro de los objetivos específicos se pueden establecer los siguientes:

- Definir las categorías de productos a comercializar en el negocio que generen mayor ingreso y rotación.
- Crear una propuesta de valor atractiva y diferenciada para los clientes compradores y proveedores, basados en las ventajas económicas y el aporte ecológico del negocio.
- Establecer la estrategia del negocio, definiendo los objetivos, estableciendo sus alcances y las ventajas con que cuenta el negocio.
- Desarrollar una evaluación técnico económico, que permita determinar la factibilidad y atractivo del negocio en un horizonte de 5 años.

4.3. Resultados esperados

Como resultado de este trabajo, se espera contar con un Plan de Negocios que integre las necesidades estratégicas, técnicas y financieras que servirán de base para el desarrollo y puesta en marcha de este modelo de negocio.

Además se deberá determinar la rentabilidad esperada del negocio, establecer un plan de implementación y fijar las bases para buscar financiamiento necesario para poner en funcionamiento el negocio.

5. MARCO CONCEPTUAL

Para el desarrollo del presente Trabajo se pondrán en práctica los conocimientos generales del área de Gestión y Dirección de Empresas. Se pueden enumerar como parte de este Marco los conocimientos de áreas de Finanzas, Gestión Comercial, Operaciones, Economía, etc.

Entre los textos y herramientas que se puede nombrar figuran

Marketing Estratégico. A través de este se definirá estrategia de posicionamiento, que permitirá entender como el negocio aporta valor a los consumidores y el posicionamiento que se aspira alcanzar, estrategia de segmentación, que permitirá dividir el mercado para poder enfocar la oferta y el Marketing Mix que permitirá tomar las decisiones estratégicas concernientes a las 4p.

Análisis FODA: Es una herramienta de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada. Es una

herramienta para conocer la situación real en que se encuentra una organización, empresa o proyecto, y planear una estrategia de futuro.¹

Análisis de las 5 Fuerzas de Porter: Es un modelo estratégico elaborado por el ingeniero y profesor Michael Porter de la Escuela de Negocios Harvard, en el año 1979. Este modelo establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria, y poder desarrollar una estrategia de negocio. Este análisis deriva en la respectiva articulación de las 5 fuerzas que determinan la intensidad de competencia y rivalidad en una industria, y por lo tanto, en cuan atractiva es esta industria en relación a oportunidades de inversión y rentabilidad.

Porter se refería a estas fuerzas como del micro entorno, para contrastarlas con fuerzas que afectan el entorno en una escala mayor a la industria, el macro entorno. Estas 5 fuerzas son las que operan en el entorno inmediato de una organización, y afectan en la habilidad de esta para satisfacer a sus clientes, y obtener rentabilidad².

Modelo Canvas: Business ModelCanvas, traducido como lienzo de modelo de negocio, es una plantilla de gestión estratégica para el desarrollo de nuevos modelos de negocio o documentar los ya existentes. Es un gráfico visual con elementos que describen propuesta de producto o de valor de la empresa, la infraestructura, los clientes y las finanzas. Ayuda a las empresas a alinear sus actividades mediante la ilustración de posibles compensaciones.

El modelo de negocio del lienzo fue propuesto inicialmente por Alexander Osterwalder sobre la base de su trabajo anterior sobre la ontología de los modelos de negocio. Desde la publicación de la obra de Osterwalder en 2008, han aparecido nuevos lienzos para nichos específicos, como el Lienzo Lean.

Las descripciones formales del negocio se convierten en los bloques de construcción para sus actividades. Existen muchas diferentes conceptualizaciones de negocio; El trabajo de Osterwalder y tesis, propone un modelo único de referencia basada en las similitudes de una amplia gama de conceptualizaciones de modelo de negocio. Con su diseño de la plantilla modelo de negocio, una empresa puede describir fácilmente su modelo de negocio³.

Evaluación Financiera: Para realizar la evaluación Financiera se proyectara el resultado operacional a 5 años, luego se calculara el valor presente para determinar la viabilidad del proyecto, además se analizara la sensibilidad para saber cómo varía estos resultados en distintos escenarios.

¹ https://es.wikipedia.org/wiki/Análisis_DAFO

² https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas

³ https://es.wikipedia.org/wiki/Lienzo_de_modelo_de_negocio

6. PROPUESTA METODOLOGICA

Para la realización de este Plan de Negocios se utilizan distintas herramientas, estudios y análisis, cuyos resultados permiten acotar los distintos puntos que son relevantes en la toma de decisiones. A continuación se hace un pequeño desarrollo de los pasos a seguir en el desarrollo del presente trabajo.

6.1. Estudio del Mercado

Se realiza un estudio de Mercado que entregue información necesaria para el desarrollo del presente trabajo. Se debe establecer volumen de mercado, grupos socioeconómico y su manejo del presupuesto, analizar la competencia y los proveedores para así obtener variables que influirán en el diseño y la toma de decisiones del presente trabajo.

6.1.1. Volumen del Mercado

Para determinar el volumen del Mercado, y dependiendo de que se disponga de la información necesaria, se realiza un análisis de:

- Tamaño de población en la región, separado por grupos etarios.
- Grupos socioeconómicos de RM
- Análisis del presupuesto familiar según grupo Socioeconómico
- Volumen de inmigración registrada en la RM
- Ventas en comercio establecido

El estudio de los puntos anteriores otorgará datos que permitirán estimar la demanda con un menor margen de error.

6.1.2. Encuestas

Se deberá realizar encuestas para establecer las preferencias de los potenciales clientes, y definir su propensión a comprar en la tienda, sus necesidades, entender como solucionan hoy el problema de deshacerse de los artículos en desuso, como también entender las necesidades de los clientes compradores, quienes serán estos y a que estrato social pertenecen.

Gracias a las encuestas se puede también obtener información vital para diseñar el plan de Marketing que deberá usar esta empresa para fijar su funcionamiento.

La información que se recopila gracias a la ejecución de encuestas debe ser clara y concisa. Las encuestas son diseñadas de manera que permitan responder las interrogantes planteadas, entreguen la información necesaria y suficiente para el desarrollo del presente trabajo y que permitan confirmar o rechazar las hipótesis.

6.1.3. Competidores

En este apartado se caracteriza la competencia para determinar claramente sus estrategias y establecer sus resultados. Estos dos aspectos darán una visión clara del Mercado y como se debe enfrentar a la competencia.

Se deberá además entender la propuesta de valor de la competencia y ver como este modelo de negocio entrega una propuesta de valor diferente y de mayor atractivo para sus clientes.

6.1.4. Proveedores

Todo negocio dependerá en una gran medida de sus proveedores, lo cual lleva a la necesidad de estudiarlos, analizarlos y entender cuáles son los aspectos de su funcionamiento que influyen directamente en los resultados del negocio.

En el caso del presente plan de negocio, los proveedores son a la vez competidores, lo cual hace necesario entender cómo atraer a nuestros competidores para convertirlos en proveedores del negocio.

6.1.5. Análisis de los resultados obtenidos

Los resultados obtenidos en el estudio del Mercado permiten entender el mercado en todo su conjunto.

El estudio del volumen de Mercado muestra la distribución de la gente de acuerdo a los grupos socioeconómicos del país, su disposición a pagar, permite entender que productos dependen más que otros del ciclo económico del país.

Las encuestas entregan una visión de las preferencias de los clientes y sientan las bases para determinar o fijar los productos que se ofrecerán en este negocio según la segmentación de clientes.

Con el análisis de los competidores se establece cuáles son los competidores, sus características, cuáles son sus ventajas y desventajas con respecto al negocio, para posteriormente usar esta información en determinar cómo afrontar y aprovechar estas condiciones.

6.2. Análisis FODA

En este apartado se estudia la situación en que se encuentra la empresa frente a su entorno. Con el análisis FODA se podrá identificar factores internos y externos que pueden condicionar el éxito del presente proyecto.

Se realiza un análisis FODA cuantitativo, que permite evaluar numéricamente estos factores internos y externos y determinar su implicancia en este plan de negocio.

Una vez realizado este análisis se podrá contestar cada una de las siguientes preguntas:

- ¿Cómo explotar nuestras Fortalezas?
- ¿Cómo aprovechar nuestras oportunidades?
- ¿Cómo minimizar nuestras debilidades?
- ¿Cómo enfrentar las amenazas?

Con las respuestas a estas preguntas se entenderán los problemas y potencialidades del presente proyecto, así como también permitirá elaborar planes de acción que permitan manejar las categorías determinadas en el análisis.

6.3. Análisis de las 5 fuerzas de Porter

A través del análisis de las 5 fuerzas de Porter se podrá determinar el nivel de competencia en el Mercado de los artículos usados, lo que otorga información relevante para desarrollar la estrategia del negocio.

En este trabajo se analiza cada fuerza, otorgando una valoración numérica que permite llegar a una evaluación de su poder. Finalmente se determina cuáles son las fuerzas favorables, lo que permite definir cómo usarlas en beneficio del negocio y cuáles son las desfavorables, lo que permite establecer de qué manera afrontarlas.

6.4. Modelo Canvas

El modelo Canvas permitirá identificar la forma de creación de valor de la empresa, permitiendo con sus nueve dimensiones identificar los elementos clave del negocio.

Los nueve Dimensiones clave son:

1. Socios Clave
2. Actividades Clave
3. Recursos clave
4. Propuesta de Valor
5. Relación con los Clientes
6. Canales
7. Segmentos de Clientes
8. Estructura de Costos
9. Fuentes de Ingreso.

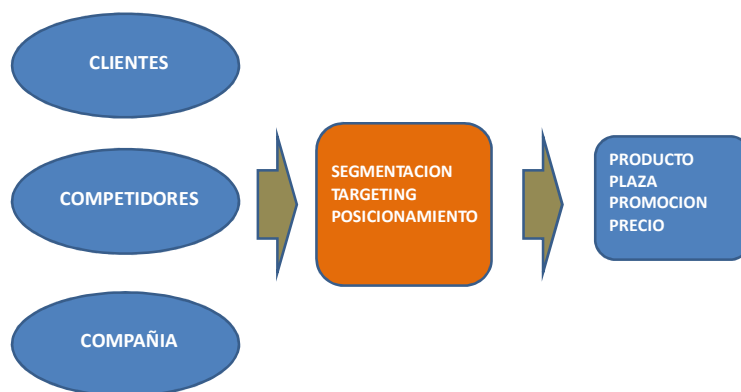
6.5. Plan de Marketing

6.5.1. Estudio de las 3c's y STP

En este ítem se entrega un análisis de los destinatarios de la estrategia de Marketing: Clientes, Compañía y Competidores.

En base al análisis de los destinatarios se busca qué segmentación es la adecuada. En el caso del presente negocio, al tratarse de una amplia gama de productos la segmentación es muy global (puede ser por rango etario).

Figura 2: Marketing Mix



Cuando está claro qué se quiere y con quien se va a competir, se pasa al cuadro de la derecha (ver figura 2) en donde se tiene un producto competitivo a un precio que el segmento está dispuesto a pagar, comunicando con publicidad y promoción, lo que hace esto es explicar a la población la diferenciación y con posibilidad de llegar lo más próximo al consumidor para que éste encuentre y elija el producto dentro de toda la competencia.

6.5.2. Marketing Mix o 4P

Se deberá realizar un plan de Marketing, que nos permitirá determinar: Productos, Precios, Canales de distribución y Promoción.

Producto es el bien o producto que se consume, tangible o intangible, es la atención que se recibió por un servicio. En el caso de este plan, se dispondrá de una amplia gama de productos de uso común.

Precio es lo que se paga por el producto, por ese bien que demandan los consumidores. Este precio debe corresponder con la percepción que tiene el comprador sobre el valor de dicho producto. Va acorde a las características y calidad del producto.

Promoción es la que se encuentra dentro de los medios de comunicación de dicho producto. Técnicas que se aplican para poder dar a conocer el producto o servicio.

Canales de Distribución es la cobertura geográfica que se tenga. La empresa debe garantizar el transporte de dichos productos a los puntos en donde el cliente los comprará

Finalmente se desarrollara la estrategia interna del negocio para alcanzar el posicionamiento de esta empresa.

6.6. Planificación de operaciones y gestión del personal

En este apartado se debe establecer un Plan de Operaciones que permita optimizar las acciones de los factores involucrados en el funcionamiento de la empresa.

En este se deberá definir:

1. Estructura Legal
2. Definición operativa de las instalaciones
3. Costos de adquisición de los artículos.
4. Desarrollo del inventario y su mantención.
5. Gestión del personal.
6. Necesidades tecnológicas.
7. Etc.

6.7. Demanda

Un primer paso para determinar la demanda del Mercado es determinar el potencial máximo para el mercado objetivo de este Modelo de Negocio.

Luego para la estimación de la Demanda se puede tomar dos caminos:

1. Se puede hacer una Investigación de Mercados y clientes y una previsión de la posible demanda que permita evaluar la viabilidad del negocio, prever su posible velocidad de adopción, tomar decisiones de precio, planificar actividades, comprometer recursos, elaborar presupuestos, etc. con el objetivo último de aumentar al máximo las probabilidades de éxito de todo el proyecto.
2. Establecer a través de análisis cuánto se podría llegar a vender si todos los potenciales clientes compraran el producto. Luego esta cifra se va recortando hasta llegar a la parte del mercado potencial a la que la empresa puede llegar comercialmente de manera efectiva, la proporción de clientes que realmente están en situación de comprar, la cuota que van a dejar los competidores, etc.

En el desarrollo del trabajo se deberá clarificar y establecer el proceso que permita definir de mejor manera la demanda que tendrá este negocio.

6.8. Evaluación Económica

La evaluación económica del presente proyecto dependerá de la determinación de las variables definidas anteriormente como son: Precio, Demanda, Estrategia, etc.

Se realiza los cálculos siguientes:

1. Estimación de los costos de implementación.
2. Estimación de los ingresos anuales. En estos se establecerá en 5 años el plazo de madurez del negocio.
3. Se deberá realizar análisis financiero, revisando los resultados operacionales proyectados del negocio.

4. Análisis de los resultados.

Una vez obtenido los resultados anteriores se determinará si el margen del negocio es positivo al quinto año.

6.9. Conclusiones finales

Una vez realizado el desarrollo de los puntos anteriores se deberá establecer las conclusiones finales, donde se deberá reunir todos los antecedentes y resultados obtenidos a lo largo del presente trabajo y en base a ellos definir los requisitos técnicos y estratégicos necesarios para desarrollar e instalar un negocio de compraventa de artículos usados.

Se deberá establecer las estrategias de Marketing, condiciones generales de las tiendas y necesidades económicas y financieras para llevar a cabo la implementación del negocio.

7. ESTUDIO DEL MERCADO

El estudio de Mercado permite establecer características, variables y definiciones que son necesarias para fijar la columna vertebral del presente plan de Negocios.

Este estudio se realiza en la Región Metropolitana de Chile y comienza sin definir a priori los productos, segmentación de clientes, ubicación del negocio, etc.

Lo que se busca es acumular información general y poco a poco presentar las recomendaciones que sean importantes para la toma de decisiones en el presente Plan.

7.1. Volumen del Mercado

Para determinar el volumen del Mercado, se revisan distintos parámetros que darán ideas de preferencias de clientes, volumen, etc. los cuales paso a paso influirán en las decisiones que se tomen en los distintos temas que se desarrollarán posteriormente.

7.1.1. Población de la región Metropolitana

Se comienza estudiando el tamaño de la población en la Región Metropolitana y su proyección de crecimiento futuro.

Según el censo 2012 la población de la región Metropolitana era de 7.057.500. Considerando que la tasa de crecimiento de la población sería igual que en periodo 2002-2012, en el cual dicha tasa fue +1,56%/año, entonces la población de la Región Metropolitana en 2017 sería de 7.625.323.

Por otro lado el mismo informe separa la población de acuerdo a distintas variables como son: Edad, Educación, Salud y Electoral. Para el presente estudio serán útiles la distribución total de la población y la distribución por educación.

La Tabla N°1 muestra la distribución de la población por rango etario, la cual puede ser muy útil al momento de definir el segmento objetivo del negocio.

Por la característica de este modelo de negocio, un probable segmento objetivo sería entre 15 y 64 años, que según la tabla anterior corresponde al 68% de la población aproximadamente, lo cual corresponde a 5.000.000 habitantes.

En lo que respecta a educación, el cual puede arrojar otro probable segmento objetivo, en 2015 un 29,3% equivalente a 2.109.642 habitantes, se encuentra cursando en los niveles de educación Básica, Media o superior, con las necesidades que conllevan dichos estudios, como son: Computador, Escritorios, Impresoras, Scanner, etc. Además se debe tener en cuenta que el grupo antes descrito es el mayor usuario de tecnología y gusta de mantenerse actualizado.

Tabla N°1 “Proyecciones y Estimaciones de Población 1990-2020”

POBLACIÓN	Año				
	2000	2005	2010	2015	2020
Total	6171283	6538896	6.883.563	7.193.719	7.460.708
Hombres	3007495	3188513	3.358.153	3.510.320	3.640.172
Mujeres	3163788	3350383	3.525.410	3.683.399	3.820.536
Menos de 15 años	1661262	1589442	1.507.655	1.496.075	1.496.849
15-64 años	4080392	4446696	4.771.767	4.978.125	5.108.805
65 años o más	429.629	502.758	604.141	719.519	855.054
Menos de 15 años	26,9%	24,3%	21,9%	20,8%	20,1%
15-64 años	66,1%	68,0%	69,3%	69,2%	68,5%
65 años o más	7,0%	7,7%	8,8%	10,0%	11,5%
EDUCACION					
Parvularia (0-4 años)	521.594	504.133	506.949	510.752	506.164
Básica (5-14 años)	1.139.668	1.085.309	1.000.706	985.323	990.685
Media (15-19 años)	517.575	570.306	582.276	512.657	494.435
Superior (20-24 años)	486.620	550.333	603.078	611.662	537.256
Total	2.665.457	2.710.081	2.110.733	2.620.394	2.528.540
Parvularia (0-4 años)	8,5%	7,7%	7,4%	7,1%	6,8%
Básica (5-14 años)	18,5%	16,6%	14,5%	13,7%	13,3%
Media (15-19 años)	8,4%	8,7%	8,5%	7,1%	6,6%
Superior (20-24 años)	7,9%	8,4%	8,8%	8,5%	7,2%
Total	43,3%	41,4%	39,2%	36,4%	33,9%

- Fuente : INE , “CHILE: proyecciones y estimaciones de población 1990-2020

7.1.2. Grupos socioeconómicos en la región Metropolitana

En el año 2015, la asociación de Investigadores de Mercado (AIM), presentó un nuevo modelo de Clasificación Socioeconómica⁴. En este se presentaron índices que se muestran en la Tabla Anexo 1.

Para hacer una breve explicación de la Tabla Anexo 1, se tiene, por ejemplo centrándose en la columna AB:

Gasto de los hogares chilenos: 21%, quiere decir que el 21% del gasto de los hogares chilenos lo realizan las personas pertenecientes a la clasificación AB.

Veces peso poblacional: Quiere decir que el 21% del gasto corresponde a 7 veces su peso en la población del país, que para el caso de AB es un 2,9%.

% del estrato: En el estudio la clasificación Socioeconómica identificó 3 grupos o estratos, donde:

Grupo 1: En este primer estrato correspondiente a la clase alta, se considera a los grupos AB, C1a y C1b.

Grupo 2: En este estrato correspondiente a la clase media, se considera a los grupos C2 y C3.

Grupo 3: En este estrato correspondiente a la clase más pobre, identificada como la población más vulnerable y pobre, se considera a los grupos D y E.

% de RM en comunas de Concentración: En este se indica que el 82% de la población perteneciente al nivel socioeconómico AB vive en las comunas indicadas que se muestran en la siguiente fila.

Analizando la Tabla Anexo 1 y juntando los datos en los tres estratos antes mencionados, se obtiene la Tabla N^o2:

Tabla N^o2 “Gasto de Hogares Chilenos según Grupo Socioeconómico”

Variables medidas	Alta	Media	Baja
Participación en el gasto			
Gasto de los hogares chilenos	52%	36%	13%
% de la población país	16%	47%	37%
% de la población RM	23%	51%	27%
Ingreso mensual Promedio Hogar en miles de \$	1374 a 4386	503 a 810	158 a 307
Bancarización, acceso a productos tradicionales	86%	51%	34%

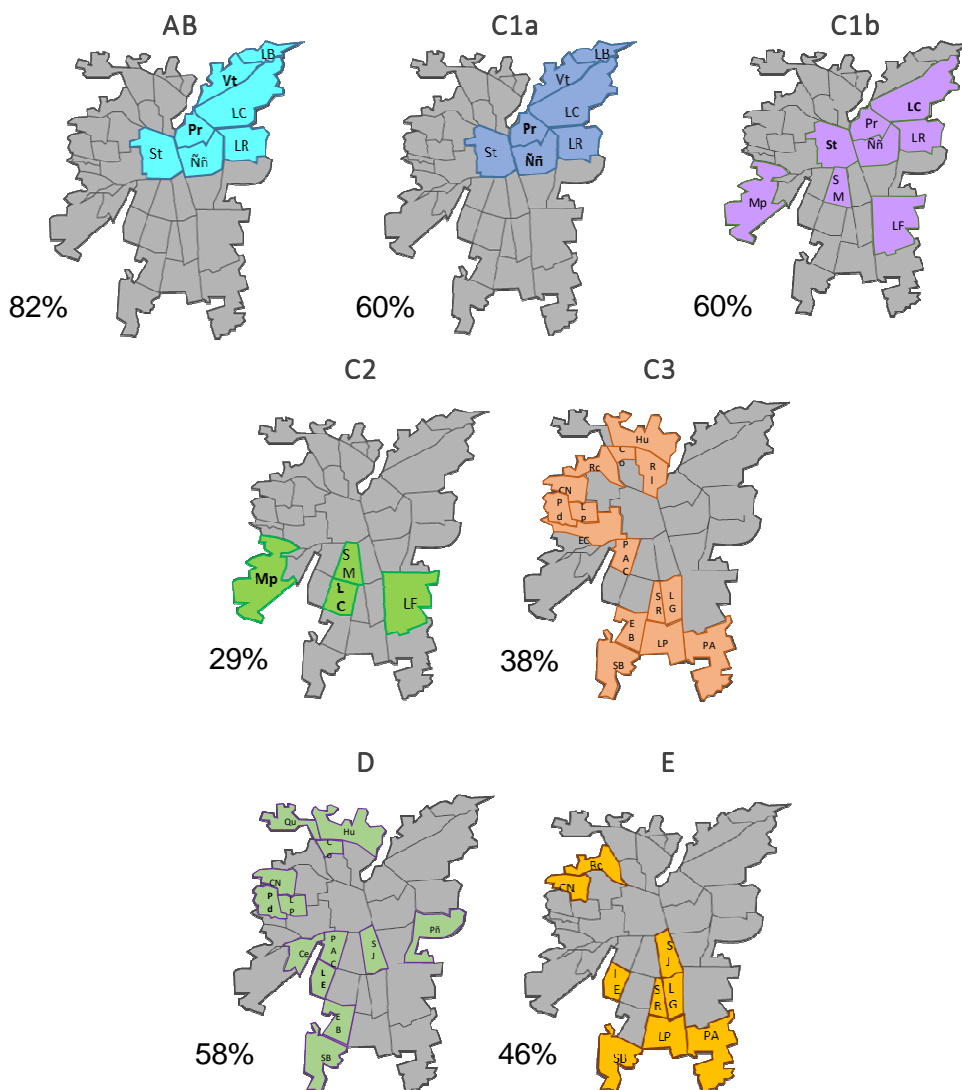
⁴<http://www.aimchile.cl/descargue-aca-el-estudio-completo-sobre-nuevo-modelo-de-grupos-socioeconomicos/>

En la Tabla N°2 se aprecia que el 51% de la población de RM tiene un ingreso entre \$503.000 y \$810.000. Además este 51% de la población genera el 36% del gasto de los hogares chilenos.

