



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

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA APERTURA DE TIENDAS INKANTA EN CHILE

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

NATALIA GONZÁLEZ GIRALDO

**PROFESOR GUÍA:
ENRIQUE JEHOSUA JOFRÉ ROJAS**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
ANTONIO AGUSTÍN HOLGADO SAN MARTÍN
CIRO GIRALDEZ ALFARO**

**SANTIAGO DE CHILE
2018**

RESUMEN

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA APERTURA DE TIENDAS INKANTA EN CHILE

La elaboración de este plan de negocios tiene como fin analizar la viabilidad económica de la implementación de una cadena de tiendas especializada en accesorios de diseño el mercado chileno. Esta cadena tiene actualmente más de 25 tiendas en el mercado colombiano, con ventas anuales de aproximadamente por USD 14.000.000 y 20 años de experiencia en el mercado de venta al por menor. La marca de accesorios de diseño Inkanta quiere ampliar su mercado de operaciones a América Latina y eligió comenzar en Chile, ya que este país se ha consolidado como la economía más sólida de la región.

La metodología aplicada para este plan de negocios comienza con un análisis Pestel para conocer el contexto de Chile, luego se realizó un análisis FODA para identificar oportunidades y amenazas del mercado y debilidades y fortalezas de la marca, para finalizar se hizo un análisis de Porter para evaluar la rentabilidad de la industria. También se realizó una estimación de la demanda y competencia y finalmente se realizaron encuestas a posibles clientes de la tienda para conocer preferencias y así poder definir el marketing mix.

A partir de este análisis se definió que el mercado objetivo eran habitantes de Santiago de estrato socioeconómico ABC1 entre 25 y 65 años que viven en las comunas de Las Condes, Vitacura, La Reina, Providencia, Lo Barnechea y Ñuñoa, por esto la primera tienda se abriría en el Costanera Center con un área comercial de 60 m² aproximadamente y ventas estimadas mensuales de \$24.000.000. Dentro del análisis se encontró un gran potencial en la categoría de accesorios personales por su mayor rentabilidad y menores opciones de ofertas especializadas en Chile.

Las proyecciones de ventas se realizan para 5 años, arrojando un VAN positivo de \$110.105.000, lo que quiere decir que el proyecto genera riqueza para los inversionistas y una TIR del 30%. Por lo anterior, se establece que el negocio es económicamente viable. La inversión que requiere la marca para la apertura de las primeras 5 tiendas es de \$425.000.000.

Se recomienda que para la apertura de las tiendas de Inkanta en Chile, la marca busque un socio que conozca del mercado del retail en Chile, para lograr posicionar la marca de forma exitosa en este mercado y disminuir también el riesgo de la inversión es este país.

TABLA DE CONTENIDO

1. Introducción	1
2. Objetivos	3
2.1. General.....	3
2.2. Específicos	3
3. Metodología.....	4
4. Descripción Inkanta.....	5
5. Análisis estratégico	7
5.1. Análisis Pestel.....	7
5.2. Análisis “las 5 fuerzas de Porter”	9
5.3. Análisis FODA	11
6. Análisis del mercado	15
6.1 Estimación de la demanda	15
6.2. Análisis de la competencia	16
7. Encuesta	19
8. Marketing mix	23
8.1. Producto	23
8.2. Precio	25
8.3. Plaza	26
8.4. Promoción	27
9. Análisis financiero	31
9.1. Proyección de ventas	31
9.2. Costo de ventas	32
9.3. Gastos.....	33
9.4. Inversión inicial.....	34
9.5. Depreciación activos	35
9.6. Proyección de estado de resultados	36
9.7. Tasa interna de retorno	36
9.8. Análisis de sensibilidad	36
10. Conclusiones.....	37
11. Bibliografía	39
12. Anexos	40

1. INTRODUCCIÓN

Inkanta es una empresa colombiana que comercializa artículos de diseño, esta marca comercializa más de 50 marcas reconocidas a nivel mundial por su diseño, funcionalidad y calidad.

Dentro de las tiendas Inkanta se venden las siguientes categorías: instrumentos de escritura, cuadernos, llaveros, billeteras, gafas, relojes, floreros, portarretratos, parlantes, accesorios para decoración entre otras. La marca cuenta con 27 tiendas a nivel nacional y con ventas anuales alrededor de USD 14.000.000.

Las tiendas de Inkanta muestran un aumento en ventas considerable en fechas como día la madre, día del padre y navidad, dentro de su segmento de clientes las tiendas son reconocidas como un sitio ideal para comprar regalos debido a que los productos son muy apreciados en el mercado y tienen una oferta muy variada lo cual hace más fácil a la hora de escoger un regalo.

En los últimos 10 años Inkanta ha duplicado el número de tiendas en Colombia y ha entrado a ciudades intermedias como Cartagena, Barranquilla, Cali entre otras. Inkanta desea continuar con su proyecto de expansión, pero debido al tipo de productos que vende, el mercado objetivo en Colombia es un nicho específico dentro la población, ya que en un país con un PIB per cápita de 5.805 USD, por esto para el común de las personas no es prioridad adquirir este tipo de productos. Por otro lado, en Junio del 2018 habrán elecciones presidenciales lo cual causa cierta incertidumbre política y económica en el país.

Es por esto que Inkanta quiere seguir abriendo su mercado de operación a otros países en Latinoamérica, especialmente a Chile ya que este país “se ha consolidado como la economía más competitiva de América Latina. Ello se debe principalmente a su crecimiento económico sostenido en el tiempo y a su apertura comercial, que le han permitido sobresalir a nivel internacional bajo el sello de un mercado libre y dinámico”¹. Otra de las razones por la cual Chile es una excelente plaza para Inkanta es la revaluación del peso chileno en el último año, Inkanta importa el 100% de sus productos en su mayoría de Europa y Estados Unidos, esto permite que se pagan menos pesos por la mercancía comprada logrando así precios más competitivos en el mercado.

Otro factor que favorece el retail en Chile es el creciente flujo de turistas sudamericanos que visita el país para realizar compras, argentinos y brasileños lideran esta tendencia, por motivos como “la cercanía geográfica, la conveniencia de precios y la variedad de productos. En el caso de los precios, el acceso a importaciones libres de arancel desde los principales mercados del mundo y los

¹ <http://ciudadchicureo.cl/razones-invertir-chile/>

altos niveles de eficiencia del retail local permiten una estructura de costos extraordinariamente competitiva en relación con otros países de la región.”²

Las cifras proyectadas de ventas del comercio chileno para el 2018 muestran un panorama positivo, La Cámara de Comercio de Santiago estima ventas por 52 mil millones con un crecimiento estimado del 1,5%.

² https://www.ccs.cl/prensa/2016/01/tendencias_retail_2016_WEB.PDF

2. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un plan de negocios que le permita a Inkanta abrir operaciones en el mercado chileno a través de tiendas propias

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar industria, oferta y demanda del mercado de retail en Chile.
- Determinar requerimientos logísticos y comerciales para abrir una tienda en Chile dentro del mercado objetivo
- Definir la estrategia comercial para esta nueva tienda en el mercado chileno.
- Realizar un análisis financiero que permita observar la factibilidad financiera que tiene esta nueva tienda de Inkanta en Chile.

3. METODOLOGÍA

La metodología aplicada para este plan de negocios comienza con un análisis Pestel para conocer el contexto de Chile, luego se realizó un análisis FODA para identificar oportunidades y amenazas del mercado y debilidades y fortalezas de la marca, para finalizar se hizo un análisis de Porter para evaluar la rentabilidad de la industria.

También se realizó una estimación de la potencial demanda y competencia, que permitió determinar el tamaño y potencial de la industria y conocer actores significativos del mercado.

Posteriormente se realizó una encuesta cuantitativa con el propósito de conocer preferencias del segmento objetivo y en base a esto poder definir parte del marketing mix.

Teniendo esto claro se procede a diseñar el plan comercial donde se explican las 4P's del negocio y finalmente el plan financiero donde se evalúa la viabilidad económica del proyecto y los requerimientos de capital.

4. DESCRIPCIÓN INKANTA

Inkanta es una empresa colombiana que vende accesorios personales, para el hogar y la oficina, la característica que diferencia sus productos es el diseño y la calidad.

“En Inkanta somos amantes del buen diseño igual que tú, recorreremos el mundo buscando marcas apasionadas por el diseño, para que disfrutes de artículos útiles en el trabajo, en casa y en tu vida diaria”³

Una gran mayoría de los productos que se venden en Inkanta han ganado premios de diseño a nivel internacional, mostrando su identidad, calidad e innovación. Reconocidos diseñadores como Karim Rashid, Naoto Fukasawa, Knud Holscher, Marc Berthier, y Wolfgang Fabian entre otros, han diseñado algunos de los productos que se venden en Inkanta, donde se destaca su gran aporte a la "democratización del diseño" que busca la tienda.

Inkanta fue fundada en el año 2005 en Bogotá Colombia, ahora la marca ya cuenta con más de 26 tiendas a nivel nacional con ventas anuales alrededor de USD 14.000.000. Las tiendas Inkanta están ubicadas en centros comerciales, aeropuertos y calles comerciales, también la marca cuenta con una tienda online.

Una tienda de Inkanta promedio tiene 60 m2 y vende USD 545.000 al año, con una facturación promedio de USD 60.

Dentro de sus tiendas Inkanta ofrece dos categorías principales las cuales se explican a continuación

Para llevar contigo

- Escritura
- Agendas
- Gafas
- Llaveros
- Billeteras
- Gadgets de tecnología
- Maletines
- Termos

³ www.inkanta.com.co

- Loncheras

Para tu casa y oficina

- Portarretratos
- Floreros
- Accesorios para bar
- Iluminación
- Candelabros
- Floreros
- Pisa papeles
- Calculadoras

Las tiendas de Inkanta muestra un aumento en ventas considerable en fechas como día la madre, día del padre y navidad, dentro de su segmento de clientes las tiendas son reconocidas como un sitio ideal para comprar regalos debido a que los productos son muy apreciados en el mercado y tienen una oferta muy variada lo cual hace más fácil a la hora de escoger un regalo.

