



# **BTS CHILE SPA**

## **(Baby travel service Chile)**

### **Parte II**

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

**Alumno: Patricio Moisan**  
**Profesor Guía: Rodrigo Fuentes**

**Santiago, Septiembre 2018**

# **BTS CHILE SPA (BABY TRAVEL SERVICES CHILE)**

## **Parte II**

BUSINESS PLAN PARA OPTAR AL GRADO DE MASTER OF BUSINESS  
ADMINISTRATION

MBA WEEKEND

**Profesor** : Rodrigo Fuentes

**Alumnos** : Patricio Moisan

**Noviembre 2018**

## Tabla de contenidos

Tabla de contenidos .....	2
1. Resumen ejecutivo .....	5
2. Oportunidad de negocio.....	6
3. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes .....	7
4. Descripción de la empresa y propuesta de valor.....	8
5. Plan de Marketing.....	9
6. Plan de Operaciones .....	10
6.1. Fase 1 – Acondicionamiento y pruebas.....	10
6.2. Fase 2 – Importación y comercialización lote de prueba .....	11
6.3. Fase 3 – Régimen de operación inicial.....	12
6.3.1. Cumplimiento del plan de ventas .....	12
6.3.2. No cumplimiento del plan de ventas .....	13
6.4. Fase 4 – Régimen de operación normal.....	13
7. Equipo del proyecto .....	15
7.1. Incentivos y compensaciones.....	18
8. Plan Financiero.....	20
8.1. Supuestos .....	20
8.2. Ingresos: .....	21
8.3. Costos y Gastos.....	23
8.3.1. Costos Variables .....	23
8.3.2. Costos Fijos.....	24
8.4. Depreciación .....	26
8.5. Capital de Trabajo.....	27
8.6. Otras Inversiones .....	28
8.7. Otros gastos iniciales .....	29
8.8. Valor de Liquidación.....	29
8.9. VAN, TIR y PAYBACK .....	31
9. Riesgos críticos .....	32
9.1. Tecnología .....	32
9.2. Certificación .....	32
9.3. Cultural.....	32
9.4. Imitación.....	33
9.5. Legislación.....	33

9.6.	Cambio en la preferencia GSE alto .....	33
9.7.	Publicidad y Marketing .....	33
9.8.	Influencia de la competencia .....	34
10.	Propuesta Inversionista.....	35
10.1.	Capital inicial .....	35
10.2.	Aumento de capital.....	35
10.3.	Variación del precio de la acción .....	36
10.4.	Rentabilidad de las acciones .....	36
11.	Conclusiones.....	38
12.	Anexos.....	39
12.1.	Anexo 01 – Extracto encuesta “Entendiendo al Consumidor Consciente”.....	39
12.2.	Anexo 02 – Encuesta “Conducta y preferencia en la compra y uso de SRI” .....	39
12.3.	Anexo 03 – Dimensiones contenedores marítimos .....	43
12.4.	Anexo 04 – Modelo Canvas.....	44
12.5.	Anexo 05 – Ficha de productos .....	45
12.6.	Anexo 06 – Tipo de sensores de impacto .....	48
12.7.	Anexo 07 – Detalle constitución SPA.....	50

## Índice De Tablas

Tabla 1:	Equipo de trabajo por periodo .....	15
Tabla 2:	Servicios contratados BTS CHILE.....	17
Tabla 3:	Planilla de remuneraciones .....	18
Tabla 4:	Factores de incentivo anual por banda.....	18
Tabla 5:	Distribución de venta canal online vs canal tradicional.....	21
Tabla 6:	Distribución de tipo de precios por canal de venta .....	21
Tabla 7:	Estimación de venta por tipo de producto .....	22
Tabla 8:	Estimación de ingresos .....	22
Tabla 9:	Costo de productos puestos en bodega .....	23
Tabla 10:	Costo directo anual .....	23
Tabla 11:	Costo de almacenaje y logística.....	24
Tabla 12:	Costo crossdocking retail .....	24
Tabla 13:	Costos variables totales .....	24
Tabla 14:	costos de administración.....	25
Tabla 15:	Gastos totales de marketing.....	25

Tabla 16: Gastos de arriendo y otros gastos básicos.....	26
Tabla 17: Costos fijos totales.....	26
Tabla 18: depreciación.....	26
Tabla 19: Estado de Resultado a 5 años .....	27
Tabla 20: Capital de trabajo .....	28
Tabla 21: Otras inversiones .....	29
Tabla 22: Flujo total de otras inversiones.....	29
Tabla 23: Activos intangibles, patentes y SII.....	29
Tabla 24: Valor liquidación camioneta .....	29
Tabla 25: Flujo final .....	30
Tabla 26: VAN, TIR y PAYBACK .....	31
Tabla 27: Aportes de capital inicial por tipo de socios .....	35
Tabla 28: Aportes aumento de capital.....	36
Tabla 29: Precio de acciones BTS CHILE.....	36
Tabla 30: Rendimiento de acciones .....	37

### Índice De Ilustraciones

Ilustración 1: Fases del plan de operaciones .....	10
Ilustración 2: Calendarización de flujos (ingresos/egresos) hasta el mes 26.....	12
Ilustración 3: Calendario de ejecución de fases .....	14
Ilustración 4: Organigrama BTS CHILE .....	17

## 1. Resumen ejecutivo

Así como la mayoría de los adultos en Chile realizan viajes en vehículos utilizando el cinturón de seguridad, los bebés y niños también deben utilizar algún sistema de retención infantil (en adelante SRI) que los proteja en caso de algún accidente. Si bien por el lado de los adultos el cinturón de tres puntas viene incorporado en cada vehículo, para los bebés y niños no es así y los padres o responsables de los infantes deben adquirir algún SRI en el mercado. Debido a distintos factores, pero principalmente el factor económico, los niños de escasos recursos no tienen acceso al uso de los SRI ya que sus padres no tienen como comprarlos, esto se ha traducido en cifras oficiales entregadas por CONASET de uso general de SRI's de aproximadamente un 49%, tasa de uso muy baja debido a que la mitad de nuestros bebés y niños se movilizan en automóvil corriendo un gran riesgo de lesiones graves o incluso la muerte en caso de accidente.

BTS Chile propone un modelo de negocio innovador, inspirado en el modelo de Empresa B, que busca no solo una rentabilidad económica, sino que además una rentabilidad social y ecológica ¿Cómo se logra? BTS utilizará parte del margen generado por la venta de SRI's a los grupos socioeconómicos A-B-C1-C2-C3 para costear la campaña de todos los niños seguros, subvencionando en precio a los grupos socioeconómicos D y además donando los SRI al GSE E. Esto se logra además gracias a la utilización de un dispositivo de rastreo de siniestros que permitirá reciclar SRIs que no hayan tenido algún evento y entregarlo de esta forma a los grupos D-E.

De esta forma, BTS Chile planea aspirar a una participación de mercado de un 16% al quinto año de comercialización, posicionándose en el mercado como una empresa amigable con el medio ambiente y preocupada de los aspectos sociales propios de su rubro y ofreciendo atributos en su modelo de negocio que no ofrece la competencia, esta estrategia se basa en la estrategia de océanos azules; donde además de ser competitiva en los atributos actuales de la industria, se diferencia en el aspecto social (al subvencionar y/o donar SRIs), ecológico (al reutilizar SRI de segunda mano en GSE vulnerables) y en el contacto y atención al cliente (donde se planea tener contacto con los padres del bebé durante el período que se debe utilizar SRI por ley ,es decir 0 a 9 años de edad).

BTS Chile estima un capital de inicio de 190MM, con un aumento de este a 240MM para el primer año de funcionamiento, con estas inversiones se logrará una rentabilidad a 5 años de un 36% y un VAN de 304MM. La recuperación o payback se produce en el año 5, que está dentro de los rangos razonables para este tipo de proyectos, que en promedio ronda en los 4 años.

## 2. Oportunidad de negocio

Si bien la entrada en vigencia de la ley de uso obligatorio de SRI ha disminuido la cantidad de accidentes fatales en menores de 9 años, aún siguen muchos padres de sin adquirir un SRI para los bebés o niños, principalmente por el costo que tiene un sistema de retención y en segundo grado por aspectos culturales donde los conductores piensan de la forma “Yo nunca tendré un accidente de tránsito”, “yo conduzco bien”, “a mí nunca me pasará algo así”.

Estos factores, económicos y culturales, han mostrado finalmente que solo aproximadamente un 50% de los niños transportados en vehículos (excluye furgones escolares y taxis ya que como medios de transporte no se incluyeron en la ley) utilizan algún sistema de retención infantil. Al realizar una encuesta a un universo de más de 100 padres con hijos menores de 9 años de edad, los grupos socioeconómicos más acomodados muestran una tasa de uso de un 92%, lo que contrasta fuertemente con el promedio nacional de todos los GSE que es de un 49%, lo que permite inferir que la baja tasa de uso nacional viene dada por el casi nulo uso de SRI en los sectores de menores ingresos.

Actualmente, el modelo tradicional de negocio de la industria es intentar vender SRI a cada recién nacido, estos SRI los podemos resumir como Grupo 0+ para bebés entre 0 y 1 año y Grupos 123 para bebés y niños entre 1 y 9 años. Los SRI además tienen fecha de vencimiento y, por otra parte, luego de un accidente quedan inutilizables para futuros viajes. ¿A qué obliga a los padres este modelo? A utilizar un SRI para el caso Grupo 1 hasta el año de edad y luego venderlo o heredarlo a un familiar o hermano menor (comprar un SRI usado no garantiza su buen funcionamiento ya que no se puede saber si tuvo un accidente).

BTS Chile propone introducir un dispositivo de registro de accidentes (acelerómetro) que permitirá identificar si algún SRI del grupo 1 participó en algún accidente. Esta idea central permitirá a BTS realizar un plan de fidelización con los segmentos que compran SRI, reciclando su silla de auto que ya no usarán al año de edad y entregándola a usuarios de los grupos D/E (vía subvención en precio o donación respectivamente). La fidelización tiene tres componentes 1) ayudan a salvar vidas de niños que no tienen acceso actual a compra de SRI. 2) ayudan a no contaminar más el planeta a través del reciclaje y 3) Tienen acceso a descuentos para adquirir el nuevo SRI del Grupo 123, resumiéndose así a BTS como una empresa B, que busca un beneficio económico, social y ecológico.

Para una revisión profunda de la oportunidad de Negocio, consultar capítulo 2 de la **Parte I** del plan de Negocios.

### 3. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

La industria de SRI's se puede describir básicamente como Fabricantes, que en su gran mayoría son de China; Importadores, donde se puede apreciar claramente a 8 participantes en Chile; Retail tradicional, que compran los SRI's a los importadores y consumidores; que compran los SRI's para los usuarios al Retail. A continuación, se muestra un resumen de cada participante:

- a) Fabricantes: son cientos en China, innovan poco, apostando más por la copia de nuevas tecnologías, muestran sus nuevos lanzamientos en ferias internacionales tratando de captar contratos de producción con los importadores, compiten en precio.
- b) Importadores: Realizan compras directas a los fabricantes en China, se abastecen de stock para darle continuidad a la venta al retail, hay 8 claros participantes, donde el 80% está concentrado en tres importadores.
- c) Retail: Realiza apuestas de inclusión de productos de acuerdo a la oferta que tienen los importadores, por lo general el canal de venta es on-line (rentabilidad por m2 para tener SRI en sala es más baja que por ejemplo la venta de ropa). Las apuestas de inclusión y grandes volúmenes de compra por lo general se realizan con una anticipación de aproximadamente 8 a 10 meses.
- d) Consumidor: Escogen el mejor SRI que se adecue a sus usuarios (bebés/niños), la elección es por precio, diseño, calidad, seguridad.

Actualmente se importan en promedio 110.000 unidades al año, donde queda un gran espacio por crecer aún ya que la tasa de uso de sistemas de retención infantil es de un 49%, la rentabilidad de la industria es de aproximadamente un 12%, lo que llama aún a la entrada de nuevos competidores. Finalmente, se aprecia una rivalidad media-alta en la industria dado que actualmente existe una cadena donde los participantes compiten en precio (fabricantes, importadores y retail), así, importadores compiten en precio para ganar espacio en el retail, el que también compite en precio con otros retailers para ganar venta al consumidor final.

Para más detalles respecto del análisis de la Industria y Porter consultar capítulo 3 de la **Parte I** del plan de negocios.



## 4. Descripción de la empresa y propuesta de valor

La propuesta de valor de BTS Chile se basa fundamentalmente en posicionarse como una empresa socialmente consciente y medioambientalmente responsable. Estos elementos propios de las empresas con certificación B, potencian su estrategia de posicionarse dentro de los consumidores conscientes, los cuales se caracterizan por buscar atributos más allá de los propios de los productos que compran.