Un dato importante de esta tabla es que en la clase media el 50% tiene acceso a productos tradicionales de la banca, como son créditos y tarjetas y en la clase baja se tiene una cifra de 34% promedio, lo cual es no menor, pues indica que la población a pesar de pertenecer a un segmento socioeconómico bajo, tiene acceso a productos bancarios.

Para hacer más didáctica la presentación de las comunas donde se concentran los grupos socioeconómicos se presenta un plano en miniatura donde se muestra en que comunas se encuentra concentrado un alto porcentaje de la población del segmento que se muestra.

Figura 1: “Ubicación Geográfica de los Grupos Socioeconómicos en RM”



Otro dato importante que arroja este documento es el número de miembros por hogar, lo que se desprende de la Tabla N°3:

Tabla N°3 “Número de miembros que componen el hogar según Grupo Socioeconómico”

GSE	Una persona	Dos personas	Tres o mas
Alta	21,1%	27,9%	50,7%
Media	14%	23%	63%
Baja	8%	18%	74%

7.1.3. Análisis del Presupuesto familiar según Grupo Socioeconómico

En el año 2012, el SERNAC realizó un estudio llamado “Radiografía al Presupuesto Familiar 2012 en Chile”. En este estudio la entidad buscaba determinar a qué productos o servicios la gente destinaba un mayor porcentaje de sus ingresos.

Los resultados globales se presentan en la Tabla N°4.

Tabla N°4 “Destinación del presupuesto de las familias de Chile para Consumo global”

Segmentos de Consumo	Total
Servicios básicos	15,0%
Vivienda	13,3%
Alimentación	12,6%
Transporte	11,1%
Telecomunicaciones	10,3%
Educación	9,0%
Otros	8,6%
Salud	8,6%
Vestuario y Calzado	4,7%
Aseo Personal y del Hogar	3,5%
Recreación y Cultura	1,8%
Artículos de Belleza	1,5%

- Fuente : Sernac, Radiografía al presupuesto familiar 2012 en Chile⁵

Los resultados antes expuestos se abren por grupo socioeconómico obteniendo los resultados de la Tabla N°5.

Para este estudio se debe aclarar a que corresponden los ítems evaluados.

⁵<https://www.sernac.cl/estudio-radiografia-al-presupuesto-familiar-2012-en-chile/>

Vivienda: Corresponde a los gastos en arriendo, Dividendo, Gastos comunes y Mantencion o reparación de la Infraestructura Domiciliaria.

Servicios Básicos: Corresponde a los gastos en Agua, Electricidad, Gas y Calefacción.

Educación: Corresponde a los gastos en Matriculas y aranceles.

Transporte: Corresponde a gastos en Furgón escolar, Locomoción colectiva y combustible.

Tabla N°5 “Destinación del presupuesto de las familias de Chile para Consumo según Grupo Socioeconómico”

GSE					
Alto		Medio		Bajo	
Item	% Gasto	Item	% Gasto	Item	% Gasto
Vivienda	16,2%	Servicios básicos	15,2%	Servicios básicos	18,9%
Educación	14,5%	Vivienda	13,4%	Alimentación	17,7%
Servicios básicos	12,1%	Alimentación	12,9%	Transporte	13,1%
Transporte	11,0%	Salud	11,1%	Telecomunicaciones	11,1%
Otros	10,7%	Telecomunicaciones	10,7%	Vivienda	8,6%
Telecomunicaciones	9,2%	Transporte	10,2%	Otros	7,6%
Alimentación	8,9%	Educación	7,6%	Vestuario y Calzado	6,7%
Salud	7,9%	Otros	7,6%	Aseo Personal y del Hogar	5,2%
Vestuario y Calzado	3,6%	Vestuario y Calzado	4,5%	Salud	4,6%
Recreación y Cultura	2,5%	Aseo Personal y del Hogar	3,7%	Educación	3,5%
Aseo Personal y del Hogar	2,1%	Recreación y Cultura	1,6%	Artículos de Belleza	1,5%
Artículos de Belleza	1,4%	Artículos de Belleza	1,4%	Recreación y Cultura	1,4%

- Fuente : Sernac, Radiografía al presupuesto familiar 2012 en Chile

Se debe tener en cuenta que este modelo de negocio NO comercializará alimentos y NO comercializará artículos correspondientes a necesidades de salud, pues los productos que se podría revender son muy especializados, lo que implica tener baja rotación. Por lo mismo anterior, parece poco probable vender artículos de vestuario y calzado, Recreación y Cultura, Aseo Personal y del Hogar y Artículos de Belleza. Con lo anterior se puede inferir que los productos que ofrecerá el presente negocio **se encuentran en el ítem Otros.**

Se determino anteriormente que la población objetivo de la Región Metropolitana asciende a 5.000.000 de habitantes. Con los datos mostrados anteriormente se construye la Tabla N°6, donde se presentan estimaciones del presupuesto disponible que tiene la población de la región Metropolitana para el consumo de artículos de distinta índole donde se puede buscar una participación del presente negocio en esa demanda existente.

Se plantea como supuesto que el ingreso es el promedio del rango en que se encuentre el ingreso por hogar. Se hace la corrección de llevar la cantidad de habitantes a número de familias. Para ello se plantea el supuesto de que las familias de 3 o más integrantes tienen en promedio 5 personas. Con este supuesto al calcular el número de familias total se obtiene **1.344.462 familias**, dato que se obtiene sumando la fila "Cantidad de Familias". Este número es consecuente con datos obtenidos del INE en censo 2012 donde indicaba que en promedio las familias chilenas poseen 3,6 personas, de donde al dividir 5.000.000 de habitantes por 3,6 se obtienen **1.388.889 familias**.

Tabla N°6 "Estimación de gasto de las familias de acuerdo al Grupo Socioeconómico"

Variables medidas	Alta	Media	Baja
Participacion en el gasto			
% de la poblacion RM	23%	51%	27%
RM 5.000.000 de habitantes			
Poblacion RM por NS	1.145.000	2.535.000	1.325.000
Gasto en Item Otros	10,70%	7,60%	7,60%
Ingreso mensual Promedio Hogar en miles de \$	1374 a 4386	503 a 810	158 a 307
Promedio del Ingreso	\$2.880.000	\$656.500	\$232.500
Gasto promedio Item Otros	\$308.160	\$49.894	\$17.670
Miembros de grupo familiar			
1 persona	21,11%	13,50%	8,25%
2 personas	27,89%	23,00%	18,00%
tres o mas	50,67%	63,00%	73,75%
Cantidad de familias	346.736	676.903	320.823
Gasto total mensual en Item Otros	\$106.850.228.802	\$33.773.375.167	\$5.668.946.731

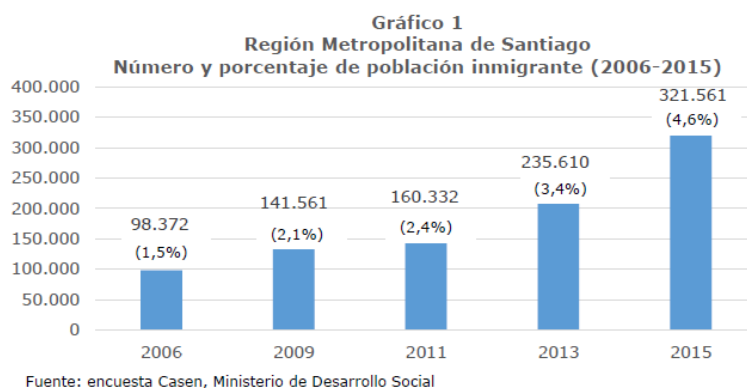
La última fila de la tabla anterior indica las cifras destinadas para el ítem Otros en una familia promedio de clase Alta, Media y Baja.

El resultado anterior muestra que las familias de las distintas clases sociales destinan mensualmente para el ítem Otros la suma de \$146.292.550.700.

7.1.4. Población Inmigrante en la región Metropolitana

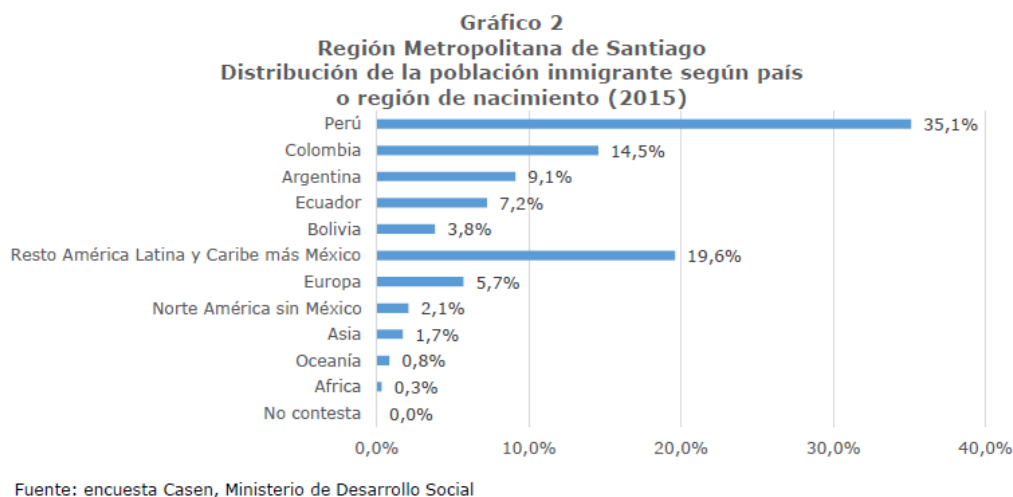
Con respecto a la población inmigrante, según la encuesta Casen 2015, esta alcanza las 321 mil personas, alcanzando el 69.1% del total de población inmigrante a nivel nacional (465 mil personas). El Gráfico N°1 muestra la evolución de los últimos años.

Gráfico N°1 “Población inmigrantes en la Región Metropolitana”



Con respecto al origen de la población inmigrante el Gráfico N°2 muestra los porcentajes por país.

Gráfico N°2 “Población inmigrantes en la Región Metropolitana según país de procedencia”



El crecimiento importante que ha experimentado la inmigración en Chile implica necesidades de consumo de artículos para establecer un hogar como forastero. La inmigración de personas de todo tipo de estrato social conlleva a disponer de clientes que en un alto porcentaje pueden desear comprar productos de segunda mano que le permitan abaratar costos y/o suplir más necesidades a un menor costo.

7.1.5. Ventas en el comercio establecido

De acuerdo a un informe de la cámara de comercio de Santiago, CCS, las ventas del comercio minorista crecería en 2016 en torno al 3%, cifra que se mantendría en 2017. El consumo de los hogares ha sido uno de los frentes que ha sufrido mayor impacto durante el ciclo de ajuste por el que atraviesa la economía chilena.

Todas las líneas de productos del comercio han sufrido en el último tiempo por la contracción que mantiene la economía chilena. Sólo vestuario y calzado ha mantenido cierto dinamismo, y los productos tecnológicos, si bien no han aumentado su demanda, se han mantenido resistentes a la contracción económica que mantiene nuestro país.

Por otro lado de acuerdo a la Cámara Nacional De Comercio, las ventas reales del comercio minorista, se han mantenido con una variación positiva para: Vestuario, Calzado, Eléctricos y Línea Hogar.

Estos resultados son consecuentes con los anteriores obtenidos a partir de los informes de la cámara de comercio de Santiago.

De ellos se desprende el comportamiento del consumidor, el cual en los sectores Vestuario, Calzado, Eléctricos y Línea Hogar mantiene un crecimiento a pesar de que la economía se encuentra en un periodo de contracción.

Este efecto permite ser optimistas pues estos artículos, mantienen su consumo y es posible que una vez que exista oferta por artículos usados se esté abriendo una opción que hoy no existe y una parte importante de los consumidores opten por ella.

7.2. Encuestas

Para el presente trabajo se realizaron tres encuestas que aportan variados resultados que se deben analizar e interpretar para su posterior utilización.

Las dos primeras se presentan en este ítem y la tercera se presenta en la estimación de la demanda, apartado 13.1.

7.2.1. Encuesta N°1: "Estudio de preferencias de personas de clase media alta al momento de deshacerse o adquirir artículos usados"⁶

Se realizó una encuesta que permite entender como perciben el negocio de artículos de segunda mano los clientes de clase media y media Alta.

La encuesta fue realizada a un universo de 100 personas, y considerando que el más probable segmento objetivo es de un tamaño de 5.000.000 de habitantes, se puede inferir entonces con un 95% de confianza, que esta encuesta tendrá un error de 9,8%.

⁶ Fuente: Encuesta realizada por Juan Pablo Burgos, alumno MBA Part Time 2016

Gráfico N°3 “Cantidad de personas encuestadas según edad”

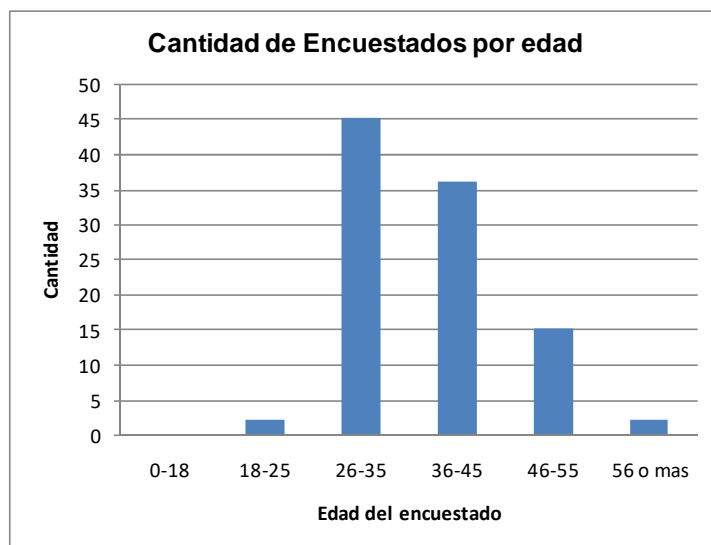
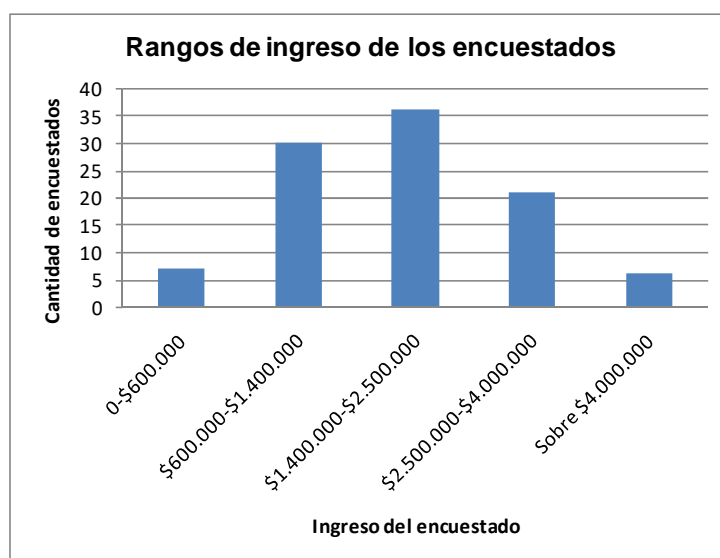


Gráfico N°4 “Rangos de Ingreso de las personas encuestadas”



Se puede apreciar que la mayoría de los encuestados se encuentra en la edad entre 26 y 55 años, con 96 personas y el ingreso mayor esta en el rango entre \$600.000.- y \$4.000.000, lo cual corresponde a clase Media y Alta.

Ahora bien se hizo tres preguntas que permiten formar una idea de la tendencia del público entrevistado.

Tabla N°7 “Respuestas a consulta: ¿Si desearas deshacerte de artículos que ya no utilizas, cual sería tu preferencia para cada una de las categorías?”

Articulo	Regalar	Vender	Botar
Ropa	90	4	6
Muebles	40	55	4
Electrodomesticos	42	45	13
Libros	82	17	1
Artefactos electronicos	40	47	13
Articulos deportivos	52	37	11
Otros	68	17	13

Se puede apreciar que al momento de necesitar deshacerse de un artículo, la mayor tendencia a vender esta en los muebles, electrodomésticos y artículos electrónicos, los cuales bordean el 50%. Esto indica que el 50% de las personas que compran un artículo nuevo para reemplazar el que tienen podrían estar interesados en venderlos en una compraventa de artículos usados.

Tabla N°8 “Respuestas a consulta: ¿Cuan interesado estarías en adquirir un artículo usado de las siguientes categorías?”

Articulo	Muy poco interesado	Poco interesado	Indiferente	Interesado	Muy interesado
Ropa	50	25	12	9	4
Muebles	17	20	14	43	6
Electrodomesticos	29	32	16	22	1
Libros	6	5	13	48	28
Artefactos electronicos	21	25	18	31	5
Articulos deportivos	28	18	19	31	4
Otros	21	18	39	18	2

En la tabla anterior podemos apreciar que en este mismo segmento, la propensión a comprar artículos usados es alta en Muebles, Libros, Artículos electrónicos y deportivos. Esto muestra un pequeño equilibrio con los resultados de la Tabla 7. Además, entrega una idea de los productos a los cuales se puede acotar el modelo de negocio, donde los artículos electrónicos presentan una fuerte ventaja por mostrar una marcada preferencia y ocupan menor volumen que los muebles.

Por otro lado ambos, muebles y artículos electrónicos pertenecen al ítem Otros revisado en el análisis del presupuesto familiar realizado en 7.1.3.

Tabla N°9 “Respuestas a consulta: En el caso de no estar dispuesto a adquirir artículos usados, ¿Cuáles serían sus motivos? Puede elegir más de uno

Motivo	Respuestas	100	125
Desconfianza	47	47%	38%
Forma de pago	35	35%	28%
Es difícil encontrarlos	10	10%	8%
Prefiero sólo artículos nuevos	5	5%	4%
Por ubicación y traslado	28	28%	22%

En Tabla N°9 se entiende claramente las razones por las cuales los clientes no adquieren artículos usados. En este caso de 125 respuestas, 38% no lo hace por desconfianza, 28% por forma de pago y 22% por ubicación y traslado. Estas apreciaciones sumadas dan 88% de las respuestas.

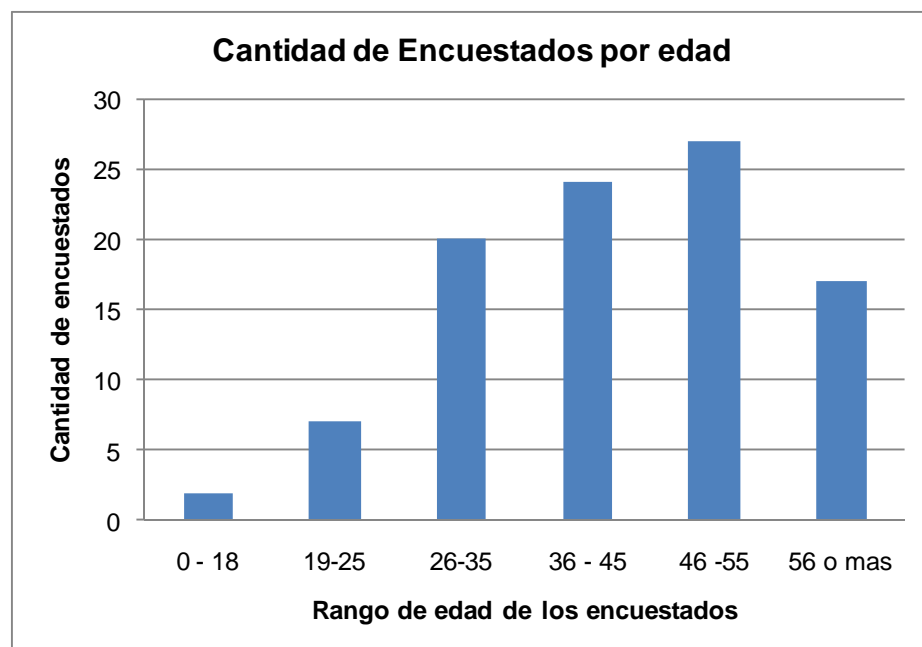
En este punto se puede ver una oportunidad de mejora para intentar capturar a parte de esos clientes. Una posibilidad sería explorar la posibilidad de otorgar garantía por los productos. Otra es que al ser una tienda de comercio establecido se puede recibir pago con tarjetas, como se vio en 7.1.2, el 51% de la población de clase media y el 34% de la población de clase baja tiene acceso a productos bancarios lo que hace factible esta opción de pago. Finalmente se deberá poner atención a la ubicación del local, las facilidades para el acceso al local y el traslado de los productos.

7.2.2. Encuesta N°2 “Estudio de preferencias de personas de clase media baja al momento de deshacerse o adquirir artículos usados”

Se realizó una encuesta que permite entender como perciben el negocio de artículos de segunda mano los clientes de clase media Baja.