5. Análisis estratégico

5.1. Análisis Pestel

Político

Chile tiene un sistema político, democrático, republicano y representativo. El gobierno es de carácter presidencial y el poder está dividido en tres ramas independientes; ejecutivo a la cabeza está el presidente, el legislativo el cual está representado por el congreso nacional y el judicial el cual está a cargo la corte suprema.

La política bilateral chilena de comercio exterior busca “fortalecer los mecanismos de la relación con otras naciones e implementar los compromisos establecidos a través de los distintos instrumentos bilaterales suscritos por nuestro país. Asimismo, se busca mantener encuentros al más alto nivel para consensuar posiciones comunes e incrementar el comercio”⁴

En general el sistema político de Chile se caracteriza por ser muy estable y democrático, su estabilidad política garantiza un ambiente seguro para hacer negocios en el país. Por otro lado, la integración de Chile a la economía global hace de este, un país atractivo para el comercio y la inversión de empresas extranjeras.

Económico

La economía chilena es la sexta economía en América Latina, en términos de PIB nominal. Chile tiene el PIB per cápita más alto dentro de la región.

En la economía chilena predomina el sector industrial y los servicios, estos aportan más del 96% del PIB. “Los principales sectores de actividad son la producción minera (cobre, carbón y nitrato), los productos manufacturados (procesamiento agroalimentario, productos químicos, madera) y la agricultura (pesca, viticultura y frutas).”⁵

Debido a la estabilidad económica y su solidez financiera, Chile obtuvo la calificación crediticia AA en largo plazo y A en el corto plazo, la más alta de la región. Según la calificadora de riesgo Standars and Poors.⁶

⁴ Ministerio de relaciones exteriores Chile.

https://minrel.gob.cl/minrel/site/edic/base/port/politica_bilateral.html

⁵ <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/chile/politica-y-economia>

⁶ <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/138427/Plan-de-negocios-para-una-empresa-de-comercializacion-de-ropa.pdf;sequence=1>

Social

Según el último censo del año 2012, Chile tiene una población de 16.634.603, la cual en su mayoría esta agrupada en la Región Metropolitana donde reside un 40,2% de la población total del país.

Desde el 2009 la tasa de natalidad ha mostrado una tendencia a la baja, en cuanto a la tasa de mortalidad indica un leve ascenso debido al envejecimiento de la población. Chile está dentro de los países con crecimiento de la población más lento dentro de América Latina. Se estima una población de 18.549.095 para el 2.020 y de 19.587.126 para el 2.030.

Las condiciones sociales de los chilenos han mejorado considerablemente en comparación a décadas anteriores, en gran parte debido al crecimiento económico y políticas sociales. El país tiene un nivel de desempleo no mayor al 7%⁷, y también tiene el nivel de ingreso más alto de América Latina, esto les permite tener un mayor poder adquisitivo y ser clientes activos del mercado al por menor.⁸

Tecnológico

Chile tiene el primer puesto en América Latina en cuanto a nivel de avance de plataforma tecnológica y la tercera posición entre los países emergentes, según un estudio realizado por Nokia. Tratados de libre comercio con países como China y Estados Unidos permiten a Chile acceder a tecnología libre de aranceles y así aumentar el conocimiento y uso sobre esta.

Según la encuesta de acceso usos y usuarios de Internet, el 76% de chilenos tiene acceso a internet en sus hogares. Dentro de las principales actividades que los chilenos realizan en internet son; 68% chatea por whatsapp, 65% utiliza redes sociales, 60% envía o recibe correos electrónicos, 43% escucha o descarga música. Los dispositivos más usados para conectarse a internet son los teléfonos móviles con un 89,9% y los computadores portátiles con un 65%.

Ambiental

En la década de los 90 el gobierno chileno avanzo en el diseño e implementación de política ambiental. La ley 19.300 del medio ambiente regula los principales instrumentos de gestión ambiental, en esta se regulan los principales instrumentos de gestión ambiental, especialmente las normas de emisión, calidad el sistema de evaluación de impacto ambiental.

⁷ <https://si3.bcentral.cl/Boletin/secure/boletin.aspx?idCanasta=SJNTE3151>

⁸ <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/138427/Plan-de-negocios-para-una-empresa-de-comercializacion-de-ropa.pdf;sequence=1>

Legal

Los contratos de inversionistas extranjeros exigen litigios sean resueltos por los tribunales chilenos, antes que por tribunales o extranjeros o de un organismo independientes. Sin embargo, los tribunales chilenos reconocen la resolución de litigios por vía de un arbitraje extranjero, y en 1990 Chile ratificó el acuerdo del centro internacional de resolución de litigios relativos a las inversiones (CIRDI), que instituye un mecanismo de arbitraje para solucionar los litigios en el sector de la inversión extranjera.⁹

Los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales vigentes en Chile son favorables para la inversión extranjera, considerando así a Chile como uno de los mercados más favorables de la región y a nivel mundial para hacer negocios. Esto favorece el desarrollo de la economía nacional en todos sus sectores dando así condiciones favorables para el emprendimiento.

5.2. Análisis 5 Fuerzas de Porter

El análisis de las 5 fuerzas de Porter permite determinar el atractivo de la industria de accesorios en Chile. El objetivo de este análisis es comenzar a definir la estrategia de la empresa, comparar ventajas competitivas, conocer el entorno y competidores y analizar posibles oportunidades y amenazas.

En el siguiente cuadro se muestra un resumen de las 5 fuerzas de Porter de Inkanta en el mercado chileno

	Muy Bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto
Rivalidad de la industria					
Poder de negociación de los proveedores					
Poder de negociación de compradores					
Amenaza de ingreso de productos sustitutos					
Amenaza de entrada de nuevos competidores					

⁹ <https://es.portal.santandertrade.com/establecerse-extranjero/chile/entorno-legal>

Rivalidad de la industria

Alta

Dentro de la industria de accesorios en el mercado chileno existen muchos competidores tanto nacionales como internacionales. Chile es un mercado muy atractivo por la solidez de su economía y el alto PIB per cápita de su población, en comparación con otros países de la región.

En cuanto al producto; accesorios personales y para el hogar con diseño y alta calidad, existe bastante oferta en cuanto a accesorios de todo tipo de precios, pero en cuanto a accesorios con diseño y calidad la oferta se disminuye, aunque el precio aumenta y se consideran como productos diferenciados en el mercado.

Poder de negociación de los proveedores

Bajo

Dentro de Inkanta se venden más de 50 marcas internacionales, la marca con mayor participación es Lamy (marca alemana de escritura) con un 27% de participación en las ventas, ninguna de las otras marcas pesa más de un 7%. En el mercado de artículos de diseño existen muchos proveedores potenciales para Inkanta, y uno de los objetivos de la marca es mantener un nivel de innovación del portafolio del 30% para que sus clientes encuentren novedades cada vez que visitan la tienda.

Poder de negociación de compradores

Alto

El mercado tiene una cantidad gigante de clientes, para estos no supone un coste alto cambiarse de marca de accesorios, para hacer sus compras no necesitan mucha información. La segmentación por ingreso y perfil socioeconómico permite enfocarse en un cliente que valora el diseño, la exclusividad y la calidad en los productos que compra. Es un cliente que además tiene el poder adquisitivo para comprar este tipo de productos y esta menos susceptible a comparar con productos similares, pero de menor precio y calidad.

Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Alta

Existe una alta oferta de productos sustitutos para la oferta que ofrece Inkanta, la calidad de algunos de los sustitutos puede que muchas veces no sea tan buena. El coste del cliente de cambiar a los productos sustitutos es muy bajo, existen muchas novedades de productos sustitutos tanto en el mercado chileno como en el internacional (compras online).

Amenaza de entrada de nuevos competidores

Alta

Los costos de entrada son relativamente altos si una tienda entra al mercado chileno con una tienda física, ya que tiene que incurrir en altos costos como adecuación del local, alquiler, vendedores entre otros. Los costos de entrada de una tienda online son mucho menores ya que no deben contar con un espacio físico para poder vender y exhibir sus productos. Otro costo alto de entrada es posicionar la marca

en el mercado chileno, para esto se deben hacer altas inversiones en mercado y publicidad.

Se puede concluir de la aplicación del modelo de las cinco fuerzas de Porter, que uno de los principales factores que disminuye el atractivo de la industria de accesorios en Chile es que el mercado es muy competitivo y existen muchas compañías tanto nacionales como extranjeras participando en este mercado.

También, el modelo indica que el atractivo de la industria y las posibilidades de obtener altas rentabilidades en el largo plazo, están en el posicionamiento de productos diferenciados por su diseño y calidad.

5.3. Análisis FODA

Se realizó un modelo FODA para conocer la situación de Inkanta en el mercado chileno, analizando las características internas de Inkanta y su situación externa en un país nuevo para su operación, esto nos ayudara a planificar una estrategia a futuro.

El siguiente cuadro muestra un resumen del análisis FODA para Inkanta en el mercado chileno:

ORIGEN INTERNO	DEBILIDADES <ul style="list-style-type: none"> • Marca poco conocida en el Mercado chileno • Desconocimiento del Mercado chileno • Alta dependencia de la casa matriz en Colombia 	FORTALEZAS <ul style="list-style-type: none"> • Oferta amplia de portafolio • Curaduría de los productos • Aprovechamiento economías de escala de las tiendas de Colombia • Experiencia retail • Solidez financiera
ORIGEN EXTERNO	AMENAZAS <ul style="list-style-type: none"> • Aumento de compras por internet • Riesgo de cambios en la moneda • Riesgo de cambios en la políticas de importaciones • Alto nivel de competencia 	OPORTUNIDADES <ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento del Mercado • Shopping de turistas • Categoría llevar contigo • Diversidad de mercados • Disminuir riesgo por país

FORTALEZAS

Oferta amplia de portafolio, Inkanta cuenta con una oferta muy amplia de productos, en sus tiendas puedes encontrar desde morrales, gafas, billeteras, hasta floreros, portarretratos, lamparas entre otros. Su portafolio también es muy amplio en rango de precios, haciendo de esta tienda en sitio perfecto para comprar para todo tipo de gustos y presupuestos.

