



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

**IMPLEMENTACION DE UNA STARTUP DE E-COMMERCE
PARA INTERCAMBIAR, COMPRAR, DONAR Y REMATAR
JUGUETES, JUEGOS, VIDEOJUEGOS Y FIGURAS COLECCIONABLES.**

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

JAVIER REYES PINCOL

**PROFESOR GUÍA:
JORGE LARA BACCIGALUPPI**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
EDUARDO CONTRERAS VILLABLANCA
RODRIGO GONZÁLEZ HONORATO**

**SANTIAGO DE CHILE
2023**

RESUMEN

La presente tesis tiene como objetivo la elaboración de un Plan de Negocios para crear un emprendimiento de un *startup*¹ de *e-commerce*² que permita efectuar intercambios, compras, donaciones y remates de juguetes, juegos, videojuegos y figuras coleccionables, todo esto acompañado de un buen servicio y asesoría al cliente durante su recorrido en cualquiera de las cuatro acciones antes mencionadas.

Este emprendimiento nace como una motivación personal, primero de una necesidad que como padre se presenta cotidianamente respecto del destino que pudiera darles a los juguetes, juegos y videojuegos de los niños, y segundo, la dificultad que a los coleccionistas se les presentan para llevar adelante su pasión. Producto de lo anterior, también se suman otras alternativas que pueden ir de la mano considerando la necesidad que pueda nacer de cada cliente.

Inicialmente se realizará un informe para la elaboración de esta tesis donde se hará una descripción del mercado abarcando las tendencias y actualidades de las industrias relacionadas a nivel nacional con información relevante y datos disponibles respecto de las cifras que se manejan actualmente en nuestro país, describiremos el tema con preguntas claves y los alcances que este tendrá, estableceremos los objetivos principal, específicos y los factores críticos de éxito, continuaremos con un marco conceptual y una metodología para la implementación de este emprendimiento con sus respectivas etapas, objetivos y actividades para que finalmente continuar con un cronograma donde programaremos las entregas con fechas que nos permitan conseguir el espacio para elaborar esta tesis y obtener los mejores resultados.

Posteriormente, se elaborará un plan para la puesta en marcha de este emprendimiento con una mirada de *startup*. En esta etapa comenzaremos con un análisis de la empresa y del entorno utilizando herramientas de gestión disponibles y conocidas, haremos una investigación de mercado utilizando encuestas, continuaremos con un plan estratégico para definir la misión, visión y valores de la empresa, posteriormente será el momento de llevar a cabo un plan de marketing, acompañado de un plan operacional y un plan de desarrollo para las personas y finalizaremos con un plan financiero.

La planificación financiera, mediante el análisis de los indicadores VAN y TIR , se determinó un VAN positivo de \$ 72.722.050 y una TIR de un 25%, considerando una inversión de \$ 81.699.000 con lo cual el proyecto es viable con fondos propios y una parte con un crédito.

Todo lo anterior nos dará el desarrollo de la tesis que permita comprender y abordar todos los puntos que sean necesarios para la puesta en marcha y éxito de este *startup* de *e-commerce*.

Por último, se espera lograr ser una real solución al problema planteado inicialmente, buscando que todos ganen con este emprendimiento.

¹ Un *startup* es una empresa de nueva creación que, gracias a su modelo de negocio escalable y al uso de las nuevas tecnologías, tiene grandes posibilidades de crecimiento.

² El *e-commerce* o comercio electrónico consiste en la distribución, venta, compra, marketing y suministro de información de productos o servicios a través de *Internet*.

DEDICATORIA

La presente tesis está dedicada a mi familia, que durante este período fue mi mayor soporte y empuje. Sin su energía no lo hubiera logrado.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco infinitamente a mi esposa Dominique e hijos Maximiliano y Florencia por permitirme ese tiempo para concretar un anhelo de muchos años.

Agradezco a Dios por su guía y compañía.

Y, agradezco a la vida, porque me ha permitido alcanzar muchas metas.

1 TABLA DE CONTENIDO

1.	INTRODUCCION	1
2	DESCRIPCION GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN	3
2.1	Nombre de la Empresa	3
2.2	Principales categorías que abarcará la empresa	3
2.2.1	Compra	3
2.2.2	Intercambio	3
2.2.3	Remate	3
2.2.4	Donación	3
3	DESCRIPCION DEL MERCADO	4
3.1	Las tendencias del mercado chileno	4
3.2	Una mirada a las diversas industrias en Chile	5
3.2.1	La industria del juguete	5
3.2.2	La industria de los juegos	6
3.2.3	La industria de los videojuegos	6
3.2.4	La industria de las figuras coleccionables.	6
4	DESCRIPCION DEL TEMA	6
4.1	¿Cuál es la motivación para abordar este tema?	6
4.2	Preguntas Claves	7
4.3	Alcances del tema a abordar	8
5	OBJETIVOS	8
5.1	Objetivo general	8
5.2	Objetivos específicos	8
5.3	Factores críticos de éxito (FCE)	9
6	MARCO CONCEPTUAL	9
7	Análisis de la empresa y el entorno	11
7.1	Análisis PESTEL, una mirada a los entornos para un startup de e-commerce.	11
7.1.1	Entorno Político	11
7.1.2	Entorno Económico	13
7.1.3	Entorno Social	14
7.1.4	Entorno Tecnológico	16
7.1.5	Entorno Ecológico	17
7.1.6	Entorno Legal	17
7.1.7	Conclusiones del análisis PESTEL	18

7.2	Análisis FODA, para comprender nuestra empresa.....	18
7.2.1	Fortalezas.....	18
7.2.2	Debilidades.....	19
7.2.3	Oportunidades.....	19
7.2.4	Amenazas.....	20
7.2.5	Conclusiones del análisis FODA.....	21
7.3	Análisis de las 5 Fuerzas de Porter.....	21
7.3.1	Amenaza de nuevos participantes.....	21
7.3.2	Rivalidad entre empresas existentes.....	21
7.3.3	Poder de negociación de los clientes.....	22
7.3.4	Poder de negociación de los proveedores.....	22
7.3.5	Amenaza de productos sustitutos.....	22
7.3.6	Conclusiones del análisis de las 5 fuerzas de Porter.....	22
7.4	Análisis de la Cadena de Valor de Porter, aportando el mayor valor a nuestra empresa.....	23
7.4.1	Características de la cadena de valor de Porter.....	23
7.4.2	Conclusiones de la cadena de valor de Porter.....	24
8	Investigación de mercado.....	25
8.1	Metodología de las encuestas.....	25
8.2	Cálculo de número de muestra de la población objetivo.....	25
8.3	Objetivo general.....	26
8.4	Objetivos específicos.....	26
8.5	Resultados de la encuesta.....	26
8.5.1	Información general de la encuesta.....	26
8.5.2	Resultados demográficos.....	27
8.5.3	Preferencias de compras.....	30
8.5.4	Preferencias de no compras.....	35
8.5.5	Conclusiones de la investigación de mercado.....	37
9	Plan de estrategia.....	39
9.1	Misión.....	39
9.2	Visión.....	39
9.3	Objetivo del negocio.....	39
9.4	Valores fundamentales.....	39
9.5	<i>Balance scorecard</i>	40

9.5.1	Objetivos estratégicos	41
10	Plan de marketing.....	41
10.1	Marketing estratégico.....	42
10.1.1	Segmentación	42
10.1.2	Targeting	44
10.1.3	Posicionamiento	44
10.2	Marketing operativo	44
10.2.1	Producto	44
10.2.2	Precio	45
10.2.3	Plaza	46
10.2.4	Promoción	46
10.3	Demanda	47
10.3.1	Método Sales Funnel.....	47
10.3.2	Método Tasa de Conversión	48
10.3.3	Estimación de la demanda	48
10.3.4	Gasto anual.....	49
11	Plan de operaciones.....	51
11.1	Proveedores de bienes	51
11.1.1	Proveedores nacionales.....	51
11.1.2	Proveedores internacionales	52
11.1.3	Para fines donativos	54
11.1.4	Para fines de remate e intercambio.....	54
11.2	Tecnológicos.....	54
11.2.1	Registro de dominio web	54
11.2.2	Creación página web.....	55
11.2.3	Seguridad página <i>web</i>	56
11.2.4	Formas de pago	56
11.2.5	Mailing	57
11.2.6	Publicidad online	58
11.2.7	Reportes y estadísticas	59
11.3	Oficinas	59
11.4	Transporte.....	59
11.5	Bodega.....	60
11.6	Distribución conjunta con la entrega	61

12	Plan de gestión de inventario	61
12.1	Inventario Inicial	61
12.2	Método de inventario	62
12.3	Punto de reorden	62
12.4	Merma.....	63
12.5	Auditoría interna.....	63
13	Plan de personas.....	63
13.1	Organigrama, dotación y remuneraciones	63
13.2	Definición de gerencias.....	66
13.3	Plan de Capacitación y Desarrollo	66
14	Plan de financiamiento	68
14.1.1	Fuentes de financiamiento	69
14.2	Flujo de Caja.....	69
14.2.1	Inversión Inicial.....	69
14.2.2	Costo de Venta.....	69
14.2.3	Ingresos.....	72
14.2.4	Costos fijos.....	76
14.2.5	Depreciación	79
14.2.6	Plan de Implementación	79
14.2.7	Flujo de Caja	80
14.2.8	Determinación VAN y TIR	81
14.2.9	Análisis de sensibilidad VAN	81
15	CONCLUSIONES.....	83
16	BIBLIOGRAFIA.....	84
17	ANEXOS	86

INDICE DE TABLAS

TABLA N° 1:	Importaciones según Unidad de Medida (en miles).....	4
TABLA N° 2:	Importaciones por Monto CIF en MUS\$.....	5
TABLA N° 3:	Importaciones de Juguetes, Juegos, Videojuegos, Figuras coleccionables según país de origen/total monto CIF (US\$) – 2021	5
TABLA N° 4:	Rango etario en Chile, según Censo 2017 y Proyección 2022.....	14

TABLA N° 5: Rango etario en la Región Metropolitana, según Censo 2017 y Proyección 2022.	15
TABLA N° 6: Compras <i>online</i> de acuerdo con el género.	30
TABLA N° 7: Compra de productos de acuerdo con el género.	31
TABLA N° 8: Compras <i>online</i> de acuerdo con la edad.....	31
TABLA N° 9: Compra de productos de acuerdo con la edad.	32
TABLA N° 10: Compras <i>online</i> de acuerdo con el nivel de ingresos.....	32
TABLA N° 11: Compra de productos de acuerdo con el nivel de ingresos	33
TABLA N° 12: No compra <i>online</i> de acuerdo con el género	36
TABLA N° 13: No compra <i>online</i> de acuerdo con la edad.....	37
TABLA N° 14: No compra <i>online</i> de acuerdo con el nivel de ingresos.....	37
TABLA N° 15: Productos de acuerdo con segmento.....	45
TABLA N° 16: Precios por servicios	46
TABLA N° 17: Estimación de la demanda.....	48
TABLA N° 18: Tasa de Conversión.....	50
TABLA N° 19: Proveedores de la <i>e-commerce</i>	53
TABLA N° 20: Valores publicaciones en RRSS	58
TABLA N° 21: Inversión en publicidad en relación con las ventas (%).....	58
TABLA N° 22: Inventario inicial (miles de \$).....	61
TABLA N° 23: Punto de reorden	62
TABLA N° 24: Cuadro de dotación y remuneraciones (sueldos brutos).....	64
TABLA N° 25: Capacitaciones	67
TABLA N° 26: Inversión inicial (en miles de \$).....	69
TABLA N° 27: Costo de Venta (en miles de \$).....	70
TABLA N° 28: Determinación Costo de Venta y Merma Año 1 (en miles de \$)	70
TABLA N° 29: Determinación Costo de Venta y Merma Año 2 (en miles de \$)	71
TABLA N° 30: Determinación Costo de Venta y Merma Año 3 – Año 5 (en miles de \$).....	71
TABLA N° 31: Peso relativo de acuerdo con importaciones año 2021 (Año 1).....	72
TABLA N° 32: N° de clientes de acuerdo con importaciones año 2021 (Año 1).	72
TABLA N° 33: Cantidad de suscripciones	73
TABLA N° 34: Peso relativo de acuerdo con importaciones año 2021 (Año 2).....	73
TABLA N° 35: N° de clientes de acuerdo con importaciones año 2021 (Año 2).	74
TABLA N° 36: Crecimiento N° de clientes a partir del año 3 hasta el año 5.....	74
TABLA N° 37: Valores Transacciones.....	75

TABLA N° 38: Ingresos estimados Año 1 (en miles de \$).....	75
TABLA N° 39: Ingresos estimados Año 2 (en miles de \$).....	76
TABLA N° 40: Ingresos estimados Año 3 – Año 5 (en miles de \$).....	76
TABLA N° 41: Costos fijos Año 1 (en miles de \$).....	77
TABLA N° 42: Costos fijos Año 2 (en miles de \$).....	78
Finalmente, para el período comprendido entre los Año 3 al Año 5, quedaría de la siguiente manera:.....	78
TABLA N° 43: Costos fijos Año 3 – Año 5 (en miles de \$).....	78
TABLA N° 44: Depreciación Año 1 (en miles de \$).....	79
TABLA N° 45: Depreciación Año 2 (en miles de \$).....	79
TABLA N° 46: Depreciación Año 3 – Año 5 (en miles de \$).....	79
TABLA N° 47: Etapas del Plan de Implementación.....	80
TABLA N° 48: Flujo de caja proyectado 5 años (en miles de \$).....	81

INDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N° 1: Importaciones en Montos CIF US\$ (2007-2021).....	1
GRÁFICO N° 2: N° de Empresas creadas en Chile, años 2014-2021.	12
GRÁFICO N° 3: N° Nacimientos en Chile, años 2012-2020.	15
GRÁFICO N° 4: Género de los encuestados	27
GRÁFICO N° 5: Niños(as) en las familias	28
GRÁFICO N° 6: Edad.....	29
GRÁFICO N° 7: Nivel de ingresos.....	29
GRÁFICO N° 8: Motivo de compra por <i>internet</i>	33
GRÁFICO N° 9: Motivo de compra por <i>e-commerce</i>	34
GRÁFICO N° 10: Valorización.....	34
GRÁFICO N° 11: Alcance	35
GRÁFICO N° 12: Motivo de no compra por <i>internet</i>	36

INDICE DE FIGURAS

FIGURA N° 1: Desarrollo Análisis PESTEL	11
FIGURA N° 2: Matriz FODA.....	20
FIGURA N° 3: Valores fundamentales empresa	39
FIGURA N° 4: Balance scorecard empresa	40

FIGURA N° 5: Embudo de Ventas de la <i>E-Commerce</i>	47
FIGURA N° 6: Mapa ubicación Bodegas San Francisco.....	60
FIGURA N° 7: Organigrama de la empresa Año 1.....	65
FIGURA N° 8: Requisitos de Desarrollo.....	68
FIGURA N° 9: Análisis sensibilidad VAN	82

INDICE DE ANEXOS

ANEXO A: Competidores	86
ANEXO B: Metodología de investigación de mercado.	87
ANEXO C: Objetivos y métricas <i>Balance Scorecard</i>	123
ANEXO D: Customer Journey	124
ANEXO E: Segmentación geográfica.....	125
ANEXO F: Listado de productos más vendidos según categoría, obtenido de Mercado Libre a octubre 2022	126
ANEXO G: Modelo vehículo eléctrico <i>Maxus e-Deliver 3</i>	130
ANEXO H: Listado de Plataformas <i>E-Commerce</i>	131
ANEXO I: Listado resumido de Hosting mejor evaluados	132
ANEXO J: Listado empresas de medios de pago	132
ANEXO K: Listado distribuidores.....	133
ANEXO L: Inventario Inicial.....	135
ANEXO M: Embudo de ventas para <i>e-commerce</i>	148
ANEXO N: Simulaciones publicaciones RRSS	148
ANEXO Ñ: Simulación bancaria y ubicación oficina.....	150
ANEXO O: Cálculo estimativo de demanda mensual a través de las importaciones. ...	151
ANEXO P: Organigrama Año 5	152
ANEXO Q: Contrataciones.....	153
ANEXO R: Seguro vehículo	154
ANEXO S: Licencia MS Office.....	154
ANEXO T: Flujo de caja aperturado Año 1 y Año 2 (en miles de \$).....	156
ANEXO U: Resultados simulación Crystal Ball	157

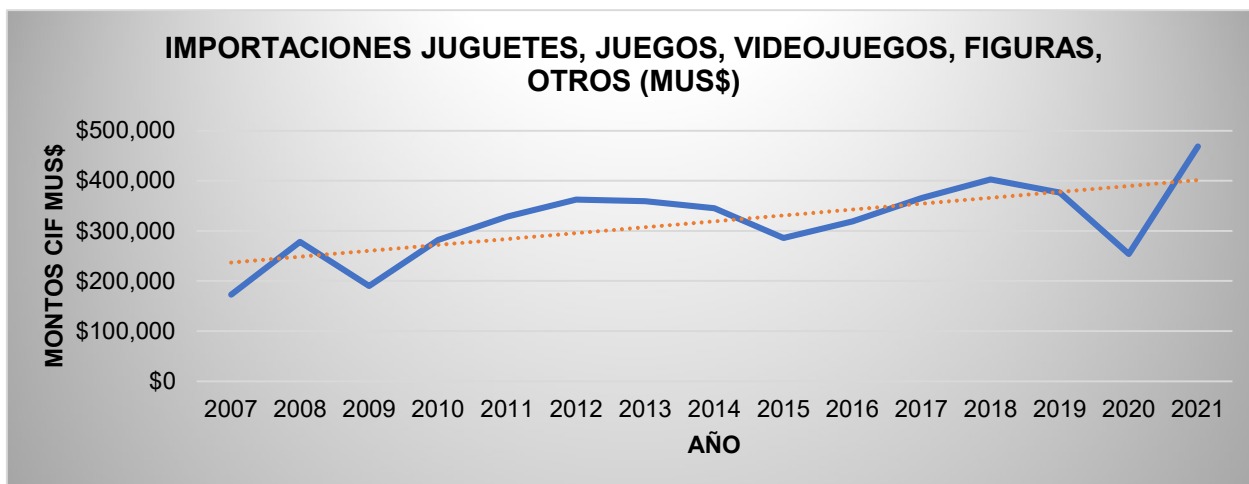
1. INTRODUCCION

La industria del juguete, los juegos, videojuegos y figuras coleccionables han tenido un gran impulso en los últimos años a nivel mundial, fuertemente asociado a los estrenos de películas y series tanto en el cine como en el *streaming*³ con franquicias como Pokémon, Hello Kitty, Star Wars, Disney, Mario Bros., Harry Potter, Marvel, DC Comics, Dragon Ball, Barbie, Pixar, por nombrar algunos, tal como se destaca en un artículo de Forbes sobre esta realidad en EE. UU.⁴.

Este fenómeno ha provocado una serie de oportunidades y también de problemas, las cuales comentaremos y donde deseamos ser una real alternativa de solución.

En primer lugar, con los juguetes y videojuegos nos encontramos con una fuerte disyuntiva dado que por un lado existe una alta cantidad de opciones los cuales son cada vez demandados, esto se puede observar a través del aumento y alza constante de las importaciones en nuestro país relacionados a estos objetos (ver Gráfico N° 1), con solo una baja durante el año 2020 pero explicado por la pandemia. Y por el otro lado, a los padres y madres que se le han generado un tremendo problema frente a esta situación porque nuestros niños se ven bombardeados por estos objetos, tanto así que su interés por ellos va descendiendo rápidamente y su deseo de contar con otros juguetes o juegos va en aumento⁵, problema que se amplía cuando se observa el gasto excesivo en juguetes, el aumento de precio de estos, espacio para mantenerlos, entre otras cosas.

GRÁFICO N° 1: Importaciones en Montos CIF⁶ US\$ (2007-2021)



Fuente: Servicio Nacional de Aduanas Chile. Elaboración Propia.

³ Se refiere a cualquier contenido de medios, ya sea en vivo o grabado, que se puede disfrutar en computadoras y aparatos móviles a través de Internet y en tiempo real. Los podcasts, webcasts, películas, programas de TV y videos musicales son tipos comunes de contenido de *streaming*.

⁴ Netflix y Disney+ le echan 'una mano' a la industria de juguetes, publicado en Forbes.com.mx

⁵ Conocido como el "Síndrome del Niño Hiperregalado"

⁶ CIF es el valor real de las mercancías, el cual abarca tres conceptos: costo de las mercancías en el país de origen, costo del seguro y costo del flete hasta el puerto de destino (*Cost, Insurance and Freight* en inglés).

Otro fenómeno observable de los últimos años es que han surgido grupos de coleccionistas relacionados a los juegos y figuras de colección con una amplia variedad en gustos, estos son jóvenes y adultos con un importante poder adquisitivo donde no escatiman en gastar por su pasión⁷, pero que no tienen demasiadas instancias para intercambiar sus objetos. Hasta ahora estos grupos no poseían un lugar específico para llevar adelante su pasión, siendo quizás su única alternativa la red social *Facebook* pero que no les entrega la seguridad que estos necesitan dado que constantemente se ven afectados por estafas y engaños.

Esta propuesta nace para que estos grupos encuentren un lugar donde contar con todas estas opciones, es decir que puedan comprar, que puedan intercambiar o donar sus objetos para que nunca más padres y madres se vean enfrentados a una alta cantidad de juguetes que posean sus niños permaneciendo desparramados en el suelo de sus casas y reemplazarlos por otros sin la necesidad de desembolsar dinero nuevamente. También incluir a aquellos aficionados o coleccionistas jóvenes y adultos que por nostalgia o simplemente por gusto que han comenzado a coleccionar donde puedan tener un espacio para intercambiar sus juguetes y/o figuras coleccionables. Pero no solo podrán intercambiar ya que tendrán la posibilidad de comprar, donar o rematar sus objetos.

Además, en Chile tenemos diversas festividades asociadas a los niños como, por ejemplo: día del niño, la fiesta de navidad, cumpleaños, nacimientos, otros. Mientras que para los coleccionistas tienen las cada vez más masivas ferias o convenciones de juguetes, figuras, videojuegos, otros.

Y, ¿por qué se decidió que sea un startup de *e-commerce*? Por dos motivos.

1° Porque en nuestro país representa una enorme oportunidad, básicamente porque se cuenta con un alto acceso de internet, de acuerdo con estadísticas, se señala que el 67,48% de los hogares cuentan con una conexión de internet fija, donde las redes de alta velocidad son las preferidas por los usuarios y que sumando las conexiones de fibra óptica⁸ y de HFC⁹ éstas totalizan el 91,8% del total de conexiones.

Y, 2° porque con este *e-commerce* se busca entregar propuestas diferentes e innovadoras para entusiasmar tanto a los padres y sus hijos ingresen a la *ecommerce* para escoger y comprar sus objetos favoritos.

También para atraer a coleccionistas y usuarios en general que buscan un espacio donde desarrollar sus *hobbies* y obtener beneficios mediante el intercambio, donación, compra y remates de sus objetos en una página web segura.

⁷ No apto para menores: guía para sumergirse en el coleccionismo de juguetes y figuras, publicado en latercera.com

⁸ La fibra óptica es la tecnología usada para transmitir información en forma de pulsos de luz mediante hilos de fibra de vidrio o plástico, a través de largas distancias.

⁹ La tecnología *Hybrid Fibre Coaxial* (en español, Coaxial de Fibra Híbrida) es una combinación de cable y fibra óptica. Los datos se transportan por fibra óptica y luego se pasan al cable, que es el que llega realmente al hogar del usuario.

2 DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN

Esta tesis busca implementar un *startup* de *e-commerce* que permita intercambiar, donar, comprar y/o rematar juguetes, juegos, videojuegos y/o figuras coleccionables. Estará dirigida a todas aquellas personas que residan en el territorio nacional chileno.

2.1 Nombre de la Empresa

Se ha decidido nombrar este emprendimiento como “YUTOI”, que surge de un juego de palabras en inglés “*your toy*” que en español significa “tu juguete”, frase que busca captar pertenencia y acercamiento al cliente. También, al ser un nombre corto permite la recordación de marca.

El acrónimo YUTOI fue revisado en INAPI¹⁰ y NIC Chile¹¹, estando en ambos casos disponibles. Asimismo, permite la facilidad de crear sus respectivos usuarios en las redes sociales más populares.

2.2 Principales categorías que abarcará la empresa

A continuación, se detallan las categorías que comprenderán este *e-commerce* YUTOI:

2.2.1 Compra

La compra estará disponible para todos los clientes, la idea es generar otra instancia en caso de no poder intercambiar y pueda optar a alguno de los objetos disponibles.

2.2.2 Intercambio

El intercambio o también conocido como trueque será la opción que tendrán los padres y madres de niños, donde podrán interactuar con otras personas de la misma categoría y con la necesidad mutua de intercambiar sus objetos. Esta instancia podría eventualmente ser utilizada también por los coleccionistas.

2.2.3 Remate

La opción de remate estará disponible para todos los usuarios mayores de 18 años, dado que deberá determinar y estar de acuerdo con las condiciones de remate de su objeto. Para algunos, podría ser la última instancia en caso de no encontrar algo para intercambiar, para comprar o simplemente no quiera donarlo, pero aun así quisiera deshacerse de este objeto.

2.2.4 Donación

La donación estará igualmente disponible para todos los clientes, sería también una instancia en que podrían decidir si no encuentra un objeto para intercambiar, este sería gratuito y eventualmente podría ser retirado del domicilio pagando una pequeña tarifa por el servicio, monto que podría variar de acuerdo en la comuna que vive el cliente, también podría hacerlo llegar mediante aplicaciones de transportes o por sus propios medios.

¹⁰ Instituto Nacional de Propiedad Intelectual

¹¹ Centro perteneciente a la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas de la Universidad de Chile, es el encargado de la administración del Registro de Nombres de Dominio .CL, que identifica a Chile en la red Internet.

3 DESCRIPCIÓN DEL MERCADO

3.1 Las tendencias del mercado chileno

En Chile, el mercado muestra variadas tendencias y ello es observable a partir de las importaciones efectuadas entre los años 2017-2021 (ver Tabla N° 1) según unidad de medida. Cabe destacar que en la tabla se observa que, si bien la importación de algunos ítems bajó considerablemente en el año 2020 en comparación al año anterior, el 2021 la gran mayoría de estos ítems lograron repuntar. Este efecto se explica por el alto impacto de la pandemia a nivel mundial.

TABLA N° 1: Importaciones según Unidad de Medida (en miles)

IMPORTACIONES SEGÚN UNIDAD DE MEDIDA (EN MILES)						
Descripción	Unidad de Medida (UM)	2017	2018	2019	2020	2021
-Triciclos, patinetes, coches de pedal y juguetes similares con ruedas; coches y sillas de ruedas para muñecas o muñecos	KILO NETO	3,197	3,482	2,939	2,771	5,079
-Muñecas o muñecos:						
--Con mecanimos	KILO NETO	456	428,501	346,496	223,965	410,318
--Los demás	KILO NETO	97,049	2,057	2,083	1,266	1,888
-Juguetes que representen animales o seres no humanos:						
--Rellenos	KILO NETO	2,216	2,501	2,581	1,910	2,873
--Los demás	KILO NETO	1,683	1,764	1,620	1,070	1,641
-Modelos reducidos y modelos similares, para ensamblar, incluso animados	KILO NETO	660	782	510	465	1,471
-Rompecabezas de cualquier clase	KILO NETO	728	742	601	925	1,247
-Los demás juguetes presentados en juegos o surtidos o en panoplias	KILO NETO	3,525	3,491	3,203	3,055	4,114
-Instrumentos y aparatos, de música, de juguete	KILO NETO	504	517	424	326	390
-Los demás juguetes y modelos reducidos y modelos similares, con motor	KILO NETO	2,148	1,796	1,500	1,173	2,120
-Los demás	KILO NETO	16,950	16,152	14,352	10,447	20,269
Videoconsolas y máquinas de videojuego, artículos para juegos de sociedad, incluidos los juegos con motor o mecanismo, billares, mesas especiales para juegos de casino y juegos de bolos automáticos ("bowlings")						
-Billares de cualquier clase y sus accesorios	KILO NETO	118	123	129	163	268
-Los demás juegos activados con monedas, billetes de banco, tarjetas bancarias, fichas o por cualquier otro medio de pago, excepto los juegos de bolos automáticos ("bowlings")	UNIDADES	363	268	255	336	1,390
-Naipes	JUEGOS O MAZO	5,954	5,231	4,869	6,859	4,497
-Videoconsolas y máquinas de videojuego	KILO NETO	2,422	1,051	849	687	1,122
-Los demás	UNIDADES	5,378	4,825	5,369	10,329	11,604

Fuente: Servicio Nacional de Aduanas. Elaboración Propia.

También consideramos importante acompañar este análisis con la Tabla N° 2 para aterrizar estas cantidades conociendo los montos involucrados respecto de lo que se importa en juguetes, juegos, videojuegos y figuras coleccionables. Esta tabla muestra lo que se ha importado en Monto CIF en US\$ de los últimos 5 años. Esta tabla además nos permite apreciar de mejor manera que la importación por estos objetos va en aumento.

Adicionalmente y según cifras del 2021 el ingreso de juguetes, juegos, videojuegos y figuras coleccionables provienen de diversos países (ver Tabla N° 3), pero el país de origen que más destaca, en este caso, es China que representa aproximadamente el 74% de lo que entra a Chile, posteriormente y muy alejado del líder de las importaciones, están EE. UU., Vietnam y México.

TABLA N° 2: Importaciones por Monto CIF en MUS\$

IMPORTACIONES SEGÚN MONTOS CIF (MUS\$)					
Descripción	2017	2018	2019	2020	2021
-Triciclos, patinetes, coches de pedal y juguetes similares con ruedas; coches y sillas de ruedas para muñecas o muñecos	14,427	16,058	13,453	13,122	27,232
-Muñecas o muñecos:					
–Con mecanimos	5,024	4,630	4,019	2,791	5,379
–Los demás	22,849	24,206	24,912	14,762	23,135
-Juguetes que representen animales o seres no humanos:					
–Rellenos	15,699	18,089	20,802	16,201	24,498
–Los demás	16,584	16,111	13,807	10,294	19,139
-Modelos reducidos y modelos similares, para ensamblar, incluso animados	5,600	5,290	6,578	8,202	15,228
-Rompecabezas de cualquier clase	3,426	4,244	3,123	4,207	7,152
-Los demás juguetes presentados en juegos o surtidos o en panoplias	23,145	27,637	26,382	23,631	43,739
-Instrumentos y aparatos, de música, de juguete	3,062	3,403	2,751	2,279	3,469
-Los demás juguetes y modelos reducidos y modelos similares, con motor	24,647	20,790	15,272	12,498	20,647
-Los demás	111,601	118,296	105,205	63,429	132,126
Videoconsolas y máquinas de videojuego, artículos para juegos de sociedad, incluidos los juegos con motor o mecanismo, billares, mesas especiales para juegos de casino y juegos de bolos automáticos ("bowlings")					
-Billares de cualquier clase y sus accesorios	455	474	457	501	1,243
-Los demás juegos activados con monedas, billetes de banco, tarjetas bancarias, fichas o por cualquier otro medio de pago, excepto los juegos de bolos automáticos ("bowlings")	19,711	34,828	35,897	2,313	5,426
-Naipes	5,382	4,862	6,069	5,530	10,837
-Videoconsolas y máquinas de videojuego	76,151	83,121	78,262	54,620	97,397
-Los demás	17,988	20,797	19,707	19,153	31,983
TOTAL	365,751	402,836	376,696	253,534	468,629

Fuente: Servicio Nacional de Aduanas. Elaboración propia.

TABLA N° 3: Importaciones de Juguetes, Juegos, Videojuegos, Figuras coleccionables según país de origen/total monto CIF (US\$) – 2021

PAIS DE ORIGEN	TOTAL MONTO CIF MUS\$	PESO RELATIVO
China	346,581	74%
Estados Unidos de América	49,540	11%
Vietnam	11,902	3%
México	10,478	2%
Otros	50,129	11%
Total general	468,630	100%

Fuente: Servicio Nacional de Aduanas Chile. Elaboración Propia.

3.2 Una mirada a las diversas industrias en Chile

Para entender cómo se mueven estas industrias en Chile revisaremos cada una de ellas:

3.2.1 La industria del juguete

Hoy en día la aceleración que ha tenido la industria del juguete viene dada principalmente por el alto consumo de contenidos, es decir, la TV, *streaming*, cable, *internet*, otros. Esto,

sin duda, ha sido aprovechado por las grandes franquicias en el mundo que han sabido llevar a los juguetes sus diversos personajes, cautivando a grandes y chicos y sobre todo a estos últimos que han mostrado una notable influencia sobre sus padres y madres para que le compren lo que ellos deseen¹².

3.2.2 La industria de los juegos

Otra industria que ha crecido con fuerza y sobre todo en el último tiempo producto de la pandemia han sido los juegos de mesa, naipes y mazos¹³. Y de este fenómeno Chile no ha estado ajeno, básicamente porque las familias han tenido más tiempo para reunirse y sus horas de ocio han aumentado por las nuevas condiciones laborales (teletrabajo) y el inicio, en algunas empresas, de las 40 horas laborales. También determinado por un alto consumo de contenidos acompañada por una alta influencia de franquicias globales.

3.2.3 La industria de los videojuegos

Los videojuegos son un fenómeno que ha dejado de ser exclusivo para hombres, hoy existen muchas mujeres que se han incorporado a esta fascinante industria¹⁴, en donde los rangos etarios tampoco son importantes y solo marcan tendencia de acuerdo con las preferencias, ya sea por consola y/o videojuego. Actualmente existen una cantidad importante de *influencers*¹⁵ a nivel mundial en donde incluso hacen transmisiones en vivo en las RRSS¹⁶ testeando juegos por los cuales son patrocinados. En Chile, existe una corriente no menor de seguidores y que a su vez consumen un alto porcentaje de estas transmisiones.

3.2.4 La industria de las figuras coleccionables.

Otra industria que en los últimos años ha despertado interés a las personas de todas las edades son las figuras de colección. Compañías como *Bandai*, *Funko Pop*, *Hot Toys*, *McFarlane Toys*, *Hasbro*, entre otros y en asociación con franquicias a nivel mundial han sacado figuras coleccionables, incluso algunos con edición limitada o de edición especial haciendo que sean muy apetecidos por los coleccionistas. En Chile, este tipo de coleccionismo ha ido tomando vuelo en los últimos y sus adeptos se van sumando día a día haciendo de esta su nueva pasión¹⁷.

4 DESCRIPCION DEL TEMA

4.1 ¿Cuál es la motivación para abordar este tema?

La principal motivación en la elección de este tema es implementar un startup de *e-commerce* para los habitantes del territorio nacional chileno que posibilite el intercambio,

¹² <https://www.anda.cl/revista/temas-en-cannes-hay-miles-siempre-sono-fuerte-lo-de-las-marcas-con-proposito-como-marketear-en-anos-de-un-marcado-feminismo-como-hacer-bien-la-pega-en-un-siempre-cambiante-mercado-digital-la-si/>

¹³ <https://www.bebesymas.com/actividades-bebes-ninos/crece-tiempo-juego-uso-pantallas-desciende-actividad-fisica-asi-esta-afectando-pandemia-al-ocio-infantil>

¹⁴ https://elpais.com/babelia/2022-03-11/ah-pero-las-mujeres-tambien-juegan-a-videojuegos.html?event_log=oklogin

¹⁵ Un *influencer* es una persona con el potencial suficiente como para influir en un público que sigue sus cuentas en redes sociales.

¹⁶ Redes sociales

¹⁷ <https://www.latercera.com/practico/noticia/no-apto-para-menores-guia-para-sumergirse-en-el-coleccionismo-de-juguetes-y-figuras/RSA4XEOC6FGUVCR3NN3VB5OYNM/>

compra, donación y remate de diversos juguetes, juegos, videojuegos y figuras coleccionables. Buscando aprovechar la oportunidad que ofrece el mercado ante la ausencia de una alternativa como esta para convertirnos en la solución y ser el principal protagonista alcanzando crecimiento y rentabilidad sustentable en el tiempo.

4.2 Preguntas Claves

Para llevar a cabo este emprendimiento, deberemos ir respondiendo interrogantes como:

CLIENTES

- ¿Quiénes serán nuestros clientes?
- ¿Cómo definiremos los segmentos de clientes?
- ¿Cuál será el segmento al que nos dirigiremos?
- ¿Qué soluciones buscamos darles?
- ¿Cuáles serán las expectativas de los clientes?
- ¿Cómo garantizar la seguridad de la información de los clientes?
- ¿Cuáles serán los hábitos de consumo de nuestros clientes?
- ¿Qué valor agregado daremos a nuestros clientes?

CANALES

- ¿Cuáles serán los canales para darnos a conocer?
- ¿Qué canales son recomendables o ideales?
- ¿Cómo es el acceso a esos canales?
- ¿Qué canales se utilizarán para el contacto con el cliente?

PROPUESTA DE VALOR

- ¿Cuál será nuestra ventaja competitiva?
- ¿Cuáles serán los beneficios?
- ¿Por qué este emprendimiento puede ser diferenciador?
- ¿Cómo se resolverá la demanda de nuestros clientes?
- ¿Cómo medir la satisfacción de nuestros clientes?

ACTIVIDADES Y RECURSOS CLAVES

- ¿Cómo se hará el transporte de los objetos?
- ¿Se puede involucrar a los clientes en el transporte de los objetos?
- ¿Es recomendable el retiro y/o despacho desde y hacia el domicilio?
- ¿Es necesario implementar puntos de retiro y/o despacho?
- ¿Cuál será nuestro radio de acción?
- ¿Quiénes serán nuestros suministradores?

SOCIOS ESTRATEGICOS

- ¿Quiénes serían nuestros socios estratégicos?
- ¿Es recomendable contratar una empresa que facilite el transporte?
- ¿Es recomendable generar alianzas con grandes tiendas?
- ¿Quiénes serán los beneficiados de las donaciones?

ESTRUCTURA DE COSTOS E INGRESOS

- ¿Cuáles serían los costos fijos y/o variables?
- ¿Cuál será nuestra estructura de costos?
- ¿Con cuántos trabajadores deberemos contar?
- ¿Se contará con oficinas, instalaciones y/o bodegas?
- ¿Cuál será el ítem que generará mayores ingresos?

4.3 Alcances del tema a abordar

Dentro de lo que se propone abordar en esta tesis es la implementación de un *startup* de *e-commerce* que permita a padres, madres y coleccionistas del territorio nacional chileno tener un lugar donde puedan efectuar sus intercambios, compras, donaciones y remates de sus juguetes, juegos, videojuegos y figuras coleccionables.

Dicho esto, esta tesis deberá abordar la elaboración de un plan de negocios, que involucre un plan de ventas, un plan de *marketing*, una planificación organizacional, un plan operacional y un plan financiero para garantizar su sustentabilidad en el largo plazo.

5 OBJETIVOS

5.1 Objetivo general

Elaborar un plan de negocios para un emprendimiento a través de un *startup* de *e-commerce* que sea disruptivo en Chile para que los padres y madres, coleccionistas y clientes puedan intercambiar, comprar, donar o rematar sus juguetes, juegos, videojuegos y figuras coleccionables. Creándoles una experiencia memorable, dado que podrán optimizar sus tiempos, ahorrar dinero y cuidar al medio ambiente.

5.2 Objetivos específicos

-Alcanzar una rentabilidad mayor a un 25% sobre el margen en el primer año de funcionamiento de la *e-commerce*.

-Alcanzar el 50% del público objetivo en los primeros 5 años en el mercado chileno.

-Entregar a nuestros clientes una alta satisfacción para el intercambio, compra, donación y/o remate de sus objetos, ya sea a través de la calidad, originalidad, precio, disponibilidad, logística, entre otras cosas, de estos objetos.

-Dar a conocer al mercado los beneficios de esta alternativa para la solución de problemas específicos relacionado a lo doméstico y medioambiental.

-Generar diversas estrategias de *marketing* y ventas que permitan asegurar la sustentabilidad de este emprendimiento.

5.3 Factores críticos de éxito (FCE)

Los factores críticos de éxito para un emprendimiento de un *startup* de *e-commerce* son:

- Darse a conocer con quienes serían nuestros clientes, es muy importante y necesario que conozcan de la existencia de este emprendimiento y de los productos y servicios que deseamos entregar, mediante una recordación de marca firme y permanente en el tiempo que permita estar siempre presentes en las mentes de nuestros clientes.
- Facilidad de navegación, se deberá considerar que esta *e-commerce* sea 100% amigable y fácil de navegar en su uso para todos aquellos quienes deseen acceder, por ello el diseño será fundamental debiendo ser vistoso y agradable.
- Cumplir con la calidad de servicio, estando siempre preocupados que la experiencia de nuestros clientes sea el mejor, entregando correcta y oportunamente el producto y/o servicio acordado con una disposición permanente a ayudarlos, asesorarlos y proveerlos de forma ágil, contando con una adecuada política de servicio al cliente.
- Fidelidad de los clientes, mantener siempre el atractivo para que nuestros clientes retornen y sigan navegando, generando una mayor interacción con las alternativas que este emprendimiento les brindará.
- Contar con una base de datos robusta, que permita segmentar de forma correcta a nuestros clientes para que la oferta de los productos y/o servicios que brindaremos sean dirigidos de forma correcta, precisa y de acuerdo con las necesidades de estos.
- Seguridad de la información, brindar y mantener la totalidad de los datos de nuestros clientes bien resguardados, asegurando la tranquilidad de que sus datos no puedan ser mal utilizados, tanto de forma interna como externa. Por ello, será necesario inicialmente realizar una adecuada autenticación de los clientes.
- Que la *e-commerce* se encuentre continuamente disponible, es vital que se garantice que siempre estará operativa, puesto que las operaciones que este emprendimiento desarrollará estarán ligadas a todas las interacciones que aquí habrá, por lo tanto, las actualizaciones y mantenciones por las cuales se pudieran ver afectadas deberán realizarse en horarios de menor navegación.
- La distribución y logística respecto de la recepción y/o el despacho de los objetos, deberá ser altamente eficiente y efectiva para minimizar el riesgo al cual se podrían ver expuestos los objetos para que nuestro emprendimiento no se vea afectado a cuestiones reputacionales.
- Es fundamental asegurar el financiamiento que permita que este emprendimiento sea sustentable en el tiempo.

6 MARCO CONCEPTUAL

Para desarrollar el marco conceptual deberemos enfocarnos en este emprendimiento como un *startup* de *e-commerce*. Para esto no solo se deberá contar con el conocimiento de *startup*, sino que también de administración, finanzas, *marketing*, ventas y todo aquello que nos pueda servir para elaborar un adecuado marco conceptual.

En primer lugar, se deberá efectuar un plan de negocios para este *startup* que sea confiable y concienzudo. Esta herramienta es muy importante de llevar a cabo dado que permite a los emprendedores, inversionistas o todo aquel que desee comenzar o participar de un emprendimiento conocer en detalle el mercado en el que busca

incursionar. Su importancia radica en conocer la viabilidad o atractivo que el emprendimiento tendrá, puesto que se deberán señalar claramente los objetivos y la planificación estratégica que se establecerá.

Cuando se hayan analizado estas numerosas variables, tanto internas como externas, asociadas al emprendimiento, este plan debiera darnos una vista general a contemplar de las variables influenciadoras de cara a este emprendimiento en la medida que se vaya desarrollando, transformándose en nuestra hoja de ruta que busque resolver las necesidades de aquellos a los cuales deseamos llegar entregando una propuesta de valor diferenciadora.

En este plan también deberemos observar el equipo humano que acompañará este negocio, y que estarán apoyando activamente en las distintas áreas del negocio como administrativo, financiero, operacional, logístico, *marketing*, ventas y otros que vayan surgiendo, considerando la potencialidad de crecimiento que este emprendimiento vaya a presentar en el tiempo.

Todo lo anterior, deberá ser desarrollado de forma clara y adecuada dado que este *startup* deberá ser atractiva, diferenciadora e innovadora buscando ser un protagonista en el mercado para así atraer a talentos que quieran integrarse a las áreas de trabajo e inversionistas que deseen invertir en nuestro emprendimiento.

Posteriormente, elaboraremos un plan de *marketing*, que nos permitirá elaborar diferentes estrategias de cara a posicionar la marca, identificar correctamente a nuestros usuarios o clientes, definir objetivos, propuestas de valor, precios, canales de venta y fidelización respecto del mercado en el que deseamos incursionar.

Para adentrarnos aún más en el mundo de los startups estudiaremos el método *Lean Startup* (Eric Ries, 2008) que nos entrega un conjunto de prácticas pensadas para ayudar a los emprendedores a incrementar sus probabilidades de crear un startup exitoso y quien lo enumera en 5 grandes principios:

1. Los emprendedores están en todas partes.
2. El espíritu emprendedor es *management*¹⁸.
3. Aprendizaje validado.
4. Crear-medir-aprender.
5. Contabilidad de la innovación.

Esta metodología tiene un gran auge entre los emprendedores, porque les posibilita implementar negocios evitando desperdiciar tiempo, recursos y esfuerzos inútiles.

Para conocer el atractivo del startup se realizará un análisis con las 5 Fuerzas (Michael Porter, 1979), donde podremos conocer la competitividad de nuestro emprendimiento pasando por la amenaza de entrada de nuevos competidores, rivalidad entre

¹⁸ La RAE lo define como: voz inglesa, usada con cierta frecuencia en el lenguaje empresarial. Se trata de un anglicismo evitable, ya que equivale a los términos españoles dirección, gestión o administración.

competidores existentes, amenaza de productos y servicios sustitutos, poder de negociación del proveedor y poder de negociación del cliente.

Para identificar todos los factores que puedan afectar a nuestro emprendimiento se realizará un análisis PESTEL, bajo el enfoque de Alan Chapman, donde busca profundizar en los elementos que rodean a un negocio, por ejemplo, aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.

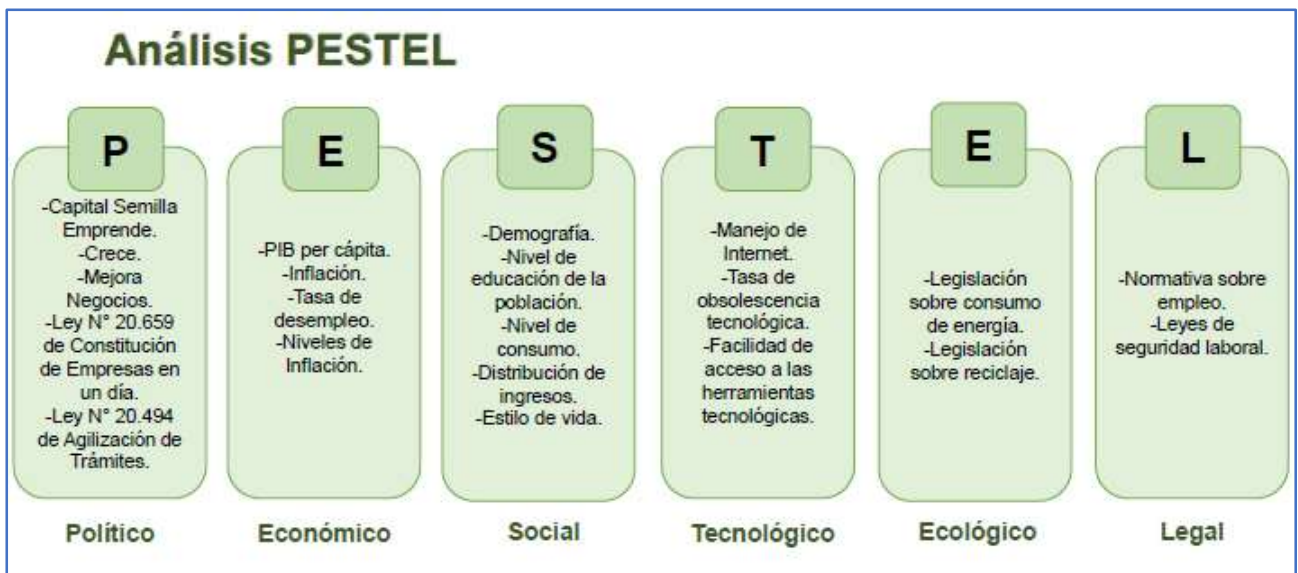
Finalmente, para agregar valor a nuestros procesos consideraremos efectuar un análisis de Cadena de Valor (Michael Porter, 1985), que nos permitirá reconocer las actividades necesarias para diferenciar y llevar adelante este emprendimiento.

7 Análisis de la empresa y el entorno

7.1 Análisis PESTEL, una mirada a los entornos para un startup de e-commerce

Lo que se busca mediante este análisis es determinar aquellos factores externos que afectan a la empresa, y así prever los problemas y cambios que surjan en el mercado.

FIGURA N° 1: Desarrollo Análisis PESTEL



Fuente: Elaboración Propia.

7.1.1 Entorno Político

En los últimos años en Chile han surgido una serie de iniciativas que otorgan apoyo a los numerosos emprendimientos y sobre todo a aquellos de carácter tecnológico¹⁹ dado que

¹⁹ <https://www.latercera.com/pulso-pm/noticia/boom-de-startup-locales-como-chile-se-convirtio-en-top-2-del-emprendimiento-mundial/JP47WOXAZJFBDM57KDFSD4IP4M/>

son fuentes de solución para el diario vivir. Es por esto, que se han implementado una serie de programas, incentivos, subsidios y otros que acompañan desde la etapa inicial a una empresa. Podemos mencionar:

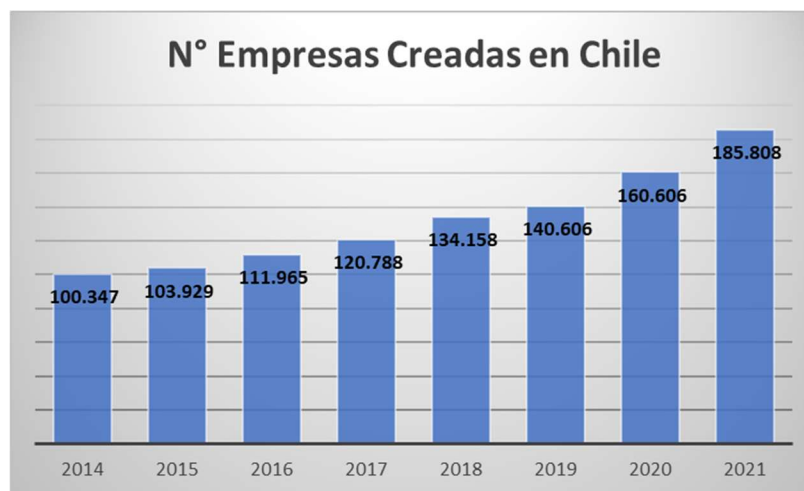
-Ley N° 20.659 de Constitución de Empresas en un día²⁰

Esta ley también conocida como “Ley de Sociedades Express” surge en mayo de 2013 producto de la necesidad de agilizar y a su vez de economizar en los trámites legales exigidos para crear y modificar una sociedad comercial, incentivando la creación y desarrollo de empresas. Este registro se encuentra administrado por el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, y tendrá el carácter de virtual, único, público y gratuito. Esta ley ha permitido que en los últimos años exista en nuestro país un constante crecimiento de empresas²¹, cuestión que se puede observar en el Gráfico N° 2.

-Ley N° 20.494 de Agilización de Trámites²².

Esta ley entra en vigor en el año 2011, y tal como lo indica su nombre busca agilizar los trámites asociados a la creación de empresas para aumentarlas, eliminando trabas burocráticas, disminuyendo los costos y tiempos en la creación de empresas como persona jurídica, reducción del tiempo de espera para el timbraje de documentos tributarios en el SII y reducción en los tiempos para solicitar la patente municipal.

GRÁFICO N° 2: N° de Empresas creadas en Chile, años 2014-2021.



Fuente MINECON. Elaboración Propia.

-Capital Semilla Emprende²³.

²⁰ <https://www.carey.cl/ley-n20-659-simplifica-el-regimen-de-constitucion-modificacion-y-disolucion-de-sociedades-comerciales/#:~:text=El%202%20de%20mayo%20reci%C3%A9n,en%20el%20rol%20C3%BAnico%20tributario.>

²¹ <https://www.economia.gob.cl/>

²² https://www.economia.gob.cl/1540/articles-195057_recurso_2.pdf

²³ <https://www.sercotec.cl/capital-semilla-emprende/>

Es un fondo concursable de SERCOTEC²⁴ que apoya la puesta en marcha de nuevos negocios con oportunidad de participar en el mercado. Cofinancia un plan de trabajo destinado a implementar un proyecto de negocio. El apoyo considera alcanzar un monto de hasta \$ 3.500.000 pudiendo destinarse entre \$ 200.000-\$ 500.000 para acciones de gestión empresarial y hasta \$ 3.300.000 para inversiones.

-Programa Crece²⁵.

Es un subsidio no reembolsable otorgado a través de SERCOTEC que permite a las empresas beneficiadas formular e implementar un Plan de Trabajo, que puede incluir acciones de gestión empresarial, que permiten desarrollar competencias y capacidades, e inversiones, que permitan potenciar su crecimiento, consolidación y/o el acceso a nuevos negocios. Considera un subsidio máximo de \$ 5.000.000, donde se deberá considerar como máximo \$ 1.000.000 para acciones de gestión empresarial.

-Mejora Negocios²⁶.

Es un subsidio no reembolsable otorgado por SERCOTEC que cofinancia la contratación de asesorías técnicas en diferentes materias por parte de micro y pequeñas empresas, para que puedan aumentar su productividad y mejorar la calidad de sus productos o servicios. Considera montos máximos de \$ 400.000 y \$ 1.500.000 para asesorías.

-Programa StartUp Chile

Programa desarrollado por Corfo²⁷ que permite acceder inicialmente a \$ 10.000.000 para posteriormente optar a otros \$ 5.000.000, posterior a ellos se puede acceder a un segundo programa llamado *Ignite* donde se otorgan \$ 25.000.000 con la posibilidad de extender a otros \$ 25.000.000. Finalmente, estos programas conjuntos de Corfo permiten acceder hasta a aproximadamente \$ 65.000.000.-

7.1.2 Entorno Económico

Chile es considerado como un modelo en Latinoamérica en términos de transparencia política y financiera. También ha sido una de las economías de más rápido crecimiento en los últimos años, ello al menos en América Latina, cuestión que ha traído resultados positivos como la disminución de la pobreza. Se espera que, una vez superada la pandemia, Chile siga creciendo, a un ritmo más lento y en gran medida beneficiado por los precios internacionales del cobre y de los estímulos fiscales en curso²⁸.

De acuerdo con el informe de las Cuentas Nacionales de Chile del primer trimestre de este año 2022²⁹ proporcionado por el Banco Central, el Producto Interno Bruto (PIB) de Chile creció 7,2% respecto de igual período del año anterior; la demanda interna, en tanto, aumentó 13% impulsada por el consumo de los hogares. El gasto interno creció liderado

²⁴ Servicio de Cooperación Técnica

²⁵ <https://www.sercotec.cl/crece/>

²⁶ <https://www.sercotec.cl/mejora-negocios/>

²⁷ Corporación de Fomento de la Producción

²⁸ <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/chile/politica-y-economia>

²⁹ https://www.bcentral.cl/documents/33528/3540930/CCNN_2022_1.pdf/63f0c516-fd0a-dc39-1da3-6ecb4ac837a5?t=1652974195353

por el consumo y, en menor medida, por la inversión. El consumo registró un mayor gasto de los hogares (13,9%) particularmente en servicios y bienes no durables. En tanto, la mayor inversión se sustentó en la adquisición de maquinaria y equipo del componente construcción y otras obras.

Respecto del comercio exterior de bienes y servicios, las exportaciones se redujeron 1,4% y las importaciones aumentaron 17,5%. En el primero, explicado por menores envíos de cobre y frutas; mientras que el segundo por internaciones de combustibles, vestuarios, maquinarias y equipos. El crecimiento de la actividad económica del primer trimestre (IMACEC³⁰) fue de 7,9% determinado principalmente por los servicios personales, de transporte y empresariales y el comercio. Mientras que el Índice de Precios al Consumidor (IPC) anota una variación acumulada entre los meses de enero-junio de 2022 de un 7,1% y un alza a doce meses de 12,5%³¹.

Por último, en 7,8% se ubicó la tasa de desocupación en Chile durante el trimestre móvil abril-junio de 2022. Por su parte en la Región Metropolitana la tasa de desocupación del trimestre mencionado alcanzó 8,2%³².

7.1.3 Entorno Social

En Chile de acuerdo con proyecciones hechas por el INE³³ para este año (2022) se tendría una población estimada de 19.828.563 habitantes (ver Tabla N° 4), y principalmente en la Región Metropolitana se piensa llegarían a 8.310.984 (ver Tabla N° 5), lo que significaría una concentración de cerca del 42% de la población en Chile.

TABLA N° 4: Rango etario en Chile, según Censo 2017 y Proyección 2022.

Grupo Edad	Población por grupo (N°)		Distribución de la población entre grupos etarios	
	País		País	
	Censo 2017	Proyección 2022	Censo 2017	Proyección 2022
0 a 14	3,523,750	3,739,366	20.05%	18.86%
15 a 29	4,106,669	4,205,563	23.37%	21.21%
30 a 44	3,699,917	4,559,849	21.05%	23.00%
45 a 64	4,240,411	4,763,164	24.13%	24.02%
65 o más	2,003,256	2,560,621	11.40%	12.91%
Total	17,574,003	19,828,563	100.00%	100.00%

Fuente INE. Elaboración Propia.

³⁰ Indicador Mensual de Actividad Económica

³¹ <https://www.ine.cl/prensa/detalle-prensa/2022/07/08/ipc-de-junio-aument%C3%B3-0-9-respecto-al-mes-anterior#:~:text=En%20junio%20de%202022%2C%20el,meses%20de%2012%2C5%25>.

³² <https://www.ine.cl/prensa/detalle-prensa/2022/07/28/la-tasa-de-desocupaci%C3%B3n-nacional-fue-de-7-8-en-el-trimestre-m%C3%B3vil-abril-junio-de-2022>

³³ Instituto Nacional de Estadísticas

TABLA N° 5: Rango etario en la Región Metropolitana, según Censo 2017 y Proyección 2022.

Grupo Edad	Población por grupo (N°)		Distribución de la población entre grupos etarios	
	Región Metropolitana		Región Metropolitana	
	Censo 2017	Proyección 2022	Censo 2017	Proyección 2022
0 a 14	1,377,726	1,529,593	19.37%	18.40%
15 a 29	1,731,507	1,826,806	24.34%	21.98%
30 a 44	1,555,074	2,057,524	21.86%	24.76%
45 a 64	1,681,124	1,918,901	23.64%	23.09%
65 o más	767,377	978,160	10.79%	11.77%
Total	7,112,808	8,310,984	100.00%	100.00%

Fuente INE. Elaboración Propia.

Respecto de los nacimientos y de acuerdo con cifras proporcionadas por el INE en Chile habrían nacido en los últimos 9 años cerca de 2 millones de niños, cuestión que se puede observar en el Gráfico N° 3. En este también se observa una disminución en los nacimientos, sobre todo en el año 2020, lo cual podría ser explicado por la pandemia a nivel mundial y por la incertidumbre política, social y económica que se ha observado en el último tiempo en el país.

GRÁFICO N° 3: N° Nacimientos en Chile, años 2012-2020.



Fuente INE. Elaboración Propia.

En relación con el sistema de educación, esta es obligatoria y consta de cuatro niveles: parvulario, básica, media y superior que no reviste obligación. Y, de acuerdo con la

prueba PISA³⁴ Chile sería uno de los países más destacados en educación de América Latina³⁵.

La esperanza de vida en Chile, para el período 2015-2020 es de 82,1 años para mujeres y 77,3 años para los hombres³⁶.

Por otro lado, los grupos socioeconómicos existentes clasifica a los hogares chilenos en 7 grupos: AB (clase alta), C1a (clase media acomodada), C1b (clase media emergente), C2 (clase media típica), C3 (clase media baja), D (clase media vulnerable) y E (pobres). El grupo ABC1 sería la suma de los individuos clasificados en los grupos AB, C1a y C1b³⁷.