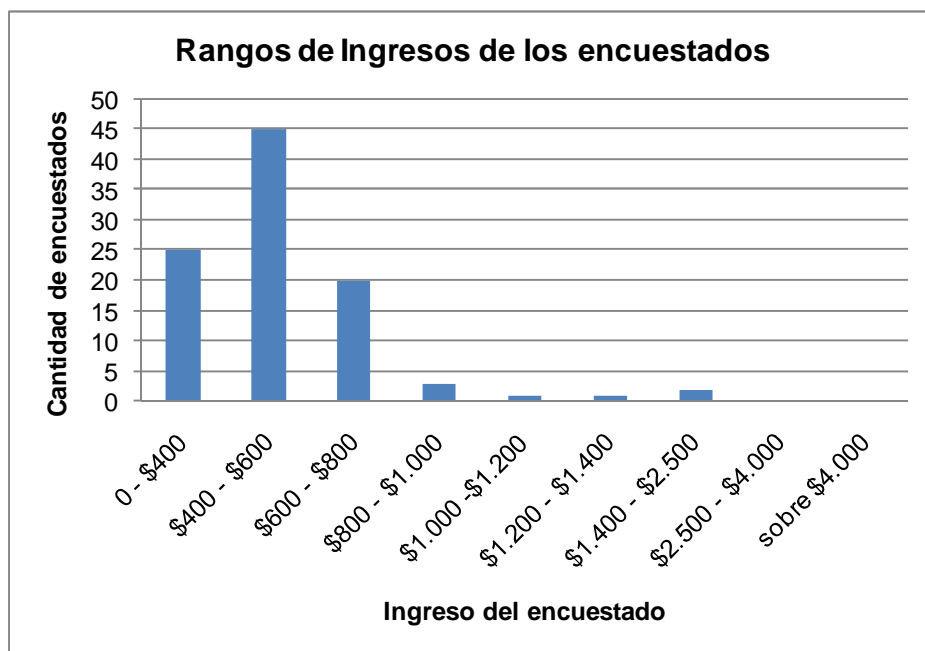
La encuesta fue realizada a un universo de 97 personas, y considerando que el más probable segmento objetivo es de un tamaño de 5.000.000 de habitantes, podemos inferir entonces con un 95% de confianza, que esta encuesta tendrá un error de 9,8%.

Gráfico N°5 “Cantidad de personas encuestadas según edad”



⁷ Fuente: Elaboración propia

Gráfico N°6 “Rangos de Ingreso de las personas encuestadas”



Se aprecia que la mayoría de los encuestados son mayores de 25 años. Además el ingreso está entre 0 y \$600.000.- lo que significa que los entrevistados pertenecen a las clases media y baja.

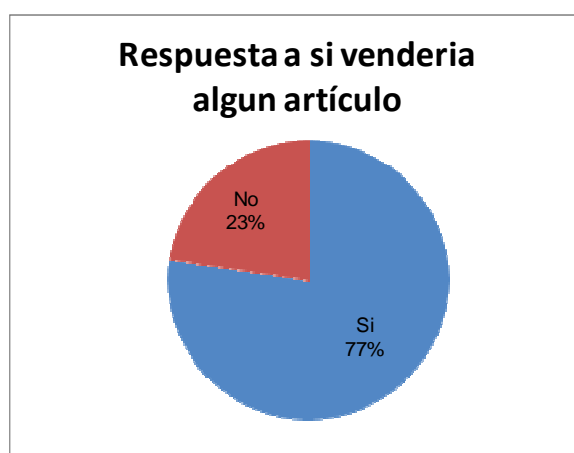
Ahora bien las preguntas realizadas que permiten formar una idea de la tendencia de las preferencias del público entrevistado, se analizan a continuación.

Tabla N°10 “Respuestas a consulta: Si desearas deshacerte de artículos que ya no utilizas, ¿cuál sería tu preferencia para cada una de las categorías?”

Articulo	Regalar	Vender	Botar
Ropa	53	8	36
Muebles	39	44	13
Electrodomesticos	47	39	10
Libros	57	7	32
Artefactos electronicos	42	44	9
Articulos deportivos	52	36	8
Otros	60	20	15

Se puede apreciar que al momento de necesitar deshacerse de un artículo, la mayor tendencia a vender esta en los muebles, electrodomésticos y artículos electrónicos, siendo los mayores los Muebles y los artefactos electrónicos.

Gráfico N°7 “Respuestas a consulta: “Si tuvieras una urgencia económica, y ya no tienes más opciones, ¿Venderías algún artículo de tu hogar?”



Este resultado permite apreciar que los grupos de bajo ingreso y que están más expuestos a problemas económicos, ante una urgencia económica están dispuestos a vender sus artículos lo que es un dato importante pues los puede convertir en proveedores para el Modelo de Negocio.

Tabla N°11 “Respuestas a consulta: ¿De qué categoría serían los artículos que venderías? Puedes elegir más de una.

Articulo	Respuestas	%
Ropa	20	10%
Muebles	44	22%
Electrodomesticos	48	24%
Libros	5	2%
Artefactos electronicos	45	22%
Articulos deportivos	13	6%
Otros	27	13%

Se puede apreciar que en caso de urgencia económica los entrevistados tienen la tendencia a vender Muebles, Electrodomésticos y artefactos electrónicos. Este resultado está muy bien alineado con el obtenido en la Encuesta N°1.

Tabla N°12 “Respuestas a consulta: ¿Cuán interesado estarías en adquirir un artículo usado de las siguientes categorías?”

Articulo	Muy poco interesado	Poco interesado	Indiferente	Interesado	Muy interesado
Ropa	43	38	6	5	4
Muebles	36	41	7	10	2
Electrodomesticos	38	37	9	7	4
Libros	61	18	9	6	2
Artefactos electronicos	45	30	7	11	2
Articulos deportivos	48	31	9	6	3
Otros	59	25	7	3	1

Los resultados de esta tabla muestran que el grupo entrevistado NO está interesado en comprar artículos usados. Esta respuesta se ubica totalmente contraria a lo obtenido con el grupo socioeconómico más acomodado de la Encuesta N°1.

Tabla N°13 “Respuestas a consulta: En el caso de no estar dispuesto a adquirir artículos usados, ¿Cuáles serían sus motivos? Puede elegir más de uno.

Motivo	Respuestas	97	159
Desconfianza	39	40,2%	24,5%
Forma de pago	33	34,0%	20,8%
Es difícil encontrarlos	10	10,3%	6,3%
Prefiero sólo artículos nuevos	55	56,7%	34,6%
Por ubicación y traslado	13	13,4%	8,2%
Otros	9	9,3%	5,7%

Esta tabla indica que a partir de 159 respuestas, el 34,6% de los encuestados prefiere solo artículos nuevos. Sin embargo se puede apreciar que un 24,5% no lo hace por desconfianza un 20,8% no compra por la forma de pago y un 8,2% por ubicación y traslado. Al igual que en la Encuesta N°1 se obtiene que las mismas tres variables logran un alto % conjunto 53,5% y deben estar presentes en la propuesta de valor del presente modelo de negocio.

Por otro lado se destaca que de los 97 entrevistados, el 56,7% respondió que prefiere sólo los artículos nuevos. Esto pareciera ser desalentador, sin embargo analizando un poco más profundo se puede aclarar que esta encuesta fue realizada a personas pertenecientes a clase media baja que requieren de crédito para comprar, por lo cual están acostumbrados a comprar artículos nuevos. Dicha situación puede estar condicionando el resultado de esta encuesta. Es posible que eliminando el factor desconfianza y permitiendo el pago con tarjeta, estas personas cambien su opinión y estén dispuestos a comprar artículos usados.

Tabla N°14 “Respuestas a consulta: En los últimos dos años, ¿cuánto has gastado en las distintas categorías para comprar cosas nuevas?”

Artículo	0 a \$100.000	100 a \$200.000	200 a \$300.000	300 a \$400.000	400 a \$600.000	600 a \$800.000	mas de \$800.000
Ropa	18	42	26	5	4	1	1
Muebles	48	33	9	4	2	0	1
Electrodomesticos	42	30	16	7	1	1	0
Libros	90	5	1	1			
Artefactos electronicos	42	38	10	5	1	1	
Articulos deportivos	72	20	1		3		
Otros	72	17	4	1	1		

Tabla N°15 “Respuestas a consulta: De tu respuesta anterior, ¿Cuánto habrías gastado en artículos usados?”

Artículo	0 a \$100.000	100 a \$200.000	200 a \$300.000	300 a \$400.000	400 a \$600.000	600 a \$800.000	mas de \$800.000
Ropa	86	9	1				
Muebles	79	16	1				
Electrodomesticos	88	6	2				
Libros	95	1					
Artefactos electronicos	86	9	1				
Articulos deportivos	90	3					
Otros	89	5					

Los resultados de la Tabla N°14 y N°15 entregan información de que porcentaje del consumo actual se puede destinar a la compra de artículos usados. Su análisis se realizará más adelante para determinar la demanda por artículos usados y obtener una aproximación del Mercado.

7.3. Competidores

El presente negocio posee competidores formales e informales. Entre los informales esta la posibilidad de realizar venta y compra entre amigos, Facebook, ventas de garaje, etc. El volumen de estas formas de comercializar no se puede estimar, sin embargo, pueden ser de gran importancia como cliente vendedor, pues este negocio debe estar permanentemente monitoreándolas para así aprovechar oportunidades de adquirir productos para el inventario de la tienda y además a través de estas puede conocer las tendencias de precio y venta de los distintos productos que se están comercializando.

Los principales competidores formales de este negocio, que se van a analizar, se presentan a continuación:

- Páginas Web de comercialización.

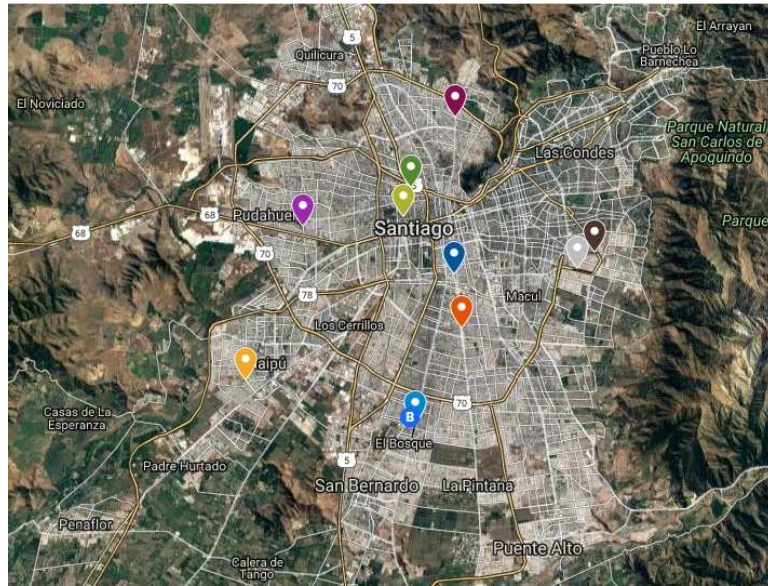
En este grupo aparecen las páginas Web como Mercado Libre, Buscape, Yapo etc. En estas se publica un artículo y se debe esperar a que los potenciales compradores tomen contacto. Una vez establecido el contacto se debe realizar el encuentro, donde el cliente puede cambiar de parecer y descartar la compra.

Ventajas: Son de fácil acceso, están publicadas en la web lo que les otorga una exposición permanente, se puede lograr más margen

Desventajas: La transacción se puede hacer tediosa y sufrir malas experiencias como: tener que recibir a un desconocido en casa, el cliente puede tener una mala reacción al ver el artículo y encontrar que no es lo ofrecido, el comprador puede pretender regatear, existe mucha incertidumbre sobre cuando se cerrará el negocio, el comprador debe visitar distintos lugares para tomar la decisión, en caso de falla del artículo difícilmente alguien va a responder, no hay seguridad de que el artículo ofrecido no sea robado.

- Ferias Persa

En la Región Metropolitana hay varias ferias Persa, ubicadas en distintas comunas. A continuación se muestra un mapa con la ubicación de las principales:



En el mapa anterior aparecen las Ferias Persa más destacadas de Santiago y de ellas las principales son:

Persa Zapadores, Teniente Cruz, Bio – Bio y Los Morros.

En estas ferias persas una persona puede dirigirse a vender o comprar un artículo usado pero siempre **existe una alta desconfianza de los productos y de los vendedores ya que en caso de falla no existe opción a reclamar, o no hay garantía de ningún tipo**. Por otro lado no existe seguridad de que el artículo no sea robado.

Las compras deben realizarse en efectivo por lo cual existen altos riesgos de asalto. Por otro lado, a pesar de que el acceso es libre y están ubicadas en sectores populares de fácil acceso, mucha gente opta por visitarlos a pie dado que existe una sensación general de que es peligroso estacionar en las inmediaciones de uno de esos recintos.

La gran ventaja que poseen estas ferias es la amplia gama de productos ofrecidos lo que permite a los visitantes encontrar “lo que sea que busquen”.

En la siguiente tabla haremos un paralelo con las ventajas y desventajas con que cuentan nuestros competidores.

Tabla 16: “Comparación Ventajas y Desventajas de los Competidores”

TRANSACCION	COMPETIDOR	VENTAJA	DESVENTAJA
Persona desea Vender	Páginas Web	Fácil Acceso, Puede tener mas margen	Incomodidad, Desconfianza, Recibir en casa a un extraño, Incertidumbre
	Feria Persa	Fácil Acceso	Incomodidad, Desconfianza Incertidumbre.
Persona desea Comprar	Páginas Web	Fácil Acceso	Incomodidad, Desconfianza, Visitar casa de un extraño, Incertidumbre, recorrer lugares distintos, pago en efectivo, artículo puede ser robado.
	Feria Persa	Fácil Acceso	Incomodidad, Desconfianza, Incertidumbre, recorrer lugares distintos, pago en efectivo, artículo puede ser robado.

El análisis anterior permite percibir que los competidores poseen mucha desventaja respecto a la presente idea de negocio, las cuales deberán ser aprovechadas y convertidas en fortalezas a lo largo del presente modelo de negocio.

Finalmente una consideración importante es recalcar que los competidores analizados anteriormente a la vez cumplen el rol de proveedores del negocio, condición que será revisada en el apartado que sigue.

7.4. Proveedores

Como ya se expuso anteriormente, algunas de las razones que llevan a las personas a vender sus productos usados son: la falta de dinero, la renovación de un artículo, o la compra de un artículo sin utilidad o la salida de nuevos modelos del mismo artículo etc. Sin embargo, el Cliente vendedor tiene varias soluciones para deshacerse de estos activos. En Internet hay varios sitios web que venden artículos de segunda mano, pero tienen el inconveniente principal de que estos solo generan el contacto, pero después se debe perder tiempo en esperar llamadas telefónicas, juntarse con el comprador (por lo general recibirlo en casa) y el temor a ser consumidores engañados, aquí se tiene un punto a favor.

Los propietarios de los artículos tienen las siguientes opciones antes de ir a una tienda de segunda mano:

- Venta a través de sitios en internet.
- Venta a través de anuncios en periódicos.
- Venta a conocidos.
- Ventas de garaje.
- Regalarlos a conocidos.

Como se expuso anteriormente, los proveedores (cliente vendedor), tienen varias opciones pero ninguna les otorga certeza de cuanto demorarán en recibir el dinero, no es posible conocer el tipo de persona con la cual se está relacionando, se producen esperas desagradables, etc. Lo anterior hace muy probable que una persona se dirija a la tienda a vender sus artículos. Una vez que se produce el primer contacto o la primera relación comercial cliente-negocio, la entrega de un buen servicio puede conllevar a una alta probabilidad de que la persona se convierta en cliente vendedor y comprador.

En la Encuesta N°2 Gráfico N°7, se obtuvo que un 77 % de los entrevistados en caso de urgencia económica, vendería algún artículo de su hogar, por lo cual, es importante explotar la ventaja que ofrece este negocio de **entregar el dinero rápido**. Es importante para el cliente saber que se deshace del artículo en forma rápida y recibe su pago inmediatamente.

7.5. Análisis de los resultados obtenidos

Los resultados obtenidos en el análisis del Mercado nos permiten establecer un primer marco para el desarrollo del estudio.

1. La población de la Región Metropolitana entre 15 y 64 años es de aproximadamente 5.000.000 de habitantes.
2. De los anteriores, 2.109.642 habitantes se encuentran cursando educación básica, Media o Superior.
3. Existen en RM **346.736 familias clase Alta, 676.903 familias Clase Media y 320.823 familias Clase Baja.**
4. A pesar de la contracción económica las ventas del comercio minorista en artículos electrónicos y hogar han mantenido crecimiento.
5. Personas de clase Alta comprarían artículos usados. Pero su principal motivo para no comprar es la **Desconfianza, la Forma de pago y ubicación y traslado.**
6. Personas de clase Media y Baja no comprarían artículos usados por que prefieren los nuevos. Sin embargo ellos presentan como principal motivo la **Desconfianza y la Forma de Pago.** Se destaca también que este segmento no tiene los medios económicos para comprar al contado, lo que influye en su respuesta.
7. La bancarización de los segmentos es: Clase Alta 86%, Media 51% y Baja 34%.
8. Los productos que muestran una mayor propensión a la compra usado son los artículos electrónicos.
9. Los principales competidores, al mismo tiempo son proveedores para el presente negocio.
10. Existen variadas desventajas de los competidores que se deben explotar.

Los resultados anteriores llevan a acotar los productos que se van a comercializar en este negocio, fijándola en productos electrónicos y tecnológicos como son: Computadores e Insumos de Computación, Videojuegos, Televisores y pantallas. Estos productos tienen un alto atractivo para la juventud y además son una necesidad en el proceso educativo de los menores.

Datos importantes que se obtuvo en torno a la venta de artículos electrónicos:

Gasto total mensual en ítem Otros según grupo socioeconómico es: **Clase Alta \$106.850.228.802; Media \$33.773.375.167; Baja \$5.668.946.731.**

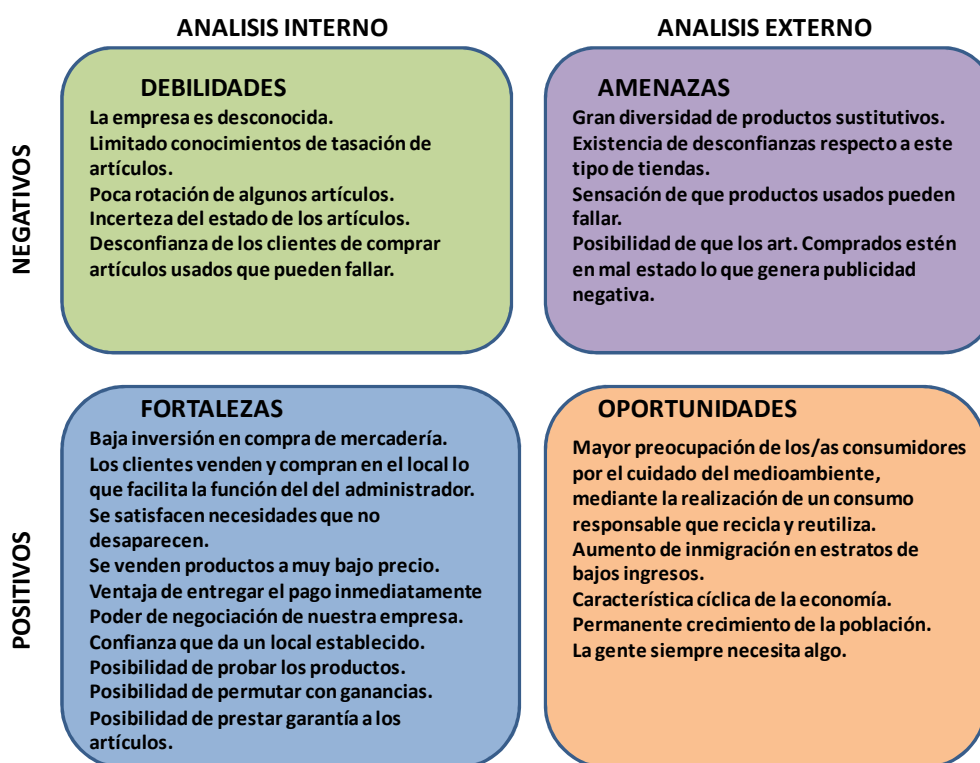
De Encuesta N°2, Tabla N°12, se obtiene que las familias de clase Media y Baja que están interesadas en comprar artículos electrónicos usados es un 11% y los muy interesados un 2%, lo que sumado significa que un **13% de las familias de clase Media y Baja** están interesadas en la compra de artículos usados.

8. ANALISIS FODA

En este apartado se estudia la situación en que se encontrara la empresa frente a su entorno. Con el análisis FODA se podrá identificar factores internos y externos que pueden condicionar el éxito del presente proyecto.

Se realizó un FODA, cuya matriz se presenta en la Figura N°2.

Figura N°2 : Análisis FODA



A estos datos se realizó un análisis cuantitativo de los resultados, el cual se muestra en el Anexo N°2.

Para este análisis se otorga una valoración a cómo interactúan los factores internos con los externos. Esta valoración es en una escala de valores del 1 al 10 siendo 1 el más bajo y 10 el más alto.

Los resultados obtenidos del análisis FODA Cuantitativo se revisan a continuación y permiten determinar aquellas Fortalezas internas que mejor contrarrestan las Amenazas y que mejor aprovechan las oportunidades externas, así como también permiten determinar las debilidades internas que requieran intervención para que puedan afrontar las amenazas y permitan aprovechar las oportunidades.

8.1. Fortalezas

En el primer cuadrante correspondiente a la relación Fortalezas-Amenazas, se puede apreciar que las Fortalezas más importantes para contrarrestar las Amenazas corresponden a: F10 Posibilidad de prestar garantía a los artículos con un 88%, F8 Posibilidad de probar los productos con un 80%, F7 Confianza que da un local establecido con un 78%.

Por otro lado en el segundo cuadrante, para el conjunto de oportunidades descritas, las Fortalezas más importantes para lograr aprovechar dichas oportunidades son: F1 Baja inversión en compra de mercadería, F3 Se satisfacen necesidades que no desaparecen, F4 Se venden productos a muy bajo precio y F10 Posibilidad de prestar garantía a los artículos, todas con un 70%.