Curaduría de los productos, Inkanta tiene un departamento the cool hunting que siempre está en búsqueda de productos innovadores, con diseño y calidad para estar introduciendo continuamente novedades a las tiendas. Este departamento de

la compañía viaja a reconocidas ferias a nivel mundial para poder mantener el nivel de innovación dentro de la tienda en un 30% aproximadamente.

Aprovechamiento economías de escala de las tiendas de Colombia, Inkanta Chile puede beneficiarse de las economías de escala provenientes del ahorro de la consolidación de las importaciones consolidadas y los descuentos negociados con los proveedores por compra de volumen para más de 27 tiendas.

Experiencia retail, aunque Inkanta no conoce del mercado chileno si tiene más de 13 años de experiencia en el mercado de retail en Colombia y en este es un gran líder en la categoría de accesorios y regalos. Muchos de los aprendizajes de Inkanta Colombia pueden ser replicables en el mercado chileno para aprovechar el know how y años de trayectoria en el rubro de la marca.

Solidez financiera, Inkanta tendría el musculo financiero para abrir una tienda en Chile con capital propio sin tener que recurrir a instituciones financieras para financiar la inversión en este nuevo mercado.

OPORTUNIDADES

Crecimiento del Mercado, Para Inkanta, Chile es un mercado con gran potencial de crecimiento, la marca podría tener más de 15 tiendas en el país en sitios como en centros comerciales, aeropuertos, calles comerciales y abrir un canal de venta online.

Shopping de turistas, Inkanta es una tienda donde se compran muchos regalos por su amplia variedad de oferta y el atractivo de sus productos. Para los turistas de shopping que visitan Chile en su mayoría argentinos y brasileros, muy posiblemente Inkanta va a ser una tienda muy llamativa para comprar accesorios para ellos mismos y para llevar de regalo a sus seres queridos.

Categoría llevar contigo, el mercado tiene chileno tiene una amplia oferta de accesorios para el hogar, pero en la categoría de accesorios personales no hay tiendas que tengan la variedad de oferta que tiene Inkanta; instrumentos de escritura, cuadernos y agendas, billeteras, llaveros, anteojos de sol, paraguas entre otros. Todo este tipo de accesorios los venden en Chile, pero no hay una tienda que reúna estas categorías, por esto para Inkanta la categoría de accesorios personales es una oportunidad a explotar.

Diversidad de mercados, por el hecho de Inkanta abrir operaciones en un país como Chile tiene la posibilidad de aumentar sus ingresos, pero también disminuye el riesgo de depender de un solo mercado como lo es el colombiano.

DEBILIDADES

Inkanta es una marca poco conocida en el mercado chileno, al ser una marca colombiana y con única presencia en este país la marca es muy poco conocida entre los consumidores chilenos.

Desconocimiento del mercado chileno, Inkanta no ha vendido sus productos en Chile, por lo cual tiene muy poco conocimiento sobre las preferencias de los consumidores chilenos y sobre el comportamiento del retail general en Chile.

Alta dependencia de la casa matriz en Colombia, en un principio Inkanta Chile dependería en gran parte de la operación en Colombia por lo cual puede hacer el ritmo de operación y la toma de decisiones menos dinámica.

AMENAZAS

Aumento de compras por internet, las compras por internet han aumentado considerablemente en los últimos años, aumentando así el nivel de competencia ya un cliente puede comprar unos anteojos por Amazon y recibirlos en Chile en una semana sin un sobre costo mayor.

Riesgo de cambios en la moneda, una posible devaluación del peso chileno podría encarecer el precio de las importaciones de Inkanta con consecuencias bien sea en la disminución del margen o aumento de los precios.

Riesgo de cambios en la política de importaciones, aumento en aranceles o permisos especiales para la importación de ciertos productos pueden encarecer el costo de los productos importador por Inkanta.

Alto nivel de competencia

Dentro de la industria de accesorios en el mercado chileno existen muchos competidores tanto nacionales como internacionales. Chile es un mercado muy atractivo por la solidez de su economía y el alto PIB per cápita de su población, en comparación con otros países de la región.

En cuanto al producto; accesorios personales y para el hogar con diseño y alta calidad, existe bastante oferta en cuanto a accesorios de todo tipo de precios, pero en cuanto a accesorios con diseño y calidad la oferta se disminuye, aunque el precio aumenta y se considera como un producto diferenciado.

Considerando las 4 dimensiones que integran el análisis FODA, es posible concluir que las fortalezas de la marca, junto con las grandes oportunidades que muestra la industria chilena, podrían permitir hacer frente a las debilidades de la empresa y amenazas del mercado descritas anteriormente y lograr un exitoso emprendimiento de Inkanta en el mercado chileno, siempre y cuando la empresa logre posicionar y diferenciar su producto en la mente de los consumidores chilenos.

Después de realizar el análisis estratégico podemos concluir que Chile tiene muchas condiciones favorables para abrir tiendas de Inkanta en el mercado chileno. Ello se debe principalmente a su crecimiento económico sostenido en el tiempo y a su apertura comercial, que le han permitido sobresalir a nivel internacional bajo el sello de un mercado libre y dinámico”¹⁰. Otra de las razones por la cual Chile es una excelente plaza para Inkanta es la revaluación del peso chileno en el último año, Inkanta importa el 100% de sus productos en su mayoría de Europa y Estados Unidos, esto permite que se pagan menos pesos por la mercancía comprada logrando así precios más competitivos en el mercado.

La industria de accesorios en Chile tiene un alto atractivo, pero es muy un mercado muy competitivo, donde Inkanta se podría sobresalir si logra diferenciar sus productos por su diseño y calidad.

¹⁰ <http://ciudadchicureo.cl/razones-invertir-chile/>

6. Análisis del mercado

6.1. Estimación de la demanda

Inkanta es una tienda enfocada a vender accesorios de diseño y calidad, dirigiéndose así al mercado de hombres y mujeres entre los 25 y 65 años, que vivan en Santiago y que tengan un nivel de ingresos alto/medio asociado al grupo de estrato socioeconómico ABC1.

El segmento de ABC1 tiene un ingreso mensual líquido promedio de \$3.800.000, la mayoría de este segmento socioeconómico vive en las comunas de Las Condes, Vitacura, La Reina, Providencia, Lo Barnechea y Ñuñoa.

Tabla # 1 Desglose de ingreso por tipo de hogar



En la siguiente tabla se muestra el porcentaje de población ABC1 en las comunas con habitantes de mayores ingresos de la ciudad

¹¹ INE, Encuesta de presupuesto de las familias. Caracterización económica (CASEN)

Tabla # 2 Habitantes ABC1 por comuna

Comuna	Porcentaje población ABC1	Población por comuna	Habitantes ABC1
Las Condes	48,6%	294.838	143.291
Vitacura	58,6%	85.384	50.035
La Reina	40,6%	92.787	37.672
Providencia	35,9%	142.079	51.006
Lo Barnechea	43,2%	105.833	45.720
Ñuñoa	28,7%	208.237	59.764
		Total	387.488

12

Dentro del segmento ABC1 de las comunas mencionadas anteriormente, nuestro foco son las personas entre los 25 años y los 65 años, los cuales representan un 58% de la población según el censo del 2017.

Tabla # 3 Cálculo mercado potencial Inkanta en Santiago

Mercado Potencial Inkanta	
Habitantes comuna ABC1	387.488
Población entre 25-65 años	58%
Mercado Objetivo	224.743

La segmentación por ingreso y perfil socioeconómico permite enfocarse en un cliente que valora el diseño, la exclusividad y la calidad en los productos que compra. Es un cliente que además tiene el poder adquisitivo para comprar este tipo de productos y esta menos susceptible a comparar con productos similares, pero de menor precio y calidad.

6.2. Análisis de la competencia

Existen varios competidores en la industria de accesorios, cabe resaltar que no se encontró un competidor que tuviera la variedad de categorías que tiene Inkanta. La mayoría de los competidores son fuertes en la parte de hogar o en la parte de accesorios personales, pero ninguno de los competidores que se estudiaron mostro un portafolio de oferta similar al de Inkanta.

¹² <http://www.censo2017.cl/descargue-aqui-resultados-de-comunas/>

La competencia se subdivido en 2 subgrupos que se explicaran a continuación:

Grandes Tiendas:

Las grandes tiendas que compiten principalmente con Inkanta son Falabella, Ripley y Paris, estos almacenes se caracterizan por su amplia oferta de productos y por su amplia cobertura a nivel nacional. Estas tiendas son muy reconocidas por los consumidores chilenos, además de fidelizarlos a través de sus tarjetas de acumulación de puntos.

En comparación a Inkanta estas tiendas tienen precios más competitivos y una amplia oferta en accesorios para el hogar, pero sus productos no cuentan con un diseño diferenciador y carecen de una oferta de accesorios personales.

Tiendas de especialidad hogar o accesorios personales

Este tipo de tienda se enfoca o se especializa en cierto tipo de productos, por cual no tienen un surtido tan amplio como el de las grandes tiendas, pero tienen mayor profundidad y diferenciación en los productos que se especializan.

Estas tiendas están divididas en las especializadas en la parte de hogar, como Bazar Deco, Canela, M2, Milenario, Sur Diseño entre otras. En el caso del centro comercial Parque Arauco, el tercer piso de este cuenta con una gran variedad de almacenes de producto de diseño para el hogar.

En cuanto a las tiendas de accesorios personales hay una gran variedad como papelerías, tiendas de tecnología, maletines, anteojos entre otras. En general estas tiendas pueden tener mayor profundidad en la categoría que se especializan, pero no la amplitud de surtido en accesorios personales que puede tener Inkanta.