El nivel de consumo de los últimos 3 años ha tenido comportamientos dispares, en el año 2020 el consumo alcanzado fue de un -6,3% mientras que en el 2021 tuvo un fuerte impulso llegando a los 13,9%³⁸ y se estima que para este año sea de -0,2%³⁹.

7.1.4 Entorno Tecnológico

En Chile en los últimos 4 años ha aumentado la cantidad de conexiones de *internet* fijo lo que implica una importante reducción en la brecha digital, también se observa una buena adopción de la fibra óptica⁴⁰ y la tecnología 4G⁴¹ y, actualmente se finalizó el despliegue de la infraestructura digital necesaria para la tecnología 5G⁴², lo que ha permitido avanzar en redes de alta velocidad en todo el país a través del proyecto de Fibra Óptica Nacional. En la misma línea el proyecto Fibra Óptica Austral el cual se encuentra completamente finalizado beneficiará a 3 de las regiones más australes del país teniendo un alcance a más de 536.000 personas⁴³.

A fines del año 2020 mediante el Decreto Supremo N° 4 del Ministerio de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación se aprobó la Política Nacional de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación, cuyo objetivo general es orientar estratégicamente los esfuerzos del país promoviendo, comprendiendo y utilizando la investigación en todas las disciplinas, la tecnología y la innovación para contribuir al desarrollo integral y sostenible de Chile.

³⁴ PISA por sus siglas en inglés, Programa para la Evaluación Internacional de los Alumnos. Y evalúa las asignaturas de lectura, matemáticas y ciencias.

³⁵ <https://www.24horas.cl/noticiasbbc/pruebas-pisa-que-paises-tienen-la-mejor-educacion-del-mundo-y-que-lugar-ocupa-america-latina-en-la-clasificacion-3766428>

³⁶ <https://www.ine.cl/ine-ciudadano/definiciones-estadisticas/poblacion/esperanza-de-vida>

³⁷ <https://www.ine.cl/ine-ciudadano/definiciones-estadisticas/poblacion/esperanza-de-vida>

³⁸ <https://www.bcentral.cl/documents/33528/133214/mmc10032021.pdf/a41b1d6f-70fb-b59b-519c-0a3ce913f3e5?t=1615380340863>

³⁹ <https://www.latercera.com/pulso/noticia/banco-central-ajusta-el-crecimiento-a-la-baja-para-2022-y-ve-como-probable-una-contraccion-en-2023/SIPSDNMHXJHSBCZZ7D7AQUCP5I/#:~:text=El%20Informe%20proyecta%20que%20el,y%20%2D0%2C2%25>

⁴⁰ La fibra óptica es la tecnología usada para transmitir información en forma de pulsos de luz mediante hilos de fibra de vidrio o plástico, a través de largas distancias.

⁴¹ La tecnología 4G (cuarta generación) es un servicio de Internet móvil o banda ancha inalámbrica que está diseñado para dar soporte al constante y cada vez más frecuente acceso de teléfonos móviles y dispositivos portátiles a la red de Internet.

⁴² 5G (quinta generación) utiliza energía de ondas de radio o radio frecuencia (RF) para transmitir y recibir voz y datos conectando así nuestra comunidad. también llamadas el Internet de las Cosas (IoT) que implica conectar a miles de millones de dispositivos, sin intervención humana, a una escala nunca vista.

⁴³ <https://www.gob.cl/noticias/conexiones-fijas-internet-crecen-40-durante-el-gobierno-del-presidente-pinera/>

Por último, el manejo de *internet* en Chile es alto, esto debido principalmente porque en el país existe un gran número de celulares con la posibilidad de conectarse a *internet*.

7.1.5 Entorno Ecológico

Chile, en los últimos años ha tomado varias medidas en favor del cuidado del medio ambiente, pero aún existe una casi nula legislación o normativa que tenga una relación entre los juguetes y el medio ambiente⁴⁴. Sin embargo, es posible citar algunas leyes y decreto en referencia que pudieran acercarse, por ejemplo:

-Ley N° 20.920 de Reciclaje⁴⁵.

Esta ley entra en vigor en el año 2016 y establece un marco para la gestión de residuos, la responsabilidad extendida del productor y fomento al reciclaje.

-Ley N° 21.305 de Eficiencia Energética⁴⁶.

El 13 de febrero de 2021, se publicó en el Diario Oficial esta ley, cuyo objeto es promover el uso racional y eficiente de los recursos energéticos.

-Ley N° 21.368 de Plásticos de un Solo Uso.

Esta ley publicada en el Diario Oficial en agosto de 2021 busca limitar la entrega de productos de un solo uso en establecimientos de expendio de alimentos, el fomento a la reutilización y certificación de estos, y la regulación de las botellas plásticas desechables.

-Decreto N° 114 del Ministerio de Salud.

Este decreto dice relación con un “Reglamento sobre Seguridad de los Juguetes” y aplica para juguetes en general, artículos de entretención y escolares. Este decreto nace de la necesidad de contar con regulaciones para los juguetes, que contribuyan a cuidar a los niños que los emplean de los riesgos que para su salud e integridad física puedan derivarse de su forma y componentes. Actualmente, DICTUC⁴⁷ ofrece sus servicios para la determinación de metales pesados, determinación del contenido de tolueno⁴⁸ y evaluación de las propiedades físicas y mecánicas de los juguetes.

7.1.6 Entorno Legal

En Chile, actualmente la jornada laboral semanal no puede exceder de las 45 horas, salvo en algunos casos que establece el propio Código del Trabajo. Esta jornada no podrá distribuirse en más de seis ni en menos de cinco días y en ningún caso la jornada

⁴⁴ https://www.cnnchile.com/tendencias/chile-sustentable-juguetes-usados_20190808/

⁴⁵ <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1090894&idParte=9705129&idVersion=2016-06-01>

⁴⁶ <https://energia.gob.cl/ley-y-plan-de-eficiencia-nergetica#:~:text=La%20ley%20establece%20que%20las,normativa%20aplica%20para%20edificaciones%20nuevas.>

⁴⁷ <https://www.dictuc.cl/servicios/seguridad-en-juguetes/>

⁴⁸ Respecto a cómo afecta el medio ambiente, el tolueno es biodegradable por ciertos microorganismos, sin embargo, en grandes cantidades, presenta una cierta toxicidad sobre la vida acuática y por lo tanto es catalogado como sustancia peligrosa.

ordinaria podrá exceder de las 10 horas diarias. Sin embargo, se consideran algunas excepciones como es el caso en Navidad⁴⁹.

El sueldo mínimo mensual será a partir del 1 de agosto de 2022 de \$ 400.000. Y si la inflación acumulada supera el 7% a diciembre de 2022, el salario mínimo aumentará a \$ 410.000 desde enero de 2023⁵⁰.

Respecto de la seguridad social todo trabajador debe estar afiliado a una Administradora de Fondos de Pensiones (AFP) y a una institución de salud, sea el Fondo Nacional de Salud (FONASA), que es público, o la Institución privada de Salud Previsional (ISAPRE) de su preferencia, estos son obligatorios y se descuentan de la remuneración del trabajador, salvo el pago del Seguro de Accidentes del Trabajo y Enfermedades Profesionales, y de la prima del Seguro de Invalidez y Supervivencia (SIS), que son de cargo del empleador. En el caso del Seguro de Cesantía, el trabajador deberá de cotizar un 0,6% de su remuneración si posee contrato de trabajo indefinido, y en el caso del contrato a plazo fijo, de obra o faena, el empleador se hará cargo de la totalidad de la cotización⁵¹.

7.1.7 Conclusiones del análisis PESTEL

De acuerdo con lo que se señala se puede observar que Chile cuenta con un buen escenario comercial y económico, con una fuerte política de incentivos para desarrollar un emprendimiento de *startup* de *e-commerce*, también propicia el acercamiento de inversionistas o socios. Sin embargo, debemos mencionar que Chile como país se puede ver afectado por escenarios de aceleración o desaceleración que pudieran producirse en el mundo por el alto intercambio comercial con socios principales como China y EE. UU.

Es importante destacar como el acceso a *internet* en los últimos años ha hecho que las personas se acerquen más al comercio electrónico, transformándolo en una instancia atractiva influyendo positivamente en el desarrollo de emprendimientos asociados.

7.2 Análisis FODA, para comprender nuestra empresa

El análisis FODA nos permitirá identificar nuestras fortalezas y debilidades (interno), así como también las oportunidad y amenazas (externo) de nuestro emprendimiento.

7.2.1 Fortalezas

Las fortalezas que son posibles detectar en nuestro emprendimiento son:

-Disponibilidad para acceder en todo momento, para búsquedas y accesos 24/7.

⁴⁹ <https://investchile.gob.cl/es/normativa-laboral/#:~:text=La%20jornada%20laboral%20semanal%20no,de%2010%20horas%20por%20d%C3%ADa>.

⁵⁰ <https://www.gob.cl/noticias/400-mil-pesos-desde-agosto-enterate-de-los-detalles-del-historico-aumento-del-sueldo-minimo/#:~:text=%C2%BFEn%20cu%C3%A1nto%20subir%C3%A1%20el%20sueldo,%24410.000%20desde%20enero%20de%202023>.

⁵¹ <https://investchile.gob.cl/es/normativa-laboral/#:~:text=La%20jornada%20laboral%20semanal%20no,de%2010%20horas%20por%20d%C3%ADa>.

-Posibilidad de acumular puntos producto del intercambio para compras, podrá intercambiar sus objetos a través de puntos que posteriormente le permitirán transformarlo en efectivo solo para uso en la plataforma *online*.

-Posibilidad de realizar una donación eligiendo la organización, se dispondrán de numerosas organizaciones sin fines de lucro, pudiendo estar asociados a los niños, adolescentes e incluso con el cuidado de ancianos.

-Posibilidad de rematar productos en línea, un espacio donde los coleccionistas podrán hacerse de un tan ansiado objeto, también podrán hacerlo los padres y madres.

7.2.2 Debilidades

Las debilidades que son posibles detectar en nuestro emprendimiento son:

-Requiere una conexión a *internet* para navegar, ya sea fija o móvil.

-Requiere datos de los usuarios, los usuarios deberán identificarse y proporcionar información para determinar sus gustos y preferencias.

-Requiere incluir medios de pago, si desea comprar o rematar, tendrá la posibilidad de hacerlo mediante transferencias electrónicas de dinero, uso de tarjetas de débitos, tarjetas de crédito, tarjetas de prepago, otros.

-La logística para la efectividad del intercambio, compra, donación y remate, buscará alianzas con las empresas de envíos para una tarifa más convenientes.

-La calidad de los productos, se privilegiará su buen estado, siendo siempre responsabilidad de quien ofrece sus objetos.

7.2.3 Oportunidades

Las oportunidades que son posibles detectar en nuestro emprendimiento son:

-La preocupación por el medio ambiente, a través de la reducción de plásticos, puesto que en los juguetes su principal material es el plástico, incluso los envoltorios.

-Darles una segunda oportunidad a estos objetos, evitar una mayor contaminación y a su vez proporcionarle una vida útil más larga.

-Creación de una comunidad con conciencia colaborativa, existen pocas comunidades en donde puede hacerse participativa al 100% de los integrantes de las familias.

-Educar a nuestros hijos respecto de la importancia de las cosas, enseñarles que no todo debe ser desechado inmediatamente.

-Generar un círculo virtuoso mediante el intercambio y la donación, personas altruistas dispuestas a aportar y construir.

-Generar un espacio donde los padres y madres tengan la posibilidad de una solución con los juguetes.

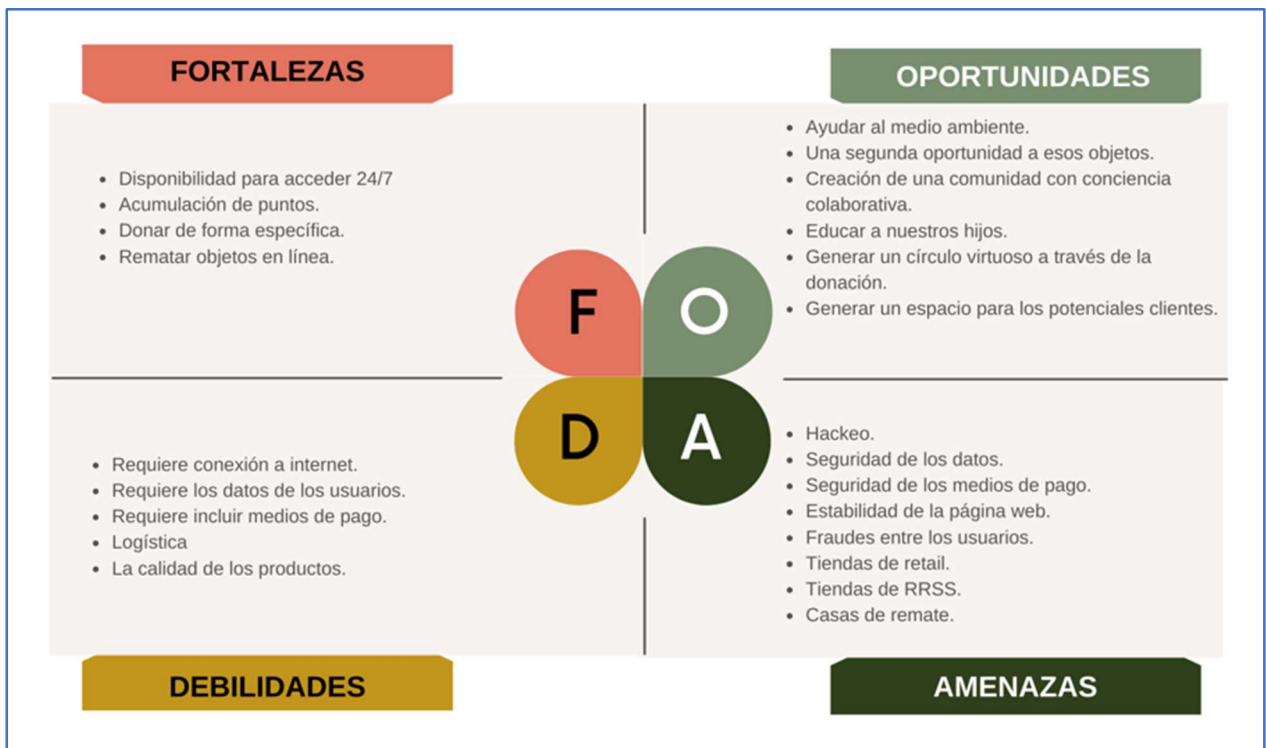
-Generar un espacio a los coleccionistas y *gamers* quienes tendrán la posibilidad de intercambiar sus objetos.

7.2.4 Amenazas

Las amenazas que son posibles detectar en nuestro emprendimiento son:

- Hackeo, amenaza global donde siempre se corre el riesgo de que puedan acceder a los sistemas.
- Seguridad de los datos, mantener seguros los datos de nuestros usuarios.
- Seguridad de los medios de pagos, que no se acceda a la información de estos.
- Estabilidad de la página *web*.
- Fraudes, que ofrezcan productos que realmente no disponen, para ello se evaluará a cada usuario.
- Tiendas de *retail*, puesto que son comercializadores de estos productos.
- Tiendas de redes sociales, nacidas mayoritariamente en pandemia, donde ofrecen sus productos de forma directa.
- Casas de Remate.
- Tiendas de especialidad, aquellas dedicadas de forma física a la venta de juguetes, juegos, videojuegos y figuras coleccionables.

FIGURA N° 2: Matriz FODA



Fuente: Elaboración Propia.

7.2.5 Conclusiones del análisis FODA

Podemos concluir del análisis FODA que el *startup* de *e-commerce* se están abordando opciones por la cual el mercado aún no presenta soluciones, buscando crear economía circular a través de la donación y el intercambio, es decir, en estos casos otorgando una segunda e incluso más oportunidades a los juguetes, juegos y figuras de colección. Como también la opción de rematar sus objetos a aquellos coleccionistas que hoy no tienen la oportunidad de hacerlo a través de una plataforma que les entregue la máxima confiabilidad posible. Como todo emprendimiento, existen amenazas de las cuales se deberá estar atentos para abordarlos y aquí será clave tener siempre planes de contingencia y en mayor medida respecto de la seguridad de la información que pudiera contenerse de los clientes.

Por último, se logra deducir que la diferenciación será el eje que permitirá crecer al negocio y que, a su vez, le permitirá sea sustentable en el tiempo.

7.3 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Las 5 fuerzas de Porter nos sirven para analizar las fuerzas competitivas de nuestro emprendimiento y de esta forma aprovechar las oportunidades presentes en el mercado y a su vez disminuir las posibles amenazas.

7.3.1 Amenaza de nuevos participantes

Respecto de la amenaza de nuevos participantes para este tipo de emprendimientos relacionados a *e-commerce* es alta, posibilitando la entrada de nuevos participantes, lo anterior implica observar una baja barrera de entrada. Además, es importante señalar que este tipo de iniciativas no requiere de mayor inversión puesto que no es necesaria una gran inversión en tecnología e infraestructura.

En relación con las políticas gubernamentales refieren una baja barrera de entrada y facilita la llegada de nuevos competidores cumpliendo con los requisitos mínimos de creación de una empresa, todo esto es posible implementar en un corto periodo de tiempo, estimándose entre 3 a 6 meses⁵².

Por otro lado, es un rubro que requiere una mediana especialización, sobre todo en el caso de los coleccionistas o *gamers*. Los canales de distribución generan una alta barrera de entrada para acceder.

Por lo tanto, es posible pensar que la entrada de nuevos participantes tendría una barrera de entrada baja.

7.3.2 Rivalidad entre empresas existentes

Respecto de la rivalidad entre los competidores, hoy en día existen variadas alternativas, desde la tienda física de pequeñas, medianas o grandes empresas de *retail* hasta la tienda *online* de las anteriores e incluso las de cadenas de tiendas especializadas y también a través de las tiendas en redes sociales (ver Anexo A). Sin embargo, en la

⁵² Ver Punto 7.1.1 de Análisis PESTEL, Entorno Político.

actualidad no existe una *e-commerce* que sea capaz de incluir entre sus servicios la posibilidad de intercambiar, donar o rematar sus objetos. Por lo tanto, considerando las innovaciones antes mencionadas es posible deducir que la rivalidad entre empresas existentes es baja.

7.3.3 Poder de negociación de los clientes

En términos generales el poder de negociación de los clientes es medio, dado que a pesar de contar con variadas alternativas que les permita decidir donde efectuar sus compras, los clientes estarían incluso dispuestos a pagar más siempre y cuando la calidad de servicio sea buena⁵³ y en este caso es el principal punto diferenciador que se busca en este *e-commerce*. Respecto del intercambio, donación y remate, también es medio, dado que podrán siempre contar con la posibilidad de efectuarlos a través de las redes sociales, pero que no con la seguridad que les brindaría este *e-commerce*.

7.3.4 Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores es bajo, dado que existe la alternativa de contar con proveedores internacionales. No hay una exigencia por parte de ellos que se trate directamente con los representantes existentes en Chile. Quizás la diferenciación más evidente, en este caso, es contar con los productos con una mayor rapidez considerando al proveedor nacional. Además, de que efectúan todos los trámites relacionados a internación lo cual facilita el trabajo y evita desenfocarse del negocio.

7.3.5 Amenaza de productos sustitutos

Es posible pensar que siempre existirá la posibilidad de que estos objetos sean reemplazados. En el caso, de los juguetes podrían utilizarse materiales biodegradables, los videojuegos pueden ser reemplazados por la realidad virtual, los juegos por los televisores, computadores, *tablets*⁵⁴ y los mismos celulares, lo cual podría considerarse alta. Sin embargo, en el caso de las figuras coleccionables, se podría pensar que los coleccionistas no estarían dispuestos a considerar sustitutos, haciendo que esta fuerza sea baja. Por lo tanto, es posible considerarlo finalmente como medio.

7.3.6 Conclusiones del análisis de las 5 fuerzas de Porter

Una vez desarrollado el análisis podemos concluir que:

-Amenaza de nuevos participantes	: ALTA
-Rivalidad entre empresas existentes	: BAJA
-Poder de negociación de los clientes	: MEDIO
-Poder de negociación de los proveedores	: BAJO
-Amenaza de productos sustitutos	: MEDIO

⁵³ <https://www.zendesk.com.mx/blog/importancia-calidad-servicio-cliente/>

⁵⁴ Una *tablet* es un tipo de computadora portátil, regularmente de mayor tamaño que un smartphone, que cuenta con una pantalla táctil con la que se interactúa sin necesidad de teclado ni mouse.

Como se puede observar aún es posible encontrar espacio para ingresar a este mercado, la diferenciación en la calidad de servicio es clave, incluso sería posible encontrar nuevos aspectos diferenciadores cuando ya se encuentre inmerso en la industria.

7.4 Análisis de la Cadena de Valor de Porter, aportando el mayor valor a nuestra empresa.

7.4.1 Características de la cadena de valor de Porter

7.4.1.1 Actividades de Soporte

-Infraestructura

El *e-commerce* deberá contar con una oficina administrativa y una bodega con la capacidad o superficie suficiente que permita almacenar sin inconvenientes los productos que se comercializarán y que a su vez cuenten con un espacio suficiente para trabajos administrativos asociados al bodegaje y reparto. Respecto de la oficina se estudiará la posibilidad de trabajar en formato híbrido, por ello las reuniones que se desarrollarán al menos una vez al mes serán efectuadas en instalaciones de *WeWork*⁵⁵.

-Gestión de Recursos Humanos

Este emprendimiento necesitará contar con un gran grupo de colaboradores compuesto principalmente por profesionales, altamente capacitados, con experiencia en servicio al cliente, con alto sentido de responsabilidad, en áreas como *marketing*, ventas, administración, finanzas, tecnología, entre otras. Para asegurar que esto se cumpla se realizará un proceso de selección riguroso.

-Desarrollo de tecnología

Dado que este emprendimiento trata de una *e-commerce* se deberá contar con tecnología en equipos de punta que permita funcionar sin problemas proporcionando estabilidad, entregando confiabilidad respecto de la seguridad de la información, equipos informáticos y *software*⁵⁶ que permitan desarrollar las operaciones sin inconvenientes. Por último, se tendrá en cuenta una herramienta que nos ayude en las métricas de la *e-commerce* para medir constantemente todas aquellas variables relacionadas a las ventas, servicio al cliente, bodegaje, entre otras.

-Compras

Para el abastecimiento de los productos necesarios para la *e-commerce* se considerará adquirir a través de proveedores nacionales y también de proveedores internacionales. En una primera instancia, se estima que las compras serán a través de proveedores nacionales que posibilite el abastecimiento en el puntapié inicial del negocio y también brindar rapidez de respuesta en el negocio.

⁵⁵ *WeWork* es una empresa inmobiliaria estadounidense que proporciona espacios de trabajo compartidos para empresas emergentes del sector tecnológico y servicios para otras empresas. Fundada en 2010 por el israelí Adam Neumann y el estadounidense Miguel McKelvey, tiene su sede en la ciudad de Nueva York.

⁵⁶ Conjunto de programas y rutinas que permiten a la computadora realizar determinadas tareas.

7.4.1.2 Actividades Primarias

-Logística de entrada

Comprende la gestión de *stock* de la empresa, la cual será visada desde su recepción hasta su incorporación en el proceso productivo. Se deberá analizar varios elementos, entre ellos el control de existencias, el almacenamiento y su distribución. Con esto se asegura no tener inconvenientes en las operaciones de la empresa, lo cual también nos dará velocidad para responder en tiempo y forma a nuestros clientes y proveedores.

-Operaciones

Dado que es una variable con una alta sensibilidad para nuestro emprendimiento, se deberán efectuar monitoreos constantes de la plataforma, buscar mejoras continuas, desarrollar nuevas funciones, también deberemos considerar una correcta asesoría a nuestros clientes, teniendo muy en cuenta la correcta publicación de los productos con información detallada mediante la mención de características, imágenes del producto y otras que sean necesarias.

-Logística de Salida

El canal de distribución deberá ser efectuado por compañías con comprobada experiencia como Correos de Chile, Chilexpress y Starken, y con los cuales se buscarán sellar alianzas y ubicarlos como socios estratégicos para asegurar las entregas en tiempo y forma, afirmando así una buena satisfacción de los clientes y usuarios.

-Marketing y Ventas

Se buscará utilizar todas las plataformas disponibles respecto de redes sociales, pero principalmente aquellas como *Facebook*, *Instagram* y *Tik-Tok* mediante la creación de usuarios y contratando publicidad online para darnos a conocer en estos. También se considera utilizar *Google Adwords*⁵⁷ en una etapa inicial. Las ventas vendrán dadas a través del canal online con todas las formas de pago disponibles.

-Servicio

Esta variable será integral y se centrará en la captación y fidelización de clientes por medio del seguimiento en todo el proceso de compra y postventa asociado, se les otorgará una atención adecuada, oportuna, transparente, con respuestas en línea y eficientes para que nuestros clientes se sientan realmente acompañados y satisfechos cuando hagan uso de la plataforma.

7.4.2 Conclusiones de la cadena de valor de Porter

De la cadena de valor podemos concluir que, a pesar de ser una herramienta de gestión, este nos permite identificar qué áreas y/o procesos componen cada eslabón y cuál es su aporte en la estructura de costos de la empresa, por lo tanto, con un acertado nivel de satisfacción de nuestros clientes podremos formular estrategias que ayuden a incrementar el valor para el cliente.

⁵⁷ Es un sistema de publicidad desarrollado por Google para ayudar a las empresas a llegar a mercados objetivo en línea a través de su plataforma de motor de búsqueda y sitios asociados.

8 Investigación de mercado

8.1 Metodología de las encuestas

La recopilación de datos para la encuesta estará enfocada a nivel nacional, debido a que:

- Dado que se trataría de un *startup* de *e-commerce* con cobertura a nivel nacional, se considerará la población mayor de 18 años del censo efectuado en el año 2017, siendo esta cifra de aproximadamente 13.314.848 habitantes⁵⁸.
- Dado que el acceso a *internet* es de una gran calidad y una alta accesibilidad en Chile, tanto fija como móvil⁵⁹,
- Y, porque la propensión al consumo de juguetes, juegos y figuras coleccionables es una cuestión que se da a nivel nacional.

8.2 Cálculo de número de muestra de la población objetivo

Para determinar el tamaño de la muestra se considera la población antes mencionada de 13.314.848 de habitantes, y utilizaremos la fórmula de población infinita (Ochoa, 2013):

$$n = \frac{Za^2 * p * q}{e^2}$$

Donde,

n : tamaño de la población

Za : nivel de confianza

p : probabilidad de éxito

q : probabilidad de fracaso

e : margen de error

Dicho esto, y para estimar el n consideraremos la siguiente información:

-Un nivel de confianza del 95% por lo que la puntuación sería de $Z=1,96$

-Un margen de error del 5%

-La probabilidad de éxito se considerará en un 50%, por lo tanto, la probabilidad de fracaso será de un 50%.

Por lo tanto, el tamaño de la muestra será de:

$$n = \frac{Za^2 * p * q}{e^2} = \frac{(1,96)^2 * 0,5 * 0,5}{0,05^2} = 385$$

⁵⁸ <https://www.ine.cl/estadisticas/sociales/censos-de-poblacion-y-vivienda/censo-de-poblacion-y-vivienda>

⁵⁹ <https://www.subtel.gob.cl/hogares-con-acceso-a-internet-fijo-alcanzan-el-67-y-usuarios-aumentan-preferencia-por-redes-de-alta-velocidad/#:~:text=SANTIAGO%2C%2010%20DE%20ENERO%20DE%202022.%2D&text=Las%20estad%C3%ADsticas%20revelan%20que%20el,la%20administraci%C3%B3n%20del%20Presidente%20Pi%C3%B1era>

Respecto de la encuesta, esta se puede apreciar en el anexo B.

Para una mejor comprensión de esta investigación de mercado, a continuación, se definirá el objetivo general y se mencionarán los objetivos específicos.

8.3 Objetivo general

Determinar cuáles son las variables que hacen que el consumidor adquiera juguetes, juegos y figuras coleccionables, y también observar a aquellos que no lo hacen.

8.4 Objetivos específicos

Dentro de los objetivos específicos que se desean observar, son:

- Determinar el público objetivo, para conocer específicamente a quienes enfocarse.
- Determinar las acciones necesarias para la elaboración de un Plan de Marketing.
- Determinar las oportunidades y/o posibilidades de creación de mercado.
- Conocer qué tan asidua son las personas en el uso de *internet* en compra de productos.
- Conocer los gustos y preferencias de los consumidores respecto de los juguetes, juegos y figuras coleccionables.
- Conocer qué es lo que valoran las personas al momento de comprar por *internet*.
- Conocer qué es lo que valoran las personas cuando compran juegos, juguetes y figuras coleccionables.
- Entender por qué hay personas que aún no compran por *internet*.
- Conocer qué buscan de una *e-commerce*.
- Verificar si los consumidores son propensos a los precios.

8.5 Resultados de la encuesta

8.5.1 Información general de la encuesta

La encuesta está elaborada por un total de 56 preguntas, estas se encuentran mencionadas detalladamente y con sus respectivos resultados en el Anexo B, es importante señalar que el encuestado no pasará por las 56 preguntas.

Para la puesta en marcha de la encuesta, primero se elaboró un borrador el cual fue distribuido entre familiares y amigos que permitió observar la confiabilidad de su desarrollo, es decir, en el completado, cuestiones de orden, de estética, entre otras cosas. Una vez que fueron atendidas las observaciones levantadas en este ejercicio, se procedió a distribuir masivamente la encuesta a través de redes sociales, principalmente *Facebook* y grupos de *Whatsapp* durante un tiempo aproximado de tres semanas. Las encuestas

fueron enviadas a grupos de padres, compañeros de trabajo, compañeros de universidad, coleccionistas y también fue compartida por terceros hacia otros grupos de interés.

Esta encuesta de acuerdo con el software utilizado *qualtrics* fue respondida por 474 personas de las cuales 441 lo hizo en su totalidad, es decir, un 93% de los encuestados. Se estima de acuerdo con los grupos enviados que está encuesta tuvo un alcance de aproximadamente 2.000 personas. También se observó que el tiempo promedio de respuesta fue de aproximadamente 4 minutos y 6 segundos.

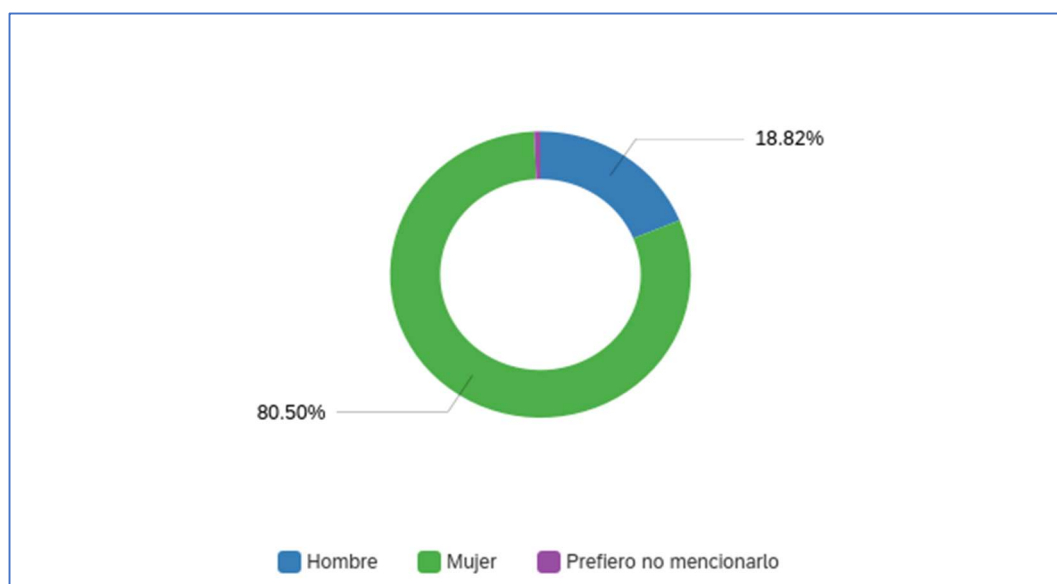
Con esta encuesta se intenta primero determinar los gustos y preferencias de las personas de comprar por *internet*. Segundo, se busca saber qué valoran de los juguetes, juegos y figuras coleccionables y también qué los motiva a comprar y, tercero, observar espacios en aquellos que no compran por *internet*.

8.5.2 Resultados demográficos

-Género

De las encuestas completamente contestadas, se observa que esta fue respondida por 83 personas que se identifican con el género masculino, 355 por el género femenino y 3 que prefieren no mencionar su género.

GRÁFICO N° 4: Género de los encuestados



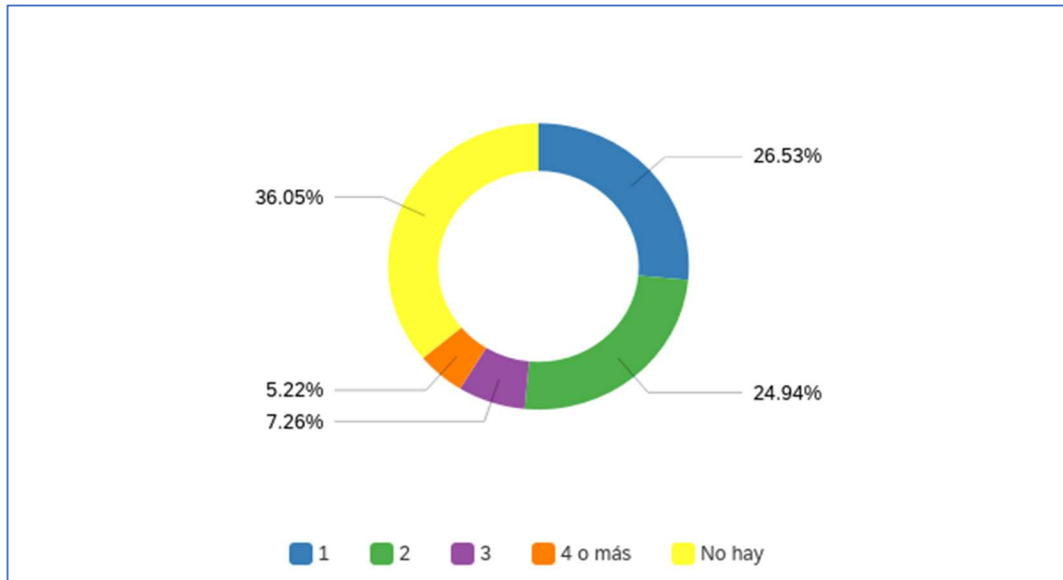
Fuente: Encuesta. Elaboración Propia a partir de *software qualtrics*

Respecto de por qué las mujeres respondieron más encuestas, se busca literatura para dar una respuesta más acorde, sin embargo, no fue posible encontrar información con la que se pudiera respaldar. No obstante, si se logró encontrar información generalizada respecto del uso de *Facebook* y *Whatsapp*, canales utilizados para enviar las encuestas, donde el uso de estas aplicaciones se da en mayor medida en las mujeres⁶⁰.

⁶⁰ https://cronicaglobal.elespanol.com/vida/redes-sociales-facebook-instagram-whatsapp_215844_102.html

-Niños(as) en las familias

GRÁFICO N° 5: Niños(as) en las familias



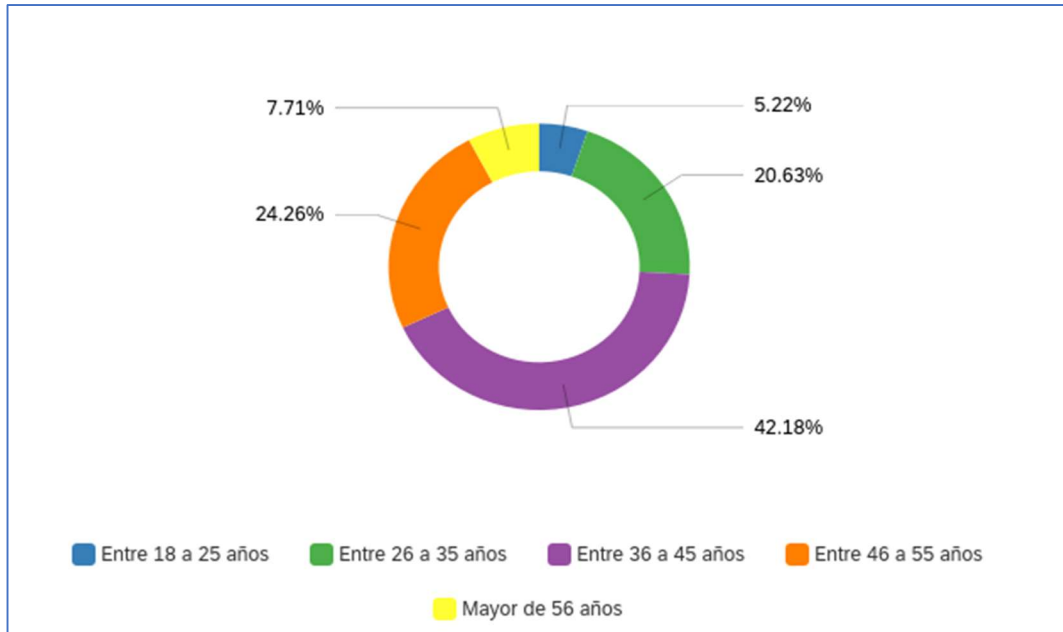
Fuente: Encuesta. Elaboración Propia a partir de *software qualtrics*

Del total de ellos, aproximadamente el 64% declara que hay al menos un niño(a) en sus familias. A pesar de ello, del 36% que declara que no hay niños(as) en sus familias, aproximadamente el 81% de ese grupo declara haber comprado juguetes, videojuegos, juegos de mesa, naipes y figuras coleccionables. Y cuando han hecho una compra, aproximadamente el 79% indica haber gastado entre \$ 0 y \$ 50.000.-

-Edad

Una gran parte de los encuestados se encuentran en una edad promedio de entre 36 a 45 años, también se destaca la participación de los tramos entre 26 a 35 años y 46 a 55 años, evidenciando la amplitud del alcance en los encuestados. Dentro de estos grupos etarios, el 91% indica haber comprado juguetes, videojuegos, juegos de mesa, naipes y figuras coleccionables. Por último, el 94% indica haber efectuado compras *online* y solo un 6% indica no hacerlo.

GRÁFICO N° 6: Edad

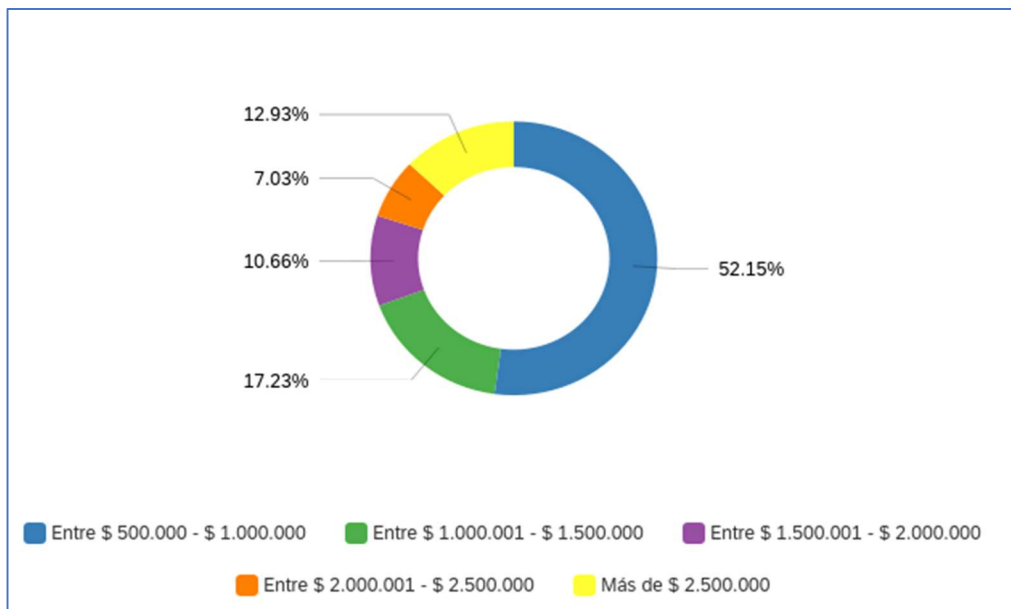


Fuente: Encuesta. Elaboración Propia a partir de *software qualtrics*

-Nivel de ingresos

Se observa una mayor cantidad de respuestas en aquellas personas que perciben entre \$ 500.000 a \$ 1.000.000 alcanzando un 52,15% de participación en la encuesta, le sigue el tramo entre \$ 1.000.001 a \$ 1.500.000 con un 17,23% y posteriormente aquellos que tienen un ingreso superior a \$ 2.500.000 con un 12,93% de participación.

GRÁFICO N° 7: Nivel de ingresos



Fuente: Encuesta. Elaboración Propia a partir de *software qualtrics*

Respecto de la consistencia del nivel de ingresos en la actualidad en Chile no se asemeja⁶¹ con la encuesta, puesto que la medición en Chile que realiza el INE es a partir del tramo de \$0 - \$ 100.000 mientras que en esta encuesta se consideró a aquellos que tenían ingresos a partir de los \$ 500.000.

8.5.3 Preferencias de compras

-Según género

Respecto de la vista como usuario de *internet*, un total de 69,4% de los encuestados señala que realiza “Compras *online*”, donde el 62,2% de los hombres indica hacerlo y en un 70,7% las mujeres, y aquellos que no mencionan su género lo hacen en un 100%.

TABLA N° 6: Compras *online* de acuerdo con el género.

		Q53: ¿Cuál es tu género?			
		Total	Hombre	Mujer	Prefiero no mencionarlo
Q1: ¿Para qué utilizas internet? (Selección múltiple)	Recuento total (todo)	441.0	82.0	355.0	4.0
	Compras online	69.4%	62.2%	70.7%	100.0%
	Recreación online	58.7%	62.2%	58.0%	50.0%
	Estudio e investigación	52.8%	56.1%	51.8%	75.0%
	Redes sociales y mensajería	81.2%	69.5%	83.9%	75.0%
	Otros	14.3%	8.5%	15.8%	0.0%

Fuente: Encuesta. Elaboración Propia a partir de *software qualtrics*

Y, en relación con los juguetes, juegos y figuras coleccionables, del total de los encuestados que indican que han comprado *online* en estos ítems lo han hecho un 39,7%, 11,1% y un 10,9% respectivamente, observándose que los hombres serían algo más asiduos que las mujeres. Sin embargo, la diferencia que se presenta entre las encuestas respondidas por mujeres versus los hombres no permitiría aseverarlo por ser el de los hombres una muestra más pequeña.

⁶¹ <https://www.ine.gob.cl/docs/default-source/encuesta-suplementaria-de-ingresos/publicaciones-y-anuarios/s%C3%ADntesis-de-resultados/2021/s%C3%ADntesis-nacional-esi-2021.pdf>

TABLA N° 7: Compra de productos de acuerdo con el género.

		Q53: ¿Cuál es tu género?			
		Total	Hombre	Mujer	Prefiero no mencionarlo
Q9: ¿Qué producto(s) has comprado en la(s) e-commerce(s)? Selección múltiple	Recuento total (todo)	441.0	82.0	355.0	4.0
	Vestuario	76.2%	68.3%	78.3%	50.0%
	Calzado	59.4%	53.7%	61.1%	25.0%
	Juguetes y videojuegos	39.7%	51.2%	36.9%	50.0%
	Juegos de mesa y naipes	11.1%	14.6%	10.1%	25.0%
	Figuras coleccionables	10.9%	12.2%	10.4%	25.0%
	Artículos electrónicos	63.5%	73.2%	61.4%	50.0%
	Alimentos	58.5%	47.6%	60.8%	75.0%
	Bebidas	33.8%	34.1%	33.0%	100.0%
Otros	17.5%	2.4%	21.1%	0.0%	

Fuente: Encuesta. Elaboración Propia a partir de *software qualtrics*

-Según edad

Respecto de los rangos etarios, se observa cómo hasta los 55 años la opción de comprar *online* es relativamente similar entre los diferentes rangos a partir de los 18 años. Sin embargo, a partir de los 56 años se comienza a visualizar una considerable baja respecto de esta preferencia.

TABLA N° 8: Compras *online* de acuerdo con la edad.

		Q54: ¿Cuál es tu edad?					
		Total	Entre 18 a 25 años	Entre 26 a 35 años	Entre 36 a 45 años	Entre 46 a 55 años	Mayor de 56 años
Q1: ¿Para qué utilizas internet? (Selección múltiple)	Recuento total (todo)	441.0	23.0	91.0	184.0	108.0	35.0
	Compras online	69.4%	69.6%	71.4%	72.3%	68.5%	51.4%
	Recreación online	58.7%	65.2%	60.4%	62.5%	54.6%	42.9%
	Estudio e investigación	52.8%	82.6%	54.9%	53.8%	47.2%	40.0%
	Redes sociales y mensajería	81.2%	95.7%	83.5%	82.6%	75.9%	74.3%
	Otros	14.3%	4.3%	16.5%	13.6%	15.7%	14.3%

Fuente: Encuesta. Elaboración Propia a partir de *software qualtrics*

Y, en relación con los juguetes, juegos y figuras coleccionables, del total de los encuestados que indican que han comprado *online* en estos, llama la atención el rango etario comprendido entre 36 a 45 años con altos niveles en comparación a los demás tramos de edad. Cuando se efectúa una aproximación para entender el ¿por qué? de este comportamiento, lo más relevante que salta a la vista es la cantidad de horas que permanecen conectados a internet, donde al menos el 78% responde que están hasta 4 horas o más en *internet* durante el día.

TABLA N° 9: Compra de productos de acuerdo con la edad.

		Q54: ¿Cuál es tu edad?					
		Total	Entre 18 a 25 años	Entre 26 a 35 años	Entre 36 a 45 años	Entre 46 a 55 años	Mayor de 56 años
Q9: ¿Qué producto(s) has comprado en la(s) e-commerce(s)? Selección múltiple	Recuento total (todo)	441.0	23.0	91.0	184.0	108.0	35.0
	Vestuario	76.2%	78.3%	79.1%	77.2%	80.6%	48.6%
	Calzado	59.4%	65.2%	64.8%	63.6%	54.6%	34.3%
	Juguetes y videojuegos	39.7%	30.4%	38.5%	47.3%	38.0%	14.3%
	Juegos de mesa y naipes	11.1%	0.0%	9.9%	17.9%	6.5%	0.0%
	Figuras coleccionables	10.9%	8.7%	6.6%	16.8%	6.5%	5.7%
	Artículos electrónicos	63.5%	69.6%	67.0%	66.8%	57.4%	51.4%
	Alimentos	58.5%	47.8%	58.2%	63.6%	60.2%	34.3%
	Bebidas	33.8%	34.8%	29.7%	41.8%	29.6%	14.3%
	Otros	17.5%	8.7%	16.5%	13.6%	25.0%	22.9%

Fuente: Encuesta. Elaboración Propia a partir de *software qualtrics*

-Según nivel de ingresos

En este ítem, se observa que a partir del tramo de ingresos mayor a \$ 1.500.000 en comparación a menores ingresos, donde incluso la preferencia de compra *online* es el primero en la utilización de *internet* estando incluso sobre redes sociales y mensajería.

TABLA N° 10: Compras *online* de acuerdo con el nivel de ingresos

		Q55: ¿Cuál es tu nivel de ingresos?					
		Total	Entre \$ 500.000 - \$ 1.000.000	Entre \$ 1.000.001 - \$ 1.500.000	Entre \$ 1.500.001 - \$ 2.000.000	Entre \$ 2.000.001 - \$ 2.500.000	Más de \$ 2.500.000
Q1: ¿Para qué utilizas internet? (Selección múltiple)	Recuento total (todo)	441.0	229.0	76.0	49.0	31.0	56.0
	Compras online	69.4%	64.2%	68.4%	75.5%	87.1%	76.8%
	Recreación online	58.7%	52.8%	64.5%	61.2%	71.0%	66.1%
	Estudio e investigación	52.8%	48.5%	52.6%	51.0%	80.6%	57.1%
	Redes sociales y mensajería	81.2%	84.7%	82.9%	73.5%	80.6%	71.4%
	Otros	14.3%	10.9%	22.4%	14.3%	16.1%	16.1%

Fuente: Encuesta. Elaboración Propia a partir de *software qualtrics*

Y, en relación con los juguetes, juegos y figuras coleccionables, del total de los encuestados que indican que han comprado *online* en estos, se puede observar que en ingresos superiores a \$ 1.000.000 están más dispuestos a esta preferencia e incluso se acentúa con los ingresos mayores a \$ 2.500.000.-

TABLA N° 11: Compra de productos de acuerdo con el nivel de ingresos

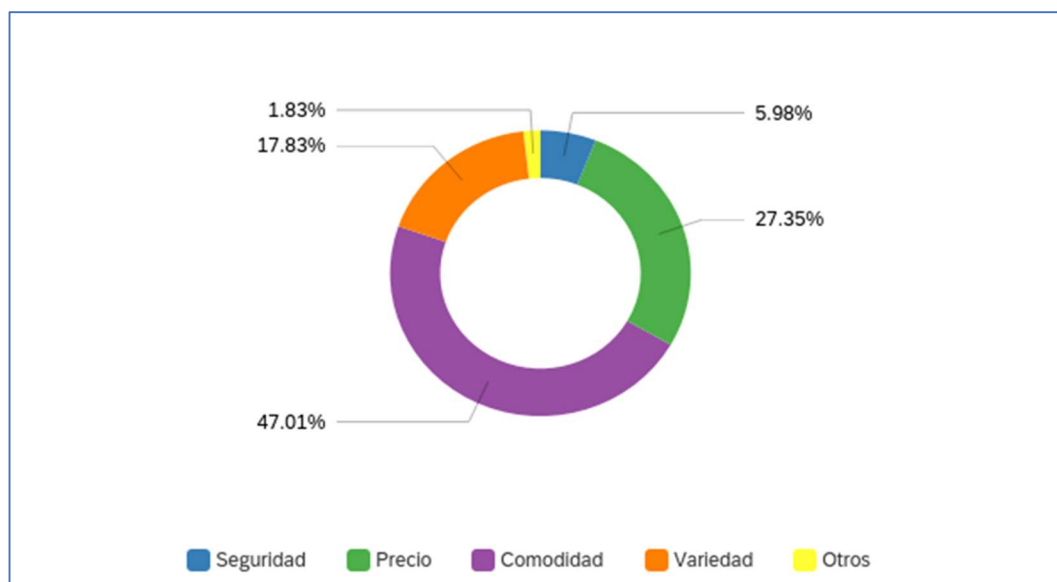
		Q55: ¿Cuál es tu nivel de ingresos?				
		Entre \$ 500.000 - \$ 1.000.000	Entre \$ 1.000.001 - \$ 1.500.000	Entre \$ 1.500.001 - \$ 2.000.000	Entre \$ 2.000.001 - \$ 2.500.000	Más de \$ 2.500.000
Total		441.0	229.0	76.0	49.0	31.0
Q9: ¿Qué producto(s) has comprado en la(s) e-commerce(s)? Selección múltiple	Recuento total (todo)	441.0	229.0	76.0	49.0	31.0
	Vestuario	76.2%	72.1%	81.6%	73.5%	83.9%
	Calzado	59.4%	55.9%	55.3%	59.2%	67.7%
	Juguetes y videojuegos	39.7%	27.9%	51.3%	42.9%	45.2%
	Juegos de mesa y naipes	11.1%	9.6%	11.8%	14.3%	6.5%
	Figuras coleccionables	10.9%	7.0%	15.8%	10.2%	25.8%
	Artículos electrónicos	63.5%	52.8%	72.4%	73.5%	74.2%
	Alimentos	58.5%	50.7%	68.4%	61.2%	67.7%
	Bebidas	33.8%	24.0%	40.8%	34.7%	51.6%
Otros	17.5%	19.7%	21.1%	12.2%	16.1%	

Fuente: Encuesta. Elaboración Propia a partir de *software qualtrics*

-Motivo

Al momento de consultar el motivo de por qué compra por *internet* los encuestados responden ampliamente indicando la comodidad con un 47,01%, posteriormente el precio con un 27,35% y también la variedad con un 17,83%

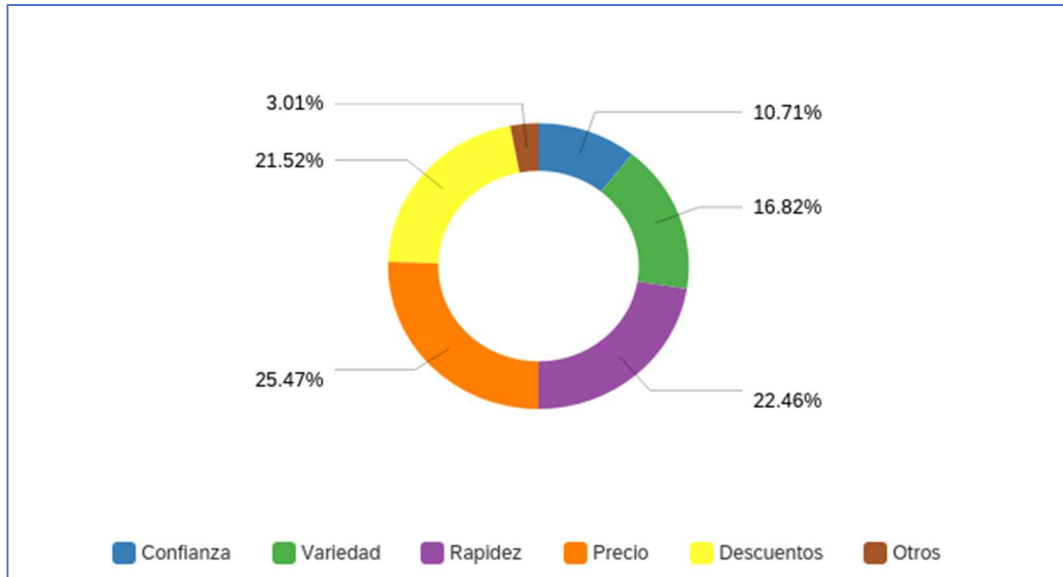
GRÁFICO N° 8: Motivo de compra por *internet*



Fuente: Encuesta. Elaboración Propia a partir de *software qualtrics*

Y cuando se consulta el motivo por el qué han comprado en una *e-commerce* la encuesta muestra claras tendencias al respecto, en primer lugar, el precio con un 25,47% de influencia; en segundo lugar, la rapidez con un 22,46%; y, posteriormente los descuentos con un 21,52%, más atrás también se visualiza la variedad con un 16,82%.

GRÁFICO N° 9: Motivo de compra por *e-commerce*



Fuente: Encuesta. Elaboración Propia a partir de *software qualtrics*

-Valorización

Al momento de comprar en una *e-commerce* lo que más valorizan las personas son que la página *web* sea amigable al momento de comprar y las formas de pago puntuando exactamente igual con un 26,54%, y la seguridad para comprar con un 24,52%.

GRÁFICO N° 10: Valorización

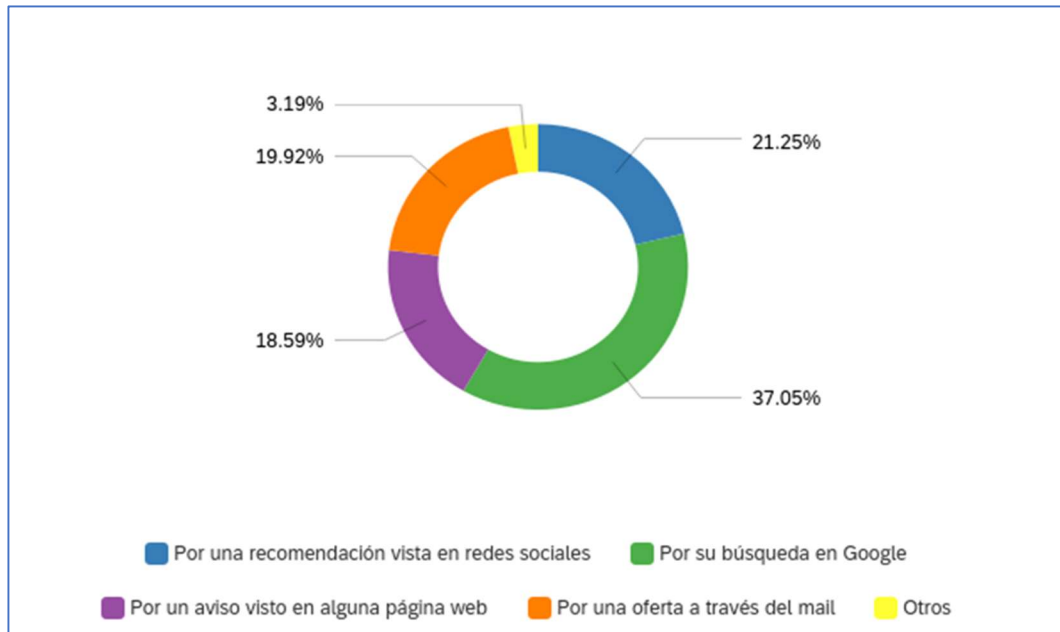


Fuente: Encuesta. Elaboración Propia a partir de *software qualtrics*

-Alcance

Respecto de la búsqueda de algún producto en una *e-commerce* se consulta a los encuestados como lo hacen para llegar a las páginas de *e-commerce* y mayoritariamente indican que lo hacen a través de su búsqueda por *Google* con un 37,05%, también por una recomendación vista en redes sociales con un 21,25%, también destaca por una oferta a través del mail con un 19,92% y, por último, por un aviso visto en alguna página *web* con un 18,59%.

GRÁFICO N° 11: Alcance

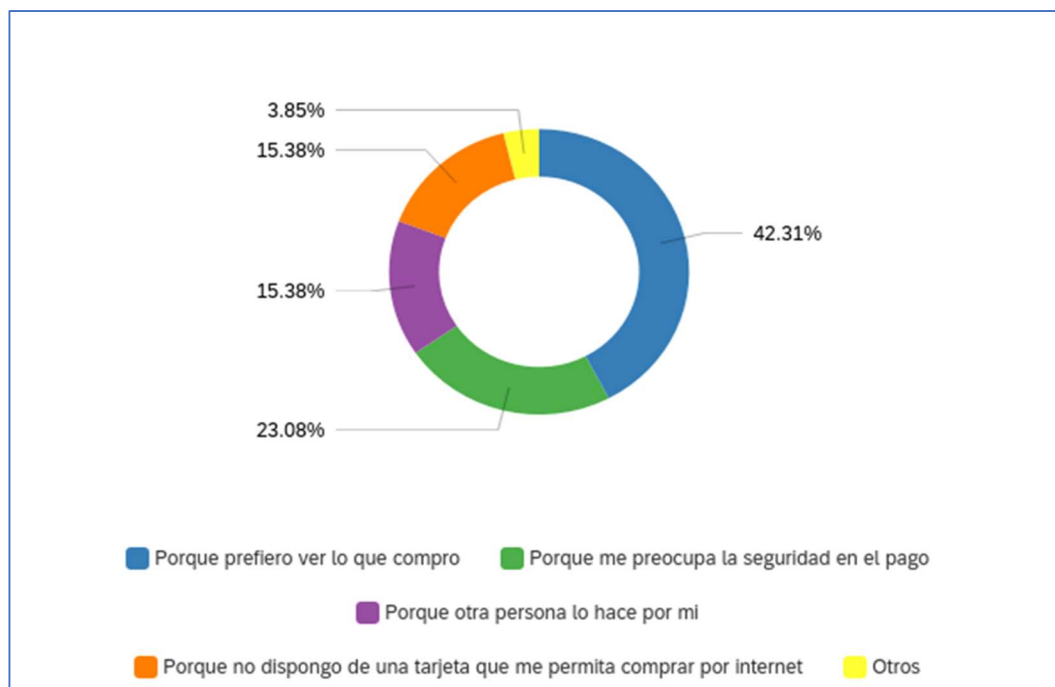


Fuente: Encuesta. Elaboración Propia a partir de *software qualtrics*

8.5.4 Preferencias de no compras

En el ejercicio de la encuesta fue posible observar personas que no compran por *internet*, y el motivo más preponderante fue que prefieren ver lo que compran con un 42,31%, después siguió la preocupación en la seguridad por el pago con 23,08%, por último, mencionan que otra persona hace lo hacen por ellos y porque no disponen de una tarjeta de crédito que les permitiese comprar por *internet*, ambos con un 15,38%. En estas dos últimas respuestas podemos encontrar espacio para que se integren al mundo de las compras por *e-commerce*. Respecto de aquellos que prefieren ver lo que compran se realizará una fuerte campaña relacionada con las políticas de cambios y devoluciones facilitándoles la asistencia y/o retiro a domicilio con la finalidad de encantarles para que decidan operar con la *e-commerce*.