Adicionalmente, la innovación es otro atributo característico de BTS Chile, el cual se manifiesta en su esplendor con la incorporación del dispositivo de registro de impactos, cuya adaptación nunca antes había sido evaluada por los principales actores del mercado, debido principalmente al modelo de negocio empleado (venta directa). BTS Chile por su parte es irruptivo al plantear un modelo de negocio de servicio preocupado por la satisfacción y fidelización de sus clientes.

La innovación de adaptar un dispositivo de registro de impactos, que a su vez permite innovar en el modelo de negocio, permite alejarse de la competencia para no competir directamente con ella, implementando una estrategia de océano azul (mercado nuevo con competidores irrelevantes).

La estrategia de penetración de mercado implementada por BTS Chile considera contener los riesgos mediante a un ingreso paulatino al mercado, si y sólo si condicionado a la abstención de la certificación internacional de los productos y la autorización de comercialización en Chile (CONASET). Con esto, durante el primer año de comercialización se pondrán a la venta 3.810 unidades (equivalente a 10 contenedores marítimos) para alcanzar al quinto año un volumen de ventas de 17.460 unidades. Es importante mencionar que las ventas estimadas para el primer, casi 5 veces menor que al quinto año, se enmarcan en una etapa de prueba que busca validar el modelo de negocio. La participación de mercado que se estima alcanzar al quinto año es del 16% aproximadamente.

Para revisar en detalle el alcance de la descripción de la empresa y de su propuesta de valor revisar la **Parte I** del plan de negocios.

## 5. Plan de Marketing

El Plan de Marketing busca definir los lineamientos que asegurarán el éxito de la comercialización de los SRI's de BTS Chile, basándose en objetivos de comunicación y posicionamiento como un actor de que hace las cosas distintas a la competencia, con un claro mensaje en el espíritu de la empresa que es ser responsable social y ecológicamente, transmitiendo de forma correcta nuestro mensaje y propuesta de valor a cada grupo o segmento definido. De esta forma se segmenta el mercado en 4 grandes grupos, que tienen además un análisis profundo respecto de comportamiento de consumo y estilos de vida; como resultado se define una propuesta de valor clara para cada grupo: 1) ABC1: que compran SRI's llamados premium, 2) C2C3: que compran SRI's básicos; estos dos grupos comparten el consumo responsable y valoran acciones sociales y ecológicas. 4) D: que compran en nuestro modelo de negocios SRI's reacondicionados pero certificados a un precio menor al precio de mercado y finalmente 5) E: que accederán a los SRI's a través de donaciones.

El producto para ofrecer se diferencia para los primeros dos grupos en términos de calidad de materiales y facilidad de uso, los que luego de ser utilizados pasarán en los siguientes años a ser utilizados por los grupos D/E.

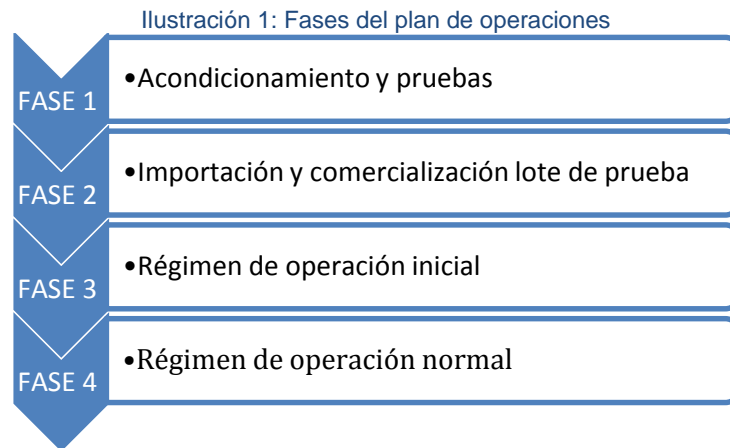
Los SRI's se distribuirán en el retail tradicional, vía venta on-line, participando activamente de las campañas más importantes del año como Cyber Day, Black Friday, Día del Niño y Navidad. Los Precios de los SRI's se encuentran en línea con los de los líderes de la industria, destacando atributos adicionales como el contacto con el cliente, sentido social y ecológico. Para dar a conocer el Mensaje de BTS Chile se hará un agresivo uso de redes sociales, Google AdWords, campañas en terreno en alianza con municipalidades y el uso de la aplicación One de contacto directo con nuestros clientes. Con estas acciones BTS se posicionará como una empresa con atributos distintos a la competencia, destacando el contacto permanente con el cliente y su responsabilidad social y ecológica, lo que hará que compita acercándose a un Océano Azul.

Finalmente, BTS Chile comenzará con un 3% de participación de mercado, alcanzando un 16% al año 5, esto se logra con una agresiva campaña de marketing que considera inversión y gasto anual para los primeros 5 años de comercialización de \$600MM que representan un 5,61% de las ventas totales.

Para mayor detalle consultar Capítulo 5 de Plan de Marketing de la **Parte I** del plan de negocios.

## 6. Plan de Operaciones

El plan de operaciones descrito en este capítulo busca identificar y definir todos los aspectos relevantes que permitirá la correcta implementación del modelo de negocio que soporta la estrategia posicionamiento e innovación de **BTS Chile**.



### 6.1. Fase 1 – Acondicionamiento y pruebas

El objetivo de esta fase se divide en 4 alcances principales:

- a) Selección del mecanismo de detección de impacto: actualmente existen una gran variedad de mecanismos de detección de impactos utilizados en diversas industrias (principalmente en el transporte de mercadería), y la tecnología se basa principalmente en el registro de impactos mediante dispositivos con acelerómetros. En el anexo 06 se detallan algunos tipos utilizados en la actualidad.
- a) Selección de fabricante chino: Se deberá determinar qué proveedor (o proveedores) reúne las condiciones en cuanto a capacidad de producción y cumplimiento de las normas internaciones de fabricación.
- b) Ejecución de pruebas: se deberá garantizar que el producto no pierde propiedades estructurales con la incorporación de un dispositivo de registro.
- c) Certificación de SRI: una vez efectuada la prueba del prototipo, se debe realizar una certificación ante la CONASET para autorizar la comercialización del SRI en el mercado nacional.

Para lograr los objetivos, se conformará un equipo liderado por el Gerente General y un asesor técnico, quienes deberán cubrir las necesidades técnicas y comerciales

## 6.2. Fase 2 – Importación y comercialización lote de prueba

El término existo de la Fase 1 dará lugar al inicio de la Fase 2. Esta etapa buscará concretar los siguientes acuerdos de índole comercial:

- b) Contrato de fabricación con proveedor chino: En este acuerdo se deberán establecer todas las especificaciones técnicas para la fabricación de los SRI, así como las condiciones comerciales de corto plazo para la fabricación del lote de prueba (precio, cantidad, multas, garantías, plazos de fabricación, condición de entrega, etc.).
- c) Acuerdo de comercialización con canal retail: La estrategia de entrada al mercado nacional será por medio el canal retail (e.g. Falabella, Ripley, Paris, etc.), ya que entrega la posibilidad de tener una vitrina inmediata y de alcance nacional. Además, permitirá sondear la respuesta del consumidor ante la entrada de un nuevo actor en el mercado sin asumir riesgos adicionales inherentes a la conformación de un canal de distribución propio, o al desarrollo de una plataforma digital especializada y exclusiva para la venta del producto.
- d) Bodegaje: Se deberá activar contrato de arrendamiento de bodega para el almacenaje de la mercadería correspondiente al lote de prueba.
- e) Marketing de impacto: Se contratará los servicios de una agencia de publicidad para difundir la entrada al mercado de los SRI.

Para esta fase, en la cual los desafíos principales son de índole comercial, se incorporará al equipo un Asesor de Marketing quien deberá apoyar el objetivo definido en el punto e).

El lote de prueba deberá cubrir 6 meses de venta, lo cual se estima en 3810 unidades. Al cabo del tercer mes de venta, se evaluará la conveniencia de activar la fase 3, cuyo criterio de decisión será el cumplimiento del plan de venta. Este hito se ha establecido como medida de mitigación del riesgo asociado a inversiones en infraestructura, las cuales hasta este punto no se han realizado.

En la ilustración 7 se detalla los flujos (Egresos/ingresos) asociados al periodo de las fases iniciales de **BTS Chile**.

Ilustración 2: Calendarización de flujos (ingresos/egresos) hasta el mes 26.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	Régimen de operación normal					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
Sueldo - Gerente General	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Sueldo - Asesor Técnico	✓	✓	✓	✓	✓																					
Puebas en fábrica				✓																						
Certificación					✓																					
Sueldo - Asesor Marketing						✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓											
<b>Pago producción lote prueba</b>									✓																	
Pago bodegaje lote prueba									✓	✓	✓	✓	✓	✓												
Campaña marketing							✓	✓																		
<b>Ingreso venta lote prueba</b>										✓	✓	✓	✓	✓	✓											
Acondicionamiento oficina												✓	✓													
Arriendo oficina												✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Desarrollo plataforma online												✓	✓	✓												
Mantenición plataforma online															✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Sueldo - KAM 1														✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Sueldo - KAM 2														✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Sueldo - DO														✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Sueldo - ESP 1														✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Sueldo - ESP 2														✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
<b>Pago producción lote de línea 1/2</b>													✓													
Pago bodegaje lote línea 1/2														✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
<b>Ingreso venta lote línea 1/2</b>															✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
<b>Pago producción lote de línea 2/2</b>																										
Pago bodegaje lote línea 2/2																					✓	✓	✓	✓	✓	
<b>Ingreso venta lote línea 2/2</b>																						✓	✓	✓	✓	
Reciclaje																						✓	✓	✓	✓	
Reacondicionamiento																						✓	✓	✓	✓	
Costo servicios																						✓	✓	✓	✓	

### 6.3. Fase 3 – Régimen de operación inicial

Al término del tercer mes de venta del lote de prueba se efectuará una evaluación general del plan de ventas. El resultado de esta revisión tendrá 2 posibles resultados:

#### 6.3.1. Cumplimiento del plan de ventas

En el caso de alcanzar un cumplimiento superior al 85% del plan de venta, se considerará cumplido, por consiguiente, la Fase 3 considerará los siguientes alcances:

- Contrato de fabricación productos de línea: Se deberá renegociar las condiciones comerciales para un alcance de fabricación de mediano plazo (1 año).
- Acuerdo de comercialización retail y bodegaje (largo plazo): Se deberá renegociar las condiciones comerciales para un alcance de comercializar a mediano plazo (1 año).

c) Creación y acondicionamiento oficina central Chile: Esta oficina albergará al equipo ejecutivo y operativo, y centralizará todas las áreas funcionales de **BTS Chile**:

- ✓ Atención canal retail: 1 Key Account Manager (KAM 1)
- ✓ Atención canal online: 1 Key Account Manager (KAM 2)
- ✓ Producción e importación: 1 Director de Operaciones (DO)
- ✓ Servicios post venta: 2 Especialistas de operaciones (ESP 1 y ESP 2)
- ✓ Gerencia General: 1 Gerente General (GG)

d) Desarrollo plataforma de venta y publicidad online (página web): Se contratará los servicios de una agencia de desarrollo para la creación de la página web. Esta deberá permitir efectuar transacciones bancarias (tipo webpay) y dar contacto comunicacional efectivo con los socios.

e) Acuerdo de reciclaje y reacondicionamiento de sillas: de acuerdo con el modelo de negocio implementado, **BTS Chile** también se hará cargo de aquellos SRI que no puedan ser recomercializados. Para esto, el plan base considera externalizar el proceso de reciclado y de reacondicionamiento en caso de que aplique. Para esto se buscarán empresas especialistas que puedan entregar un servicio de calidad.

### 6.3.2. No cumplimiento del plan de ventas

En el caso de no cumplir el plan de ventas se les informará a los accionistas de la necesidad de reevaluar las condiciones del mercado y las preferencias del consumidor que afectaron el cumplimiento del plan de venta. Bajo este escenario no continuará la implementación del plan de negocios bajo el entendimiento que requerirá un replanteamiento de fondo.