En comparación a las grandes tiendas no tienen una cobertura tan amplia, ni sus precios son tan competitivos pero sus productos tienen mayor diferenciación. En comparación a Inkanta estas tiendas o se especializan en artículos para el hogar o en accesorios personales, pero no mezclan las 2 categorías como lo hacen Inkanta.

La gran ventaja que tienen las grandes tiendas frente a las tiendas especializadas es que tienen tarjetas de crédito propias, lo que facilita la compra y la fidelización de los clientes.

A continuación, se muestra una tabla comparando tiendas que podrían ser competencia de Inkanta:

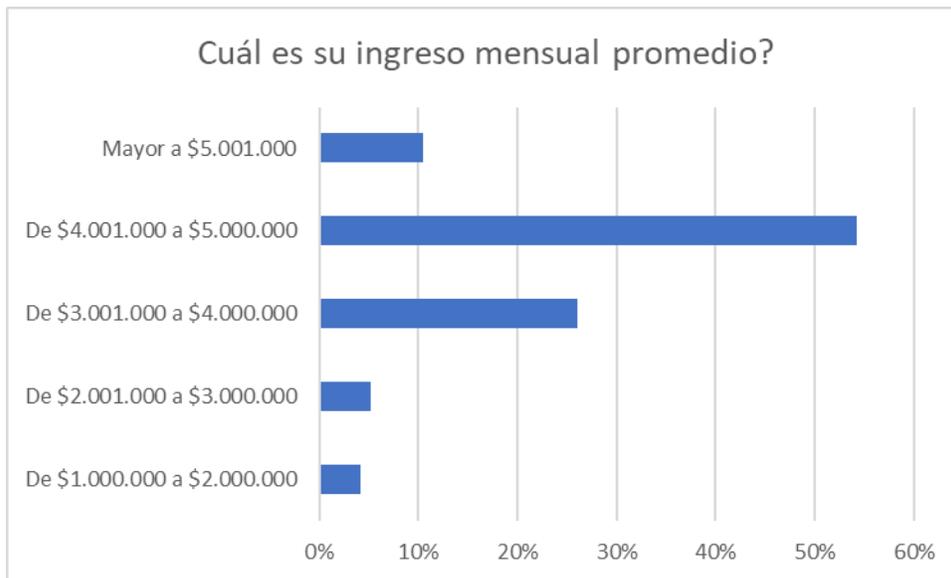
Competencia							
Tienda		Número de tiendas	Número de tiendas Santiago	Precio	Enfoque	Tarjeta de fidelización	Categorías más fuertes
Falabella		43	15	\$\$	Accesorios para hogar/personales	SI	Cocina, decoración, tecnología, accesorios mujeres
Ripley		40	15	\$\$	Accesorios para hogar/personales	SI	Cocina, decoración, tecnología, accesorios mujeres
Paris		43	19	\$\$	Accesorios para hogar/personales	SI	Cocina, decoración, tecnología, accesorios mujeres
Casaideas		35	17	\$	Accesorios para hogar	NO	Cocina, decoración
El Volcan		8	7	\$\$\$	Accesorios para hogar	NO	Cocina
Papeleria		11	11	\$\$	Accesorios personales	NO	Agendas, cuadernos, instrumentos de escritura
Morph		6	6	\$\$	Accesorios para hogar	NO	Cocina, decoración, escritorio
Fossil		1	1	\$\$	Accesorios personales	NO	Relojes, billeteras, anteojos

7. ENCUESTA

Se realizó una encuesta cuantitativa de 7 preguntas con el propósito de conocer preferencias del segmento objetivo y en base a esto poder definir parte del marketing mix. (Anexo 1).

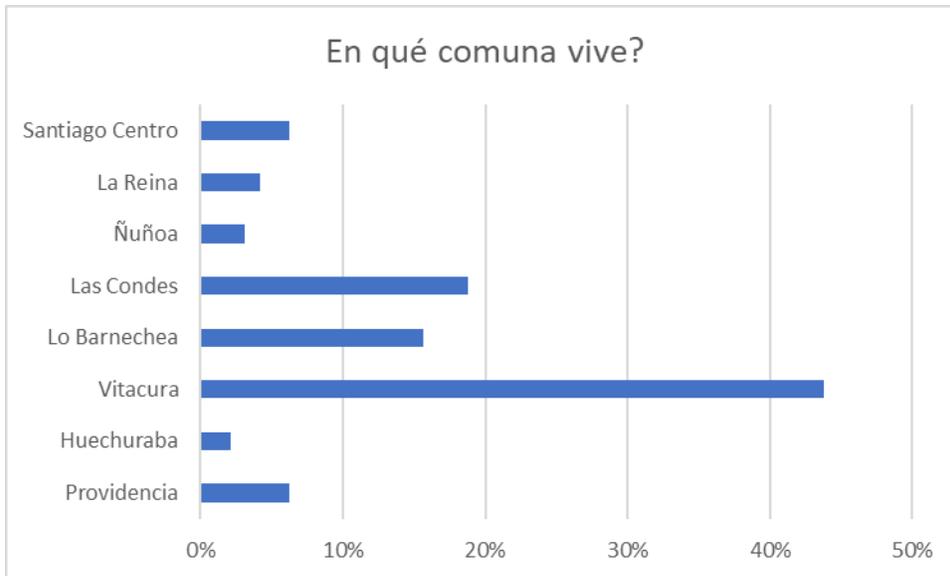
La encuesta fue respondida por 96 personas, a continuación, se muestra un resumen de las respuestas

Pregunta 1



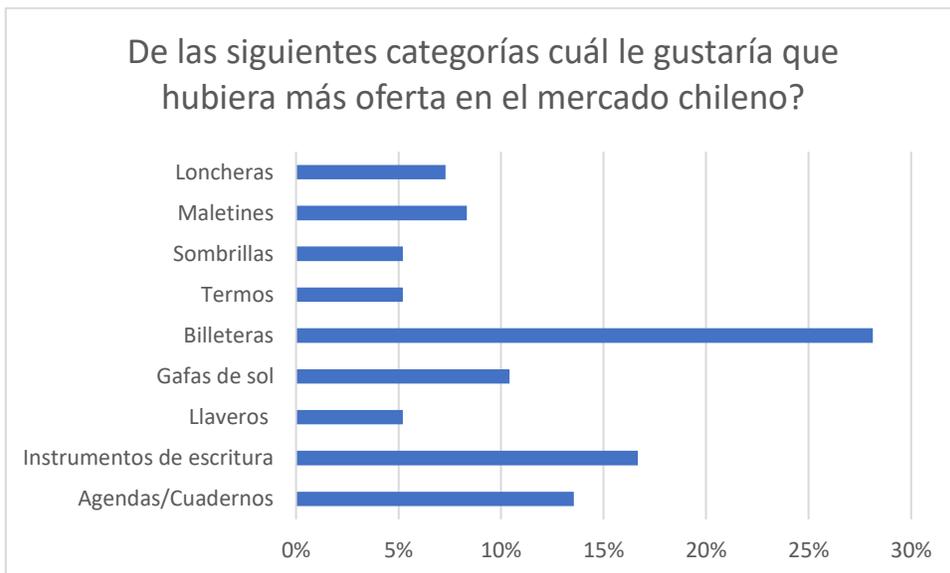
El 54% de los encuestados respondieron tener un ingreso promedio entre \$4.001.000 a \$5.000.000, mientras el 26% respondió estar en \$3.001.000 a \$4.000.000.

Pregunta 2



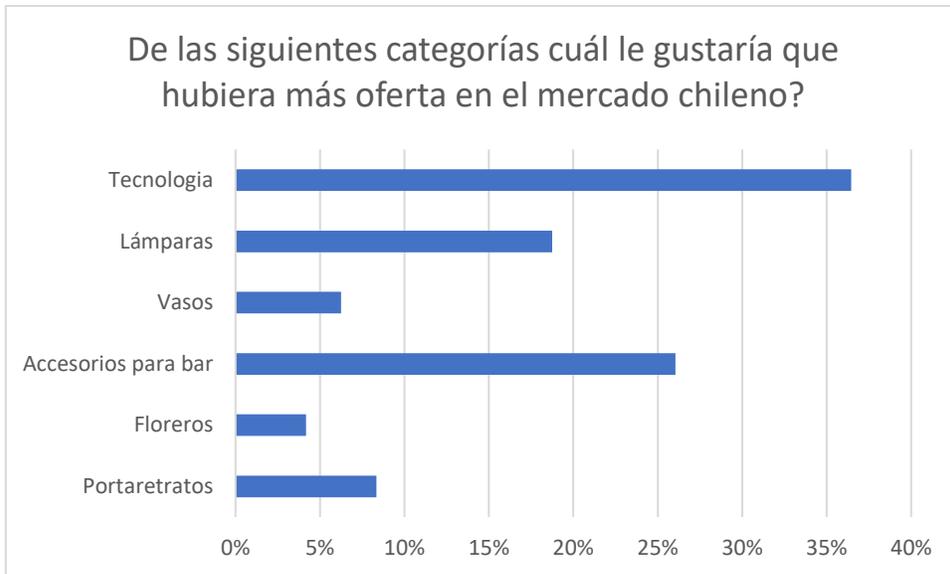
El 44% de los encuestados viven en Vitacura, 19% en las Condes y 16% en lo Barnechea.