GRÁFICO N° 12: Motivo de no compra por *internet*



Fuente: Encuesta. Elaboración Propia a partir de *software qualtrics*

-Según género

Se observa que los hombres en comparación a las mujeres necesitan más ver lo que compran y también les preocupa la seguridad en el pago, y se destaca que no hayan hombres que indiquen no contar con una tarjeta para comprar.

TABLA N° 12: No compra *online* de acuerdo con el género

	Q53: ¿Cuál es tu género?			
	Total	Hombre	Mujer	Prefiero no mencionarlo
Recuento total (con respuesta)	19.0	6.0	13.0	0.0
Q52: ¿Por qué motivo(s) no compras por internet? (Selección múltiple)				
Porque prefiero ver lo que compro	57.9%	66.7%	53.8%	0.0%
Porque me preocupa la seguridad en el pago	26.3%	33.3%	23.1%	0.0%
Porque otra persona lo hace por mi	21.1%	16.7%	23.1%	0.0%
Porque no dispongo de una tarjeta que me permita comprar por internet	21.1%	0.0%	30.8%	0.0%
Otros	5.3%	0.0%	7.7%	0.0%
Recuento total (todo)	441.0	82.0	355.0	4.0

Fuente: Encuesta. Elaboración Propia a partir de *software qualtrics*

-Según edad

En este caso, se observa una mayor tendencia en los rangos etarios más altos, específicamente a partir de los 46 años, donde la gran mayoría indica que prefiere ver lo que compra.

TABLA N° 13: No compra *online* de acuerdo con la edad

		Q54: ¿Cuál es tu edad?					
		Entre 18 a 25 años	Entre 26 a 35 años	Entre 36 a 45 años	Entre 46 a 55 años	Mayor de 56 años	Total
Q56: ¿Por qué motivo(s) no compras por internet? (Selección múltiple)	Recuento total (con respuesta)	19.0	0.0	3.0	3.0	7.0	6.0
	Porque prefiero ver lo que compro	57.9%	0.0%	66.7%	66.7%	42.9%	66.7%
	Porque me preocupa la seguridad en el pago	26.3%	0.0%	33.3%	0.0%	42.9%	16.7%
	Porque otra persona lo hace por mi	21.1%	0.0%	0.0%	0.0%	28.6%	33.3%
	Porque no dispongo de una tarjeta que me permita comprar por internet	21.1%	0.0%	33.3%	0.0%	28.6%	16.7%
	Otros	5.3%	0.0%	0.0%	33.3%	0.0%	0.0%
	Recuento total (todo)	441.0	23.0	91.0	184.0	108.0	35.0

Fuente: Encuesta. Elaboración Propia a partir de *software qualtrics*

-Según nivel de ingresos

En este caso, en el nivel de ingresos más bajo se observa una alta preponderancia de no comprar *online*.

TABLA N° 14: No compra *online* de acuerdo con el nivel de ingresos

		Q55: ¿Cuál es tu nivel de ingresos?					
		Entre \$ 500.000 - \$ 1.000.000	Entre \$ 1.000.001 - \$ 1.500.000	Entre \$ 1.500.001 - \$ 2.000.000	Entre \$ 2.000.001 - \$ 2.500.000	Más de \$ 2.500.000	Total
Q56: ¿Por qué motivo(s) no compras por internet? (Selección múltiple)	Recuento total (con respuesta)	19.0	13.0	2.0	3.0	0.0	1.0
	Porque prefiero ver lo que compro	57.9%	61.5%	50.0%	66.7%	0.0%	0.0%
	Porque me preocupa la seguridad en el pago	26.3%	30.8%	0.0%	33.3%	0.0%	0.0%
	Porque otra persona lo hace por mi	21.1%	15.4%	50.0%	0.0%	0.0%	100.0%
	Porque no dispongo de una tarjeta que me permita comprar por internet	21.1%	30.8%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	Otros	5.3%	7.7%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	Recuento total (todo)	441.0	229.0	76.0	49.0	31.0	56.0

Fuente: Encuesta. Elaboración Propia a partir de *software qualtrics*

8.5.5 Conclusiones de la investigación de mercado

Dentro de lo que podemos destacar es que la gran mayoría de los encuestados indican que han realizado compras de productos por *internet* y que las mujeres tienden a hacerlo más que los hombres, pero a pesar de ello la diferencia no pareciera ser muy relevante, siendo de 8 puntos aproximadamente.

Una cuestión que llama la atención e independiente del género, es que la compra *online* en ambos casos está en el segundo lugar de las preferencias de uso que se le da al *internet* con altos porcentajes e incluso así se sigue observando espacio para atraer a más personas a esta modalidad.

Cuando se aborda a través del rango etario, en el caso del tramo entre 18 a 25 años las compras *online* bajan a un tercer lugar subiendo el uso de *internet* a favor del estudio e investigación, mientras que en los demás tramos etarios se mantiene en un segundo lugar las compras *online*. Podríamos interpretar, que en el primer tramo muchos aún se encuentran efectuando labores estudiantiles y que su poder adquisitivo es bajo.

Mientras que, a nivel de ingresos, se observa que con un mayor poder adquisitivo la preferencia en la compra *online* aumenta, cuestión que se visualiza a partir de los ingresos superiores a \$ 1.500.001, así en los ingresos mayores a \$ 500.000 a \$ 1.500.000 la compra online se mantiene en un segundo lugar.

Cuando se profundiza y se consulta el motivo de comprar por *internet*, la comodidad aparece como un atributo destacable, probablemente porque las personas no se sienten presionadas por el vendedor, aforo debido a la pandemia, horarios de las tiendas, entre otras cosas. Asimismo, destaca que el principal motivo de comprar en una *e-commerce* sea el precio, e intuimos que es porque las personas tienen la posibilidad de consultar en varias páginas a la vez e ir comparando.

Respecto de la valorización que los encuestados entregan de comprar en alguna *e-commerce* lo que más responden son dos puntos, por un lado, la facilidad para navegar en el sitio, es decir, que sea amistoso e intuitivo y por el otro lado las formas de pago que esta tiene, por lo que las alianzas que aquí pudieran surgir con medios de pago serían muy relevantes para la *e-commerce* permitiéndoles atraer una mayor cantidad de compradores.

Dentro de la investigación, llama la atención como los compradores acceden a los productos que desean adquirir, existe una gran mayoría que lo hace buscando a través de *Google*, lo que nos hace presumir que tiene claridad de lo que quiere comprar y también es una gran oportunidad para la *e-commerce* dado que pueden dar avisaje a través de esta página jugando un rol preponderante en la decisión de compra. También se destaca una recomendación vista en redes sociales confirmando la importancia de contar siempre con tiendas en las plataformas de *Facebook* e *Instagram*, también destaca por una oferta a través del mail demostrando una buena efectividad para empujar a los clientes a comprar *online* y, por último, por un aviso visto en alguna página *web* siendo muy similar al envío de mails.

Finalmente, tenemos aquellos que no compran por *internet*, que respecto del género pareciera ser que los hombres se conflictúan más para hacer compras *online* porque en su mayoría desean ver lo que compran. En lo que a edad se refiere, los jóvenes que están en el tramo de 18 a 25 años parecieran no complicarles en absoluto comprar *online*, mientras que a partir de los 26 años comienzan a verse ciertas dudas para hacerlo. Mientras que, a nivel de ingresos, solo los de más bajos ingresos les dificulta comprar *online*, mientras que los de altos ingresos no ven problemas para hacerlo.

9 Plan de estrategia

Para trabajar en el plan de estrategia en primer lugar deberemos definir la misión, visión y valores fundamentales del negocio.

9.1 Misión

Queremos contribuir en todos los hogares chilenos con las emociones que evocan los juguetes, juegos y figuras de colección a través de un servicio de alto nivel diferenciado desde la comodidad de tu casa a través de *internet*.

9.2 Visión

Ser reconocido por nuestros clientes como el lugar donde pueden encontrar todos los juguetes, juegos y figuras de colección que desean, siendo una empresa sustentable en el tiempo, impactando positivamente en lo social, económico y ambiental en las comunidades con una alta tasa de satisfacción de parte de nuestros usuarios y colaboradores.

9.3 Objetivo del negocio

Nuestro objetivo es llegar a ser la *e-commerce* N° 1 de Chile en la oferta de juguetes, juegos y figuras de colección en un tiempo máximo de 5 años, siendo la principal alternativa de los chilenos.

9.4 Valores fundamentales

Respecto de los valores fundamentales, estas serán las siguientes, ver Figura N° 3:

FIGURA N° 3: Valores fundamentales empresa



Fuente: Elaboración Propia

- Confianza : información transparente para nuestros usuarios.
- Resp. Social : obligados con la sociedad en proteger el medio ambiente.
- Compromiso : relaciones de largo plazo con usuarios y proveedores.

- Calidad : mantener siempre la calidad de nuestros productos.
- Personas : preocupación por las personas, tanto internas como externas.
- Pasión : nos mueve la pasión de nuestros clientes, usuarios y trabajadores.

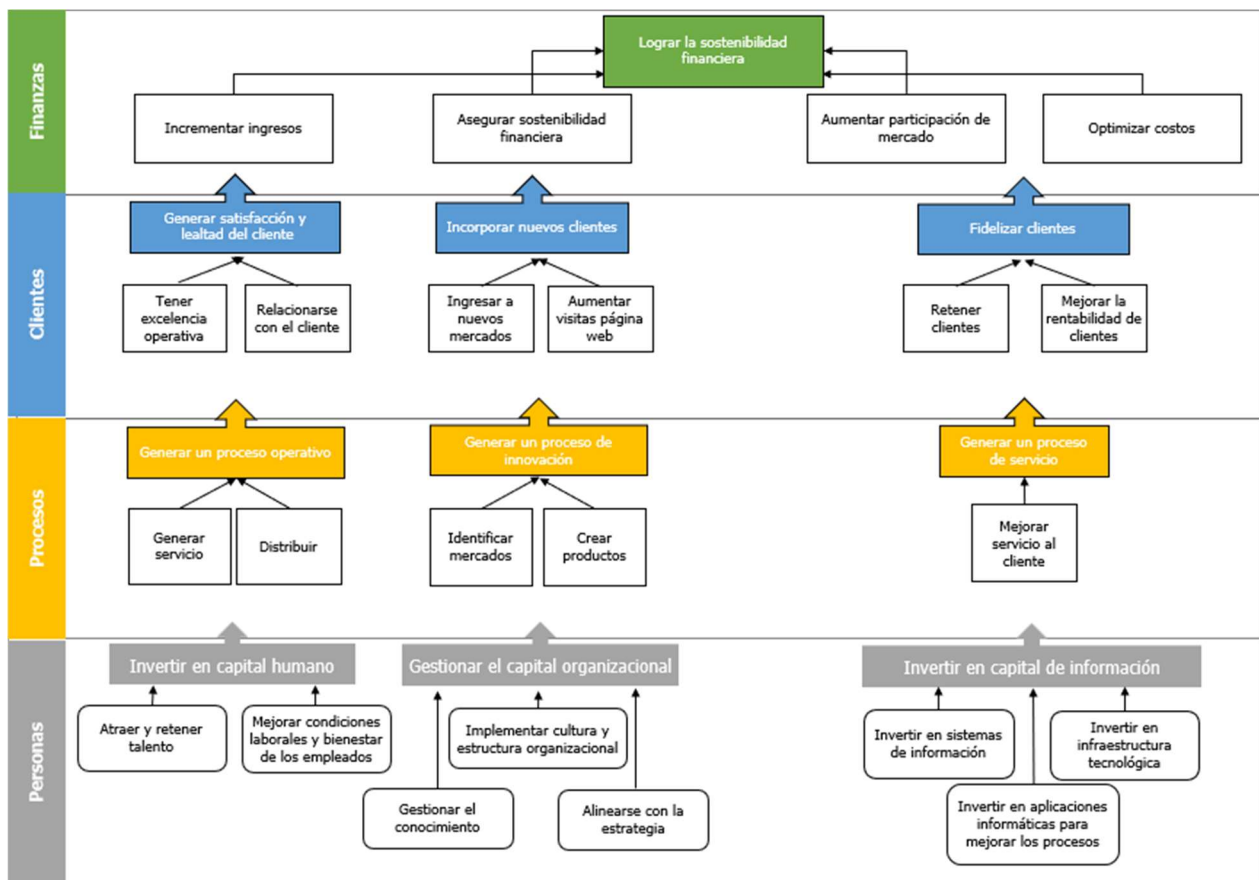
9.5 Balance scorecard

Dada la importancia del plan estratégico y para garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos dentro de la empresa es crucial efectuar un seguimiento concreto y detallado de este plan, para ello utilizaremos la metodología del *Balance Scorecard* (Kaplan, 2010).

Esta metodología permite estructurar los objetivos estratégicos de forma dinámica e integral sometiéndolas a una serie de indicadores que evalúan el desempeño de todas las iniciativas presentadas para lograr su respectivo cumplimiento de forma satisfactoria.

Para desarrollar esta metodología se hace necesario tener en cuenta cuatro perspectivas y dentro de cada una de ellas adicionar objetivos generales y posteriormente específicos. Estas perspectivas son: finanzas, procesos, clientes y personas.

FIGURA N° 4: Balance scorecard empresa



Fuente: Elaboración Propia

9.5.1 Objetivos estratégicos

A continuación, se detallan los objetivos estratégicos en consideración a la respectiva perspectiva asociada, en el anexo C se consideran las métricas con las cuales serán evaluadas para su mejor comprensión.

-Finanzas

Para este objetivo estratégico se ha considerado como objetivo general: lograr la sostenibilidad financiera, mediante los siguientes objetivos específicos como incremento de los ingresos, asegurar la sostenibilidad financiera, aumentar la participación de mercado y optimizar costos.

-Cliente

Para este objetivo estratégico se han considerado como objetivos generales: generar satisfacción y lealtad del cliente midiéndose a través de objetivos específicos como es la excelencia operativa y la relación con el cliente; incorporar nuevos clientes midiéndose a través del ingreso a nuevos mercados y aumento de visitas a la página *web*; y, por último, fidelizar clientes medible mediante la retención de clientes y mejora de la rentabilidad de clientes.

-Procesos

Para este objetivo estratégico se han considerado como objetivos generales: proceso de innovación midiéndose a través de objetivos específicos como la identificación de mercados y creación de productos; proceso operativo midiéndose a través de la generación del servicio y distribución; y, por último, proceso de servicio que se medirá la mejora de servicio al cliente.

-Personas

Para este objetivo estratégico se han considerado como objetivos generales: capital humano midiéndose a través de objetivos específicos como atracción y retención del talento y condiciones laborales y bienestar de los empleados; capital organizacional midiéndose a través de la cultura y estructura organizacional, alineación con la estrategia, gestión del conocimiento y contribución a la sociedad; y, por último, capital de información que se medirá por sistemas de información, infraestructura tecnológica y aplicación informática para mejorar los procesos.

10 Plan de marketing

Para la continuación de la implementación del *startup* de *e-commerce* debemos avanzar con un plan de *marketing*. Este plan debe ser organizado y estructurado donde se definirán los objetivos comerciales a conseguir, se detallarán las estrategias y acciones que se van a acometer para alcanzar los objetivos. A priori, se presenta en el Anexo D

un *customer journey*⁶² para entender al cliente y avanzar en el *marketing* estratégico y operacional.

10.1 Marketing estratégico

10.1.1 Segmentación

En la actualidad producto de la aceleración que viven los mercados y el incremento de la competencia hace que las empresas requieran de un detallado análisis de los diferentes grupos poblacionales, sus características distintivas y sus deseos específicos. Las personas o consumidores cuando ven incrementadas sus posibilidades económicas comienza en la búsqueda de ofertas diferenciadas y adaptadas de acuerdo con sus requerimientos. Entonces, la segmentación trata de agrupar a estas personas en conjuntos que resulten ser lo más homogéneo posible y a su vez diferenciado en cuanto a otros grupos. La segmentación de mercado puede llegar a la utilización de variadas variables demográficas, psicológicas, socioeconómicas, otros.

-Segmentación por geografía en Chile

Como se busca implementar una *e-commerce*, es importante observar inicialmente el acceso a *internet* de nuestro país en la actualidad, según un estudio⁶³ de País Digital (2020) en Chile habría una proyección en un porcentaje de usuarios de *internet* de un 80%, donde se destacan las regiones Metropolitana (87,5%), Magallanes y la Antártica Chilena (85,8%), Antofagasta (83,1%), Tarapacá (80,5%) y Valparaíso (79,9%). Mientras que el uso de *internet* en zona urbana alcanzaría un 81% versus zona rural que llegaría a un 57,9%.

Por esto, el foco estará en la Región Metropolitana en su totalidad y en todas las principales ciudades de cada una de las regiones de Chile, específicamente aquellas que tengan una población superior a 100.000 habitantes de acuerdo con el último censo efectuado por el INE en el año 2017. Para comprender de mejor manera la magnitud, se incorpora Anexo E donde se lista el detalle de las comunas a abarcar, con esto se pretende llegar al menos el 70% de la población en Chile. Sin embargo, y es importante señalar que las demás ciudades con menos de 100.000 serán igualmente atendidas.

Otra cuestión para considerar en esta segmentación es el ítem de los ingresos, dado que en los sectores urbanos el ingreso es mayor que en los sectores rurales, según la encuesta CASEN⁶⁴ (2020), en los hogares ubicados en las zonas urbanas el ingreso promedio es de \$ 1.002.941 mientras que en los hogares ubicados en las zonas rurales

⁶² Viaje del cliente: La experiencia del cliente es una totalidad de respuestas cognitivas, afectivas, sensoriales y conductuales del consumidor durante todas las etapas del proceso de consumo, incluidas las etapas previas a la compra, de consumo y posteriores a la compra.

⁶³ <https://paisdigital.org/2020/07/09/mas-de-5-millones-de-personas-se-han-sumado-al-uso-de-internet-en-los-ultimos-siete-anos/>

⁶⁴ Caracterización socioeconómica nacional

el ingreso promedio es de \$ 707.795, es decir, el ingreso urbano es superior a un 40% versus al ingreso rural⁶⁵.

-Segmentación por género

De acuerdo con nuestra investigación de mercado en las mujeres (70,7%) habría una mayor propensión frente a los hombres (62,2%) de realizar compras por *internet* (ver Tabla N° 6), pero cuando profundizamos podemos observar que las preferencias de compras (Tabla N° 7) en los hombres habría una mayor posibilidad que se efectúen compras por *internet* relacionados a juguetes (51,2%), juegos (14,6%) y figuras coleccionables (12,2%) versus las mujeres con 36,9%, 10,1% y 10,4% respectivamente.

-Segmentación por ingresos o nivel socioeconómico

De acuerdo con nuestra investigación de mercado en todos los segmentos las compras *online* ocupan un lugar de importancia, ya sea en primer o segundo lugar, siendo muy marcado en los ingresos superior a \$ 1.500.000 (Tabla N° 10) y adicionalmente se observa (Tabla N° 11) que las preferencias juguetes, juegos y preferencias es fuerte a partir de aquellos con ingresos superior a \$ 1.000.000.

Dicho lo anterior, nuestro segmento estaría marcado principalmente por niveles socioeconómicos AB, C1a, C1b, C2 y C3, es decir aproximadamente el 50% de la población en Chile y aproximadamente el 60% de la población en Santiago⁶⁶.

-Segmentación por ocasión de consumo

La venta de juguetes, juegos y figuras coleccionables pueden ser comercializados en cualquier época del año, como por ejemplo en cumpleaños, *babyshower*, otros. También se podrán observar sus comercializaciones en fechas especiales como el día del niño, la navidad e incluso eventos especiales como *Cyberday* y *Black Friday* que pueden darse en diferentes épocas del año, sin ir más lejos este año en Chile se ha efectuado el *Cyberday* en dos ocasiones y queda un evento *Black Friday* para este año 2022.

-Segmentación de potenciales compradores

En la investigación de mercado fue posible detectar personas que no utilizan el canal de la *web* para efectuar compras y de acuerdo con lo que se logra visualizar los motivos podrían ser solucionables en el corto plazo. Si bien no manifiestan comprar juguetes, juegos y figuras coleccionables, igualmente podrían ser considerados como potenciales clientes dada la condición mencionada. Tampoco se olvidarán a aquellos quienes indicaron que no compran por *internet* porque prefieren ver lo que compran.

⁶⁵ <http://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/encuesta-casen-en-pandemia-2020>

⁶⁶ <https://www.emol.com/noticias/Economia/2018/10/19/924437/El-perfil-de-los-siete-grupos-socioeconomicos-de-la-nueva-segmentacion-y-como-se-divide-la-poblacion-de-Chile.html>

10.1.2 Targeting

Una vez que hemos desarrollado nuestra segmentación, la información allí reunida nos permitirá conocer cuál será nuestro potencial público objetivo, es decir, aquel en el cual deberemos enfocar nuestros esfuerzos.

-Adulto joven que gusta de comprar juguetes, juegos y figuras coleccionables.

Se trataría de aquellas personas, siendo hombre o mujer, mayor de 18 años, perteneciente a los estratos ABC1, C2 y C3, con acceso a *internet*. Estos clientes buscan adquirir estos tipos de productos para su propia satisfacción o para un tercero pudiendo ser niño(a) e incluso para otro adulto.

-Adulto joven que busca intercambiar juguetes, juegos y figuras coleccionables.

Se trataría de aquellas personas, siendo hombre o mujer, mayor de 18 años, perteneciente a los estratos ABC1, C2 y C3, con acceso a *internet*, preferentemente con hijos(as). Estos clientes buscan intercambiar estos tipos de productos para concientizar a sus hijos acerca del aprendizaje en el reciclaje, movilidad y generosidad.

-Adulto joven que desea rematar juguetes, juegos y figuras coleccionables.

Se trataría de aquellas personas, siendo hombre o mujer, mayor de 18 años, perteneciente a los estratos ABC1, C2 y C3, con acceso a *internet*. Estos clientes buscan por un lado generar ingresos y por el otro lado satisfacer su necesidad de búsqueda de estos tipos de productos que pudieran ser muy preciados.

-Adulto joven que busca realizar donaciones de juguetes, juegos y figuras coleccionables.

Se trataría de aquellas personas, siendo hombre o mujer, mayor de 18 años, perteneciente a los estratos ABC1, C2 y C3, con acceso a *internet*. Estos clientes buscan desarrollar su altruismo, satisfaciendo su necesidad de ayudar o de simplemente de brindar una alegría a terceros a través de la donación de este tipo de productos.

10.1.3 Posicionamiento

Una vez que hemos segmentado y declarado nuestro público objetivo nos queda resolver el posicionamiento del *startup*, es decir, buscar la recordación de marca hacia nuestros potenciales clientes.

Nuestros potenciales clientes podrán reconocernos como una *e-commerce* disruptiva, con una gran variedad de productos a precios competitivos, donde podrán navegar en una página *web* amigable y que cuente con variadas formas de pago, otorgándoles la mayor comodidad posible en su proceso de compra.

10.2 Marketing operativo

10.2.1 Producto

Recordemos que el *startup* se basará en una *e-commerce* y en esta se contarán con las opciones de vender, intercambiar o donar juguetes y videojuegos, juegos de mesa y

naipes y figuras coleccionables. En la Tabla N° 15, se explica la dinámica de los productos asociados al respectivo servicio como así también al segmento. Es muy importante señalar que el principal objetivo de la *e-commerce* será la venta de productos, dado que el intercambio y remate de objetos será un plus donde se busca que los usuarios tengan interacción, estos servicios estarán sujetos a una respectiva comisión la cual explicaremos más adelante para una mejor comprensión.

Esta propuesta no solo busca satisfacer ciertas necesidades de nuestros potenciales clientes, sino que busca crear una comunidad de usuarios que constantemente visiten la página *web* para así asegurar el tráfico a nuestra *e-commerce*.

TABLA N° 15: Productos de acuerdo con segmento

Producto	Servicio	Segmento
Juguetes y videojuegos	Venta	Persona adulta que busca comprar productos para regalar, donar o coleccionar
Juegos de mesa y naipes		
Figuras coleccionables		
Juguetes y videojuegos	Intercambio	Persona adulta que busca intercambiar productos para regalar, donar o coleccionar
Juegos de mesa y naipes		
Figuras coleccionables		
Juguetes y videojuegos	Remate	Persona adulta que busca rematar sus productos para obtener dinero a cambio
Juegos de mesa y naipes		
Figuras coleccionables		
Juguetes y videojuegos	Donación	Persona adulta que busca donar los productos de sus hijos para trabajar su altruísmo
Juegos de mesa y naipes		
Figuras coleccionables		

Fuente: Elaboración Propia

10.2.2 Precio

El precio de los productos aun no es posible establecer, dado que deberemos analizar los precios de la competencia y recomendación de margen de los proveedores. Sin embargo, en una primera instancia para determinar los precios de los productos que ofreceremos hemos elaborado un listado a partir de los productos “más vendidos” desde la plataforma de Mercado Libre (Anexo N° F) donde evaluaremos los productos a seguir para comercializar en nuestra *e-commerce*.

Sin embargo, para los servicios que la *e-commerce* ofrecerá a sus usuarios se han determinado los siguientes precios:

TABLA N° 16: Precios por servicios

Servicio	Precio	Detalle	Validez
Suscripción	\$ 6.990 (IVA Inc.)	-Beneficios exclusivos -Ofertas exclusivas -Regalos promocionales	12 meses
Intercambio	\$ 2.500 (IVA Inc.) por Usuario	-A cargo de usuario 1 -A cargo de usuario 2	Por transacción
Remate	\$ 3.500 (IVA Inc.) por Usuario	-A cargo de usuario 1 -A cargo de usuario 2	Por transacción

Fuente: Elaboración Propia

10.2.3 Plaza

Por tratarse de una *e-commerce*, ofreceremos nuestros productos a través de una página *web* e *Instagram*, puesto que estos tienen la capacidad de contar con tiendas virtuales donde se pueden desplegar los precios con sus respectivas unidades disponibles.

La creación como usuario en la red social de *Instagram* nos permitirá conseguir visibilidad frente a potenciales clientes dado los algoritmos que esta aplicación maneja, esto a su vez servirá de puente para que lleguen a nuestra página *web* tanto en la versión PC⁶⁷ como móvil. Por lo anterior, la cantidad de seguidores que se logre será vital para la subsistencia del *startup* por el tráfico de usuarios que puede generar. Para lo anterior, será fundamental contar con la experiencia necesaria de un *community manager*.

10.2.4 Promoción

La promoción deberá ir de la mano con todo lo que hemos indicado en los puntos anteriores de nuestro Plan de *Marketing*. Para ello se desarrollará de la siguiente manera:

1° Generar conocimiento de marca y de los productos que se ofrecen en la *e-commerce*.

-Atraer clientes a través de la activación de las herramientas SEO⁶⁸ y SEM⁶⁹.

-Se desarrollarán campañas en las herramientas disponibles de *Google* como *Google Adwords* y *Google Shopping*.

-Campañas en RRSS como *Instagram* y *Facebook* a través de *Instagram Ads* y *Facebook Ads*, respectivamente.

2° Buscar fidelizar a los clientes a través de la suscripción a nuestra *e-commerce*.

-Lanzamiento promocional de la suscripción a \$ 6.990 durante 24 meses.

-Concursos a través de *Instagram* para captar seguidores y suscriptores.

-Descuentos en preventas, solo disponible para suscriptores.

⁶⁷ *Personal computer*: computador personal

⁶⁸ *Search Engine Optimization*: Optimización de motores de búsqueda

⁶⁹ *Search Engine Marketing*: Marketing de motores de búsqueda

3° Buscar incentivar a que los clientes compartan y recomienden a la *e-commerce*.

-Campañas con código de descuento cuando un cliente ha recomendado a un tercero y ha comprado en la *e-commerce*.

-Campañas con código de descuento cuando han compartido sus experiencias en las RRSS con la *e-commerce*.

-Campañas fechas especiales como el día del niño, navidad, *cyberday*, *black friday*, otros.

10.3 Demanda

Para estimar la demanda utilizaremos dos métodos.

10.3.1 Método Sales Funnel

El *sales funnel*⁷⁰ también conocido como embudo ventas (Lewis, 1898) en términos simples es una representación de las etapas por las que pasa un potencial cliente, desde el primer contacto con la empresa hasta el cierre de la venta. Para estimar la demanda a partir de este método se utilizará el *sales funnel* desarrollado por *Smart Insights*⁷¹ para una *e-commerce* (Anexo M).

FIGURA N° 5: Embudo de Ventas de la *E-Commerce*



Fuente: Elaboración Propia

⁷⁰ <https://www.rdstation.com/blog/es/embudo-de-ventas/>

⁷¹ <https://www.smartinsights.com/>

Una vez abordadas las etapas del embudo de ventas nos arroja que finalmente se tendría un alcance de aproximadamente 27.906 potenciales clientes.

10.3.2 Método Tasa de Conversión⁷²

Es una métrica que indica el porcentaje de visitantes en un sitio *web* que realizaron la conversión. Este dato da visibilidad sobre la relación entre cantidad de ventas, interacciones o suscripciones que concretamos y el total de usuarios activos. Se relaciona directamente con las acciones que deseamos que los clientes hagan en la página *web*. En este caso, como se desea vender, lo que se invierta o se destine como presupuesto para publicidad *online* será vital. Entonces, la tasa de conversión es un indicador relevante a la hora de medir el alcance de los objetivos de una campaña de *marketing*.

En el caso de la *e-commerce*, por ejemplo, la tasa de conversión será el porcentaje de visitas que concretaron la compra. Analizar este dato brindará precisión respecto de las estrategias enfocadas a incrementar las ventas.

De acuerdo con cifras compartidas por Statista.com⁷³, el comercio electrónico en el mundo exhibe una tasa de conversión promedio de 2.1%⁷⁴ a nivel de todas las industrias. Los datos se basan en millones de visitas realizadas por 1.000 millones de compradores a 2.276 sitios de *e-commerce* en 61 países, durante los 3 primeros meses de 2022. La Tabla N° 18 muestra la demanda estimada del Año 1 a partir de lo antes señalado.

10.3.3 Estimación de la demanda

Como antes se ha señalado, las transacciones de estos potenciales clientes podrían ser de intercambio, compra, remate y/o donación. Para afinar los números de acuerdo con cada ítem, y como no tenemos evidencia de otros *startups*, supondremos que para la compra o venta para el Año 1 en este caso las transacciones de compra corresponderán al 80%, luego consideraremos un 12% para el intercambio, un 6% para el remate, es importante recordar que la donación no generará ingresos, pero será uno de los aspectos diferenciadores en la página *web* con la capacidad de atraer otros potenciales clientes al ver los servicios que se otorgan, por lo cual le asignaremos un peso relativo bajo inicialmente de 2%. Por lo tanto, nuestra estimación final de demanda quedará en:

TABLA N° 17: Estimación de la demanda

	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
	N° Clientes	%	N° Clientes	%	N° Clientes	%	N° Clientes	%	N° Clientes	%
Cantidad estimada de clientes que se espera compren por la e-commerce	28,000	100%	34,000	100%	40,000	100%	46,000	100%	52,000	100%
COMPRA	22,400	80%	27,200	80%	32,000	80%	36,800	80%	41,600	80%
INTERCAMBIO	3,360	12%	4,080	12%	4,400	11%	5,060	11%	5,200	10%
REMATE	1,680	6%	2,040	6%	2,000	5%	2,300	5%	2,600	5%
DONACION	560	2%	680	2%	1,600	4%	1,840	4%	2,600	5%

Fuente: Elaboración Propia

⁷² <https://www.tiendanube.com/blog/tasa-conversion/>

⁷³ Statista GmbH es un portal de estadística en línea alemán que pone al alcance de los usuarios datos relevantes que proceden de estudios de mercado y de opinión, así como indicadores económicos y estadísticas oficiales en alemán, inglés, español y francés.

⁷⁴ <https://www.anda.cl/e-commerce-conoce-la-tasa-de-conversion-como-industria-y-como-mejorarla/>

Para los años posteriores se considera un aumento importante de clientes, puesto que se llevaría a cabo una fuerte campaña de *marketing* en redes sociales, específicamente en plataformas como *Google*, *Facebook* e *Instagram* (ver Anexo N). Y los meses en los cuales se reforzarán las campañas serán en Marzo (*Cyberday*), Julio y Agosto (Día del Niño) y por último, en los meses de Octubre, Noviembre y Diciembre (*Black Friday*, cierre año escolar y Navidad).

10.3.4 Gasto anual

Según un estudio realizado por KIDSCORP⁷⁵ señala que el *ticket* promedio de gasto en juegos y juguetes durante el año 2020 efectuados a través de la *e-commerce* Mercado Libre en Chile fue de USD 23,8, por lo que considerando el valor del dólar más alto de este año 2022 por aproximadamente \$ 1.042,97⁷⁶, resulta en un gasto promedio en moneda nacional cercano a los \$ 24.823. Dicho esto, considerando IPC acumulado desde Enero 2021 a la fecha⁷⁷, es que el gasto promedio alcance para el 2023 los \$ 30.000 aproximadamente. Esta cifra la utilizaremos al momento de proyectar el Año 1 del flujo de caja, cifra que se incrementaría levemente para el Año 2 de acuerdo con proyección de IPC del 2023⁷⁸ quedando en aproximadamente \$ 31.000 y que seguiría levemente en incremento para los siguientes años, alcanzando los \$ 32.000 para los Años 3, 4 y 5.

⁷⁵ https://marketing.kidscorp.digital/acceso_webinar-la_industria_del_juguete_americalatina-0

⁷⁶ Cotización día 15/07/2022: http://www.biblionet.cl/tablas/tablas_v2/dolar.asp

⁷⁷ Acumulado Enero 2021 – Noviembre 2022: <https://calculadoraipc.ine.cl/>

⁷⁸ [https://www.df.cl/economia-y-politica/macro/un-2023-en-recesion-y-con-mas-inflacion-banco-central-asume-una-mayor#:~:text=Para%202023%2C%20se%20proyecta%20que,%2C%20respectivamente%2C%20en%20septiembre\)](https://www.df.cl/economia-y-politica/macro/un-2023-en-recesion-y-con-mas-inflacion-banco-central-asume-una-mayor#:~:text=Para%202023%2C%20se%20proyecta%20que,%2C%20respectivamente%2C%20en%20septiembre)

TABLA N° 18: Tasa de Conversión

Año 1	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	TOTALES
Presupuesto Publicidad (100%)	\$ 1,344	\$ 1,344	\$ 2,419	\$ 1,344	\$ 2,352	\$ 3,024	\$ 3,024	\$ 6,720	\$ 3,024	\$ 5,242	\$ 9,408	\$ 7,392	\$ 46,637
Presupuesto Google Ads (60%)	\$ 806	\$ 806	\$ 1,452	\$ 806	\$ 1,411	\$ 1,814	\$ 1,814	\$ 4,032	\$ 1,814	\$ 3,145	\$ 5,645	\$ 4,435	\$ 27,982
Días mes	31	28	31	30	31	30	31	31	30	31	30	31	365
Presupuesto Diario	\$ 26	\$ 29	\$ 47	\$ 27	\$ 46	\$ 60	\$ 59	\$ 130	\$ 60	\$ 101	\$ 188	\$ 143	\$ 77
Clicks Mínimo Mes	4,180	4,620	7,520	4,320	7,310	9,720	9,400	20,900	9,720	16,300	36,290	27,590	157,870
Clicks Máximo Mes	8,510	9,420	15,310	8,790	14,880	19,770	19,130	42,510	19,770	33,160	73,800	56,120	321,170
Presupuesto Face + Ins Ads (40%)	\$ 538	\$ 538	\$ 968	\$ 538	\$ 941	\$ 1,210	\$ 1,210	\$ 2,688	\$ 1,210	\$ 2,097	\$ 3,763	\$ 2,957	\$ 18,655
Presupuesto Diario	\$ 17	\$ 19	\$ 31	\$ 18	\$ 30	\$ 40	\$ 39	\$ 87	\$ 40	\$ 68	\$ 125	\$ 95	\$ 51
Clicks Mínimo Mes	9,100	10,000	16,000	9,400	16,000	21,000	21,000	46,000	21,000	36,000	79,000	60,000	344,500
Clicks Máximo Mes	26,000	29,000	47,000	27,000	46,000	61,000	59,000	132,000	61,000	103,000	229,000	174,000	994,000
Total Clicks Mínimo Mes	13,280	14,620	23,520	13,720	23,310	30,720	30,400	66,900	30,720	52,300	115,290	87,590	502,370
Total Clicks Máximo Mes	34,510	38,420	62,310	35,790	60,880	80,770	78,130	174,510	80,770	136,160	302,800	230,120	1,315,170
Tasa Conversión	2.10%	2.10%	2.10%	2.10%	2.10%	2.10%	2.10%	2.10%	2.10%	2.10%	2.10%	2.10%	2.10%
Demanda Estimada Máxima	725	807	1,309	752	1,278	1,696	1,641	3,665	1,696	2,859	6,359	4,833	27,619

Fuente: Elaboración Propia

11 Plan de operaciones

Con la finalidad de contar con un plan de operaciones eficiente se debe entender que la relación con los diversos proveedores será clave para el éxito de la *e-commerce* en el tiempo. Para una mejor comprensión nos referimos a cada uno de estos:

11.1 Proveedores de bienes

La *e-commerce* deberá contar con varios proveedores, es necesario considerar tanto proveedores nacionales como internacionales para disponer de los diferentes productos que se desean comercializar a través de la página *web*, además es necesario indicar que podrían existir proveedores que contasen con la licencia o representación exclusiva de las marcas dentro del territorio nacional.

11.1.1 Proveedores nacionales

Dentro del universo de proveedores nacionales existentes, en una primera etapa se ha considerado trabajar con los siguientes:

-Ansaldo *Toys*, empresa nacional dedicada a la fabricación y distribución de juguetes, cuenta con una trayectoria de 119 años entregando el mejor servicio a las empresas y familias chilenas.

-*Mirax Hobbies*, empresa nacional dedicada a la distribución de juguetes, juegos de mesa, figuras coleccionables, puzzles, entre otros productos. Cuenta con una trayectoria de 25 años en la industria, por lo anterior es que posee un amplio catálogo de productos, donde prevalecen aquellos asociados a licencias.

-Imexporta, empresa distribuidora nacional de juguetes fundada en 1976, con un amplio catálogo de productos con marcas asociadas a licencias internacionales.

-*Hobby Market*, es una empresa nacional formada por un grupo de profesionales dedicados al desarrollo y promoción de productos de entretenimiento y hobbies.

El criterio considerado para la elección de estos proveedores pasa por varias razones, entre las cuales es posible mencionar:

1° Trayectoria, muy importante al momento de considerar dado su permanencia en el mercado y la *expertise* que ello implica.

2° Cuentan con un amplio catálogo de productos, lo que a la hora de solicitar los productos pueden significar importantes ahorros.

3° Poseen una amplia e importante cartera de clientes donde se destacan las más importantes empresas de *retail* del país.

La compra de los productos es de forma directa, sin intermediarios, a través de ejecutivos de ventas expertos con cartera asignada; y, además otorgan el despacho de forma gratuita cuando se solicita una mínima cantidad en dinero, esto último depende de cada proveedor.

11.1.2 Proveedores internacionales

Dentro de los proveedores internacionales considerados tenemos a:

-*Alliance Entertainment*, empresa internacional ubicada en Sunrise, cercano a Miami (Florida), efectúa embarques vía marítima y aérea.

-*CD Distribution SPA Chile*, empresa internacional con oficina de representación en Chile. Su oficina principal se encuentra en Miami (Florida), establecida en 1995.

-*JVLAT*, empresa internacional con oficina de representación en Chile. Su oficina principal se encuentra en Ciudad de Panamá (Panamá), establecida hace más de 20 años.

-*Asmodee Chile*, es una de las empresas de distribución de juegos de mesa y juegos de cartas coleccionables más importantes del mundo, tiene presencia en varios países de Europa, Canadá, Estados Unidos, China y, por supuesto, en Chile. Su oficina principal se encuentra en Guyancort, cercano a París en Francia.

-*WIT Entertainment*, fundada en 1994 y ubicada en Miami, cuenta con un amplio portafolio de productos, está enfocado al mercado latinoamericano, una de sus principales ventajas es que entrega facturas en moneda local para Chile y Perú. Cuenta con una oficina de representación en nuestro país, ubicada en la comuna de Huechuraba.

Al momento de seleccionar estos proveedores internacionales, el criterio utilizado, fue básicamente de recomendación por parte de vendedores consultados en tiendas como ZMART, Weplay y Microplay. Pero es importante comentar que también se consideraron otras variables como:

1° Proveedores con oficinas de representación en Chile, pues garantizaría en parte su conocimiento del mercado chileno y de las recomendaciones que a partir de ello pudiesen otorgar.

2° Contar con un amplio catálogo de productos, sobre todo con las licencias de las franquicias más populares.

3° Contar dentro de sus principales clientes con empresas chilenas que fueran destacadas en el mundo del *retail*, pues garantizaría la seriedad de su trabajo.

4° Efectuar envíos vía marítima y aérea, dado que los tiempos de llegada son diferentes y también en lo que a costo se refiere. Estas alternativas pueden hacer la diferencia en aquellas fechas especiales y donde la demanda se pueda ver notablemente aumentada.

La compra es de forma directa, a través de ejecutivos especializados, estos proveedores se encargan de gestionar el traslado desde los puertos de Miami y/o Ciudad de Panamá hacia el puerto de San Antonio y finalmente el comprador efectúa los trámites y pagos de internación respectiva y posterior traslado a la bodega a través de una empresa de transporte, precios que detallaremos más adelante.

Por último, es importante mencionar que los proveedores nacionales e internacionales aquí detallados (ver Tabla N° 19) serán permanentes evaluados para mantener la calidad de los productos, lo anterior no implica que en el futuro pudieran sumarse otros proveedores de acuerdo con las necesidades que se vayan presentando.

TABLA N° 19: Proveedores de la e-commerce

ORIGEN	PROVEEDORES	PRINCIPALES MARCAS/LICENCIAS
NACIONAL	Ansaldo Toys	Pokemon Dragon Ball La Granja de Zenón Baby Shark Micro Machines Mattel Sparkle Girlz Metal Machines Pasapalabras
	Mirax Hobbies	Bandai Banpresto Funko Play-Doh
	Imexporta	DC Harry Potter Cocomelon
	Hobby Market	Step2 Infantino Blastzone Backyard Adventures Kettler Talbot
INTERNACIONAL	Alliance Entertainment	Funko Hasbro Lego Mattel Banpresto McFarlane
	CD Distribution SPA Chile	Banpresto Funko Paladone Iron Studios Dark House Abyse Bitty Boomers Hori Jinx RDS Videojuegos PS3 - PS4 - PS5 - Nintendo - XBOX
	JVLAT	Nintendo Roku PowerA
	WIT Entertainment	Funko Banpresto Videojuegos PS4 - Nintendo Hori T-Dagger Havit
	Asmodee Chile	Brainbox Dixit Dungeons and Dragons

Fuente: Elaboración Propia

11.1.3 Para fines donativos

Respecto de las donaciones que se pudieran producir se debe considerar lo siguiente:

-En el caso de personas naturales: para estos efectos se considerarán solo donaciones efectuadas en la Región Metropolitana, dado que la logística constará de un vehículo eléctrico (Anexo G) que permitirá coordinar la recogida en un día determinado de la semana y no tendrá costo para el usuario.

-En el caso de personas jurídicas: para estos efectos se considerarán donaciones efectuadas por empresas, pudiendo ser de manera espontánea, pero que contará con una tarifa fija por retiro y traslado de \$ 49.900.- Y, también se buscará formar alianzas principalmente con empresas de *retail* y se tendrá una tarifa fija de convenio de \$ 29.900.-

El criterio considerado para estos valores son los costos asociados a este servicio:

1° La hora hombre, dado que tendremos al chofer realizando la labor de traslado desde la respectiva empresa que efectúa la donación hacia nuestra bodega. Y posteriormente otra persona se encargará de la gestión para su entrega a la entidad beneficiada.

2° La utilización del vehículo como medio de transporte considerando el respectivo desgaste por uso, gasto de combustible (energía eléctrica) y uso del *tag*⁷⁹. El máximo de carga a considerar será de 200 kilogramos para evitar un deterioro mayor del vehículo y espacio en bodega.

3° Espacio utilizado en la bodega, que de acuerdo con el máximo de kilos podría variar entre 6 a 10 m² por el tamaño de los productos.

11.1.4 Para fines de remate e intercambio

En estos casos, la *e-commerce* no tendrá contacto con los productos.

11.2 Tecnológicos

11.2.1 Registro de dominio web

Dado que el startup que se busca desarrollar se trata de una *e-commerce* deberemos contar con la respectiva página *web*, para ello se debe tener en cuenta que el dominio para implementar la página *web* se encuentre disponible para que posteriormente sea inscrita tanto en Chile como en el extranjero. Dicho esto, se recurrirá a inscribir con:

-*Godaddy*, es una empresa de dominios de *internet* y de alojamiento *web*. Es actualmente la organización registradora de dominios más grande del mundo⁸⁰ acreditada por ICANN⁸¹. Con esta empresa se comprará el dominio (*yutoi.com*) para que se encuentre

⁷⁹ El Tag o Televía es un dispositivo electrónico que permite detectar el paso de un vehículo por los pórticos de las autopistas urbanas de Santiago, con el propósito de realizar el cobro de los tránsitos efectuados en cada una de estas vías concesionadas.

⁸⁰ <https://es.wikipedia.org/wiki/GoDaddy>

⁸¹ *Internet Corporation for Assigned Names and Numbers*, en español Corporación de Internet para la Asignación de Nombres y Números.

registrado a nivel mundial, su valor inicial para el primer año es de \$ 3.799 y a partir del segundo año su valor sube a \$ 16.999 anual.

-NIC Chile, centro de la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas de la Universidad de Chile, es el encargado de la administración del Registro de Nombres de Dominio .CL, que identifica a Chile en la red *Internet*. Desde este rol, es responsable frente a la comunidad local y global de su funcionamiento de manera segura y eficiente, para permitir que personas, empresas e instituciones construyan su identidad en *Internet*, bajo .CL. Con estos se adquirirá el dominio a nivel nacional y su valor es de \$ 10.950 anual.

11.2.2 Creación página web

Una vez que hemos conseguido adquirir el dominio *web* tanto en Chile como en el extranjero, se procederá a crear la página *web* para operar en el territorio nacional. Actualmente existen varias plataformas que ofrecen sus servicios ya sea que se encuentren ubicados dentro o fuera del país. Dado que la creación de una página *web* es clave para el *startup* se deberán considerar ciertos *tips* para elegir una buena plataforma, a mencionar:

-Que esté optimizado para SEO, es decir, para posicionamiento orgánico en los buscadores (*Google*).

-Que sea muy amigable para que los clientes no se pierdan al comprar.

-Que cargue muy rápido las fotos e información, para no tener una alta tasa de rebote (clientes que abandonan la *web*).

-Que permita procesar los pedidos y hacer las boletas electrónicas automáticamente.

-Que tenga un equipo de personas que asista con las dudas y problemas que pudieran surgir.

A partir de lo anterior, se desarrolló un listado con las principales plataformas que hoy operan en el país, en él se detallan aspectos como ventajas, desventajas, precios y periodicidad (ver Anexo H), bajo estas premisas se ha considerado operar con los servicios de BSALE.

BSALE, es una empresa 100% chilena y que además cuenta con presencia en Perú, es una de las plataformas más sólidas presentes en Chile con un plan económico de *E-commerce*. Este plan contempla la creación de la página *web*, factura y boleta electrónica, recepciona los pedidos y conecta directamente con el *courier*⁸², cuenta con una amplia pasarela de pagos y no cobra comisión por ventas, permite conectar el *e-commerce* con *Facebook* e *Instagram*, cuenta con un administrador de carros abandonados, crea promociones y descuentos de forma rápida, es posible conectar la cuenta de bsale con la de mercado libre, genera reportes de ventas, controla el inventario en línea y evita el quiebre de *stock*, permite crear un catálogo de productos, guarda y administra la información de los clientes, gestiona los usuarios y perfiles de los empleados de la empresa y cuenta con soporte local en Chile. Su costo es de 1.9 UF + IVA mensual.

⁸² Son empresas que prestan servicios de recolección, transporte, recepción y entrega de envíos.

11.2.3 Seguridad página web

Uno de los puntos más importantes a la hora de implementar una *e-commerce* es la seguridad en la página *web*, es decir, cómo se va a entregar confianza a los clientes que están navegando en un sitio *web* seguro. Desde hace algunos años se implementó un certificado de seguridad llamado SSL⁸³, posteriormente paso a TLS⁸⁴ y los clientes pueden reconocer esta seguridad cuando les aparece en la barra de navegación inicialmente HTTPS⁸⁵, para un mejor entendimiento igualmente se profundizará de estos certificados o protocolos.

Respecto del SSL, se trata de una tecnología estándar para mantener segura una conexión a *Internet*, así como para proteger cualquier información confidencial que se pudiera estar enviando entre dos sistemas y lo que busca es impedir que los delincuentes cibernéticos lean y modifiquen cualquier dato que se transfiera, incluida información que pudiera considerarse personal o confidencial. Estos dos sistemas que se hacen alusión podrían ser un servidor y un cliente como, por ejemplo, un sitio *web* de compras y un navegador

La manera en que trabaja este certificado es asegurándose de que todos los datos que pudieran estar transfiriéndose entre usuarios y sitios *web* o entre dos sistemas sean imposibles de leer y, para ello, se utilizan algoritmos de cifrado para codificar los datos que se transmiten e impedir que los *hackers*⁸⁶ los lean al enviarlos a través de la conexión. Esta información podría contener cualquier dato de importancia pudiendo ser, por ejemplo, los números asociados a una tarjeta de crédito, datos bancarios, nombres, direcciones e identificaciones de los usuarios.

Respecto del protocolo TLS se trata de una versión actualizada y más segura del SSL y aún se les sigue denominando así porque se trata de un término más común.

Y en lo que a HTTPS se refiere, este aparece en la dirección URL⁸⁷ cuando un sitio *web* está protegido por un certificado SSL. Los detalles del certificado, por ejemplo, la entidad emisora y el nombre corporativo del propietario del sitio *web*, se pueden ver haciendo clic en el símbolo de candado de la barra del navegador.

En este punto se ha evaluado a cinco empresas que operan en Chile (Anexo I) y se ha decidido operar con *hosting.cl* por presentar una mejor evaluación entre sus competidores y porque además otorga una mayor cantidad de otros servicios, donde se destaca el certificado SSL gratis, con soporte 24/7, por ser carbono neutral y por una buena capacidad en el alojamiento *web*.

11.2.4 Formas de pago

Unos de los puntos mejor valorados en la encuesta realizada fue que los clientes tienen una alta consideración respecto de las formas de pago. Para la *e-commerce* se ha considerado utilizar más de una pasarela de pagos y que a su vez ya vienen

⁸³ *Secure Sockets Layer*: Capa de Sockets Seguros

⁸⁴ *Transport Layer Security*: Seguridad de la Capa de Transporte

⁸⁵ *Hyper Text Transfer Protocol Secure*: Protocolo Seguro de transferencia de hipertexto

⁸⁶ Piratas informáticos: son personas expertas que poseen conocimientos informáticos avanzados para acceder a un determinado sistema o dispositivo y realizar modificaciones desde adentro, principalmente destinadas a la seguridad informática y al desarrollo de técnicas para su mejora.

⁸⁷ *Uniform Resource Locator*: Localizador de Recursos Uniformes

disponibilizados sin cobro de comisiones en la plataforma de BSALE, como por ejemplo Webpay, Onepay, Mercado Pago, Khipu, Pago Fácil, Paypay y Culqi.

-Webpay, es una plataforma para realizar pagos online con alto respaldo de seguridad, donde puedes pagar, en tus comercios favoritos adheridos al Portal. Estos pagos pueden ser con tarjetas de créditos, débitos y prepago.

-Onepay, es una billetera digital en la que se pueden guardar las tarjetas de crédito, débito y prepago en un mismo lugar, para pagar rápido, fácil y seguro desde el celular.

-Mercado Pago, funciona como una billetera virtual que permite resolver pagos a través de la disponibilidad de dinero en él, evitando mayores trámites y ahorro de tiempo.

-Khipu, nuevo medio de pago, basado en la simplificación de transferencias bancarias.

-Pago Fácil, es una *suite* de productos financieros que nace en Chile con el objetivo de automatizar procesos de cobro y pago de Pymes y grandes empresas.

-Paypay, es una compañía japonesa que ofrece diversas integraciones y complementos gratuitos que permiten la conexión de los servicios de pago por cajero automático, tarjeta de crédito/débito con tiendas de comercio electrónico y *software* de facturación.

-Culqi, es una compañía peruana, parte del grupo Credicorp, y su plataforma sirve para hacer y recibir pagos con tarjetas de crédito o de débito mediante *smartphones*. Funciona para comercios que quieran contar con una forma extra de pago para usuarios.

Los costos asociados a estos medios de pago se pueden visualizar en el Anexo J.

Para los fines de remate e intercambio los usuarios también podrán hacer uso opción de estas formas de pago dado que deben pagar la comisión respectiva.

11.2.5 Mailing

Una vez que se cuenta con el certificado SSL y para obtener el *mail* de los clientes, se les pedirá a los usuarios completar un formulario simple con sus datos personales para ser creado como cliente en la *e-commerce*, este llenado podrán hacerlo al momento de ingresar a la página *web* o bien cuando estén finalizando la compra. Con esta simple acción se podrá contar con los *mails* de estos y se podrán efectuar acciones a través de *mailing* en los siguientes casos:

-Carros abandonados, la plataforma de BSALE cuenta con un administrador de carros de compras abandonados, por lo que se podrán generar acciones de *marketing* para todas esas compras que no se pudieron concretar.

-Cupones de descuentos, crear promociones y descuentos para los clientes, principalmente en fechas y eventos especiales, opción disponible en plataforma BSALE.

-Mensajes de agradecimientos, el envío de *emails* con agradecimientos a los clientes por su preferencia y con información asociada a postventa.

-Compartir novedades, como modificación de políticas o restricciones.

-Motivar a los clientes que se acerquen a la página web del *e-commerce* o redes sociales mediante la publicación de contenido valioso como tutoriales, noticias de convenciones, de ferias, *streaming* vía RRSS, lanzamientos de nuevos productos o preventas.

11.2.6 Publicidad online

Para impulsar la *e-commerce* se debe conseguir que los usuarios accedan a la página *web* siendo importante desarrollar acciones de publicidad *online* en los siguientes medios:

-*Google Ads*, es el programa de publicidad en línea de *Google*. A través de *Google Ads*, puede crear anuncios en línea para llegar a las personas en el momento exacto en que se interesan por los productos y servicios que ofrece⁸⁸.

-*Facebook Ads*, son anuncios pagados en *Facebook*, que pueden aparecer en el *feed*⁸⁹ de noticias y en la columna derecha de la red social⁹⁰.

-*Instagram Ads*, es la publicidad que se realiza en *Instagram* para llegar a millones de usuarios activos susceptibles de ser clientes potenciales. De esta forma, consigues una mayor exposición de tu marca y un mayor control sobre quien puede ver tu contenido⁹¹.

La Tabla N° 20 responde a valores que se manejan en general para las RRSS y es un ejemplo del alcance a partir de un presupuesto cualquiera. Sin embargo, para la inversión en publicidad se ha decidido considerar un 5% de las ventas mensuales, salvo excepciones como el *Cyberday* en marzo y el *Black Friday* en octubre donde se destinará un 7.5% de las ventas mensuales y también fechas especiales como Agosto, Noviembre y Diciembre donde se destinará un 10% en relación con las ventas mensuales, ver Tabla N° 21 para una mejor visualización.

TABLA N° 20: Valores publicaciones en RRSS

RED SOCIAL	OPCIÓN	PRECIO	ALCANCE	PERIODICIDAD
Google Ads	-Presupuesto Propuesto por RRSS	\$ 243.200	1.350 - 2.750 Clics	Mensual
	-Presupuesto Propio	\$ 456.000	2.540 - 5.150 Clics	
Facebook Ads	-Presupuesto Propio	\$ 300.000	4.600 - 13.000 Clics	Mensual
Instagram Ads				

Fuente: Elaboración Propia, en base a simulaciones en respectivas páginas web

TABLA N° 21: Inversión en publicidad en relación con las ventas (%)

PUBLICIDAD	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Año 1	5%	5%	7.5%	5%	5%	5%	5%	10%	5%	7.5%	10%	10%
Año 2	5%	5%	7.5%	5%	5%	5%	5%	10%	5%	7.5%	10%	10%
Año 3	5%	5%	7.5%	5%	5%	5%	5%	10%	5%	7.5%	10%	10%
Año 4	5%	5%	7.5%	5%	5%	5%	5%	10%	5%	7.5%	10%	10%
Año 5	5%	5%	7.5%	5%	5%	5%	5%	10%	5%	7.5%	10%	10%

Fuente: Elaboración Propia

⁸⁸ <https://support.google.com/google-ads/answer/6319?hl=es-419>

⁸⁹ El *feed* es la lista de historias en constante actualización que se encuentra en el medio de la página de inicio.

⁹⁰ <https://www.rdstation.com/blog/es/facebook-ads/#:~:text=Preguntas%20frecuentes-,%C2%BFQu%C3%A9%20es%20Facebook%20Ads%3F,Instagram%2C%20Audience%20Network%20y%20Messen ger.>

⁹¹ <https://es.semrush.com/blog/instagram-ads/>

11.2.7 Reportes y estadísticas

Para poder cuantificar la información de la *e-commerce*, contaremos con dos plataformas para medirlos:

-La plataforma de BSALE permite obtener un reporte de ventas. Y,

-*Google Analytics*, que es una herramienta de analítica *web* de *Google* lanzada el 2005. Ofrece información agrupada del tráfico que llega a los sitios *web* según la audiencia, la adquisición, el comportamiento y las conversiones que se llevan a cabo en el sitio *web*⁹².

11.3 Oficinas

El método de trabajo se ha determinado que será de formato híbrido, es decir, se podrá trabajar online desde la casa y se asistirá a la oficina una vez al mes para reuniones de planificación. Esta oficina, será arrendada a través de *WeWork* ubicada en el Mall Vivo Imperio de Santiago Centro. Se estima ocupar estas dependencias los primeros 3 años de funcionamiento y posteriormente en el 4° año invertir en una oficina propia.

Uno de los principales criterios para determinar el trabajo en formato híbrido es porque aumenta la productividad y compromiso de los trabajadores, lo cual resulta crucial para un buen ambiente de trabajo y la retención del talento⁹³.

Respecto de ocupar las instalaciones de *Wework* en Santiago Centro pasa básicamente por la conectividad con el transporte como una forma de facilitar el traslado de los empleados y también por el costo en el arriendo en comparación a otras oficinas ubicadas en el sector oriente de la capital.

11.4 Transporte

Para el tema del transporte deberemos considerar dos situaciones, uno en el caso de proveedor nacional y otro en el caso de proveedor internacional. En el primer caso la consideración es que los productos serán entregados en la dirección de la bodega que se les otorgue y que estará ubicada en Pudahuel. Mientras que en el segundo se deberá hacer el traslado desde el Puerto de San Antonio hasta la dirección de la bodega donde deben ser dejados los productos. El transporte desde el puerto de Miami a Santiago varía entre USD 2.300 y USD 4.000 para un *container* de 20 pies mientras que para *containers* de 40 pies varía entre USD 3.000 y USD 4.000⁹⁴.