Finalmente, la Fortaleza que de mejor forma puede reaccionar contra amenazas y aprovechar oportunidades es F10 Posibilidad de prestar garantía a los artículos, con un 78% de posibilidad. Muy cerca en la valoración se encuentran las F7, confianza que da un local establecido y F8 Posibilidad de probar los productos ambas con un 72%.

8.2. Debilidades

Para el caso de las debilidades, en el tercer cuadrante se aprecia que en la relación Debilidades-Amenazas, las debilidades que están más proclives a activar una amenaza son: D5 Desconfianza de los clientes de comprar artículos usados que pueden fallar con 85% y D1 La empresa es desconocida con un 83%.

Por otro lado la relación Debilidades-Oportunidades, sólo: D1 La empresa es desconocida con un 72% podría frenar de forma importante la posibilidad de tomar ventaja de las oportunidades encontradas.

En el análisis conjunto vemos que D1 arroja un 77%, por lo cual se debe trabajar en esta debilidad, para convertirla en una Fortaleza.

8.3. Amenazas

Para el caso de las amenazas, el resultado conjunto que arroja un mayor valor son: A2 Existencia de desconfianzas respecto a este tipo de tiendas con un 63% y A4 Posibilidad de que los artículos comprados estén en mal estado lo que genera publicidad negativa con un 64%. Estas dos amenazas son las que pueden dañar el negocio, por lo cual el plan de Marketing las debe considerar.

8.4. Oportunidades

Al analizar como el presente negocio puede aprovechar las oportunidades, se detectan tres oportunidades con alta posibilidad de aprovechar: O1 Mayor preocupación de los/as consumidores por el cuidado del medioambiente, mediante la realización de un consumo responsable que recicla y reutiliza con un 62%, O2 Aumento de inmigración en estratos de bajos ingresos con un 60% y O5 La gente siempre necesita algo con un 64%. Se entiende que esta última no es una variable que aporte significativamente al estudio.

9. ANALISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

Para elaborar estrategias de éxito en las empresas es muy necesario comprender el entorno competitivo. Para ello el análisis de las 5 fuerzas de Porter identifica 5 fuentes de presión competitiva que determinan la rentabilidad de un sector. Las cinco fuerzas influyen en precios, costos y requisitos de inversión, que son los factores básicos que determinan la rentabilidad.

En este análisis se otorga a cada ítem una puntuación que va desde 1 a 3, siendo 1 en el caso Muy desfavorable, 2 en el caso moderado y 3 en el caso Muy Favorable.

9.1. Poder de negociación de los consumidores

Hace referencia a la capacidad de los consumidores de ejercer presión sobre los precios y sobre el nivel de servicio existentes en el mercado.

Los resultados se muestran en las tablas siguientes:

Tabla N°17 “Poder de negociación de los Consumidores”

PODER DE NEGOCIACION DE LOS CONSUMIDORES		
Fav	3	Existen suficientes consumidores
Fav	3	Los artículos representan un pequeño gasto
Fav	3	Informacion de los articulos
Desfav	1	producto o servicio único
Fav	3	Comprador puede integrar hacia atrás
Fav	3	Volumenes de compra
Fav	3	Informacion acerca del proveedor
Moderado	2	Productos sustitutos
Prom	2,6	Muy favorable

El resultado obtenido en la Tabla N°17 permite inferir que la situación del negocio ante esta primera fuerza es muy favorable.

9.2. Amenaza de entrada de nuevos competidores

Se refiere a la facilidad con que nuevas empresas puedan entrar al sector, lo cual se condice con el tamaño de las barreras de entrada y las reacciones esperadas de los competidores presentes.

Tabla N°18 “Amenazas de nuevos competidores”

AMENAZAS DE NUEVOS COMPETIDORES		
Desfav	1	Cuenta con marca registrada
Fav	3	Hay altos costos de entrada
Desfav	1	Facilidad de un competidor adquirir insumos
Desfav	1	Dificultad de obtener clientes
Fav	3	Requisitos de capital
Desfav	1	Acceso a canales de Distribucion
Prom	1,7	Desfavorable

El resultado obtenido permite inferir que la situación del negocio ante esta fuerza es desfavorable.

9.3. Poder de negociación de los proveedores

Tabla N°19 “Poder de negociación de los Proveedores”

Hace referencia a la capacidad de los proveedores de ejercer presión sobre los precios que cobran.

PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES		
Fav	3	Concentracion de los proveedores
Fav	3	Importancia del volumen para los proveedores
Fav	3	Diferenciacion de insumos
Fav	3	Costos de cambiar
Fav	3	Disponibilidad de insumos sustitutos
Fav	3	Capacidad del proveedor de integrar hacia adelante
Prom	3	Muy Favorable

El resultado obtenido permite inferir que la situación del negocio ante esta fuerza es muy favorable.

9.4. La amenaza de productos sustitutos

La presión ejercida por productos sustitutos se refiere al número de productos capaces de satisfacer la necesidad cubierta por el producto propio.

Tabla N°20 “Amenaza de Sustitutos”

AMENAZA DE SUSTITUTOS	
Moderada	2 Disponibilidad de sustitutos
Fav	3 Precio entre el ofrecido y el sustituto
Moderada	2 Rendimiento y calidad comparada
Deesfav	1 Costo de Cambio para el cliente
Prom	2 Medianamente favorable

El resultado obtenido permite inferir que la situación del negocio ante esta fuerza es medianamente favorable.

9.5. Grado de Rivalidad

Se refiere a la intensidad con que las empresas compiten para mantener su posición en el mercado.

Tabla N°21 “Rivalidad entre Competidores”

GRADO DE RIVALIDAD	
Fav	3 Concentracion
Moderado	2 Diversidad de competidores
Fav	3 Costos fijos elevados
Fav	3 Diferenciacion de productos
Desfav	1 Costo de cambio
Desfav	1 Crecimiento de la demanda
Moderado	2 Barreras de salida
Prom	2,1 Medianamente Favorable

El resultado obtenido permite inferir que la situación del negocio ante esta fuerza es medianamente favorable.

9.6. Análisis de resultados

Los resultados obtenidos de los análisis anteriores se muestran en la siguiente tabla resumen:

Tabla N°22 “Resumen 1 de resultados obtenidos de análisis 5 Fuerzas de Porter”

AMENAZAS DE NUEVOS COMPETIDORES	1,67	Desfavorable
PODER DE NEGOCIACION DE LOS CONSUMIDORES	2,63	Muy Favorable
GRADO DE RIVALIDAD	2,14	Medianamente Favorable
PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES	3,00	Muy Favorable
AMENAZA DE SUSTITUTOS	2,00	Medianamente Favorable

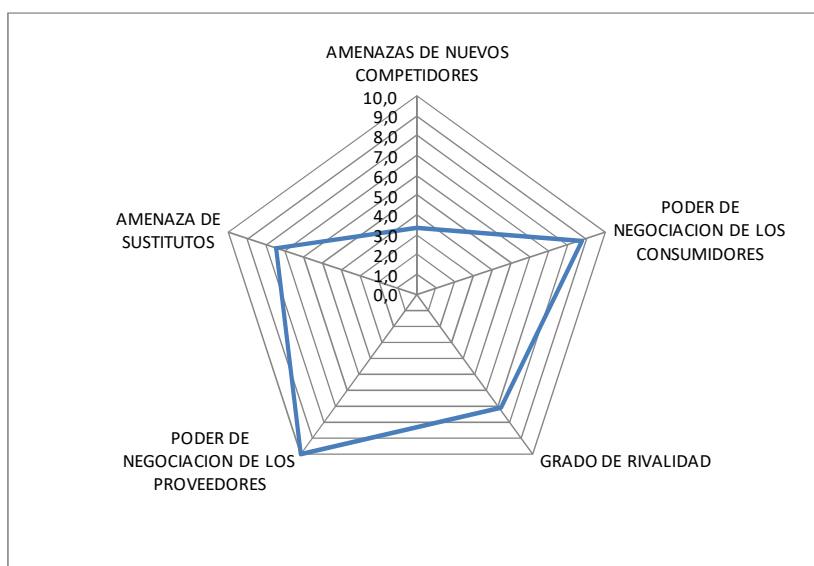
Otra forma de evaluar la estructura de la industria es en cada uno de los análisis anteriores otorgar valor 1 a los puntos en que la evaluación fue Moderada o Favorable y 0 los desfavorables, luego el promedio de los valores multiplicado por 10 entrega un valoración que dará una idea de lo Favorable que es cada fuerza para el negocio.

Tabla N°23 “Resumen 2 de resultados obtenidos de análisis 5 Fuerzas de Porter”

Fuerza	Cant	Suma	Promediox10
AMENAZAS DE NUEVOS COMPETIDORES	6	2	3,3
PODER DE NEGOCIACION DE LOS CONSUMIDORES	8	7	8,8
GRADO DE RIVALIDAD	7	5	7,1
PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES	6	6	10,0
AMENAZA DE SUSTITUTOS	4	3	7,5

Luego graficando el valor obtenido se obtiene lo siguiente:

Gráfico N°8 “Análisis de las 5 Fuerzas de Porter”



En el Gráfico N°8 se puede apreciar claramente que la **AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES** posee una alta valoración por lo que es el punto a tomar en cuenta en el desarrollo del presente estudio.

El resultado anterior se deberá tomar en cuenta al momento de establecer las estrategias de Marketing y de definir la entrada al mercado, por ejemplo para definir si iniciar el negocio con un solo local o más, ubicación, etc.

Finalmente siempre será importante mantener el monitoreo de cómo pueden variar estas fuerzas en el tiempo.

10. MODELO CANVAS

El modelo Canvas permitirá a través de sus nueve dimensiones identificar los elementos clave del negocio y determinar la forma de creación de valor de la empresa. Por otro lado, con este modelo se establece un orden de las necesidades y requerimientos que forman parte de este estudio. El análisis de sus nueve componentes se presenta a continuación

10.1. Propuesta de Valor

En esta Dimensión se va a mostrar y explicar cada componente de la Propuesta de Valor del presente modelo de negocio.

Probar los artículos. Se otorga al cliente la posibilidad de probar los artículos y en el futuro, cuando el negocio este consolidado se puede evaluar la posibilidad de otorgar garantía.

Pago con Tarjeta. Se le otorga al cliente la posibilidad de pagar con tarjeta bancaria.

Venta de artículos a un bajo precio. Los clientes pueden comprar artículos a un bajo precio y suplir más necesidades con menos presupuesto.

Negocio establecido. El presente negocio es serio y responsable, y cuenta con ubicación formal conocida.

Fácil acceso al local. El /los locales son de fácil acceso y seguro.

Cash inmediato. Ante la necesidad de dinero que tenga una persona o empresa, se puede acercar al local, vender cualquier producto y recibir dinero a cambio en forma inmediata.

Servicio de consignación. Los clientes vendedores que deseen deshacerse de artículos pueden también entregar dichos artículos en consignación lo que puede mejorar su margen, aunque esto puede significar un periodo de espera comprendido desde el momento en que lleva el artículo a la tienda hasta que este es vendido.

Retiro a domicilio. En caso de que el cliente no pueda llevar el artículo a la tienda, se puede retirar a domicilio.

10.2. Segmentos de Clientes

Cliente comprador. Personas desde niños a mayores de edad, en especial jóvenes estudiantes.

Empresas. Las empresas periódicamente dan de baja sus artículos de oficina como computadores, impresora, etc. Lo que posibilita que una empresa en este proceso pueda ser un cliente vendedor.

Personas de estrato social alto. Gente de estrato social alto, tiene la capacidad de renovar los artículos del hogar, con lo cual se convierten en potenciales clientes vendedores.

Personas de escasos recursos. En general la gente de escasos recursos posee necesidades que debe suplir y sus recursos al ser escasos los debe destinar y ocupar de la mejor manera. Por esto la empresa le ofrece a este tipo de clientes una opción válida para la satisfacción de sus necesidades.

10.3. Canales

El primer punto de contacto es la tienda de Compraventa, en la cual los clientes van a realizar la gran mayoría de las transacciones.

También se realizará contacto con los clientes a través de página Web, redes sociales, folletos en edificios y a los administradores, contacto a empresas, etc.

Se plantea también la posibilidad de realizar ventas por internet, las cuales se pretende introducir una vez que el negocio este fortalecido.

10.4. Relación con el Cliente

Se deberá establecer una relación de atención personalizada, en local o domicilio, primando la transparencia y buena atención. Los dependientes deberán entender la propuesta de Valor para así a través de ella y de una buena relación con el cliente lograr fidelizarlos y ellos son quienes posteriormente llevarán más clientes al negocio.

10.5. Estructura de Ingresos

En este negocio se identifica las siguientes fuentes de ingreso:

Ingresos por venta de los productos adquiridos. Se establecerá el precio de venta en un valor cercano al valor que puede tener los productos en Mercado alternativo como internet o Ferias Persa.

Ingresos por comisión de consignación. Se deberá establecer un porcentaje a cobrar por consignar un artículo.

Ingresos por bodegaje. En los casos de consignación donde el artículo transcurrido un período de tiempo, no se puede vender, entonces se debe cobrar bodegaje, el que debe estar acordado en el momento de la consignación.

10.6. Recursos Clave

Personal dependiente. Los dependientes del local deben tener conocimiento de los valores de mercado de los productos, y los plazos que demora su transacción. Además deben tener nociones técnicas que le permitan estimar el estado en que se encuentran. Este punto es uno de los más complicados pues requiere que los dependientes tengan o adquieran una preparación para afrontar las exigencias del negocio, lo cual conlleva a un grado de especialización importante.

Base de datos. Se debe disponer de una base de datos de los artículos con que se cuenta, valor en que se adquirió, valor de mercado alternativo, la fecha en que se realizó dicha adquisición, etc. Esto permitirá al negocio establecer ratios de rotación, devaluación, reclamos por falla, etc, los cuales le ayudarán al dependiente a estimar el valor de compra y venta del producto.

Bodega. Se deberá disponer de una bodega inventariada para la disposición ordenada de los artículos.

Local. Se deberá disponer de un local con las dimensiones mínimas que permitan el correcto funcionamiento del negocio.

Recursos Financieros. Se deberá contar con la caja que el estudio financiero estime necesaria para el funcionamiento del negocio.

WEB, APP, Software. Se deberá definir y especificar los requerimientos de software necesarios para el funcionamiento del negocio. Pagina web, administración de bodega, APP, etc. son vitales para el negocio.

Vehículo de transporte. En los casos en que nuestros clientes no puedan traer o retirar su artículo, se va a prestar el servicio de despacho a domicilio, para lo cual es necesario un vehículo de transporte.

10.7. Actividades Clave

Comprar artículos usados. Se debe monitorear permanentemente la venta en otros canales de artículos usados para adquirir los que puedan ser comercializados en este negocio. Además este monitoreo permite obtener información de los valores de comercialización de los productos que el negocio tiene en venta.

Bodegaje. Se debe mantener inventariada y ordenada la bodega, para que permita el cuidado de los artículos y haga rápida la búsqueda de artículos en caso de clientes interesados.

Mantenimiento y reparación. Se deberá hacer mantenimiento a los artículos adquiridos, pues en muchos casos el solo hecho de limpiarlos y mejorar su presentación puede significar un mejor precio de venta.

Transporte de los artículos. Se deberá prestar el servicio de transporte de artículos.

10.8. Aliados Clave

Toda persona natural o empresa que desee deshacerse de algún artículo.

Los clientes serán los principales aliados. El prestar una buena atención, solucionar problemas que los aquejan y sumar el factor ecológico que contiene el prolongar la vida útil de los artículos de uso cotidiano será un factor que generará compromiso y fidelización de parte de los clientes.

Un aliado importante son conserjes y administradores de edificios habitacional y de oficina, los cuales en general saben cuando un residente está renovando sus artículos y puede hacer de puente con el negocio.

10.9. Estructura de Costes

Local de atención. Se deberá arrendar un local de un tamaño definido que permita la atención de venta y el bodegaje de los productos.

Base de datos. Es necesario disponer de un software que permita mantener el inventario de nuestro negocio.

Empleados. Se deberá contratar los empleados que realizaran las transacciones en el negocio.

Página WEB. Se deberá adquirir y mantener una página WEB para el contacto y comercialización de los productos.

11. PLAN DE MARKETING

11.1. Análisis de los Clientes

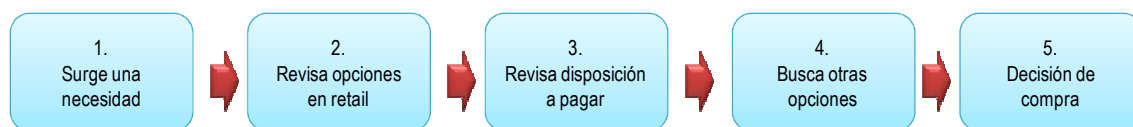
En primer lugar el cliente vendedor cumple el rol de proveedor del negocio, y ya fue analizado en el punto 7.4, por lo cual en este ítem no se revisará.

El cliente comprador, tiene la necesidad de adquirir un artículo, estudia las opciones que tiene para adquirir el artículo y suplir dicha necesidad. En este estudio, lo primero que revisa es el valor de venta que tiene el artículo nuevo en los locales establecidos, revisa cuál es su disposición a pagar y de acuerdo a esta toma la decisión de comprar o comienza a explorar que otras opciones de menor costo dispone. En muchas ocasiones la disposición a pagar es muy baja y obliga al cliente a sacrificar calidad, confort, bienestar, etc. para poder adquirir el artículo y suplir la necesidad.

Al surgir el negocio, aparece una opción más económica con lo cual los clientes pueden satisfacer un número mayor de necesidades con el mismo presupuesto o satisfacer la necesidad sin sacrificar otros gastos que pueden ser importantes para la familia.

En la Figura 3 se presenta el Customer Journey⁸ de los clientes.

Figura 3 “Customer Journey del cliente”



Se aprecia en la figura que mientras la empresa busca hacerse conocida, se debe intentar hacer contacto con los clientes en el paso 4 del viaje. Esto se debe a que en la etapa 2 que es cuando el cliente revisa las opciones, este busca en las opciones que tiene en el Top of Mind.

En el momento en que el cliente encuentre que su disposición a pagar es limitada, es cuando el presente negocio aparece como una alternativa.

Posteriormente una vez que el negocio comience a hacerse conocido aparecerá en la etapa 2 del viaje del consumidor.

De acuerdo con lo revisado a lo largo del presente estudio los productos que se recomienda vender son los artículos tecnológicos y electrónicos (visto en 7.3) estos productos por ser de vanguardia poseen marcada preferencia entre los jóvenes y niños quienes por lo general poseen poca disponibilidad de recursos por lo cual este negocio otorga posibilidades a dicho grupo de clientes, donde pueden comprar, vender e intercambiar productos con un ahorro considerable de dinero. Además está la posibilidad que otorga el negocio al pago con tarjeta, donde los jóvenes pueden llevar a sus padres (clientes bancarizados) para que compren los artículos que ellos desean tener y que para la realidad de sus familias es imposible adquirirlos nuevos.

11.2. Segmentación

El presente Negocio considera dos clientes, el Cliente Vendedor y el Cliente Comprador. Es claro que ambos tipos de clientes están muy ligados y una persona puede fácilmente pertenecer a ambos grupos. Sin embargo, como se planteó anteriormente, el cliente vendedor es a la vez proveedor, por lo cual, el enfoque principal de esta segmentación debe ser en quien va a comprar productos en el negocio.

El segmento objetivo serán los jóvenes y estudiantes de enseñanza básica, media y superior. De acuerdo a lo visto en 7.1.1 este segmento está compuesto por 2.109.642 personas. Este segmento de clientes corresponde a los jóvenes quienes están más preocupados e interesados en productos de tecnología, además ellos forman un grupo atractivo para generar intercambio de juegos electrónicos.

⁸Customer Journey revisado en lectura “The Consumer Decision Journey, de McKinsey Quarterly

11.3. Posicionamiento

Este negocio basará su posicionamiento en las ventajas competitivas que le permitan diferenciarse de sus competidores. Para esto es importante tener presente entre los resultados obtenidos del análisis FODA, las fortalezas identificadas como importantes para enfrentar amenazas y aprovechar oportunidades, así como también es importante contrarrestar las debilidades más graves encontradas.

Para los clientes, el negocio, resaltarán las ventajas de comprar **artículos a un bajo precio, de calidad probada, en un local establecido** lo que otorga una alta confianza e incluso en un futuro se puede evaluar la opción de prestar garantía a los productos.

Es importante hacer conocido el negocio y resaltar la posibilidad que brinda de realizar consumo responsable, **preocupado por el medio ambiente**, lo que es posibilitado por la prolongación de la vida útil de un producto.

En el marco de lo expresado anteriormente se puede esbozar una declaración de posicionamiento como sigue:

Para los jóvenes adictos a la tecnología, que desean cambiar o mejorar constantemente sus artefactos, “nuestro negocio”, ofrece la compra y venta de artículos de segunda mano, de calidad probada, que permite suplir más necesidades a un mejor valor y de forma responsable con el medio ambiente.

Finalmente, recordemos que uno de los puntos más débiles del proyecto es que al ser nuevo es desconocido, por lo cual uno de los factores más importantes y en el cual se debe poner todo el esfuerzo inicial de Marketing es hacer conocido el negocio.

11.4. Marketing Mix

11.4.1. Producto

En el apartado 7.3 se propuso que el producto a ofrecer en este negocio serán **artículos electrónicos y tecnológicos** como: Computadores y Periféricos de Computación como Impresoras, Cables, Routers, etc. también consolas de Videojuegos, Juegos Televisores y Pantallas, etc.

Esta elección tiene sus razones en los resultados obtenidos de las encuestas y debido a que al ser artículos tecnológicos, son vanguardistas, por lo cual no será difícil encontrar los dependientes que deberán atender el negocio.

Además, se requerirá un volumen menor para el bodegaje de los artículos lo que facilita la ubicación del local de comercialización.

Un aspecto en el cual se debe tener mayor cuidado es en la evaluación de la condición de los artículos. Este aspecto juega en contra al momento de pensar en prestar garantía al comprador, por lo cual en una primera etapa este negocio no prestará garantía a los productos vendidos. Una vez transcurrido el tiempo y cuando el negocio este fortalecido en todas sus líneas internas se deberá evaluar si está en condiciones

de establecer con certeza la condición de los artículos adquiridos y de ser positiva esta evaluación, se podrá determinar la posibilidad de prestar garantía a los productos.