### 6.4. Fase 4 – Régimen de operación normal

Se considera como inicio del régimen de operación normal cuando se cumpla el 1 año de la venta del primer SRI, es decir, a partir del mes 21 del calendario de ejecución detallado en la ilustración 8. A partir de esta etapa, se inicia un ciclo iterativo que considera los siguientes elementos:

- a) Abastecimiento productos importados (nuevos)
- b) Acondicionamiento y comercialización productos reacondicionados (usados)
- c) Reciclaje de productos no comercializables
- d) Acondicionamiento y entrega de productos con alcance social

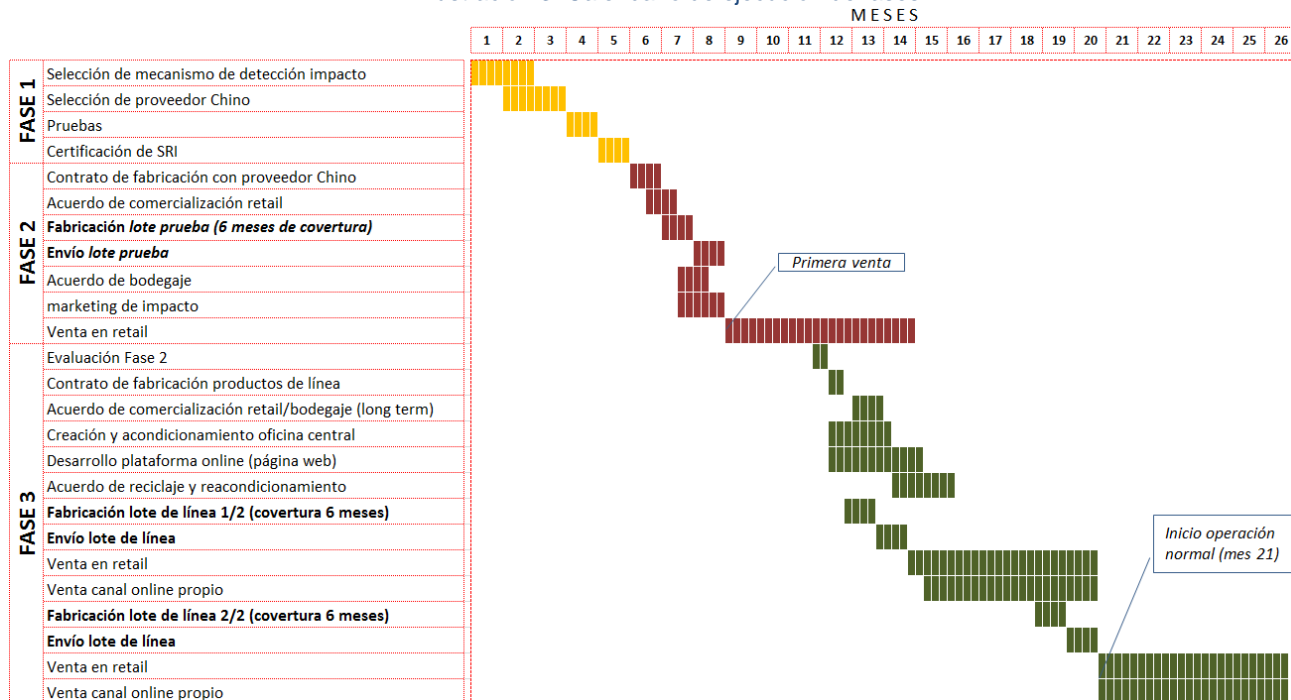
Respecto al punto d), **BTS Chile** define dentro de su carta de valores la ayuda a los grupos socioeconómicos más vulnerables considerando que estos grupos son propietarios de un parque automotriz relevante (clase E<sup>1</sup>).

Bajo este concepto, la estrategia base definida por **BTS Chile** es llegar al grupo más vulnerable mediante alianzas con Municipalidades de comunas pobres. Para ejecutar este plan, cada año se efectuarán campañas en el periodo de renovación de los permisos de circulación en las cuales se invitará a los contribuyentes a postular a la entrega solidaria de un SRI teniendo como requisito presentar el padrón del vehículo, el permiso de circulación vigente y el certificado de nacimiento del menor.

Con este levantamiento de información en los puntos de pago definidos por las Municipalidades, se podrá estimar la demanda y adicionalmente garantizar que la ayuda social esta efectivamente llegando al grupo vulnera.

En un principio se considerará la entrega del 12%<sup>2</sup> de las sillas reacondicionadas para este fin, el cual será revisado en función de la demanda por sillas usadas, tanto para fines benéficos como de negocio.

Ilustración 3: Calendario de ejecución de fases



<sup>1</sup> De acuerdo al último estudio publicado por AIM, el 22% del grupo socioeconómico categorizado como pobre (ingreso promedio mensual hogar de CLP 158.000) posee vehículo.

<sup>2</sup>Para mayor detalle consultar Plan de Marketing – Estimación de la demanda y proyección de crecimiento anual.

## 7. Equipo del proyecto

Teniendo como base el plan de operaciones, el cual contempla una implementación por etapas, la estructura organizacional varía con el tiempo para llegar al régimen de operación normal con una dotación de 6 personas:

- 1 gerente general
- 1 director de operaciones
- 2 especialistas de operaciones (ESP)
- 2 key account manager (KAM)

Esta estructura está diseñada para soportar un nivel de ventas mensuales de 1400 unidades en promedio (en régimen estacionario), y en la medida que aumenten, se evaluará la opción de incorporar un Director Comercial quien liderará las gestiones del área de venta y determinará la necesidad de incorporar a una mayor dotación en el área (KAM).

El detalle del equipo de trabajo por periodo queda según sigue:

Tabla 1: Equipo de trabajo por periodo

	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3
	1 semestre	2 semestre	1 semestre	2 semestre	en adelante
Gerente General	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Asesor Técnico	<input checked="" type="checkbox"/>				
Asesor Marketing		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
Director Operaciones			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
KAM 1			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
KAM 2			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
ESP 1		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
ESP 2			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Director Comercial					<input checked="" type="checkbox"/>

La estructura organizacional que se ha definido busca cubrir los procesos críticos de manera efectiva y acorde al nivel de madures del proyecto (de menos a más).

Los roles de cada cargo se describen a continuación:

**Gerente General:** En etapas tempranas del proyecto, sus principales funciones serán la búsqueda, negociación y formalización (contrato) con el proveedor chino a cargo de la producción. Adicionalmente deberá gestionar todos los permisos relacionados a la autorización de comercialización en Chile, así como la logística de exportación/importación.



En una etapa más avanzada del proyecto, deberá cautelar el óptimo mix de productos de acuerdo a la preferencia de los clientes. También asumirá el rol de representante legal, y administrará los servicios que requieran ser externalizados.

**Asesor Técnico:** Rol de carácter temporal, quien deberá determinar y recomendar el dispositivo de registro para incorporar a los sistemas de retención infantil. Deberá ser un profesional con competencias técnicas en el área de la electrónica.

**Asesor de Marketing:** Rol de carácter temporal, quien deberá liderar el proceso de licitación que determinará los servicios externos (agencia de publicidad) que generará la campaña de publicidad del nuevo concepto eco-social de la empresa, el cual es el principal elemento diferenciador de la empresa. Deberá ser un profesional con vasta experiencia en campañas publicitarias en medios masivos y especializados.

**Director De Operaciones:** Profesional del área de la ingeniería industrial con experiencia en servicios logísticos y atención al cliente. Deberá liderar la operación de la oficina central y será el responsable de atender los requerimientos de los clientes e informar a la Gerencia General respecto a los requerimientos de importación.

Deberá administrar y gestionar los servicios contratados de acondicionamiento de los sistemas de retención usados y los servicios de reciclaje.

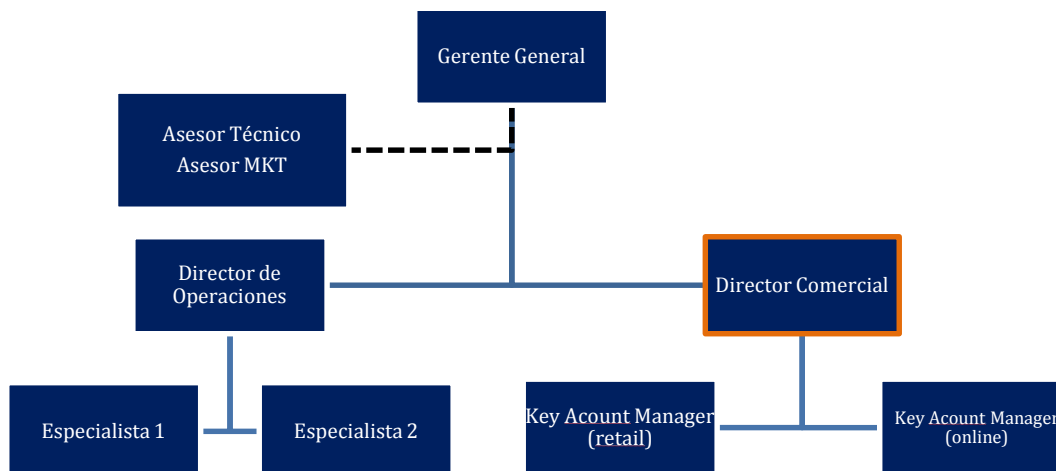
**Key Account Manager:** Profesional de perfil comercial encargado de las relaciones con los canales de venta establecidos (retail y plataforma online). Deberá llevar un seguimiento periódico a las ventas y deberá realizar proyecciones a corto y mediano plazo que servirá de input para que el Director de Operaciones genere los requerimientos de productos a la Gerencia General.

**Especialista De Atención Al Cliente:** Personal con orientación al servicio al cliente, quien deberá atender los requerimientos post venta a través del canal online, así como los requerimientos directamente en tienda.

**Director Comercial:** Rol de carácter opcional, que estará sujeta su activación a la evolución del volumen de venta en el mercado. El rol principal será liderar al equipo comercial (KAM) e impulsar la búsqueda de nuevos canales de venta a nivel nacional e internacional. Deberá potenciar y/o mejorar la fidelización con los clientes, así como mantener vigente el portal de venta online.

El organigrama queda definido de acuerdo a la siguiente ilustración:

Ilustración 4: Organigrama BTS CHILE



Los servicios externalizados fijos y esporádicos que se proyecta utilizar son los siguientes:

Tabla 2: Servicios contratados BTS CHILE

Servicio	Carácter	Alcance general
Asesoría legal:	Part time, esporádico	Conformación de contratos
Servicios de contabilidad	Part time, fijo	Contabilidad
Servicios de bodegaje	Full time, fijo	Almacenamiento de productos importados
Servicios de distribución	Full time, fijo	Logística de despachos
Servicios de reacondicionamiento	Full time, fijo	Reacondicionamiento de productos usados
Servicios de reciclaje	Full time, fijo	Reciclaje de productos usados
Campañas publicitaria	Part time, esporádico	Diseño e implementación de campañas de lanzamiento
Servicios de desarrollo WEB	Part time, esporádico	Desarrollo de plataforma online (página web, email, canal de comunicación, etc.)
Servicio soporte tecnológico	Part time, fijo	Soporte y mantenimiento a las plataformas tecnológicas (página web y computación)
Servicios de corretaje y acondicionamiento	Part time, fijo	Arriendo y acondicionamiento oficina.

## 7.1. Incentivos y compensaciones

El mecanismo de compensación definido para el equipo será por medio de una remuneración mensual base de acuerdo con el cargo más una componente variable en función de las ventas.

La planilla de remuneración del equipo queda según sigue:

Tabla 3: Planilla de remuneraciones

Cargo	Banda	Remuneración mensual (CLP)*	Remuneración variable (CLP)
Gerente General	1	3.000.000	15% del sueldo base en función del cumplimiento del plan de venta mensual.
Asesor Técnico	n/a	2.000.000	
Asesor Marketing	n/a	1.500.000	
Director Operaciones	2	1.800.000	
Director Comercial**	2	1.300.000	
ESP	3	900.000	
KAM	3	1.800.000	

\*Se considera reajuste semestral de acuerdo a IPC (1,5% estimado), y un incremento anual de acuerdo a la evolución de desempeño con un tope de reajuste del 10%.

\*\*Opcional.

Adicionalmente, el programa de incentivos se compone de lo siguiente elementos:

**Bonos anuales:** Se considera un bono anual distribuido en función de la siguiente fórmula:

$$\text{Bono} = \text{Sueldo Base anual} \times \text{factor banda} \times \text{factor personal} \times \text{factor compañía}$$

Teniendo:

Tabla 4: Factores de incentivo anual por banda

Banda	Factor banda	Factor personal	Factor compañía
1	30%	<b>0,7 – 1,3</b> (de acuerdo a la evaluación de desempeño individual)	<b>0,0-2,0</b> (de acuerdo al cumplimiento del plan de ventas anual)*
2	20%		
3	10%		

\*facto 1 corresponde al 100% de cumplimiento del plan de venta anual.

A modo de ejemplo, el Gerente General, que tiene banda 1, con una evaluación de desempeño de 1,3 y teniendo un factor compañía de 1,5 tendría el siguiente bono anual:

$$\text{Bono} = 3.000.000 \times 12 \times 30\% \times 1,3 \times 1,5 = 21.060.000$$

De la misma manera, el bono es calculado para cada integrante del equipo, no siendo extensivo al personal de los servicios contratados y a las asesorías.

**Capacitaciones:** La compañía orientará las capacitaciones a los profesionales de banda 3 (KAM y ESP) enfocadas en competencias claves para el éxito de las actividades. De esta forma se buscará tener personal más competente para el desarrollo de actividades de

primera línea (atención al cliente), y como segunda prioridad, a los profesionales de banda 2 (directores).

Las capacitaciones a la banda 2 serán concursables y en función de la evaluación de desempeño.