De acuerdo con cotización efectuada en la empresa de Transportes CyF Limitada el valor por el traslado de un *container* de 40 pies es de \$ 220.000 pero adicionalmente se debe considerar el retorno de ese *container* a un puerto seco en San Antonio por \$ 100.000, por lo que el valor final es de \$ 320.000.-

⁹² https://es.wikipedia.org/wiki/Google_Analytics

⁹³ <https://www.ccc.cl/el-impacto-del-modelo-de-trabajo-hibrido-en-los-distintos-publicos/#:~:text=Trabajadores%20en%20formato%20h%C3%ADbrido%3A%20enfrentando%20desaf%C3%ADos%20%C3%BAnico&text=El%20trabajo%20se%20puede%20realizar,crucial%20para%20retener%20el%20talento.>

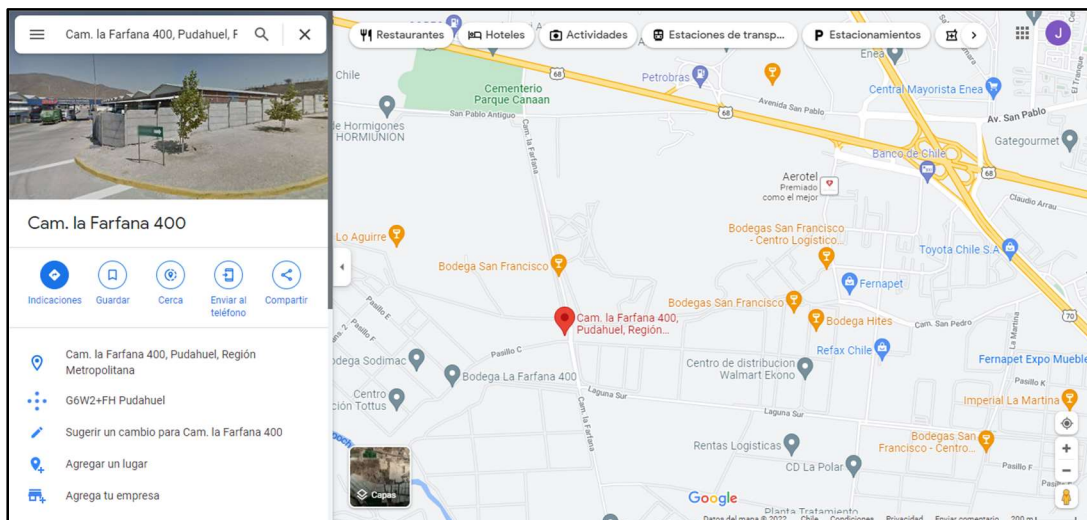
⁹⁴ De acuerdo con simulador obtenido desde: <https://www.icontainers.com/es/calculadora-flete-maritimo/>

En una primera instancia no se considerará importar, esto al menos en los primeros 5 años de funcionamiento de la *e-commerce*, la idea es ganar experiencia en el mercado y consolidar las relaciones comerciales con los proveedores locales.

11.5 Bodega

Tal como se dijo en el punto anterior, la bodega se encontrará ubicada en la comuna de Pudahuel, específicamente se arrendará a Bodegas San Francisco (ver Figura N° 6) inicialmente una unidad de 50 mts², de acuerdo con lo que indican esta unidad tendría la capacidad para almacenar tres *containers* de 20 pies⁹⁵ cada uno, con un costo mensual de 10,5 UF + IVA. Igualmente tiene la disponibilidad para habilitarse un espacio que permite integrar el trabajo administrativo con el de bodegaje.

FIGURA N° 6: Mapa ubicación Bodegas San Francisco.



Fuente: Google Maps

En el mapa es posible observar su ubicación estratégica, su cercanía a la Ruta 68 que conecta directamente con Santiago y el Aeropuerto, esto posibilita el traslado de los productos a nivel de la Región Metropolitana por un lado y a nivel nacional por el otro. Mientras que, para los embarques de proveedores internacionales, su cercanía con la Ruta 70 que tiene conexión con la Ruta 78 desde San Antonio lo hace una alternativa tremendamente atractiva.

Respecto del inventario, la plataforma de BSALE permite trabajarlo sincronizadamente, ayudando a controlar el inventario en línea, evitando así quiebres de *stock* y robos de mercaderías. Es importante aclarar que para aquellos casos cuyos fines sean de remate e intercambio no harán uso de espacio en la bodega porque no se tendrá contacto con estos productos en cuestión.

⁹⁵ Los *containers* son de 20 y 40 pies, siendo este su máximo tamaño.

11.6 Distribución conjunta con la entrega

La distribución y entrega de los productos estará a cargo de cuatro empresas (Anexo K), en cualquiera de los casos los clientes deberán siempre escoger una de ellas de acuerdo con su conveniencia y a partir de los valores o urgencia con la cual podrían necesitar los productos y se podrá efectuar tanto para intercambiar, comprar y rematar.

Los canales de distribución y entrega serán Chilexpress y Starken que tienen presencia a nivel nacional sobre todo en aquellas ciudades donde se busca llegar inicialmente.

Adicionalmente, producto del acuerdo con BSALE es posible integrar con Shipit, que es una plataforma que da solución logística, donde se puede gestionar, monitorear y automatizar los envíos a través de los despachadores de última milla que operan en Chile.

También existe una integración con PedidosYa y su cobertura máxima es hasta 15 Kms. puesto que busca siempre entregar rápidamente. Es importante indicar que el cliente se hará cargo de pagar el envío respectivo y que en este caso la aplicación de *delivery*⁹⁶ concurrirá desde la bodega.

La plataforma de bsale conecta directamente con estas empresas y proporciona el cálculo inmediato de los envíos de acuerdo con las tarifas que son entregadas directamente por estos a bsale para su actualización en el sistema. Así, el cliente conocerá inmediatamente y en todo momento cuánto gastará por concepto de envío. El valor del envío es considerado en conjunto con el valor o los valores de los productos y tendrá la posibilidad de pagarlo inmediatamente a través de los medios de pago disponibles.

12 Plan de gestión de inventario

12.1 Inventario Inicial

El inventario inicial sin duda es de una gran importancia para la puesta en marcha del negocio. Para esto, se ha decidido iniciar relaciones comerciales con WIT *Entertainment* y Asmodee Chile, ambos actores relevantes en el mercado chileno que dentro de sus clientes se encuentran las principales empresas de *retail*, con una alta experiencia en la industria y un gran catálogo de productos disponible.

TABLA N° 22: Inventario inicial (miles de \$)

PROVEEDOR	ÍTEM	INV. INICIAL M\$
WIT Entertainment	Juguetes	\$ 18,542
WIT Entertainment	Figuras Coleccionables	\$ 9,987
Asmodee Chile	Juegos de Mesa	\$ 3,673
	TOTALES	\$ 32,201

Fuente: Elaboración Propia

En el Anexo L se detalla el listado de los productos a adquirir. El criterio utilizado para la elaboración de este listado pasa por las recomendaciones efectuadas por los

⁹⁶ Entrega

proveedores de acuerdo con los gustos y preferencias de los usuarios y clientes que han podido detectar a través de pedidos de sus carteras de clientes.

12.2 Método de inventario

El método escogido es el *FIFO*⁹⁷ dado que es el método más utilizado⁹⁸ y recomendado para las *e-commerces*. Este método asume que los productos más antiguos del inventario son los que se venden primero. Lo cual permite, a menudo, que el costo del balance del inventario coincida con el valor de mercado de los productos y a pesar de su simplicidad resulta altamente preciso.

12.3 Punto de reorden

Para determinar el punto de reorden de los productos, supondremos que la demanda y el tiempo de entrega son constantes y además consideraremos un *stock* de seguridad en caso de surgir inconvenientes por el lado del proveedor como atrasos en las entregas. Luego, tendremos que:

d: demanda por día

L: tiempo de entrega en días

Stock de seguridad = $d \times L$ = demanda anual/número de días hábiles al año

Por lo tanto, nuestra fórmula será:

Punto de reorden = $d \times L$ + Stock de seguridad

De acuerdo con las recomendaciones efectuadas por los proveedores, para ciertos productos se deberán considerar una demanda aproximada de 6, 12, 18 y 24 unidades al mes. Para ello, estimaremos el punto de reorden en estos 4 casos.

TABLA N° 23: Punto de reorden

N° UNIDADES (al mes)	DEMANDA ANUAL (por unidades)	DÍAS HÁBILES (año)	TIEMPO DE ENTREGA (en días)	STOCK DE SEGURIDAD	PUNTO DE REORDEN
6	72	250	3	0.29	1
12	144	250	3	0.58	2
18	216	250	3	0.86	3
24	288	250	3	1.15	5

Fuente: Elaboración Propia

⁹⁷ *First in – First out*: el primero en entrar es el primero en salir.

⁹⁸ <https://zipinventory.com/es/inventory-control/inventory-methods.html>

12.4 Merma

Para efectos de merma se estima que este estará cercano al 3% del costo de ventas del inventario al mes. Se buscará rebajar esta provisión considerando la venta de bodega de forma mensual, donde se espera recuperar el 20% del costo de los productos. Esta será publicada en la página *web* con todos los resguardos que ello implica e indicando claramente en la descripción del producto que se trata de merma.

12.5 Auditoría interna

La auditoría será tarea del Gerente de Abastecimiento y este deberá efectuarse al menos una vez al mes, donde se revisarán los procesos involucrados en la gestión de inventario. Esta información deberá ser cruzada y comparada con los informes de ventas que se obtendrán del sistema que se contratará para estos efectos y que se mencionará más adelante.

13 Plan de personas

13.1 Organigrama, dotación y remuneraciones

Para la implementación del *startup* se considerará en una primera etapa la contratación de cargos claves. La dotación se ha estimado a partir del tamaño de la empresa, que dado el criterio de clasificación sería el de una pequeña empresa que generaría ingresos anuales hasta por UF 25.000 y que contaría con hasta 25 trabajadores⁹⁹. Se proyecta en el corto plazo alcanzar niveles de mediana empresa. Los sueldos fueron obtenidos a través de páginas webs especializadas¹⁰⁰¹⁰¹ y comenzarían a ser efectivas desde el mes 1 del Año 1 de la empresa. Más adelante se efectúa una breve descripción de cada una de las gerencias que aquí se mencionan.

Después de revisar los organigramas más utilizados y recomendados para *e-commerces* y pymes, se optó por un organigrama funcional puesto que agrupa a los empleados a trabajar por un objetivo común. También se evaluaron otros organigramas como los divisionales y matriciales, pero estos estaban recomendados para otro tipo de estructura que no se acercaba a lo requerido¹⁰². En este caso, este tipo de organigrama permite visualizar una estructura debidamente clara, organizada y jerarquizada frente a los clientes.

⁹⁹ <https://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2014/04/Boletin-Revision-Clasificacion-Estatuto-Pyme.pdf>

¹⁰⁰ <https://cl.indeed.com/career/gerente-general/salaries>

¹⁰¹ <https://www.roberthalf.cl/guia-salarial>

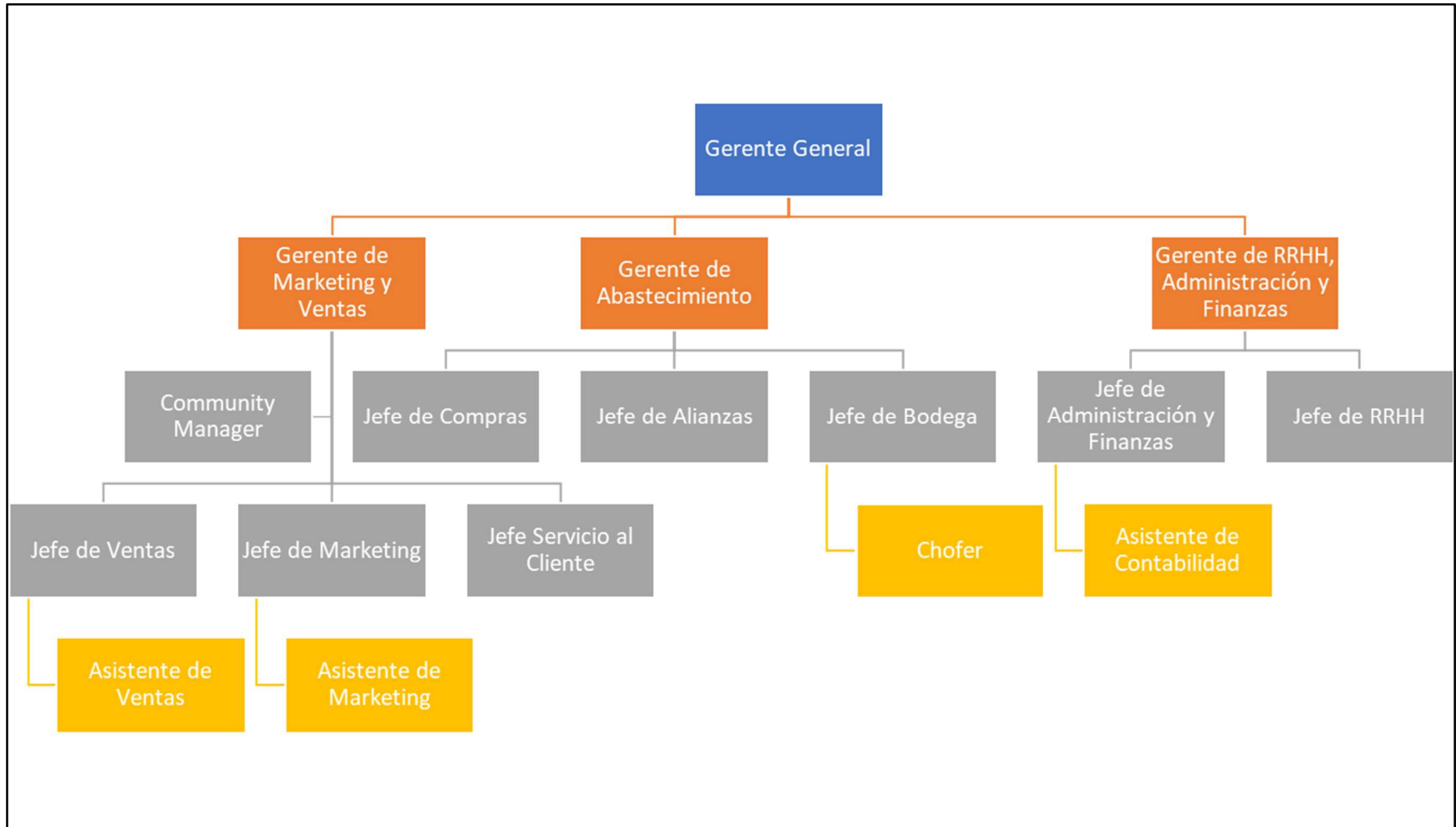
¹⁰² <https://blog.driv.in/es/estructuras-organizacionales-mas-usadas-por-pymes/>

TABLA N° 24: Cuadro de dotación y remuneraciones (sueldos brutos)

CARGO	N° TRABAJADORES	SUELDO BRUTO MENSUAL
GERENCIA GENERAL	1	\$ 3,300,000
Gerente General	1	\$ 3,300,000
GERENCIA DE MARKETING Y VENTAS	7	\$ 8,410,000
Gerente de Marketing y Ventas	1	\$ 2,500,000
Community Manager	1	\$ 1,360,000
AREA DE VENTAS	2	\$ 1,200,000
Jefe de Ventas	1	\$ 1,200,000
Asistente de Ventas	1	\$ 650,000
AREA DE MARKETING	2	\$ 2,150,000
Jefe de Marketing	1	\$ 1,500,000
Asistente Marketing	1	\$ 650,000
AREA DE SERVICIO AL CLIENTE	1	\$ 1,200,000
Jefe de Servicio al Cliente	1	\$ 1,200,000
GERENCIA DE ABASTECIMIENTO	5	\$ 6,500,000
Gerente de Abastecimiento	1	\$ 2,500,000
AREA DE COMPRAS	1	\$ 1,200,000
Jefe de Compras	1	\$ 1,200,000
AREA DE ALIANZAS	1	\$ 1,200,000
Jefe de Alianzas	1	\$ 1,200,000
AREA DE BODEGA	2	\$ 1,600,000
Jefe de Bodega	1	\$ 1,000,000
Chofer	1	\$ 600,000
GERENCIA DE RRHH, ADMINIST. Y FINANZAS	4	\$ 5,750,000
Gerente de RRHH, Administración y Finanzas	1	\$ 2,300,000
AREA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	2	\$ 2,150,000
Jefe de Administración y Finanzas	1	\$ 1,500,000
Asistente de Contabilidad	1	\$ 650,000
AREA DE RECURSOS HUMANOS	1	\$ 1,300,000
Jefe de Reclutamiento y Selección	1	\$ 1,300,000
TOTALES	17	\$ 23,960,000

Fuente: Elaboración Propia

FIGURA N° 7: Organigrama de la empresa Año 1



Fuente: Elaboración Propia

13.2 Definición de gerencias

Como antes se señaló, se efectuará una breve definición de los roles a considerar para cada una de las gerencias:

-Gerencia General: contará con un Gerente General y además será el Representante Legal de la empresa, dentro de sus labores serán gestionar, dirigir y liderar todas las acciones, decisiones y cambios que pudieran producirse en la empresa, los cuales no solo deberán ir en directo beneficio de la organización sino que también de los clientes. Por lo anterior, deberá estar correctamente alineado a las Gerencias de *Marketing* y Ventas, Abastecimiento y RRHH¹⁰³, Administración y Finanzas.

-Gerencia de *Marketing* y Ventas: esta gerencia estará a cargo de planificar y presentar las acciones de *marketing* para la *e-commerce* y a su vez deberá velar por el cumplimiento de los objetivos que con estas acciones quisieran alcanzarse. En el interior de estas gerencias habrán tres áreas: *Marketing*, Ventas y Servicio al Cliente asociado a la *postventa*. En lo que a *Marketing* se refiere, se contará con un Jefe de *Marketing*, quien tendrá a su cargo un Encargado de *Marketing Online*. En el caso de Ventas, se contará con un Jefe de Ventas y un Ejecutivo de Ventas. Y, por último, en Servicio al cliente, se contará con un Jefe de Servicio al Cliente. También se deberá considerar un *Community Manager*, quien será la persona que establecerá la relación con los clientes a través de las RRSS y a su vez actuará como árbitro en caso de conflicto con los “intercambios” de productos.

-Gerencia de Abastecimiento: esta gerencia estará a cargo de planificar el abastecimiento de los productos para la *e-commerce* y en su interior contará con tres áreas: Compras, Alianzas y Bodega. En Compras se contará con un Jefe de Compras. En lo que a Alianzas respecta, se debe tener en cuenta que esta área tendrá directa relación con las “donaciones” que pudieran producirse y para ello se deberá tener un Jefe a cargo para la atención de estos casos. Y en Bodega, se considera un Jefe de Bodega y un Chofer.

-Gerencia de RRHH, Administración y Finanzas: esta gerencia tendrá la misión de planificar la dotación de personal, administrar los recursos y de llevar las finanzas de la *e-commerce*. La gerencia comprenderá de dos áreas, una de ellas será RRHH y la otra de Administración y Finanzas. En lo que concierne a RRHH, se estima contar con un Jefe de RRHH. Mientras que Administración y Finanzas tendrá un Jefe de Área que tendrá a su cargo un Contador General.

Se proyectan efectuar contrataciones en los Año 2 y Año 3 de funcionamiento, estos nuevos cargos a considerar serán de “cara al cliente” que nos permita considerarlo como el centro de nuestro negocio, estas serán abordados con mayor profundidad en el Plan de Financiamiento.

13.3 Plan de Capacitación y Desarrollo

Dentro del Plan de Personas el factor humano será algo muy importante para la *e-commerce* y por ello se tiene contemplado abordar cuestiones como la capacitación y el desarrollo de personas.

¹⁰³ Recursos Humanos

En lo que respecta a Capacitación, se ha pensado abarcar variados puntos, desde la bienvenida a un nuevo funcionario hasta el trabajo en equipo, pasando por el liderazgo remoto, el uso de herramientas y otros de tremenda importancia. Se proyecta asignar un presupuesto de 0,5% de las remuneraciones mensuales totales.

En la Tabla N° 25 se observan algunos cursos que serán realizados en una primera etapa, estos podrían sufrir modificaciones en el tiempo o de acuerdo con la adaptabilidad y actualización que se vayan requiriendo, en esta tabla se señala también a quienes va dirigido y un breve detalle de lo que se trataría en cada uno de estos cursos, así como su duración y la frecuencia en que estos cursos se efectuarán.

TABLA N° 25: Capacitaciones

Cursos	Dirigido a	Detalle	Duración/Frecuencia
Bienvenida	Funcionarios nuevos	Se interiorizará respecto de la misión, visión y objetivos de la empresa. También de los beneficios, cursos, capacitaciones, entre otras cosas.	3 días/Nuevo ingreso
Gestión del Cambio	Todos	Se abarcará la flexibilidad laboral facilitando la aceptación del cambio a partir de la correcta comunicación y el proceso de tránsito de un punto a otro.	1 día/Cada 6 meses
Liderazgo Remoto	Gerentes, Jefes	Enfocado a los líderes de la organización en apoyo a las nuevas competencias y habilidades que se requieren de acuerdo al nuevo contexto laboral.	1 día/1 vez al año
Uso de Herramientas Digitales	Todos	Proporcionar los conocimientos adecuados para el uso de programas y herramientas digitales para la operatividad enfocada en la nueva realidad laboral.	1 día/Cada 6 meses
Cibersseguridad	Todos	Seguridad de la información y en los entornos digitales, sobre todo porque hoy en día el trabajo remoto implicó salir de la oficina que otorgaba un entorno seguro.	1 día/Cada 3 meses
Servicio al Cliente	Área de Servicio al Cliente	Enfocado al cliente externo, resolución de problemas, brindar la mejor experiencia, soporte, entre otras cosas.	1 día/Cada 3 meses
Trabajo en Equipo	Todos	Buscar la forma de facilitar el cumplimiento de objetivos, incrementar la motivación, la creatividad y propiciar el clima que favorezca las habilidades sociales de cada empleado.	1 día/Cada 6 meses
Identidad Corporativa	Todos	Enfocado en la retención de talento y el cambio que supone el desarrollo organizacional sociodigital.	1 día/1 vez al año

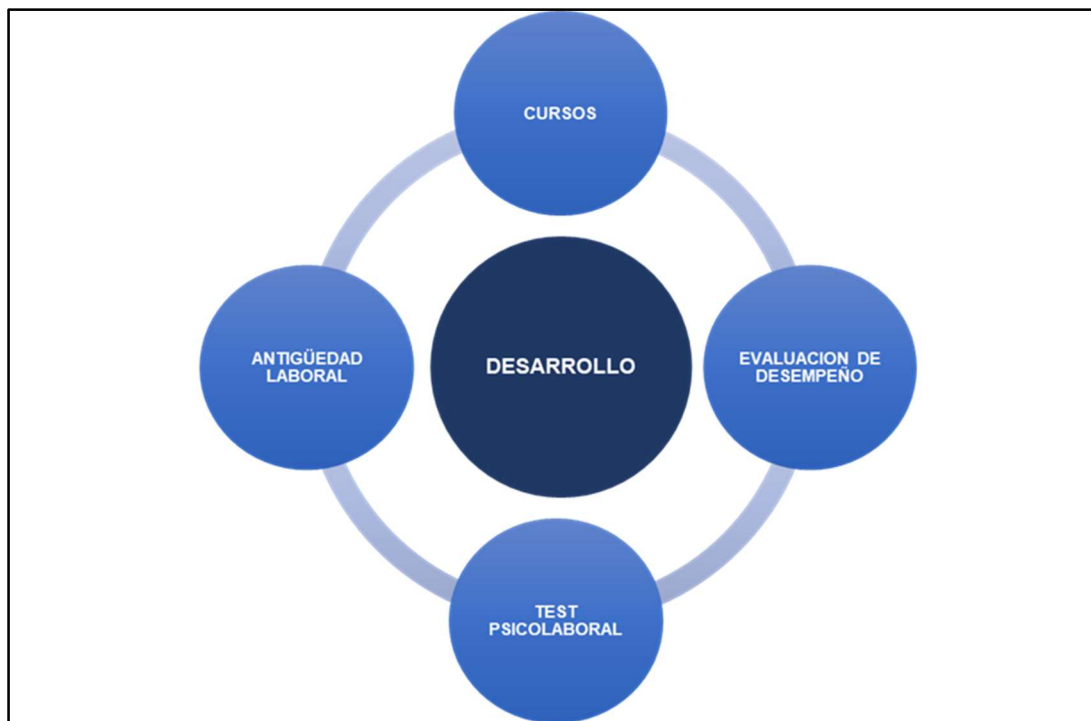
Fuente: Elaboración Propia

Por otro lado, en lo que a Desarrollo se refiere, se considerarán ciertos aspectos claves para las postulaciones internas, estos aspectos serán simples para una fácil comprensión de aquellos que quieran ser partícipes de los concursos internos donde se deban cubrir vacantes. En la *e-commerce* siempre se privilegiarán los movimientos internos, entendiendo que esto pudiera generar mejores resultados en la empresa¹⁰⁴, bienestar y

¹⁰⁴ <https://innovayaccion.com/que-factores-influyen-en-la-productividad>

satisfacción de los trabajadores, entre otras cosas. En la Figura N° 8 podemos ver los requisitos que se considerarán para el desarrollo de las personas.

FIGURA N° 8: Requisitos de Desarrollo



Fuente: Elaboración Propia

-Antigüedad laboral, se solicitará que el(la) trabajador(a) haya cumplido al menos 2 años de antigüedad laboral en la empresa para ser considerado(a) en la postulación.

-Cursos, se solicitará que el(la) trabajador(a) cuente al menos con el 80% de los cursos aprobados desde que este(a) haya ingresado a la empresa.

-Evaluación de desempeño, se solicitará que el(la) trabajador(a) tenga un desempeño al menos como "Destacado" en los dos últimos años. Los desempeños serán: sobresaliente, destacado, satisfactorio y no satisfactorio.

-Test Psicolaboral, se efectuará a cada trabajador(a) para determinar si está lo suficientemente apto para el cargo al cual se encuentre postulando.

14 Plan de financiamiento

Para el plan de financiamiento se deberá considerar lo siguiente:

14.1.1 Fuentes de financiamiento

Las fuentes de financiamiento tienen en su etapa inicial la posibilidad de que sea a través de un crédito bancario o a través de inversionistas. En este caso, lo primero no es posible dado que no se cuenta con historial crediticio y los bancos no estarían dispuestos a financiar, por lo cual habría que buscar inversionistas para la puesta en marcha del negocio. Actualmente, existe un *startup* que ayuda a otros *startups* a buscar inversionistas, se trata de Uper.co¹⁰⁵. Una vez que se cuente con historial bancario se proyecta hacer una inversión en el Año 4 para la adquisición de una oficina, que estaría emplazada en la zona de ENEA en Pudahuel (Anexo Ñ).

14.2 Flujo de Caja

14.2.1 Inversión Inicial

Existen aspectos claves que deben ser considerados y que deben ajustarse en armonía con lo señalado en la misión y visión de la empresa. Por lo tanto, estos serán los ítems que en un principio se contarán y que le permitirá dar el puntapié inicial a la *e-commerce*:

TABLA N° 26: Inversión inicial (en miles de \$)

ITEM	CANTIDAD	VALOR COMERCIAL	INV. INICIAL TOTAL
Dominio web nacional	1	\$ 11	\$ 11
Dominio web internacional	1	\$ 17	\$ 17
Impresora	1	\$ 160	\$ 160
Trámites	1	\$ 100	\$ 100
Celulares	17	\$ 130	\$ 2,210
Inventario Inicial	1	\$ 32,201	\$ 32,201
Notebook	16	\$ 500	\$ 8,000
Vehículo	1	\$ 39,000	\$ 39,000
TOTAL			\$ 81,699

Fuente: Elaboración Propia

14.2.2 Costo de Venta

El costo de venta ha sido determinado de acuerdo con cada ítem, es decir, agrupando por juguetes, juegos de mesa y figuras coleccionables. También se obtiene el peso relativo de cada ítem en la existencia y se indican el número de unidades y costo promedio de cada unidad.

¹⁰⁵ Uper es una plataforma que te permite invertir en empresas seleccionadas de forma simple, 100% digital y respaldada en Blockchain.

TABLA N° 27: Costo de Venta (en miles de \$)

COSTO VENTA (M\$)	INV. INICIAL	INV. FINAL	% COSTO VTA.	% PESO RELATIVO	N° UNIDADES	COSTO PROMEDIO
Juguetes	\$ 18,542	\$ 29,643	63%	58%	239	\$ 16
Figuras Coleccionables	\$ 9,987	\$ 15,837	63%	31%	337	\$ 12
Juegos de Mesa	\$ 3,673	\$ 4,593	80%	11%	155	\$ 22
TOTAL	\$ 32,201	\$ 50,074				

Fuente: Elaboración Propia

Adicionalmente, como se ha mencionado en el punto 12.4 se ha considerado una merma del 3% que de acuerdo con lo revisado en *internet* sería lo que se manejaría en promedio en la industria. Esta merma se destinará igualmente a la venta, pudiendo ser a través del mismo canal u otro, donde se espera recuperar al menos el 20% del costo de venta de cada producto, cuestión que se reflejará en las tablas respectivas.

TABLA N° 28: Determinación Costo de Venta y Merma Año 1 (en miles de \$)

Costo de Venta Año 1 (M\$)	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	
Juguetes							
Costo Unitario Promedio	\$ 16	\$ 16	\$ 16	\$ 16	\$ 16	\$ 16	
Proy. Unid. Ventidas	516	516	774	516	903	1,161	
Costo Venta Juguetes	\$ 8,064	\$ 8,064	\$ 12,095	\$ 8,064	\$ 14,111	\$ 18,143	
Juegos de Mesa							
Costo Unitario Promedio	\$ 22	\$ 22	\$ 22	\$ 22	\$ 22	\$ 22	
Proy. Unid. Ventidas	102	278	417	278	486	625	
Costo Venta Juegos Mesa	\$ 2,260	\$ 6,144	\$ 9,217	\$ 6,144	\$ 10,753	\$ 13,825	
Figuras Coleccionables							
Costo Unitario Promedio	\$ 12	\$ 12	\$ 12	\$ 12	\$ 12	\$ 12	
Proy. Unid. Ventidas	278	102	153	102	179	230	
Costo Venta F. Coleccionables	\$ 3,247	\$ 1,194	\$ 1,791	\$ 1,194	\$ 2,090	\$ 2,687	
Costo Venta	\$ 13,570	\$ 15,402	\$ 23,103	\$ 15,402	\$ 26,954	\$ 34,655	
Costo Merma	\$ 407	\$ 462	\$ 693	\$ 462	\$ 809	\$ 1,040	
Costo Venta Total	\$ 13,163	\$ 14,940	\$ 22,410	\$ 14,940	\$ 26,145	\$ 33,615	
	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	TOTALES
	\$ 16	\$ 16	\$ 16	\$ 16	\$ 16	\$ 16	
	1,161	1,290	1,161	1,677	1,806	1,419	12,898
	\$ 18,143	\$ 20,159	\$ 18,143	\$ 26,207	\$ 28,222	\$ 22,175	\$ 201,588
	\$ 22	\$ 22	\$ 22	\$ 22	\$ 22	\$ 22	
	625	695	625	903	973	764	6,771
	\$ 13,825	\$ 15,361	\$ 13,825	\$ 19,969	\$ 21,505	\$ 16,897	\$ 149,726
	\$ 12	\$ 12	\$ 12	\$ 12	\$ 12	\$ 12	
	230	255	230	332	358	281	2,731
	\$ 2,687	\$ 2,985	\$ 2,687	\$ 3,881	\$ 4,180	\$ 3,284	\$ 31,907
	\$ 34,655	\$ 38,505	\$ 34,655	\$ 50,057	\$ 53,907	\$ 42,356	\$ 383,221
	\$ 1,040	\$ 1,155	\$ 1,040	\$ 1,502	\$ 1,617	\$ 1,271	\$ 11,497
	\$ 33,615	\$ 37,350	\$ 33,615	\$ 48,555	\$ 52,290	\$ 41,085	\$ 371,725

Fuente: Elaboración Propia

TABLA N° 29: Determinación Costo de Venta y Merma Año 2 (en miles de \$)

Costo de Venta Año 2 (M\$)	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18
Juguetes						
Costo Unitario Promedio	\$ 16	\$ 16	\$ 16	\$ 16	\$ 16	\$ 16
Proy. Unid. Ventidas	626	626	940	626	1,096	1,410
Costo Venta Juguetes	\$ 9,791	\$ 9,791	\$ 14,687	\$ 9,791	\$ 17,135	\$ 22,031
Juegos de Mesa						
Costo Unitario Promedio	\$ 22	\$ 22	\$ 22	\$ 22	\$ 22	\$ 22
Proy. Unid. Ventidas	124	124	186	124	217	279
Costo Venta Juegos Mesa	\$ 2,744	\$ 2,744	\$ 4,116	\$ 2,744	\$ 4,802	\$ 6,174
Figuras Coleccionables						
Costo Unitario Promedio	\$ 12	\$ 12	\$ 12	\$ 12	\$ 12	\$ 12
Proy. Unid. Ventidas	337	337	506	337	590	759
Costo Venta F. Coleccionables	\$ 3,943	\$ 3,943	\$ 5,914	\$ 3,943	\$ 6,900	\$ 8,872
Costo Venta	\$ 16,478	\$ 16,478	\$ 24,717	\$ 16,478	\$ 28,837	\$ 37,076
Costo Merma	\$ 494	\$ 494	\$ 742	\$ 494	\$ 865	\$ 1,112
Costo Venta Total	\$ 15,984	\$ 15,984	\$ 23,976	\$ 15,984	\$ 27,972	\$ 35,964

Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24	TOTALES
\$ 16	\$ 16	\$ 16	\$ 16	\$ 16	\$ 16	
1,410	1,566	1,410	2,036	2,193	1,723	15,662
\$ 22,031	\$ 24,479	\$ 22,031	\$ 31,822	\$ 34,270	\$ 26,926	\$ 244,786
\$ 22	\$ 22	\$ 22	\$ 22	\$ 22	\$ 22	
279	310	279	403	434	341	3,102
\$ 6,174	\$ 6,860	\$ 6,174	\$ 8,918	\$ 9,604	\$ 7,546	\$ 68,598
\$ 12	\$ 12	\$ 12	\$ 12	\$ 12	\$ 12	
759	844	759	1,097	1,181	928	8,435
\$ 8,872	\$ 9,857	\$ 8,872	\$ 12,814	\$ 13,800	\$ 10,843	\$ 98,572
\$ 37,076	\$ 41,196	\$ 37,076	\$ 53,554	\$ 57,674	\$ 45,315	\$ 411,957
\$ 1,112	\$ 1,236	\$ 1,112	\$ 1,607	\$ 1,730	\$ 1,359	\$ 12,359
\$ 35,964	\$ 39,960	\$ 35,964	\$ 51,948	\$ 55,944	\$ 43,956	\$ 399,598

Fuente: Elaboración Propia

TABLA N° 30: Determinación Costo de Venta y Merma Año 3 – Año 5 (en miles de \$)

Costo de Venta Año 3 - Año 5 (M\$)	Año 3	Año 4	Año 5
Juguetes			
Costo Unitario Promedio	\$ 16	\$ 16	\$ 16
Proy. Unid. Ventidas	18,426	21,190	23,954
Costo Venta Juguetes	\$ 287,984	\$ 331,181	\$ 374,379
Juegos de Mesa			
Costo Unitario Promedio	\$ 22	\$ 22	\$ 22
Proy. Unid. Ventidas	3,650	4,197	4,745
Costo Venta Juegos Mesa	\$ 80,704	\$ 92,809	\$ 104,915
Figuras Coleccionables			
Costo Unitario Promedio	\$ 12	\$ 12	\$ 12
Proy. Unid. Ventidas	9,924	11,413	12,901
Costo Venta F. Coleccionables	\$ 115,967	\$ 133,362	\$ 150,758
Costo Venta	\$ 484,655	\$ 557,353	\$ 630,051
Costo Merma	\$ 14,540	\$ 16,721	\$ 18,902
Costo Venta Total	\$ 470,115	\$ 540,632	\$ 611,150

Fuente: Elaboración Propia

14.2.3 Ingresos

Los ingresos de la *e-commerce* provendrán sin duda de las transacciones que se realicen en la página *web* y será a través de 4 formas: la compra propiamente tal de parte de los usuarios y/o clientes, las comisiones surgidas por el intercambio y el remate de objetos y las suscripciones que se efectuarán. Para conocer cómo se comporta la demanda durante el año en términos relativos, se ha tomado las estadísticas concernientes a las importaciones de juguetes, juegos y figuras coleccionables en general, hechas durante el año 2021 (ver Anexo O).

TABLA N° 31: Peso relativo de acuerdo con importaciones año 2021 (Año 1).

Año 1	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
COMPRA	4%	4%	6%	4%	7%	9%
INTERCAMBIO	8%	7%	5%	5%	5%	8%
REMATE	4%	6%	6%	6%	6%	8%
DONACION	1%	1%	8%	5%	5%	9%
SUSCRIPCIÓN	4%	5%	6%	5%	6%	9%

Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	%
9%	10%	9%	13%	14%	11%	100%
8%	12%	11%	10%	9%	12%	100%
9%	12%	8%	8%	12%	15%	100%
12%	12%	11%	12%	12%	12%	100%
10%	12%	10%	11%	12%	13%	100%

Fuente: Elaboración Propia

Estos resultados se han cruzado con la cantidad estimada de clientes (tabla N° 17) y se han obtenido los siguientes resultados:

TABLA N° 32: N° de clientes de acuerdo con importaciones año 2021 (Año 1).

Año 1	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
COMPRA	896	896	1,344	896	1,568	2,016
INTERCAMBIO	269	235	168	168	168	269
REMATE	67	101	101	101	101	134
DONACION	6	6	45	28	28	50
SUSCRIPCIÓN	179	189	263	210	242	357
TOTALES	1,416	1,427	1,920	1,403	2,106	2,827

Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	N° Clientes
2,016	2,240	2,016	2,912	3,136	2,464	22,400
269	403	370	336	302	403	3,360
151	202	134	134	202	252	1,680
67	67	62	67	67	67	560
399	483	410	452	494	525	4,200
2,902	3,395	2,991	3,901	4,201	3,711	32,200

Fuente: Elaboración Propia

Es importante indicar que en los casos de intercambio, remate y donación al no contar con información similar al respecto, se ha determinado otorgar un peso relativo mensual con mayor énfasis en los meses anteriores y posteriores al día del niño y Navidad.

Respecto de la Tabla N° 31 se ha agregado el ítem “Suscripción” y en función de ello se han determinado la meta de suscripciones año a año de acuerdo con lo que se expresa en la Tabla N° 33. Estos montos han sido calculados en función de la cantidad estimada de clientes que comprarían en la *e-commerce* y la tasa de clientes que se suscriben, se estima que a nivel mundial es de un 15%¹⁰⁶.

TABLA N° 33: Cantidad de suscripciones

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
N° Clientes	28,000	34,000	40,000	46,000	52,000
Tasa de Suscripción	15%	15%	15%	15%	15%
Suscripciones	4,200	5,100	6,000	6,900	7,800

Fuente: Elaboración Propia

Para el segundo año de funcionamiento se considera la misma medición para determinar la demanda en términos porcentuales quedando de la siguiente manera:

TABLA N° 34: Peso relativo de acuerdo con importaciones año 2021 (Año 2).

Año 2	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18
COMPRA	4%	4%	6%	4%	7%	9%
INTERCAMBIO	8%	7%	5%	5%	5%	8%
REMATE	4%	6%	6%	6%	6%	8%
DONACION	1%	1%	8%	5%	5%	9%
SUSCRIPCIÓN	1%	2%	3%	3%	5%	8%

Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24	%
9%	10%	9%	13%	14%	11%	100%
8%	12%	11%	10%	9%	12%	100%
9%	12%	8%	8%	12%	15%	100%
12%	12%	11%	12%	12%	12%	100%
8%	10%	13%	13%	14%	20%	100%

Fuente: Elaboración Propia

Como ya se mencionó anteriormente, producto de la campaña de marketing a realizar se espera un aumento de clientes importantes para el segundo año de funcionamiento, donde se espera alcanzar al menos 34.000 clientes + 5.100 nuevas suscripciones.

¹⁰⁶ <https://monei.com/es/blog/subscription-e-commerce/>

TABLA N° 35: N° de clientes de acuerdo con importaciones año 2021 (Año 2).

Año 2	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18
COMPRA	1,088	1,088	1,632	1,088	1,904	2,448
INTERCAMBIO	163	163	245	163	286	367
REMATE	163	143	102	102	102	163
DONACION	27	41	41	41	41	54
SUSCRIPCIÓN	217	230	319	255	293	434
TOTALES	1,658	1,664	2,338	1,649	2,626	3,466

Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24	N° Clientes
2,448	2,720	2,448	3,536	3,808	2,992	27,200
367	408	367	530	571	449	4,080
163	245	224	204	184	245	2,040
61	82	54	54	82	102	680
485	587	497	548	599	638	5,100
3,524	4,041	3,591	4,873	5,244	4,425	39,100

Fuente: Elaboración Propia

Para los años siguientes de funcionamiento desde el año 3 hasta el año 5 y manteniendo lo que antes mencionado se espera un aumento significativo de clientes asociado a las intensas campañas de marketing y captación de suscriptores. Es decir, crecimientos por:

TABLA N° 36: Crecimiento N° de clientes a partir del año 3 hasta el año 5.

ITEM	Año 3	Año 4	Año 5
COMPRA	32,000	36,800	41,600
INTERCAMBIO	4,400	5,060	5,200
REMATE	2,000	2,300	2,600
DONACION	1,600	1,840	2,600
SUSCRIPCIÓN	6,000	6,900	7,800
TOTALES	46,000	52,900	59,800

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con lo comentado en el Punto 10.3.4 se consideró como monto de compra promedio per cápita de \$ 30.000 para el año 1, \$ 31.000 para el Año 2 en y a partir del Año 3 \$ 32.000 manteniéndose al menos hasta el Año 5. Respecto de las comisiones asociadas al Intercambio y Remate y que fue comentado en el Punto 10.2.2 serían fijos para el año 1 y año 2, considerando un aumento en el año 3. El valor de la suscripción se mantendrá fijo al menos los primeros 2 años de funcionamiento, y en el año 3 se aumenta el valor.

TABLA N° 37: Valores Transacciones

TRANSACCIÓN	N° Usuario	Año 1		Año 2		Año 3 - Año 5	
		Monto x Usuario	M. Total x Trans.	Monto x Usuario	M. Total x Trans.	Monto x Usuario	M. Total x Trans.
Gasto per capita	1	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 31,000	\$ 31,000	\$ 32,000	\$ 32,000
Com. Intercambio	2	\$ 2,500	\$ 5,000	\$ 2,500	\$ 5,000	\$ 3,000	\$ 6,000
Com. Remate	2	\$ 3,500	\$ 7,000	\$ 3,500	\$ 7,000	\$ 4,000	\$ 8,000
Valor Suscripción	1	\$ 6,990	\$ 6,990	\$ 6,990	\$ 6,990	\$ 8,990	\$ 8,990
Donación	1	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica

Fuente: Elaboración Propia

Por lo tanto, una vez que se han determinado la demanda potencial y los valores con los cuales contará cada transacción de la *e-commerce* se pueden conocer los ingresos del Año 1, quedando de la siguiente manera:

TABLA N° 38: Ingresos estimados Año 1 (en miles de \$)

Ingresos Año 1 (M\$)	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
COMPRA	\$ 26,880	\$ 26,880	\$ 32,256	\$ 26,880	\$ 47,040	\$ 60,480
INTERCAMBIO	\$ 1,344	\$ 1,176	\$ 840	\$ 840	\$ 840	\$ 1,344
REMATE	\$ 470	\$ 706	\$ 706	\$ 706	\$ 706	\$ 941
DONACION	\$	\$	\$	\$	\$	\$
SUSCRIPCIÓN	\$ 1,248	\$ 1,321	\$ 1,835	\$ 1,468	\$ 1,688	\$ 2,495
ING. X MERMA	\$ 81	\$ 92	\$ 139	\$ 92	\$ 162	\$ 208
TOTALES	\$ 30,024	\$ 30,175	\$ 35,775	\$ 29,986	\$ 50,435	\$ 65,468

Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	TOTAL INGRESOS
\$ 60,480	\$ 67,200	\$ 60,480	\$ 69,888	\$ 94,080	\$ 73,920	\$ 646,464
\$ 1,344	\$ 2,016	\$ 1,848	\$ 1,680	\$ 1,512	\$ 2,016	\$ 16,800
\$ 1,058	\$ 1,411	\$ 941	\$ 941	\$ 1,411	\$ 1,764	\$ 11,760
\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
\$ 2,789	\$ 3,376	\$ 2,862	\$ 3,156	\$ 3,450	\$ 3,670	\$ 29,358
\$ 208	\$ 231	\$ 208	\$ 300	\$ 323	\$ 254	\$ 2,299
\$ 65,879	\$ 74,234	\$ 66,339	\$ 75,965	\$ 100,776	\$ 81,624	\$ 706,681

Fuente: Elaboración Propia

Obsérvese, que en este caso, ya se comenzó a tomar en cuenta el ingreso por merma, cuestión que se explicó anteriormente. En los meses de marzo y octubre de cada año se castiga el precio de venta en un 20%, puesto que son los meses de *Cyberday* y *Black Friday* respectivamente y en los que se tiene contemplado participar.

Y en lo que concierne al Año 2, y por separado los Años 3 al 5 quedarían de la siguiente manera:

TABLA N° 39: Ingresos estimados Año 2 (en miles de \$)

Ingresos Año 2 (M\$)	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18
COMPRA	\$ 33,728	\$ 33,728	\$ 40,474	\$ 33,728	\$ 59,024	\$ 75,888
INTERCAMBIO	\$ 816	\$ 816	\$ 1,224	\$ 816	\$ 1,428	\$ 1,836
REMATE	\$ 1,142	\$ 1,000	\$ 714	\$ 714	\$ 714	\$ 1,142
DONACION	\$	\$	\$	\$	\$	\$
SUSCRIPCIÓN	\$ 1,515	\$ 1,604	\$ 2,228	\$ 1,782	\$ 2,050	\$ 3,030
ING. X MERMA	\$ 99	\$ 99	\$ 148	\$ 99	\$ 173	\$ 222
TOTALES	\$ 37,300	\$ 37,247	\$ 44,788	\$ 37,139	\$ 63,389	\$ 82,119

	Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24	TOTAL INGRESOS
	\$ 75,888	\$ 84,320	\$ 75,888	\$ 87,693	\$ 118,048	\$ 92,752	\$ 811,158
	\$ 1,836	\$ 2,040	\$ 1,836	\$ 2,652	\$ 2,856	\$ 2,244	\$ 20,400
	\$ 1,142	\$ 1,714	\$ 1,571	\$ 1,428	\$ 1,285	\$ 1,714	\$ 14,280
	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	\$ 3,387	\$ 4,100	\$ 3,476	\$ 3,832	\$ 4,189	\$ 4,456	\$ 35,649
	\$ 222	\$ 247	\$ 222	\$ 321	\$ 346	\$ 272	\$ 2,472
	\$ 82,476	\$ 92,420	\$ 82,993	\$ 95,926	\$ 126,724	\$ 101,438	\$ 883,959

Fuente: Elaboración Propia

TABLA N° 40: Ingresos estimados Año 3 – Año 5 (en miles de \$)

Ingresos Año 3 - Año 5 (M\$)	Año 3	Año 4	Año 5
COMPRA	\$ 849,920	\$ 977,408	\$ 1,104,896
INTERCAMBIO	\$ 26,400	\$ 30,360	\$ 31,200
REMATE	\$ 16,000	\$ 18,400	\$ 20,800
DONACION	\$	\$	\$
SUSCRIPCIÓN	\$ 53,940	\$ 62,031	\$ 70,122
ING. X MERMA	\$ 2,908	\$ 3,344	\$ 3,780
TOTALES	\$ 949,168	\$ 1,091,543	\$ 1,230,798

Fuente: Elaboración Propia

14.2.4 Costos fijos

-Remuneraciones

Se comienza con 17 personas en el Año 1, se proyecta contratar 6 personas en el Año 2 y 5 personas para el Año 3 para quedar con 28 personas (ver Anexo P y Anexo Q). Las remuneraciones se corrigen con el IPC proyectado para 2023¹⁰⁷ (3,7%).

-Arriendo oficina

Se proyecta arrendar por 3 años una oficina una vez al mes para efectuar reuniones de planificación, este tendría un costo de \$ 146.000 mensuales a través de *WeWork*.

-Transporte

Se encuentra contemplado para traslados que se puedan efectuar desde el Puerto de San Antonio por importaciones, pero se operará solo con proveedores nacionales al menos en los 5 años de funcionamiento. Los valores se mencionan en el Punto 11.4.

¹⁰⁷ <https://forbes.cl/economia-y-finanzas/2022-12-07/inflacion-en-chile-sigue-en-aumento-registra-alza-anual-de-133-y-banco-central-dice-que-economia-se-contrara-en-2023/>

-Dominio web

Aparece en \$ 0 el Año 1 porque se considera el primer pago en la Inversión Inicial. A partir del Año 2 se comienza con los pagos de forma regular todos los años.

-Capacitaciones

En este ítem se considera un 0,5% de remuneraciones mensuales totales de la empresa para cubrir el programa de capacitaciones y poder acceder a algún beneficio SENCE.

-Seguro vehículo

Se considera asegurar el vehículo que la empresa tendrá para su uso, la idea es resguardarlo, su carga y esperar que cumpla con la vida útil mínima (ver Anexo R).

-Licencia MS Office

Se contratará una versión office de Microsoft para poder operar de manera adecuada y correcta (ver Anexo S). Se debe trabajar con software que se encuentre debidamente acreditada y no implique un riesgo frente a la cantidad de información a manejar.

Se adjuntan las tablas de cómo se reflejarían estos ítems a partir del Año 1 y Año 2:

TABLA N° 41: Costos fijos Año 1 (en miles de \$)

Año 1	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Remuneraciones	\$ 23,960	\$ 23,960	\$ 23,960	\$ 23,960	\$ 23,960	\$ 23,960
Arriendo Bodega	\$ 439	\$ 439	\$ 439	\$ 439	\$ 439	\$ 439
Arriendo Oficina	\$ 146	\$ 146	\$ 146	\$ 146	\$ 146	\$ 146
Publicidad	\$ 1,344	\$ 1,344	\$ 2,419	\$ 1,344	\$ 2,352	\$ 3,024
Transporte	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Página web	\$ 79	\$ 79	\$ 79	\$ 79	\$ 79	\$ 79
Dominio web	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Seguridad página web	\$ 10	\$ 10	\$ 10	\$ 10	\$ 10	\$ 10
Consumos básicos	\$ 136	\$ 136	\$ 136	\$ 136	\$ 136	\$ 136
Capacitaciones	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120
Seguro Vehículo	\$ 153	\$ 153	\$ 153	\$ 153	\$ 153	\$ 153
Licencia MS Office	\$ 322	\$ 322	\$ 322	\$ 322	\$ 322	\$ 322
TOTALES	\$ 26,708	\$ 26,708	\$ 27,783	\$ 26,708	\$ 27,716	\$ 28,388

Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	TOTALES
\$ 23,960	\$ 23,960	\$ 23,960	\$ 23,960	\$ 23,960	\$ 23,960	\$ 287,520
\$ 439	\$ 439	\$ 439	\$ 439	\$ 439	\$ 439	\$ 5,265
\$ 146	\$ 146	\$ 146	\$ 146	\$ 146	\$ 146	\$ 1,755
\$ 3,024	\$ 6,720	\$ 3,024	\$ 5,242	\$ 9,408	\$ 7,392	\$ 46,637
\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
\$ 79	\$ 79	\$ 79	\$ 79	\$ 79	\$ 79	\$ 953
\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
\$ 10	\$ 10	\$ 10	\$ 10	\$ 10	\$ 10	\$ 119
\$ 136	\$ 136	\$ 136	\$ 136	\$ 136	\$ 136	\$ 1,630
\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 1,438
\$ 153	\$ 153	\$ 153	\$ 153	\$ 153	\$ 153	\$ 1,830
\$ 322	\$ 322	\$ 322	\$ 322	\$ 322	\$ 322	\$ 3,860
\$ 28,388	\$ 32,084	\$ 28,388	\$ 30,606	\$ 34,772	\$ 32,756	\$ 351,005

Fuente: Elaboración Propia

TABLA N° 42: Costos fijos Año 2 (en miles de \$)

Año 2	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18
Remuneraciones	\$ 27,447	\$ 27,447	\$ 27,447	\$ 27,447	\$ 27,447	\$ 27,447
Arriendo Bodega	\$ 455	\$ 455	\$ 455	\$ 455	\$ 455	\$ 455
Arriendo Oficina	\$ 152	\$ 152	\$ 152	\$ 152	\$ 152	\$ 152
Publicidad	\$ 1,686	\$ 1,686	\$ 3,036	\$ 1,686	\$ 2,951	\$ 3,794
Transporte	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Página web	\$ 82	\$ 82	\$ 82	\$ 82	\$ 82	\$ 82
Dominio web	\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 2
Seguridad página web	\$ 10	\$ 10	\$ 10	\$ 10	\$ 10	\$ 10
Consumos básicos	\$ 184	\$ 184	\$ 184	\$ 184	\$ 184	\$ 184
Capacitaciones	\$ 137	\$ 137	\$ 137	\$ 137	\$ 137	\$ 137
Seguro Vehículo	\$ 158	\$ 158	\$ 158	\$ 158	\$ 158	\$ 158
Licencia MS Office	\$ 416	\$ 416	\$ 416	\$ 416	\$ 416	\$ 416
TOTALES	\$ 30,730	\$ 30,730	\$ 32,079	\$ 30,730	\$ 31,995	\$ 32,838

Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24	Año 2
\$ 27,447	\$ 27,447	\$ 27,447	\$ 27,447	\$ 27,447	\$ 27,447	\$ 329,358
\$ 455	\$ 455	\$ 455	\$ 455	\$ 455	\$ 455	\$ 5,459
\$ 152	\$ 152	\$ 152	\$ 152	\$ 152	\$ 152	\$ 1,820
\$ 3,794	\$ 8,432	\$ 3,794	\$ 6,577	\$ 11,805	\$ 9,275	\$ 58,518
\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
\$ 82	\$ 82	\$ 82	\$ 82	\$ 82	\$ 82	\$ 988
\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 29
\$ 10	\$ 10	\$ 10	\$ 10	\$ 10	\$ 10	\$ 123
\$ 184	\$ 184	\$ 184	\$ 184	\$ 184	\$ 184	\$ 2,205
\$ 137	\$ 137	\$ 137	\$ 137	\$ 137	\$ 137	\$ 1,647
\$ 158	\$ 158	\$ 158	\$ 158	\$ 158	\$ 158	\$ 1,898
\$ 416	\$ 416	\$ 416	\$ 416	\$ 416	\$ 416	\$ 4,995
\$ 32,838	\$ 37,476	\$ 32,838	\$ 35,620	\$ 40,848	\$ 38,319	\$ 407,040

Fuente: Elaboración Propia

Finalmente, para el período comprendido entre los Año 3 al Año 5, quedaría de la siguiente manera:

TABLA N° 43: Costos fijos Año 3 – Año 5 (en miles de \$)

	Año 3	Año 4	Año 5
Remuneraciones	\$ 380,544	\$ 394,625	\$ 409,226
Arriendo Bodega	\$ 5,661	\$ 5,871	\$ 6,088
Arriendo Oficina	\$ 1,887	\$ 1,957	\$ 2,029
Publicidad	\$ 42,496	\$ 48,870	\$ 55,245
Transporte	\$	\$	\$
Página web	\$ 1,024	\$ 1,062	\$ 1,102
Dominio web	\$ 30	\$ 31	\$ 32
Seguridad página web	\$ 128	\$ 133	\$ 138
Consumos básicos	\$ 2,685	\$ 2,685	\$ 2,685
Capacitaciones	\$ 1,903	\$ 1,973	\$ 2,046
Seguro Vehículo	\$ 1,968	\$ 2,041	\$ 2,116
Licencia MS Office	\$ 6,130	\$ 6,130	\$ 6,130
TOTALES	\$ 444,457	\$ 465,377	\$ 486,836

Fuente: Elaboración Propia

14.2.5 Depreciación

Respecto de la depreciación de los bienes, se deprecian a partir del Año 1 los bienes que se adquirirán en la Inversión Inicial, mientras que para el Año 2 y Año 3 se considera la adquisición de los nuevos productos como celulares y notebook para las nuevas contrataciones. Por último, para el Año 4 se incluye la oficina que se adquirirá.

TABLA N° 44: Depreciación Año 1 (en miles de \$)

ITEM	Depreciación (Años)	VALOR COMERCIAL	Cantidad Año 1	Valor Total Año 1	Depreciación Anual x Bien Año 1	Depreciación Mensual x Bien Año 1
Impresora	5	\$ 160	1	\$ 160	\$ 32	\$ 3
Celulares	5	\$ 130	17	\$ 2,210	\$ 442	\$ 37
Notebook	5	\$ 500	16	\$ 8,000	\$ 1,600	\$ 133
Vehículo	5	\$ 39,000	1	\$ 39,000	\$ 7,800	\$ 650
Bien Raíz	20	\$ 77,250	0	\$	\$	\$
TOTAL				\$ 49,370	\$ 9,874	\$ 823

Fuente: Elaboración Propia

TABLA N° 45: Depreciación Año 2 (en miles de \$)

ITEM	Depreciación (Años)	VALOR COMERCIAL	Cantidad Año 2	Valor Total Año 2	Depreciación Anual	Depreciación Mensual
Impresora	5	\$ 160	1	\$ 160	\$ 32	\$ 3
Celulares	5	\$ 130	23	\$ 2,990	\$ 598	\$ 50
Notebook	5	\$ 500	22	\$ 11,000	\$ 2,200	\$ 183
Vehículo	5	\$ 39,000	1	\$ 39,000	\$ 7,800	\$ 650
Bien Raíz	20	\$ 77,250	0	\$	\$	\$
TOTAL				\$ 53,150	\$ 10,630	\$ 886

Fuente: Elaboración Propia

TABLA N° 46: Depreciación Año 3 – Año 5 (en miles de \$)

ITEM	Depreciación (Años)	VALOR COMERCIAL	Cantidad Año 3	Valor Total Año 3	Depreciación Anual x Bien Año 3	Cantidad Año 4	Valor Total Año 4	Depreciación Anual x Bien Año 4	Depreciación Anual x Bien Año 5
Impresora	5	\$ 160	1	\$ 160	\$ 32	1	\$ 160	\$ 32	\$ 32
Celulares	5	\$ 130	28	\$ 3,640	\$ 728	28	\$ 3,640	\$ 728	\$ 728
Notebook	5	\$ 500	27	\$ 13,500	\$ 2,700	27	\$ 13,500	\$ 2,700	\$ 2,700
Vehículo	5	\$ 39,000	1	\$ 39,000	\$ 7,800	1	\$ 39,000	\$ 7,800	\$ 7,800
Bien Raíz	20	\$ 77,250	0	\$	\$	1	\$ 77,250	\$ 3,863	\$ 3,863
TOTAL				\$ 56,300	\$ 11,260		\$ 133,550	\$ 15,123	\$ 15,123

Fuente: Elaboración Propia

14.2.6 Plan de Implementación

Se ha pensado en un plan de implementación que permita coordinar de manera ordenada y efectiva la formación y puesta en marcha del negocio, la contratación de personal y la compra de insumos necesarios, así como también la compra de una oficina mencionada

en el Punto 11.3. Este plan comenzará a ser ejecutivo a partir del 3° Trimestre del Año 0 finalizando en una primera etapa en el 1° Trimestre del Año 4.