11.4.2. Precio

Los precios de venta serán fijados de acuerdo a lo que indica el Mercado de venta de artículos usados en internet. Para esto se deberá estar permanentemente monitoreando lo que se ofrece en las distintas plataformas y mantener en consideración que la adquisición de los productos debe realizarse a un valor inferior al 40% del precio de venta. En el análisis financiero se definirá cual es el porcentaje máximo que puede alcanzar el costo de compra de los artículos respecto al precio de venta.

Por otro lado la venta de artículos en consignación, se produce cuando el dueño no quiere vender su artículo a la tienda pues desea mejorar su margen, y no tiene apuro en recibir el dinero. Ahora bien, se plantea que la empresa compra a un 40% del valor de venta, por lo cual se logra un margen de 60% para los gastos de administración y utilidades, por lo que se propone que en el caso de consignación se cobre un 40% del valor de venta. Con esto el cliente vendedor recibe un 20% más, es decir un 60% del valor de venta y se le está cobrando un 40% por evitarle todas las molestias que significa el venderlos artículos por su cuenta.

Para los efectos del presente estudio se fijará el costo en 40% del valor de venta y los casos especiales como consignación u otros, no se revisarán para mantener el análisis en el escenario más desfavorable.

11.4.3. Plaza

Para la ubicación del negocio se propone dos comunas de la Región Metropolitana. Se plantea la ubicación en la comuna de Santiago y Providencia, por ser las comunas más centrales y a las cuales confluye día a día, un mayor número de habitantes.

Ambas comunas poseen polos de atracción para los jóvenes. Además en estas comunas están los centros de negocio de la región por lo cual la afluencia de público permitirá o facilitará la promoción del negocio.

Se plantea estudiar la conveniencia de implementar un local en cada comuna o sólo en una y verificar lo que esto puede significar económicamente.

El local deberá estar ubicado en un lugar de fácil acceso, contar con posibilidad de estacionar en sus inmediaciones, ser un lugar seguro y de una superficie que permita mostrar y probar cómodamente los artículos.

Se estima que una superficie mínima requerida sería de 40m², consideración que se respaldara una vez completado el estudio de la demanda y definido el inventario.

Sin embargo podemos definir con anterioridad que la superficie se debe dividir en dos, una de 15 m² donde se atiende al público, en la cual se tendrá las vitrinas para exposición, repisas y mesón de ventas **donde los artículos se pueden probar.**

Por otro lado se consideran 25m² cerrados, donde se dispondrán repisas para almacenar los productos que no estarán a la vista (bodega). La idea de fondo es exponer un volumen mediano de los productos de mayor atractivo y rotación y para los menos atractivos exponer uno o dos unidades.

Una vez estimada la demanda se calculará la superficie requerida para el local, respaldando las medidas recién propuestas.

11.4.4. Promoción

Es importante que la promoción del negocio contenga, muestre y resalte los puntos que se detectó eran Fortalezas que pueden enfrentar las debilidades y amenazas que afectan a este negocio, por esto los puntos a resaltar en el proceso de promoción del negocio serán:

- El ahorro económico que significa comprar en este negocio.
- Posibilidad de probar los productos.
- Confianza que da un local establecido.
- Posibilidad de pagar con Tarjeta.
- La calidad de los productos.
- La importancia por el cuidado del medioambiente, mediante la prolongación de la vida útil de los productos de uso cotidiano.

Redes Sociales: Se deberá generar presencia en redes sociales que es una herramienta poderosa para mostrar los atributos del negocio. El segmento objetivo, en especial los jóvenes son asiduos usuarios de redes sociales como Facebook, Instagram, Twitter, etc. y su uso masivo genera grandes posibilidades para la difusión de este negocio.

Página Web: Se debe implementar una página web de comercialización, que permita mostrar los atributos del negocio, y genere el contacto directo con los clientes. A través de la página Web se deberá además hacer lanzamientos, promociones, mostrar hitos, etc. Cualquier acción de Marketing que pueda servir de gancho para los clientes.

Folletos: Se deberá repartir folletos en colegios, universidades, que son los principales puntos de contacto con el segmento objetivo. También se repartirán en ferias Persa, edificios de todo tipo, habitacional o de oficinas, etc.

e-mailing: Se deberá realizar promoción vía mails masivos que permitan llegar a un alto volumen de la población. Estas promociones al ser vistas por una porción de su volumen de alcance, permitirán hacerse conocido a través de los mensajes de boca a boca que aquellas personas que reciben los mails puedan realizar a sus conocidos.

Bolsas de papel: Para la entrega de los artículos se dispondrá de bolsas de papel con el logo del negocio. En el caso de artículos muy grandes se envolverán en papel.

Todas las acciones anteriores se realizan principalmente para hacer conocido el negocio. Una vez implementado el Plan de Marketing se debe medir permanentemente

mediante consulta a las visitas, a través de qué medio se enteró de la existencia del local, información que permitirá determinar que acciones tienen menos efecto y así poder tomar acciones correctivas que den mayor penetración al negocio.

11.5. Costos

Los costos del Plan de Marketing se resumen en la Tabla N°24.

Tabla N°24 “Costos de implementación de Plan de Marketing”

Actividad	Periodicidad	Gasto Implementación	Gasto MKTG anual	Observaciones
Página Web		\$2.000.000		Una sola vez por desarrollo
Hosting	Anual	\$150.000	\$150.000	
Mantenimiento página Web	mes	\$100.000	\$600.000	
Redes sociales	mes	\$200.000	\$1.200.000	
e-mailing	Cada 3 meses	\$400.000	\$400.000	En principio cada 3 meses y se evaluará resultado
Folleto	dos meses en el año	\$400.000	\$400.000	En principio dos veces al mes (día 15 y 30) y se evaluará resultado
Total		\$3.250.000	\$2.750.000	

Para el lanzamiento del negocio se plantea ejecutar las siguientes acciones de Marketing.

1. Por otro lado es necesario generar presencia en redes sociales. La idea es que la información mostrada en las redes sociales sea mantenida por los dependientes del negocio, lo cual los llevará a estar permanentemente informados de lo que acontece en las publicaciones y las ofertas de la competencia.
2. Se plantea la creación de una página Web que permita mostrar el negocio, hacer promociones y presentar información que sea atractiva a los clientes. La principal función de la página Web es de hacer conocido el negocio.
3. Se propone que en el lanzamiento se realicen cuatro campañas de e-mailing masivo. Cada campaña contiene 7 envíos de 200.000 correos cada uno con lo cual cada campaña tiene un alcance de 1.400.000 personas. Este servicio tiene un valor de \$100.000 por campaña.
4. Se plantea la creación de folletos promocionales, los cuales serán repartidos en sectores de alta afluencia de público del segmento objetivo.

De la tabla anterior el gasto de Marketing en el proceso de implementación asciende a \$3.250.000.

Por otro lado, se plantea que en funcionamiento los gastos contemplen:

1. Hosting: Corresponde a un valor fijo anual que se debe cancelar.

2. **Mantenición página Web:** Se debe cancelar un monto mensual por la mantención de la página Web. Si esta es realizada por los dependientes del negocio, se les retribuirá con un bono mensual.
3. **Redes Sociales:** En este se debe hacer mantención de la comunicación a realizar en redes sociales y puede ser realizado por un dependiente del negocio, al cual se le puede cancelar un bono mensual de \$100.000 por su realización.
4. **e-mailing:** Se plantea realizar una campaña cada 3 meses y evaluar su resultado.
5. **Folletos:** Se plantea realizar difusión con folletos dos meses en el año, una en fines de junio o principios de julio y otra a mediados de Noviembre. Con esto se hará presencia previa a la celebración del día del niño y a Navidad.

Con lo anterior analizado el gasto en marketing anual con el negocio en funcionamiento asciende a \$2.750.000.-

Se debe evaluar permanentemente los resultados del plan de Marketing. Para ello se deberá consultar a cada visita de la tienda como se enteró de su existencia y revisar dichas consultas de modo que aquellas acciones del plan que estén logrando menores resultados sean reforzadas.

12. PLANIFICACION DE OPERACIONES Y GESTION DEL PERSONAL

En este apartado se deberá establecer un Plan de Operaciones que permita optimizar las acciones de los factores involucrados en el funcionamiento de la empresa.

12.1. Estructura Legal

Los diferentes tipos de sociedades que existen en Chile son la Sociedad Colectiva (SC), la Sociedad Individual de Responsabilidad Limitada (SIRL), la Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRC), la Sociedad Anónima (SA) y las Sociedad por Acciones (SpA).

De las anteriores, se recomienda usar una sociedad por acciones, debido a que posee una serie de ventajas respecto de los otros tipos de sociedades.

Dentro de las ventajas que posee este tipo de sociedades esta que se puede constituir unipersonal o con mas personas. En caso de constituirse unipersonal, se puede posteriormente ingresar nuevos accionistas.

Este tipo de sociedades poseen menos formalidades para ser constituida, el capital puede ser pagado en plazos establecidos por los estatutos, se puede optar por no establecer directorios, ni juntas de accionistas, etc. Otro punto importante es que no es necesario realizar cambios a los estatutos de la sociedad para ingresar nuevos socios o para hacer un aumento de capital.

Una vez constituida la sociedad se debe realizar el inicio de actividades ante el Servicio de Impuestos Internos (SII). Con este trámite se obtiene el Rol Único Tributario (RUT) de la sociedad.

El inicio de actividades es una declaración que se realiza ante el SII sobre el comienzo de las actividades de cualquier tipo de negocio. En el caso de este negocio se debe elegir el giro 524090 "COMERCIO AL POR MENOR DE ARTICULOS Y ARTEFACTOS USADOS N.C.P.". Es recomendable inventar un nombre de fantasía que otorgue personalidad al negocio.

Los trámites de constitución de la sociedad tienen un valor aproximado de \$200.000. Por otro lado, el trámite de la obtención de la patente Comercial dependerá de la Municipalidad y del rubro de la empresa, pero varía entre 0,25% y un 0,5% el capital declarado por la sociedad.

12.2. Definición operativa de las instalaciones

Las instalaciones del local deben cumplir con la normativa vigente de higiene y seguridad. Debe contar con vitrinas, gavetas y una bodega de tamaño adecuado que permita mantener productos almacenados.

Anteriormente se definió la superficie del local en aproximadamente 40M². La idea es que este separado en dos ambientes, el primero es donde se realiza el contacto con el cliente, se muestran los artículos más pequeños, se prueban y se realizan las transacciones. El segundo ambiente corresponde a la bodega y administración, donde se guardan los demás productos, se les realiza mantención etc.

El local debe estar limpio y con una permanente mantención de pinturas, muebles, etc. Se debe mantener limpios los vidrios de estantes y vitrinas.

Es sumamente importante que la tienda se mantenga bien iluminada de manera que parezca tener vida e invite a la gente a entrar. Además se deberá organizar los productos en venta, agrupándolos según tipo y dejando muy a la vista los de mayor rotación y los de superior preferencia por parte de menores de edad.

12.3. Costos de adquisición de los artículos.

Los costos de adquisición de los artículos se promediarán en un 40% del valor de venta en el comercio existente y que se describió en el punto 7.4 Competidores. Para esto los locatarios o encargados de adquirir los productos, deberán hacer permanente seguimiento a los valores en que se comercializa en internet y las ferias persa, para así poder estar actualizados de los valores a los cuales se pueden vender los productos.

También es importante que se tenga conocimiento de la rotación de los productos, pues un producto que se adquiere a un valor menor al 40% puede ser muy atractivo pero si es muy demorosa su venta entonces se incurre en gastos de bodegaje o por tener mucho tiempo capital inmovilizado.

12.4. Desarrollo del inventario y su mantención.

Se deberá poner profunda atención al cuidado del inventario. En primer lugar se debe cuidar y prever la mantención de artículos en inventario y de acuerdo a la rotación que tenga cada tipo de unidad definir la cantidad de unidades a mantener en bodega.

Para la definición del inventario se deben considerar todas las variables que determinan la vida del producto al interior del local, las cuales permiten determinar los productos que más se venden, el precio de venta, el costo de adquisición, tiempo que tarda su venta, etc. Con esta información es posible modelar la cantidad de unidades por cada línea de producto se debe tener en stock.

Es importante mantener el monitoreo de las tendencias para ajustar permanentemente el inventario y así no perder ventas por falta de productos y no tener productos que no se venden en stock.

12.5. Gestión del personal.

Una pieza vital para el funcionamiento exitoso del negocio será el personal dependiente de él o los locales. Este negocio posee la particularidad y necesidad de que los dependientes posean conocimiento del estado de los artículos, sean capaces de probarlos y evaluarlos para posteriormente dar una valoración económica y hagan una oferta al cliente vendedor. Deberán conocer permanentemente los valores de transacción en la competencia y de los productos que se comercializan en la tienda para así poder hacer ofertas de venta de los mismos a los clientes.

Por lo anterior, se planteó la posibilidad de que los mismos dependientes hagan las mantenciones de las publicaciones en redes sociales, con lo cual se refuerza el conocimiento que tengan del negocio y su competencia.

Otro aspecto muy importante es la necesidad de que los dependientes puedan reconocer cuando los artículos son robados. En 12.4 se dio un esbozo de las variables que se deben manejar en el inventario, el cual permite tener identificado al proveedor de cada artículo, y así, en caso de que se detecte que algún artículo existente en el inventario, sea robado, se puede presentar los antecedentes a la policía y pueda esta pesquisar al proveedor. Sin embargo, en el momento de la compra, el dependiente debe estar entrenado en hacer preguntas que le permitan detectar si el artículo es robado. Entre estas preguntas es interrogar sobre el historial del artículo, hacer preguntas que generen cambios en la historia, comentar de las bondades del artículo, etc. y dependiendo de la actitud y las respuestas del proveedor se puede suponer si el artículo es robado.

12.6. Necesidades tecnológicas.

Se deberá suplir distintas necesidades tecnológicas que ayudarán al funcionamiento del negocio. Entre estas se pueden destacar:

Computadores en red que conectados a internet permitan a los dependientes estar en permanente conocimiento de las ofertas que presenten los competidores.

Base de datos que permita llevar el inventario actualizado del negocio. Es primordial que esta base de datos está diseñada para mantener la información completa de los productos y del negocio.

En 12.4 se planteo las variables que permiten manejar el inventario, las cuales deben ser controladas a través de una base de datos que debe contener toda la información del producto y su procedencia. Debe contener la información del cliente al cual se compro el producto, CI, imagen escaneada del CI, dirección y declaración de responsabilidad del cliente al cual se le compró el artículo. En Anexo 3 se presenta un modelo de declaración jurada.

Por otro lado esta base de datos debe contener el tiempo que llevan los productos en el inventario, los costos de adquisición y los costos a los que se vendieron productos similares, cuando se vendieron, etc.

Se dispondrá en la tienda un Pc con una encuesta que permita solicitar a los clientes información de cómo se enteró de la existencia del local, evalúe la atención, se le consulte si es primera visita, etc. Estos datos permiten evaluar la eficiencia de las acciones de Marketing, la atención del local, etc.

Desarrollo de página web, twitter, Facebook etc. donde el negocio pueda mostrar sus productos, hacer ofertas, etc.

Circuito cerrado de tv, que permita el permanente monitoreo de lo que ocurre al interior del local.

12.7. Informe de gestión mensual de tienda

Con las herramientas tecnológicas se debe hacer un estudio mensual de la gestión del negocio. En este estudio se deberá emitir un informe mensual que contenga: Ingresos por ventas del mes, costos de adquisición de los productos vendidos y su relación porcentual respecto al ingreso.

Este informe debe ir evaluado de acuerdo a los lineamientos que la administración del negocio estime y que le permitan tomar decisiones como reforzar las acciones de marketing u otras.

El mismo análisis se debe hacer para cada dependiente de la tienda, posibilitando la evaluación del cometido de los dependientes, lo cual puede servir como indicador para la entrega de bonos por resultado y detectar sus errores por comprar caro o vender muy barato, para así poder enfocarse en los puntos débiles y re-instruir al personal, lo que mejorará los resultados.

En el primer año de funcionamiento se debe evaluar cada mes respecto de los resultados del mes anterior. Una vez que el negocio se encuentra en etapa madura se debe comparar resultados mensuales con mismo mes año anterior, evaluar crecimiento año a año y proyectar de mejor manera el resultado del año en curso.

13. ESTIMACION DE LA DEMANDA

13.1. Encuesta 3 “Ventas de artículos usados en locales del Persa BioBio”⁹

Esta tercera encuesta se realizó a 23 locatarios del Persa Bio-Bio. La motivación de esta es determinar el volumen de venta de un local promedio, que permita estimar las ventas del negocio.

Para esto se entrevistó a locatarios al azar y se les solicitó contestar 2 preguntas: Que artículos vende dentro de la gama de artículos electrónicos y cuanto vende en un fin de semana de cada línea de artículo. Los resultados se resumen en la tabla ANEXO 4.

Los resultados que muestra se interpretan de la siguiente manera, en cada celda se ubica la cantidad de locatarios que respondió que vende del producto de la fila, la cifra que corresponde en la columna de la celda. Por ejemplo, en el caso de los computadores, hubo 15 locatarios que respondieron vender dichos equipos, de los cuales 2 dijeron vender en un fin de semana entre \$300.000 y \$400.000.

Por otro lado en conversación con los locatarios, estos comentan que normalmente **adquieren los artículos a un 30% o 40%** del valor en que los venden, lo que confirma el supuesto que se hizo en 12.2 donde se planteaba que el costo de adquisición de los productos fuera de un 40% del valor de venta.

También resaltan la importancia de la experiencia, pues existen artículos que se pueden comprar muy baratos, pero que son buscados por compradores coleccionistas o que simplemente los desean, por lo que están dispuestos a pagar mucho por ellos, con lo cual se logra un mayor margen. También está el caso contrario, donde se compran productos que después se hace difícil vender y se reduce mucho el margen. Sin embargo ellos resaltan que “todo se vende”.

Con respecto a las ventas día de semana, aquellos locatarios que atienden en esos días indican que las ventas bajan, pero no considerablemente, y muchos de ellos no atienden por que tienen otros trabajos, por buscar mercadería o por no ser necesario debido a que los ingresos del fin de semana son suficientes.

En la tabla AnexoN⁴, la columna suma producto muestra las ventas promedio totales de cada artículo, lo que correspondería al mercado total del artículo en el Persa Bio-Bio, luego dividiendo por la cantidad de locales se obtiene las ventas de un local promedio en el persa Bio-Bio.

De lo anterior, el “Total venta mensual”, corresponde al Mercado Potencial de venta mensual en las tiendas del Persa Bio-Bio y asciende a \$166.400.000, y una tienda promedio que venda toda la gama de productos venderá \$12.415.840, lo que corresponde al 7,46% del Mercado. Esto quiere decir que un local X establecido en el persa Bio-Bio, que ofrece la gama completa de productos y que otorgue una diferenciación que le permita superar a sus competidores (dentro del persa) podrá lograr un Market Share de 7,46%.

⁹ Fuente: Elaboración propia.

Se puede evaluar el negocio suponiendo que en el peor de los casos alcanzará las ventas de un local promedio ubicado en el persa Bio-Bio, es decir \$12.415.840 mensual, de donde la venta anual del negocio podría llegar a \$148.990.075 cifra que **se redondea en \$150.000.000**.

Dados los supuestos utilizados, la cifra determinada anteriormente es conservadora pues corresponde a la que se podría pretender alcanzar instalando un puesto en el Persa Bio-Bio, y ofreciendo los productos antes definidos.

Sin embargo el negocio por ser formal, y por la propuesta de valor que ofrece a sus clientes debe aspirar a ventas superiores. Por lo anterior se estima que el negocio puede alcanzar un 50% más que las ventas determinadas, es decir \$223.485.112, cifra que **se redondea en \$225.000.000**.

Se ha determinado un intervalo para las ventas del negocio, donde el ingreso por ventas debiera estar entre \$150.000.000 y \$225.000.000.

13.2. Análisis de la superficie requerida según la demanda.

En la tabla Anexo N°4 se obtuvo las ventas de un local en el persa BioBio y esas ventas se definieron como venta mínima a la cual se puede llegar al quinto año.

En la tabla Anexo N°5 se presenta que para un stock de \$12.415.840, correspondiente a la venta total de un mes de un local del BioBio, el volumen requerido es de 20,7 M2. Por otro lado en 11.4.3 se definió que la superficie del local tendrá 40M2, por lo cual el área considerada para el local permite guardar el volumen de artículos supuesto, sobrando 19,3 M2.

El resultado del análisis anterior se favorece al momento de considerar niveles de apilado de los productos en bodega. Si se considera que los productos en la bodega se pueden apilar en tres niveles, entonces el área requerida para el bodegaje pasa a ser 20,7/3 M2, equivalente a 6,9 M2 la cual corresponde a un 17,25% del área total (6,9/40), lo cual refuerza la idea de que los 40 M2 son suficientes para la implementación de un local.

13.3. Estimación del inventario

En 13.1 a partir de los datos obtenidos de la encuesta a locatarios del persa BioBio, (Anexo 4), se define que los ingresos por ventas anual estarán comprendidos entre MM\$150 y MM\$225. Esto se traduce en que el ingreso por ventas mensual estará comprendido entre un mínimo de MM\$12,5 y MM\$18,8, los cuales en costo corresponden a un intervalo entre MM\$5 y MM\$7,5. En base a lo anterior y en consideración de que hay meses en que las ventas aumentan considerablemente, se establece que **el inventario a mantener en la tienda será de \$10.000.000**. Con esto se asegura con inventario las ventas en el volumen mínimo y máximo, dejando un porcentaje razonable de resguardo para casos de aumento de demanda.

13.4. Determinación de tamaño del Mercado

En 13.1 se determinó las ventas que debe lograr el negocio, en base a las cuales se realizará el estudio económico, ahora veremos a que participación de Mercado corresponde la cifra obtenida.

En la Encuesta N°2 se obtuvo las tablas N°14, En los últimos dos años, ¿cuánto has gastado en las distintas categorías para comprar cosas nuevas? y N°15 De tu respuesta anterior, ¿Cuánto habrías gastado en artículos usados?. Cruzando los datos obtenidos y analizando los resultados correspondientes a artículos electrónicos, se obtiene la Tabla 25.