## 8. Plan Financiero

En este capítulo se describirán los flujos financieros que afectan al negocio y que permitirá tomar la decisión de avanzar con el negocio. Se establecerán los supuestos que involucran al negocio y luego se analizará la construcción de la demanda, ingresos y costos generados.

### 8.1. Supuestos

Se establecen algunos supuestos para facilitar y simplificar los cálculos del flujo final del negocio, se detallan a continuación:

- **Tipo de Cambio:** Se establecerá un tipo de cambio fijo de \$661,51; este corresponde al valor del dólar observado del 20 de Junio de 2018 más un margen de \$20 para amortiguar posibles alzas en este.
- **Tasa de Impuesto Corporativo:** Se considerará fija para el período de evaluación y corresponde a la actual tasa de 27%.
- **Tasa de Descuento:** Utilizando CAPM y además como referencia los Betas de riesgo de Damodaran se calcula la tasa de descuento como:

$$K_p = R_f + \beta \times PRM + PL + PS$$

Donde,

$K_p$  = Tasa de Descuento del Negocio

$R_f$  = Tasa libre de riesgo = 1,06% (Bonos a 5 años en UF – Banco Central)

$\beta$  = Beta de la Industria (fuente Damodaran – Retail On Line) = 1,18

$PRM$  = Premio por Riesgo de Mercado (Damodaran) = 5,89%

$PL$  = Premio por Liquidez (Damodaran) = 4,00%

$PS$  = Premio por Start-Up (Supuesto) = 5,00%

Reemplazando obtenemos la tasa de descuento del proyecto

$$K_p = 1,06\% + (1,18 \times 5,89\%) + 4,00\% + 5,00\%$$

$$K_p = 17,01\%$$

- **Proporcionalidad de Ventas:** Según reuniones con personas líderes del mercado, la proporción que se da en ventas para competidores que participan en los canales Retail Tradicional y Venta Propia On Line, es la siguiente:

Tabla 5: Distribución de venta canal online vs canal tradicional

Venta Directa Online	25%
Retail Tradicional	75%

Además, hacen distinción en que aproximadamente el 30% de las ventas se realizan a “Precio Lista” y el resto es con productos publicados en “Oferta” o con descuentos. Con esta información se establece como supuesto la proporcionalidad de las ventas que se tendrán cuando BTS Chile esté en régimen u operando en la Fase 4 descrita en el Plan de Operaciones:

Tabla 6: Distribución de tipo de precios por canal de venta

	Precio lista	Con descuento
Venta Directa on line	7,50%	17,50%
Retail Tradicional	22,50%	52,50%

- **Tasa de Recaptura:** Dentro del modelo de negocios, se establece que los clientes que compren un SRI para el Grupo 0+ (0 – 12 meses de edad aproximadamente), podrán acceder a un precio preferencial si compran nuevamente a BTS Chile el SRI de la siguiente etapa que ahora debe utilizar el bebé. Como parte del plan de fidelización de clientes, se aspira a tener una Tasa de Recaptura ( $T_r$ ) igual a un 80% de los clientes que compraron inicialmente.

$$T_r = 80\%$$

- **Tasa de Siniestralidad:** En el modelo de negocios también se define como Valor Agregado la entrega de un nuevo SRI para clientes que hayan sufrido algún accidente de tránsito. Esta tasa de siniestralidad impactará en los costos directos del negocio y se define la Tasa de Siniestralidad igual a un 3% anual de la demanda del proyecto.

$$T_s = 3\%$$

## 8.2. Ingresos:

Los ingresos se construyen desde la estrategia de Precios del Plan de Marketing y la construcción de la demanda. Se identifican 3 tipos de ingresos:

1. Venta de SRI grupo 0+ (0 – 12 meses de edad)
2. Venta de SRI grupo 1/2/3 (11 meses a 12 años de edad)
3. Venta de Seguros asociados a eventuales siniestros

Los ingresos 1 y 2 son divididos en el tipo de canal donde se comercializarán y para simplificar el análisis se consideran solo dos canales, Retail Tradicional y Venta Directa. Además, estos ingresos van variando según la cantidad vendida en cada período de comercialización. A continuación, se muestran las cantidades estimadas de venta de cada línea de producto, donde:

- Hard: es el producto SRI, dividido en los grupos 0+ y 1/2/3
- Insurance: es el producto Seguro asociado a cada SRI

Cada producto está descrito en el Plan de Marketing.

Tabla 7: Estimación de venta por tipo de producto

Año	1	2	3	4	5	Total general
SRI's	3.918	11.951	15.201	17.612	17.490	66.172
Grupo 0+	1.599	4.880	5.825	6.761	6.727	25.792
Grupo 1/2/3	2.319	7.071	9.376	10.851	10.763	40.380
Insurance	331	549	655	760	756	3.051
Grupo 0+	331	549	655	760	756	3.051
<b>Total general</b>	<b>4.249</b>	<b>12.500</b>	<b>15.856</b>	<b>18.372</b>	<b>18.246</b>	<b>69.223</b>

Desde la política de precios definida en el Plan de Marketing se estiman los siguientes ingresos (en pesos chilenos):

Tabla 8: Estimación de ingresos

	0	1	2	3	4	5
Ingresos Gr. 0+ Retail		213.577.116	367.059.575	438.072.643	508.400.205	506.091.735
Ingresos Gr. 0+ Venta Directa		0	159.109.080	190.067.139	220.686.132	219.320.029
Ingresos Gr. 1/2/3 Retail		145.860.490	240.274.623	285.667.866	330.053.964	326.736.623
Ingresos Gr. 1/2/3 Venta Directa		0	249.165.338	302.782.390	350.866.201	348.378.070
Seguros		1.565.950	2.596.739	3.098.319	3.594.958	3.576.202
<b>Ingresos Totales</b>		<b>361.003.555</b>	<b>1.018.205.355</b>	<b>1.219.688.357</b>	<b>1.413.601.461</b>	<b>1.404.102.659</b>

Se aprecia un gran crecimiento de los ingresos en el año 2020, ya que ocurren las siguientes situaciones en este año.

- Se valida el modelo de negocio en el año 2019 (Fase 2 del Plan de Operaciones terminada), por lo que se abre el canal de venta directa.
- La marca gana posicionamiento en el mercado.

- Iniciada la Fase 3 del Plan de Operaciones, se comienza con la entrega de SRIs a los grupos socioeconómicos D y E

### 8.3. Costos y Gastos

#### 8.3.1. Costos Variables

Los costos variables se dividen en tres grandes conceptos:

1. Costos directos: Asociados al costo de producción de cada unidad de SRI, este costo es variable y se negocia anualmente con el proveedor. El costo está sujeto a las variables económicas internacionales y como veremos en el análisis de sensibilidad, el modelo de negocio propuesto por BTS Chile está cubierto por fuertes variaciones, sobre todo del tipo de cambio. A este costo afectan:
  - a. Tipo de cambio: Las compras son en dólares, por lo que un alto tipo de cambio hace más costosa la adquisición del producto.
  - b. Costos de flete: Los SRI se traen en contenedores vía marítima,
  - c. Tipo de cambio en origen: cuando la moneda de origen se hace menos competitiva contra el dólar de Estados Unidos, el costo FOB del producto por lo general aumenta.

A continuación, se muestran los costos de los productos puestos en Bodega, para detalles consultar “Producto” del Plan de Marketing:

Tabla 9: Costo de productos puestos en bodega

Tipo de Producto	Segmento	FOB	Trk Device	Total FOB	Costo
Travel system high	ABC1	127	10	137	\$ 95.695
Travel system mid	C2C3	70	10	80	\$ 55.880
Travel system low (refurbished)	D	46,5	1	47,5	\$ 33.179
Group 0+ (refurbished)	E	12	1	13	\$ 9.081
Butaca 1/2/3 high	ABC1	70	0	70	\$ 48.895
Butaca 1/2/3 mid	C2C3	48	0	48	\$ 33.528
Butaca 1/2/3 low	D	31	0	31	\$ 21.654
Butaca 1/2/3 low	E	31	0	31	\$ 21.654

Estos costos, multiplicados por la cantidad vendida, nos arroja un costo total anual de:

Tabla 10: Costo directo anual

	0	1	2	3	4	5
Costo Directo		(189.585.674)	(518.127.259)	(638.374.689)	(739.927.573)	(735.091.209)



2. Costo de Almacenaje y Logística: El Plan de Operaciones indica realizar un contrato con un Operador Logístico. Se estima que el costo total asociado a la operación de almacenaje y logística de entrega e inversa es de un 7% de la venta de estos productos, con costos anuales de:

Tabla 11: Costo de almacenaje y logística

	0	1	2	3	4	5
Costo Almacenaje y Logística		(25.160.632)	(71.092.603)	(85.161.303)	(98.700.455)	(98.036.852)

3. Costo de Cross docking: El cross docking es una estrategia logística que es muy utilizada en el Retail Tradicional, consiste en realizar una entrega centralizada en los Centros de Distribución de cada retailer, luego ellos se hacen cargo del despacho a tiendas o a hogares en todo el territorio nacional. Esto permite grandes economías tanto para el retailer como para el distribuidor, este ahorro se produce gracias al volumen de ventas que maneja el retailer en su totalidad. Se ha negociado con Falabella, París y Ripley, todos cobran un fijo de un 1,5% de las ventas netas realizadas al retailer (no al cliente final). El costo anual por lo tanto es un 1,5% de los ingresos proyectados para el canal Retail Tradicional:

Tabla 12: Costo crossdocking retail

	0	1	2	3	4	5
Costo Crossdocking Retail		(5.391.564)	(9.110.013)	(10.856.108)	(12.576.813)	(12.492.425)

Por lo tanto, el costo Variable total es la suma de los costos descritos anteriormente y para cada año se tiene:

Tabla 13: Costos variables totales

	0	1	2	3	4	5
Costo Variable		(220.137.870)	(598.329.875)	(734.392.099)	(851.204.841)	(845.620.486)

### 8.3.2. Costos Fijos

Respecto de los costos fijos, los consideramos como todas las salidas o erogaciones de dinero que no dependerán de la cantidad vendida en el período. Estos son:

1. Administración: Descrita en el Plan de Operaciones y corresponde a las remuneraciones destinadas a cada empleado necesario para cumplir con el plan de ventas, marketing y operaciones. Cada cargo indicado a continuación se encuentra descrito en el Plan de Operaciones:

Tabla 14: costos de administración

	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	1 semestre	2 semestre	1 semestre	2 semestre			
Gerente General	18.000.000	18.000.000	18.000.000	18.000.000	36.000.000	36.000.000	36.000.000
Asesor Técnico	12.000.000						
Asesor Marketing		9.000.000	9.000.000				
Director Operaciones			10.800.000	10.800.000	21.600.000	21.600.000	21.600.000
KAM 1			10.800.000	10.800.000	21.600.000	21.600.000	21.600.000
KAM 2			1.800.000	1.800.000	21.600.000	21.600.000	21.600.000
ESP 1			900.000	900.000	10.800.000	10.800.000	10.800.000
ESP 2			900.000	900.000	10.800.000	10.800.000	10.800.000
Director Comercial					15.600.000	15.600.000	15.600.000
<b>Total</b>	<b>57.000.000</b>		<b>95.400.000</b>		<b>138.000.000</b>	<b>138.000.000</b>	<b>138.000.000</b>

2. Gastos Marketing: Para cumplir con el Plan de Marketing desde el punto de vista de la operación, es necesario generar al menos dos acciones permanentes:
  - a. Mantención Página Web: Esta página web comienza a operar en el año 2 del flujo y considera un pago total de CLP 400.000 mensuales. Se pueden ver más detalles en el Plan de Marketing.
  - b. Publicidad en la Web: Además se considera un fuerte gasto en publicidad de CLP 1.000.000 mensuales para comunicar la propuesta de valor y beneficios en distintos medios. También para detalles consultar el Plan de Marketing.

Gastos totales de Marketing:

Tabla 15: Gastos totales de marketing

	0	1	2	3	4	5
Mantención Web + Publicidad		(12.000.000)	(16.800.000)	(16.800.000)	(16.800.000)	(16.800.000)

3. Arriendos y Otros Gastos: Finalmente, el plan de operaciones considera el arriendo de una oficina. Estos gastos se consideran desde el año 2 en adelante:

Tabla 16: Gastos de arriendo y otros gastos básicos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Arriendo local		11.400.000	11.400.000	11.400.000	11.400.000
Gastos básicos		3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000

Los costos fijos en su totalidad son de:

Tabla 17: Costos fijos totales

	0	1	2	3	4	5
Administración		(57.000.000)	(95.400.000)	(138.000.000)	(138.000.000)	(138.000.000)
Mantenimiento Web + Publicidad		(12.000.000)	(16.800.000)	(16.800.000)	(16.800.000)	(16.800.000)
Arriendos + Gastos básicos		0	(15.000.000)	(15.000.000)	(15.000.000)	(15.000.000)
<b>Costo Fijo</b>		<b>(69.000.000)</b>	<b>(127.200.000)</b>	<b>(169.800.000)</b>	<b>(169.800.000)</b>	<b>(169.800.000)</b>

#### 8.4. Depreciación

Dentro de los activos fijos considerados para la operación se encuentra una camioneta de logística de entrega e inversa para el canal de venta propio, que cubrirá la ciudad de Santiago. Además, se considera como activo fijo todos los activos necesarios para la operación de la oficina en arriendo. Estos costos se consideran activos y se depreciarán ya que tienen valor futuro de venta comercial (no operacional).