TABLA N° 47: Etapas del Plan de Implementación

PLAN IMPLEMENTACIÓN	Año 0		Año 1				Año 2				Año 3				Año 4			
	3°T	4°T	1°T	2°T	3°T	4°T	1°T	2°T	3°T	4°T	1°T	2°T	3°T	4°T	1°T	2°T	3°T	4°T
FORMACIÓN DEL NEGOCIO																		
-Búsqueda de inversionistas	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>																
-Formalización del negocio	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>																
-Compra vehículo		<input checked="" type="checkbox"/>																
-Adquisición de productos (Inventario Inicial)		<input checked="" type="checkbox"/>																
-Compra activos fijos (celular, laptop e impresora)		<input checked="" type="checkbox"/>																
-Compra licencias MS Office		<input checked="" type="checkbox"/>																
-Contratación ea. solución tecnológica		<input checked="" type="checkbox"/>																
-Implementación página y seguridad web		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>															
-Contratación y capacitación del personal			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>														
-Arriendo oficina y bodega			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>														
-Contratación seguro vehículo			<input checked="" type="checkbox"/>															
PUESTA EN MARCHA																		
-Inauguración			<input checked="" type="checkbox"/>															
-Organización del personal			<input checked="" type="checkbox"/>															
-Puesta a prueba de los sistemas			<input checked="" type="checkbox"/>															
INCREMENTO DE PERSONAL																		
-Asistente Web							<input checked="" type="checkbox"/>											
-Asistente de Reclamos							<input checked="" type="checkbox"/>											
-Asistente de Cambios y Devoluciones							<input checked="" type="checkbox"/>											
-Asistente de Compras							<input checked="" type="checkbox"/>											
-Asistente Alianzas Personas							<input checked="" type="checkbox"/>											
-Asistente Alianzas Empresas							<input checked="" type="checkbox"/>											
ADQUISICIONES																		
-Compra celulares contrataciones Año 2							<input checked="" type="checkbox"/>											
-Compra notebooks contrataciones Año 2							<input checked="" type="checkbox"/>											
INCREMENTO DE PERSONAL																		
-Asistente de Proveedores											<input checked="" type="checkbox"/>							
-Asistente de Distribución											<input checked="" type="checkbox"/>							
-Asistente de Administración y Finanzas											<input checked="" type="checkbox"/>							
-Asistente de Capac., Desarrollo y Selección											<input checked="" type="checkbox"/>							
-Asistente de Compensación y Beneficios											<input checked="" type="checkbox"/>							
ADQUISICIONES																		
-Compra celulares contrataciones Año 3											<input checked="" type="checkbox"/>							
-Compra notebooks contrataciones Año 3											<input checked="" type="checkbox"/>							
-Compra oficina																	<input checked="" type="checkbox"/>	

Fuente: Elaboración Propia

14.2.7 Flujo de Caja

Una vez que se han analizado los puntos anteriores, se está en condiciones de proyectar el flujo de caja, este será proyectado a 5 años.

TABLA N° 48: Flujo de caja proyectado 5 años (en miles de \$)

FLUJO DE CAJA PROYECTADO	Año 0	Total Año 1	Total Año 2	Total Año 3	Total Año 4	Total Año 5
Inversión	-(81,699)					
Ingresos		706,681	883,959	949,168	1,091,543	1,230,798
Costo de Venta		371,725	399,598	470,115	540,632	611,150
Margen Bruto		334,956	484,361	479,053	550,911	619,649
Costos Fijos		351,005	407,040	444,457	465,377	486,836
Utilidad sobre el flujo		-(16,049)	77,321	34,596	85,533	132,812
Interes					4,399	4,399
Amortización					1,100	1,100
Depreciación		9,874	10,630	11,260	15,123	15,123
Utilidad antes de Impuesto		-(25,923)	66,691	23,336	64,912	112,191
Pérdida Acumulada						
Impuestos		8,207	29,688	6,301	17,526	30,291
Depreciación		9,874	10,630	11,260	15,123	15,123
Flujo de Caja		-(24,255)	47,633	28,295	62,508	97,022
Flujo de Caja Acumulado						
Capital de Trabajo	-(50,827)					

Fuente: Elaboración Propia

Para una mejor visualización de los ítems, en el Anexo T se despliegan los 2 primeros años.

14.2.8 Determinación VAN y TIR

Para el cálculo de la VAN y la TIR, debemos contar con la tasa de descuento, la cual ha sido obtenida a través de la siguiente formula:

$$\rho = R_f + PRM \cdot \beta + \text{Premio por liquidez}$$

Donde,

$$R_f = 1,66\%^{108} \quad PRM = 5,08\%^{109} \quad \beta = 1,52^{110} \quad PL = 9,8\%^{111}$$

$$\rho = 19,18\%$$

Finalmente, la VAN resultante es de \$ 72.722.050 y la TIR de un 25%.

14.2.9 Análisis de sensibilidad VAN

Para el análisis de la sensibilidad de la VAN, se definieron las siguientes variables para ser analizados en el *software Crystal Ball*: ventas de los años 1 al 5, costo de venta de los años 1 al 5 y el crecimiento de ventas en porcentajes a partir del año 1 al 5 (ver Anexo U). En base a los resultados obtenidos, se puede determinar que existe un 79.47% de posibilidad que la VAN obtenida por implementar sea superior a los resultados esperados al proyectar la situación con los supuestos ya considerados (M\$ 69.308).

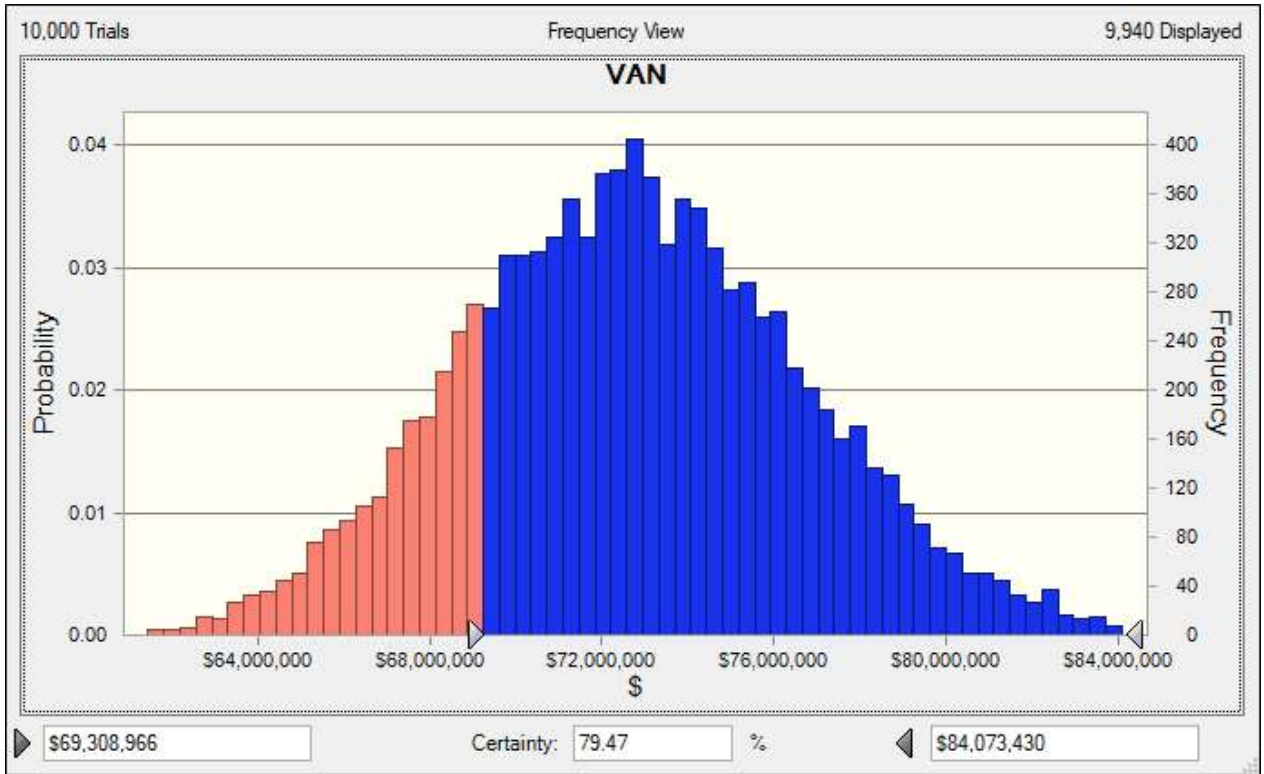
¹⁰⁸ https://si3.bcentral.cl/Siete/ES/Siete/Cuadro/CAP_TASA_INTERES/MN_TASA_INTERES_09/TMS_16/T312

¹⁰⁹ <https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/ctrypremJuly22.xlsx>

¹¹⁰ <https://es.finance.yahoo.com/quote/MELI?p=MELI>

¹¹¹ Estudios de Administración, vol. 19, N° 2, 2012, pp. 37-68, de Jorge Gregoire y Claudio Ortiz.

FIGURA N° 9: Análisis sensibilidad VAN



Fuente: Crystal Ball

15 CONCLUSIONES

Hoy en día ya no hay edad para poseer ciertos juguetes, juegos de mesa o figuras coleccionables, es una tendencia que se ha transformado en una especie de pasatiempo tanto para los niños, padres y adultos en general. Durante el desarrollo de esta tesis se produjeron varios hallazgos, y solo por mencionar quizás los más destacables como por ejemplo, la cantidad de dinero que destina en promedio el chileno para comprar estos tipos de artículos incluso cuando puede no haber niños en sus hogares, cuáles son sus objetos favoritos pudiendo ser una cuestión de moda dado principalmente por las franquicias que se encuentran presentes desde hace varios años en la industria y que han derivado del cine y de las plataformas de *streaming* y en donde se han desarrollado una amplia gama de objetos a partir de ellos viendo así una nueva entrada de ingresos a sus ya abultadas arcas.

Por otro lado, la pandemia producto del COVID-19 que convive con el ser humano desde el 2019, y que nos ha llevado a permanecer de forma prácticamente obligada y permanente en nuestros hogares, vino a empujar este mercado que en ningún ha estado caído, lo cual se puede observar en las importaciones que año a año se llevan a cabo y que esta tesis también abordó en el inicio, donde muchas familias encontraron refugio para reunirse y pasar el rato de mejor manera. De acuerdo con lo visto, esta tendencia no estaría mostrando una baja sino que al menos se estaría manteniendo en los próximos años, ya que al parecer el chileno está comenzando a disfrutar y aprovechar de mejor manera su tiempo, es decir, está teniendo un cambio en sus hábitos.

A grandes rasgos y por lo observado, el *e-commerce* ha resultado ser una solución perfecta para todos aquellos que no tienen el tiempo para buscar o simplemente aún están con el temor de la pandemia. Sin embargo, de acuerdo con la investigación de mercado desarrollada para esta ocasión, no solo vino a demostrar que la población en Chile está tendiendo a las compras por *internet*, sino que es una cuestión mundial y que adicionalmente el nivel de exigencia de los clientes en busca de los atributos que les satisfagan a la hora de comprar sus productos son bastantes claros al respecto, como por ejemplo, la seguridad de la información, una página *web* amigable el cual sea fácil de navegar y buscar cómodamente, las variadas formas de pago, entre otras cosas.

Respecto de este startup de *e-commerce* que se busca llevar adelante, encuentra muchas alternativas para desenvolverse aun cuando en la industria ya hay varios actores. Sin embargo, se viene a ampliar la parrilla de opciones a clientes o usuarios que no han tenido la oportunidad de desenvolverse en otros espacios que no sean las redes sociales con la inseguridad que ello conlleva. Por lo anterior, se logra identificar e intentar satisfacer esa búsqueda entregándoles un abanico de opciones, es decir, para comprar si así lo desea teniendo un amplio menú de productos; intercambiar productos si tiene una conciencia ecológica o porque simplemente no desea desecharlo; rematar este tipo de objetos para coleccionistas asiduos de conseguir esas preciadas “joyitas”; o, sencillamente donar a aquellos quienes estimen conveniente en su afán altruista de aportar. Sin duda, que quien visite la página *web* de esta *e-commerce* se encontrará con todo lo anterior, primando siempre lo comprometido en la visión y la misión de la empresa y también de aquellos objetivos que se buscan alcanzar.

16 BIBLIOGRAFIA

Editor Banco de Noticias. (2020). Ranking de los juegos más vendidos en pandemia. Obtenido de Press Latam website: <https://presslatam.cl/2020/07/ranking-de-los-juegos-mas-vendidos-en-pandemia/>

Sin autor. (2019). Niños ganan influencia en hábitos de consumo. Obtenido de Asociación Nacional de Aviadores de Chile website: <https://www.anda.cl/revista/temas-en-cannes-hay-miles-siempre-sono-fuerte-lo-de-las-marcas-con-proposito-como-marketear-en-anos-de-un-marcado-feminismo-como-hacer-bien-la-pega-en-un-siempre-cambiante-mercado-digital-la-si/>

AméricaEconomía.com. (2019). Estudio: en el mercado de los juguetes, los precios pueden hasta triplicarse según el país donde se compra. Obtenido de América Economía website: <https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/estudio-en-el-mercado-de-los-juguetes-los-precios-pueden-hasta-triplicarse-segun>

Hallman, C. (2022). The 25 highest-grossing media franchises of all time. Obtenido de Titlemax website: <https://www.titlemax.com/discovery-center/money-finance/the-25-highest-grossing-media-franchises-of-all-time/>

Universidad de Talca (2015). Niños aburridos: el mal de nuestros días. Obtenido de Universidad de Talca website: <https://www.otalca.cl/noticias/ninos-aburridos-el-mal-de-nuestros-dias/>

Garduño, M. (2021). Netflix y Disney+ le echan ‘una mano’ a la industria de juguetes. Obtenido de Forbes de México website: <https://www.forbes.com.mx/negocios-netflix-disney-industria-juguetes/>

Niebla, R. (2020). Niños hiperregalados: “Reciben tantos juguetes que, cuando pasa la novedad, se aburren o no saben jugar solos”. Obtenido de El País de España website: <https://elpais.com/mamas-papas/2020-12-18/ninos-hiperregalados-reciben-tantos-juguetes-que-cuando-pasa-la-novedad-se-aburren-no-saben-o-no-quieren-jugar-solos.html>

Violani, N. (2021). No apto para menores: guía para sumergirse en el coleccionismo de juguetes y figuras. Obtenido de La Tercera de Chile website: <https://www.latercera.com/practico/noticia/no-apto-para-menores-guia-para-sumergirse-en-el-coleccionismo-de-juguetes-y-figuras/RSA4XEOC6FGUVCR3NN3VB5OYNM/>

Alvino, C. (2021). Estadísticas de la situación digital de Chile en el 2020-2021. Obtenido de Branch website: <https://branch.com.co/marketing-digital/estadisticas-de-la-situacion-digital-de-chile-en-el-2020-2021/>

Escudero, J. (2021). Cómo hacer el plan de empresa de una app. Obtenido de Emprendedores España website: <https://www.emprendedores.es/plan-de-negocio/plan-negocio-app-aplicacion-movil/>

Sandiamedia. (2021). 10 modelos de negocio posibles para monetizar una aplicación mobile. Obtenido de Agencia de performance marketing Sandiamedia website: <https://sandiamedia.agency/modelos-de-negocio-monetizar-una-aplicacion-mobile/>

Fajardo, D. y Zuñiga, C. (2021). Boom de *startup* locales: Cómo Chile se convirtió en top 2 del emprendimiento mundial. Obtenido de La Tercera de Chile website: <https://www.latercera.com/pulso-pm/noticia/boom-de-startup-locales-como-chile-se-convirtio-en-top-2-del-emprendimiento-mundial/JP47WOXAZJFBDM57KDFSD4IP4M/>

Eyzaguirre, C. y Ugarte, J. (2013). Ley N° 20.659: Simplifica el régimen de constitución, modificación y disolución de sociedades comerciales. Obtenido Carey website: <https://www.carey.cl/ley-n20-659-simplifica-el-regimen-de-constitucion-modificacion-y-disolucion-de-sociedades-comerciales/#:~:text=El%20%20de%20mayo%20reci%C3%A9n,en%20el%20rol%20%C3%BAnico%20tributario.>

Dirección Nacional de Aduanas Chile. (s.f.). <https://www.aduana.cl/>

Banco Central de Chile. (s.f.). <https://www.bcn.cl/>

Instituto Nacional de Estadísticas de Chile. (s.f.). <https://www.ine.cl/>

Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. (s.f.). <https://www.economia.gob.cl/>

Ries, E., (2011). *El método Lean Startup. Cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua*. Nueva York, Estados Unidos. Editorial Crown Business.

Best, R., (2011). *Marketing Estratégico*. México D.F., México. Editorial Pearson.

Hax, A., (2009). *The Delta Model: Reinventing your business strategy*. Nueva York, Estados Unidos. Editorial Springer.

Kaplan, R., (2010). *Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard*. Boston, Estados Unidos. Editorial Harvard Business School.

Porter, M., (1986). *La cadena de valor y la ventaja competitiva*.

Porter, M., (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*.

Sawhney, M., Wolcott, R., & Arroniz, I. (2006). *The 12 different ways for companies to innovate*.

Humphrey, A., (2005). *SWOT Analysis for Management Consulting*.

Massons, J., (2014). *Finanzas. Análisis y estrategia financiera*. Barcelona, España. Editorial Hispano Europea.

17 ANEXOS

ANEXO A: Competidores

EMPRESA	ORIGEN	CATEGORÍA	TIPO DE PRODUCTOS	TIENDA FISICA/ONLINE/AMBOS
	Chile	Tienda Mayorista	Juguetes - Figuras de Acción - Autos y Pistas - Aire Libre - Manualidades Juegos de Mesa - Juegos de Rol - Disfraces Figuras Coleccionables Accesorios Gamer	Ambos
	Chile	Tienda Mayorista	Juguetes - Trenes - Autopistas - Radiocontrolados Juegos de Mesa - Puzzles - Maquetismo Figuras Coleccionables Accesorios Gamer	Ambos
	Chile	Tienda Mayorista	Juguetes - Muñecas - Autopistas Puzzles Figuras Coleccionables	Ambos
	Chile	Tienda Mayorista	Juegos Aire Libre - Juegos Inflables Autopistas - Vehículos Infantiles - Bicicletas	Ambos
	Chile	Tienda Especializada	Videojuegos - Consolas Figuras Coleccionables Cartas Coleccionables Juegos de Mesa - Naipes	Ambos
	Chile	Tienda Especializada	Videojuegos - Consolas Figuras Coleccionables Juguetes Juegos de Mesa - Naipes	Ambos
	Chile	Tienda Especializada	Videojuegos - Consolas Figuras Coleccionables Juguetes Juegos de Mesa - Naipes	Ambos
	Chile	Tienda Retail	Productos en General	Ambos
	Chile	Tienda Retail	Productos en General	Ambos
	Chile	Tienda Retail	Productos en General	Ambos
	EE.UU.	Tienda Retail	Productos en General	Online
	EE.UU.	Tienda Retail	Productos en General	Online

Fuente: Elaboración Propia

ANEXO B: Metodología de investigación de mercado.

-Preguntas de la encuesta

1 ¿Para qué utilizas *internet*? (Selección múltiple)

- a) Compras *online*
- b) Recreación *online*
- c) Estudio e investigación
- d) Redes sociales y mensajería
- e) Otros _____

2 ¿Con qué frecuencia utilizas *internet* en el día, en horas?

- a) Hasta 2 horas en el día
- b) Hasta 3 horas en el día
- c) Hasta 4 horas en el día
- d) Más de 4 horas en el día

3 ¿Has comprado productos por *internet*?

- a) No
- b) Sí

4 ¿Por qué motivo(s) compras por *internet*? Selección múltiple.

- a) Seguridad
- b) Precio
- c) Comodidad
- d) Variedad
- e) Otros _____

5 ¿En qué *e-commerce*(s) has comprado? Selección múltiple.

- a) mercadolibre.cl
- b) falabella.com
- c) ripley.cl
- d) paris.cl

- e) easy.cl
- f) lider.cl
- g) aliexpress.com
- h) amazon.com
- i) Otros _____

6 Cuando buscas un producto a través de una *e-commerce* ¿Cómo llegas? Selección múltiple

- a) Por una recomendación vista en redes sociales
- b) Por su búsqueda en *Google*
- c) Por un aviso visto en alguna página *web*
- d) Por una oferta a través del mail
- e) Otros _____

7 ¿Por qué motivo(s) has comprado en una *e-commerce*? Selección múltiple.

- a) Confianza
- b) Variedad
- c) Rapidez
- d) Precio
- e) Descuentos
- f) Otros _____

8 ¿Qué valora(s) más de comprar en una *e-commerce*? Selección múltiple.

- a) Formas de pago
- b) Ayuda en línea
- c) Seguridad para comprar
- d) Velocidad en la carga de foto e información de los productos
- e) Que sea amigable al momento de comprar para no perderse
- f) Otros _____

9 ¿Qué producto(s) has comprado en la(s) *e-commerce*(s)? Selección múltiple

- a) Vestuario
- b) Calzado
- c) Juguetes y videojuegos
- d) Juegos de mesa y naipes
- e) Figuras coleccionables
- f) Artículos electrónicos
- g) Alimentos
- h) Bebidas
- i) Otros _____

10 ¿Cuál es tu motivación para comprar juguetes, juegos y figuras coleccionables?
Selección múltiple

- a) Para regalar
- b) Para coleccionar
- c) Para donar
- d) Para revender
- e) Para rematar
- f) Otros _____

11 ¿Sueles realizar comparaciones en más de un lugar por los precios de los juguetes, juegos y figuras coleccionables?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) A veces
- d) Casi nunca
- e) Nunca

12 Cuando compras juguetes, juegos y figuras coleccionables ¿qué es lo que más valora(s)? Selección múltiple

- a) Que sean educativos
- b) Que sean originales
- c) Que sean populares

- d) Que sean baratos
- e) Que sean divertidos
- f) Otros _____

13 ¿Con que frecuencia compras juguetes, juegos y figuras coleccionables durante el año?

- a) Una vez en el año
- b) Entre dos y cinco veces en el año
- c) Entre seis y diez veces en el año
- d) Más de 10 veces en el año

14 ¿En qué ocasión(es) compra(s) juguetes, juegos y figuras coleccionables? Selección múltiple

- a) Cumpleaños
- b) Navidad
- c) *Babyshower*
- d) Bautizos
- e) Día del niño
- f) Otros _____

15 ¿Cuánto dinero dirías que gastas cada vez que compras juguetes, juegos y figuras coleccionables?

- a) Entre \$ 0 a \$ 50.000
- b) Entre \$ 50.001 a \$ 100.000
- c) Entre \$ 100.001 a \$ 150.000
- d) Entre \$ 150.001 a \$ 200.000
- e) Más de \$ 200.000

16 ¿Cuál es tu motivación para comprar juegos y figuras coleccionables? Selección múltiple

- a) Para regalar
- b) Para coleccionar

- c) Para donar
- d) Para revender
- e) Para rematar
- f) Otros _____

17 ¿Sueles realizar comparaciones en más de un lugar los precios por los juegos y figuras coleccionables?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) A veces
- d) Casi nunca
- e) Nunca

18 Cuando compras juegos y figuras coleccionables ¿qué es lo que más valora(s)? Selección múltiple

- a) Que sean educativos
- b) Que sean originales
- c) Que sean populares
- d) Que sean baratos
- e) Que sean divertidos
- f) Otros _____

19 ¿Con qué frecuencia compras juegos y figuras coleccionables durante el año?

- a) Una vez en el año
- b) Entre dos y cinco veces en el año
- c) Entre seis y diez veces en el año
- d) Más de 10 veces en el año

20 ¿En qué ocasión(es) compras juegos y figuras coleccionables? Selección múltiple

- a) Cumpleaños
- b) Navidad

- c) *Babyshower*
- d) Bautizos
- e) Día del niño
- f) Otros _____

21 ¿Cuánto dinero dirías que gastas cada vez que compras juegos y figuras coleccionables?

- a) Entre \$ 0 a \$ 50.000
- b) Entre \$ 50.001 a \$ 100.000
- c) Entre \$ 100.001 a \$ 150.000
- d) Entre \$ 150.001 a \$ 200.000
- e) Más de \$ 200.000

22 ¿Cuál es tu motivación para comprar juguetes y figuras coleccionables? Selección múltiple

- a) Para regalar
- b) Para coleccionar
- c) Para donar
- d) Para revender
- e) Para rematar
- f) Otros _____

23 ¿Sueles realizar comparaciones en más de un lugar por los precios de los juguetes y figuras coleccionables?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) A veces
- d) Casi nunca
- e) Nunca

24 Cuando compras juguetes y figuras coleccionables ¿qué es lo que más valora(s)? Selección múltiple

- a) Que sean educativos
- b) Que sean originales
- c) Que sean populares
- d) Que sean baratos
- e) Que sean divertidos
- f) Otros _____

25 ¿Con qué frecuencia compras juguetes y figuras coleccionables durante el año?

- a) Una vez en el año
- b) Entre dos y cinco veces en el año
- c) Entre seis y diez veces en el año
- d) Más de 10 veces en el año

26 ¿En qué ocasión(es) compras juguetes y figuras coleccionables? Selección múltiple

- a) Cumpleaños
- b) Navidad
- c) *Babyshower*
- d) Bautizos
- e) Día del niño
- f) Otros _____

27 ¿Cuánto dinero dirías que gastas cada vez que compras juguetes y figuras coleccionables?

- a) Entre \$ 0 a \$ 50.000
- b) Entre \$ 50.001 a \$ 100.000
- c) Entre \$ 100.001 a \$ 150.000
- d) Entre \$ 150.001 a \$ 200.000
- e) Más de \$ 200.000

28 ¿Cuál es tu motivación para comprar juguetes y juegos? Selección múltiple

- a) Para regalar

- b) Para coleccionar
- c) Para donar
- d) Para revender
- e) Para rematar
- f) Otros _____

29 ¿Sueles realizar comparaciones en más de un lugar por los precios de los juguetes y juegos?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) A veces
- d) Casi nunca
- e) Nunca

30 Cuando compras juguetes y juegos ¿qué es lo que más valora(s)? Selección múltiple

- a) Que sean educativos
- b) Que sean originales
- c) Que sean populares
- d) Que sean baratos
- e) Que sean divertidos
- f) Otros _____

31 ¿Con qué frecuencia compras juguetes y juegos durante el año?

- a) Una vez en el año
- b) Entre dos y cinco veces en el año
- c) Entre seis y diez veces en el año
- d) Más de 10 veces en el año

32 ¿En qué ocasión(es) compras juguetes y juegos? Selección múltiple

- a) Cumpleaños
- b) Navidad

- c) *Babyshower*
- d) Bautizos
- e) Día del niño
- f) Otros _____

33 ¿Cuánto dinero dirías que gastas cada vez que compras juguetes y juegos?

- a) Entre \$ 0 a \$ 50.000
- b) Entre \$ 50.001 a \$ 100.000
- c) Entre \$ 100.001 a \$ 150.000
- d) Entre \$ 150.001 a \$ 200.000
- e) Más de \$ 200.000

34 ¿Cuál es tu motivación para comprar juguetes? Selección múltiple

- a) Para regalar
- b) Para coleccionar
- c) Para donar
- d) Para revender
- e) Para rematar
- f) Otros _____

35 ¿Sueles realizar comparaciones en más de un lugar por los precios de los juguetes?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) A veces
- d) Casi nunca
- e) Nunca

36 Cuando compras juguetes ¿qué es lo que más valora(s)? Selección múltiple

- a) Que sean educativos
- b) Que sean originales
- c) Que sean populares

- d) Que sean baratos
- e) Que sean divertidos
- f) Otros _____

37 ¿Con qué frecuencia compras juguetes durante el año?

- a) Una vez en el año
- b) Entre dos y cinco veces en el año
- c) Entre seis y diez veces en el año
- d) Más de 10 veces en el año

38 ¿En qué ocasión(es) compra juguetes? Selección múltiple

- a) Cumpleaños
- b) Navidad
- c) *Babyshower*
- d) Bautizos
- e) Día del niño
- f) Otros _____

39 ¿Cuánto dinero dirías que gastas cada vez que compras juguetes?

- a) Entre \$ 0 a \$ 50.000
- b) Entre \$ 50.001 a \$ 100.000
- c) Entre \$ 100.001 a \$ 150.000
- d) Entre \$ 150.001 a \$ 200.000
- e) Más de \$ 200.000

40 ¿Cuál es tu motivación para comprar juegos? Selección múltiple

- a) Para regalar
- b) Para coleccionar
- c) Para donar
- d) Para revender
- e) Para rematar

f) Otros_____

41 ¿Sueles realizar comparaciones en más de un lugar por los precios de los juegos?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) A veces
- d) Casi nunca
- e) Nunca

42 Cuando compras juegos ¿qué es lo que más valora(s)? Selección múltiple

- a) Que sean educativos
- b) Que sean originales
- c) Que sean populares
- d) Que sean baratos
- e) Que sean divertidos
- f) Otros_____

43 ¿Con qué frecuencia compras juegos durante el año?

- a) Una vez en el año
- b) Entre dos y cinco veces en el año
- c) Entre seis y diez veces en el año
- d) Más de 10 veces en el año

44 ¿En qué ocasión(es) compra juegos? Selección múltiple

- a) Cumpleaños
- b) Navidad
- c) *Babyshower*
- d) Bautizos
- e) Día del niño
- f) Otros_____

45 ¿Cuánto dinero dirías que gastas cada vez que compras juegos?

- a) Entre \$ 0 a \$ 50.000
- b) Entre \$ 50.001 a \$ 100.000
- c) Entre \$ 100.001 a \$ 150.000
- d) Entre \$ 150.001 a \$ 200.000
- e) Más de \$ 200.000

46 ¿Cuál es tu motivación para comprar figuras coleccionables? Selección múltiple

- a) Para regalar
- b) Para coleccionar
- c) Para donar
- d) Para revender
- e) Para rematar
- f) Otros _____

47 ¿Sueles realizar comparaciones en más de un lugar por los precios de las figuras coleccionables?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) A veces
- d) Casi nunca
- e) Nunca

48 Cuando compras figuras coleccionables ¿qué es lo que más valora(s)? Selección múltiple

- a) Que sean educativos
- b) Que sean originales
- c) Que sean populares
- d) Que sean baratos
- e) Que sean divertidos
- f) Otros _____

49 ¿Con qué frecuencia compras figuras coleccionables durante el año?

- a) Una vez en el año
- b) Entre dos y cinco veces en el año
- c) Entre seis y diez veces en el año
- d) Más de 10 veces en el año

50 ¿En qué ocasión(es) compra figuras coleccionables? Selección múltiple

- a) Cumpleaños
- b) Navidad
- c) *Babyshower*
- d) Bautizos
- e) Día del niño
- f) Otros _____

51 ¿Cuánto dinero dirías que gastas cada vez que compras figuras coleccionables?

- a) Entre \$ 0 a \$ 50.000
- b) Entre \$ 50.001 a \$ 100.000
- c) Entre \$ 100.001 a \$ 150.000
- d) Entre \$ 150.001 a \$ 200.000
- e) Más de \$ 200.000

52 ¿Por qué motivo(s) no compras por *internet*? (Selección múltiple)

- a) Porque prefiero ver lo que compro
- b) Porque me preocupa la seguridad en el pago
- c) Porque otra persona lo hace por mi
- d) Porque no dispongo de una tarjeta que me permita comprar por *internet*
- e) Otros _____

53 ¿Cuál es tu género?

- a) Hombre
- b) Mujer

c) Prefiero no mencionarlo

54 ¿Cuál es tu edad?

- a) Entre 18 a 25 años
- b) Entre 26 a 35 años
- c) Entre 36 a 45 años
- d) Entre 46 a 55 años
- e) Mayor de 56 años

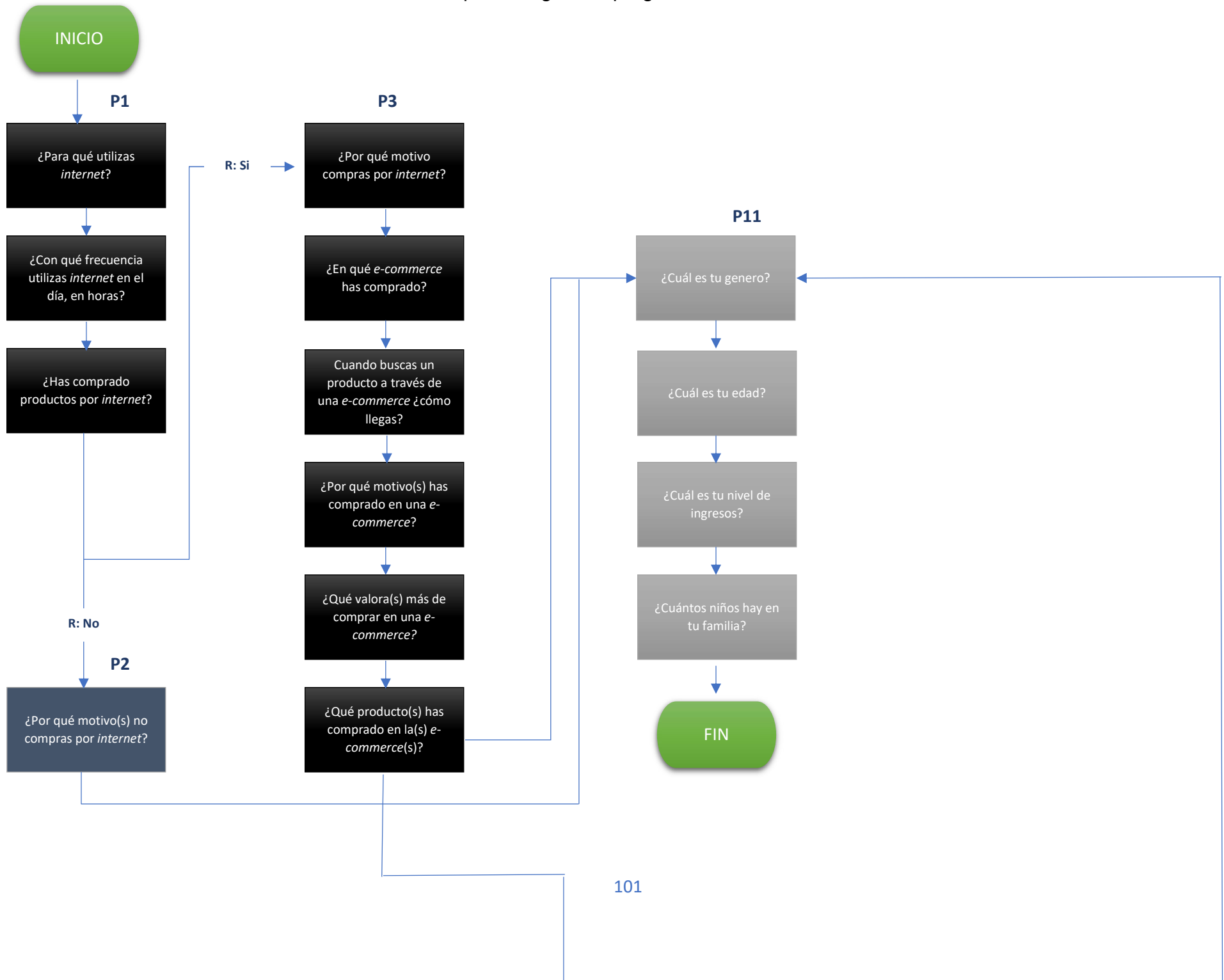
55 ¿Cuál es tu nivel de ingresos?

- a) Entre \$ 500.000 - \$ 1.000.000
- b) Entre \$ 1.000.001 - \$ 1.500.000
- c) Entre \$ 1.500.001 - \$ 2.000.000
- d) Entre \$ 2.000.001 - \$ 2.500.000
- e) Más de \$ 2.500.000

56 ¿Cuántos niños(as) hay en tu familia?

- a) 1
- b) 2
- c) 3
- d) 4 o más
- e) No hay

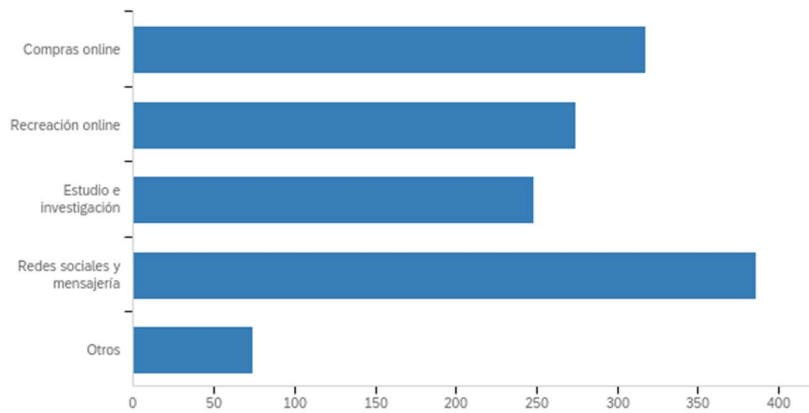
-Esquema lógico de preguntas en la encuesta



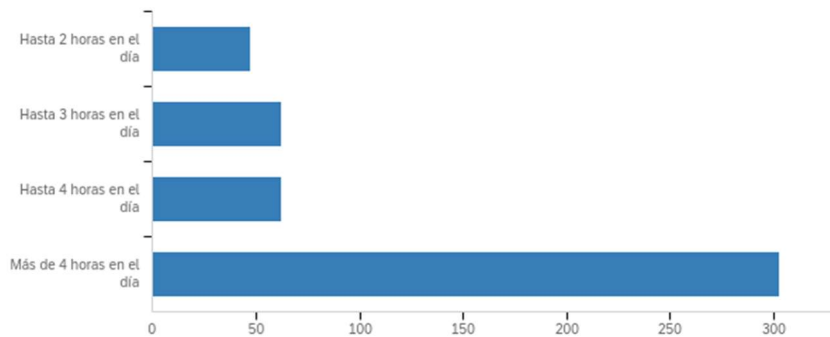


-Respuestas de la encuesta

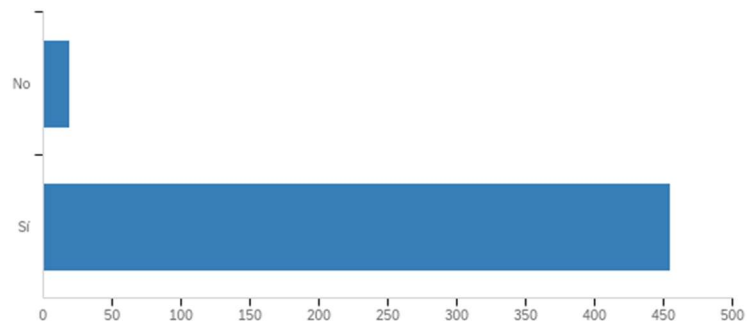
Q1 - ¿Para qué utilizas *internet*? (Selección múltiple)



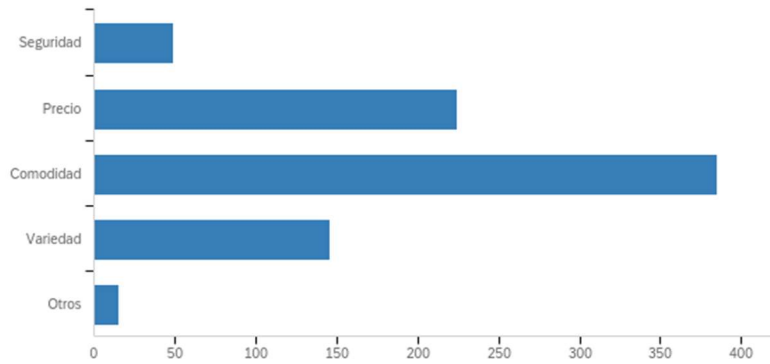
Q2 - ¿Con qué frecuencia utilizas *internet* en el día, en horas?



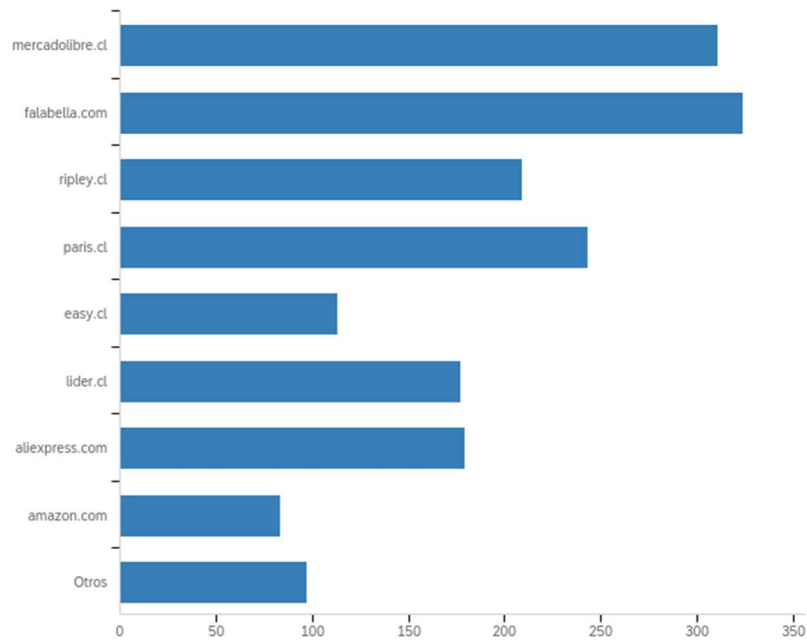
Q3 - ¿Has comprado productos por *internet*?



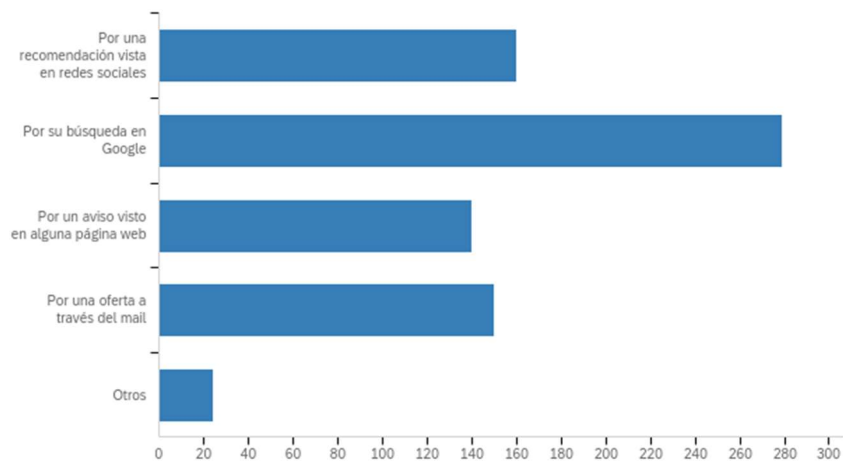
Q4 - ¿Por qué motivo(s) compras por *internet*? Selección múltiple.



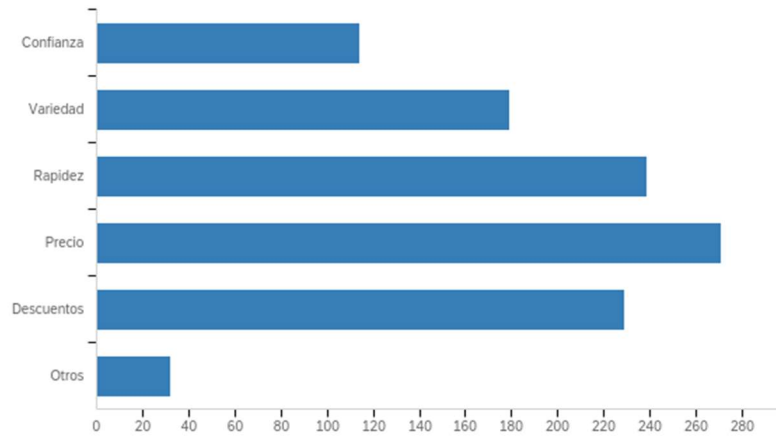
Q5 - ¿En qué *e-commerce*(s) has comprado? Selección múltiple.



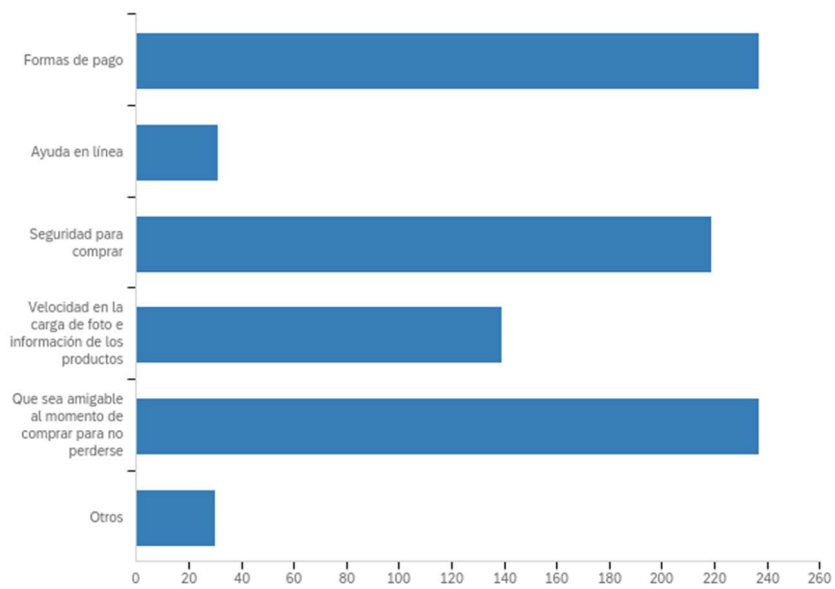
Q6 - Cuando buscas un producto a través de una *e-commerce* ¿Cómo llegas? Selección múltiple



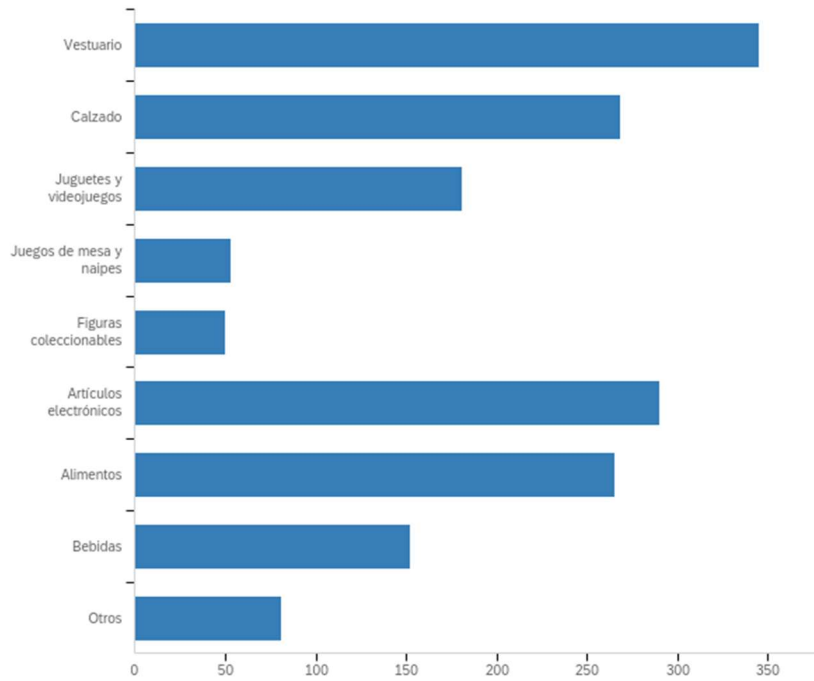
Q7 - ¿Por qué motivo(s) has comprado en una *e-commerce*? Selección múltiple.



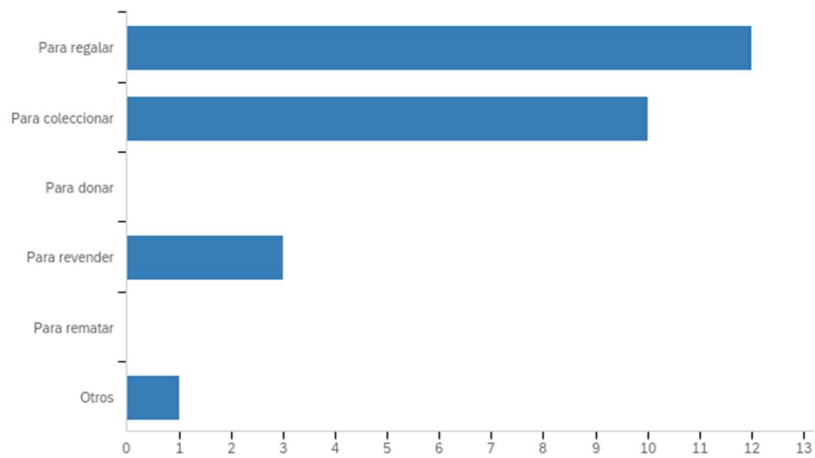
Q8 - ¿Qué valora(s) más de comprar en una *e-commerce*? Selección múltiple.



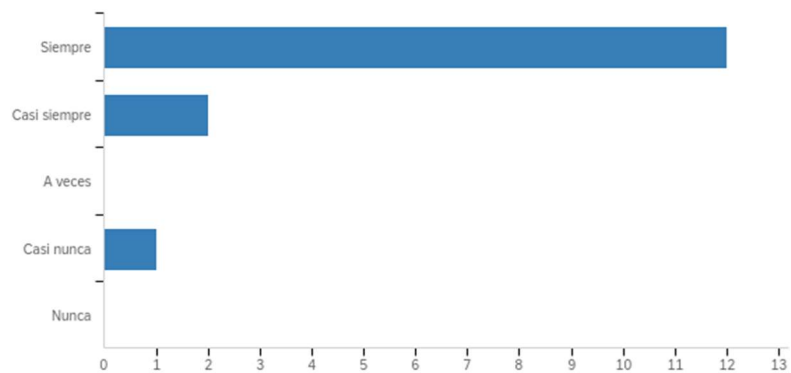
Q9 - ¿Qué producto(s) has comprado en la(s) *e-commerce*(s)? Selección múltiple



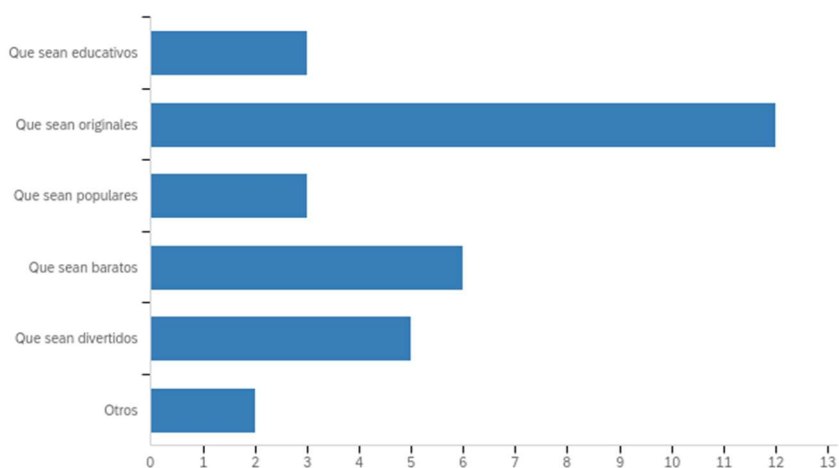
Q10 - ¿Cuál es tu motivación para comprar juguetes, juegos y figuras coleccionables?
Selección múltiple



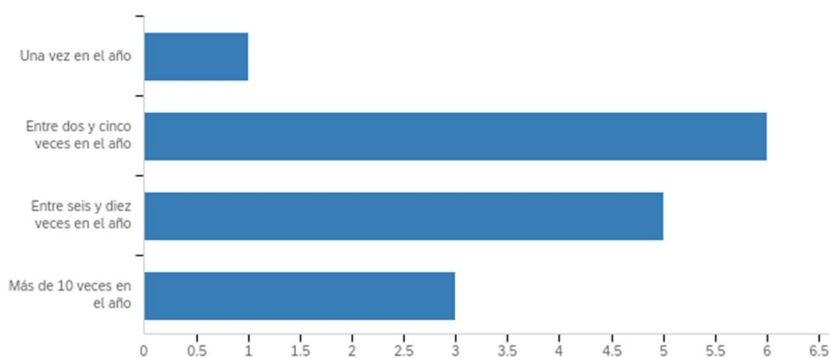
Q11 - ¿Sueles realizar comparaciones en más de un lugar por los precios de los juguetes, juegos y figuras coleccionables?



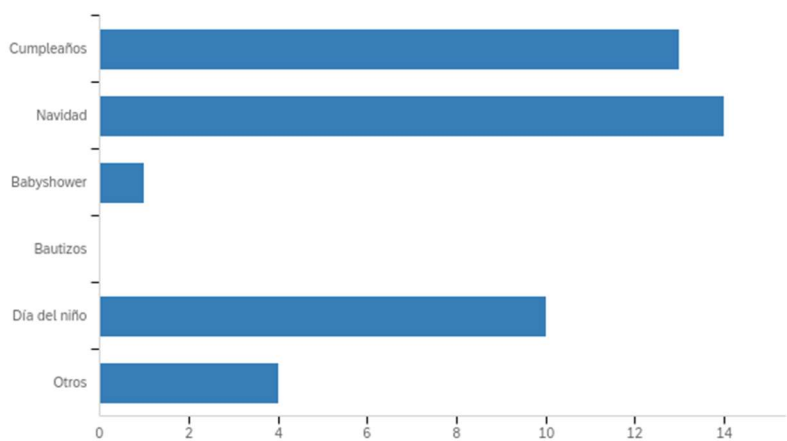
Q12 - Cuando compras juguetes, juegos y figuras coleccionables ¿qué es lo que más valora(s)? Selección múltiple



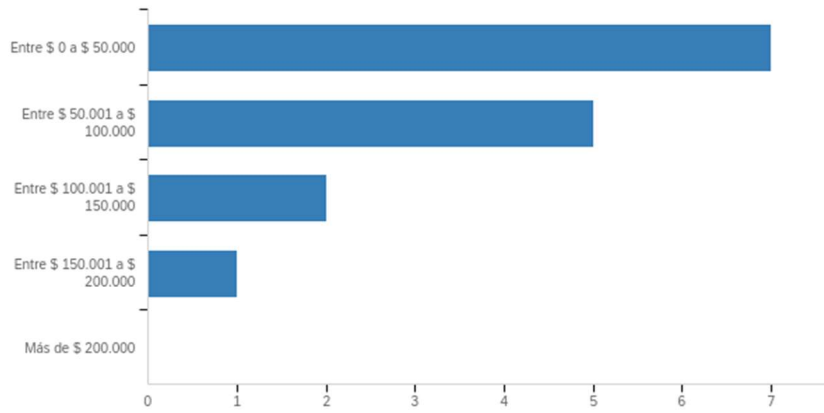
Q13 - ¿Con que frecuencia compras juguetes, juegos y figuras coleccionables durante el año?



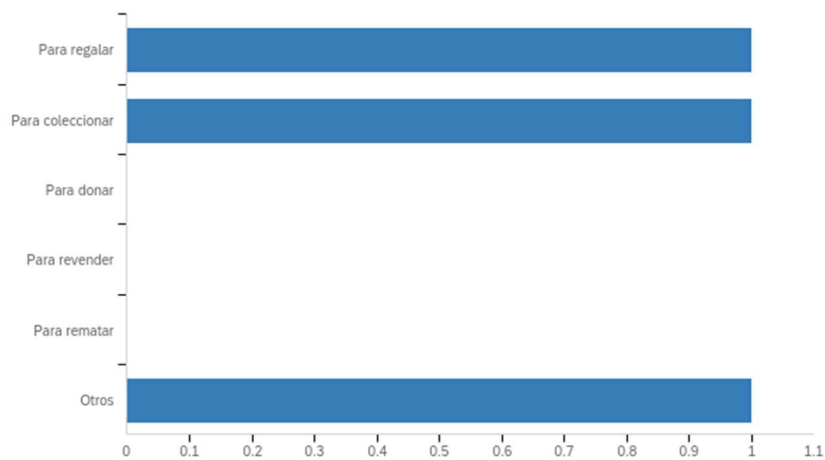
Q14 - ¿En qué ocasión(es) compra(s) juguetes, juegos y figuras coleccionables? Selección múltiple



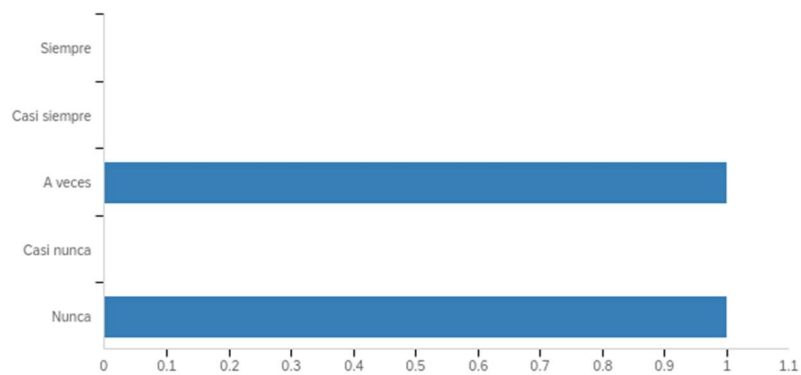
Q15 - ¿Cuánto dinero dirías que gastas cada vez que compras juguetes, juegos y figuras coleccionables?



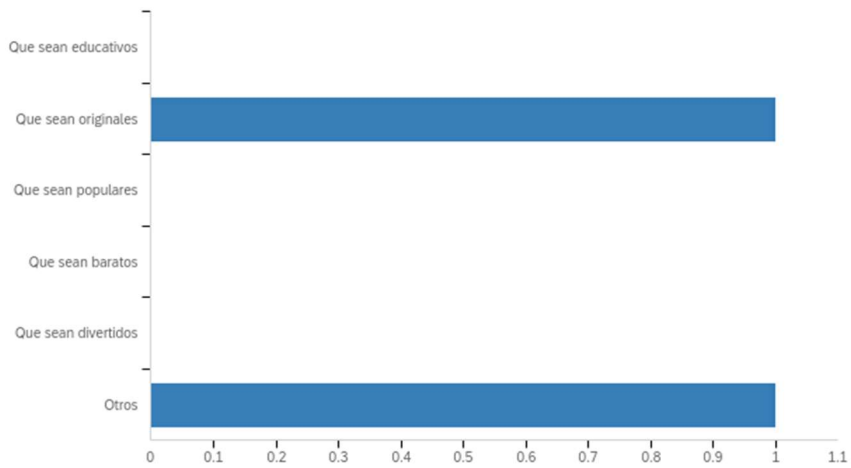
Q16 - ¿Cuál es tu motivación para comprar juegos y figuras coleccionables? Selección múltiple



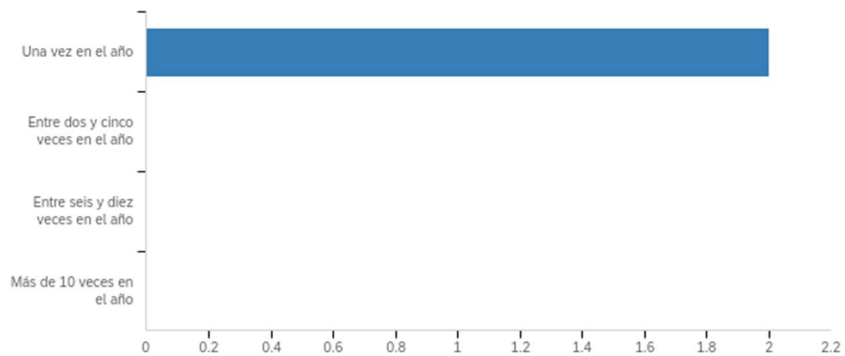
Q17 - ¿Sueles realizar comparaciones en más de un lugar los precios por los juegos y figuras coleccionables?