Tabla N°25 “Disponibilidad de comprar artículos nuevos y usados de una persona de clase media baja”

Artefactos electrónicos	0 a \$100.000	100 a \$200.000	200 a \$300.000	300 a \$400.000	400 a \$600.000	600 a \$800.000	mas de \$800.000
Monto promedio	\$ 50.000	\$ 150.000	\$ 250.000	\$ 350.000	\$ 450.000	\$ 700.000	\$ 800.000
Nuevo	42	38	10	5	1	1	
Gasto en art. nuevo últimos 2 años	\$ 2.100.000	\$ 5.700.000	\$ 2.500.000	\$ 1.750.000	\$ 450.000	\$ 700.000	\$ -
Usado	86	9	1				
Gasto en art. usado últimos 2 años	\$ 4.300.000	\$ 1.350.000	\$ 250.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

De la Tabla N°25 se obtiene en los últimos dos años , una familia de clase media baja **ha gastado en promedio \$136.082**. Además de esta cifra habrían gastado **\$60.825** en artículos usados, lo que significa **que el 45% del gasto** en artículos electrónicos lo hubiera realizado en adquirir artículos usados.

En el estudio del Mercado se encontró que las familias del grupo socioeconómico medio son 676.903 y cuentan con un 51% de bancarización lo que da **345.220 familias bancarizadas**. Haciendo lo mismo para familias de clase baja, estas son 320.823 y sólo el 34% cuentan con bancarización, lo que nos da **109.080 familias bancarizadas**.

Finalmente suponiendo que el gasto anual de una familia de clase media y baja es de \$30.412 (los \$60.825/2), se obtiene que el mercado de la región Metropolitana ascienda a \$13.816.350.851.-

Tabla N°26 “Método 1 de Determinación de tamaño de Mercado”

Familias por segmento socioeconómico	Medio	Bajo
Cantidad de familias	676.903	320.823
Bancarización	51%	34%
Familias bancarizadas	345.221	109.080
Gasto promedio anual de una familia	\$ 30.412	\$ 30.412
Total mercado en RM	\$ 10.498.974.881	\$ 3.317.375.969
Mercado 1	\$ 13.816.350.851	

Por otro lado, revisando los resultados obtenidos en el análisis al presupuesto familiar en 7.1.3, se vio el porcentaje de ingreso que las familias destinan al ítem Otros. Luego llevando el valor a gasto anual y multiplicando por un factor correspondiente a las preferencias se obtiene la Tabla 27.

Tabla N°27 “Método 2 de Determinación de tamaño de Mercado”

Familias por segmento socioeconómico	Medio	Bajo
Otros Mesual	\$ 33.773.375.167	\$ 5.668.946.731
Otros Anual	\$ 405.280.502.004	\$ 68.027.360.772
Factores de preferencias (0,13 * 0,45)	\$ 23.708.909.367	\$ 3.979.600.605
Bancarizados	51%	34%
Total Mercado	\$ 12.091.543.777	\$ 1.353.064.206
Mercado 2	\$ 13.444.607.983	

Los factores de preferencias se obtienen de:

- i. Anteriormente se obtuvo que una persona de clase media o baja hubiera realizado **un 45%** de su gasto en artículos usados.
- ii. En la Tabla N°12 de la encuesta N°2, se obtuvo que 11 personas están interesadas en adquirir artículos electrónicos usados y 2 están muy interesadas, lo cual da que 13 personas de 97 están interesadas en la adquisición, lo que corresponde a un **13%**.

Los análisis anteriores entregan dos volúmenes de Mercado bastante similares y su promedio es \$13.630.479.417. Valor que supondremos corresponde al Volumen de Mercado de artículos electrónicos usados en la Región Metropolitana.

Finalmente anteriormente se estimó que el volumen de ventas del presente negocio estaría comprendido ente \$150.000.000 y \$225.000.000, lo que de acuerdo al volumen de Mercado encontrado corresponde a obtener **entre un 1,1% y un 1,65% de Market Share**.

14. EVALUACION ECONOMICA

En esta etapa del Plan de Negocios se realiza un flujo operacional proyectado a 5 años considerando valores y decisiones que se fijaron en ítems anteriores.

Posteriormente se determina la tasa de descuento que permitirá calcular el valor presente neto de los flujos y con este sacar las conclusiones económicas sobre la factibilidad de este Plan de Negocio.

Luego se realiza un análisis de sensibilidad que permite entender de qué manera varían los resultados del negocio de acuerdo al cambio de algunas variables que se establecieron fijas en los supuestos anteriores como es la venta y el costo de adquisición de los artículos.

En el análisis de sensibilidad se revisará los escenarios de tener uno o dos locales.

14.1. Elaboración del flujo de caja

En primer lugar, se determinó que las ventas estarán comprendidas entre \$150.000.000 y \$225.000.000. Estos volúmenes de venta se alcanzarán cuando el negocio alcance madurez y se posicione como una alternativa de Mercado. Se plantea que para ambos casos el primer año las ventas alcancen un 50% y posteriormente aumenten gradualmente para alcanzar en el año 5 el volumen de ventas de madurez. Por otro lado, a lo largo de este Plan se estableció que el costo de compra de los artículos es de 40% del valor de venta.

Cantidad de locales: Se revisan los resultados para la opción de tener un local o dos locales.

Remuneraciones: Se declara el pago de \$750.000 + LS a dependientes, teniendo 2 en los primeros 3 años, 3 el cuarto y 4 el quinto año. Esto varía de acuerdo a la cantidad de locales.

Inventario Inicial: Se determinó que el local mantendrá un inventario de \$10.000.000.

Otros gastos variables: En el año 0 se determino una inversión de \$4.000.000 en adecuar el local y a partir del año 1 corresponde al pago de servicios básicos.

Compra de mobiliario y equipos informáticos: Se estimó que en este ítem se gastará \$2.000.000, los cuales se deprecian en 4 años y tienen un valor residual del 20%.

Gastos de Marketing: Estos gastos ya fueron detallados en el Plan de Marketing.

Arriendos: Se fijó el valor de arriendo del local en \$1.000.000, valor que se obtuvo de revisar opciones en publicación del portal inmobiliario.

Seguros: Se estableció la necesidad de contratar un seguro al local cuyo valor asciende a \$100.000 mensuales.

Con los datos antes detallados, se construye el flujo de caja del Negocio, situándonos en los dos escenarios de Ingreso.

14.1.1. "Un local, ventas anual de MM\$150 al quinto año"

En la tabla N°28, se presenta el Flujo de caja, para un volumen de ventas de \$150.000.000 en el quinto año. Este se construye separando flujo operacional y de capitales, con lo cual se puede hacer distintas apreciaciones. El resultado operacional es positivo, lo que indica que el negocio entrega valor. El flujo de caja es positivo con lo cual el negocio puede enfrentar sus compromisos y la inversión requerida es de \$21.750.000.-

Tabla N°28 “Flujo de caja N°1, Ingreso de \$150.000.000”

Resultado Operacional						
Item	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por ventas	\$ -	\$ 75.000.000	\$ 90.000.000	\$ 115.000.000	\$ 130.000.000	\$ 150.000.000
Costos (40% de las ventas)		\$ -30.000.000	\$ -36.000.000	\$ -46.000.000	\$ -52.000.000	\$ -60.000.000
Margen	\$ -	\$ 45.000.000	\$ 54.000.000	\$ 69.000.000	\$ 78.000.000	\$ 90.000.000
GAV	\$ -	\$ -44.150.000	\$ -44.150.000	\$ -44.150.000	\$ -55.850.000	\$ -67.550.000
Remuneraciones		\$ -23.400.000	\$ -23.400.000	\$ -23.400.000	\$ -35.100.000	\$ -46.800.000
Servicios		\$ -4.800.000	\$ -4.800.000	\$ -4.800.000	\$ -4.800.000	\$ -4.800.000
Gastos de Marketing		\$ -2.750.000	\$ -2.750.000	\$ -2.750.000	\$ -2.750.000	\$ -2.750.000
Arriendos		\$ -12.000.000	\$ -12.000.000	\$ -12.000.000	\$ -12.000.000	\$ -12.000.000
Seguros		\$ -1.200.000	\$ -1.200.000	\$ -1.200.000	\$ -1.200.000	\$ -1.200.000
Ganancias de Capital						\$ 400.000
Depreciación						
Mobiliario y equipos informaticos		\$ -500.000	\$ -500.000	\$ -500.000	\$ -500.000	
Pérdidas acumuladas						
Utilidad antes de Impuestos	\$	350.000	9.350.000	24.350.000	21.650.000	22.850.000
Impuestos		\$ -94.500	\$ -2.524.500	\$ -6.574.500	\$ -5.845.500	\$ -6.169.500
Utilidad después impuestos	\$	255.500	6.825.500	17.775.500	15.804.500	16.680.500
Depreciación Legal		\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ -
Ganancias de Capital		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -400.000
Pérdidas acumuladas		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo de Caja Operacional	\$ -	\$ 755.500	\$ 7.325.500	\$ 18.275.500	\$ 16.304.500	\$ 16.280.500
Inversion Fija						
Pago Inventario Inicial						
Remodelacion, tramitacion legal	\$	-4.000.000				
Compra de mobiliario y equipos informaticos	\$	-2.000.000				
Gastos de Marketing	\$	-3.250.000				
Arriendos	\$	-2.500.000				
Seguros	\$	-				
Valor residual						\$ 400.000
Inv. Capital Trabajo	\$	-10.000.000				
Rec. Capital Trabajo						\$ 10.000.000
Flujo de capitales	\$ -21.750.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 10.400.000
Flujo de caja	\$ -21.750.000	\$ 755.500	\$ 7.325.500	\$ 18.275.500	\$ 16.304.500	\$ 26.680.500

14.1.2. “Un local, ventas anual de MM\$225 al quinto año”

En la tabla N°29, se presenta el Flujo de caja, para un volumen de ventas de \$225.000.000 al quinto año. Al igual que en el caso anterior, el resultado operacional es positivo, lo que indica que el negocio entrega valor. El flujo de caja es positivo con lo cual el negocio puede enfrentar sus compromisos y la inversión requerida es de \$21.750.000.-

Tabla N°29 “Flujo de caja N°2, Ingreso de MM\$225”

Resultado Operacional						
Item	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por ventas	\$ -	\$ 112.500.000	\$ 135.000.000	\$ 172.500.000	\$ 195.000.000	\$ 225.000.000
Costos (40% de las ventas)		\$ -45.000.000	\$ -54.000.000	\$ -69.000.000	\$ -78.000.000	\$ -90.000.000
Margen	\$ -	\$ 67.500.000	\$ 81.000.000	\$ 103.500.000	\$ 117.000.000	\$ 135.000.000
GAV	\$ -	\$ -44.150.000	\$ -44.150.000	\$ -44.150.000	\$ -55.850.000	\$ -67.550.000
Remuneraciones		\$ -23.400.000	\$ -23.400.000	\$ -23.400.000	\$ -35.100.000	\$ -46.800.000
Servicios		\$ -4.800.000	\$ -4.800.000	\$ -4.800.000	\$ -4.800.000	\$ -4.800.000
Gastos de Marketing		\$ -2.750.000	\$ -2.750.000	\$ -2.750.000	\$ -2.750.000	\$ -2.750.000
Arriendos		\$ -12.000.000	\$ -12.000.000	\$ -12.000.000	\$ -12.000.000	\$ -12.000.000
Seguros		\$ -1.200.000	\$ -1.200.000	\$ -1.200.000	\$ -1.200.000	\$ -1.200.000
Ganancias de Capital						\$ 400.000
Depreciación						
Mobiliario y equipos informaticos		\$ -500.000	\$ -500.000	\$ -500.000	\$ -500.000	
Pérdidas acumuladas						
Utilidad antes de Impuestos		\$ 22.850.000	\$ 36.350.000	\$ 58.850.000	\$ 60.650.000	\$ 67.850.000
Impuestos		\$ -6.169.500	\$ -9.814.500	\$ -15.889.500	\$ -16.375.500	\$ -18.319.500
Utilidad después impuestos		\$ 16.680.500	\$ 26.535.500	\$ 42.960.500	\$ 44.274.500	\$ 49.530.500
Depreciación Legal		\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ -
Ganancias de Capital		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -400.000
Pérdidas acumuladas		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo de Caja Operacional	\$ -	\$ 17.180.500	\$ 27.035.500	\$ 43.460.500	\$ 44.774.500	\$ 49.130.500
Inversion Fija						
Pago Inventario Inicial						
Remodelacion, tramitacion legal	\$ -4.000.000					
Compra de mobiliario y equipos informaticos	\$ -2.000.000					
Gastos de Marketing	\$ -3.250.000					
Arriendos	\$ -2.500.000					
Seguros	\$ -					
Valor residual						\$ 400.000
Inv. Capital Trabajo	\$ -10.000.000					
Rec. Capital Trabajo						\$ 10.000.000
Flujo de capitales	\$ -21.750.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 10.400.000
Flujo de caja	\$ -21.750.000	\$ 17.180.500	\$ 27.035.500	\$ 43.460.500	\$ 44.774.500	\$ 59.530.500

Como se puede apreciar comparando ambos flujos, en este segundo caso los resultados son bastante mejores, lo cual era de esperar dado la naturaleza del negocio.

14.1.3. “Dos locales, venta anual de MM\$150 al quinto año”

En este ítem se proyecta el Flujo de Caja, para la operación de dos locales, cuyo ingreso por ventas para cada local al quinto año es de \$150.000.000.

Tabla N°30 “Flujo de caja N°3, dos locales con Ingreso de MM\$ 150 cada uno”

Resultado Operacional						
Item	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por ventas	\$ -	\$ 150.000.000	\$ 180.000.000	\$ 230.000.000	\$ 260.000.000	\$ 300.000.000
Costos (40% de las ventas)		\$ -60.000.000	\$ -72.000.000	\$ -92.000.000	\$ -104.000.000	\$ -120.000.000
Margen	\$ -	\$ 90.000.000	\$ 108.000.000	\$ 138.000.000	\$ 156.000.000	\$ 180.000.000
GAV	\$ -	\$ -85.550.000	\$ -85.550.000	\$ -85.550.000	\$ -108.950.000	\$ -132.350.000
Remuneraciones		\$ -46.800.000	\$ -46.800.000	\$ -46.800.000	\$ -70.200.000	\$ -93.600.000
Servicios		\$ -9.600.000	\$ -9.600.000	\$ -9.600.000	\$ -9.600.000	\$ -9.600.000
Gastos de Marketing		\$ -2.750.000	\$ -2.750.000	\$ -2.750.000	\$ -2.750.000	\$ -2.750.000
Arriendos		\$ -24.000.000	\$ -24.000.000	\$ -24.000.000	\$ -24.000.000	\$ -24.000.000
Seguros		\$ -2.400.000	\$ -2.400.000	\$ -2.400.000	\$ -2.400.000	\$ -2.400.000
Ganancias de Capital						\$ 800.000
Depreciación						
Mobiliario y equipos informaticos		\$ -1.000.000	\$ -1.000.000	\$ -1.000.000	\$ -1.000.000	
Pérdidas acumuladas						
Utilidad antes de Impuestos		\$ 3.450.000	\$ 21.450.000	\$ 51.450.000	\$ 46.050.000	\$ 48.450.000
Impuestos		\$ -931.500	\$ -5.791.500	\$ -13.891.500	\$ -12.433.500	\$ -13.081.500
Utilidad después impuestos		\$ 2.518.500	\$ 15.658.500	\$ 37.558.500	\$ 33.616.500	\$ 35.368.500
Depreciación Legal		\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ -
Ganancias de Capital		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -800.000
Pérdidas acumuladas		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo de Caja Operacional	\$ -	\$ 3.518.500	\$ 16.658.500	\$ 38.558.500	\$ 34.616.500	\$ 34.568.500
Inversion Fija						
Pago Inventario Inicial						
Remodelacion, tramitacion legal	\$ -5.500.000					
Compra de mobiliario y equipos	\$ -4.000.000					
Gastos de Marketing	\$ -3.250.000					
Arriendos	\$ -5.000.000					
Seguros	\$ -					
Valor residual						\$ 800.000
Inv. Capital Trabajo	\$ -20.000.000					
Rec. Capital Trabajo						\$ 20.000.000
Flujo de capitales	\$ -37.750.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 20.800.000
Flujo de caja	\$ -37.750.000	\$ 3.518.500	\$ 16.658.500	\$ 38.558.500	\$ 34.616.500	\$ 55.368.500

Como se puede apreciar no hay economías de escala, dado que son pocos los ítems que se pueden eliminar, sólo los Gastos de Marketing y las tramitaciones legales, los demás gastos se duplican. Un monto que se puede reducir puede ser el inventario, que para un local se fijo en MM\$10 y que para dos locales se podría fijar en MM\$15, teniendo un inventario promedio de MM\$7,5 en cada local, pero esa decisión se dejará para ser tomada una vez que el negocio este en funcionamiento y para efectos de este estudio mantendremos el escenario más restrictivo dejando el inventario en MM\$20.

14.2. Determinación de Tasa de Descuento

Para poder realizar el análisis financiero debemos establecer la tasa de descuento, para lo cual se debe determinar el valor de las variables que componen dicha tasa.

$$WACC = K_d \times (1 - T) \times \frac{D}{A} + K_e \times \frac{P}{A}$$

En primer lugar se debe determinar la tasa de descuento de implementar el negocio con inversión propia. Esta tasa se obtiene de:

$$K_e = R_f + (R_m - R_f) \times \beta$$

Donde

$$R_f = 4,5^{10} \quad (\text{Anexo 6})$$

$$R_m = 12,8^{11} \quad (\text{Anexo 7})$$

$$\beta = 1,04^{12} \quad (\text{Anexo 8})$$

De los datos anteriores

$$K_e = 13,13\%$$

Es sabido en el sector financiero que siempre es mejor apalancar una empresa antes que inyectar capital propio. En este caso si se apalanca la empresa con un financiamiento de 25% por accionistas y 75% vía deuda bancaria se obtiene que la tasa de descuento será:

K_d : La banca presta al 12% anual.

$$T = 27\%$$

$$WACC = 6,57 + 3,28 = 9,85\%$$

Se aprecia que la mejor tasa de descuento la entrega el caso en que se apalanca la inversión, lo cual es consecuente con las teorías financieras de inversión en proyectos.

Luego se valora en el presente el conjunto de flujos que va a entregar el negocio, para lo cual se calcula el VPN o Valor Presente Neto de los flujos futuros y se descontarán a la tasa calculada anteriormente.

¹⁰ Corresponde a la tasa de un Bono nominal emitido por el Banco Central.

¹¹ Corresponde al valor IPSA 2016 de Informe Bolsa de Comercio de Santiago.

¹² Se obtiene de <http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/betas.xls>,

14.3. Cálculo de VPN de los flujos

Ahora se realiza el cálculo del Valor Presente Neto de cada uno de los flujos, para ingreso de \$150.000.000 y \$225.000.000. Para facilitar el uso de las tablas se realiza una simplificación del ítem Ingresos por ventas que se explica a continuación:

1. Para el caso de ingreso en el quinto año de funcionamiento de **\$150.000.000**, se usa el promedio anual, en donde si sumamos los cinco años del flujo que aparecen en la Tabla 30, se tendrá la suma de las ventas en los cinco años es **\$560.000.000**, lo cual dividido en 5 da un promedio de venta anual de **\$112.000.000.-**
2. De la misma manera, ahora para el caso de ingreso en el quinto año de funcionamiento de **\$225.000.000**, se usa el promedio anual, en donde si sumamos los cinco años del flujo que aparecen en la Tabla 33, se tendrá la suma de las ventas en los cinco años es **\$840.000.000**, lo cual dividido en 5 da un promedio de venta anual de **\$168.000.000.-**

Finalmente en las tablas se incluye una variable llamada volumen de ventas que corresponde a un porcentaje que se aplica a los ingresos por venta anual, donde 100% corresponde a una venta promedio de \$112.000.000 o equivalentemente a alcanzar un ingreso de \$150.000.000 en el quinto año. De la misma forma cuando la variable asciende a 150%, corresponde a una venta promedio de \$168.000.000 o equivalentemente a alcanzar un ingreso de \$225.000.000 en el quinto año.

14.3.1. VPN un local venta anual MM\$150 sin apalancamiento

Se calcula el VPN para un ingreso anual de \$150.000.000, alcanzado paulatinamente de acuerdo a la tabla N°30 y manteniendo los costos en un 40% de las ventas. En la Tabla 31 se muestra la evolución anual de los ingresos por venta:

Tabla N°31: “Ventas anuales alcanzando MM\$150 en el año 5”

Item	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por ventas	\$ -	\$ 75.000.000	\$ 90.000.000	\$ 115.000.000	\$ 130.000.000	\$ 150.000.000

Las ventas anteriores corresponden a un promedio anual de \$112.000.000, con lo cual el valor presente Puro, sin apalancar el negocio se presenta en la tabla N°32.

Tabla N°32: “VPN venta anual de MM\$150 sin apalancamiento”

Tasa de descuento	13,13%	VPN	\$21.615.869	r costo	40%
Razon de Costo	40%	TIR	37%	Vol ventas	100%
Volumen venta porcentual	100%	Payback	3	Venta promedio	\$ 112.000.000

Se aprecia que el VPN es de \$21.615.869, con una TIR de 37% lo que indica que el negocio posee factibilidad positiva.

Cabe señalar que el Payback del proyecto se alcanza en el año 3 de funcionamiento, lo cual es muy alentador.

El escenario estudiado, corresponde a un ingreso por ventas bastante conservador, pues se estima un ingreso igual a las ventas que tendría una tienda en el Persa BioBio y con un costo medio de 40% respecto a las ventas.

14.3.2. “VPN un local venta anual MM\$225 sin apalancamiento”

El ingreso anual de \$225.000.000, corresponde a un 50% sobre el ingreso del 14.3.1, por lo cual este análisis es muy similar al anterior. Las ventas anuales se estiman de acuerdo a la Tabla 32.

Tabla N°33: “Ventas anuales alcanzando \$225.000.000 en el quinto año”

Item	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por ventas	\$ -	\$ 112.500.000	\$ 135.000.000	\$ 172.500.000	\$ 195.000.000	\$ 225.000.000

Las ventas anteriores corresponden a un promedio anual de \$168.000.000, con lo cual el valor presente Puro, sin apalancar el negocio se presenta en la Tabla N°34.