- Camioneta: Inversión por 13 millones de pesos netos
- Acondicionamiento local: Computadores, teléfonos, muebles de escritorio y sillas por un total de 8 millones de pesos netos.

#### Cuadro de Depreciación

La depreciación se realizará a 5 años, por lo que tenemos:

Tabla 18: depreciación

	0	1	2	3	4	5
Depreciación		(4.200.000)	(4.200.000)	(4.200.000)	(4.200.000)	(4.200.000)

Con esto obtenemos el siguiente flujo antes y después de impuestos:

Tabla 19: Estado de Resultado a 5 años

	0	1	2	3	4	5
Ingresos Gr. 0+ Retail		213.577.116	367.059.575	438.072.643	508.400.205	506.091.735
Ingresos Gr. 0+ Venta Directa		0	159.109.080	190.067.139	220.686.132	219.320.029
Ingresos Gr. 1/2/3 Retail		145.860.490	240.274.623	285.667.866	330.053.964	326.736.623
Ingresos Gr. 1/2/3 Venta Directa		0	249.165.338	302.782.390	350.866.201	348.378.070
Seguros		1.565.950	2.596.739	3.098.319	3.594.958	3.576.202
<b>Ingresos Totales</b>		<b>361.003.555</b>	<b>1.018.205.355</b>	<b>1.219.688.357</b>	<b>1.413.601.461</b>	<b>1.404.102.659</b>
Costo Directo		(189.585.674)	(518.127.259)	(638.374.689)	(739.927.573)	(735.091.209)
Costo Almacenaje y Logística		(25.160.632)	(71.092.603)	(85.161.303)	(98.700.455)	(98.036.852)
Costo Crossdocking Retail		(5.391.564)	(9.110.013)	(10.856.108)	(12.576.813)	(12.492.425)
<b>Costo Variable</b>		<b>(220.137.870)</b>	<b>(598.329.875)</b>	<b>(734.392.099)</b>	<b>(851.204.841)</b>	<b>(845.620.486)</b>
		0				
Administración		(57.000.000)	(95.400.000)	(138.000.000)	(138.000.000)	(138.000.000)
Mantención Web + Publicidad		(12.000.000)	(16.800.000)	(16.800.000)	(16.800.000)	(16.800.000)
Arriendos + Gastos básicos		0	(15.000.000)	(15.000.000)	(15.000.000)	(15.000.000)
<b>Costo Fijo</b>		<b>(69.000.000)</b>	<b>(127.200.000)</b>	<b>(169.800.000)</b>	<b>(169.800.000)</b>	<b>(169.800.000)</b>
Depreciación		(4.200.000)	(4.200.000)	(4.200.000)	(4.200.000)	(4.200.000)
Amortización		(10.833.333)	(18.416.667)	(21.666.667)	(10.833.333)	(3.250.000)
<b>Utilidad antes de Impuestos</b>	<b>0</b>	<b>56.832.352</b>	<b>270.058.813</b>	<b>289.629.591</b>	<b>377.563.287</b>	<b>381.232.172</b>
Impuesto Corporativo 27%	0	(15.344.735)	(72.915.880)	(78.199.990)	(101.942.087)	(102.932.687)
<b>Utilidad después de Impuesto</b>	<b>0</b>	<b>41.487.617</b>	<b>197.142.934</b>	<b>211.429.601</b>	<b>275.621.199</b>	<b>278.299.486</b>

## 8.5. Capital de Trabajo

El capital de trabajo se calcula como el dinero necesario para mantener la operación de BTS Chile como 6 meses de la venta generada en cada período.

Tenemos:

1. Remuneraciones
2. Arriendo Oficina
3. Otros gastos
4. Importaciones

El proceso de importación, descrito en el Plan de Operaciones, indica que desde la puesta de la PO (Orden de Compra, por sus siglas en inglés) hasta la llegada del contenedor a Bodega transcurren aproximadamente 60 días, luego la venta de los productos el Retail la cancela a 30 días desde la entrega de estos en cada CD (Centro de Distribución). Esto suma aproximadamente 90 días, pero con el fin de asegurar stock y disponibilidad (para no tener quiebres de stock) sumamos 90 días más de capital de trabajo, sumando un total de 180 días o 6 meses.

Tabla 20: Capital de trabajo

	0	1	2	3	4	5
Capital de Trabajo (KT)	(144.568.935)	(218.196.002)	(89.331.112)	(58.406.371)	2.792.177	507.710.243

## 8.6. Otras Inversiones

Como parte de la implementación y correcta ejecución del plan, se consideran inversiones por:

1. Aplicación One: Aplicación disponible para iPhone y Android que usará el cliente para tener una relación cercana con la empresa. Se describe su uso y propósito en el Plan de Marketing.
2. Campaña de Marketing: Se considera como inversión por la fuerte suma considerada, se prorrata en tres años y su propósito es comunicar la propuesta de valor a los segmentos objetivo. Se explica en detalle en el Plan de Marketing.
3. Camioneta: Destinada a la logística de entrega y de retiro.
4. Acondicionamiento de Local (Oficina): Incluye todos los activos en insumos necesarios para la operación. Detallado en Plan de Operaciones.
5. Desarrollo de Dispositivo: El dispositivo que nos asegura la identificación de SRI's que han tenido algún siniestro, adaptar un nuevo SRI y realizar pruebas es fundamental para poner en marcha la comercialización de los nuevos SRI.
6. Certificación Internacional: Luego de tener desarrollado el dispositivo y diseñado el nuevo SRI, se debe certificar internacionalmente bajo normas europeas.
7. Reunión y búsqueda de proveedores: Se considera un viaje a China a la feria de Canton, para conocer a los distintos posibles proveedores, visitar sus fábricas y cerrar un acuerdo de producción según las fases descritas en el Plan de Operaciones.

Todas estas inversiones se desarrollarán entre los períodos 0 y 2 según la siguiente tabla:

Tabla 21: Otras inversiones

Inversión	Monto	Año 0	Año 1	Año 2
Desarrollo web site	2.000.000		2.000.000	
Aplicación one cliente	4.000.000	4.000.000		
Campaña marketing	65.000.000	32.500.000	22.750.000	9.750.000
Camioneta	13.000.000		13.000.000	
acondicionamiento local	8.000.000		8.000.000	
Desarrollo dispositivo	18.000.000	18.000.000		
Certificación internacional	22.225.000	22.225.000		
International business meeting	6.000.000	6.000.000		
Certificación Empresa B	10.000.000	10.000.000		

Quedando reflejado en el flujo de la siguiente manera:

Tabla 22: Flujo total de otras inversiones

	Año 0	Año 1	Año 2
Implementación	92.725.000	45.750.000	9.750.000

### 8.7. Otros gastos iniciales

Activos intangibles no recuperables como acondicionamiento de la camioneta se consideran como gasto inicial, además de la tramitación de Patentes e inicio de Actividades ante el SII.

Tabla 23: Activos intangibles, patentes y SII

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos Intangibles	(1.000.000)					
Patentes y SII	(500.000)					

### 8.8. Valor de Liquidación

La camioneta se considera un activo, que se deprecia, y que tendrá un valor comercial al término del período 5 de CLP 7 millones.

Tabla 24: Valor liquidación camioneta

Camioneta	
Valor Venta	7.000.000
Valor Libro	(1.000.000)
Resultado Antes de Impto	6.000.000
Impuesto	(1.620.000)
Resultado Después de Impto.	4.380.000
Valor Libro	1.000.000
Valor Liquidación	5.380.000

Así, el flujo total considerado para los cinco períodos de comercialización es:

Tabla 25: Flujo final

	0	1	2	3	4	5
Ingresos Gr. 0+ Retail		213.577.116	367.059.575	438.072.643	508.400.205	506.091.735
Ingresos Gr. 0+ Venta Directa		0	159.109.080	190.067.139	220.686.132	219.320.029
Ingresos Gr. 1/2/3 Retail		145.860.490	240.274.623	285.667.866	330.053.964	326.736.623
Ingresos Gr. 1/2/3 Venta Directa		0	249.165.338	302.782.390	350.866.201	348.378.070
Seguros		1.565.950	2.596.739	3.098.319	3.594.958	3.576.202
<b>Ingresos Totales (unidades)</b>		<b>361.003.555 (3.918)</b>	<b>1.018.205.355 (11.951)</b>	<b>1.219.688.357 (15.201)</b>	<b>1.413.601.461 (17.612)</b>	<b>1.404.102.659 (17.490)</b>
Costo Directo		(189.585.674)	(518.127.259)	(638.374.689)	(739.927.573)	(735.091.209)
Costo Almacenaje y Logística		(25.160.632)	(71.092.603)	(85.161.303)	(98.700.455)	(98.036.852)
Costo Crossdocking Retail		(5.391.564)	(9.110.013)	(10.856.108)	(12.576.813)	(12.492.425)
<b>Costo Variable</b>		<b>(220.137.870)</b>	<b>(598.329.875)</b>	<b>(734.392.099)</b>	<b>(851.204.841)</b>	<b>(845.620.486)</b>
Administración		(57.000.000)	(95.400.000)	(138.000.000)	(138.000.000)	(138.000.000)
Mantenimiento Web + Publicidad		(12.000.000)	(16.800.000)	(16.800.000)	(16.800.000)	(16.800.000)
Arriendos + Gastos básicos			(15.000.000)	(15.000.000)	(15.000.000)	(15.000.000)
<b>Costo Fijo</b>		<b>(69.000.000)</b>	<b>(127.200.000)</b>	<b>(169.800.000)</b>	<b>(169.800.000)</b>	<b>(169.800.000)</b>
Depreciación		(4.200.000)	(4.200.000)	(4.200.000)	(4.200.000)	(4.200.000)
Amortización		(10.833.333)	(18.416.667)	(21.666.667)	(10.833.333)	(3.250.000)
<b>Utilidad antes de Impuestos</b>	<b>0</b>	<b>56.832.352</b>	<b>270.058.813</b>	<b>289.629.591</b>	<b>377.563.287</b>	<b>381.232.172</b>
Impuesto Corporativo 27%	0	(15.344.735)	(72.915.880)	(78.199.990)	(101.942.087)	(102.932.687)
<b>Utilidad después de Impuesto</b>	<b>0</b>	<b>41.487.617</b>	<b>197.142.934</b>	<b>211.429.601</b>	<b>275.621.199</b>	<b>278.299.486</b>
Depreciación		4.200.000	4.200.000	4.200.000	4.200.000	4.200.000
Amortización		10.833.333	18.416.667	21.666.667	10.833.333	3.250.000
Activos Intangibles	(1.000.000)					
Activos Tangibles						
Implementación	(92.725.000)	(45.750.000)	(9.750.000)	0	0	0
Capital de Trabajo (KT)	(144.568.935)	(218.196.002)	(89.331.112)	(58.406.371)	2.792.177	507.710.243
Reinversiones						
Boletas de Garantía						
Patentes y SII	(500.000)					
Valor de Liquidación						5.380.000
<b>Flujos</b>	<b>(238.793.935)</b>	<b>(207.425.052)</b>	<b>120.678.488</b>	<b>178.889.897</b>	<b>293.446.710</b>	<b>798.839.729</b>

## 8.9. VAN, TIR y PAYBACK

Este flujo nos arroja un Valor actual neto de CLP 304 millones de pesos, con una rentabilidad de 36%, esto considerando la tasa de descuento calculada en los supuestos. Además, la recuperación de la inversión se produce en el período 4, específicamente en el año 5.

*Tabla 26: VAN, TIR y PAYBACK*

Tasa Dcto. (r%)	17,01%
VAN liquidación	304.490.365
TIR	36,2%
Payback	5

Dado que el Payback es de 5 años, se realizó un Benchmark con la Industria del Retail y específicamente con el sector Bebés y niños, tomando contacto con el Gerente Comercial Corporativo del líder de la Industria (Silfa – Infanti, el señor Héctor Vergara), el comenta que para proyectos pequeños el payback se produce aproximadamente en el año 2, pero para proyectos más grande no es extraño ver la recuperación entre los años 4 y 5.



## 9. Riesgos críticos

### 9.1. Tecnología

El pilar fundamental de la propuesta de valor de BTS Chile es la capacidad para certificar productos usados, y poder crear con esto un nuevo mercado de bienes reutilizados que permite pasar de un modelo de venta directa a un modelo de servicio.