Pregunta 3



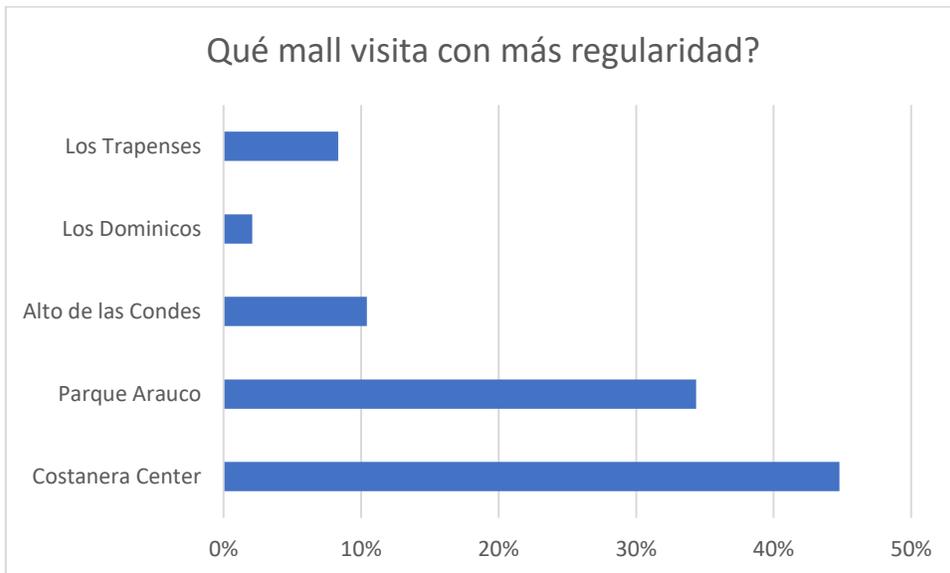
El 28% de los encuestados les gustaría tener mayor oferta de billeteras, el 17% de instrumentos de escritura y el 14% de agendas/cuadernos.

Pregunta 4



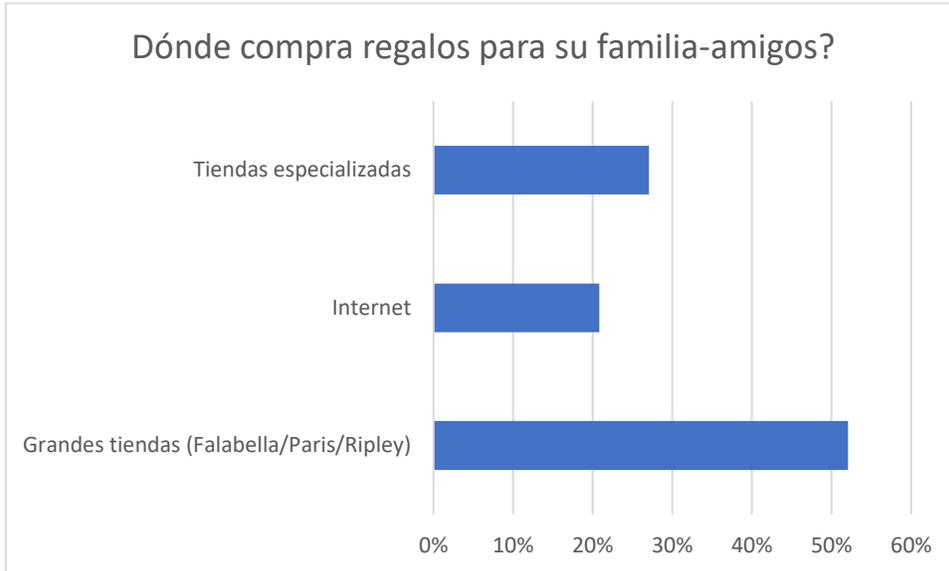
El 36% de los encuestados les gustaría tener mayor oferta de tecnología, el 26% accesorios para bar y el 19% lámparas.

Pregunta 5



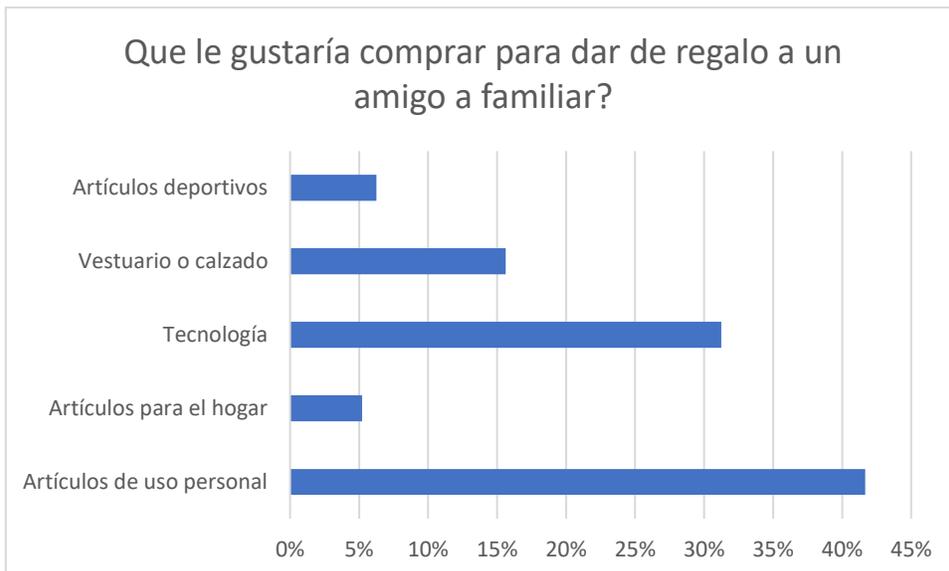
El 45% de los encuestados respondieron que visitan el Costanera Center con mayor regularidad, el 34% al Parque Arauco y 10% al Alto de las Condes.

Pregunta 6



El 52% de los encuestados respondieron que compran regalos para su familia-amigo en grandes tiendas, el 27% en tiendas especializadas y 21% por internet.

Pregunta 7



El 42% de los encuestados respondieron que le gustaría comprar para dar de regalo a un amigo a familiar artículos personales, el 31% tecnología y 16% vestuario y calzado.

8. MARKETING MIX

8.1. Producto

“En Inkanta somos amantes del buen diseño igual que tú, recorreremos el mundo buscando marcas apasionadas por el diseño, para que disfrutes de artículos útiles en el trabajo, en casa y en tu vida diaria”¹³

Una gran mayoría de los productos que se venden en Inkanta han ganado premios de diseño a nivel internacional, mostrando su identidad, calidad e innovación. Reconocidos diseñadores como Karim Rashid, Naoto Fukasawa, Knud Holscher, Marc Berthier, y Wolfgang Fabian entre otros, han diseñado algunos de los productos que se venden en Inkanta, donde se destaca su gran aporte a la "democratización del diseño" que busca la tienda.

Inkanta cuenta con dos categorías principales de producto; accesorios personales y accesorios para tu casa y oficina

En las tiendas de Inkanta Chile se le va a dar prioridad a la categoría de accesorios y tecnología por las siguientes razones: mayor margen bruto, menor espacio de exhibición, menor competencia en el mercado chileno y los encuestados dijeron preferir para dar como regalo a sus amigos y familia accesorios personales y tecnología. Dentro de la categoría de accesorios personales los encuestados comentaron que prefieran artículos como billeteras, instrumentos de escritura, agendas cuadernos, maletines y gafas de sol.

A continuación, se muestra un resumen de las categorías de accesorios personales y tecnología que va a tener en las tiendas de Inkanta Chile

ACCESORIOS PERSONALES
BILLETERAS
INSTRUMENTOS DE ESCRITURA
AGENDAS/CUADERNOS
ACCESORIOS DE VIAJE
RELOJES DE PULSO
VESTUARIO
SOMBRILLAS

¹³ www.inkanta.com.co

TECNOLOGÍA
PARLANTES
AUDIFONOS
PROTECTORES DE CELULAR
CARGADORES
CAGADORES SOLARES
BATERIAS EXTERNAS
MULTIADTADORES
PENDRIVE

En cuanto a las categorías de accesorios para tu casa que más le gustaría tener a los encuestados serían lámparas y accesorios de bar, a continuación, se muestran las principales categorías de accesorios para tu casa.

ACCESORIOS PARA TU CASA
ILUMINACIÓN
BAR
RECIPIENTES PARA ALIMENTOS
DECORACIÓN
ESCRITORIO
MESA
JUEGOS DE MESA
EXTERIORES
COCINA

Inkanta tiene una amplia oferta de accesorios para el vino como sacacorchos, aireadores, enfriadores, tapones y porta vinos. Dentro del mercado chileno es una categoría con mucho potencial ya que Chile es uno de los mayores productores y consumidores de vino en Latinoamérica, el chileno promedio consume alrededor de 14 litros per cápita¹⁴

Inkanta tiene un departamento the cool hunting que siempre está en búsqueda de productos innovadores, con diseño y calidad para estar introduciendo continuamente novedades a las tiendas. Este departamento de la compañía viaja a reconocidas ferias a nivel mundial para poder mantener el nivel de innovación dentro de la tienda en un 30% aproximadamente

¹⁴ <http://www.todovinos.cl/wp2/2017/05/08/consumo-de-vino-en-chile-aumento-7-por-ciento-en-el-ultimo-ano/>

8.2. Precio

Las tiendas Inkanta tienen un precio promedio de artículo de \$18.500 con un promedio de 1,89 artículos en promedio por ticket, es decir una boleta promedio de \$35.000. A continuación, se muestra el precio promedio por las categorías antes mencionadas

ACCESORIOS PERSONALES	PRECIO PROMEDIO
BILLETERAS	\$ 29.500
INSTRUMENTOS DE ESCRITURA	\$ 14.300
AGENDAS/CUADERNOS	\$ 16.300
ACCESORIOS DE VIAJE	\$ 12.300
ANTEOJOS	\$ 25.400
RELOJES DE PULSO	\$ 106.000
VESTUARIO	\$ 8.000
SOMBRILLAS	\$ 36.000

ACCESORIOS PERSONALES	PRECIO PROMEDIO
BILLETERAS	\$ 29.500
INSTRUMENTOS DE ESCRITURA	\$ 14.300
AGENDAS/CUADERNOS	\$ 16.300
ACCESORIOS DE VIAJE	\$ 12.300
ANTEOJOS	\$ 25.400
RELOJES DE PULSO	\$ 106.000
VESTUARIO	\$ 8.000
SOMBRILLAS	\$ 36.000

ACCESORIOS PARA TU CASA	PRECIO PROMEDIO
ILUMINACIÓN	\$ 45.500
BAR	\$ 18.900
RECIPIENTES PARA ALIMENTOS	\$ 18.200
DECORACIÓN	\$ 21.500
ESCRITORIO	\$ 22.500
MESA	\$ 14.500
JUEGOS DE MESA	\$ 42.000
EXTERIORES	\$ 38.000
COCINA	\$ 14.000

8.3. Plaza

La plaza donde se venderían los productos de Inkanta en un principio sería Santiago, ya que en esta ciudad se encuentra la mayor concentración de población del país, 6.061.185 habitantes, que equivalen al 40.1% de la población de Chile. ¹⁵

Para iniciar se abrirían tiendas en centros comerciales ya que estos cuentan con mayor tráfico de clientes y al Inkanta ser una marca nueva en el mercado chileno es muy importante la ubicación de sus primeras tiendas en puntos estratégicos. En la encuesta se preguntó cuál era el centro comercial que visita con más regularidad, la mayoría de los encuestados contestaron el Costanera Center. Por esto y por su ubicación estratégica, cerca de las comunas de Providencia, Las Condes y Vitacura donde se encuentran la mayoría de los clientes del mercado objetivo, la primera tienda de Inkanta se abriría en el centro comercial Costanera Center.