Tabla N°34: “VPN para ingreso de \$225.000.000 sin apalancamiento”

Tasa de descuento	13,13%	VPN	\$104.037.816	r costo	40%
Razon de Costo	40%	TIR	114%	Vol ventas	150%
Volumen venta porcentual	150%	Payback	2	Venta promedio	\$ 168.000.000

Al igual que en el caso anterior se aprecia que el negocio posee factibilidad positiva, dado que el VPN es de \$104.037.816, con una TIR de 114%

En este caso el Payback se alcanza en el segundo año de funcionamiento del negocio, lo que es muy positivo para los inversionistas.

14.3.3. “VPN un local venta anual MM\$150 con Apalancamiento Financiero de un 75%”

En este apartado se realiza el cálculo de 14.3.1 pero esta vez con apalancamiento de un 75% de la inversión. Los ingresos y costos mensuales son los mismos usados en el punto antes mencionado.

En Anexo 9 se presentan los costos de financiamiento, la amortización e intereses de la deuda.

Tabla N°35 : “VPN para ingreso de \$150.000.000 al quinto año, con Apalancamiento”

Tasa de descuento	9,85%	VPN	\$ 27.097.208	r costo	40,000%
Razon de Costo	40%	TIR	66,80%	Vol ventas	100%
Volumen venta porcentual	100%	Payback	3	Venta promedio	\$ 112.000.000

Se aprecia que los resultados mejoran respecto a 14.3.1, debido a que como se está apalancando la inversión, entonces la tasa de descuento es menor y el VPN aumenta en un 25%, lo cual es muy atractivo, pues se mejora resultados que en la evaluación anterior ya eran buenos.

14.3.4. “VPN un local venta anual MM\$225 con Apalancamiento Financiero de un 75%”

Ahora se realiza el cálculo del VPN de 14.3.2, considerando un apalancamiento de 75%.

Tabla N°36 : “VPN para ingreso de \$225.000.000 con apalancamiento”

Tasa de descuento	9,85%	VPN	\$ 117.506.829	r costo	40%
Razon de Costo	40%	TIR	305%	Vol ventas	150%
Volumen venta porcentual	150%	Payback	1	Venta promedio	\$ 168.000.000

Al igual que en 14.3.3, los índices mejoran considerablemente debido a disponer de una tasa de descuento menor. Comparando con los resultados de 14.3.2 se aprecia una fuerte mejoría de los resultados obteniéndose un aumento del VPN de un 13%.

En este caso el Payback se alcanza en el primer año de funcionamiento del negocio, lo que es muy positivo para los inversionistas.

14.3.5. “VPN dos locales Venta anual MM\$150 cada uno sin apalancamiento”

En este punto se calcula VPN para un ingreso al quinto año de \$300.000.000, correspondiente a dos locales que alcanzan ventas de MM\$150 cada uno, el cual es alcanzado paulatinamente de acuerdo a la tabla N°37 y manteniendo los costos en un 40% de las ventas.

Tabla N°37: “Ventas anuales de dos locales alcanzando en conjunto \$300.000.000 en el año 5”

Item	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por ventas	\$ -	\$ 150.000.000	\$ 180.000.000	\$ 230.000.000	\$ 260.000.000	\$ 300.000.000

Las ventas anteriores corresponden a un promedio anual de \$224.000.000, con lo cual el valor presente Puro, sin apalancar el negocio corresponde a:

Tabla N°38: “VPN de dos locales con ingreso conjunto de \$300.000.000 sin apalancamiento”

Tasa de descuento	13,13%	VPN	\$56.020.241	r costo	40%
Razon de Costo	40%	TIR	47%	Vol ventas	100%
Volumen venta porcentual	100%	Payback	4	Venta promedio	\$ 224.000.000

Se aprecia que el VPN es de \$56.020.241, con una TIR de 47% lo que indica que el negocio posee factibilidad positiva.

Por otro lado, en 14.3.1, para el caso de un local cuya venta alcanzada al quinto año es de MM\$150, se obtuvo una VAN de \$21.615.869 lo que suponiendo dos locales por separado, en igualdad de condiciones obtendrían una VAN sumada de \$43.231.738, lo cual nos muestra que la VAN mejora un 29% al plantear la instalación de dos locales

14.3.6. “VPN dos locales venta anual MM\$150 cada uno y con apalancamiento de un 75%”

Ahora se realiza el cálculo del VPN de 14.3.5, considerando un apalancamiento de 75%.

En Anexo 9 se presentan los costos de financiamiento, la amortización e intereses de la deuda.

Tabla N°39: “VPN de dos locales con ingreso conjunto de \$300.000.000 con Apalancamiento Financiero de 75%”

Tasa de descuento	9,85%	VPN	\$ 79.194.355	r costo	40,000%
Razon de Costo	40%	TIR	107,94%	Vol ventas	100%
Volumen venta porcentual	100%	Payback	2	Venta promedio	\$ 224.000.000

Se aprecia un aumento importante en la VAN, donde sin apalancar era de \$56.020.241 y ahora una vez apalancada sube a \$79.194.355, lo que corresponde a un aumento de un 41%. Por otro lado el Payback se reduce de 4 a 2 lo que ratifica la mejoría de las condiciones para los inversionistas al apalancar el negocio.

14.3.7. Conclusiones de los VPN obtenidos

En este apartado se revisó que los resultados de llevar a cabo el negocio sin apalancamiento son muy positivos lo que desde ya confirma la factibilidad de su desarrollo e implementación. Posteriormente se vio que apalancando un 75% el negocio los resultados mejoran considerablemente y el Payback se reduce lo que favorece a los inversionistas.

Por otro lado se estudió la posibilidad de poner dos locales, escenario en el cual, a pesar de tener pocas economías de escala muestran una considerable mejoría en el VPN de los resultados respecto de lo que se obtiene de multiplicar por dos el resultado de un local.

Tabla N°40 “Resultados de VPN para los distintos casos”

Item	Cantidad de locales	Ventas año 5	Venta promedio anual	Apalancamiento	VPN	Tir	Payback
14.3.1	1	\$ 150.000.000	\$ 112.000.000	No	\$ 21.615.869	37%	3
14.3.2	1	\$ 225.000.000	\$ 168.000.000	No	\$ 104.037.816	114%	2
14.3.3	1	\$ 150.000.000	\$ 112.000.000	Si	\$ 27.097.208	67%	3
14.3.4	1	\$ 225.000.000	\$ 168.000.000	Si	\$ 117.506.829	305%	1
14.3.5	2	\$ 300.000.000	\$ 224.000.000	No	\$ 56.020.241	47%	4
14.3.6	2	\$ 300.000.000	\$ 224.000.000	si	\$ 79.194.355	108%	2

En la tabla anterior se puede comparar los resultados. En esta se confirma que el negocio se debe estudiar apalancado, pues mejora los resultados en cada uno de los distintos escenarios revisados. Por lo anterior en adelante el estudio del negocio se realiza con el apalancamiento propuesto de un 75%.

14.4. Análisis de sensibilidad

En este ítem se revisa como varían los resultados ante cambios en las variables que se estimaron fijas y que tienen una influencia importante en los resultados del negocio. En este caso las variables que determinan el resultado del negocio son el volumen de Ingreso por ventas y los costos de adquisición de los artículos.

14.4.1. Análisis de Sensibilidad para la Instalación de una tienda.

En primer lugar se realizará el análisis de sensibilidad para la instalación de una tienda, cuyos ingresos por ventas están comprendidos entre MM\$150 y MM\$225, volúmenes que como se explicó anteriormente se alcanzan paulatinamente al llegar al quinto año de funcionamiento.

Para ello se toma el flujo de caja, se introducen las variaciones al valor de costo porcentual y al volumen de ingresos por ventas. Los resultados de VPN se introducen en una tabla que permite facilitar los análisis.

En la Tabla N°41 se presentan los datos de VPN obtenidos ante variaciones de los ingresos por ventas y del costo porcentual de los artículos.

En esta tabla se utiliza el volumen de ingreso promedio por ventas y para aclarar lo que significan los montos se muestra en las primeras dos filas las ventas que se tienen en el año 0 y en el año 5, para dichos promedios.

Tabla N°41 : “Análisis de Sensibilidad del VPN de una tienda”

Venta año 1		\$ 63.888.592	\$ 67.500.000	\$ 75.000.000	\$ 82.500.000	\$ 90.000.000	\$ 101.250.000	\$ 112.500.000
Venta año 5		\$ 127.777.184	\$ 135.000.000	\$ 150.000.000	\$ 165.000.000	\$ 180.000.000	\$ 202.500.000	\$ 225.000.000
Valor Presente Neto		Volumen de Ingresos promedio por ventas en 5 años						
		\$ 95.406.964	\$ 100.800.000	\$ 112.000.000	\$ 123.200.000	\$ 134.400.000	\$ 151.200.000	\$ 168.000.000
Costo Porcentual	48,9%	\$ -27.156.423	\$ -17.000.277	\$ -	\$ 15.650.696	\$ 31.135.014	\$ 54.243.928	\$ 77.339.447
	45,0%	\$ -13.484.977	\$ -4.937.436	\$ 11.908.921	\$ 28.611.709	\$ 45.207.475	\$ 70.060.378	\$ 94.913.281
	40,0%	\$ 0	\$ 8.846.814	\$ 27.097.208	\$ 45.207.475	\$ 63.282.313	\$ 90.394.571	\$ 117.506.829
	35,0%	\$ 13.042.246	\$ 22.553.704	\$ 42.195.002	\$ 61.776.077	\$ 81.357.152	\$ 110.728.764	\$ 140.100.377
	30,0%	\$ 25.974.515	\$ 36.170.056	\$ 57.257.367	\$ 78.344.679	\$ 99.431.990	\$ 131.062.958	\$ 162.693.925

La tabla N°41 permite notar claramente como varia el VPN al variar los costos de adquisición de artículos y los volúmenes de ingresos por ventas.

Se aprecia que al tener una venta promedio anual de MM\$112 y si el costo de adquisición de los artículos es 48,9%, el VPN se hace cero y a medida que disminuyen los ingresos por ventas, a ese costo porcentual constante, el VPN se hace negativo lo que indica que en ese escenario la empresa no está cumpliendo las expectativas con que se desarrolló. Por otro lado, al disminuir el costo manteniendo el mismo ingreso por ventas (MM\$112), el VPN aumenta paulatinamente desde \$11.908.921 hasta llegar a \$57.257.367.

Lo anterior indica que la adquisición de artículos a un costo superior del 40% depende de los ingresos por venta que tenga el negocio. En el caso de que los ingresos por ventas superen los MM\$112, se permitirá aumentar los costos de adquisición de los artículos.

Similar situación se aprecia en torno al costo porcentual de 40%. En este caso el VPN se hace cero cuando los ingresos por ventas anuales son en promedio \$95.406.964, esto equivale a vender en los 5 años \$477.034.820, lo cual distribuido de acuerdo a los criterios usados para las evaluaciones significa alcanzar una venta de \$127.777.184 en el quinto año. Esta cifra es un 14,8% más baja que el límite inferior impuesto de \$150.000.000, escenario poco probable de alcanzar dado que por los estudios realizados a lo largo de este Plan el volumen inferior de MM\$150 anuales es el más pesimista.

Una vez que el volumen de ingresos por ventas aumenta, el VPN se hace positivo, a pesar del aumento de valor porcentual de adquisición de los artículos.

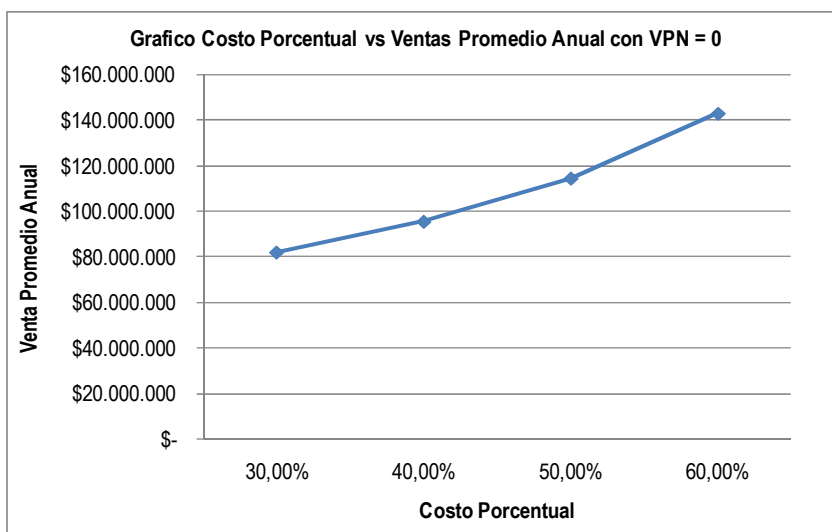
Con los datos obtenidos se construye la tabla N°42 Y el Grafico N°9.

Tabla N°42 : “Valores de Costo Porcentual y volumen de ventas para VPN=0”

Ventas 100%	\$ 560.000.000	
Venta año 5	\$ 150.000.000	
VPN	0	
Costo Porcentual	Venta porcentual anual	Venta Promedio anual
30,00%	73,0%	\$ 81.777.398
40,00%	85,2%	\$ 95.406.964
50,00%	102,2%	\$ 114.488.357
60,00%	127,8%	\$ 143.110.446

El grafico N°9 relaciona el volumen de ventas con el costo porcentual de adquisición de los artículos para un VPN=0. En este grafico, bajo la curva el VPN es negativo y por lo tanto NO se cumplen las condiciones para que el negocio entregue la rentabilidad deseada.

Grafico N°9 “Costo Porcentual de adquisición de artículos VS Ventas promedio anual de los 5 años, para un VPN=0”



Se realiza una regresión de los datos, para obtener una curva lineal o cuadrática que permita modelar la relación existente entre Costo Porcentual y Ventas Promedio Anual para un VPN=0.

Realizando aproximación lineal y cuadrática se obtienen los siguientes modelos:

$$VPA = \text{Venta Promedio Anual.}$$

CP = Costo Porcentual

Modelo Lineal con un $R^2 = 0,973$

VPA = $203.000.000 \times CP + 17.310.000$

Modelo cuadrático con un $R^2 = 0,999$

VPA = $374.800.000 \times CP^2 - 134.200.000 \times CP + 88.520.000$.

El Modelo cuadrático es mucho mas asertivo, posee un R^2 de 99,9% y comprobando se aprecia que el error es muy menor, por lo que se recomienda usar este modelo para mantener acotados los resultados del negocio.

Como se planteo en 12.7, se debe hacer un cierre de gestión mensual del local para determinar los resultados proyectar los resultados del año y evaluar el funcionamiento del negocio y de los dependientes.

Para esto se recomienda el uso del modelo cuadrático, que permite entender que tan cerca se está de la curva VPN=0, la cual es la frontera entre resultados positivos y negativos.

14.4.2. Análisis de Sensibilidad para la instalación de dos tiendas

En 14.3.6 se calculó el VPN de instalar una tienda de comercialización de artículos usados, utilizando Apalancamiento Financiero de un 75%. Ahora realizaremos un análisis de la sensibilidad de este negocio ante la variación de los ingresos por venta y los precios de adquisición de los artículos.

Se comienza por calcular el VPN en los distintos escenarios y con este construir la Tabla N°43, donde se puede apreciar claramente como varia el VPN al variar los costos de adquisición de artículos y los volúmenes de ingresos por ventas.

En esta condición se aprecia claramente que al tener una venta de MM\$224 y si el costo de adquisición de los artículos es 53,002%, el VPN se hace cero y a medida que disminuyen los ingresos por ventas, a ese costo porcentual constante, el VPN se hace negativo lo que indica que en ese escenario la empresa no está cumpliendo las expectativas con que se desarrolló el estudio. Por otro lado, al disminuir el costo manteniendo el mismo ingreso por ventas (MM\$112), el VPN aumenta paulatinamente desde \$18.412.319 hasta llegar a \$139.443.817.

Lo anterior indica que la adquisición de artículos a un costo superior del 50% depende de los ingresos por venta que tenga el negocio. En el caso de que los ingresos por ventas superen los MM\$224, se permitirá aumentar los costos de adquisición de los artículos.

Tabla N°43 “Análisis de Sensibilidad del VPN de dos tiendas”

Venta año 1		\$ 117.494.050	\$ 120.000.000	\$ 150.000.000	\$ 187.500.000	\$ 225.000.000
Venta año 5		\$ 234.988.101	\$ 240.000.000	\$ 300.000.000	\$ 375.000.000	\$ 450.000.000
Valor Presente Neto		Volumen de Ingresos promedio por ventas conjunta de dos locales en 5 años				
		\$ 175.457.782	\$ 179.200.000	\$ 224.000.000	\$ 280.000.000	\$ 336.000.000
Costo Porcentual	53,002%	\$ -80.700.416	\$ -74.220.233	\$ -	\$ 71.636.721	\$ 142.434.782
	50,0%	\$ -61.290.638	\$ -54.396.478	\$ 18.412.319	\$ 94.256.721	\$ 169.568.548
	45,0%	\$ -28.966.651	\$ -21.383.074	\$ 48.937.223	\$ 131.912.634	\$ 214.755.644
	40,0%	\$ -	\$ 6.163.892	\$ 79.194.355	\$ 169.568.548	\$ 259.942.740
	35,0%	\$ 24.010.393	\$ 30.660.747	\$ 109.319.086	\$ 207.224.461	\$ 305.129.836
	30,0%	\$ 47.910.735	\$ 54.995.228	\$ 139.443.817	\$ 244.880.375	\$ 350.316.933

En este trabajo se determinó que el costo de adquisición de los artículos es 40%. Luego situando el análisis en torno al costo porcentual de 40% el VPN se hace cero cuando los ingresos por ventas son en promedio \$175.457.782, esto equivale a vender en los 5 años \$877.288.910, lo cual distribuido de acuerdo a los criterios usados para las evaluaciones significa alcanzar una venta de \$234.988.101 en el quinto año. Por otro lado se estimó que el mínimo ingreso que puede percibir una tienda al quinto año es de MM\$150 que en el caso de dos tiendas es MM\$300 y MM\$234 corresponde a un 22% por debajo del límite inferior, nivel de ventas muy difícil de alcanzar.

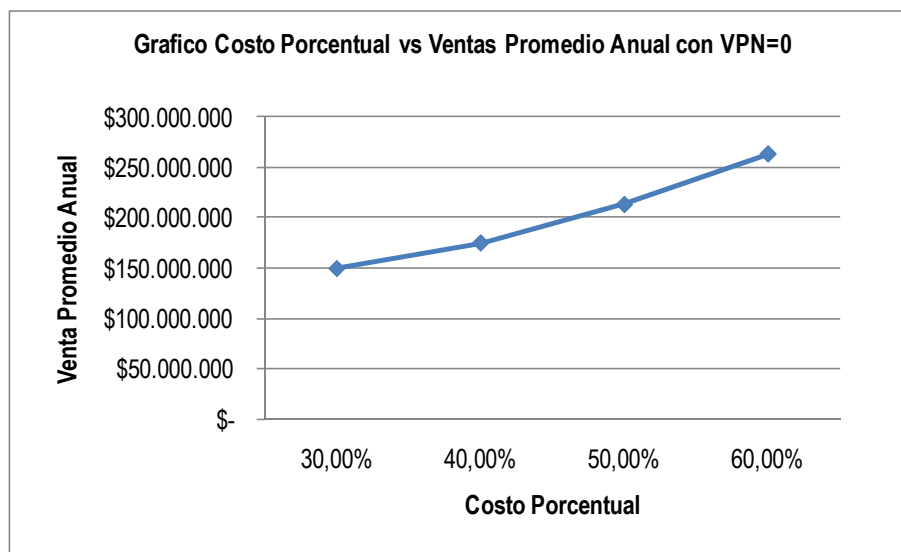
Una vez que el volumen de ingresos por ventas aumenta, el VPN se hace positivo, a pesar del aumento de valor porcentual de adquisición de los artículos.

Al igual que en 14.4.1, se construye una tabla (Tabla N°44) y un grafico que relaciona el volumen de ventas con el costo porcentual de adquisición de los artículos para un VPN=0. En este grafico, bajo la curva el VPN es negativo y por lo tanto NO se cumplen las condiciones para que el negocio entregue la rentabilidad deseada.

Tabla N°44 : “Valores de Costo Porcentual y volumen de ventas para VPN=0”

Ventas 100%	\$ 1.120.000.000	
Venta año 5	\$ 300.000.000	
VPN	0	
Costo Porcentual	Venta porcentual anual	Venta Promedio anual
30,00%	67,1%	\$ 150.392.384
40,00%	78,3%	\$ 175.457.782
50,00%	94,0%	\$ 213.434.899
60,00%	117,5%	\$ 263.186.673

Grafico N°10 “Costo Porcentual de adquisición de artículos VS Ventas promedio anual de los 5 años, para un VPN=0”



Al igual que para el caso de una tienda, se realiza una regresión de los datos, para obtener una curva lineal o cuadrática que permita modelar la relación existente entre Costo Porcentual y Ventas Promedio Anual para un VPN=0.

Realizando aproximación lineal y cuadrática se obtienen los siguientes modelos:

VPA = Venta Promedio Anual.

CP = Costo Porcentual

Modelo Lineal con un $R^2 = 0,973$

$$VPA = 376.300.000 \times CP + 31.250.000$$

Modelo cuadrático con un $R^2 = 0,999$

$$VPA = 617.100.000 \times CP^2 - 179.000.000 \times CP + 148.500.000.$$

El Modelo cuadrático es mucho más asertivo, posee un R^2 de 100%, por lo que se recomienda usar este modelo para mantener acotados los resultados del negocio.

Como se revisó en 12.7, se debe hacer un cierre de gestión mensual del local para determinar los resultados, proyectar los resultados del año y evaluar el funcionamiento del negocio y de los dependientes.

Al igual que en 14.4.1, se recomienda el uso del modelo cuadrático, que permite entender que tan cerca se está de la curva VPN=0, la cual es la frontera entre resultados positivos y negativos.

14.5. Análisis de los resultados

En este capítulo se presenta los flujos de caja proyectados para una tienda con volumen de ventas comprendido entre MM\$150 y MM\$225.

En el escenario más desfavorable con Volumen de ventas de MM\$150, considerando el costo de adquisición de los artículos en un 40% del valor de venta y sin considerar financiamiento, los resultados obtenidos para el VPN son positivos.

Se demostró como mejoran los resultados al incluir apalancamiento financiero para el proyecto, lo que es consecuente con las teorías Financieras.