Todo lo anterior es posible gracias a la integración del dispositivo de registro de impacto a los sistemas de retención infantil. En el caso que el dispositivo no pueda ser integrado al SRI por un aspecto de diseño, o que el mismo no tenga la autonomía para registrar durante todo el ciclo de monitoreo (18 meses), toda la propuesta quedaría invalidada.

Adicionalmente, y teniendo como base que la integración fue satisfactoria, se podrían presentar desperfectos técnicos en el dispositivo que invalidara su funcionamiento. Con esto bastaría tener tan solo un caso para que la empresa pierda completa credibilidad.

### 9.2. Certificación

Una vez que los dispositivos de registro fueron integrados a los SRI, la entidad chilena que regula la comercialización de los productos (CONASET) deberá certificar que estos cumplen con todas las normas y exigencias. Ante esto, existe el riesgo que la CONASET determiné que la intervención a los SRI (al integrarle el sistema de registro) afecten irreparablemente su diseño, dejándolos inutilizable. Frente a esto, la propuesta de valor quedaría obsoleta.

### 9.3. Cultural

Considerando la componente social de la propuesta de valor, enfocada en darle acceso al grupo socioeconómico más vulnerable, existe el riesgo de que este grupo no valore tener la opción de comprar un SRI de alto estándar, o simplemente no se adhieran a las campañas de entrega gratuita contempladas en el plan de operaciones de BTS Chile. Esto podría genera un sobre stock de productos reacondicionados que podría incluso generar la necesidad de venderlo a otros grupos socioeconómicas.

#### 9.4. Imitación

En el caso de superar la barrera de Certificación de los SRI ante la CONASET, cualquier competidor podría tomar la decisión de comprar dispositivos de registro e integrarlos a sus líneas de SRI. Ya conociendo un caso de éxito, el riesgo asociado a no pasar las pruebas de certificación cae, y se tornaría altamente atractivo entrar a competir a un mercado de productos reacondicionados.

#### 9.5. Legislación

Una vez se materialice la comercialización de productos reacondicionados, es probable que la legislación tenga que actualizarse y considerar nuevas medidas de fiscalización (por ejemplo, para verificar que los registros son verídicos), lo cual conllevaría a implementar nuevos controles internos, o bien en la necesidad de buscar mecanismo de registros más robustos o incluso considerar el monitoreo en tiempo real de cada SRI. Esto naturalmente incrementaría los costos de producción, afectando los márgenes de explotación o impactando la competitividad de los productos al requerir aumentar los precios.

#### 9.6. Cambio en la preferencia GSE alto

En la misma línea de lo indicado en el punto 9.3, se podría experimentar un aumento de la demanda de productos reacondicionados por parte de los GSE altos. Este escenario originará una baja en la demanda por productos nuevos, lo cual no está considerado en las proyecciones de venta de este grupo socioeconómico. El hecho de contar con una validación del modelo acorde pase los años, podría presentar un acercamiento entre las preferencias de Calidad versus la relación precio /calidad.

La cantidad de productos reacondicionados está directamente relacionado a la venta de productos nuevos, por lo cual el círculo se cortaría impactando al modelo de negocio. (Producción dependiente).

#### 9.7. Publicidad y Marketing

Parte fundamental de la estrategia de posicionamiento de BTS Chile es difundir los valores de responsabilidad social y medioambiental que soportan el modelo de negocio.

A su vez, estos elementos serán los pilares principales de la estrategia de fidelización del modelo de servicio que pretende instaurar BTS Chile. Si no se realizan campañas publicitarias efectivas, nunca se valorarán los beneficios y atributos que conllevan un modelo de servicio sobre el tradicional mecanismo de venta directa. Se debe posicionar a la empresa como un prestador de servicio indispensable para la seguridad de los menores en la familia, tal y como lo representa hoy en día un colegio para la educación de los niños.

#### 9.8. Influencia de la competencia

Por la componente innovadora del modelo de negocio, los actuales competidores se podrían sentir amenazados ante la entrada de un actor rupturista, y presionar ante las autoridades (e.g. CONASET) para no permitir la comercialización formal de SRI reacondicionados. Ante esto, el proceso de certificación se podría ver retrasado o incluso denegado.

## 10. Propuesta Inversionista

De acuerdo con las 6 opciones que tiene la legislación chilena para la constitución de sociedades con personalidad jurídica, el formato de sociedad por acciones (SpA) se ajusta de mejor manera a la estructura planteada por BTS Chile, entregando flexibilidad en cuanto a realizar un aumento de capital, y la venta misma de acciones por parte de los accionistas.

En línea con lo planteado en el plan de operaciones, la estrategia de financiamiento será en 2 etapas. La etapa 1 se compondrá del capital inicial, mientras que la etapa 2 corresponderá a un aumento de capital para soportar la operación en un régimen normal.

### 10.1. Capital inicial

El capital inicial requerido se estima en CLP 190 millones y se considera la emisión de 150.000 acciones. La distribución quedará según sigue:

Tabla 27: Aportes de capital inicial por tipo de socios

Socio	Aporte (millones)	Participación en la sociedad	Acciones
Co-fundador 1	47,5	33%	50.000
Co-fundador 2	47,5	33%	50.000
Socios fundadores (10)	95,0	33%	50.000

El monto aportado por los socios fundadores se registrará como deuda, y a medida que se vayan capturando inversionistas, se irá incorporando los fondos a la Compañía.

Se estima la incorporación de 10 socios fundadores mediante la adquisición de paquetes accionarios de 5000 unidades a un precio de venta de 1.900 pesos, por lo cual cada socio fundador deberá desembolsar 9,5 millones de pesos.

### 10.2. Aumento de capital

Para determinar el número de acciones a ser emitidas, se definió que la disolución natural sobre el porcentaje de la propiedad debería mantener a los socios fundadores con a lo menos el 50% de la propiedad. Por consiguiente, se emitirán 50.000 acciones por un monto total de CLP 240 millones.

Del mismo modo que el capital inicial, se estima la incorporación de 10 nuevos socios, quienes podrán tener la opción de comprar paquetes accionarios de 5000 unidades por un monto total de CLP 24.000.000.

Tabla 28: Aportes aumento de capital

Socio	Aporte (millones)	Participación en la sociedad	Acciones
Co-fundador 1	47,5	25%	50.000
Co- fundador 2	47,5	25%	50.000
Socios fundadores (10)	95,0	25%	50.000
Nuevos socios (10)	240,0	25%	50.000

De esta manera, la empresa quedará constituida con un capital total de CLP 430.000.000 y un total de 200.000 acciones emitidas. En anexo 07 se detalla la distribución de la participación en la sociedad.

### 10.3. Variación del precio de la acción

La variación de los precios de venta radica principalmente por el grado de involucramiento en la concepción de la empresa (en el caso de los co-fundadores), y el valor capturado a medida que se cumplen hitos relevantes (e.g. conseguir la autorización de comercialización en Chile).

En la tabla N°49 se muestra el precio unitario pagado por cada accionista.

Tabla 29: Precio de acciones BTS CHILE

Accionista	Precio de compra acciones (CLP)
Co-fundador 1	950
Co- fundador 2	950
Socios fundadores (10)	1900
Nuevos socios (10)	4800

### 10.4. Rentabilidad de las acciones

El rendimiento de las acciones se estima en función del precio pagado por cada una, y el precio estimado al término del quinto año de operación de BTS CHILE.

Con una estimación del valor de la empresa al quinto año (VAN a perpetuidad) de CLP 1.202 millones y un número total de acciones de 200.000 unidades, el precio de las acciones se estima en CLP 10.705. El rendimiento de cada acción se detalla en la tabla N°50.

Tabla 30: Rendimiento de acciones

	Precio pagado	Precio estimado 5to año	Rendimiento
co-fundadores	\$ 950	\$ 6.010	533%
socios fundadores	\$ 1.900	\$ 6.010	216%
nuevos socios	\$ 4.800	\$ 6.010	25%

## 11. Conclusiones

La modificación a la Ley respecto del transporte de menores de 9 años ha tenido un fuerte impacto en la industria, el objetivo es disminuir las lesiones graves o incluso muertes en los bebés y niños en accidentes de tránsito, si bien las estadísticas han mejorado, el país no se puede sentir orgulloso mientras sigan existiendo eventos de este tipo con lamentables resultados para nuestros menores de edad.

Chile, en especial los sectores de mayores ingresos, ha cambiado sus hábitos de consumo, donde no solo la variable precio es la única variable de toma de decisión de compra. Actualmente vemos tendencias -que se repiten con mayor intensidad en países desarrollados- que apuntan a un consumo responsable; es en este contexto que las variables de ayuda al medioambiente y de ayuda social están tomando relevancia en la toma de decisión de compra de los consumidores.

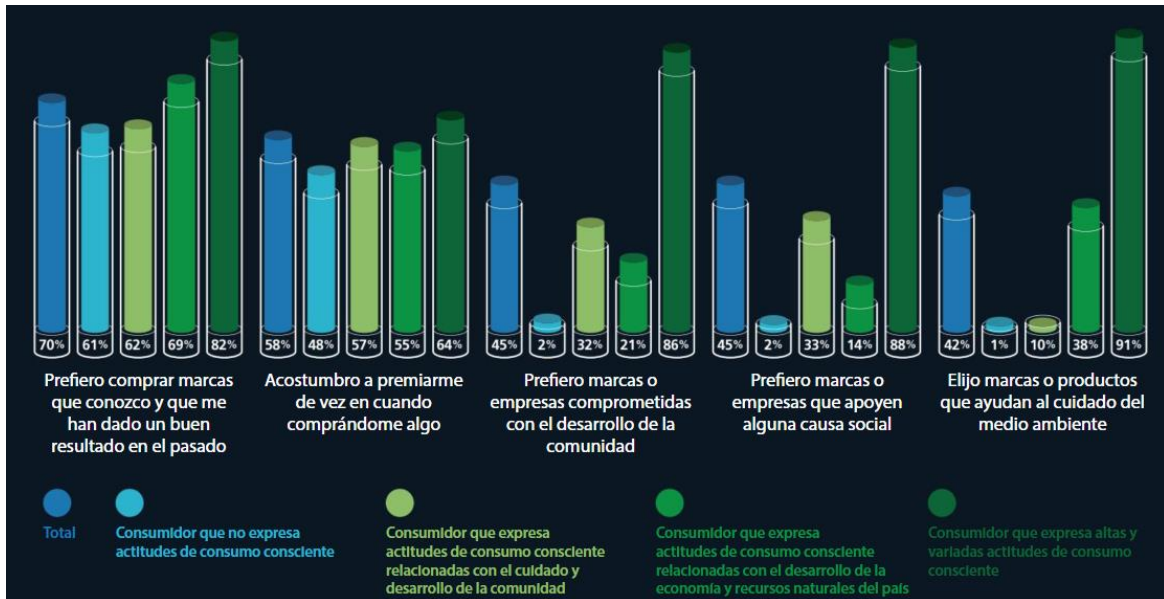
BTS Chile, a través de su innovación en el registro de siniestros, es capaz de entregar una solución confiable a los clientes en términos de seguridad para bebés y niños, cumpliendo los estándares internacionales y además satisfaciendo las nuevas tendencias de consumidores responsables en un sentido social y ecológico, eso se logra a través de su modelo de negocio único que recicla los SRI's usados para entregarlos a los grupos socioeconómicos de menores recursos. Con este modelo al quinto año de operación se espera haber contribuido a una mayor tasa de utilización de los SRI, pasando de un 49% actual a un 56%. Solo por efecto de venta y reutilización de la marca BTS.

El proyecto, bajo un escenario conservador, apunta a obtener una participación de mercado de un 16% al quinto año de operación, lo que transformará a BTS Chile en el cuarto importador en términos de participación y junto a su plan de marketing, se consolidará como una marca confiable y adaptada a las nuevas tendencias de consumo.

Considerando un agresivo plan de inversión en certificaciones y marketing, BTS se mantiene como una empresa rentable, con una rentabilidad al año quinto de un 36% con una tasa de descuento de un 17%, bajo el contexto de importaciones totales actuales y anuales de 110.000 SRI y la baja utilización del dispositivo -pese a ser ley su uso obligatorio- existen grandes márgenes o espacios de crecimiento aún no explorados por los competidores actuales, y que BTS Chile aprovechará bajo la estrategia de Océano Azul. Esto hace a BTS un proyecto altamente atractivo para inversionistas, por la tasa de crecimiento potencial y tamaño de la industria, márgenes y además los beneficios en términos de rentabilidad ofrecidos a los primeros accionistas que rondan un 216% por acción.

## 12. Anexos

### 12.1. Anexo 01 – Extracto encuesta “Entendiendo al Consumidor Consciente”



Fuente: Visión Humana, Chilescoopio. Entendiendo al consumidor consciente, 2016.