El centro comercial Costanera Center está dividido por pisos en categorías, el piso de regalos es el 1, esta ubicación sería ideal para Inkanta ya que la tienda es considerada como un sitio perfecto para comprar regalos y el piso 1 y 2 son regularmente los pisos con mayor tráfico

Nivel

6	CINES	<input type="checkbox"/>
5	SABORES COSTANERA	<input type="checkbox"/>
4	DEPORTE	<input type="checkbox"/>
3	HOMBRES E INFANTIL	<input type="checkbox"/>
2	MUJER	<input type="checkbox"/>
1	REGALOS	<input type="checkbox"/>
PB	SERVICIOS Y MÁS	<input type="checkbox"/>

¹⁵ <http://www.subdere.cl/divisi%C3%B3n-administrativa-de-chile/gobierno-regional-metropolitano-de-santiago>

8.4. Promoción

El plan de promoción está dividido en tres categorías principales; marketing masivo, marketing digital y eventos.

Para la promoción de Inkanta Chile se considerará un presupuesto proporcional al 5% de las ventas, pero durante los 3 primeros meses de apertura de las tiendas se definió un presupuesto de mercadeo de \$1.000.000. Aunque este porcentaje es mayor al 5% de las ventas es importante hacer conocer la marca, ya que esta es nueva en el mercado chileno. A continuación, se muestra el presupuesto de mercadeo y publicidad por año.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL
VENTAS	\$ 364.000	\$ 808.500	\$ 1.193.500	\$ 1.606.500	\$ 2.019.500	\$ 5.992.000
VENTAS SIN IVA	\$ 305.882	\$ 679.412	\$ 1.002.941	\$ 1.350.000	\$ 1.697.059	\$ 5.035.294
MERCADEO Y PUBLICIDAD	\$ 19.450	\$ 52.425	\$ 71.675	\$ 92.325	\$ 112.975	\$ 348.850

Marketing Masivo

El marketing masivo se hará mediante vallas o vitrinas en los centros comerciales donde están las tiendas Inkanta, en estas se muestran productos y concepto de diseño que quiere comunicar la tienda. Dentro de estas comunicaciones es importante resaltar el número del local para que los clientes puedan ubicar la tienda además del link de la página web de Inkanta y las redes sociales. También para hacer marketing masivo se utilizará pauta en revistas como Caras, Paula y Mujer, que son revistas enfocadas al segmento objetivo de la tienda.



inkanta
for design lovers



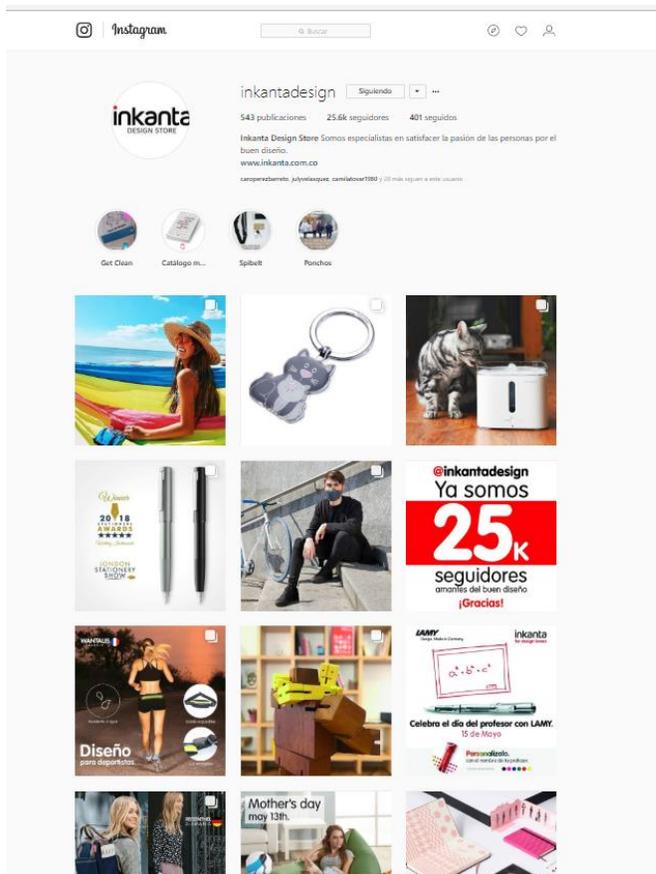
Centro Comercial Santafé Local 2-108 Tel. 702 8012
www.inkantadesign.com



Marketing Digital

Se pautará en portales y aplicaciones como Facebook, Instagram, Google entre otros. A través del marketing digital es más fácil segmentar a quien se quiere llegar, en nuestro caso son hombres y mujeres entre los 25 y 65 años estrato ABC1 que vivan en Santiago. En este tipo de publicidad se comunicará el concepto de diseño de la tienda, productos, novedades, eventos y promociones.

También en el momento de facturar se les pide a los clientes su correo electrónico para formar una base de datos de clientes y poder enviar newsletter con información de la tienda y los productos a los clientes.



Eventos

Se harán eventos en la tienda especialmente en los meses de apertura y también en fechas especiales como día de la madre y navidad. En estos eventos se pueden realizar actividades relacionadas con los productos como, por ejemplo:



Clase de decoración con floreros



Artista reconocido pintando con instrumentos de escritura de la marca

Tardes de diseño.

inkanta tiene el gusto de presentar a **Jorge Iglesias** trabajando en **VIVO**




Colombiano, nacido en Bogotá en 1971, con un interés particular por comprender las formas, los colores, las luces y las sombras. Ha dibujado desde niño, ha sido ilustrador de oficina, diseñador gráfico por experiencia, e infógrafo por el gusto de mezclar las dos actividades anteriores.

Se sortearán sus obras trabajadas entre los asistentes

Disfruta de una copa de vino junto a Jorge Iglesias y de la creación de tres de sus obras en vivo este **jueves 15 de junio de 2017** en la Flagship Store calle 90 con 12. Hora: 4:00 pm a 8:00 pm.

9. ANÁLISIS FINANCIERO

9.1. Proyección de ventas

Se proyectan las ventas a cinco años, lo primero que se calcula es las ventas de un mes base. Para esto se tomó como base las ventas de los almacenes de Inkanta Colombia, se tomó el promedio de ventas entre la tercera y cuarta tienda en orden de ventas, el resultado fue \$24.000.000

Este cálculo se validó con el siguiente supuesto; se dividieron los \$24.000.000 entre el ticket promedio de Colombia \$35.000 (es probable que este varíe para el mercado chileno) y este valor se dividió en 30 días para calcular el número de facturas promedio que se deben hacer diarios para lograr la meta de ventas.

VENTAS MES BASE	\$24.000.000
TICKET PROMEDIO	\$ 35.000
TICKET POR MES	686
TICKETS POR DÍA	23

Esto dio un resultado de 23 tickets diarios para lograr una venta mensual de \$22.000.000 con un ticket promedio de \$35.000.

En cuanto a la estimación de demanda teniendo en cuenta el estrato ABC1 de Santiago, entre los 25 años y los 65 años. Se calculó un mercado potencial de Inkanta de 224.743 personas.

Mercado Potencial Inkanta	
Habitantes comuna ABC1	387.488
Población entre 25-65 años	58%
Mercado Objetivo	224.743

Es decir que para que la tienda venda \$24.000.000 en un mes base tendrían que comprar un 0,3% de este mercado objetivo (686 / 224.743)

Las ventas de las tiendas Inkanta tienen una estacionalidad comercial, en los meses de enero y febrero las ventas disminuyen a un 80% por las vacaciones de verano, también en diciembre las ventas se duplican por las compras de regalos de navidad, esta estacionalidad se tuvo en cuenta en los cálculos de venta.

ESTACIONALIDAD VENTAS											
ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
80%	80%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	200%

*Basados en la estacionalidad de Colombia, adaptado a Chile

También es importante tener en cuenta que las tiendas no llegan a su venta óptima desde el primer mes de apertura, para llegar a potencial de venta esto puede tomar unos 6 meses. Por esto para calcular las ventas se calcularon los siguientes porcentajes de madurez en ventas

EVOLUCIÓN VENTAS						
MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7
40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

*Basados en las aperturas de Colombia

Para la proyección se estimó la apertura de una tienda por año, por esto al final del año 5 se tiene una proyección de ventas con 5 tiendas

En el siguiente cuadro se muestra un resumen del total de ventas de los 5 años proyectados

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL
VENTAS	\$ 235.680	\$ 542.400	\$ 806.400	\$ 1.089.600	\$ 1.372.800	\$ 4.046.880
VENTAS SIN IVA	\$ 198.050	\$ 455.798	\$ 677.647	\$ 915.630	\$ 1.153.613	\$ 3.400.739

9.2. Costo de ventas

Para calcular el costo de ventas de la mercancía se sumó costo de la mercancía en origen, flete, seguros, aranceles y gastos de nacionalización.