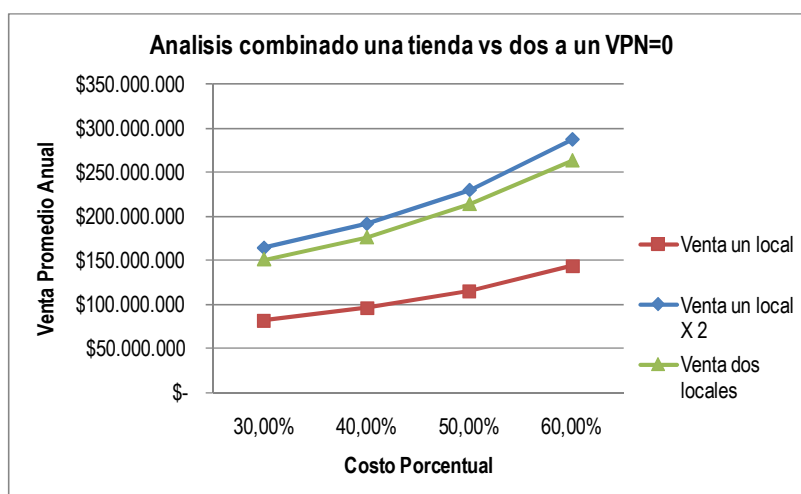
En la tabla N°45 se presentan las opciones que se analizó, con los VPN calculados. En esta se puede apreciar como mejoran los resultados al considerar dos locales que funcionan en forma conjunta respecto de los resultados de un local independiente.

Tabla N°45 “Resultados obtenidos del análisis de los escenarios para costo de adquisición 40%”

Caso	VPN	TIR	Payback
Un local ventas MM\$150	\$ 27.097.208	66,80%	3
Un local ventas MM\$225	\$ 117.506.829	305,46%	1
Dos locales ventas MM\$150 c/u	\$ 79.194.355	107,94%	2
Dos locales ventas MM\$225 c/u	\$ 259.942.740	398,95%	1

Por otro lado se construye una gráfica que muestra la relación existente entre volumen de ventas y costo porcentual para un VPN=0, lo cual permite que una vez en funcionamiento se puede mantener controlado los resultados del negocio para en primer lugar asegurar el lograr un VPN positivo y luego mejorar su cifra.

Grafico N°11 “Análisis combinado una tienda vs dos tiendas a un VPN=0”



En el Gráfico N°11 se aprecia como el VPN mejora al tener dos locales respecto a dos veces el VPN de una sola tienda. Esto se debe a que en las proyecciones económicas hay gastos que se pueden compartir como por ejemplo el gasto de marketing que en este estudio se consideró como uno solo para una o dos tiendas.

Esta consideración permite que una vez que el negocio este en funcionamiento, se puede revisar los resultados del plan de Marketing y analizar la posibilidad de aumentar su presupuesto para tomar acciones que permitan mejorar resultados.

Además, como se dijo anteriormente, el disponer de dos locales entrega la posibilidad de reducir el inventario y compartir bodega, situación que a pesar de ser planteada no se analizó, pues mejora el escenario de estudio.

Otra consideración importante comprende las ventajas que entrega al negocio el tener dos tiendas, pues tiene el doble de presencia y exposición, lo que conlleva a más posibilidades de hacerse conocido y permite diversificar riesgos.

Se estableció también un modelo matemático mediante regresión lineal y cuadrática que permite modelar la relación entre Venta Promedio Anual y el Costo Porcentual para un $VPN = 0$. Una vez que el negocio se encuentre en etapa de madurez, se puede realizar análisis mensuales de los resultados y proyectar el resultado del año presente usando los resultados de años anteriores para entender si el negocio está sobre o bajo la curva de $VPN = 0$ y tomar decisiones correctivas.

15. CONCLUSIONES

Los análisis realizados a lo largo del presente trabajo han entregado las bases para el estudio y desarrollo de la implementación de un negocio de artículos usados.

En primer lugar se definieron los artículos que se comercializarán en el negocio, siendo elegidos aquellos de tipo tecnológico electrónico como lo son computadores, consolas de juegos, televisores y todos sus periféricos.

Se definió como segmento a aquellos estudiantes de enseñanza básica, media y superior, pues son ellos los mayores consumidores de este tipo de artículos, lo que mejora la posición del negocio es que este segmento de clientes está restringido de presupuesto por que la mayoría no trabaja y son hijos de un padre y madre de familia, que debe administrar el presupuesto familiar. Lo anterior lleva a que el segmento de clientes escogido debe permanentemente buscar opciones económicas para suplir sus necesidades o deseos, situación en la cual aparece con fuerza el presente modelo de negocios.

Se vio también que en el gasto familiar las familias destinan un 7,6% de su ingreso al consumo de un grupo de artículos catalogados como "Otros", entre los cuales se encuentran los productos del presente Plan. Por ser este porcentaje muy bajo esta claro que los segmentos de ingreso más bajo optan por la compra de artículos nuevos pues son las casas comerciales las únicas que le otorgan crédito. Al dar opción de pago con tarjetas se presenta a las familias de segmento socioeconómico medio y bajo una posibilidad para que puedan adquirir productos usados a un valor más bajo.

Revisadas las fortalezas y debilidades del presente negocio se vio que las principales fortalezas a explotar son la confianza que da un local establecido, la posibilidad que tiene el cliente de probar los productos y la posibilidad de prestar garantía. Esta última quedara planteada para ser implementada una vez que el negocio logre un funcionamiento regular, se aprenda a evaluar y valorar los productos y los dependientes del negocio sean capaces de discernir las garantías que se prestara a los productos. Las principales debilidades encontradas son que la empresa es desconocida y la desconfianza de comprar artículos usados. En este caso la primera es la base del plan de marketing, el cual fija las tácticas para conseguir la penetración y conocimiento en el Mercado que permitirá al negocio obtener los resultados esperados.

El análisis de las 5 fuerzas de Porter entrega que la principal amenaza para el negocio es la amenaza de nuevos competidores. Por ser un negocio simple es muy fácil de copiar, por ello, la implementación debe ser rápida, darse a conocer en muy poco tiempo, prestar un servicio de excelencia y con esto posicionarse como una tienda única. Esto hará un poco más difícil la entrada de competidores. Por esta razón es conveniente comenzar el negocio con la instalación de dos locales, lo que facilitaría la penetración en el Mercado.

La estimación de la demanda se realizó basada en una encuesta a locatarios del Persa BioBio. El resultado de ésta muestra que las ventas que tendría un local promedio establecido en dicho persa y que ofrece la amplia gama de productos que componen la oferta ascenderían a \$150 millones anuales. Esto lleva a pensar que en un local

establecido en el centro de Santiago o en Providencia, debería tener mejores volúmenes de ingreso por ventas. Con estas consideraciones se estima un intervalo para el volumen de ventas comprendido entre MM\$150 y MM\$225, correspondiente a un 50% sobre el primero.

En el análisis Económico se revisó las opciones a partir del volumen de ingresos por venta de \$150 millones. Se plantea poner un local o dos locales. En los dos casos los resultados son positivos, siendo el más recomendable el segundo, pues los resultados son superiores, permite una penetración de Mercado más rápida y se posiciona en las dos comunas de mayor afluencia de público.

Sin embargo la inversión es alta y no hay mayores economías de escala, pues una tienda invierte M\$21.750, mientras que 2 invierten M\$40.250 valor que es casi el doble del anterior. Por esto la decisión de implementar una o dos tiendas pasará por la posibilidad de financiamiento que tenga el inversionista.

Finalmente se puede concluir que todos los lineamientos establecidos en el presente trabajo, entregan un proyecto atractivo que posee proyecciones económicas muy positivas en todos los escenarios, aún en el más pesimista, por lo cual se aprecian muy buenas perspectivas para realizar la inversión.

16. BIBLIOGRAFIA

- BestRoger J. 2005. Marketing Estratégico. 4ª Edición, Madrid, Pearson Educación S.A.
- Chase Richard, Jacobs Robert 2014. Administración de Operaciones. 13ª edición, México, McGraw-Hill.
- MassonsJoans2015. Finanzas, Análisis y Estrategia Financiera. Barcelona, colección ESADE.
- Zorita Lloreda Enrique 2015. Plan de Negocio, Madrid, Editorial ESIC.
- SapagNassir, Sapag Reinaldo 2008. Preparación y Evaluación de Proyectos. 5ª edición, Colombia, McGraw-Hill.
- Balanko-Dickinson Greg 2008. Como preparar un Plan de Negocios exitoso. 1ª Edición México, McGraw-Hill.
- Harvard Business Press, serie Pocket Mentor. "Crear un Plan de Negocios, soluciones prácticas para los desafíos del día a día".<<http://lanuevaeconomia.com/leer-gratis-el-libro-crear-un-plan-de-negocios-de-harvard-business-publishing.html>>.[Consulta / Lectura Agosto 2017].
- Asociación de Investigadores de Mercado. 2015. "Nuevo Modelo de Clasificación Socioeconómica" Diciembre 2015. <<http://www.aimchile.cl/descargue-aca-el-estudio-completo-sobre-nuevo-modelo-de-grupos-socioeconomicos/>>[Consulta y descarga Agosto 2017]
- INE. 2008CHILE: Proyecciones y Estimaciones de Población. 1990-2020. País y Regiones. <https://research.csiro.au/gestionrapel/wp-content/uploads/sites/79/2016/11/CHILE-Proyecciones-y-Estimaciones-de-Poblaci%C3%B3n-por-Sexo-y-Edad.-1990-2020.pdf> Santiago Chile. [Consulta y descarga Julio 2017]
- Sernac. Radiografía al Presupuesto Familiar 2012 en Chile. 2012. <<https://www.sernac.cl/estudio-radiografia-al-presupuesto-familiar-2012-en-chile>>[Consulta Agosto 2017].
- Webuy. 2017. Página Web de tienda española de venta de artículos de segunda mano.<https://es.webuy.com/#.WaN_GijjHIU> [Consulta Septiembre 2017].
- Realcash. 2017. Página Web de tienda española de venta de artículos de segunda mano. <<http://realcash.es>> [Consulta Septiembre 2017].
- Sell and Buy. 2017. Página Web de tienda española de venta de artículos de segunda mano. <<https://www.sellandbuy.es>> [Consulta Septiembre 2017].
- Cash Converters. 2017. Página Web de tienda española de venta de artículos de segunda mano. <<https://cashconverters.es>> [Consulta Septiembre 2017].

Trueque Shop. 2017. Página Web de tienda española de venta de artículos de segunda mano. <<http://truequeshop.es>> [Consulta Septiembre 2017].

ANEXO1 “Tabla de clasificación de Grupos Socioeconómicos”

Variables medidas	ALTA			Media típica C2	Media Baja C3	Vulnerables D	Pobres E
	AB	C1a	C1b				
Participación en el gasto							
Gasto de los hogares chilenos	21%	15%	16%	18%	18%	9%	4%
Veces peso poblacional	7	3,7	1,8	1	0,6	0,4	0,3
% de la población país	2,9%	4,2%	8,9%	17,9%	29,1%	24,2%	12,9%
% de la población RM	5,4%	6,5%	11,0%	21,5%	29,2%	18,9%	7,6%
% del estrato	18,0%	26,0%	56,0%	38,0%	62,0%	65,0%	35,0%
Ingreso mensual Promedio Hogar	\$4.386.000	\$2.070.000	\$1.374.000	\$810.000	\$503.000	\$307.000	\$158.000
Distribucion Geografica							
% de RM en comunas de Concentracion	82,0%	60%	60%	29%	38%	58%	46%
En Comunas de concentracion	Sa, Pr, Ññ, LR, LC, VT, LB	Sa, Pr, Ññ, LR, LC, VT, LB	Sa, Pr, Ññ, LR, LC, SM, LF, MP	MP, SM, Lcis, LF	Qu, Hu, CN, Pd, LP, PAC, SJ, Pñ, Cerr	Qu, Hu, CN, Pd, LP, PAC, SJ, Pñ, Cerr, LP, PAlto, etc	Qu, Hu, CN, Pd, LP, PAC, SJ, Pñ, Cerr, LP, PAlto, etc
Bancarizacion, acceso a productos tradicionales	94%	89%	76%	58%	43%	36%	32%

- Fuente : Asociación de Investigadores de Mercado AIM 2015

ANEXO 2 “Análisis FODA Cuantitativo”

Escala de valores 1 a 10 siendo 1 el mas bajo y 10 el mas alto		AMENAZAS						OPORTUNIDADES						Total	%	
		A1 Gran diversidad de productos sustituitivos.	A2 Existencia de desconfianzas respecto a este tipo de tiendas.	A3 Sensacion de que productos usados pueden fallar	A4 Posibilidad de que los art. Comprados esten en mal estado lo que genera publicidad negativa	Suma	Media %	O1 Mayor preocupacion de los/as consumidores por el cuidado del medioambiente, mediante la realizacion de un consumo responsable que recicla y reutiliza.	O2 Aumento de inmigración en estratos de bajos ingresos.	O3 Característica cíclica de la economía	O4 Permanente crecimiento de la poblacion	O5 La gente siempre necesita algo	Suma			Media %
FORTALEZAS	F1 Baja inversión en compra de mercadería.	8	7	5	5	25	63%	7	7	7	8	6	35	70%	60	67%
	F2 Los clientes venden y compran en el local lo que facilita el cometido del administrador.	4	6	5	6	21	53%	7	6	5	5	6	29	58%	50	56%
	F3 Se satisfacen necesidades que no desaparecen.	5	6	5	5	21	53%	6	7	7	6	9	35	70%	56	62%
	F4 Se venden productos a muy bajo precio	7	5	4	4	20	50%	7	7	7	6	8	35	70%	55	61%
	F5 Ventaja de entregar el pago Inmediatamente.	2	8	5	5	20	50%	7	8	7	5	7	34	68%	54	60%
	F6 Alto poder de negociación de nuestra empresa.	4	4	6	6	20	50%	5	5	7	7	6	30	60%	50	56%
	F7 Confianza que da un local establecido.	9	6	8	8	31	78%	7	7	7	6	7	34	68%	65	72%
	F8 Posibilidad de probar los productos	8	8	8	8	32	80%	7	7	6	6	7	33	66%	65	72%
	F9 Posibilidad de permutar con ganancias	7	7	5	5	24	60%	7	7	7	6	7	34	68%	58	64%
	F10 Posibilidad de prestar garantia a los articulos	8	9	9	9	35	88%	8	7	6	7	7	35	70%	70	78%
	SUMA	62	66	60	61			68	68	66	62	70	334			
%	62%	66%	60%	61%		62%	68%	68%	66%	62%	70%		67%		65%	
DEBILIDADES	D1 La empresa es desconocida.	9	8	8	8	33	83%	9	9	5	5	8	36	72%	69	77%
	D2 Limitado conocimiento de tasación de artículos.	3	3	3	8	17	43%	4	4	3	3	5	19	38%	36	40%
	D3 Poca rotacion de algunos articulos	3	3	2	2	10	25%	2	3	3	3	3	14	28%	24	27%
	D4 Incerteza del estado de los articulos.	3	7	7	8	25	63%	4	3	3	3	5	18	36%	43	48%
	D5 Desconfianza de los clientes de comprar articulos usados que pueden fallar	8	8	9	9	34	85%	6	3	3	3	5	20	40%	54	60%
	SUMA	26	29	29	35			25	22	17	17	26				
%	52%	58%	58%	70%		60%	50%	44%	34%	34%	52%		43%		50%	
Total	88	95	89	96			93	90	83	79	96					
%	59%	63%	59%	64%			62%	60%	55%	53%	64%					

ANEXO 3 “Declaración Jurada Tipo”

DECLARACION JURADA

Mediante el presente documento yo _____
C.I. _____, de nacionalidad _____ domiciliado
en _____

Declaro bajo juramento que los siguientes artículos:

son de mi propiedad, y fueron adquiridos por mi persona en el comercio formal.

Hoy _____ vengo a venderlos a la tienda
_____ RUT _____, domiciliada en
_____ acto en el cual recibo
conforme de esta el pago de \$ _____.-

Firma Tienda

Firma y huella vendedor

ANEXO 4 “Encuesta a locatarios del Persa BioBio”

Artículo	\$0 a	\$100 a	\$200 a	\$300 a	\$400 a	\$500 a\$	\$600 a	Cantidad	Suma producto	Venta promedio
	\$100.000	\$200.000	\$300.000	\$400.000	\$500.000	\$600.000	\$700.000			
	\$50.000	\$150.000	\$250.000	\$350.000	\$450.000	\$550.000	\$650.000			
Computadores				2	1	9	3	15	\$8.050.000	\$536.667
Pantallas			5	7	3			15	\$5.050.000	\$336.667
Impresoras	3	10	1					14	\$1.900.000	\$135.714
Scaner	9	5						14	\$1.200.000	\$85.714
Otros Computacion	3	7	5					15	\$2.450.000	\$163.333
Consolas de juegos				2	11	5	1	19	\$9.050.000	\$476.316
Juegos para Consolas		16	3					19	\$3.150.000	\$165.789
Otros consolas	5	11	3					19	\$2.650.000	\$139.474
Televisores				1	3	4		8	\$3.900.000	\$487.500
Equipos de musica			2	4	1			7	\$2.350.000	\$335.714
DVD	5	2						7	\$550.000	\$78.571
Otros electrónicos	1	5	2					8	\$1.300.000	\$162.500

Total venta fin de semana \$ 41.600.000 \$ 3.103.960

Total venta mensual \$ 166.400.000 \$ 12.415.840

ANEXO 5“Cálculo aproximado de superficie requerida para almacenamiento de productos”

Artículo	Venta promedio semanal	Precio de venta promedio	Unidades	Unidades vendidas al mes	Superficie requerida por artículo	Superficie requerida m2
Computadores	\$536.667	140.000,0	3,8	15	0,5*0,5	3,75
Pantallas	\$336.667	60.000,0	5,6	22	0,6*0,10	1,32
Impresoras	\$135.714	40.000,0	3,4	13	0,5*0,4	2,6
Scanner	\$85.714	40.000,0	2,1	8	0,5*0,5	2
Otros Computacion	\$163.333	10.000,0	16,3	65	0,2*0,1	1,3
Consolas de juegos	\$476.316	150.000,0	3,2	12	0,5*0,3	1,8
Juegos para Consolas	\$165.789	10.000,0	16,6	66	0,14*0,14 (10 Uni)	0,12936
Otros consolas	\$139.474	10.000,0	13,9	55	0,2*0,1	1,1
Televisores	\$487.500	200.000,0	2,4	9	1,1*,15	1,485
Equipos de musica	\$335.714	70.000,0	4,8	19	0,5*0,4	3,8
DVD	\$78.571	40.000,0	2,0	7	0,14*0,14 (10 Uni)	0,14
Otros electrónicos	\$162.500	10.000,0	16,3	65	0,2*0,1	1,3
					Total (m2)	20,72436

ANEXO 6 Obtención tasa libre de riesgo de Banco Central



Banco Central de Chile
Gerencia de Mercados Nacionales
Departamento Operaciones de Mercado Abierto
Mesa de Dinero Nacional

CALENDARIO DE LICITACIONES DE BONOS 2017

Fecha de licitación	Instrumento	Emisor	ISIN / Nemoténico	Tipo de emisión	Madurez	Cupón	Volumen
May 24	Bono nominal	Tesorería General de la República de Chile	CL0002269331 BTP0450321	Reapertura	Marzo 01, 2021	4,5%	CLP\$ 655.000 MM

**BOLSA DE SANTIAGO CIERRA EL 2016 CON MÁXIMOS HISTÓRICOS
TRANSADOS EN RUEDA**

El número de negocios en acciones ascendió a 3.221.092 operaciones, mientras que los montos transados se incrementaron en 11,7% respecto del año anterior, totalizando US\$23.461 millones.

Los precios de las acciones anotaron alzas en sus rendimientos, que se reflejaron en aumentos en los índices principales, IPSA en 12,8%; IGPA en 14,2% e INTER-10 en 14,7%.

Durante el año se realizaron significativas colocaciones de bonos de empresas de emisión primaria, totalizando un monto colocado de US\$5.431 millones, lo que representó un aumento de 16,71% respecto al nivel de colocaciones registradas el año anterior.

En tanto, Lipigas realizó una exitosa apertura mediante colocación secundaria de acciones, correspondiente al 20% de la propiedad de la compañía. Los nuevos inversionistas se adjudicaron 22.714.903 acciones a un precio de \$4.500 por unidad, lo que equivale a un monto total superior a los US\$150 millones.

ANEXO 8 Obtención factor beta

Se obtienen los valores de beta de las industrias que más se asemejan al presente negocio, luego se calcula el promedio de estas obteniendo el beta que se usara en el trabajo

Calculo del Beta

Industria	Beta
Computers/Peripherals	1,06
Electronics (Consumer & Offices)	1,08
Retail (General)	1,05
Software (Entertainment)	0,98
Media	1,0425

ANEXO 9 Apalancamiento Financiero

Para el Apalancamiento Financiero se construyen las dos tablas siguientes

Caso un Local				Caso dos locales			
Inversion	21750000			Inversion	37750000		
Apalancamiento	75%			Apalancamiento	0,75		
Préstamo	16.312.500			Préstamo	28312500		
Tasa	12%			Tasa	0,12		
Períodos	5			Períodos	5		
Cuota	-4.525.246			Cuota	-7854163,036		
Deuda inicial	Cuota	Amortización	Intereses	Deuda inicial	Cuota	Amortización	Intereses
\$ -16.312.500	\$ -4.525.246	\$ -2.567.746	\$ -1.957.500	\$ -28.312.500	\$ -7.854.163	\$ -4.456.663	\$ -3.397.500
\$ -13.744.754	\$ -4.525.246	\$ -2.875.876	\$ -1.649.370	\$ -23.855.837	\$ -7.854.163	\$ -4.991.463	\$ -2.862.700
\$ -10.868.878	\$ -4.525.246	\$ -3.220.981	\$ -1.304.265	\$ -18.864.374	\$ -7.854.163	\$ -5.590.438	\$ -2.263.725
\$ -7.647.897	\$ -4.525.246	\$ -3.607.499	\$ -917.748	\$ -13.273.936	\$ -7.854.163	\$ -6.261.291	\$ -1.592.872
\$ -4.040.398	\$ -4.525.246	\$ -4.040.398	\$ -484.848	\$ -7.012.646	\$ -7.854.163	\$ -7.012.646	\$ -841.517