Este estudio cuantitativo está basado en la encuesta presencial en hogares a 2.188 personas entre 15 y 80 años, residentes en el Gran Santiago, Gran Valparaíso, Gran Concepción y las 20 ciudades principales del país, de los NSE D,C3,C2 y C1. Error muestral +/- 2,09% bajo supuesto de varianza máxima y un 95% de confianza.

### 12.2. Anexo 02 – Encuesta “Conducta y preferencia en la compra y uso de SRI”

Base muestral: 117 encuestados.

Preguntas:

1	¿Tiene hijos menores de 12 años?
2	¿Utiliza vehículo particular para transportarse con su familia?
3	¿Utiliza un sistema de retención infantil (silla de seguridad) para el resguardo de su hijo?
4	¿Está en conocimiento que el NO uso de un sistema de retención infantil en menores de 12 años está tipificado como falta gravísima (3 UTM y hasta 45 días de suspensión de licencia)?
5	Favor indicar el ingreso per cápita de su grupo familiar



6	Preferiría una marca de silla de seguridad que apoye causas sociales y medioambientales por sobre una marca reconocida y posicionada en el mercado? (por el mismo precio)
7	¿Estaría dispuesto a comprar una silla de seguridad reacondicionada (usada), garantizada y aprobada por CONASET?
8	¿Valoraría que con la compra de una silla de seguridad pueda acceder a beneficios como seguros y descuentos por la compra de otras sillas de seguridad?
9	¿Considera como un atributo positivo que la comercialización de una silla de seguridad apoye causas sociales y medioambientales? (Donaciones y Reciclaje)
10	Favor indicar su preferencia respecto al canal de venta de una silla de seguridad

Principales resultados:

<p>Adhesión al uso de sistemas de retención infantil: <b>92%</b> Por GSE:</p> <table border="1"> <tr> <td>Mayor a \$1.400.000</td> <td>53%</td> </tr> <tr> <td>Entre 800.000 y \$ 1.400.000</td> <td>25%</td> </tr> <tr> <td>Entre \$460.000 y \$800.000</td> <td>19%</td> </tr> <tr> <td>Entre \$260.000 y \$ 400.000</td> <td>2%</td> </tr> <tr> <td>Entre \$135.000 y \$260.000</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Menor a \$ 135.000</td> <td>2%</td> </tr> </table> <p><b>Base: 59</b></p> <p>*personas con niños menores a 12 años que utilizan vehículo para su traslado habitual.</p>	Mayor a \$1.400.000	53%	Entre 800.000 y \$ 1.400.000	25%	Entre \$460.000 y \$800.000	19%	Entre \$260.000 y \$ 400.000	2%	Entre \$135.000 y \$260.000	0%	Menor a \$ 135.000	2%	<p>No adhesión al uso de sistemas de retención infantil: <b>8%</b> Por GSE:</p> <table border="1"> <tr> <td>Mayor a \$1.400.000</td> <td>60%</td> </tr> <tr> <td>Entre 800.000 y \$ 1.400.000</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>Entre \$460.000 y \$800.000</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Entre \$260.000 y \$ 400.000</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Entre \$135.000 y \$260.000</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>Menor a \$ 135.000</td> <td>0%</td> </tr> </table> <p><b>Base: 5</b></p> <p>*personas con niños menores a 12 años que utilizan vehículo para su traslado habitual.</p>	Mayor a \$1.400.000	60%	Entre 800.000 y \$ 1.400.000	20%	Entre \$460.000 y \$800.000	0%	Entre \$260.000 y \$ 400.000	0%	Entre \$135.000 y \$260.000	20%	Menor a \$ 135.000	0%
Mayor a \$1.400.000	53%																								
Entre 800.000 y \$ 1.400.000	25%																								
Entre \$460.000 y \$800.000	19%																								
Entre \$260.000 y \$ 400.000	2%																								
Entre \$135.000 y \$260.000	0%																								
Menor a \$ 135.000	2%																								
Mayor a \$1.400.000	60%																								
Entre 800.000 y \$ 1.400.000	20%																								
Entre \$460.000 y \$800.000	0%																								
Entre \$260.000 y \$ 400.000	0%																								
Entre \$135.000 y \$260.000	20%																								
Menor a \$ 135.000	0%																								

<p>Conocimiento de la normativa que sanciona el no uso de SRI en menores de 12 años: <b>89%</b> Por GSE:</p> <table border="1"> <tr> <td>Mayor a \$1.400.000</td> <td>52%</td> </tr> <tr> <td>Entre 800.000 y \$ 1.400.000</td> <td>25%</td> </tr> <tr> <td>Entre \$460.000 y \$800.000</td> <td>16%</td> </tr> <tr> <td>Entre \$260.000 y \$ 400.000</td> <td>4%</td> </tr> <tr> <td>Entre \$135.000 y \$260.000</td> <td>1%</td> </tr> <tr> <td>Menor a \$ 135.000</td> <td>3%</td> </tr> </table> <p><b>Base: 102</b></p>	Mayor a \$1.400.000	52%	Entre 800.000 y \$ 1.400.000	25%	Entre \$460.000 y \$800.000	16%	Entre \$260.000 y \$ 400.000	4%	Entre \$135.000 y \$260.000	1%	Menor a \$ 135.000	3%	<p>Desconocimiento de la normativa que sanciona el no uso de SRI en menores de 12 años: <b>11%</b> Por GSE:</p> <table border="1"> <tr> <td>Mayor a \$1.400.000</td> <td>64%</td> </tr> <tr> <td>Entre 800.000 y \$ 1.400.000</td> <td>14%</td> </tr> <tr> <td>Entre \$460.000 y \$800.000</td> <td>14%</td> </tr> <tr> <td>Entre \$260.000 y \$ 400.000</td> <td>7%</td> </tr> <tr> <td>Entre \$135.000 y \$260.000</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Menor a \$ 135.000</td> <td>0%</td> </tr> </table> <p><b>Base: 14</b></p>	Mayor a \$1.400.000	64%	Entre 800.000 y \$ 1.400.000	14%	Entre \$460.000 y \$800.000	14%	Entre \$260.000 y \$ 400.000	7%	Entre \$135.000 y \$260.000	0%	Menor a \$ 135.000	0%
Mayor a \$1.400.000	52%																								
Entre 800.000 y \$ 1.400.000	25%																								
Entre \$460.000 y \$800.000	16%																								
Entre \$260.000 y \$ 400.000	4%																								
Entre \$135.000 y \$260.000	1%																								
Menor a \$ 135.000	3%																								
Mayor a \$1.400.000	64%																								
Entre 800.000 y \$ 1.400.000	14%																								
Entre \$460.000 y \$800.000	14%																								
Entre \$260.000 y \$ 400.000	7%																								
Entre \$135.000 y \$260.000	0%																								
Menor a \$ 135.000	0%																								

Preferencia por SRI que apoye causas sociales y medioambientales por sobre marcas tradicionales: **80%**

Por GSE:

Mayor a \$1.400.000	51%
Entre 800.000 y \$ 1.400.000	24%
Entre \$460.000 y \$800.000	17%
Entre \$260.000 y \$ 400.000	5%
Entre \$135.000 y \$260.000	1%
Menor a \$ 135.000	1%

**Base: 102**

No preferencia por SRI que apoye causas sociales y medioambientales por sobre marcas tradicionales: **20%**

Por GSE:

Mayor a \$1.400.000	68%
Entre 800.000 y \$ 1.400.000	18%
Entre \$460.000 y \$800.000	9%
Entre \$260.000 y \$ 400.000	0%
Entre \$135.000 y \$260.000	0%
Menor a \$ 135.000	5%

**Base: 14**

Disposición a comprar sillas de seguridad reacondicionadas y certificadas: **68%**

Por GSE:

Mayor a \$1.400.000	50%
Entre 800.000 y \$ 1.400.000	23%
Entre \$460.000 y \$800.000	19%
Entre \$260.000 y \$ 400.000	5%
Entre \$135.000 y \$260.000	1%
Menor a \$ 135.000	3%

**Base: 80**

Sin disposición por comprar sillas de seguridad reacondicionadas y certificadas: **32%**

Por GSE:

Mayor a \$1.400.000	62%
Entre 800.000 y \$ 1.400.000	24%
Entre \$460.000 y \$800.000	8%
Entre \$260.000 y \$ 400.000	3%
Entre \$135.000 y \$260.000	0%
Menor a \$ 135.000	3%

**Base: 14**

Valora que la compra de la silla permita tener beneficios propios de una membresía: **85%**

Por GSE:

Mayor a \$1.400.000	53%
Entre 800.000 y \$ 1.400.000	24%
Entre \$460.000 y \$800.000	17%
Entre \$260.000 y \$ 400.000	3%
Entre \$135.000 y \$260.000	1%
Menor a \$ 135.000	2%

**Base: 100**

No valora que la compra de la silla permita tener beneficios propios de una membresía: **15%**

Por GSE:

Mayor a \$1.400.000	59%
Entre 800.000 y \$ 1.400.000	18%
Entre \$460.000 y \$800.000	6%
Entre \$260.000 y \$ 400.000	12%
Entre \$135.000 y \$260.000	0%
Menor a \$ 135.000	6%

**Base: 17**

<p>Valora positivamente que la venta de SRI apoyen causas sociales y medioambientales: <b>83%</b></p> <p>Por GSE:</p> <table border="1"> <tr><td>Mayor a \$1.400.000</td><td>55%</td></tr> <tr><td>Entre 800.000 y \$ 1.400.000</td><td>25%</td></tr> <tr><td>Entre \$460.000 y \$800.000</td><td>14%</td></tr> <tr><td>Entre \$260.000 y \$ 400.000</td><td>4%</td></tr> <tr><td>Entre \$135.000 y \$260.000</td><td>1%</td></tr> <tr><td>Menor a \$ 135.000</td><td>1%</td></tr> </table> <p><b>Base: 97</b></p>	Mayor a \$1.400.000	55%	Entre 800.000 y \$ 1.400.000	25%	Entre \$460.000 y \$800.000	14%	Entre \$260.000 y \$ 400.000	4%	Entre \$135.000 y \$260.000	1%	Menor a \$ 135.000	1%	<p>No valora positivamente que la venta de SRI apoyen causas sociales y medioambientales: <b>17%</b></p> <p>Por GSE:</p> <table border="1"> <tr><td>Mayor a \$1.400.000</td><td>50%</td></tr> <tr><td>Entre 800.000 y \$ 1.400.000</td><td>15%</td></tr> <tr><td>Entre \$460.000 y \$800.000</td><td>20%</td></tr> <tr><td>Entre \$260.000 y \$ 400.000</td><td>5%</td></tr> <tr><td>Entre \$135.000 y \$260.000</td><td>0%</td></tr> <tr><td>Menor a \$ 135.000</td><td>10%</td></tr> </table> <p><b>Base: 20</b></p> <p>Nota: No se capturaron respuestas negativas, sólo indiferentes.</p>	Mayor a \$1.400.000	50%	Entre 800.000 y \$ 1.400.000	15%	Entre \$460.000 y \$800.000	20%	Entre \$260.000 y \$ 400.000	5%	Entre \$135.000 y \$260.000	0%	Menor a \$ 135.000	10%
Mayor a \$1.400.000	55%																								
Entre 800.000 y \$ 1.400.000	25%																								
Entre \$460.000 y \$800.000	14%																								
Entre \$260.000 y \$ 400.000	4%																								
Entre \$135.000 y \$260.000	1%																								
Menor a \$ 135.000	1%																								
Mayor a \$1.400.000	50%																								
Entre 800.000 y \$ 1.400.000	15%																								
Entre \$460.000 y \$800.000	20%																								
Entre \$260.000 y \$ 400.000	5%																								
Entre \$135.000 y \$260.000	0%																								
Menor a \$ 135.000	10%																								