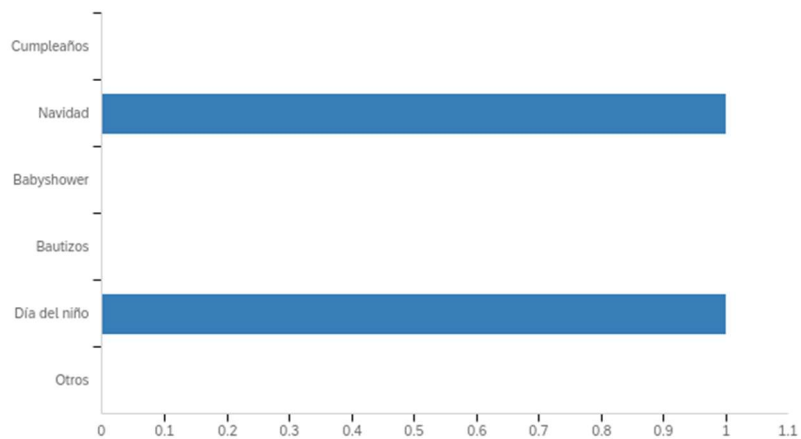
Q18 - Cuando compras juegos y figuras coleccionables ¿qué es lo que más valora(s)? Selección múltiple



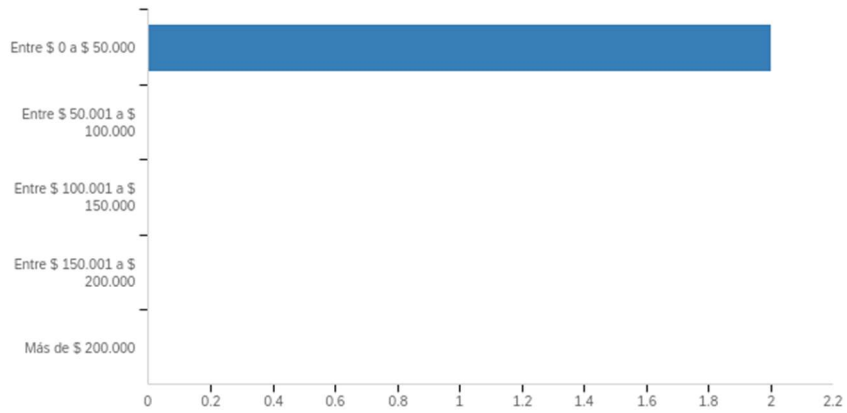
Q19 - ¿Con qué frecuencia compras juegos y figuras coleccionables durante el año?



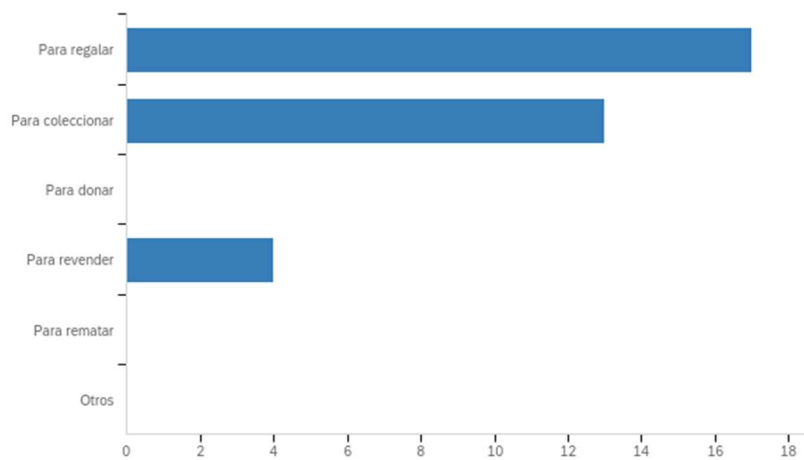
Q20 - ¿En qué ocasión(es) compras juegos y figuras coleccionables? Selección múltiple



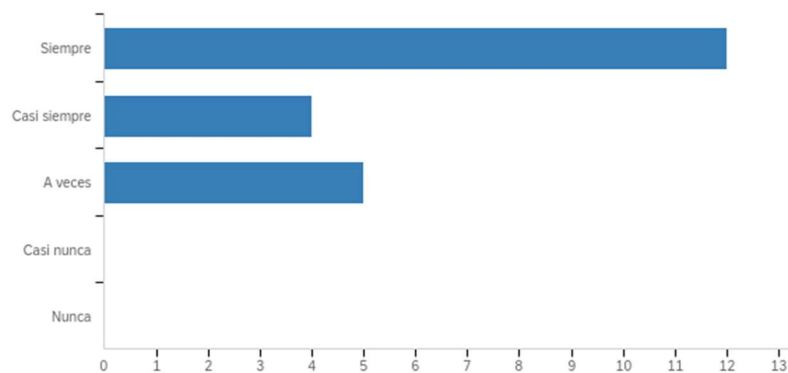
Q21 - ¿Cuánto dinero dirías que gastas cada vez que compras juegos y figuras coleccionables?



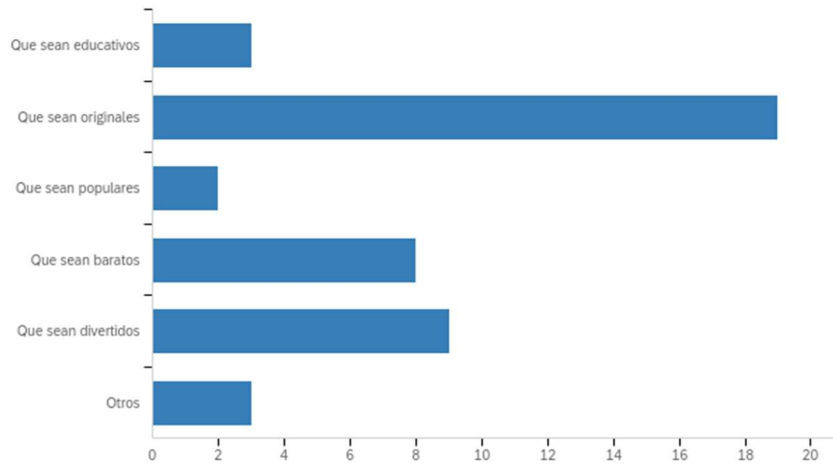
Q22 - ¿Cuál es tu motivación para comprar juguetes y figuras coleccionables?
Selección múltiple



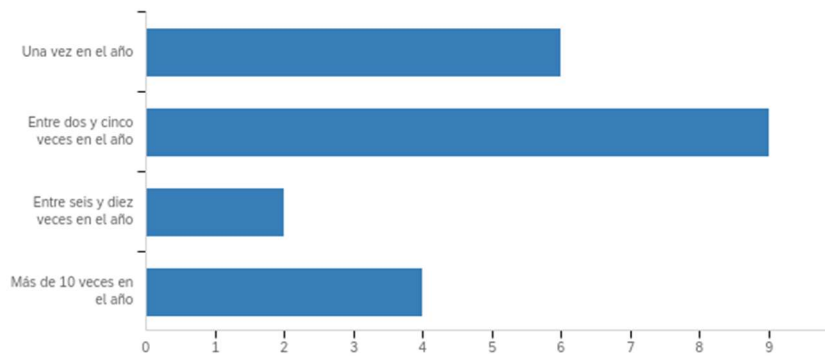
Q23 - ¿Sueles realizar comparaciones en más de un lugar por los precios de los juguetes y figuras coleccionables?



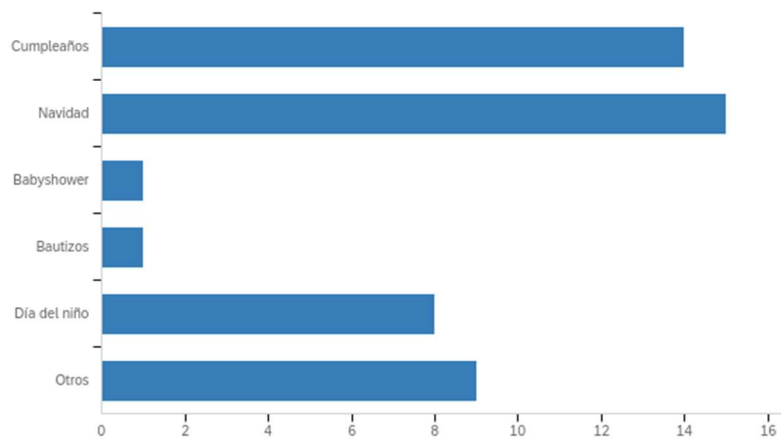
Q24 - Cuando compras juguetes y figuras coleccionables ¿qué es lo que más valora(s)?
Selección múltiple



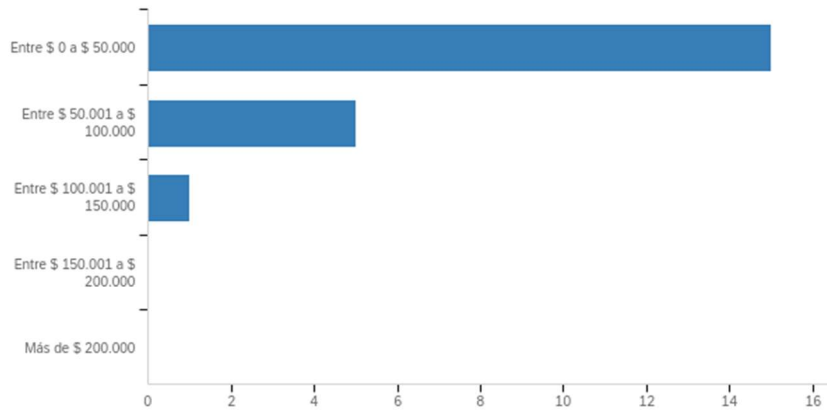
Q25 - ¿Con qué frecuencia compras juguetes y figuras coleccionables durante el año?



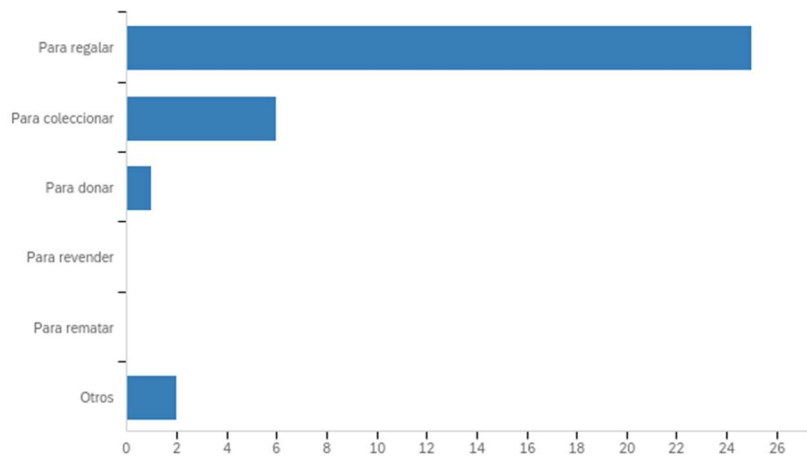
Q26 - ¿En qué ocasión(es) compras juguetes y figuras coleccionables? Selección múltiple



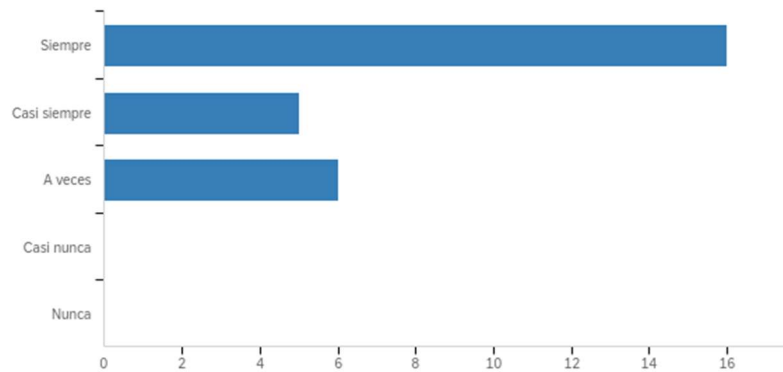
Q27 - ¿Cuánto dinero dirías que gastas cada vez que compras juguetes y figuras coleccionables?



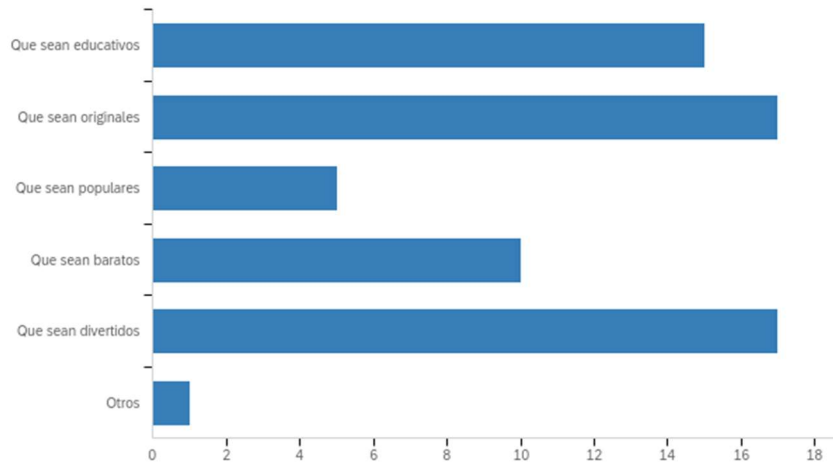
Q28 - ¿Cuál es tu motivación para comprar juguetes y juegos? Selección múltiple



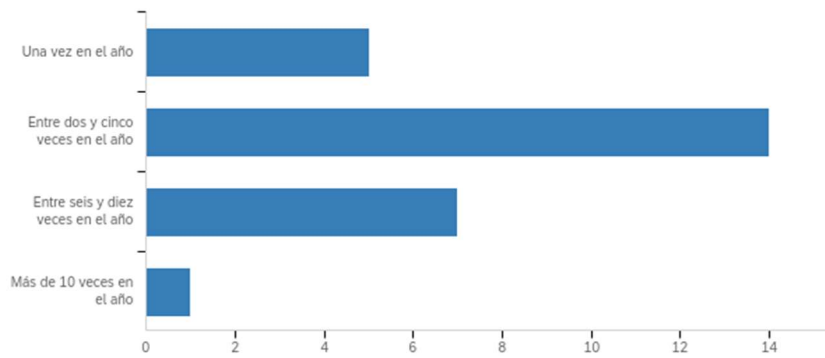
Q29 - ¿Sueles realizar comparaciones en más de un lugar por los precios de los juguetes y juegos?



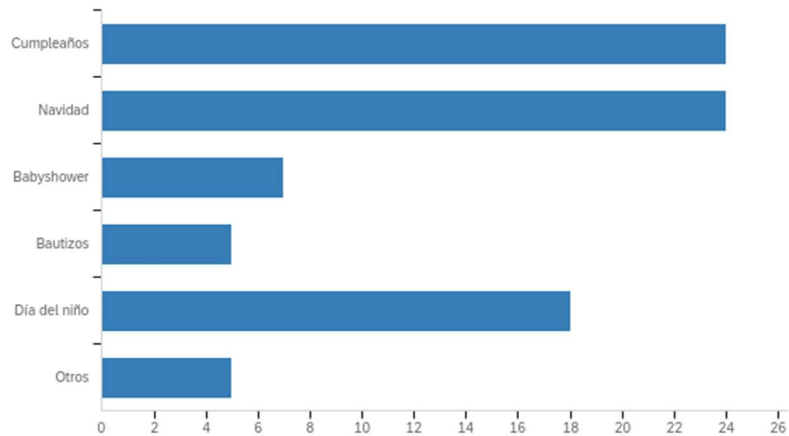
Q30 - Cuando compras juguetes y juegos ¿qué es lo que más valora(s)? Selección múltiple



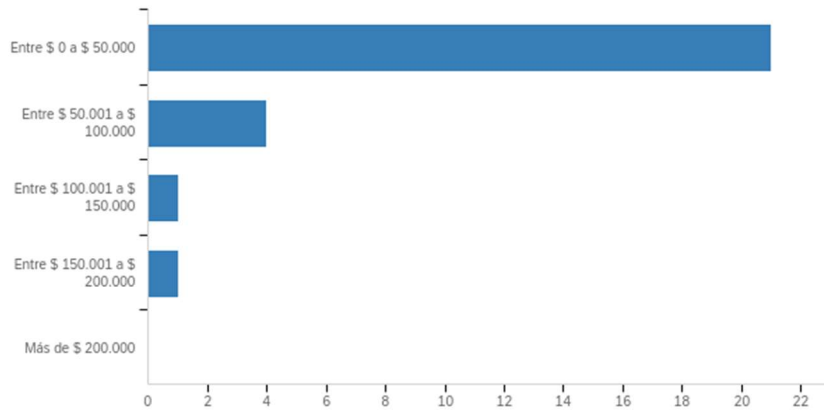
Q31 - ¿Con qué frecuencia compras juguetes y juegos durante el año?



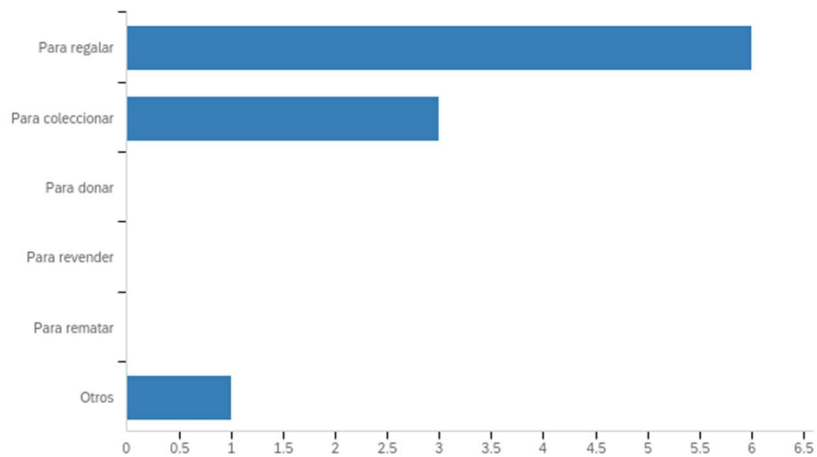
Q32 - ¿En qué ocasión(es) compras juguetes y juegos? Selección múltiple



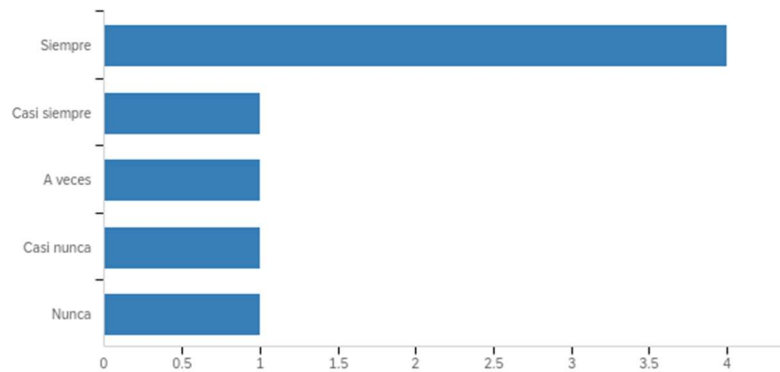
Q33 - ¿Cuánto dinero dirías que gastas cada vez que compras juguetes y juegos?



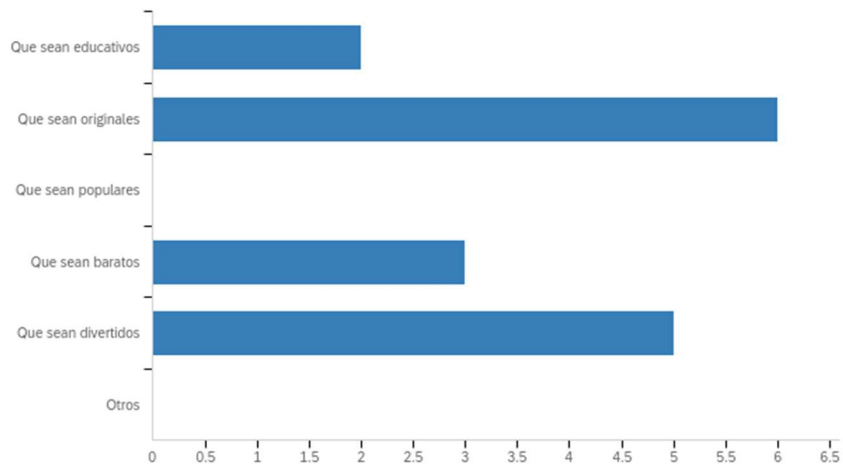
Q34 - ¿Cuál es tu motivación para comprar juegos? Selección múltiple



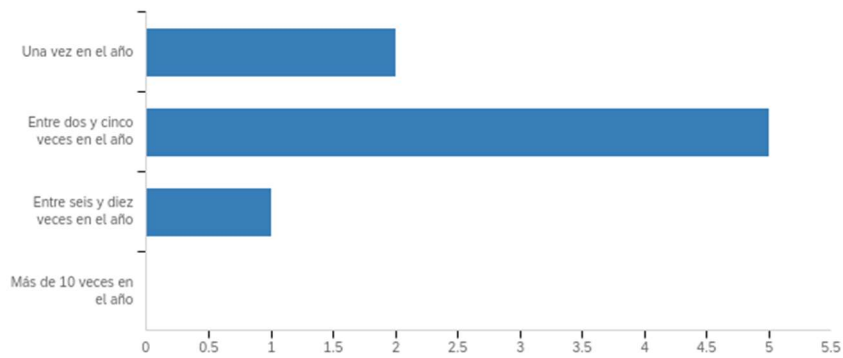
Q35 - ¿Sueles realizar comparaciones en más de un lugar por los precios de los juegos?



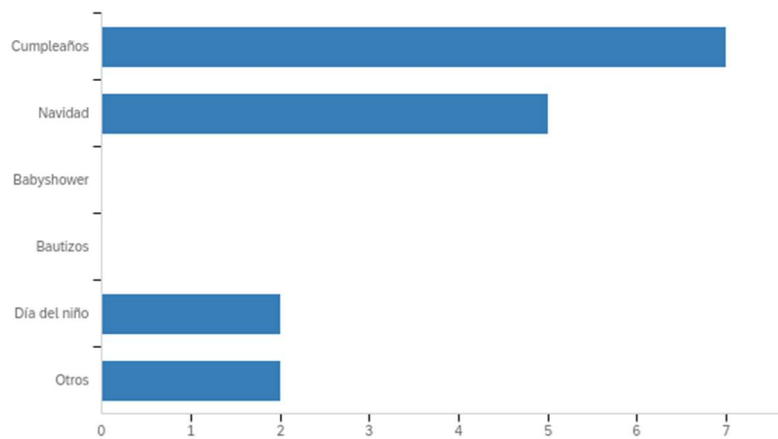
Q36 - Cuando compras juegos ¿qué es lo que más valora(s)? Selección múltiple



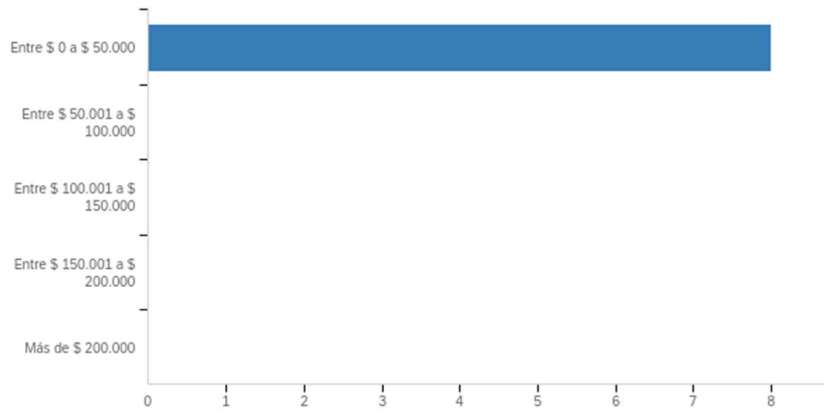
Q37 - ¿Con qué frecuencia compras juegos durante el año?



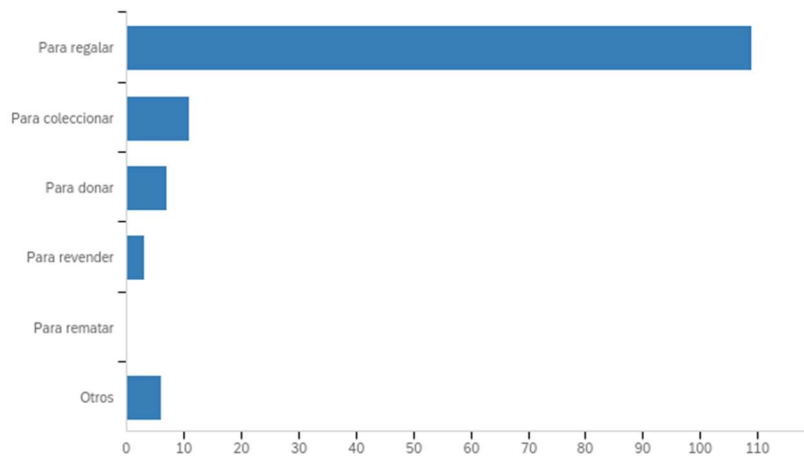
Q38 - ¿En qué ocasión(es) compra juegos? Selección múltiple



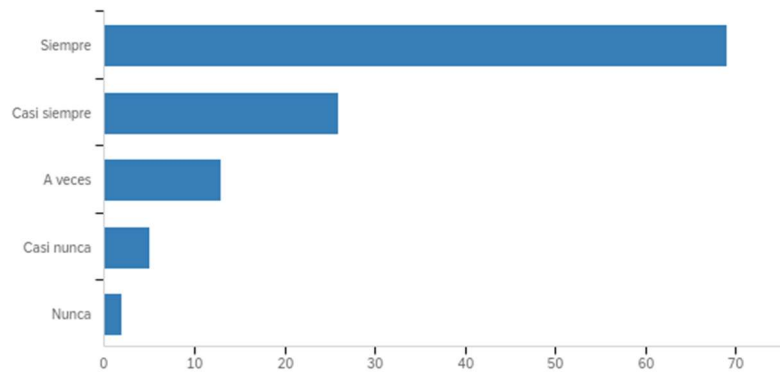
Q39 - ¿Cuánto dinero dirías que gastas cada vez que compras juegos?



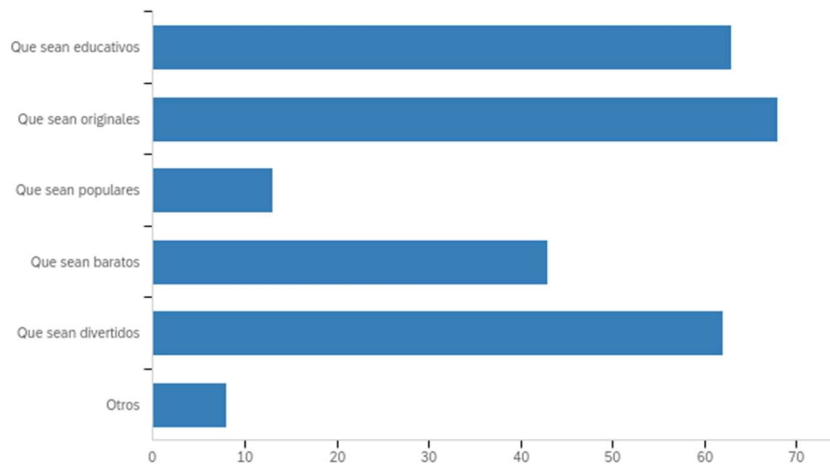
Q40 - ¿Cuál es tu motivación para comprar juguetes? Selección múltiple



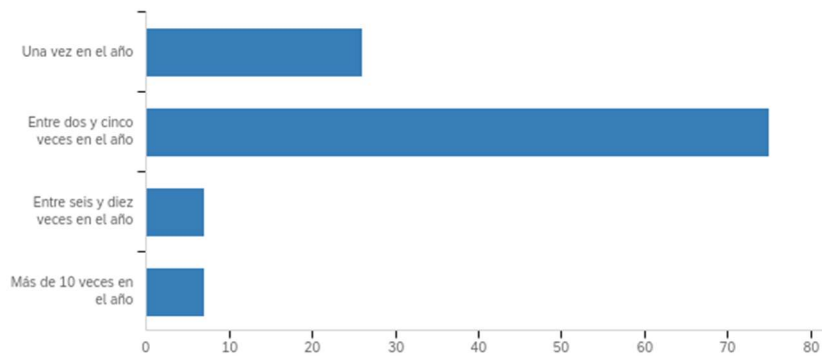
Q41 - ¿Sueles realizar comparaciones en más de un lugar por los precios de los juguetes?



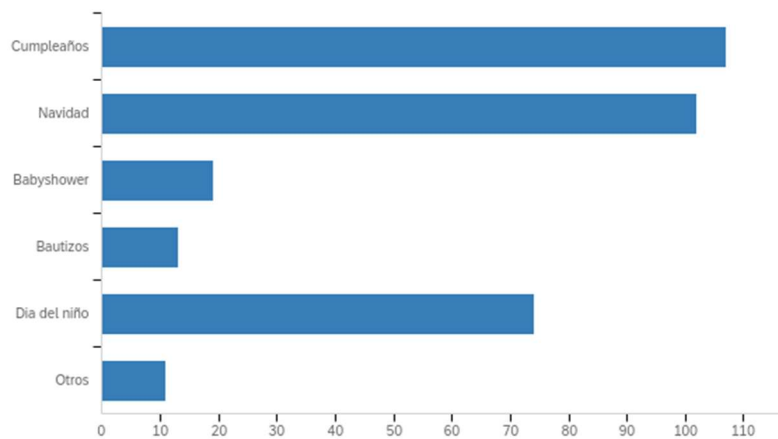
Q42 - Cuando compras juguetes ¿qué es lo que más valora(s)? Selección múltiple



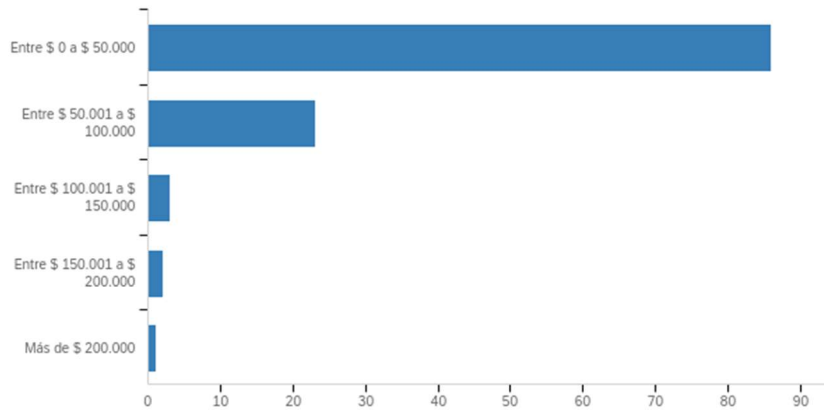
Q43 - ¿Con qué frecuencia compras juguetes durante el año?



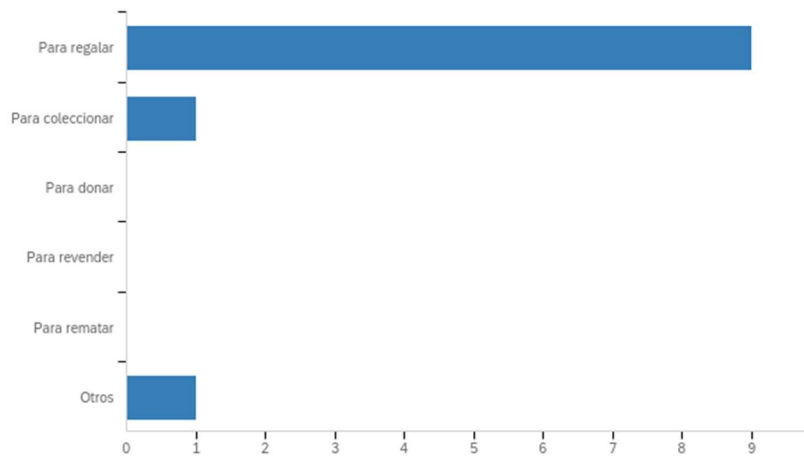
Q44 - ¿En qué ocasión(es) compra juguetes? Selección múltiple



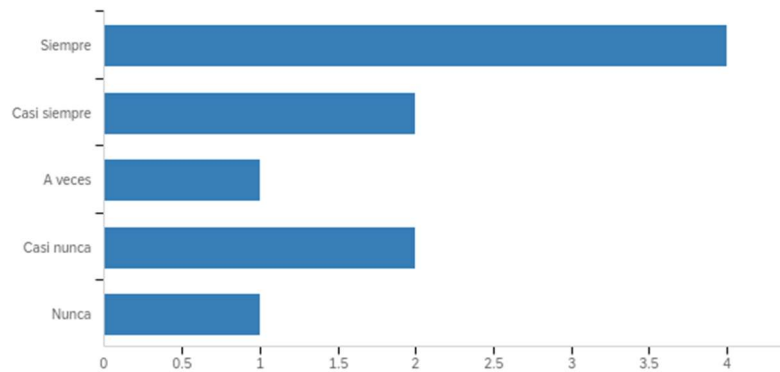
Q45 - ¿Cuánto dinero dirías que gastas cada vez que compras juguetes?



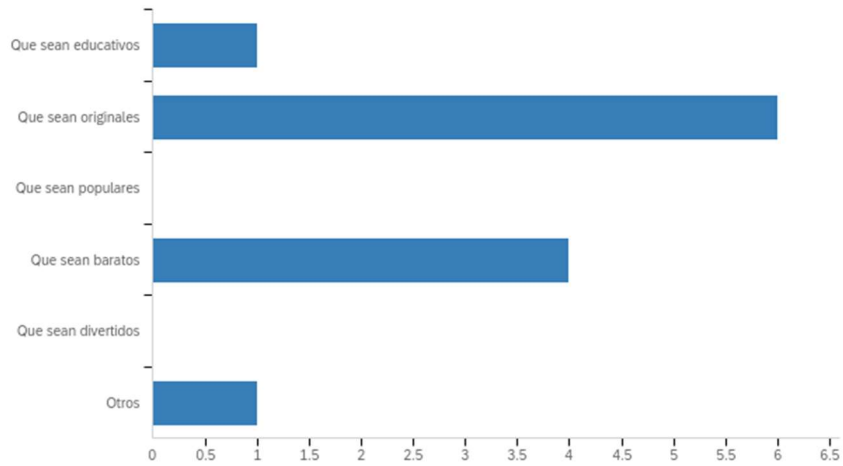
Q46 - ¿Cuál es tu motivación para comprar figuras coleccionables? Selección múltiple



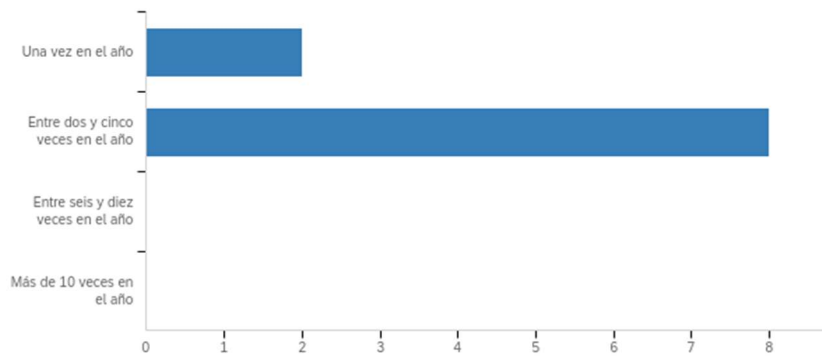
Q47 - ¿Sueles realizar comparaciones en más de un lugar por los precios de las figuras coleccionables?



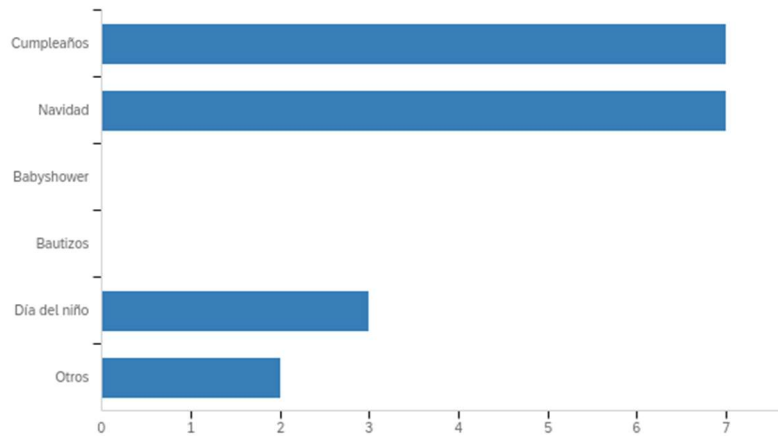
Q48 - Cuando compras figuras coleccionables ¿qué es lo que más valora(s)? Selección múltiple



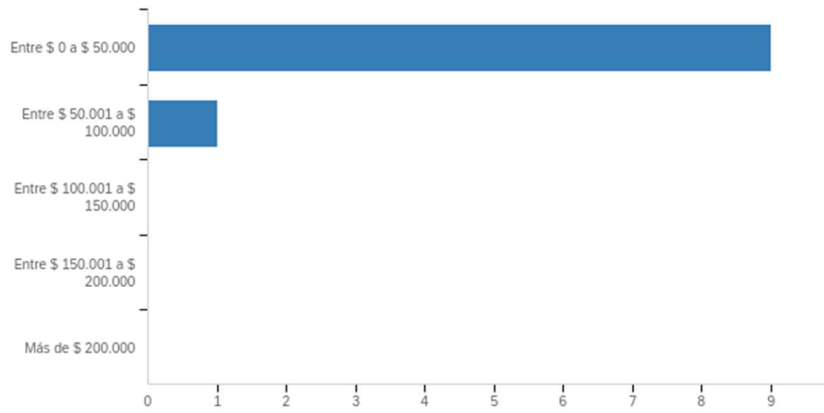
Q49 - ¿Con qué frecuencia compras figuras coleccionables durante el año?



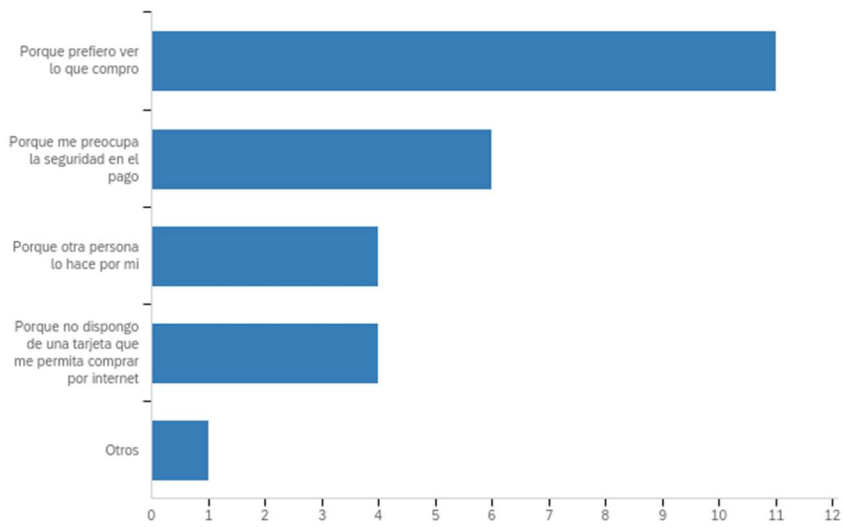
Q50 - ¿En qué ocasión(es) compra figuras coleccionables? Selección múltiple



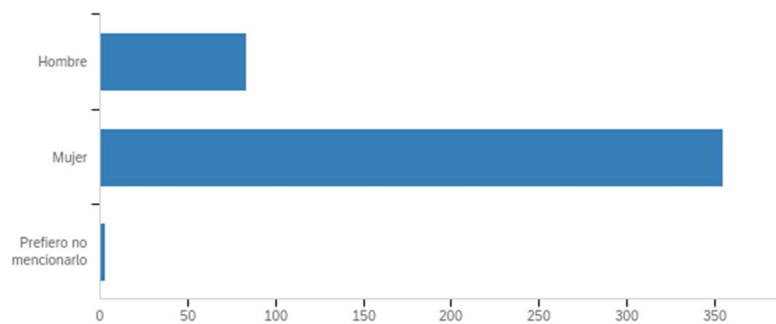
Q51 - ¿Cuánto dinero dirías que gastas cada vez que compras figuras coleccionables?



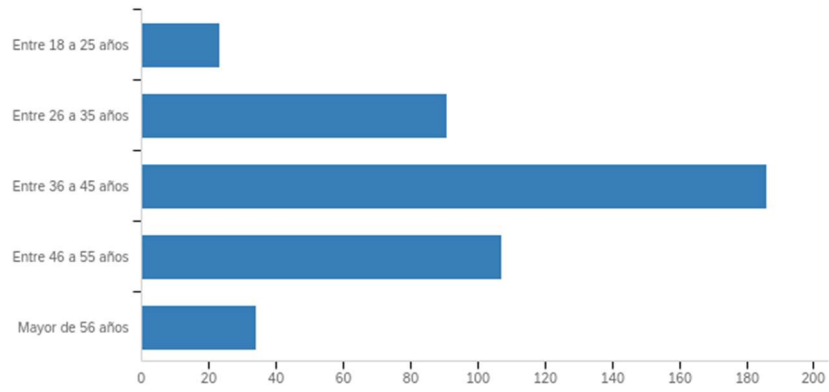
Q52 - ¿Por qué motivo(s) no compras por *internet*? (Selección múltiple)



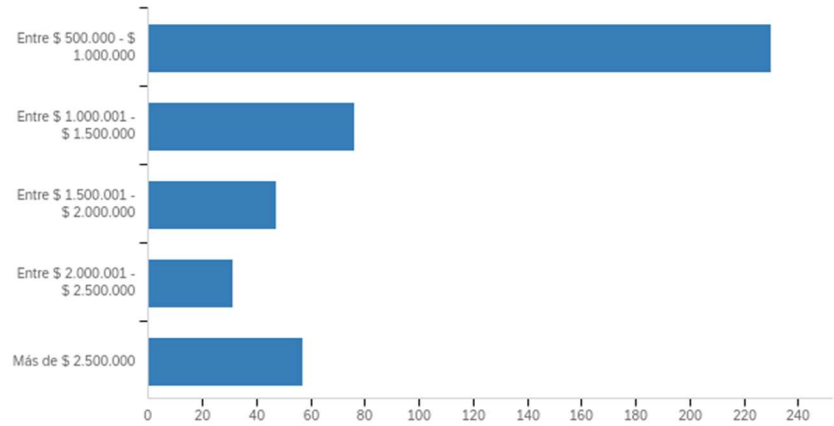
Q53 - ¿Cuál es tu género?



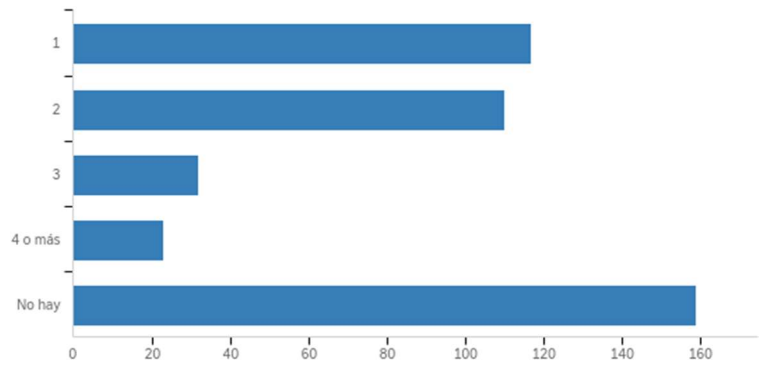
Q54 - ¿Cuál es tu edad?



Q55 - ¿Cuál es tu nivel de ingresos?



Q56 - ¿Cuántos niños(as) hay en tu familia?






















ANEXO C: Objetivos y métricas *Balance Scorecard*

Estrategia	Objetivo General	Objetivo Especifico	Nombre Indicador	Meta Indicador	Frecuencia Medición
Finanzas	Lograr la sostenibilidad financiera	Incrementar ingresos	% aumento de ventas	15%	Mensual
		Asegurar sostenibilidad financiera	EBITDA	25%	Anual
			Utilidad neta	15%	Anual
		Aumentar participación de mercado	% cantidad juguetes vendidos	70%	Mensual
			% cantidad juegos vendidos	50%	Mensual
Optimizar costos	% reducción de costos	5%	Anual		
Cliente	Generar satisfacción y lealtad del cliente	Tener excelencia operativa	Indice de gestión operativa	99%	Diario
		Relacionarse con el cliente	Indice de satisfacción del cliente	95%	Mensual
	Incorporar nuevos clientes	Ingresar a nuevos mercados	N° de personas	1,000	Mensual
		Aumentar visitas página web	N° de visitas	10,000	Mensual
	Fidelizar clientes	Retener clientes	Tasa retención de clientes	95%	Mensual
		Mejorar la rentabilidad de clientes	Tasa de rentabilidad clientes	4%	Anual
Procesos	Generar un proceso de innovación	Identificar de mercados	Puntuación	1	Mensual
		Crear productos	Puntuación	1	Mensual
	Generar un proceso operativo	Generar servicio	Tiempo de preparación de producto	5	Minutos
		Distribuir	Tiempo de entrega	48	Horas
	Generar un proceso de servicio	Mejorar servicio al cliente	Tiempo de respuesta	24	Horas
Personas	Invertir en capital humano	Atraer y retener el talento	Tasa de atracción y retención	97%	Anual
		Mejorar condiciones laborales y bienestar de los empleados	Puntuación	20%	Anual
	Capital organizacional	Implementar cultura y estructura organizacional	Puntuación	20%	Anual
		Alinearse con la estrategia	Puntuación	20%	Anual
		Gestionar el conocimiento	Puntuación	20%	Anual
	Invertir en capital de información	Invertir en sistemas de información	Tasa de disponibilidad	75%	Anual
		Invertir en infraestructura tecnológica	Puntuación	20%	Anual
Invertir en aplicaciones informáticas para mejorar los procesos		Tasa de rendimiento	95%	Anual	

Fuente: Elaboración Propia

ANEXO D: Customer Journey

Etapas del Viaje	Motivación	Busqueda por sitios web			Navega por el sitio	Productos Evaluados		Paga		Productos Recibidos
Actividades	Busca comprar un juguete, juego de mesa o figura coleccionable	Busca productos con palabras claves en el buscador	Click al primer aviso	Comprueba en línea de nuevo y va al primer aviso	Echa un vistazo a los productos en oferta	Abre una página para verificar los detalles del producto	Abre más páginas para comparar información	Procede a pagar el producto escogido	Contacta al servicio online por ayuda	Producto entregado
										
Sentimientos										
Muy feliz										
Neutral										
Infeliz										
Experiencias	Entusiasmado por adquirir un nuevo juguete, juego, figuras	Feliz de tener muchas opciones. Confundido de como elegir	Molesto por información innecesaria	Feliz con la info de la página web. No está seguro si es el mejor precio	Sorprendido de ver muchas ofertas	Frustrado por ver opiniones de otros	Encantado con los usos y diseños. Triste de encontrar productos agotados	Frustrado de encontrar pocas opciones de pago	Feliz de contar con tarjeta bancaria. Infeliz por tener que esperar un poco más	Feliz porque llevo su compra
Expectativas	Fácilmente obtiene descuentos	Buscador más amigable	Permite ocultar avisos innecesarios	Claro e innovador diseño de la web	Muchos descuentos durante las fiestas	Productos de mayor calidad	Sistema de suministro más rápido	Más opciones de pago	Velocidad del sitio web más rápido	Despachos gratis en el futuro

Fuente: Elaboración propia

ANEXO E: Segmentación geográfica.

NOMBRE REGIÓN	NOMBRE PROVINCIA	NOMBRE COMUNA	TOTAL POBLACIÓN EFECTIVAMENTE CENSADA
METROPOLITANA DE SANTIAGO	CORDILLERA	PUENTE ALTO	568,106
METROPOLITANA DE SANTIAGO	SANTIAGO	MAIPÚ	521,627
METROPOLITANA DE SANTIAGO	SANTIAGO	SANTIAGO	404,495
METROPOLITANA DE SANTIAGO	SANTIAGO	LA FLORIDA	366,916
ANTOFAGASTA	ANTOFAGASTA	ANTOFAGASTA	361,873
VALPARAÍSO	VALPARAÍSO	VIÑA DEL MAR	334,248
METROPOLITANA DE SANTIAGO	MAIPO	SAN BERNARDO	301,313
VALPARAÍSO	VALPARAÍSO	VALPARAÍSO	296,655
METROPOLITANA DE SANTIAGO	SANTIAGO	LAS CONDES	294,838
LA ARAUCANÍA	CAUTÍN	TEMUCO	282,415
LOS LAGOS	LLANQUIHUE	PUERTO MONTT	245,902
LIBERTADOR GENERAL BERNARDO O'HIGGINS	CACHAPOAL	RANCAGUA	241,774
METROPOLITANA DE SANTIAGO	SANTIAGO	PEÑALOLÉN	241,599
METROPOLITANA DE SANTIAGO	SANTIAGO	PUDAHUEL	230,293
COQUIMBO	ELQUI	COQUIMBO	227,730
BIOBÍO	CONCEPCIÓN	CONCEPCIÓN	223,574
ARICA Y PARINACOTA	ARICA	ARICA	221,364
COQUIMBO	ELQUI	LA SERENA	221,054
MAULE	TALCA	TALCA	220,357
METROPOLITANA DE SANTIAGO	SANTIAGO	QUILICURA	210,410
METROPOLITANA DE SANTIAGO	SANTIAGO	ÑUÑO A	208,237
BIOBÍO	BIOBÍO	LOS ÁNGELES	202,331
TARAPACÁ	IQUIQUE	IQUIQUE	191,468
ÑUBLE	DIGULLÍN	CHILLÁN	184,739
METROPOLITANA DE SANTIAGO	SANTIAGO	LA PINTANA	177,335
LOS RÍOS	VALDIVIA	VALDIVIA	166,080
ANTOFAGASTA	EL LOA	CALAMA	165,731
METROPOLITANA DE SANTIAGO	SANTIAGO	EL BOSQUE	162,505
LOS LAGOS	OSORNO	OSORNO	161,460
METROPOLITANA DE SANTIAGO	SANTIAGO	RECOLETA	157,851
ATACAMA	COPIAPÓ	COPIAPÓ	153,937
BIOBÍO	CONCEPCIÓN	TALCAHUANO	151,749
VALPARAÍSO	MARGA MARGA	QUILPUÉ	151,708
MAULE	CURICÓ	CURICÓ	149,136
METROPOLITANA DE SANTIAGO	SANTIAGO	RENCA	147,151
METROPOLITANA DE SANTIAGO	SANTIAGO	ESTACIÓN CENTRAL	147,041
METROPOLITANA DE SANTIAGO	CHACABUCO	COLINA	146,207
METROPOLITANA DE SANTIAGO	SANTIAGO	PROVIDENCIA	142,079
METROPOLITANA DE SANTIAGO	SANTIAGO	CERRO NAVIA	132,622
BIOBÍO	CONCEPCIÓN	SAN PEDRO DE LA PAZ	131,808
MAGALLANES Y DE LA ANTÁRTICA CHILENA	MAGALLANES	PUNTA ARENAS	131,592
METROPOLITANA DE SANTIAGO	SANTIAGO	CONCHALÍ	126,955
VALPARAÍSO	MARGA MARGA	VILLA ALEMANA	126,548
METROPOLITANA DE SANTIAGO	MELIPILLA	MELIPILLA	123,627
METROPOLITANA DE SANTIAGO	SANTIAGO	LA GRANJA	116,571
METROPOLITANA DE SANTIAGO	SANTIAGO	MACUL	116,534
BIOBÍO	CONCEPCIÓN	CORONEL	116,262
COQUIMBO	LIMARÍ	OVALLE	111,272
METROPOLITANA DE SANTIAGO	SANTIAGO	QUINTA NORMAL	110,026
TARAPACÁ	IQUIQUE	ALTO HOSPICIO	108,375
METROPOLITANA DE SANTIAGO	SANTIAGO	SAN MIGUEL	107,954
METROPOLITANA DE SANTIAGO	SANTIAGO	LO BARNECHEA	105,833
METROPOLITANA DE SANTIAGO	CHACABUCO	LAMPA	102,034
METROPOLITANA DE SANTIAGO	SANTIAGO	PEDRO AGUIRRE CERDA	101,174
METROPOLITANA DE SANTIAGO	SANTIAGO	INDEPENDENCIA	100,281
METROPOLITANA DE SANTIAGO	SANTIAGO	LO ESPEJO	98,804
METROPOLITANA DE SANTIAGO	SANTIAGO	HUECHURABA	98,671
METROPOLITANA DE SANTIAGO	MAIPO	BUIN	96,614
METROPOLITANA DE SANTIAGO	SANTIAGO	LO PRADO	96,249
METROPOLITANA DE SANTIAGO	SANTIAGO	SAN JOAQUÍN	94,492
METROPOLITANA DE SANTIAGO	SANTIAGO	LA REINA	92,787
METROPOLITANA DE SANTIAGO	TALAGANTE	PEÑAFLOR	90,201
METROPOLITANA DE SANTIAGO	SANTIAGO	LA CISTERNA	90,119
METROPOLITANA DE SANTIAGO	SANTIAGO	VITACURA	85,384
METROPOLITANA DE SANTIAGO	SANTIAGO	SAN RAMÓN	82,900
METROPOLITANA DE SANTIAGO	SANTIAGO	CERRILLOS	80,832
METROPOLITANA DE SANTIAGO	TALAGANTE	TALAGANTE	74,237
METROPOLITANA DE SANTIAGO	MAIPO	PAINE	72,759
METROPOLITANA DE SANTIAGO	TALAGANTE	PADRE HURTADO	63,250
METROPOLITANA DE SANTIAGO	TALAGANTE	ISLA DE MAIPO	36,219
METROPOLITANA DE SANTIAGO	TALAGANTE	EL MONTE	35,923
METROPOLITANA DE SANTIAGO	MELIPILLA	CURACAVÍ	32,579
METROPOLITANA DE SANTIAGO	CORDILLERA	PIRQUE	26,521
METROPOLITANA DE SANTIAGO	MAIPO	CALERA DE TANGO	25,392
METROPOLITANA DE SANTIAGO	CHACABUCO	TILTIL	19,312
METROPOLITANA DE SANTIAGO	CORDILLERA	SAN JOSÉ DE MAIPO	18,189
METROPOLITANA DE SANTIAGO	MELIPILLA	MARÍA PINTO	13,590
METROPOLITANA DE SANTIAGO	MELIPILLA	SAN PEDRO	9,726
METROPOLITANA DE SANTIAGO	MELIPILLA	ALHUÉ	6,444
POBLACION TOTAL			12,393,950

Fuente: INE. Elaboración Propia

ANEXO F: Listado de productos más vendidos según categoría, obtenido de Mercado Libre a octubre 2022

Juegos de mesa y naipes

- 1° 54 Tarjetas De Pokémon Metalizadas Con Caja
- 2° Álbum Cartas Pokémon 240 Un. Carpeta Pikachu, Charizard, Etc.
- 3° Pokémon Cartas Español Tarjetas Mazo Vmax Gx 55 Unidades
- 4° 100 Cartas Pokémon V Max Con Caja Español
- 5° Caja 100 Cartas Pokémon, Solo Vmax, Sin Repetir
- 6° Juego de cartas Exploding kittens Original Exploding Kittens
- 7° Álbum Cartas Pokémon 240 Un. Carpeta Charizard Charmander
- 8° Juego de mesa Catan Devir
- 9° 54 Tarjetas De Pokémon Metalizadas Plateadas Con Caja
- 10° Juego de cartas Uno Flip Mattel GDR44
- 11° Juego de cartas Dobble Blister Zygomatic
- 12° Juego de cartas Uno Clásico Mattel W2085
- 13° Cartas Pokémon – Lotes de 100 Originales
- 14° Álbum Cartas Pokémon 240 Uni Carpeta Pikachu
- 15° Estuche Para Cartas Pokémon Álbum 50unid Pichu Pikachu Etc.
- 16° Juego de cartas Curao' Volao' o Weón Cojones
- 17° Cartas Pokémon Originales (100 Unidades)
- 18° The Mind - Español - Fractal / Updown Juegos
- 19° 20 Cartas Pokémon Gx Ex Vmax Mega Sin Repetir Tgc Alter
- 20° 10 Cartas Pokémon - V - Vmax - Gx - Aleatorias Alternativas

Videojuegos

- 1° FIFA 23 Standard Edition Electronic Arts PS4 Físico
- 2° FIFA 23 Standard Edition Electronic Arts PS4 Digital
- 3° Cyberpunk 2077 Standard Edition CD Projekt Red PS4 Físico
- 4° Red Dead Redemption 2 Standard Edition Rockstar Games PS4 Físico
- 5° Gta V Grand Theft Auto 5 Premium Edition Formato Físico Ps4
- 6° Kirby and the Forgotten Land Standard Edition Nintendo Switch Físico

- 7° Horizon Forbidden West Standard Edition Sony PS4 Físico
- 8° Just Dance 2022 Standard Edition Ubisoft Nintendo Switch Físico
- 9° Minecraft Standard Edition Mojang Nintendo Switch Físico
- 10° Pokémon Legends: Arceus Standard Edition Nintendo Switch Físico
- 11° Pokémon Shining Pearl Standard Edition Nintendo Switch Físico
- 12° Mario Kart 8 Deluxe Deluxe Edition Nintendo Switch Físico
- 13° Set de control joystick inalámbrico Nintendo Switch Joy-Con (L)/(R) azul y amarillo neón
- 14° The Legend of Zelda: Breath of the Wild Standard Edition Nintendo Switch Físico
- 15° The Legend of Zelda: Skyward Sword HD Standard Edition Nintendo Switch Físico
- 16° Super Smash Bros. Ultimate Standard Edition Nintendo Switch Físico
- 17° The Last of Us Part II Standard Edition Sony PS4 Físico
- 18° Minecraft Standard Edition Sony PS3 Digital
- 19° Dragon Ball FighterZ Standard Edition Bandai Namco PS4 Físico
- 20° Far Cry 6 Standard Edition Ubisoft PS4 Físico

Figuras coleccionables

- 1° Figura Spiderman Titan Hero Series Spiderman
- 2° Figura de acción Demon Slayer: Kimetsu no Yaiba Nezuko Kamado 49013 de Funko Pop! Animation
- 3° Mascara Ghost Estilo Call Of Duty Igual A Foto De Aviso M1
- 4° Juguete Pokémon Go 144 Figura Coleccionable Pikachu Pokeball
- 5° Figura de acción Marvel Hombre Araña 2276 de Funko Pop! Marvel
- 6° Lámpara Visual 3d Sonic
- 7° Figura de acción Star Wars The Child The Mandalorian GWD85 de Mattel
- 8° Figura de acción Queen Freddie Mercury 33731 de Funko Pop! Rocks
- 9° Figura de acción Star Wars The Mandalorian 42062 de Funko Pop!
- 10° Auto Moto Ryder Grande - Paw Patrol
- 11° Figura de acción Star Wars The Mandalorian Beskar army E9358 de Hasbro The Black Series
- 12° Set 24 Minifiguras De Pokémon (2-3 Cm)

- 13° Figura de acción Demon Slayer: Kimetsu no Yaiba Tanjiro Kamado 49010 de Funko Pop! Animation
- 14° Figura Pokémon Set Pack 24 Unidades Pikachu Mewtwo Etc.
- 15° Sonic 2 Set De Figuras De Calidad
- 16° Pokebolas Sorpresa 12 Set (1 Pokémon + 1 Stickers C/una)
- 17° Figura de acción Dragon Ball Goku ultra instinct Dragon Ball Super 35994 de Bandai Dragon Stars
- 18° Martillo De Thor Mjolnir Con Iluminación
- 19° Set Naruto Kunai Shuriken Guantes Bandana Naruto Pack
- 20° Figura de acción The Godfather Vito Corleone 4714 de Funko Pop! Movies

Juguetes

-Armas y lanzadores de juguetes

- 1° Juguetes Star Wars Espada Láser Retráctil Jedi Con Luz Rgb
- 2° Nueva Pistola Juguete Glock 19 Realista Simulador ver Video
- 3° Pistola Juguete Realista Glock 18 Vs Colt 1911 Simuladora

-Arte y manualidades

- 1° Bolsa De 2.000 Hama/perler Beads Mini 2.6mm | Blaster
- 2° Pack Por 24 Timbres O Sellos Para Niños Tatuajes
- 3° Pizarra Mágica Lcd Para Niños / Juguete Didáctico

-Casa y carpas para niños

- 1° Carpa Castillo Infantil Niños/Niñas Azul O Rosado 98017
- 2° Carpa Piscina Castillo Túnel Plegable Infantil Niños Juguete
- 3° Carpa Cohete Túnel Niñas Rosa / 184

-Electrónicos para niños

- 1° Pelota Voladora Original Juguete Mini Dron Fly Nova
- 2° Mascota Virtual Tamagotchi Digital
- 3° Proyector De Cuentos Y Luz De Noche - Mideer

-Hobbies

- 1° Kit Aerógrafo Profesional Compresor Filtro Manguera
- 2° Avión Planeador Plumavit Con Luces Led De Colores

3° Cargador Batería Lipo B3 Batería Lipo 3s Batería Lipo 11v

-Instrumentos musicales

1° Micrófono Pedestal Juguete Mp3 Con Luces Infantil Rosada

2° Set Guitarra micrófono Pedestal Juguete Mp3 Luces Rosada

3° Micrófono Pedestal Juguete Mp3 Con Luces Infantil Azul

-Juegos de agua y playa

1° Juguete Máquina Cámara De Burbujas Para Niños Cerdo

2° Pack Por 24 Burbujas De Vara Juego Para Niño

3° Pack Por 36 Burbujas De Dino 11cm Juego Para Niños

-Juegos de construcción

1° Set de construcción magnético Braintoy's Imanix Square Edition 32 piezas en la caja

2° Set de construcción Lego Minecraft The "abandoned" mine 248 piezas en la caja

3° Cubos Multiencaje Unifix 100 Unid

-Juegos de plaza y aire libre

1° 100 Canicas, Bolitas Surtidas, Tiritos, Ojitos, Leche, Estre

2° Set Arco Futbol Armable + Pelota + Bombín Para Niños

3° Cama elástica Little Monkey mkz-tramp8ft con diámetro de 8 ft, color del cobertor de resortes azul y lona negra

-Juegos y juguetes para bebés

1° Juguetes Didácticos De Madera Niños Estimulación Pack 6

2° 100 Pelotas Saltarinas Surtidas 25mm Para Máquina Monedas

3° Baby Pelotas Soft Texturadas Con Sonido

-Juguetes antiestrés e ingenio

1° Speedcube Profesional Cubo Rubik Fibra De Carbono 3x3

2° Set 26 Piezas Fidget Cube Juguete Sensorial Anti-Estrés

3° Columpio Ajustable Portátil Para Niños Asiento Giratorio

-Juguetes de bromas

1° Cuchillo Navaja Broma Falso Halloween

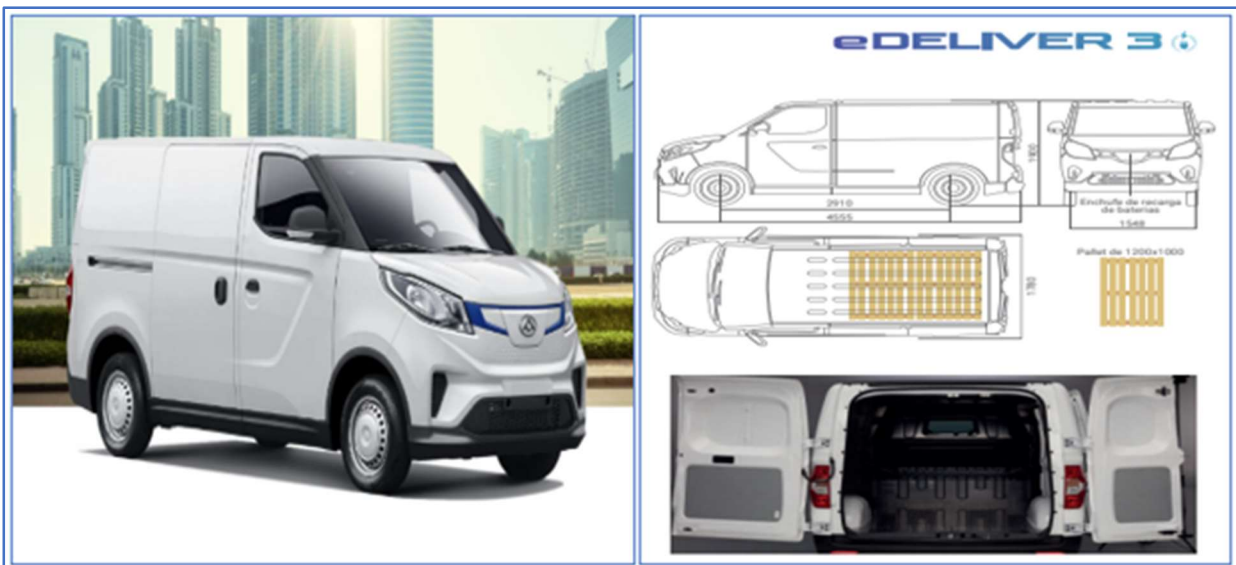
2° Pegalocos Pega Loco 20 Unidades Surtidas

3° Peluche Araña Grande Halloween 90 Cm

-Juguetes de oficios

- 1° Juego De Elementos De Cocina, Juguete Para Niños
- 2° Maquillaje Infantil Niñas Maleta 73 Tonos + Set 5 Brochas
- 3° Set Maquillaje Y Manicure Infantil Regalo De Navidad Niña
- Peluches
- 1° Rainbow Friends Roblox Peluche Varios Modelos
- 2° Blue Rainbow Friends Roblox Peluche
- 3° Peluche Pokémon Pikachu Squirtle Eevee Charmander Anime
- Vehículos de juguete
- 1° Bombín Lanzador De Autos Y Cohetes
- 2° Auto Cars Pixar Metálico / Modelo A elección
- 3° Camión Dinosaurio Transporte Camiones 2 Dinosaurios 1 Huevo
- Vehículos montables para niños
- 1° Scooter Con Luces Para Niños / Niñas
- 2° Scooter Con Luces Para Niños / Niñas
- 3° Monopatín de pie Muvter Kids Tiburoncín turquesa para niños

ANEXO G: Modelo vehículo eléctrico *Maxus e-Deliver 3*



Fuente: Página web MAXUS

El socio más confiable para el despacho de última milla y la decisión inteligente en la nueva era del reparto urbano. Capaz de recorrer más 200 kms transportando hasta 1.000 kg! No te dejes engañar por su pequeño tamaño exterior, ya que su volumen de carga interior es de 4,8m³.