Inkanta Chile se puede beneficiar de las economías de escala provenientes del ahorro de la consolidación de las importaciones consolidadas y los descuentos negociados con los proveedores por compra de volumen para más de 25 tiendas.

Por esto la mercancía de Inkanta Chile se traería consolidada con la mercancía de Inkanta Colombia y luego se deja en zona franca sin hacer el proceso de nacionalización, para luego ser enviada y nacionalizada en Chile.

Existen 2 categorías principales que se venden en Inkanta accesorios personales y accesorios para tu casa y oficina, estos últimos tienen un sobre costo más alto en promedio por el hecho de ser más voluminosos. En consecuencia, su costo de ventas se calculó de forma separada.

Sobrecostos de importación (accesorios personales)	
Importación y seguro hasta Colombia	20%
Transporte y seguro Bogotá-Santiago	14%
Nacionalización (arancel promedio)	6%
Sobrecosto Total	40%

Sobrecostos de importación (accesorios para tu casa)	
Importación y seguro hasta Colombia	23%
Transporte y seguro Bogotá-Santiago	17%
Nacionalización (arancel promedio)	6%
Sobrecosto Total	45%

La siguiente tabla muestra un resumen del costo de venta para los 5 primeros años de operación:

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL
COSTO DE VENTAS PARA LLEVAR CONTIGO	\$ 51.493	\$ 118.508	\$ 176.188	\$ 238.064	\$ 299.939	\$ 884.192
COSTO DE VENTAS PARA TU CASA	\$ 40.105	\$ 92.299	\$ 137.224	\$ 185.415	\$ 233.607	\$ 688.650

9.3. Gastos

Los gastos principales de la operación son:

Arriendo: aproximadamente se estima abrir tiendas de 60 m2 en centros comerciales como Costanera Center, Parque Arauco entre otros.

El costo aproximado por m2 dentro de estos centros comerciales es de 2 UF por m2, por esto el costo aproximado del arriendo sería de:

	m2	2 UF	TOTAL
ARRIENDO	60	\$ 53.266	\$3.195.960

Salarios vendedores:

Los sueldos de los vendedores constan de 2 partes, sueldo básico y comisiones. El sueldo básico es el mismo cada mes e incluye salud, pensiones etc. Las comisiones son un porcentaje de las ventas de tienda, estas están relacionadas con la estacionalidad de ventas de las tiendas.

Servicios:

Dentro del rubro de servicios están ítems con energía, internet entre otros.

Bodega:

Es importante que las tiendas tengan stock de reposición por lo menos para 2 meses de venta, por esto es importante alquilar una bodega donde se puedan almacenar la mercancía que se debe tener como colchón para la venta.

Administrador:

Es necesario contar con un administrador con experiencia en retail que vele por el cumplimiento de las ventas de la tienda, que sea el jefe de los vendedores, que asegure el correcto nivel de stock en las tiendas, que asegure que las tiendas operen de forma correcta. Este administrador sería el puente directo entre la casa matriz e Inkanta Chile.

Mercadeo y publicidad:

Es importante invertir en mercadeo y publicidad, especialmente porque la marca Inkanta es nueva en el mercado chileno y se debe posicionar dentro de su segmento objetivo. Se debe incrementar el mercadeo y publicidad en los meses de apertura de las tiendas para que los clientes conozcan la marca y sepan donde está ubicada la tienda, también deben aumentar este monto en fechas comerciales como día de la madre y navidad para aumentar el tráfico a las tiendas ya que dentro de las tiendas se pueden encontrar muchos regalos para familia y amigos.

En la siguiente tabla se muestra un resumen de los gastos proyectados para los próximos 5 años

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL
ARRIENDO	\$ 38.352	\$ 76.703	\$ 115.055	\$ 153.406	\$ 191.758	\$ 575.273
BASICO VENDEDORES	\$ 31.125	\$ 62.250	\$ 93.375	\$ 124.500	\$ 155.625	\$ 466.875
COMISIONES VENDEDORES	\$ 2.357	\$ 5.424	\$ 8.064	\$ 10.896	\$ 13.728	\$ 40.469
SERVICIOS	\$ 1.800	\$ 3.600	\$ 5.400	\$ 7.200	\$ 9.000	\$ 27.000
BODEGA	\$ 3.600	\$ 7.200	\$ 10.800	\$ 14.400	\$ 18.000	\$ 54.000
ADMINISTRADOR	\$ 24.000	\$ 30.000	\$ 33.600	\$ 33.600	\$ 33.600	\$ 154.800
MERCADEO Y PUBLICIDAD	\$ 13.800	\$ 39.120	\$ 52.320	\$ 66.480	\$ 80.640	\$ 252.360
TOTAL GASTOS	\$ 115.033	\$ 224.297	\$ 318.614	\$ 410.482	\$ 502.351	\$ 1.570.777

9.4. Inversión inicial:**Inversión en activos fijos**

La adecuación del local, muebles y luces son los costos de la inversión inicial, aproximadamente todos estos costos representan un \$1.000.000 por m2 basados en las aperturas de Inkanta Colombia, por lo cual:

ADECUACIÓN LOCAL POR m2	\$1.000.000
LOCAL PROMEDIO m2	60

TOTAL ADECUACIÓN	\$60.000.000
-------------------------	---------------------

También las tiendas necesitan dos computadores y una impresora para imprimir las boletas

	PRECIO UNITARIO	UNIDADES	TOTAL
COMPUTADOR E IMPRESORA	\$700.000	2	\$1.400.000

Por esto la inversión anual para abrir una tienda es \$61.400.000

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL
INVERSIÓN	\$ 61.400	\$ 61.400	\$ 61.400	\$ 61.400	\$ 61.400	\$ -	\$ 245.600

Capital de trabajo

Para la operación de la tienda es necesario el cargue inicial de inventario, efectivo para la operación de la tienda y caja menor para gastos pequeños de reparaciones locativas, material de aseo etc.

Capital de trabajo		
Inventario (cargue inicial tienda)	\$ 17.000.000	
Caja menor	\$ 100.000	mensual
Efectivo	\$ 100.000	mensual

9.5. Depreciación activos

Los activos que se deprecian son los muebles y los computadores

Los muebles se deprecian a 7 años y los computadores a 6 años

A continuación, se muestra el resumen de la depreciación de los activos

Item Inversión	Valor	Vida Util Acel.	Depreciación Anual					Total
			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Número de tiendas				1	2	3	4	
Computador e Impresora	1.400	6		233	467	700	933	2.333
Muebles y Luces	60.000	7		8.571	17.143	25.714	34.286	85.714
				8.805	17.610	26.414	35.219	88.048

10.6. Proyección de estado de resultados

	Evaluación Económica (Cifras en miles de pesos chilenos)						Parámetros Evaluación	
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5		
Ingresos		198.050	455.798	677.647	915.630	1.153.613		
Gastos		206.632	435.104	632.025	833.961	1.035.897	Impuesto a las Utilidades	25%
Ingresos - Gastos (EBITDA)	-	8.581	20.695	45.622	81.669	117.717	Costo de Capital	12%
Depreciación		12.274	34.576	50.765	69.110	87.455		
Resultado Operacional	-	20.855	13.881	5.143	12.559	30.261		
Impuesto Ganancia	-	5.214	3.470	1.286	3.140	7.565		
Flujo de Caja	-	3.367	24.165	46.908	78.529	110.151		
Inversión	61.400	80.600	82.800	85.000	87.200	28.000		
Valor Residual						218.952		
Flujo Libre de Caja (J)	-	61.400	71.693	24.060	12.672	60.440	388.559	
VAN	110.105							
TIR	30%							
PRC	5 Años	84.041						

9.7. Tasa interna de retorno

El VAN que arroja el proyecto es positivo, mayor a 0 y su valor es de \$ 110.105.000, lo que significa que el proyecto genera un beneficio para los accionistas más allá del retorno del capital invertido en el proyecto.

La TIR de 30% significa que la rentabilidad real del proyecto será del 30% una vez descontados los flujos. Esta TIR es la tasa de descuento que hace que el VAN sea 0.

9.8. Análisis de sensibilidad

Se tomaron 3 variables que podrían variar para el análisis de sensibilidad: Ventas, Gastos, Inversión

Se tomaron variaciones de un aumento del 10% y una disminución del 10%
A continuación, se muestra un resumen de los resultados de este análisis de sensibilidad:

VENTAS					
ESCENARIO INICIAL		10%		-10%	
TIR	VAN	TIR	VAN	TIR	VAN
30%	110.105	54%	261.378	5%	-41.169
GASTOS					
ESCENARIO INICIAL		10%		-10%	
TIR	VAN	TIR	VAN	TIR	VAN
30%	110.105	7%	-30.454	53%	250.664
INVERSIÓN					
ESCENARIO INICIAL		10%		-10%	
TIR	VAN	TIR	VAN	TIR	VAN
30%	110.105	25%	80.535	37%	139.674

De lo anterior podemos concluir que la variable que más afecta la viabilidad económica del proyecto son las ventas y los gastos, ya que una disminución de las ventas en un 10% y un aumento de los gastos en un 10% dejarían un VAN negativo. Por otro lado, el factor de la inversión es el que menos afecta ya que un aumento o disminución del 10% en este rubro sigue arrojando un VAN positivo

Anexo 2

Escenarios sensibilidad

10. CONCLUSIONES

Inkanta quiere seguir abriendo su mercado de operación a otros países en Latinoamérica, especialmente a Chile ya que este país se ha consolidado como la economía más competitiva de América Latina. Principalmente por su crecimiento económico sostenido en el tiempo y a su apertura comercial le han permitido sobresalir a nivel internacional bajo el sello de un mercado libre y dinámico.

Uno de los principales factores que disminuye el atractivo de la industria de accesorios en Chile es que el mercado es muy competitivo y existen muchas compañías tanto nacionales como extranjeras participando en este mercado.