<p>Preferencia por uso de canal online: <b>47%</b></p> <p>Por GSE:</p> <table border="1"> <tr><td>Mayor a \$1.400.000</td><td>58%</td></tr> <tr><td>Entre 800.000 y \$ 1.400.000</td><td>22%</td></tr> <tr><td>Entre \$460.000 y \$800.000</td><td>13%</td></tr> <tr><td>Entre \$260.000 y \$ 400.000</td><td>4%</td></tr> <tr><td>Entre \$135.000 y \$260.000</td><td>0%</td></tr> <tr><td>Menor a \$ 135.000</td><td>2%</td></tr> </table> <p><b>Base: 55</b></p>	Mayor a \$1.400.000	58%	Entre 800.000 y \$ 1.400.000	22%	Entre \$460.000 y \$800.000	13%	Entre \$260.000 y \$ 400.000	4%	Entre \$135.000 y \$260.000	0%	Menor a \$ 135.000	2%	<p>Preferencia por uso de canal tradicional: <b>53%</b></p> <p>Por GSE:</p> <table border="1"> <tr><td>Mayor a \$1.400.000</td><td>50%</td></tr> <tr><td>Entre 800.000 y \$ 1.400.000</td><td>24%</td></tr> <tr><td>Entre \$460.000 y \$800.000</td><td>18%</td></tr> <tr><td>Entre \$260.000 y \$ 400.000</td><td>3%</td></tr> <tr><td>Entre \$135.000 y \$260.000</td><td>2%</td></tr> <tr><td>Menor a \$ 135.000</td><td>3%</td></tr> </table> <p><b>Base: 20</b></p>	Mayor a \$1.400.000	50%	Entre 800.000 y \$ 1.400.000	24%	Entre \$460.000 y \$800.000	18%	Entre \$260.000 y \$ 400.000	3%	Entre \$135.000 y \$260.000	2%	Menor a \$ 135.000	3%
Mayor a \$1.400.000	58%																								
Entre 800.000 y \$ 1.400.000	22%																								
Entre \$460.000 y \$800.000	13%																								
Entre \$260.000 y \$ 400.000	4%																								
Entre \$135.000 y \$260.000	0%																								
Menor a \$ 135.000	2%																								
Mayor a \$1.400.000	50%																								
Entre 800.000 y \$ 1.400.000	24%																								
Entre \$460.000 y \$800.000	18%																								
Entre \$260.000 y \$ 400.000	3%																								
Entre \$135.000 y \$260.000	2%																								
Menor a \$ 135.000	3%																								

Distribución por GSE de la muestra total (117 encuestados)

Segmento	Cant.	%
Menor a \$ 135.000	3	3%
Entre \$135.000 y \$260.000	1	1%
Entre \$260.000 y \$ 400.000	5	4%
Entre \$460.000 y \$800.000	18	15%
Entre 800.000 y \$ 1.400.000	27	23%
Mayor a \$1.400.000	63	54%

### 12.3. Anexo 03 – Dimensiones contenedores marítimos

#### 20' Dry Freight Container

**Payload:** 38,600 lbs.  
17,508 kgs.

**Cubic Capacity:** 1,164 cu. ft.  
32.96 cbm.

Interior Specifications

**Length:** 19' 5"  
**Width:** 7' 8 3/8"  
**Height:** 7' 9 5/8"



#### 40' High Cube Container

**Payload:** 45,200 lbs.  
20,502 kgs.

**Cubic Capacity:** 2,700 cu. ft.  
76.46 cbm.

Interior Specifications

**Length:** 39' 3/8"  
**Width:** 7' 8 3/8"  
**Height:** 8' 8"



12.4. Anexo 04 – Modelo Canvas.

<p><b>Partners Claves</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fabricantes serios y eficientes en países Low cost (SRI).</li> <li>• Operador logístico de entrada y salida</li> <li>• Empresa de reciclaje de materiales (principalmente plástico)</li> <li>• Estado a través de su institución CONASET</li> <li>• Instituciones bancarias como herramienta de acceso al crédito.</li> <li>• Fabricantes de dispositivos electrónicos.</li> <li>• Agencias de publicidad.</li> </ul>	<p><b>Actividades Claves</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marketing y Publicidad para comunicar la nueva PdV a cada segmento</li> <li>• Establecer vínculo con entidad gubernamental (fiscalizador) para reflejar transparencia y seguridad al consumidor.</li> <li>• Establecer contratos de producción (LCC) de largo plazo para lograr economías de escala.</li> <li>• Desarrollo y patente de prototipo y dispositivo de registro de impactos autónomos.</li> <li>• Campañas de educación y concientización sobre el uso de Sistema de Retención Infantil (SRI)</li> <li>• Promover cultura organizacional enfocada en la atención al cliente.</li> </ul>	<p><b>Propuestas de valor</b></p> <p>Entregar máxima seguridad al bebé en sus desplazamientos terrestres, y otorgando a los padres bienestar social y ecológico al permitir ayudar a sector socioeconómicos menos afortunados gracias a la venta de productos de segunda mano garantizados y el reciclaje de productos no aptos para comercialización. Adicionalmente se le transferirá un beneficio económico al cliente al establecer un vínculo a largo plazo.</p>	<p><b>Relaciones con clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Principio de responsabilidad eco-social para fidelizar al segmento social alto. Evidenciando resultados en reciclaje y reventa a segmentos bajos).</li> <li>• Seguimiento personalizado a cada cliente a través de aplicación (app) que permita hacer seguimiento a hitos principales.</li> <li>• Seguimiento personalizado a segmento social bajo por canales de telemarketing (teléfono + whatsapp).</li> <li>• Adaptar/personalizar la venta tipo cara-cara al segmento que no tiene acceso a los canales tradicionales (internet, retail, etc).</li> </ul>	<p><b>Segmentos de mercado</b></p> <p>Se consideran padres de hijos de hasta 9 años o futuros padres, dueños de al menos un automóvil, de todos los grupos socioeconómicos. Adicionalmente se considerarán a todas las personas que no tengan hijos, pero que indirectamente requieran transportarlos (e.g. abuelos).</p> <p><b>*Detalle en punto 2.</b></p>
<p><b>Estructuras de costes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo tecnológico (registro siniestro y plataforma web).</li> <li>• Costo en servicio de atención al cliente.</li> <li>• Costos variables en publicidad.</li> <li>• Capital de trabajo y costos de bodegaje.</li> </ul>		<p><b>Flujos de ingreso</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cobro por venta de productos nuevos y usados.</li> <li>• Cobro por membresía (seguro reposición siniestro y mantención).</li> <li>• Cobro por venta de material de reciclaje.</li> <li>• Cobro por productos complementarios de bebés (cunas, andadores, etc.)</li> </ul>		

## 12.5. Anexo 05 – Ficha de productos

### FICHA DE PRODUCTO - TRAVEL SYSTEM HIGH

<b>Producto</b>	Travel System High
<b>Fabricante</b>	Bair Kids Necessities Co., Ltd
<b>Origen</b>	China - Shanghai
<b>Costo FOB (USD)</b>	\$127,00
<b>Certificaciones</b>	EN1888 + R144
<b>Precio Lista (CLP)</b>	\$399.990
<b>Segmento Objetivo</b>	ABC1

#### Características

- Respaldo ajustable hasta 185°
- A prueba de golpes, ruedas delanteras giran en 360°
- Sistema de doble freno que se activa solo con un toque
- Estructura construida en Aluminio
- Sistema de cierre fácil, rápido y con una sola mano



### FICHA DE PRODUCTO - TRAVEL SYSTEM MID

<b>Producto</b>	Travel System Mid
<b>Fabricante</b>	Bair Kids Necessities Co., Ltd
<b>Origen</b>	China - Shanghai
<b>Costo FOB (USD)</b>	\$70,00
<b>Certificaciones</b>	EN1888 + R144
<b>Precio Lista (CLP)</b>	\$209.990
<b>Segmento Objetivo</b>	C2C3

#### Características

- Respaldo ajustable hasta 185°
- A prueba de golpes, ruedas delanteras giran en 360°
- Sistema de doble freno que se activa solo con un toque
- Estructura construida en Aluminio



### FICHA DE PRODUCTO - TRAVEL SYSTEM ENTRY

<b>Producto</b>	Travel System Entry
<b>Fabricante</b>	Bair Kids Necessities Co., Ltd
<b>Origen</b>	China - Shanghai
<b>Costo FOB (USD)</b>	\$45,00
<b>Certificaciones</b>	EN1888 + R144
<b>Precio Lista (CLP)</b>	\$99.990
<b>Segmento Objetivo</b>	D

#### Características

- Respaldo ajustable hasta 185°
- A prueba de golpes, ruedas delanteras giran en 360°
- Sistema de doble freno que se activa solo con un toque
- Estructura construida en Acero



### FICHA DE PRODUCTO - BUTACA HIGH

<b>Producto</b>	Butaca High
<b>Fabricante</b>	Bair Kids Necessities Co., Ltd
<b>Origen</b>	China - Shanghai
<b>Costo FOB (USD)</b>	\$70,00
<b>Certificaciones</b>	R144
<b>Precio Lista (CLP)</b>	\$235.990
<b>Segmento Objetivo</b>	ABC1

#### Características

- 9 posiciones de altura para el apoyo cabezas
- Protector lateral adicional
- Sistema CuddleMe que consiste en una esponja que absorbe el impacto mientras el bebé se siente cómo abrazado por mamá
- Sistema Isofix y Top Tether de anclaje
- 5 Posiciones de reclinado



### FICHA DE PRODUCTO - BUTACA MID

<b>Producto</b>	Travel System High
<b>Fabricante</b>	Bair Kids Necessities Co., Ltd
<b>Origen</b>	China - Shanghai
<b>Costo FOB (USD)</b>	\$48,00
<b>Certificaciones</b>	R144
<b>Precio Lista (CLP)</b>	\$129.990
<b>Segmento Objetivo</b>	C2C3



#### Características

- Botón rápido para reclinado
- Sistema Isofix y Top Tether para anclaje al vehículo
- 10 posiciones de altura para el reposa cabezas
- Incluye posavasos

### FICHA DE PRODUCTO - BUTACA ENTRY

<b>Producto</b>	Travel System High
<b>Fabricante</b>	Bair Kids Necessities Co., Ltd
<b>Origen</b>	China - Shanghai
<b>Costo FOB (USD)</b>	\$28,00
<b>Certificaciones</b>	R144
<b>Precio Lista (CLP)</b>	\$59.990
<b>Segmento Objetivo</b>	D



#### Características

- Butaca para grupos 1/2/3
- Respaldo desmontable para transformar la butaca en alzador
- Sistema de anclaje al vehículo IsoFix



## 12.6. Anexo 06 – Tipo de sensores de impacto

Sensores de impacto comúnmente utilizado para el transporte de suministros embalados.



Data Logger para impacto y vibración. Cuenta con un sensor acelerómetro que registra en 3 ejes con alta precisión.



SHOCK 101 y SHOCK 101 EB. Registrador de impacto de aceleración máxima en los 3 ejes (-50G a + 50G).



Sensor MAG 2000. Usado comúnmente para la medición de impactos en el transporte terrestre (camiones).



ShockWhatch Clip. Indicadores de impacto usados para alertar en caso que productos hayan sido expuestos inapropiadamente a golpes.



## 12.7. Anexo 07 – Detalle constitución SPA

Capital Inicial **\$ 190.000.000**

	Capital	Precio acción	# acciones	Participación (original)	Participación (final)
co-fundador 1	\$ 47.500.000	\$ 950	50.000	33%	
co-fundador 2	\$ 47.500.000	\$ 950	50.000	33%	
socios fundadores	\$ 95.000.000	\$ 1.900	50.000	33%	
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 190.000.000</b>		<b>\$ 150.000</b>	<b>100%</b>	

Aumento de Capital **\$ 240.000.000**

	Capital	Precio acción	# acciones	Participación (original)	Participación (final)
co-fundador 1	\$ 47.500.000	\$ 950	50.000	33,3%	25,0%
co-fundador 2	\$ 47.500.000	\$ 950	50.000	33,3%	25,0%
socio fundador 1	\$ 9.500.000	\$ 1.900	5.000	3,3%	2,5%
socio fundador 2	\$ 9.500.000	\$ 1.900	5.000	3,3%	2,5%
socio fundador 3	\$ 9.500.000	\$ 1.900	5.000	3,3%	2,5%
socio fundador 4	\$ 9.500.000	\$ 1.900	5.000	3,3%	2,5%
socio fundador 5	\$ 9.500.000	\$ 1.900	5.000	3,3%	2,5%
socio fundador 6	\$ 9.500.000	\$ 1.900	5.000	3,3%	2,5%
socio fundador 7	\$ 9.500.000	\$ 1.900	5.000	3,3%	2,5%
socio fundador 8	\$ 9.500.000	\$ 1.900	5.000	3,3%	2,5%
socio fundador 9	\$ 9.500.000	\$ 1.900	5.000	3,3%	2,5%
socio fundador 10	\$ 9.500.000	\$ 1.900	5.000	3,3%	2,5%
nuevo socio 1	\$ 24.000.000	\$ 4.800	5.000		2,5%
nuevo socio 2	\$ 24.000.000	\$ 4.800	5.000		2,5%
nuevo socio 3	\$ 24.000.000	\$ 4.800	5.000		2,5%
nuevo socio 4	\$ 24.000.000	\$ 4.800	5.000		2,5%
nuevo socio 5	\$ 24.000.000	\$ 4.800	5.000		2,5%
nuevo socio 6	\$ 24.000.000	\$ 4.800	5.000		2,5%
nuevo socio 7	\$ 24.000.000	\$ 4.800	5.000		2,5%
nuevo socio 8	\$ 24.000.000	\$ 4.800	5.000		2,5%
nuevo socio 9	\$ 24.000.000	\$ 4.800	5.000		2,5%
nuevo socio 10	\$ 24.000.000	\$ 4.800	5.000		2,5%
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 430.000.000</b>		<b>200.000</b>		<b>100%</b>