Al igual que los demás eléctricos de la marca, cuenta con equipamiento que entrega mejor seguridad y confort, como el aire acondicionado, control crucero, pantalla táctil con bluetooth, cámara de retroceso, sensores de estacionamiento, control de estabilidad, freno de disco en las 4 ruedas con ABS y EBD.

Ofrece también doble airbag frontal para sus ocupantes y una potencia que equivale a los 200 HP y un torque de 310 Nm¹¹². Lo puedes encontrar nuevo desde USD 45.220 (\$38.979.640 aproximadamente, de acuerdo con el valor dólar del día 09/12/2022 de \$862).

ANEXO H: Listado de Plataformas *E-Commerce*

Plataforma	Ventajas	Desventajas	Plan	Tarifa	Periodicidad
BSALE	<ul style="list-style-type: none"> -Permite crear página web en base a plantillas -Permite sincronizar el stock de la tienda física con el de online -Tiene integrado facturación electrónica -Permite manejar cupones de descuento -Permite gestionar los carros abandonados para campañas de marketing -Cuenta con soporte local en Chile -Se puede integrar con otros sistemas -Cuenta con la posibilidad de integración a Mercado Libre 	<ul style="list-style-type: none"> -Los planes básicos son ilimitados requiriendo un plan superior 	Ecommerce	1,9 UF + IVA	Mensual
WOOCOMMERCE	<ul style="list-style-type: none"> -Permite crear página web en base a plantillas -Soporta productos ilimitados 	<ul style="list-style-type: none"> -Se requiere conocimientos informaticos para quien configura -Se requiere servidor de instalación -No tiene módulos de marketing integrados 	Gratuita		
SHOPIFY	<ul style="list-style-type: none"> -Fácil instalación y amigable -Está en la nube, por lo cual no requiere servidor -Permite a personas en general habilitar sus tiendas -Tiene buen posicionamiento SEO -Tiene buenas aplicaciones pagadas para potenciar marketing de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> -Cobro de comisiones por venta -No cuenta con soporte local -No tiene boleta electrónica nativa, debe ser integrada a otro sistema 	Basic + Comisiones (0,5% - 2% Ventas)	US\$ 29	Mensual
PRESTASHOP	<ul style="list-style-type: none"> -Es gratuita -Tiene muchas plantillas de diseño disponibles -Posee distintos modulos para facilitar las transacciones de e-commerce 	<ul style="list-style-type: none"> -Requiere mucho conocimiento informático -No tiene boleta electrónica nativa, debe ser integrada a otro sistema 	Gratuita		
BOOTIC	<ul style="list-style-type: none"> -Fue creada por chilenos en el extranjero -Tiene varias formas de pago habilitadas en Chile -Es fácil de administrar -Está en la nube 	<ul style="list-style-type: none"> -No tiene boleta electrónica nativa, debe ser integrada a otro sistema 	Plan Launch	3% Comisión si las ventas superan los MMS\$ 6.5, de lo contrario UF 6,5 fijo	Mensual

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos publicados en cada página web de las plataformas mencionadas.








¹¹² <https://maxus.cl/-/maxus-ev30-electrico>

ANEXO I: Listado resumido de Hosting mejor evaluados¹¹³

HOSTING	CARACTERÍSTICAS	PRECIO	CALIFICACIÓN
 Premium Webhosting	Callcenter: Las 24 Horas de lunes a domingo Destacado: Certificado SSL GRATIS - Cert. Calidad ISO 9001:2008 - Powermail - Carbono Neutral Datacenter: Propio en Chile – Enlaces redundantes de 10 Gbps Activación Inmediata: SI Clientes: Lan - Falabella - Telefonica - PUC - U de Chile - Movieland	Desde \$ 99.920 Anual + IVA	9,8 ★★★★★
	Callcenter: 9 a 18 hrs Destacado: Presente en Perú y Colombia- Cert. SSL GRATIS - SpamKiller - Servidores en Litespeed Datacenter: Propio en Chile – Enlaces redundantes de 1 Gbps Activación Inmediata: SI Clientes: U del Chile - Asexma - U del Desarrollo - FEUC - SURA	Desde \$ 49.900 Anual + IVA	9,4 ★★★★★
	Callcenter: 9 a 18 hrs Destacado: SpamAssassin - Softaculous – Presente en Colombia Datacenter: Propio en Chile – Enlaces redundantes de 1 Gbps Activación Inmediata: SI Clientes: Mun. Coquimbo - U san Sebastian - Mun. Arica - Mun. Arauco	Desde \$ 24.990 Anual + IVA	8,6 ★★★★★
	Callcenter: 9 a 18 hrs Destacado: Panel de Control Cpanel en Español - Soporte 24x7x365 - Migración Gratuita Datacenter: Propio en Chile Activación Inmediata: SI Clientes: Tinta Digital - Colegio San Martin de Porres - Hotel Leonardo Da Vinci	Plan Libre \$ 39.900 Anual + IVA	8,2 ★★★★★
	Callcenter: 9 a 18 hrs Destacado: Softaculous - Certificado Digital SSL GRATIS Datacenter: Propio en Chile – Enlaces redundantes de 1 Gbps Activación Inmediata: SI Clientes: Aguila Roja - Teletón - Honda - Unico - PWC - Cambio Radical - Minist. de agricultura	Desde \$ 19.900 Anual + IVA	7,8 ★★★★★

Fuente: comparahosting.cl





ANEXO J: Listado empresas de medios de pago

OPERADOR	MEDIOS DE PAGOS SOPORTADOS	VALOR	OBSERVACIONES
	-Tarjeta de Débito	1,49% + IVA (del valor de la transacción)	Sin observaciones
	-Tarjeta de Crédito	2,49% + IVA (del valor de la transacción)	
	-Tarjeta de Débito	1,49% + IVA (del valor de la transacción)	Sin observaciones
	-Tarjeta de Crédito	2,49% + IVA (del valor de la transacción)	
	-Tarjeta de Crédito, débito y dinero en Mercado Pago.	2,60% + IVA (del valor de la transacción)	Costo por cobro con código QR
	-Tarjeta de crédito, débito, efectivo, transferencia, depósito, Mercado Crédito, dinero en Mercado Pago.	Varía entre 2,89% + IVA y 3,19% + IVA dependiendo de la disponibilización del dinero (del valor de la transacción)	Menor valor cuenta con el dinero en 10 días y mayor valor en el momento.
	-Transferencia bancaria.	1% + IVA (valor transacción)	Sin observaciones
	-Tarjeta de crédito, débito, efectivo y transferencia.	2,95% + IVA (valor transacción)	Sin observaciones
	-Tarjeta de crédito, débito y transferencia.	Sin información disponible	Uso código QR
	-Tarjeta de crédito, débito.	3,44% IVA (valor transacción)	Sin observaciones

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos publicados en cada página web de las plataformas mencionadas.

¹¹³ De acuerdo con ranking elaborado por comparahosting.cl

ANEXO K: Listado distribuidores

COURIER	PLAN	CARACTERÍSTICAS	PRECIO	COBERTURA
	E-Commerce	<ul style="list-style-type: none"> -Distribución nacional -Flexibilidad en servicios de entrega -Integraciones (Normalizador de direcciones, Tarificador, Generación de Orden de Transporte y Tracking) -Admisión y retiros de envíos (Recepción en sucursal y retiros) -Fulfillment -Logística de devolución -Trazabilidad y asistencia personalizada (Servicio al Cliente, Servicio de Back Office y Portal Empresas) 	Sin costo para socio con un Plan de BSALE, cliente paga envío	A nivel nacional
	Somos Partners	<ul style="list-style-type: none"> -Precios especiales -Publicidad para tu negocio -Retiro y pre-emisión -Atención personalizada -Seguimiento en tus envíos -Capacitaciones -Ferias 	Sin costo para socio con un Plan de BSALE, cliente paga envío	A nivel nacional
	Plan Despega	<ul style="list-style-type: none"> -Retiro desde la bodega -Logística para cambios y devoluciones -Envíos desde y hacia todo Chile -Soporte cliente -Incluye entregas en el mismo día, día siguiente y envío estándar -Clientes pueden hacer rastreo -Envío de notificaciones personalizadas 	UF 1,5 Mensual + IVA	A nivel nacional
	Socio	<ul style="list-style-type: none"> -Menores tiempos de entrega -Estimaciones más acertadas -El usuario tiene visibilidad sobre el desarrollo del pedido -No hay necesidad de tener repartidores propios contratados -Proceso de mejora continua para mayor satisfacción de nuestros socios y clientes -Algoritmo más avanzado -Zonas de entrega dinámica -Entregas hasta 15 Kms. 	Sin costo para socio con un Plan de BSALE, cliente paga envío	Región Metropolitana hasta 15 kms. a la redonda

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos publicados en cada página web de las plataformas mencionadas.

ANEXO L: Inventario Inicial

-Inventario Inicial Juguetes

CATEGORÍA	PRODUCTO	COSTO UNITARIO	UNIDS. EN EXISTENCIA	COSTO TOTAL	PRECIO DE VENTA UNITARIO	PRECIO DE VENTATOTAL
JUGUETES	POP: Steamboat- POP 9 Free Freight Customer	\$ 2,142	24	\$ 51,408	\$ 7,990	\$ 191,760
	POP Heroes: WW 80th-WW (Black Lantern)	\$ 3,213	24	\$ 77,112	\$ 7,990	\$ 191,760
	POP Movies: Arctic- POP 12	\$ 3,213	24	\$ 77,112	\$ 7,990	\$ 191,760
	POP TV: Witcher- Geralt w/Chase	\$ 3,213	24	\$ 77,112	\$ 7,990	\$ 191,760
	POP TV: Star Trek- Uhura (Mirror Mirror Outfit)	\$ 3,213	24	\$ 77,112	\$ 7,990	\$ 191,760
	POP Movies: TMNT 2- Donatello	\$ 3,213	24	\$ 77,112	\$ 7,990	\$ 191,760
	POP Marvel: Infinity Warps- Madame Hel	\$ 3,213	24	\$ 77,112	\$ 7,990	\$ 191,760
	POP Marvel: Infinity Warps- Diamond Patch	\$ 3,213	24	\$ 77,112	\$ 7,990	\$ 191,760
	POP: Big Red- POP 7	\$ 3,213	24	\$ 77,112	\$ 7,990	\$ 191,760
	POP Movies: Arctic- POP 9 w/Chase	\$ 3,213	24	\$ 77,112	\$ 7,990	\$ 191,760
	POP TV: Star Trek- Kirk (Mirror Mirror Outfit)	\$ 3,213	24	\$ 77,112	\$ 7,990	\$ 191,760
	POP Funko: Tokidoki- SANDy	\$ 3,213	24	\$ 77,112	\$ 7,990	\$ 191,760
	POP: Steamboat- POP 3	\$ 3,213	24	\$ 77,112	\$ 7,990	\$ 191,760
	POP Heroes: WW 80th-WW(UltraModSecretAgent)	\$ 3,213	24	\$ 77,112	\$ 7,990	\$ 191,760
	POP WWE: Edge	\$ 3,213	24	\$ 77,112	\$ 7,990	\$ 191,760
	Pop Keychain: First Light S1a - Keychain 9	\$ 3,730	24	\$ 89,509	\$ 7,990	\$ 191,760
	POP TV: Star Trek- Spock (Mirror Mirror Outfit) Free	\$ 3,749	24	\$ 89,964	\$ 7,990	\$ 191,760
	POP: Tag Team- POP 11	\$ 3,749	24	\$ 89,964	\$ 7,990	\$ 191,760
	POP TV: Star Trek- Cap Kirk in Chair	\$ 3,749	24	\$ 89,964	\$ 7,990	\$ 191,760
	POP TV: Queens Gambit- Beth (finale)	\$ 3,749	24	\$ 89,964	\$ 7,990	\$ 191,760
	POP TV: Queens Gambit- Beth w/trophies	\$ 3,749	24	\$ 89,964	\$ 7,990	\$ 191,760
	POP TV: Queens Gambit- Beth Harmon	\$ 3,749	24	\$ 89,964	\$ 7,990	\$ 191,760
	POP: Steamboat- POP 8	\$ 3,749	24	\$ 89,964	\$ 7,990	\$ 191,760
	Pop Keychain: Fortnite S1a - Moonwalker	\$ 3,828	24	\$ 91,879	\$ 7,990	\$ 191,760
	Pop Keychain: Fortnite S1a-Tower Recon Specialist	\$ 3,828	24	\$ 91,879	\$ 7,990	\$ 191,760
	Pop Keychain: First Light S1a - Keychain 14	\$ 3,913	24	\$ 93,910	\$ 7,990	\$ 191,760
	PSH: Fortnite S1a - Omega & Valor	\$ 4,252	24	\$ 102,036	\$ 7,990	\$ 191,760
	POP Marvel: SM: NWH S2 - POP 2	\$ 4,284	24	\$ 102,816	\$ 9,990	\$ 239,760
	POP Disney: Dug Days- Carl	\$ 4,284	24	\$ 102,816	\$ 9,990	\$ 239,760
	POP Movies: Arctic S2- POP 3	\$ 4,284	24	\$ 102,816	\$ 9,990	\$ 239,760
	POP Movies: TMNT 2- Leonardo	\$ 4,284	24	\$ 102,816	\$ 9,990	\$ 239,760
	POP: Sack Lunch- POP 7	\$ 4,284	24	\$ 102,816	\$ 9,990	\$ 239,760
	POP: Sack Lunch- POP 11	\$ 4,284	24	\$ 102,816	\$ 9,990	\$ 239,760
	POP: Eternals - POP 8	\$ 4,284	24	\$ 102,816	\$ 9,990	\$ 239,760
POP: Sack Lunch- POP 4 w/(GW)Chase	\$ 4,284	18	\$ 77,112	\$ 9,990	\$ 179,820	
POP: Eternals- POP 10	\$ 4,284	18	\$ 77,112	\$ 9,990	\$ 179,820	
PSH: Fortnite S1a-Cuddle Team Leader& love Ranger	\$ 4,322	18	\$ 77,797	\$ 7,990	\$ 143,820	
PSH: Fortnite S1a - Moonwalker & Burnout	\$ 4,322	18	\$ 77,797	\$ 7,990	\$ 143,820	
PSH: Fortnite S1a - Pathfinder & Highrise Trooper	\$ 4,322	18	\$ 77,797	\$ 7,990	\$ 143,820	

Fuente: Elaboración propia.

-Inventario Inicial Juguetes (Continuación)

CATEGORÍA	PRODUCTO	COSTO UNITARIO	UNIDS. EN EXISTENCIA	COSTO TOTAL	PRECIO DE VENTA UNITARIO	PRECIO DE VENTATOTAL
JUGUETES	PSH: Fortnite S1a - Ranger & Zoey	\$ 4,336	18	\$ 78,051	\$ 7,990	\$ 143,820
	POP: Eternals- POP 9	\$ 5,355	12	\$ 64,260	\$ 12,990	\$ 155,880
	POP Disney: Alice 70th- March Hare	\$ 5,807	13	\$ 75,497	\$ 12,990	\$ 168,870
	POP Disney: Alice 70th- White Rabbit w/Watch	\$ 5,807	12	\$ 69,689	\$ 12,990	\$ 155,880
	POP Disney: Alice 70th- Cheshire Cat(TRL) Free Freight Customer	\$ 5,807	12	\$ 69,689	\$ 12,990	\$ 155,880
	POP Movies: The Batman- POP 3 w/Chase	\$ 5,807	12	\$ 69,689	\$ 12,990	\$ 155,880
	POP Movies: The Batman- POP 5 w/Chase	\$ 5,807	12	\$ 69,689	\$ 12,990	\$ 155,880
	POP Marvel: SM: NWH S2- POP 3	\$ 5,891	12	\$ 70,686	\$ 12,990	\$ 155,880
	POP Movies: TMNT 2- Michaelangelo	\$ 5,891	12	\$ 70,686	\$ 12,990	\$ 155,880
	POP: Sack Lunch- POP 3	\$ 5,891	12	\$ 70,686	\$ 12,990	\$ 155,880
	POP: Sack Lunch- POP 2	\$ 5,891	12	\$ 70,686	\$ 12,990	\$ 155,880
	POP Movies: Arctic- POP 11	\$ 6,076	13	\$ 78,990	\$ 12,990	\$ 168,870
	POP Movies: TSS- Ratcatcher II w/Sebastian	\$ 6,211	12	\$ 74,527	\$ 12,990	\$ 155,880
	POP Star Wars: Mandalorian- Fennec Shand	\$ 6,712	12	\$ 80,548	\$ 12,990	\$ 155,880
	POP: Sack Lunch- POP 1	\$ 6,783	12	\$ 81,396	\$ 12,990	\$ 155,880
	POP TV: PWP Youthtrust - Spock in chair	\$ 6,805	12	\$ 81,663	\$ 12,990	\$ 155,880
	POP Disney: Dug Days- Dug w/toys	\$ 6,805	12	\$ 81,663	\$ 12,990	\$ 155,880
	POP Star Wars: Valentines S2- Mandalorian	\$ 6,805	12	\$ 81,663	\$ 12,990	\$ 155,880
	POP Animation: Simpsons- Lisandra Lisa	\$ 6,805	12	\$ 81,663	\$ 12,990	\$ 155,880
	POP Movies: Arctic S2- POP 2	\$ 6,805	12	\$ 81,663	\$ 12,990	\$ 155,880
	POP Movies: Arctic S2- POP 4	\$ 6,805	12	\$ 81,663	\$ 12,990	\$ 155,880
	POP&Buddy: Arctic S2- POP 1(MT)	\$ 6,805	12	\$ 81,663	\$ 12,990	\$ 155,880
	POP Star Wars: BOBF- POP 2	\$ 6,805	12	\$ 81,663	\$ 12,990	\$ 155,880
	POP&Buddy Disney: Alice 70th- Queen w/King	\$ 6,805	12	\$ 81,663	\$ 12,990	\$ 155,880
	POP Star Wars: Valentines S2- Ahsoka	\$ 6,805	12	\$ 81,663	\$ 12,990	\$ 155,880
	POP Animation: Powerpuff Girls- Fuzzy Lumpkins	\$ 6,805	12	\$ 81,663	\$ 12,990	\$ 155,880
	POP Disney: Ultimate Princess- Rapunzel	\$ 6,805	12	\$ 81,663	\$ 12,990	\$ 155,880
	POP NBA: Lakers- LeBron James (City Edition 2021)	\$ 6,805	12	\$ 81,663	\$ 12,990	\$ 155,880
	POP Animation: MHA- Mirio in Hero Costume	\$ 6,805	12	\$ 81,663	\$ 12,990	\$ 155,880
	POP: Steamboat- POP 1	\$ 6,823	12	\$ 81,880	\$ 12,990	\$ 155,880
	POP: Steamboat- POP 2	\$ 6,823	12	\$ 81,880	\$ 12,990	\$ 155,880
	POP: Steamboat- POP 4	\$ 6,823	12	\$ 81,880	\$ 12,990	\$ 155,880
	POP: Sack Lunch - POP 5	\$ 6,841	12	\$ 82,096	\$ 12,990	\$ 155,880
POP: Sack Lunch- POP 6	\$ 6,877	12	\$ 82,524	\$ 12,990	\$ 155,880	
POP Animation: Simpsons- Emperor Montimus	\$ 7,259	12	\$ 87,111	\$ 12,990	\$ 155,880	
POP Animation: Simpsons- Marjora Marge	\$ 7,259	12	\$ 87,111	\$ 12,990	\$ 155,880	
POP Star Wars: Valentines S2- Luke & Grogu	\$ 7,259	12	\$ 87,111	\$ 12,990	\$ 155,880	
POP: Cookies- POP 2	\$ 7,270	12	\$ 87,244	\$ 12,990	\$ 155,880	
POP:DSMM - POP 1 w/ Chase	\$ 7,497	12	\$ 89,964	\$ 12,990	\$ 155,880	

Fuente: Elaboración propia.

-Inventario Inicial Juguetes (Continuación)

CATEGORÍA	PRODUCTO	COSTO UNITARIO	UNIDS. EN EXISTENCIA	COSTO TOTAL	PRECIO DE VENTA UNITARIO	PRECIO DE VENTATOTAL
JUGUETES	POP GAMES OVERWATCH 6 B.O.B. ...	\$ 8,033	12	\$ 96,390	\$ 14,990	\$ 179,880
	POP Icons: Vincent Price Horror	\$ 8,390	12	\$ 100,685	\$ 14,990	\$ 179,880
	POP Movies: TMNT 2- Super Shredder	\$ 8,390	12	\$ 100,685	\$ 14,990	\$ 179,880
	POP Disney: Villains- Doctor Facilier 57350	\$ 8,949	12	\$ 107,389	\$ 14,990	\$ 179,880
	POP Disney: Villains- Maleficent	\$ 8,949	12	\$ 107,389	\$ 14,990	\$ 179,880
	POP Movies: The Godfather 50th- Michael	\$ 8,949	12	\$ 107,389	\$ 14,990	\$ 179,880
	POP Movies: The Godfather 50th- Sonny w/CH 61528	\$ 8,949	12	\$ 107,389	\$ 14,990	\$ 179,880
	Doctor Strange In The Multiverse Of Madness- Pop!	\$ 8,949	12	\$ 107,389	\$ 14,990	\$ 179,880
	POP Movies: Arcadia- POP 7	\$ 9,135	12	\$ 109,615	\$ 15,990	\$ 191,880
	POP: DSMM - POP 7	\$ 9,135	12	\$ 109,615	\$ 15,990	\$ 191,880
	POP:DSMM - POP 5	\$ 9,135	12	\$ 109,615	\$ 15,990	\$ 191,880
	POP ROCKS BRITNEY SPEARS CIRCUS W/CH	\$ 9,135	12	\$ 109,615	\$ 15,990	\$ 191,880
	POP TV: Squid Game- Red Soldier (Mask)	\$ 9,135	12	\$ 109,615	\$ 15,990	\$ 191,880
	POP Disney: Dug Days- Russell	\$ 9,135	12	\$ 109,615	\$ 15,990	\$ 191,880
	5 Star: Fortnite S1a - Moonwalker	\$ 9,422	12	\$ 113,067	\$ 15,990	\$ 191,880
	POP: DSMM - POP 11	\$ 9,422	12	\$ 113,067	\$ 15,990	\$ 191,880
	POP Star Wars: Mandalorian- Boba Fett	\$ 9,425	12	\$ 113,102	\$ 15,990	\$ 191,880
	POP Disney: Villains- Lady Tremaine	\$ 9,425	12	\$ 113,102	\$ 15,990	\$ 191,880
	POP:DSMM - POP 2	\$ 9,425	12	\$ 113,102	\$ 15,990	\$ 191,880
	Funko Pop! Marvel: Doctor Strange MM - Dead Strange	\$ 9,425	12	\$ 113,102	\$ 15,990	\$ 191,880
	5 Star: Fortnite S1a - Love Ranger	\$ 9,425	24	\$ 226,203	\$ 15,990	\$ 383,760
	5 Star: Fortnite S1a - Zoey	\$ 9,425	24	\$ 226,203	\$ 15,990	\$ 383,760
	AMERICA CHAVEZ IN CLOAK - DOCTOR STRANGE IN	\$ 9,496	12	\$ 113,948	\$ 15,990	\$ 191,880
	POP Television: Rugrats- Susie	\$ 9,629	12	\$ 115,544	\$ 15,990	\$ 191,880
	Doctor Strange in the Multiverse of Madness Captain	\$ 9,629	12	\$ 115,544	\$ 15,990	\$ 191,880
	POP Movies: Arcadia- POP 8	\$ 9,629	12	\$ 115,544	\$ 15,990	\$ 191,880
	POP:DSMM - POP 3	\$ 9,629	12	\$ 115,544	\$ 15,990	\$ 191,880
	POP TV: Squid Game- Ali 199	\$ 9,629	12	\$ 115,544	\$ 15,990	\$ 191,880
	POP TV: Squid Game- Gi-hun 456	\$ 9,629	12	\$ 115,544	\$ 15,990	\$ 191,880
	POP TV: Squid Game- Il-nam 001	\$ 9,629	12	\$ 115,544	\$ 15,990	\$ 191,880
	POP TV: Squid Game- Sae-byeok 067	\$ 9,629	12	\$ 115,544	\$ 15,990	\$ 191,880
	POP TV: Squid Game- Sang-Woo 218	\$ 9,629	12	\$ 115,544	\$ 15,990	\$ 191,880
	Funko POP TV: Peacemaker-Peacemaker in TW	\$ 10,589	12	\$ 127,069	\$ 18,990	\$ 227,880
	Funko Pop! Marvel Thor: Love and Thunder	\$ 10,654	12	\$ 127,844	\$ 18,990	\$ 227,880
	POP Disney: TNBC BLKLT- Oogie 63962	\$ 10,654	12	\$ 127,844	\$ 18,990	\$ 227,880
	Funko POP! DC Comics: PeaceMaker - PeaceMaker (with Eagly)	\$ 10,654	12	\$ 127,844	\$ 18,990	\$ 227,880
	Funko Pop! Marvel: Moon Knight - Arthur Harrow	\$ 10,654	12	\$ 127,844	\$ 18,990	\$ 227,880
	Funko POP Disney: Lightyear Buzz Lightyear 63948	\$ 10,654	12	\$ 127,844	\$ 18,990	\$ 227,880
	Funko Pop! Disney: Lightyear - Izzy Hawthorne	\$ 10,654	12	\$ 127,844	\$ 18,990	\$ 227,880

Fuente: Elaboración propia.

-Inventario Inicial Juguetes (Continuación)

CATEGORÍA	PRODUCTO	COSTO UNITARIO	UNIDS. EN EXISTENCIA	COSTO TOTAL	PRECIO DE VENTA UNITARIO	PRECIO DE VENTATOTAL
JUGUETES	POP Games: Sally Face- Ashley(empowered)	\$ 10,654	12	\$ 127,844	\$ 18,990	\$ 227,880
	Funko POP! DC Comics: PeaceMaker - Vigilante	\$ 10,654	12	\$ 127,844	\$ 18,990	\$ 227,880
	Funko - POP Marvel: Mr. Knight	\$ 10,654	12	\$ 127,844	\$ 18,990	\$ 227,880
	FUNKO POP! MARVEL: Moon Knight - Khonshu	\$ 10,654	12	\$ 127,844	\$ 18,990	\$ 227,880
	POP Disney: Lightyear- POP 5	\$ 10,836	12	\$ 130,031	\$ 18,990	\$ 227,880
	POP Disney: TNBC BLKLT- Mayor	\$ 10,836	12	\$ 130,031	\$ 18,990	\$ 227,880
	POP Disney: Lightyear- POP 2	\$ 10,892	12	\$ 130,708	\$ 18,990	\$ 227,880
	POP Disney: TNBC BLKLT- Zero	\$ 10,892	12	\$ 130,708	\$ 18,990	\$ 227,880
	FUNKO POP MARVEL MOON KNIGHT VINYL	\$ 10,892	12	\$ 130,708	\$ 18,990	\$ 227,880
	POP Movies: Arcadia- POP 15	\$ 10,893	12	\$ 130,719	\$ 18,990	\$ 227,880
	POP Movies: Arcadia- POP 16	\$ 10,893	12	\$ 130,719	\$ 18,990	\$ 227,880
	POP Movies: Black Adam- POP 2 w/CH	\$ 10,906	12	\$ 130,877	\$ 18,990	\$ 227,880
	POP Moment: Mandalorian- Boba Fett & Fennec Shand	\$ 23,381	12	\$ 280,570	\$ 39,990	\$ 479,880
	POP Moment: Demon Slayer- Tanjiro vs. Rui	\$ 28,528	6	\$ 171,168	\$ 49,990	\$ 299,940
	TOTAL CATEGORIA JUGUETES			2036	\$ 13,103,042	

Fuente: Elaboración propia.

-Inventario Inicial Juegos de Mesa

CATEGORÍA	PRODUCTO	COSTO UNITARIO	UNIDS. EN EXISTENCIA	COSTO TOTAL	PRECIO DE VENTA UNITARIO	PRECIO DE VENTATOTAL	
JUEGOS DE MESA	Juego de Cartas Exploding Kittens Base	\$ 15,994	10	\$ 159,936	\$ 19,990	\$ 199,900	
	La Feria de las Pulgas de Titirilquen	\$ 10,353	10	\$ 103,530	\$ 12,990	\$ 129,900	
	Con eso no se Jode - Ataúd	\$ 23,919	10	\$ 239,190	\$ 29,990	\$ 299,900	
	Dobble Harry Potter	\$ 12,019	10	\$ 120,190	\$ 14,990	\$ 149,900	
	Dobble Clásico	\$ 11,186	10	\$ 111,860	\$ 13,990	\$ 139,900	
	Tranvía Mortal Base	\$ 19,992	10	\$ 199,920	\$ 24,990	\$ 249,900	
	Drunk, Stoned or Stupid - Español	\$ 15,994	10	\$ 159,936	\$ 19,990	\$ 199,900	
	Dixit Odyssey	\$ 23,979	20	\$ 479,570	\$ 29,990	\$ 599,800	
	Throw Throw Burrito Ed. Extrema para Exteriores	\$ 23,979	20	\$ 479,570	\$ 29,990	\$ 599,800	
	Reef Base	\$ 27,965	15	\$ 419,475	\$ 34,990	\$ 524,850	
	Pandemic Legacy Segunda Temporada (Caja Negra)	\$ 39,984	15	\$ 599,760	\$ 49,990	\$ 749,850	
	Pandemic Legacy Segunda Temporada (Caja Amarilla)	\$ 39,984	15	\$ 599,760	\$ 49,990	\$ 749,850	
	TOTAL CATEGORÍA JUEGOS DE MESA			155	\$ 3,672,697		\$ 4,593,450

Fuente: Elaboración propia.

-Inventario Inicial Figuras Coleccionables

CATEGORÍA	PRODUCTO	COSTO UNITARIO	UNIDS. EN EXISTENCIA	COSTO TOTAL	PRECIO DE VENTA UNITARIO	PRECIO DE VENTATOTAL
FIGURAS COLECCIONABLES	Dragon Ball Super Warrior Figure 6 (Assortment)	\$ 3,861	3	\$ 11,583	\$ 6,990	\$ 20,970
	One Piece World Collectable Figure -New Series4- (Tba)	\$ 4,870	3	\$ 14,611	\$ 7,990	\$ 23,970
	Dragon Ball World Collectable Figure Treasure Rally Vol.4	\$ 4,870	3	\$ 14,611	\$ 7,990	\$ 23,970
	Dragon Ball World Collectable Figure Treasure Rally Vol.3	\$ 4,870	3	\$ 14,611	\$ 7,990	\$ 23,970
	One Piece World Collectable Figure -The Great Pirates 100 Landscapes- Vol.5	\$ 4,870	3	\$ 14,611	\$ 7,990	\$ 23,970
	Demon Slayer: Kimetsu No Yaiba World Collectable Figure Vol.2	\$ 5,186	3	\$ 15,558	\$ 7,990	\$ 23,970
	One Piece World Collectable Figure -New Series3- (Tba)	\$ 5,200	3	\$ 15,601	\$ 7,990	\$ 23,970
	Demon Slayer: Kimetsu No Yaiba World Collectable Figure Vol.3	\$ 5,200	3	\$ 15,601	\$ 7,990	\$ 23,970
	Demon Slayer: Kimetsu No Yaiba World Collectable Figure Vol.6	\$ 5,815	3	\$ 17,444	\$ 7,990	\$ 23,970
	Jujutsu Kaisen Adverge Motion (Assortment)	\$ 6,139	3	\$ 18,417	\$ 9,990	\$ 29,970
	Demon Slayer: Kimetsu No Yaiba World Collectable Figure Vol.5	\$ 6,274	3	\$ 18,823	\$ 9,990	\$ 29,970
	One Piece World Collectable Figure -The Great Pirates 100 Landscapes- Vol.6	\$ 6,274	3	\$ 18,823	\$ 9,990	\$ 29,970
	Demon Slayer: Kimetsu No Yaiba World Collectable Figure Vol.4	\$ 6,274	3	\$ 18,823	\$ 9,990	\$ 29,970
	Demon Slayer: Kimetsu no Yaiba World Collectable Figure -Tanjiro Kamado Collection-	\$ 6,865	3	\$ 20,594	\$ 9,990	\$ 29,970
	Jujutsu Kaisen 0 The Movie Mascot Figure	\$ 7,645	3	\$ 22,934	\$ 11,990	\$ 35,970
	Jujutsu Kaisen Mascot Figurevol. 1	\$ 7,645	3	\$ 22,934	\$ 11,990	\$ 35,970
	Demon Slayer: Kimetsu no Yaiba World Collectable Figure-Zenitsu Agatsuma Collection-	\$ 8,270	3	\$ 24,810	\$ 11,990	\$ 35,970
	Jujutsu Kaisen Q Posket Petit Vol.1(C:Nobara Kugisaki)	\$ 9,746	3	\$ 29,239	\$ 15,990	\$ 47,970
	Jujutsu Kaisen Q Posket Petit Vol.1(A:Yuji Itadori)	\$ 9,746	3	\$ 29,239	\$ 15,990	\$ 47,970
	Jujutsu Kaisen Q Posket Petit Vol.1(B:Megumi Fushiguro)	\$ 9,746	3	\$ 29,239	\$ 15,990	\$ 47,970
	Demon Slayer: Kimetsu No Yaiba Q Posket Petit Vol.6(B:Zenitsu Agatsuma)	\$ 9,746	3	\$ 29,239	\$ 15,990	\$ 47,970
	Demon Slayer: Kimetsu No Yaiba Q Posket Petit Vol.6(C:Inosuke Hashibira)	\$ 9,746	3	\$ 29,239	\$ 15,990	\$ 47,970
	Demon Slayer: Kimetsu No Yaiba Q Posket Petit Vol.6(A:Tanjiro Kamado)	\$ 9,746	3	\$ 29,239	\$ 15,990	\$ 47,970
	The Batman Q Posket-Batman-(Ver.A)	\$ 12,823	3	\$ 38,470	\$ 19,990	\$ 59,970
	Pretty Guardian Sailor Moon Fluffy Puffy~Luna~(Ver.B)	\$ 12,823	3	\$ 38,470	\$ 19,990	\$ 59,970
	Jujutsu Kaisen Q Posket-Megumi Fushiguro-(Ver.A)	\$ 12,823	3	\$ 38,470	\$ 19,990	\$ 59,970
	Jujutsu Kaisen Q Posket-Nobara Kugisaki-(Ver.B)	\$ 12,823	3	\$ 38,470	\$ 19,990	\$ 59,970
	Demon Slayer: Kimetsu No Yaiba Q Posket-Nezuko Kamado- II (Ver.A)	\$ 12,823	3	\$ 38,470	\$ 19,990	\$ 59,970
	Demon Slayer: Kimetsu No Yaiba Q Posket-Nezuko Kamado- II (Ver.B)	\$ 12,823	3	\$ 38,470	\$ 19,990	\$ 59,970
	My Hero Academia The Evil Villains Vol.3(A:Dabi)	\$ 12,823	3	\$ 38,470	\$ 19,990	\$ 59,970
	My Hero Academia The Evil Villains Vol.3(B:Himiko Toga)	\$ 12,823	3	\$ 38,470	\$ 19,990	\$ 59,970
	Cardcaptor Sakura Sakura Card Q Posket-Sakura Kinomoto-(Ver.A)	\$ 12,823	3	\$ 38,470	\$ 19,990	\$ 59,970
	My Hero Academia The Amazing Heroes Vol.16(B:Lemillion)	\$ 12,823	3	\$ 38,470	\$ 19,990	\$ 59,970
	Jujutsu Kaisen Figure-Sukuna-	\$ 12,823	3	\$ 38,470	\$ 19,990	\$ 59,970
	Demon Slayer: Kimetsu No Yaiba Figure Vol.20(A:Sabito)	\$ 12,823	3	\$ 38,470	\$ 19,990	\$ 59,970
	Demon Slayer: Kimetsu No Yaiba Figure Vol.20(B:Makomo)	\$ 12,823	3	\$ 38,470	\$ 19,990	\$ 59,970
	Demon Slayer: Kimetsu No Yaiba Q Posket-Tanjiro Kamado-III (Ver.A)	\$ 12,823	3	\$ 38,470	\$ 19,990	\$ 59,970
	Evangelion: New Theatrical Edition Q Posket-Shinji Ikari Plugsuit Style-(Ver.A)	\$ 12,823	3	\$ 38,470	\$ 19,990	\$ 59,970
	Jujutsu Kaisen Q Posket-Nobara Kugisaki-(Ver.A)	\$ 12,823	3	\$ 38,470	\$ 19,990	\$ 59,970

Fuente: Elaboración propia.

-Inventario Inicial Figuras Coleccionables (continuación)

CATEGORÍA	PRODUCTO	COSTO UNITARIO	UNIDS. EN EXISTENCIA	COSTO TOTAL	PRECIO DE VENTA UNITARIO	PRECIO DE VENTATOTAL
FIGURAS COLECCIONABLES	Jujutsu Kaisen Jukon No Kata-Megumi Fushiguro-	\$ 12,823	3	\$ 38,470	\$ 19,990	\$ 59,970
	Pretty Guardian Sailor Moon Fluffy Puffy~Luna~ (Ver.A)	\$ 12,823	3	\$ 38,470	\$ 19,990	\$ 59,970
	One Piece Dxf~The Grandline Series~Wanokuni Vol.1(A:Kouzuki Momonosuke)	\$ 12,823	3	\$ 38,470	\$ 19,990	\$ 59,970
	Q Posket Disney Characters -Rapunzel Girlish Charm	\$ 13,104	3	\$ 39,313	\$ 19,990	\$ 59,970
	Q Posket Perfumagic Disney Character -Ariel-(Ver.B)	\$ 13,104	3	\$ 39,313	\$ 19,990	\$ 59,970
	One Piece Battle Record Collection-Sanji(Osoba-Mask)-	\$ 13,353	3	\$ 40,060	\$ 19,990	\$ 59,970
	Dragon Ball Z Burning Fighters Vol.2(A:Vegeta)	\$ 13,353	3	\$ 40,060	\$ 19,990	\$ 59,970
	Dragon Ball Z Burning Fighters Vol.2(B:Son Goku)	\$ 13,353	3	\$ 40,060	\$ 19,990	\$ 59,970
	Demon Slayer: Kimetsu No Yaiba Q Posket-Tanjiro Kamado-?(Ver.B)	\$ 13,357	3	\$ 40,072	\$ 19,990	\$ 59,970
	Q Posket-Superman-(Ver.A)	\$ 13,357	3	\$ 40,072	\$ 19,990	\$ 59,970
	One Piece Dxf?The Grandline Series?Wanokuni Vol.1(B:Roronoa Zoro)	\$ 13,357	3	\$ 40,072	\$ 19,990	\$ 59,970
	Harry Potter Q Posket-Hermione Granger- (Ver.A)	\$ 13,748	3	\$ 41,244	\$ 19,990	\$ 59,970
	Harry Potter Q Posket-Ron Weasley With Scabbers-	\$ 13,748	3	\$ 41,244	\$ 19,990	\$ 59,970
	Q Posket Disney Characters -Anna- From Frozen2(Ver.A)	\$ 13,748	3	\$ 41,244	\$ 19,990	\$ 59,970
	Q Posket Disney Characters -Elsa- From Frozen2(Ver.A)	\$ 13,748	3	\$ 41,244	\$ 19,990	\$ 59,970
	Q Posket Stories Disney Characters -Alice-(Ver.A)	\$ 13,748	3	\$ 41,244	\$ 19,990	\$ 59,970
	Q Posket Stories Disney Characters -Belle-(Ver.A)	\$ 13,748	3	\$ 41,244	\$ 19,990	\$ 59,970
	Disney Characters Fluffy Puffy ~ Olaf& Snowgies ~ (A:Olaf)	\$ 13,748	3	\$ 41,244	\$ 19,990	\$ 59,970
	Dragon Ball Super Super Zenkai Solid Vol.2	\$ 13,910	3	\$ 41,729	\$ 19,990	\$ 59,970
	Dragon Ball Super Clearise Super Saiyan God Super Saiyan Gogeta	\$ 13,910	3	\$ 41,729	\$ 19,990	\$ 59,970
	Dragon Ball Z Dokkan Battle Collab Figure 2022 Vol.1	\$ 13,910	3	\$ 41,729	\$ 19,990	\$ 59,970
	Dragon Ball Z Dokkan Battle Collab Figure 2022 Vol.2	\$ 13,910	3	\$ 41,729	\$ 19,990	\$ 59,970
	My Hero Academia The Amazing Heroes Vol.15	\$ 14,243	3	\$ 42,729	\$ 19,990	\$ 59,970
	Re:Zero -Starting Life In Another World- Espresso Est-Monster Motions-Ram	\$ 14,327	3	\$ 42,982	\$ 22,990	\$ 68,970
	Re:Zero -Starting Life In Another World- Espresso Est-Monster Motions-Rem	\$ 14,327	3	\$ 42,982	\$ 22,990	\$ 68,970
	One Piece Glitter&Glamours-Uliti-(Ver.A)	\$ 14,327	3	\$ 42,982	\$ 22,990	\$ 68,970
	One Piece Sweet Style Pirates-Nico Robin-(Ver.A)	\$ 14,327	3	\$ 42,982	\$ 22,990	\$ 68,970
	Lupin The Third Part6 Master Stars Piece-Fujiko Mine-	\$ 14,599	3	\$ 43,796	\$ 22,990	\$ 68,970
	Demon Slayer: Kimetsu No Yaiba Figure-Demon Series-Vol.4 (B:Akaza)	\$ 14,835	3	\$ 44,506	\$ 22,990	\$ 68,970
	NARUTO SHIPPUDEN VIBRATION STARS-UCHIHA ITACHI- II	\$ 14,894	3	\$ 44,682	\$ 22,990	\$ 68,970
	Shaman King Yoh Asakura Figurevol.2	\$ 15,059	3	\$ 45,178	\$ 22,990	\$ 68,970
	That Time I Got Reincarnated As A Slime -Otherworlder-Figure Vol.14(B:Rimuru)	\$ 15,059	3	\$ 45,178	\$ 22,990	\$ 68,970
	One Piece Dxf~The Grandline Lady~Wanokuni Vol.7	\$ 15,059	3	\$ 45,178	\$ 22,990	\$ 68,970
	My Hero Academia Q Posket-Hawks-(Ver.A)	\$ 15,059	3	\$ 45,178	\$ 22,990	\$ 68,970
	Jujutsu Kaisen Jukon No Kata-MAKI ZENIN&SUKUNA-(B:SUKUNA)	\$ 15,059	3	\$ 45,178	\$ 22,990	\$ 68,970
	Jujutsu Kaisen Jukon No Kata-Panda&Satoru Gojo-(A:Panda)	\$ 15,059	3	\$ 45,178	\$ 22,990	\$ 68,970
	Kuroko's Basketball Q Posket-Tetsuya Kuroko • Taiga Kagami-(A:Tetsuya Kuroko)	\$ 15,059	3	\$ 45,178	\$ 22,990	\$ 68,970
	Kuroko's Basketball Q Posket-Tetsuya Kuroko • Taiga Kagami-(B:Taiga Kagami)	\$ 15,059	3	\$ 45,178	\$ 22,990	\$ 68,970
	Astro Boy Q Posket-Astro Boy-(Ver.A)	\$ 15,059	3	\$ 45,178	\$ 22,990	\$ 68,970

Fuente: Elaboración propia.

-Inventario Inicial Figuras Coleccionables (continuación)

CATEGORÍA	PRODUCTO	COSTO UNITARIO	UNIDS. EN EXISTENCIA	COSTO TOTAL	PRECIO DE VENTA UNITARIO	PRECIO DE VENTATOTAL
FIGURAS COLECCIONABLES	TOKYO REVENGERS KEISUKE BAJI FIGUREvol.2	\$ 15,059	3	\$ 45,178	\$ 22,990	\$ 68,970
	My Hero Academia Bravegraph #1 Vol.1	\$ 15,059	3	\$ 45,178	\$ 22,990	\$ 68,970
	My Hero Academia Bravegraph #1 Vol.2	\$ 15,059	3	\$ 45,178	\$ 22,990	\$ 68,970
	Jujutsu Kaisen Figure-Maki Zenin-	\$ 15,059	3	\$ 45,178	\$ 22,990	\$ 68,970
	Tokyo Revengers Manjiro Sano Figurevol.2	\$ 15,059	3	\$ 45,178	\$ 22,990	\$ 68,970
	Jujutsu Kaisen Figure-Kento Nanami-	\$ 15,059	3	\$ 45,178	\$ 22,990	\$ 68,970
	One Piece Grandline Girls On Vacation-Nami-(Ver.A)	\$ 15,059	3	\$ 45,178	\$ 22,990	\$ 68,970
	Jujutsu Kaisen Jukon No Kata-Megumi Fushiguro&Sukuna-(B:Sukuna)	\$ 15,059	3	\$ 45,178	\$ 22,990	\$ 68,970
	Jujutsu Kaisen Jukon No Kata-Nobara Kugisaki&Toge Inumaki-(B:Toge Inumaki)	\$ 15,059	3	\$ 45,178	\$ 22,990	\$ 68,970
	Jujutsu Kaisen Q Posket-Sukuna-(Ver.A)	\$ 15,059	3	\$ 45,178	\$ 22,990	\$ 68,970
	Demon Slayer: Kimetsu No Yaiba Q Posket-Sabito-(Ver.A)	\$ 15,059	3	\$ 45,178	\$ 22,990	\$ 68,970
	My Hero Academia Break Time Collection Vol.1	\$ 15,059	3	\$ 45,178	\$ 22,990	\$ 68,970
	Jujutsu Kaisen Jukon No Kata-Nobara Kugisaki&Toge Inumaki-(A:Nobara Kugisaki)	\$ 15,059	3	\$ 45,178	\$ 22,990	\$ 68,970
	Demon Slayer: Kimetsu No Yaiba Figure-Demon Series- Vol.6(Ver.B)	\$ 15,059	3	\$ 45,178	\$ 22,990	\$ 68,970
	One Piece Dxf~ The Grandline Series~ Wanokuni Vol.3(B:Otama)	\$ 15,059	3	\$ 45,178	\$ 22,990	\$ 68,970
	Tiny TAN MIC Drop Q posket vol.2(A:Jimin)	\$ 15,059	3	\$ 45,178	\$ 22,990	\$ 68,970
	Tiny TAN MIC Drop Q posket vol.2(C:Jung Kook)	\$ 15,059	3	\$ 45,178	\$ 22,990	\$ 68,970
	Demon Slayer: Kimetsu No Yaiba Figure Vol.7(B:Kanao Tsuyuri)	\$ 15,059	3	\$ 45,178	\$ 22,990	\$ 68,970
	Tiny TAN MIC Drop Q posket vol.2(B:V)	\$ 15,059	3	\$ 45,178	\$ 22,990	\$ 68,970
	Tiny TAN MIC Drop Q posket vol.1(B:Jin)	\$ 15,059	3	\$ 45,178	\$ 22,990	\$ 68,970
	My Hero Academia Bravegraph #1 Vol.3	\$ 15,059	3	\$ 45,178	\$ 22,990	\$ 68,970
	One Piece Dxf~ The Grandline Series~ Wanokuni Vol.3(A:Portgas.D.Ace)	\$ 15,059	3	\$ 45,178	\$ 22,990	\$ 68,970
	Demon Slayer: Kimetsu No Yaiba Figure Vol.23(B:Aoi Kanzaki)	\$ 15,059	3	\$ 45,178	\$ 22,990	\$ 68,970
	One Piece DXF~ The Grandline Series~ Wanokuni vol.5(A:RORONOA ZORO)	\$ 15,059	3	\$ 45,178	\$ 22,990	\$ 68,970
	One Piece Dxf~ The Grandline Children~ Wanokuni Specialver.(B:Buggy)	\$ 15,059	3	\$ 45,178	\$ 22,990	\$ 68,970
	Demon Slayer: Kimetsu No Yaiba Figure Vol.22(B:Tamayo)	\$ 15,059	3	\$ 45,178	\$ 22,990	\$ 68,970
	Demon Slayer: Kimetsu No Yaiba Figure Vol.22(A:Yushiro)	\$ 15,059	3	\$ 45,178	\$ 22,990	\$ 68,970
	Jujutsu Kaisen Jukon No Kata-Megumi Fushiguro&Sukuna-(A:Megumi Fushiguro)	\$ 15,059	3	\$ 45,178	\$ 22,990	\$ 68,970
	Demon Slayer: Kimetsu No Yaiba Figure Figure Vol.5 (B:Giyu Tomioka)	\$ 15,059	3	\$ 45,178	\$ 22,990	\$ 68,970
	Demon Slayer: Kimetsu No Yaiba Figure Figure Vol.6 (B:Tanjiro Kamado)	\$ 15,059	3	\$ 45,178	\$ 22,990	\$ 68,970
	Jujutsu Kaisen Jukon No Kata-Panda&Satoru Gojo-(B:Satoru Gojo)	\$ 15,059	3	\$ 45,178	\$ 22,990	\$ 68,970
	Demon Slayer: Kimetsu no Yaiba Figure-Demon Series- vol.7(B:Daki)	\$ 15,059	3	\$ 45,178	\$ 22,990	\$ 68,970
	One Piece DXF~ The Grandline Series~ WANOKUNI vol.4(B:YAMATO)	\$ 15,059	3	\$ 45,178	\$ 22,990	\$ 68,970
	My Hero Academia The Amazing Heroes-Special-(B:Katsuki Bakugo)	\$ 15,059	3	\$ 45,178	\$ 22,990	\$ 68,970
	Naruto Shippuden Q Posket-Uzumaki Naruto-(Ver.A)	\$ 15,059	3	\$ 45,178	\$ 22,990	\$ 68,970
	Demon Slayer: Kimetsu No Yaiba Figure-Demon Series- Vol.6(Ver.A)	\$ 15,059	3	\$ 45,178	\$ 22,990	\$ 68,970
	One Piece Dxf~ The Grandline Children~ Wanokuni Specialver.(A:Shanks)	\$ 15,059	3	\$ 45,178	\$ 22,990	\$ 68,970
	My Hero Academia The Amazing Heroes-Special-(C:Shoto Todoroki)	\$ 15,059	3	\$ 45,178	\$ 22,990	\$ 68,970
	Naruto Shippuden Q Posket-Uchiha Sasuke-(Ver.A)	\$ 15,059	3	\$ 45,178	\$ 22,990	\$ 68,970

Fuente: Elaboración propia.