También, el modelo indica que el atractivo de la industria y las posibilidades de obtener altas rentabilidades en el largo plazo, están en el posicionamiento de productos diferenciados por su diseño y calidad.

Existen varios competidores en la industria de accesorios, cabe resaltar que no se encontró un competidor que tuviera la variedad de categorías que tiene Inkanta. La mayoría de los competidores son fuertes en la parte de hogar o en la parte de

accesorios personales, pero ninguno de los competidores que se estudiaron mostro un portafolio de oferta similar al de Inkanta especialmente en la categoría de accesorios personales.

Los esfuerzos en marketing deben ser muy intensivos en los primeros meses de operación de las tiendas, al ser una marca nueva en el mercado chileno debe darse a conocer dentro del mercado objetivo para alcanzar las ventas esperadas.

La apertura de las tiendas Inkanta en Chile es viable económicamente ya que la empresa tiene los recursos para hacer la inversión, además el negocio genera rentabilidad para los accionistas

La tasa interna de retorno (TIR) muestra que el promedio de los rendimientos futuros del negocio, de acuerdo a las proyecciones realizadas a 5 años, será de un 30%.

El VAN y la TIR son más sensibles a la variación en las ventas que a los gastos y las inversiones

Se recomienda que para la apertura de las tiendas de Inkanta en Chile, la marca busque un socio que conozca del mercado del retail en Chile, para lograr posicionar la marca de forma exitosa en este mercado y disminuir también el riesgo de la inversión es este país.

11. BIBLIOGRAFÍA

- Instituto Nacional de Estadísticas, INE
- Subsecretaria de Desarrollo Regional y Administrativo, SUBDERE
- Ministerio de relaciones exteriores Chile.
- www.inkanta.com.co
- PYG Inkanta
- Comparativo de ventas Inkanta
- <http://www.censo2017.cl/descargue-aqui-resultados-de-comunas/>
- www.ccs.cl/prensa/2016/01/tendencias_retail_2016_WEB.PDF
- es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/chile/politica-y-economia
- repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/138427/Plan-de-negocios-para-una-empresa-de-comercializacion-de-ropa.pdf;sequence=1
- <http://www.subdere.cl/divisi%C3%B3n-administrativa-de-chile/gobierno-regional-metropolitano-de-santiago>

12. ANEXOS

Anexo 1 Preguntas encuesta

Cuál es su ingreso mensual promedio?

- De \$1.000.000 a \$2.000.000
- De \$2.001.000 a \$3.000.000
- De \$3.001.000 a \$4.000.000
- De \$4.001.000 a \$5.000.000
- Mayor a \$5.001.000

En qué comuna vive?

- Providencia
- Huechuraba
- Vitacura
- Lo Barnechea
- Las Condes
- Ñuñoa
- La Reina
- Santiago centro

De las siguientes categorías cuál le gustaría que hubiera más oferta en el mercado chileno?

- Agendas/Cuadernos
- Instrumentos de escritura
- Llaveros
- Gafas de sol
- Billeteras
- Sombrillas
- Maletines
- Loncheras
- Termos

De las siguientes categorías cuál le gustaría que hubiera más oferta en el mercado chileno?

- Portarretratos
- Floreros
- Accesorios para bar
- Candelabros
- Vasos
- Lámparas
- Tecnología

Qué mall visita con más regularidad?

- Costanera Center
- Parque Arauco
- Alto de las Condes
- Los Dominicos
- Los Trapenses

Dónde compra regalos para su familia-amigos?

- Grandes tiendas (Falabella/Paris/Ripley)
- Internet
- Tiendas especializadas

Que le gustaría comprar para dar de regalo a un amigo a familiar?

- Artículos de uso personal
- Artículos para el hogar
- Tecnología
- Vestuario o calzado
- Artículos deportivos

Anexo 2

Escenarios de sensibilidad

Ventas
Aumento 10%

		Evaluación Económica (Cifras en miles de pesos chilenos)						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Parámetros Evaluación	
Ingresos		217.855	501.378	745.412	1.007.193	1.268.975		
Gastos		206.632	435.104	632.025	833.961	1.035.897	Impuesto a las Utilidades	25%
							Costo de Capital	12%
Ingresos - Gastos (EBITDA)		11.224	66.274	113.386	173.232	233.078		
Depreciación		12.274	34.576	50.765	69.110	87.455		
Resultado Operacional	-	1.050	31.699	62.622	104.122	145.622		
Impuesto Ganancia	-	263	7.925	15.655	26.031	36.406		
Flujo de Caja		11.486	58.350	97.731	147.202	196.672		
Inversión	61.400	80.600	82.800	85.000	87.200	28.000		
Valor Residual						218.952		
Flujo Libre de Caja (J)	- 61.400	- 56.839	10.125	63.496	129.112	475.080		
VAN	261.378							
TIR	54%							
PRC	5 Años	84.494						

Disminución 10%

		Evaluación Económica (Cifras en miles de pesos chilenos)						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Parámetros Evaluación	
Ingresos		178.245	410.218	609.882	824.067	1.038.252		
Gastos		206.632	435.104	632.025	833.961	1.035.897	Impuesto a las Utilidades	25%
							Costo de Capital	12%
Ingresos - Gastos (EBITDA)	-	28.386	24.885	22.143	9.894	2.355		
Depreciación		12.274	34.576	50.765	69.110	87.455		
Resultado Operacional	-	40.661	59.461	72.908	79.004	85.100		
Impuesto Ganancia	-	10.165	14.865	18.227	19.751	21.275		
Flujo de Caja	-	18.221	10.020	3.916	9.857	23.630		
Inversión	61.400	80.600	82.800	85.000	87.200	28.000		
Valor Residual						218.952		
Flujo Libre de Caja (J)	- 61.400	- 86.547	- 58.244	- 38.151	- 8.233	302.038		
VAN	-41.169							
TIR	5%							
PRC	5 Años	252.575						

Gastos Aumento 10%

		Evaluación Económica (Cifras en miles de pesos chilenos)						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Parámetros Evaluación	
Ingresos		198.050	455.798	677.647	915.630	1.153.613		
Gastos		227.295	478.614	695.228	917.357	1.139.487	Impuesto a las Utilidades	25%
							Costo de Capital	12%
Ingresos - Gastos (EBITDA)	-	29.244	- 22.816	- 17.581	- 1.727	14.127		
Depreciación		12.274	34.576	50.765	69.110	87.455		
Resultado Operacional	-	41.519	- 57.391	- 68.346	- 70.837	- 73.329		
Impuesto Ganancia	-	10.380	- 14.348	- 17.086	- 17.709	- 18.332		
Flujo de Caja	-	18.865	- 8.468	- 494	15.982	32.459		
Inversión	61.400	80.600	82.800	85.000	87.200	28.000		
Valor Residual						218.952		
Flujo Libre de Caja (J)	-	61.400	- 87.190	- 56.692	- 34.730	- 2.107	310.867	
VAN		-30.454						
TIR		7%						
PRC		5 Años	242.120					

Disminución 10%

		Evaluación Económica (Cifras en miles de pesos chilenos)						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Parámetros Evaluación	
Ingresos		198.050	455.798	677.647	915.630	1.153.613		
Gastos		185.968	391.593	568.823	750.565	932.307	Impuesto a las Utilidades	25%
							Costo de Capital	12%
Ingresos - Gastos (EBITDA)		12.082	64.205	108.824	165.065	221.306		
Depreciación		12.274	34.576	50.765	69.110	87.455		
Resultado Operacional	-	192	29.629	58.059	95.955	133.851		
Impuesto Ganancia	-	48	7.407	14.515	23.989	33.463		
Flujo de Caja		12.130	56.798	94.309	141.077	187.844		
Inversión	61.400	80.600	82.800	85.000	87.200	28.000		
Valor Residual						218.952		
Flujo Libre de Caja (J)	-	61.400	- 56.196	8.573	60.074	122.987	466.251	
VAN		250.664						
TIR		53%						
PRC		5 Años	74.039					

Inversión

Aumento 10%

		Evaluación Económica (Cifras en miles de pesos chilenos)						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Parámetros Evaluación	
Ingresos		198.050	455.798	677.647	915.630	1.153.613		
Gastos		206.632	435.104	632.025	833.961	1.035.897	Impuesto a las Utilidades	25%
							Costo de Capital	12%
Ingresos - Gastos (EBITDA)	-	8.581	20.695	45.622	81.669	117.717		
Depreciación		12.274	34.576	50.765	69.110	87.455		
Resultado Operacional	-	20.855	13.881	5.143	12.559	30.261		
Impuesto Ganancia	-	5.214	3.470	1.286	3.140	7.565		
Flujo de Caja	-	3.367	24.165	46.908	78.529	110.151		
Inversión	67.540	88.660	91.080	93.500	95.920	30.800		
Valor Residual						218.952		
Flujo Libre de Caja (J)	-	67.540	79.753	32.340	4.172	51.720	385.759	
VAN	80.535							
TIR	25%							
PRC	5 Años	123.741						

Disminución 10%

		Evaluación Económica (Cifras en miles de pesos chilenos)						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Parámetros Evaluación	
Ingresos		198.050	455.798	677.647	915.630	1.153.613		
Gastos		206.632	435.104	632.025	833.961	1.035.897	Impuesto a las Utilidades	25%
							Costo de Capital	12%
Ingresos - Gastos (EBITDA)	-	8.581	20.695	45.622	81.669	117.717		
Depreciación		12.274	34.576	50.765	69.110	87.455		
Resultado Operacional	-	20.855	13.881	5.143	12.559	30.261		
Impuesto Ganancia	-	5.214	3.470	1.286	3.140	7.565		
Flujo de Caja	-	3.367	24.165	46.908	78.529	110.151		
Inversión	55.260	72.540	74.520	76.500	78.480	25.200		
Valor Residual						218.952		
Flujo Libre de Caja (J)	-	55.260	63.633	15.780	21.172	69.160	391.359	
VAN	139.674							
TIR	37%							
PRC	5 Años	44.341						