-Inventario Inicial Figuras Coleccionables (continuación)

CATEGORÍA	PRODUCTO	COSTO UNITARIO	UNIDS. EN EXISTENCIA	COSTO TOTAL	PRECIO DE VENTA UNITARIO	PRECIO DE VENTATOTAL
FIGURAS COLECCIONABLES	ATTACK ON TITAN The Final Season-Levi-Special	\$ 15,059	3	\$ 45,178	\$ 22,990	\$ 68,970
	My Hero Academia The Amazing Heroes-Special-(A:Izuku Midoriya)	\$ 15,059	3	\$ 45,178	\$ 22,990	\$ 68,970
	MY HERO ACADEMIA Break time collection vol.2	\$ 15,107	3	\$ 45,322	\$ 22,990	\$ 68,970
	NARUTO SHIPPUDEN Q posket-HATAKE KAKASHI-(ver.A)	\$ 15,320	3	\$ 45,961	\$ 22,990	\$ 68,970
	DRAGON BALL Z CLEARISE SUPER SAIYAN VEGETA	\$ 15,320	3	\$ 45,961	\$ 22,990	\$ 68,970
	Dragon Ball Super: Super Hero Dxf-Gamma1&Gamma2-(A:Gamma1)	\$ 15,374	3	\$ 46,121	\$ 22,990	\$ 68,970
	Dragon Ball Super: Super Hero Dxf-Gamma1&Gamma2-(B:Gamma2)	\$ 15,374	3	\$ 46,121	\$ 22,990	\$ 68,970
	Naruto Shippuden Vibration Stars-Hyūga Hinata-	\$ 15,498	3	\$ 46,495	\$ 24,990	\$ 74,970
	Pretty Guardian Sailor Moon Sofimates~Luna~	\$ 15,498	3	\$ 46,495	\$ 24,990	\$ 74,970
	DRAGON BALL MATCH MAKERS-PICCOLO DAIMAOH-	\$ 15,498	3	\$ 46,495	\$ 24,990	\$ 74,970
	DRAGON BALL Z BLOOD OF SAIYANS-SPECIALXI-	\$ 15,498	3	\$ 46,495	\$ 24,990	\$ 74,970
	One Piece Magazine Figure~A Piece Of Dream#2~Vol.1~Special	\$ 15,498	3	\$ 46,495	\$ 24,990	\$ 74,970
	One Piece Magazine Figure~A Piece Of Dream#2~Vol.2~Special	\$ 15,498	3	\$ 46,495	\$ 24,990	\$ 74,970
	Dragon Ball Super Clearise Super Saiyan Rosé Goku Black	\$ 15,498	3	\$ 46,495	\$ 24,990	\$ 74,970
	Dragon Ball Z G×Materia The Vegeta	\$ 15,498	3	\$ 46,495	\$ 24,990	\$ 74,970
	Dragon Ball Super: Super Hero Dxf-Piccolo-	\$ 15,498	3	\$ 46,495	\$ 24,990	\$ 74,970
	JUJUTSU KAISEN KING OF ARTIST THE MEGUMI FUSHIGURO	\$ 15,498	3	\$ 46,495	\$ 24,990	\$ 74,970
	Dragon Ball Z Solid Edge Works Vol.5(A:Super Saiyan 2 Son Gohan)	\$ 15,498	3	\$ 46,495	\$ 24,990	\$ 74,970
	Dragon Ball Z Solid Edge Works Vol.5(B:Super Saiyan Son Gohan)	\$ 15,498	3	\$ 46,495	\$ 24,990	\$ 74,970
	Dragon Ball Z Solid Edge Works Vol.4(A:Vegito)	\$ 15,498	3	\$ 46,495	\$ 24,990	\$ 74,970
	One Piece King Of Artist The Roronoa Zoro-Wanokuni II -	\$ 15,498	3	\$ 46,495	\$ 24,990	\$ 74,970
	Dragon Ball Super: Super Hero Dxf -Vegeta-	\$ 15,498	3	\$ 46,495	\$ 24,990	\$ 74,970
	Dragon Ball Super: Super Hero Dxf -Son Goku-	\$ 15,498	3	\$ 46,495	\$ 24,990	\$ 74,970
	Q Posket Disney Characters -Rapunzel- Dreamy	\$ 15,518	3	\$ 46,555	\$ 24,990	\$ 74,970
	Q Posket Disney Characters -Anna Coronation Style-	\$ 15,518	3	\$ 46,555	\$ 24,990	\$ 74,970
	MY HERO ACADEMIA THE AMAZING HEROES vol.18	\$ 15,640	3	\$ 46,920	\$ 24,990	\$ 74,970
	Dragon Ball Super Clearise Super Saiyan God Super Saiyan Vegeta	\$ 15,665	3	\$ 46,994	\$ 24,990	\$ 74,970
	Demon Slayer: Kimetsu No Yaiba Maximatic The Tanjiro Kamado I	\$ 15,696	3	\$ 47,088	\$ 24,990	\$ 74,970
	One Piece Dxf~The Grandline Men~ Wanokuni Vol.5	\$ 15,733	3	\$ 47,199	\$ 24,990	\$ 74,970
	Dragonball Super Chosenshiresuden Vol.1 [A:Super Saiyan Son Goku]	\$ 15,733	3	\$ 47,199	\$ 24,990	\$ 74,970
	Dragonball Super Chosenshiresuden Vol.1 [B:Super Saiyan Vegeta]	\$ 15,733	3	\$ 47,199	\$ 24,990	\$ 74,970
	Dragon Ball Z Hurry! Flying Nimbus!! Figure -Son Goku-	\$ 15,733	3	\$ 47,199	\$ 24,990	\$ 74,970
	The Suicide Squad Q Posket-Harley Quinn-(Ver.B)	\$ 16,140	3	\$ 48,420	\$ 24,990	\$ 74,970
	Pretty Guardian Sailor Moon Etemal The Movie Q Posket -Ami	\$ 16,140	3	\$ 48,420	\$ 24,990	\$ 74,970
Dragon Ball Z Solid Edge Works Vol.2(A:Trunks)	\$ 16,140	3	\$ 48,420	\$ 24,990	\$ 74,970	
The Suicide Squad Q Posket-Harley Quinn-(Ver.A)	\$ 16,140	3	\$ 48,420	\$ 24,990	\$ 74,970	
One Piece Glitter&Glamours-Carrot-(Ver.A)	\$ 16,288	3	\$ 48,865	\$ 24,990	\$ 74,970	
One Piece Glitter&Glamours-Nico Robin Wanokuni Style-II (Ver.A)	\$ 16,288	3	\$ 48,865	\$ 24,990	\$ 74,970	
Saint Seiya Saint Cosmo Memoir Leo Aiolia	\$ 16,300	3	\$ 48,901	\$ 24,990	\$ 74,970	

Fuente: Elaboración propia.

-Inventario Inicial Figuras Coleccionables (continuación)

CATEGORÍA	PRODUCTO	COSTO UNITARIO	UNIDS. EN EXISTENCIA	COSTO TOTAL	PRECIO DE VENTA UNITARIO	PRECIO DE VENTATOTAL
FIGURAS COLECCIONABLES	Detective Conan Q Posket -Conan Edogawa-(Ver.A)	\$ 16,387	3	\$ 49,160	\$ 24,990	\$ 74,970
	Detective Conan Q Posket -Conan Edogawa-(Ver.B)	\$ 16,387	3	\$ 49,160	\$ 24,990	\$ 74,970
	Dragon Ball Super Super Zenkai Solid Vol.1	\$ 16,535	3	\$ 49,604	\$ 24,990	\$ 74,970
	Naruto Shippuden Vibration Stars - Rock Lee & Uzumaki Naruto - (A:Rock Lee)	\$ 16,644	3	\$ 49,932	\$ 24,990	\$ 74,970
	Naruto Shippuden Vibration Stars - Rock Lee & Uzumaki Naruto - (B:Uzumaki Naruto)	\$ 16,644	3	\$ 49,932	\$ 24,990	\$ 74,970
	One Piece Glitter&Glamours -Boa.Hancock-(Ver.A)	\$ 16,671	3	\$ 50,014	\$ 27,990	\$ 83,970
	Attack On Titan Q Posket-Eren Yeager-(Ver.A)	\$ 16,743	3	\$ 50,228	\$ 27,990	\$ 83,970
	Attack On Titan Q Posket-Levi-(Ver.A)	\$ 16,743	3	\$ 50,228	\$ 27,990	\$ 83,970
	Jujutsu Kaisen Q Posket-Satoru Gojo-(Ver.A)	\$ 16,743	3	\$ 50,228	\$ 27,990	\$ 83,970
	Jujutsu Kaisen Q Posket-Satoru Gojo-(Ver.B)	\$ 16,743	3	\$ 50,228	\$ 27,990	\$ 83,970
	Jujutsu Kaisen Jukon No Kata-Satoru Gojo&Yuji Itadori-(A:Satoru Gojo)	\$ 16,743	3	\$ 50,228	\$ 27,990	\$ 83,970
	Jujutsu Kaisen Jukon No Kata-Satoru Gojo&Yuji Itadori-(B:Yuji Itadori)	\$ 16,743	3	\$ 50,228	\$ 27,990	\$ 83,970
	Demon Slayer: Kimetsu No Yaiba Q Posket-Makomo-(Ver.A)	\$ 16,743	3	\$ 50,228	\$ 27,990	\$ 83,970
	One Piece Dxf~ The Grandline Series ~ Wanokuni Vol.2(A:Otama)	\$ 16,743	3	\$ 50,228	\$ 27,990	\$ 83,970
	One Piece Dxf~ The Grandline Men~ Wanokuni Vol.20	\$ 16,743	3	\$ 50,228	\$ 27,990	\$ 83,970
	Pretty Guardian Sailor Moon Etemal The Movie Q Posket-Super Sailor Uranus-(Ver.A)	\$ 16,743	3	\$ 50,228	\$ 27,990	\$ 83,970
	Pretty Guardian Sailor Moon Etemal The Movie Q Posket-Super Sailor Neptune-(Ver.A)	\$ 16,743	3	\$ 50,228	\$ 27,990	\$ 83,970
	Pretty Guardian Sailor Moon Etemal The Movie Q Posket-Super Sailor Pluto-(Ver.A)	\$ 16,743	3	\$ 50,228	\$ 27,990	\$ 83,970
	Pretty Guardian Sailor Moon Etemal The Movie Q Posket-Super Sailor Saturn-(Ver.A)	\$ 16,743	3	\$ 50,228	\$ 27,990	\$ 83,970
	Inuyasha Q Posket-Inuyasha&Kagome Higurashi-(B:Kagome Higurashi)	\$ 16,743	3	\$ 50,228	\$ 27,990	\$ 83,970
	Jujutsu Kaisen Jukon No Kata-Nobara Kugisaki-	\$ 16,743	3	\$ 50,228	\$ 27,990	\$ 83,970
	Jujutsu Kaisen 0 The Movie Jukon No Kata-Yuta Okkotsu-	\$ 16,743	3	\$ 50,228	\$ 27,990	\$ 83,970
	Demon Slayer: Kimetsu No Yaiba Q Posket-Inosuke Hashibira- II (Ver.A)	\$ 16,743	3	\$ 50,228	\$ 27,990	\$ 83,970
	Demon Slayer: Kimetsu No Yaiba Figure Vol.21 (A:Makomo)	\$ 16,743	3	\$ 50,228	\$ 27,990	\$ 83,970
	Demon Slayer: Kimetsu No Yaiba Figure Vol.21 (B:Yushiro)	\$ 16,743	3	\$ 50,228	\$ 27,990	\$ 83,970
	One Piece Dxf~ The Grandline Lady~ Wanokuni Vol.6	\$ 16,743	3	\$ 50,228	\$ 27,990	\$ 83,970
	One Piece Dxf~ The Grandline Men~ Wanokuni Vol.19(B:Trafalgar.Law)	\$ 16,743	3	\$ 50,228	\$ 27,990	\$ 83,970
	JUUJUTSU KAISEN FIGURE-TOGE INUMAKI-	\$ 16,866	3	\$ 50,597	\$ 27,990	\$ 83,970
	Jujutsu Kaisen Jukon No Kata - Toge Inumaki & Suguru Geto - (A: Toge Inumaki)	\$ 16,866	3	\$ 50,597	\$ 27,990	\$ 83,970
	Jujutsu Kaisen Jukon No Kata - Toge Inumaki & Suguru Geto - (B: Suguru Geto)	\$ 16,866	3	\$ 50,597	\$ 27,990	\$ 83,970
	DRAGON BALL Z CLEARISE SUPER SAIYAN 2 SON GOHAN	\$ 16,866	3	\$ 50,597	\$ 27,990	\$ 83,970
	Jujutsu Kaisen 0 The Movie Jukon No Kata-Suguru Geto-	\$ 16,901	3	\$ 50,703	\$ 27,990	\$ 83,970
	Demon Slayer: Kimetsu No Yaiba Q Posket-Zenitsu Agatsuma- II (Ver.A)	\$ 16,901	3	\$ 50,703	\$ 27,990	\$ 83,970
	JUUJUTSU KAISEN MAXIMATIC THE YUJI ITADORI	\$ 16,946	3	\$ 50,837	\$ 27,990	\$ 83,970
	Saint Seiya Saint Cosmo Memoir Gemini Kanon	\$ 16,991	3	\$ 50,974	\$ 27,990	\$ 83,970
	TOKYO REVENGERS KAZUTORA HANEMIYA FIGURE	\$ 17,032	3	\$ 51,096	\$ 27,990	\$ 83,970
	Demon Slayer: Kimetsu no Yaiba FIGURE vol.24(B:Sakonji Urokodaki)	\$ 17,079	3	\$ 51,237	\$ 27,990	\$ 83,970
	DRAGON BALL Z History Box vol.3	\$ 17,079	3	\$ 51,237	\$ 27,990	\$ 83,970
	Dragon Ball Z Glitter?Glamours-Videl-(Ver.A)	\$ 17,237	3	\$ 51,712	\$ 27,990	\$ 83,970

Fuente: Elaboración propia.

-Inventario Inicial Figuras Coleccionables (continuación)

CATEGORÍA	PRODUCTO	COSTO UNITARIO	UNIDS. EN EXISTENCIA	COSTO TOTAL	PRECIO DE VENTA UNITARIO	PRECIO DE VENTATOTAL
FIGURAS COLECCIONABLES	Dragon Ball Z Glitter?Glamours-Videl-(Ver.B)	\$ 17,237	3	\$ 51,712	\$ 27,990	\$ 83,970
	Demon Slayer: Kimetsu No Yaiba Vibration Stars-Zenitsu Agatsuma-	\$ 17,342	3	\$ 52,026	\$ 27,990	\$ 83,970
	One Piece Grandline Journey-Portgas.D.Ace-	\$ 17,342	3	\$ 52,026	\$ 27,990	\$ 83,970
	Naruto Shippuden Vibration Stars-Namikaze Minato-	\$ 17,342	3	\$ 52,026	\$ 27,990	\$ 83,970
	Jujutsu Kaisen King Of Artist The Yuji Itadori	\$ 17,342	3	\$ 52,026	\$ 27,990	\$ 83,970
	Dragon Ball Z G×Materia The Krillin	\$ 17,342	3	\$ 52,026	\$ 27,990	\$ 83,970
	SHAMAN KING TAO REN FIGURE	\$ 17,505	3	\$ 52,516	\$ 27,990	\$ 83,970
	Demon Slayer: Kimetsu no Yaiba FIGURE vol.24(A:Aoi Kanzaki)	\$ 17,505	3	\$ 52,516	\$ 27,990	\$ 83,970
	Pretty Guardian Sailor Moon Etemal The Movie Q Posket-Chibi-90	\$ 17,560	3	\$ 52,680	\$ 27,990	\$ 83,970
	Detective Conan Q Posket -Conan Edogawa- II (Ver.A)	\$ 18,145	3	\$ 54,434	\$ 29,990	\$ 89,970
	Demon Slayer: Kimetsu No Yaiba Maximatic The Tanjiro Kamado II	\$ 18,416	3	\$ 55,248	\$ 29,990	\$ 89,970
	One Piece Glitter&Glamours-Nami Wanokuni Style- II (Ver.A)	\$ 18,416	3	\$ 55,248	\$ 29,990	\$ 89,970
	One Piece Maximatic The Trafalgar.Law II	\$ 18,416	3	\$ 55,248	\$ 29,990	\$ 89,970
	My Hero Academia: World Heroes' Mission The Amazing Heroes-Shoto Todoroki-	\$ 18,435	3	\$ 55,304	\$ 29,990	\$ 89,970
	Demon Slayer: Kimetsu No Yaiba Figure-Demon Series- Vol.3(B:Enmu)	\$ 18,435	3	\$ 55,304	\$ 29,990	\$ 89,970
	Dragonball Z Banpresto World Figure Colosseum Vol.4 (Ver.A)	\$ 18,449	3	\$ 55,348	\$ 29,990	\$ 89,970
	ONE PIECE CREATOR x CREATOR -MONKEY.D.LUFFY- (ver.A)	\$ 18,697	3	\$ 56,092	\$ 29,990	\$ 89,970
	Demon Slayer: Kimetsu No Yaiba Vibration Stars-Tengen Uzui-	\$ 18,874	3	\$ 56,621	\$ 29,990	\$ 89,970
	Demon Slayer: Kimetsu No Yaiba Grandista-Inosuke Hashibira-	\$ 19,173	3	\$ 57,520	\$ 31,990	\$ 95,970
	Sword Art Online Alicization War of Underworld Kirito Figure	\$ 19,680	3	\$ 59,041	\$ 31,990	\$ 95,970
	ONE PIECE CREATOR x CREATOR -RORONOA ZORO- (ver.A)	\$ 19,892	3	\$ 59,677	\$ 31,990	\$ 95,970
	Jujutsu Kaisen Maximatic The Sukuna	\$ 20,722	3	\$ 62,166	\$ 35,990	\$ 107,970
	Dragonball Super Son Goku Fes!! Vol.9(B:Kids)	\$ 20,756	3	\$ 62,268	\$ 35,990	\$ 107,970
	MY HERO ACADEMIA AGE OF HEROES -LEMILLION- Special	\$ 22,285	3	\$ 66,855	\$ 35,990	\$ 107,970
	One Piece Banpresto Chronicle Master Stars Piece The Shanks	\$ 23,119	3	\$ 69,356	\$ 37,990	\$ 113,970
	My Hero Academia Banpresto Chronicle Figure Academy Vol.4-Tomura Shigaraki-	\$ 25,583	3	\$ 76,750	\$ 39,990	\$ 119,970
	ONE PIECE Grandista nero TRAFALGAR.LAW	\$ 28,878	3	\$ 86,634	\$ 49,990	\$ 149,970
	One Piece Banpresto Chronicle Master Stars Piece The Trafalgar.Law	\$ 29,043	3	\$ 87,128	\$ 49,990	\$ 149,970
	ALIEN FACEHUGGER Q-FIG DIORAMA 6" - QM	\$ 9,984	1	\$ 9,984	\$ 16,990	\$ 16,990
	CAPTAIN MARVEL Q-FIG DIORAMA 4.5" - QM	\$ 7,997	1	\$ 7,997	\$ 14,990	\$ 14,990
SUPERNATURAL SAM WINCHESTER MINI MASTERS	\$ 12,352	2	\$ 24,704	\$ 45,990	\$ 91,980	
TOTAL CATEGORIA FIGURAS COLECCIONABLES			673	\$ 9,986,516		\$ 15,837,270

Fuente: Elaboración propia.

-Inventario Inicial Videojuegos

CATEGORÍA	PRODUCTO	COSTO UNITARIO	UNIDS. EN EXISTENCIA	COSTO TOTAL	PRECIO DE VENTA UNITARIO	PRECIO DE VENTATOTAL
VIDEOJUEGOS	Crash Bandicoot 4: It's about time PS4	\$ 28,667	5	\$ 143,333	\$ 43,000	\$ 215,000
	Crash Bandicoot: N-Sane Trilogy PS4	\$ 19,333	5	\$ 96,667	\$ 29,000	\$ 145,000
	FIFA 21 PS4	\$ 24,667	5	\$ 123,333	\$ 37,000	\$ 185,000
	Grand Theft Auto V PS4	\$ 12,000	5	\$ 60,000	\$ 18,000	\$ 90,000
	Just Dance 2021 PS4	\$ 24,667	5	\$ 123,333	\$ 37,000	\$ 185,000
	Lego Marvel Super Heroes 2 PS4	\$ 10,000	5	\$ 50,000	\$ 15,000	\$ 75,000
	Lego Marvel Super Heroes PS4	\$ 10,000	5	\$ 50,000	\$ 15,000	\$ 75,000
	Minecraft PS4	\$ 18,000	5	\$ 90,000	\$ 27,000	\$ 135,000
	Mortal Kombat 11 PS4	\$ 18,000	5	\$ 90,000	\$ 27,000	\$ 135,000
	Naruto Shippuden: Ultimate Ninja Storm Trilogy PS4	\$ 17,333	5	\$ 86,667	\$ 26,000	\$ 130,000
	Need for Speed Heat PS4	\$ 22,667	5	\$ 113,333	\$ 34,000	\$ 170,000
	Need for Speed Hot Pursuit (Remastered) PS4	\$ 23,333	5	\$ 116,667	\$ 35,000	\$ 175,000
	Red Dead Redemption II PS4	\$ 19,000	5	\$ 95,000	\$ 28,500	\$ 142,500
	Sonic Forces PS4	\$ 12,333	5	\$ 61,667	\$ 18,500	\$ 92,500
	Sonic Mania Plus PS4	\$ 15,333	5	\$ 76,667	\$ 23,000	\$ 115,000
	Spider-Man Miles Morales PS4	\$ 24,200	5	\$ 121,000	\$ 36,300	\$ 181,500
	Star Wars Jedi: Fallen Order PS4	\$ 28,667	5	\$ 143,333	\$ 43,000	\$ 215,000
	V3 Stereo Gaming Headset for PS4™, PC, MAC (Blue)	\$ 18,389	5	\$ 91,945	\$ 29,990	\$ 149,950
	V3 Stereo Gaming Headset for PS4™, PC, MAC (White)	\$ 18,389	5	\$ 91,945	\$ 29,990	\$ 149,950
	V3 Stereo Gaming Headset for PS4™, PC, MAC (Red)	\$ 18,389	5	\$ 91,945	\$ 29,990	\$ 149,950
	Wired Compact Controller for Playstation®4 (Black)	\$ 28,780	5	\$ 143,901	\$ 49,990	\$ 249,950
	Wired Compact Controller for Playstation®4 (Orange)	\$ 28,780	5	\$ 143,901	\$ 49,990	\$ 249,950
	Wired Compact Controller for Playstation®4 (Blue)	\$ 28,780	5	\$ 143,901	\$ 49,990	\$ 249,950
	Wired Compact Controller for Playstation®4 (Red)	\$ 28,780	5	\$ 143,901	\$ 49,990	\$ 249,950
	Wired Compact Controller for Playstation®4 (Red Light)	\$ 28,780	5	\$ 143,901	\$ 49,990	\$ 249,950
	Wired Compact Controller for Playstation®4 (Green)	\$ 28,780	5	\$ 143,901	\$ 49,990	\$ 249,950
	Wired Compact Controller for Playstation®4 (Blue Light)	\$ 28,780	5	\$ 143,901	\$ 49,990	\$ 249,950
	Wired Compact Controller for Playstation®4 (Grey)	\$ 28,780	5	\$ 143,901	\$ 49,990	\$ 249,950
	Wired Compact Controller for Playstation®4 (Green Light)	\$ 28,780	5	\$ 143,901	\$ 49,990	\$ 249,950
	Zelda Breath of the Wild - Nintendo Switch	\$ 41,500	5	\$ 207,500	\$ 64,990	\$ 324,950
	Hyrule Warriors Age of Calamity - Nintendo Switch	\$ 40,100	5	\$ 200,500	\$ 64,990	\$ 324,950
	Super Mario 3DS World + Bowsers Fury - Nintendo Switch	\$ 40,100	5	\$ 200,500	\$ 64,990	\$ 324,950
	Mario Party - Nintendo Switch	\$ 40,500	5	\$ 202,500	\$ 64,990	\$ 324,950
	Super Mario Odyssey - Nintendo Switch	\$ 40,000	5	\$ 200,000	\$ 64,990	\$ 324,950
	Split Pad Pro (Black) - Accesorio Nintendo Switch	\$ 29,906	1	\$ 29,906	\$ 49,990	\$ 49,990
	Split Pad Pro (Blue) - Accesorio Nintendo Switch	\$ 29,852	1	\$ 29,852	\$ 49,990	\$ 49,990
	Split Pad Pro (Red) - Accesorio Nintendo Switch	\$ 29,852	1	\$ 29,852	\$ 49,990	\$ 49,990
	Horipad (Blue) - Accesorio Nintendo Switch	\$ 14,050	6	\$ 84,302	\$ 25,990	\$ 155,940
	Horipad Mini (Mario) - Accesorio Nintendo Switch	\$ 16,829	6	\$ 100,971	\$ 29,990	\$ 179,940

Fuente: Elaboración propia.

-Inventario Inicial Videojuegos (continuación)

CATEGORÍA	PRODUCTO	COSTO UNITARIO	UNIDS. EN EXISTENCIA	COSTO TOTAL	PRECIO DE VENTA UNITARIO	PRECIO DE VENTATOTAL
VIDEOJUEGOS	Wireless Horipad (Blue) USB-C Version - Accesorio Nintendo Switch	\$ 33,915	6	\$ 203,490	\$ 54,990	\$ 329,940
	Wireless Horipad (Gray) USB-C Version - Accesorio Nintendo Switch	\$ 33,589	6	\$ 201,535	\$ 54,990	\$ 329,940
	Pro Pad Pokken Tournament DX NSW - Accesorio Nintendo Switch	\$ 12,124	6	\$ 72,747	\$ 19,990	\$ 119,940
	Fighting Commander - Accesorio Nintendo Switch	\$ 26,395	6	\$ 158,369	\$ 49,990	\$ 299,940
	Alumi Case (Mario) - Accesorio Nintendo Switch	\$ 15,680	6	\$ 94,082	\$ 28,990	\$ 173,940
	Nintendo Switch Game Traveler Deluxe Travel Case - Black	\$ 18,747	2	\$ 37,495	\$ 32,990	\$ 65,980
	Nintendo Switch Game Traveler Deluxe Travel Case - Titanium	\$ 17,235	2	\$ 34,469	\$ 32,990	\$ 65,980
	Nintendo Switch Game Traveler Deluxe Donkey Kong	\$ 18,158	2	\$ 36,316	\$ 32,990	\$ 65,980
	Nintendo Switch Game Traveler Goplay Game Traveler Pack	\$ 32,570	2	\$ 65,140	\$ 49,990	\$ 99,980
	Nintendo Switch Game Traveler Slim Travel Case - Link's Awakening	\$ 10,840	2	\$ 21,680	\$ 19,990	\$ 39,980
	Nintendo Switch Game Traveler Deluxe Travel Case - Gray Nylon	\$ 15,813	1	\$ 15,813	\$ 29,990	\$ 29,990
TOTAL CATEGORIA VIDEOJUEGOS			226	\$ 5,438,963		\$ 8,893,090

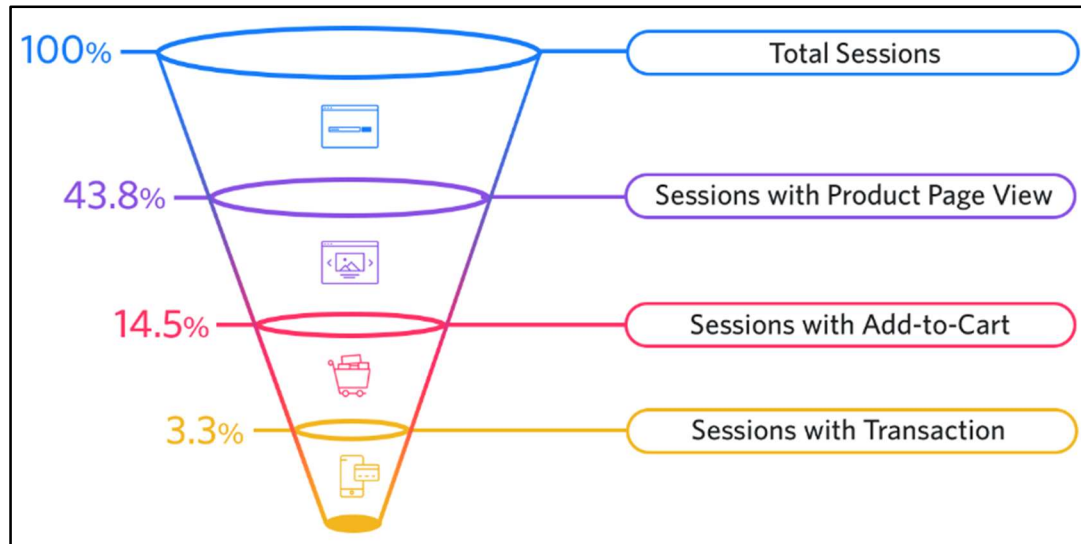
Fuente: Elaboración propia.

-Resumen Inventario Inicial

CATEGORÍA	PRODUCTO	COSTO UNITARIO	UNIDS. EN EXISTENCIA	COSTO TOTAL	PRECIO DE VENTA UNITARIO	PRECIO DE VENTATOTAL
JUEGOS DE MESA	TOTAL CATEGORÍA JUEGOS DE MESA		155	\$ 37,813,601		\$ 63,796,450
JUGUETES	TOTAL CATEGORÍA JUGUETES		2036	\$ 94,638,983		\$ 158,236,240
FIGURAS COLECCIONABLES	TOTAL CATEGORÍA FIGURAS COLECCIONABLES		673	\$ 193,565,101		\$ 323,117,660
VIDEOJUEGOS	TOTAL CATEGORÍA VIDEOJUEGOS		226	\$ 368,183,497		\$ 616,167,980
	TOTALES		3090	\$ 32,201,218		\$ 54,601,450

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO M: Embudo de ventas para e-commerce¹¹⁴



Fuente: Smart Insights

ANEXO N: Simulaciones publicaciones RRSS

-Google Ads

Captura de pantalla de la interfaz de Google Ads para configurar una campaña nueva. Se muestra la opción de seleccionar un presupuesto predefinido en pesos chilenos (CLP).

Google Ads | Campaña nueva

Moneda: peso chileno (CLP)

Seleccionar una opción de presupuesto

- CLP1,100** promedio diario · Máximo mensual: CLP33,400
Obtenga aproximadamente de 180 a 380 clics en el anuncio por mes
- Recomendaciones para usted**
 - CLP3,100** promedio diario · Máximo mensual: CLP94,200
Obtenga aproximadamente de 520 a 1,070 clics en el anuncio por mes
 - CLP8,000** promedio diario · Máximo mensual: CLP243,200
Obtenga aproximadamente de 1,350 a 2,750 clics en el anuncio por mes

Establecer mi propio presupuesto

Fuente: Google Ads

¹¹⁴ <https://www.smartinsights.com/e-commerce/e-commerce-analytics/e-commerce-conversion-rates/>

Google Ads | Campaña nueva

990-663-8682
pincol@gmail.com

Seleccionar una opción de presupuesto
 Establecer mi propio presupuesto Moneda: peso chileno (CLP)

CLP15000

promedio diario · Máximo mensual: CLP456,000
Obtenga aproximadamente de 2,540 a 5,150 clics en el anuncio por mes

Presupuestos habituales de la competencia

Solo paga por los clics en su anuncio. Algunos días, puede invertir menos que su promedio diario y, otros días, puede invertir más. Sin embargo, en todo el mes, no pagará más que su máximo mensual. [Más información](#)

Atrás **Siguiente**

Fuente: Google Ads

-Facebook Ads + Instagram Ads

Conversión

Ubicación de la conversión
Elige a dónde quieres dirigir el tráfico. Más adelante ingresarás otros detalles sobre el destino.

Sitio web
Envía el tráfico a tu sitio web.

App
Envía el tráfico a tu app.

Messenger
Envía el tráfico a Messenger.

WhatsApp
Envía el tráfico a WhatsApp.

Llamadas
Consigue que las personas llamen a tu negocio.

Contenido dinámico Desactivado
Proporciona elementos, como imágenes y títulos, y generaremos automáticamente combinaciones optimizadas para tu público. Las variaciones pueden incluir distintos formatos, plantillas o audio en función de uno o varios elementos. [Más información](#)

Definición del público
Tu selección de público es relativamente amplia.

Específico Amplio

Tamaño del público estimado: 15.000.000 - 17.600.000 ⓘ

★ **El alcance potencial ahora es el tamaño del público estimado**
El tamaño de público estimado es un cálculo aproximado de cuántas **personas** coinciden con tus criterios de segmentación. Puedes usar esta cifra para comprender mejor cómo tus opciones de segmentación pueden acotar o ampliar el tamaño de tu público. La estimación puede variar con el tiempo según los datos disponibles. Es posible que el rendimiento mejore con una definición del público más amplia.
[Más información](#)

Fuente: Facebook Ads

Lugares

Lugar:

- Chile

Edad

18 - 65+

Sexo

Todos los sexos

Segmentación detallada

Todos los datos demográficos, intereses y comportamientos

Segmentación detallada Advantage: +

- Desactivada

Idiomas

Todos los idiomas

[Mostrar más opciones](#)

[Guardar este público](#)

Específico Amplio

Tamaño del público estimado: 15.000.000 - 17.600.000 ⓘ

★ **El alcance potencial ahora es el tamaño del público estimado**

El tamaño de público estimado es un cálculo aproximado de cuántas **personas** coinciden con tus criterios de segmentación. Puedes usar esta cifra para comprender mejor cómo tus opciones de segmentación pueden acotar o ampliar el tamaño de tu público. La estimación puede variar con el tiempo según los datos disponibles. Es posible que el rendimiento mejore con una definición del público más amplia.

[Más información](#)

Resultados diarios estimados

Alcance ⓘ

4,6K - 13K

Visitas a la página de destino ⓘ

92 - 266

Ubicaciones [Más información](#)

Ubicaciones Advantage+ (recomendado) +

Usa las ubicaciones Advantage+ para maximizar tu presupuesto y mostrar tus anuncios a más personas. El sistema de entrega de Facebook distribuirá el presupuesto de tu conjunto de

Fuente: Facebook Ads

ANEXO Ñ: Simulación bancaria y ubicación oficina

-Simulación bancaria

Ingresa el pie y la cantidad de años

Oficina En Venta En Pudahuel

UF 2.200 | \$76.749.895

¿Cuánto quieres pagar de pie?

UF

Pie mínimo: UF 330

¿A cuántos años quieres pagar?

15
20
25
30

PRE-APROBACIÓN GARANTIZADA

Pagarás dividendos de

UF 13,13

\$458.247

Tasa anual del 5%.
Las tasas son referenciales, dado los cambios diarios del mercado.

Continuar

[Detalle del crédito](#)

Fuente: Portalinmobiliario.com

-Ubicación oficina

Ubicación

Av. Americo Vespucio/Rotonda Enea, Enea, Pudahuel, RM (Metropolitana)

Información de la tienda

Vivax Corredores Asociad...

• **Envía buena atención** ✔ **Responde en más de 48 hr** ✘

[Ver teléfono](#)

[Ir a la tienda oficial de Vivax Corredores Asociados](#)

Características

Superficie total	50 m ²
Superficie útil	50 m ²
Baños	2

Simule tu crédito online

- Elige cuánto pagar de pie y la cantidad de años.
- Complete sus datos, ¡y pre-apruebe su crédito sin compromiso!

Trabajamos con Scotia

Simular crédito

Descripción

Excelentes oficinas planta libre en Parque de Negocios ENEA. Tenemos disponible 3 oficinas en el mismo piso de 50 m2 con dos baños y un estacionamiento cada una, cada unidad a UF2.200. También están disponibles dos oficinas unidas que suman 252m2 (126 m2 c/u) con 3 baños 4 estacionamientos y 2 bodegas UF12.100. Todas la unidades cuentan con aire acondicionado. Muy buenos accesos ruta 68 - Costanera Norte - Vespucio Norte. Contactar a Mary Pape 56 9 6786 7396 mpape@corredoresasociados.cl

Servicios Relacionados

Club de Beneficios
Todo para tu hogar en un solo lugar

Consejos de seguridad

- Desde PortalInmobiliario.com, nunca te pediremos contraseñas, PINs o códigos de verificación a través de Whatsapp, teléfono, SMS o email.
- Verifica que el Inmueble exista y descómpra si te dicen que necesitan venderlo o arrendar con urgencia.
- Revisa el remitente de los e-mails para asegurarte que los envía PortalInmobiliario.com.

Fuente: Portalinmobiliario.com

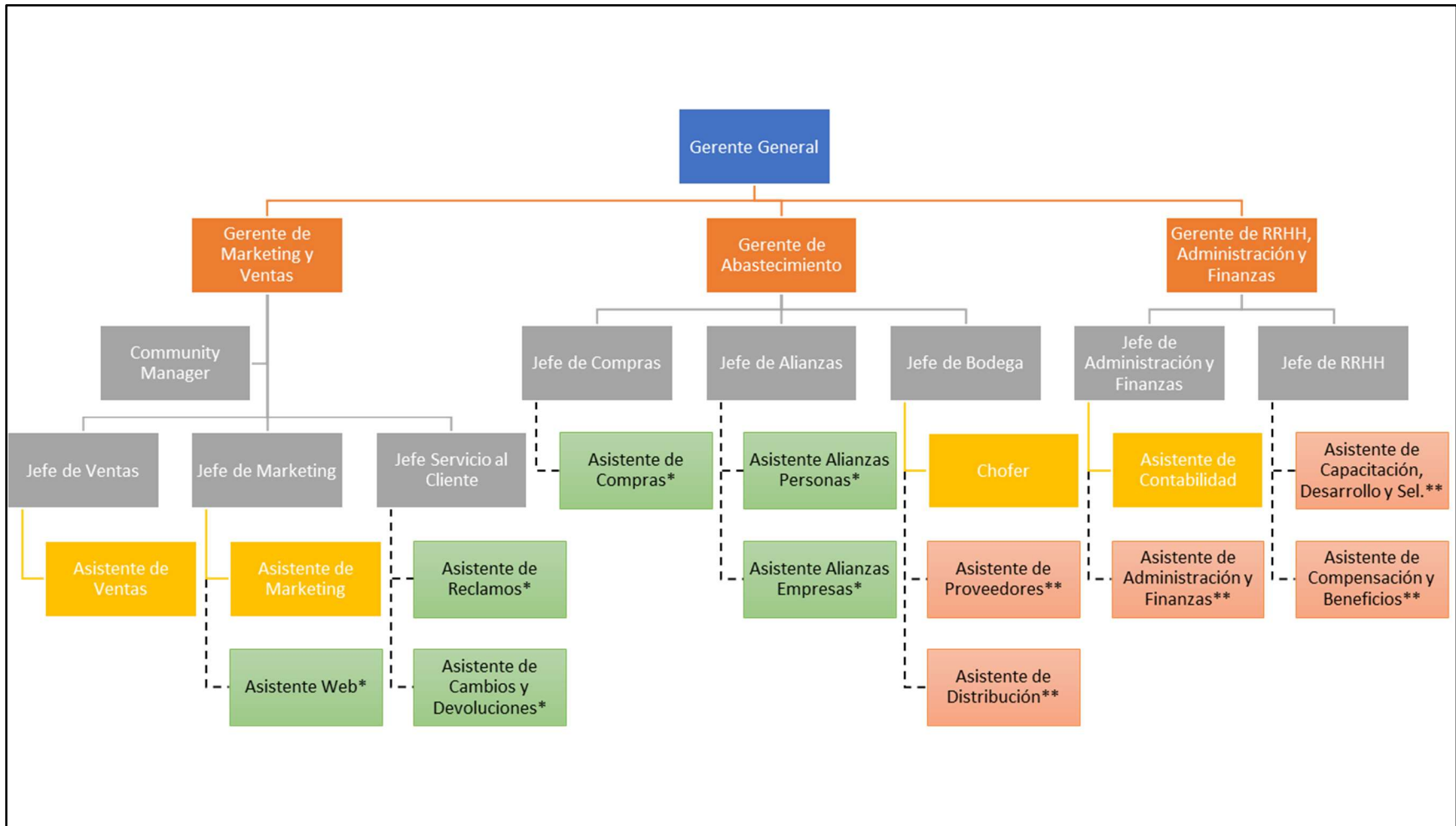
ANEXO O: Cálculo estimativo de demanda mensual a través de las importaciones.

IMPORTACIONES JUGUETES, JUEGOS Y FIGURAS COLECCIONABLES EN GENERAL AÑO 2021														TOTALES
Monto CIF en dólares	Mes													
Código Arancelario	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre		
Importación de juguetes, juegos y figuras coleccionables en general	414	888	630	496	1,377	1,912	2,556	2,852	2,718	5,674	4,317	3,396	27,232	
	10	9	525	626	77	279	359	159	435	814	1,526	561	5,379	
	1,026	1,018	1,073	1,275	1,561	3,031	1,637	1,237	2,160	3,793	3,044	2,280	23,135	
	717	690	1,051	328	1,122	2,048	3,387	2,994	2,697	3,708	3,319	2,436	24,498	
	470	851	1,087	923	1,076	1,754	2,127	1,759	1,804	1,927	2,348	3,012	19,139	
	1,085	626	684	433	1,039	1,087	1,057	2,653	1,516	1,293	1,699	2,055	15,228	
	320	134	520	323	453	665	383	791	695	904	1,028	937	7,152	
	942	2,048	4,233	1,730	3,689	3,923	3,088	3,714	5,023	4,718	5,680	4,950	43,739	
	53	68	272	27	143	343	324	355	333	560	624	368	3,469	
	905	600	1,259	1,220	586	1,479	1,846	1,903	1,755	3,181	3,732	2,182	20,647	
	4,498	4,845	7,004	4,874	7,894	11,629	11,772	13,588	14,506	18,249	19,294	13,973	132,126	
	55	27	185	97	136	60	40	104	107	227	48	157	1,243	
	10	77	98	60	48	207	224	100	1,102	139	2,759	603	5,426	
	533	742	946	796	523	1,064	879	1,015	820	1,162	1,385	971	10,837	
	8,964	3,962	4,529	3,058	10,712	9,089	9,088	9,219	7,174	11,487	10,598	9,517	97,397	
1,466	2,111	3,199	1,549	2,704	3,429	3,138	3,080	2,035	2,771	3,285	3,216	31,983		
Total	21,467	18,695	27,295	17,816	33,140	42,000	41,905	45,521	44,880	60,609	64,685	50,615	468,629	
PROPORCIÓN	5%	4%	6%	4%	7%	9%	9%	10%	10%	13%	14%	11%	100%	

Fuente: Aduana.cl

151

ANEXO P: Organigrama Año 5



Fuente: Elaboración Propia

*Contrataciones proyectadas Año 2

**Contrataciones proyectadas Año 3

ANEXO Q: Contrataciones

CARGO	N° TRABAJADORES	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
		SUELDO BRUTO MENSUAL	SBM	SBM	SBM	SBM
GERENCIA GENERAL	1	\$ 3,300,000	\$ 3,422,100	\$ 3,548,718	\$ 3,680,020	\$ 3,816,181
Gerente General	1	\$ 3,300,000	\$ 3,422,100	\$ 3,548,718	\$ 3,680,020	\$ 3,816,181
GERENCIA DE MARKETING Y VENTAS	10	\$ 8,410,000	\$ 10,021,170	\$ 10,391,953	\$ 10,776,456	\$ 11,175,184
Gerente de Marketing y Ventas	1	\$ 2,500,000	\$ 2,592,500	\$ 2,688,423	\$ 2,787,894	\$ 2,891,046
Community Manager	1	\$ 1,360,000	\$ 1,410,320	\$ 1,462,502	\$ 1,516,614	\$ 1,572,729
AREA DE VENTAS	2	\$ 1,200,000	\$ 1,244,400	\$ 1,290,443	\$ 1,338,189	\$ 1,387,702
Jefe de Ventas	1	\$ 1,200,000	\$ 1,244,400	\$ 1,290,443	\$ 1,338,189	\$ 1,387,702
Asistente de Ventas	1	\$ 650,000	\$ 674,050	\$ 698,990	\$ 724,852	\$ 751,672
AREA DE MARKETING	3	\$ 2,150,000	\$ 2,229,550	\$ 2,312,043	\$ 2,397,589	\$ 2,486,300
Jefe de Marketing	1	\$ 1,500,000	\$ 1,555,500	\$ 1,613,054	\$ 1,672,736	\$ 1,734,628
Asistente Marketing	1	\$ 650,000	\$ 674,050	\$ 698,990	\$ 724,852	\$ 751,672
Asistente Web	1	\$ -	\$ 650,000	\$ 674,050	\$ 698,990	\$ 724,852
AREA DE SERVICIO AL CLIENTE	3	\$ 1,200,000	\$ 2,544,400	\$ 2,638,543	\$ 2,736,169	\$ 2,837,407
Jefe de Servicio al Cliente	1	\$ 1,200,000	\$ 1,244,400	\$ 1,290,443	\$ 1,338,189	\$ 1,387,702
Asistente de Reclamos	1	\$ -	\$ 650,000	\$ 674,050	\$ 698,990	\$ 724,852
Asistente de Cambios y Devoluciones	1	\$ -	\$ 650,000	\$ 674,050	\$ 698,990	\$ 724,852
GERENCIA DE ABASTECIMIENTO	10	\$ 6,500,000	\$ 8,040,500	\$ 9,637,999	\$ 9,994,604	\$ 10,364,405
Gerente de Abastecimiento	1	\$ 2,500,000	\$ 2,592,500	\$ 2,688,423	\$ 2,787,894	\$ 2,891,046
AREA DE COMPRAS	2	\$ 1,200,000	\$ 1,894,400	\$ 1,964,493	\$ 2,037,179	\$ 2,112,555
Jefe de Compras	1	\$ 1,200,000	\$ 1,244,400	\$ 1,290,443	\$ 1,338,189	\$ 1,387,702
Asistente de Compras	1	\$ -	\$ 650,000	\$ 674,050	\$ 698,990	\$ 724,852
AREA DE ALIANZAS	3	\$ 1,200,000	\$ 1,894,400	\$ 1,964,493	\$ 2,037,179	\$ 2,112,555
Jefe de Alianzas	1	\$ 1,200,000	\$ 1,244,400	\$ 1,290,443	\$ 1,338,189	\$ 1,387,702
Asistente Alianzas Personas	1	\$ -	\$ 650,000	\$ 674,050	\$ 698,990	\$ 724,852
Asistente Alianzas Empresas	1	\$ -	\$ 650,000	\$ 674,050	\$ 698,990	\$ 724,852
AREA DE BODEGA	4	\$ 1,600,000	\$ 1,659,200	\$ 3,020,590	\$ 3,132,352	\$ 3,248,249
Jefe de Bodega	1	\$ 1,000,000	\$ 1,037,000	\$ 1,075,369	\$ 1,115,158	\$ 1,156,418
Asistente de Distribución	1	\$ -	\$ -	\$ 650,000	\$ 674,050	\$ 698,990
Asistente de Proveedores	1	\$ -	\$ -	\$ 650,000	\$ 674,050	\$ 698,990
Chofer	1	\$ 600,000	\$ 622,200	\$ 645,221	\$ 669,095	\$ 693,851
GERENCIA DE RRHH, ADMINIST. Y FINANZAS	7	\$ 5,750,000	\$ 5,962,750	\$ 8,133,372	\$ 8,434,307	\$ 8,746,376
Gerente de RRHH, Administración y Finanzas	1	\$ 2,300,000	\$ 2,385,100	\$ 2,473,349	\$ 2,564,863	\$ 2,659,763
AREA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	3	\$ 2,150,000	\$ 2,229,550	\$ 2,962,043	\$ 3,071,639	\$ 3,185,290
Jefe de Administración y Finanzas	1	\$ 1,500,000	\$ 1,555,500	\$ 1,613,054	\$ 1,672,736	\$ 1,734,628
Asistente de Contabilidad	1	\$ 650,000	\$ 674,050	\$ 698,990	\$ 724,852	\$ 751,672
Asistente de Administración y Finanzas	1	\$ -	\$ -	\$ 650,000	\$ 674,050	\$ 698,990
AREA DE RECURSOS HUMANOS	3	\$ 1,300,000	\$ 1,348,100	\$ 2,697,980	\$ 2,797,805	\$ 2,901,324
Jefe de Reclutamiento y Selección	1	\$ 1,300,000	\$ 1,348,100	\$ 1,397,980	\$ 1,449,705	\$ 1,503,344
Asistente de Capacitación, Desarrollo y Selección	1	\$ -	\$ -	\$ 650,000	\$ 674,050	\$ 698,990
Asistente de Compensación y Beneficios	1	\$ -	\$ -	\$ 650,000	\$ 674,050	\$ 698,990
TOTALES	28	\$ 23,960,000	\$ 27,446,520	\$ 31,712,041	\$ 32,885,387	\$ 34,102,146

Fuente: Elaboración Propia

ANEXO R: Seguro vehículo

Bci Seguros

Seguro de Auto

1 Tus datos 2 Propuesta 3 Contratación

Selecciona el deducible de tu Seguro ⓘ

3 UF 5 UF 7 UF **10 UF** 12 UF 15 UF 17 UF 20 UF

CÓDIGO DESCUENTO Aplicar

SEGURO BÁSICO DIGITAL

< Daños Materiales Causados por la Propia Carga >

\$ 152.502
VENTA ONLINE

Lo quiero

Fuente: BCI Seguros

ANEXO S: Licencia MS Office.

Microsoft 365 Empresa Básico	Aplicaciones de Microsoft 365 para negocios	Microsoft 365 Empresa Estándar	Microsoft 365 Empresa Premium
USD\$6.00 por usuario al mes (plan anual: se renueva automáticamente) ⁸ Más impuestos aplicables	USD\$8.25 por usuario al mes (plan anual: se renueva automáticamente) ⁸ Más impuestos aplicables	USD\$12.50 por usuario al mes (plan anual: se renueva automáticamente) ⁸ Más impuestos aplicables	USD\$22.00 por usuario al mes (plan anual: se renueva automáticamente) ⁸ Más impuestos aplicables
Compra ahora	Compra ahora	Compra ahora	Compra ahora
Pruébalo gratuitamente durante ⁴ un mes >	Pruébalo gratuitamente durante ⁴ un mes >	Pruébalo gratuitamente durante ⁴ un mes >	Pruébalo gratuitamente durante ⁴ un mes >
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Chatea, llama o reúnete con 300 asistentes ✓ Versiones web y celulares de las aplicaciones de Office ✓ 1 TB de almacenamiento en la nube por usuario ✓ Correo electrónico de categoría empresarial ✓ Seguridad estándar ✓ Soporte ininterrumpido por teléfono y a 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Versiones de escritorio de aplicaciones de Office con características premium ✓ 1 TB de almacenamiento en la nube por usuario ✓ Seguridad estándar ✓ Soporte ininterrumpido por teléfono y a través de la Web 	<p>Todo lo que incluye la versión Empresa Básico, y además:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Versiones de escritorio de las aplicaciones de Office con características premium ✓ Organización sencilla de seminarios web ✓ Herramientas de informes y registro de asistentes ✓ Administra citas de clientes 	<p>Todo lo que ofrece Empresa Estándar, además de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Seguridad avanzada ✓ Control de datos y acceso ✓ Protección contra ciberamenazas

Fuente: Microsoft.com

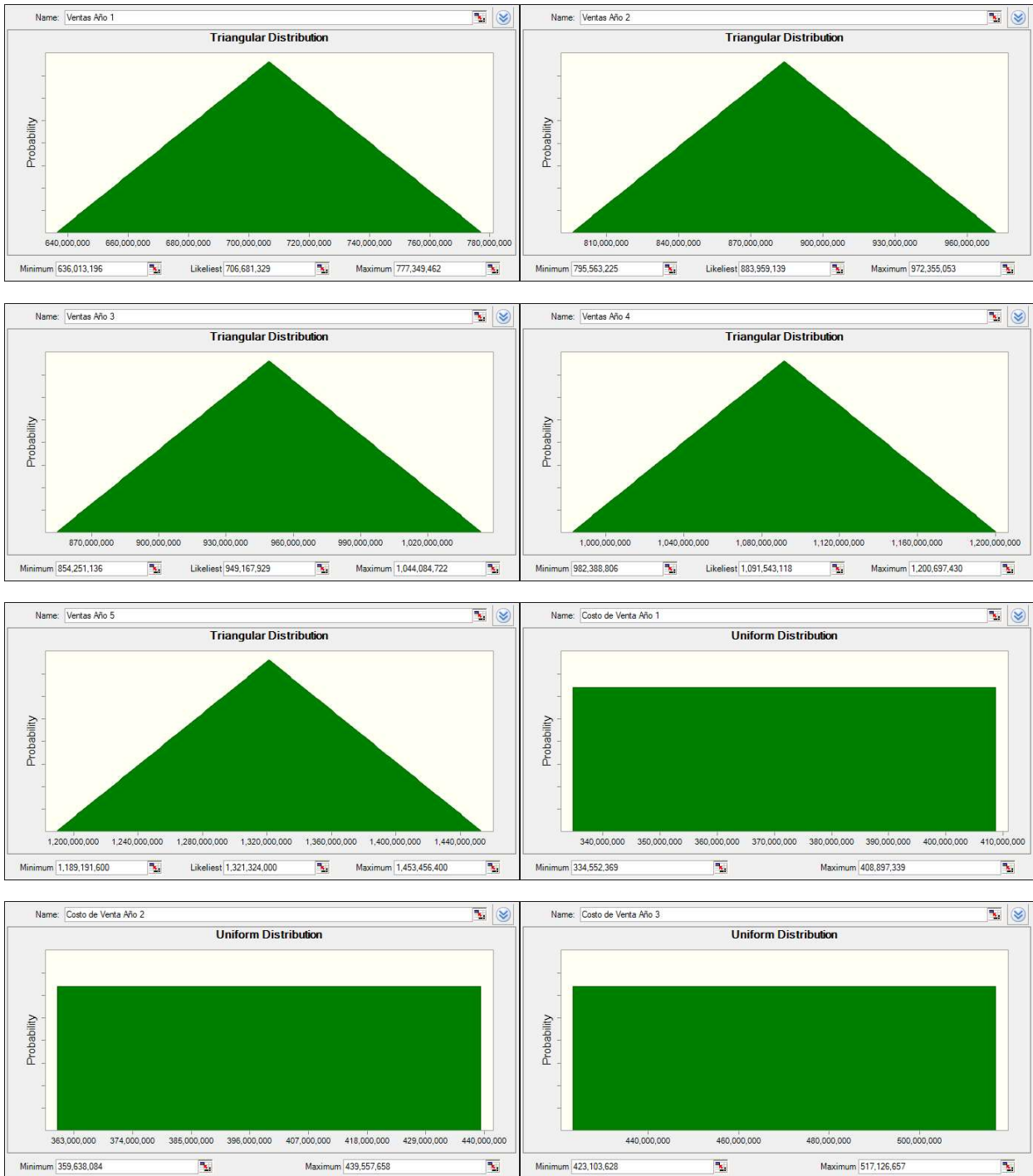
ANEXO T: Flujo de caja aperturado Año 1 y Año 2 (en miles de \$)

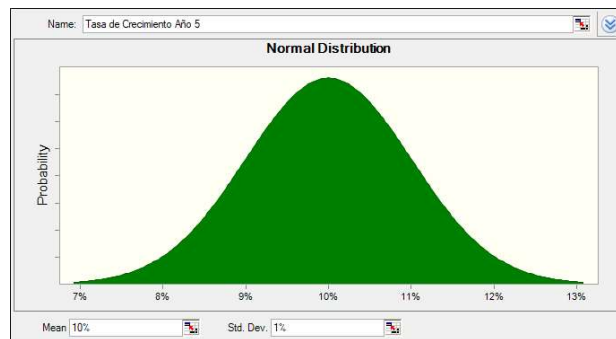
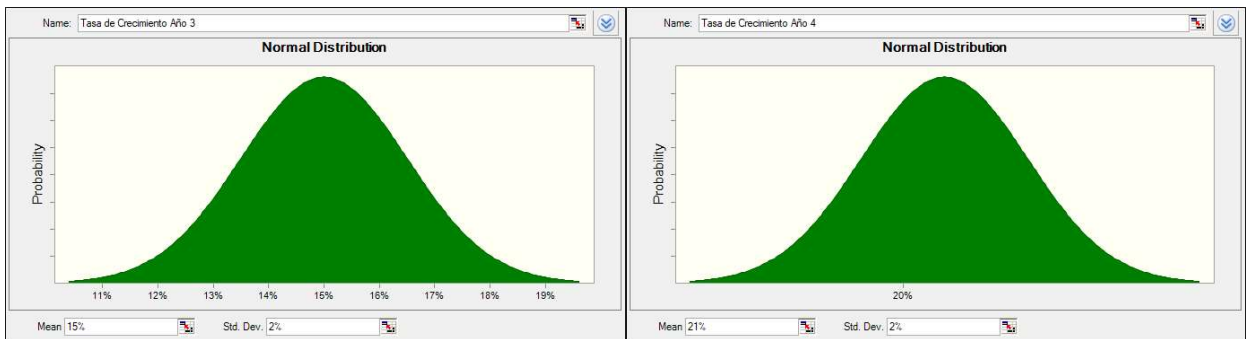
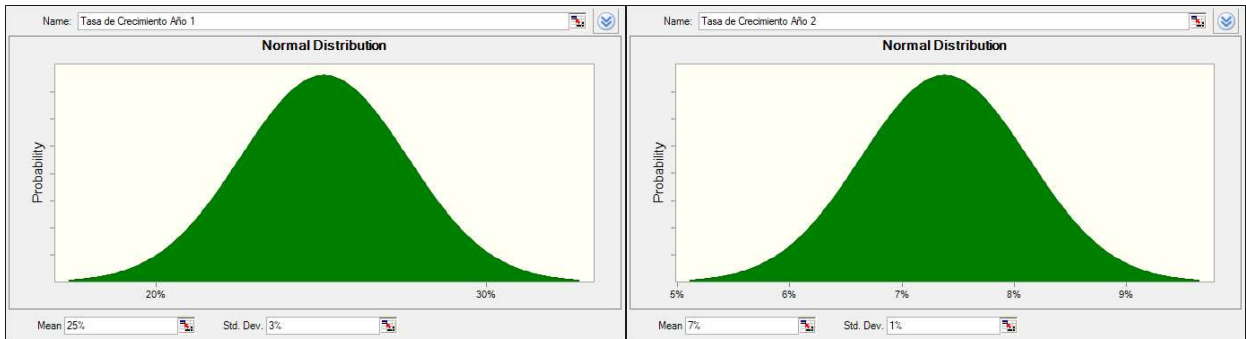
FLUJO DE CAJA PROYECTADO	Año 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total Año 1
Inversión	-(81,699)													
Ingresos		30,024	30,175	35,775	29,986	50,435	65,468	65,879	74,234	66,339	75,965	100,776	81,624	706,681
Costo de Venta		13,163	14,940	22,410	14,940	26,145	33,615	33,615	37,350	33,615	48,555	52,290	41,085	371,725
Margen Bruto		16,860	15,235	13,365	15,046	24,290	31,853	32,264	36,884	32,724	27,410	48,486	40,539	334,956
Costos Fijos		26,708	26,708	27,783	26,708	27,716	28,388	28,388	32,084	28,388	30,606	34,772	32,756	351,005
Utilidad sobre el flujo		-(9,848)	-(11,473)	-(14,418)	-(11,662)	-(3,426)	3,465	3,876	4,800	4,336	-(3,196)	13,714	7,783	-(16,049)
Interes														
Amortización														
Depreciación		823	823	823	823	823	823	823	823	823	823	823	823	9,874
Utilidad antes de Impuesto		-(10,671)	-(12,296)	-(15,241)	-(12,485)	-(4,249)	2,642	3,053	3,977	3,513	-(4,019)	12,891	6,960	-(25,923)
Pérdida Acumulada			-(9,848)	-(21,321)	-(35,739)	-(47,401)	-(50,827)							
Impuestos								824	1,074	949		3,481	1,879	8,207
Depreciación		823	823	823	823	823	823	823	823	823	823	823	823	9,874
Flujo de Caja		-(9,848)	-(11,473)	-(14,418)	-(11,662)	-(3,426)	3,465	3,876	4,800	4,336	-(3,196)	10,233	5,904	-(24,255)
Flujo de Caja Acumulado		-(9,848)	-(21,321)	-(35,739)	-(47,401)	-(50,827)								
Capital de Trabajo		-(50,827)												

FLUJO DE CAJA PROYECTADO	Año 0	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18	Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24	Total Año 2
Inversión	-(81,699)													
Ingresos		37,300	37,247	44,788	37,139	63,389	82,119	82,476	92,420	82,993	95,926	126,724	101,438	883,959
Costo de Venta		15,984	15,984	23,976	15,984	27,972	35,964	35,964	39,960	35,964	51,948	55,944	43,956	399,598
Margen Bruto		21,316	21,263	20,812	21,155	35,417	46,155	46,512	52,461	47,029	43,979	70,780	57,482	484,361
Costos Fijos		30,730	30,730	32,079	30,730	31,995	32,838	32,838	37,476	32,838	35,620	40,848	38,319	407,040
Utilidad sobre el flujo		-(9,413)	-(9,467)	-(11,267)	-(9,575)	3,422	13,317	13,674	14,985	14,191	8,358	29,932	19,163	77,321
Interes														
Amortización														
Depreciación		886	886	886	886	886	886	886	886	886	886	886	886	10,630
Utilidad antes de Impuesto		-(10,299)	-(10,353)	-(12,153)	-(10,460)	2,536	12,431	12,788	14,099	13,305	7,472	29,046	18,277	66,691
Pérdida Acumulada														
Impuestos						685	3,356	3,453	3,807	3,592	2,018	7,842	4,935	29,688
Depreciación		886	886	886	886	886	886	886	886	886	886	886	886	10,630
Flujo de Caja		-(9,413)	-(9,467)	-(11,267)	-(9,575)	2,737	9,961	10,221	11,178	10,599	6,341	22,090	14,228	47,633
Flujo de Caja Acumulado														
Capital de Trabajo		-(50,827)												

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO U: Resultados simulación Crystal Ball





Año	Ventas (M\$)			Costo de Venta M(\$)			Tasa de Crecimiento	
	Mínimo	Totales	Máximo	Mínimo	Totales	Máximo	Tasa	Desv. Est.
Año 1	\$ 636,013	\$ 706,681	\$ 777,349	\$ 334,552	\$ 371,725	\$ 408,897	25%	3%
Año 2	\$ 795,563	\$ 883,959	\$ 972,355	\$ 359,638	\$ 399,598	\$ 439,558	7%	1%
Año 3	\$ 854,251	\$ 949,168	\$ 1,044,085	\$ 423,104	\$ 470,115	\$ 517,127	15%	2%
Año 4	\$ 982,389	\$ 1,091,543	\$ 1,200,697	\$ 486,569	\$ 540,632	\$ 594,696	21%	2%
Año 5	\$ 1,189,192	\$ 1,321,324	\$ 1,453,456	\$ 550,035	\$ 611,150	\$ 672,265	10%	1%