



“CONSIGNA DE PORTE”

PARTE II

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

Alumno: Nayade Morales Arens

Profesor Guía: Arturo Toutin.

Santiago, Julio 2017

Tabla de Contenidos

Tabla de Contenidos	ii
Índice de Tablas	iii
Índice de Figuras	iv
Resumen Ejecutivo:	1
1. Oportunidad de Negocio:	2
2. Análisis de la Industria, Competidores y Clientes	3
3. Descripción de la empresa y propuesta de valor	4
4. Plan de Marketing	5
5. Plan de Operaciones	6
5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones	6
5.2. Flujo de operaciones	7
5.3. Plan de desarrollo e implementación	9
5.4. Dotación	9
6. Equipo del Proyecto	10
6.1. Equipo gestor	10
6.2. Estructura organizacional	11
6.3. Incentivos y compensaciones	14
7. Plan Financiero	14
7.1 Tabla de Supuestos	14
7.2 Estimación de Ingresos	15
7.3 Estimación de Costos	16
7.4 Plan de Inversiones	18
7.5 Proyecciones de Estados de Resultados	19
7.6 Proyecciones de Flujo de Caja	20
7.7 Tasa de Descuento	20
7.8 VAN, TIR, Payback	21
7.9 Valor de Liquidación de los Activos	21
7.10 Balance Proyectado	22
7.11 Capital de Trabajo	23
7.12 Financiamiento	23
7.13 Ratios Financieros	24

7.14 Análisis de Sensibilidad	24
8. Riesgos Críticos	26
9. Propuesta Inversionista	27
10. Conclusiones	27
11. Bibliografía y fuentes	29
Anexos	30
Anexo 1: Análisis de las cinco fuerzas de Porter	30
Anexo 2: Modelo de CANVAS	33
Anexo 3: Descripción de Propuesta de Valor	34
Anexo 4: Cadena de Valor	36
Anexo 5: Encuestas	37
Anexo 6: Mapa de Local	41
Anexo 7: Descripción de Equipo de Trabajo	42
Anexo 8: Tasa Libre de Riesgo Banco Central	43
Anexo 9: Beta	44
Anexo 10: Modalidad de cuotas de Transbank	45
Anexo 11: Ingresos	46
Anexo 12: Inversiones	48
Anexo 13: Estados de Resultados Mensuales	49
Anexo 14: Flujo de Caja Mensuales	50
Anexo 15: Balance Mensuales	53
Anexo 16: Capital de Trabajo Mensuales	54

Índice de Tablas

Tabla 1: Estimación de tamaño de mercado	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 2: Análisis Situacional PESTEL.....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 3: Análisis de las cinco fuerzas de PORTER.....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 4: Matriz de perfiles competitivos	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 5: Descripción de modelo de negocio de competidores.....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 6: Generación de viaje según modo de transporte y sector de residencia	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 7: Ingresos por grupo socioeconómico en gran Santiago de Encuesta CASEN 2011	

.....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 8: Análisis FODA.....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 9: Estrategias FO-DO-FA-DA.....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 10: Adaptación Matriz de Ansoff.....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 11: Objetivos de Marketing SMART	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 12: Estrategia de segmentación de clientes	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 13: Precio de Muestras de Bicicletas.....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 14: Tamaño de mercado y segmento en unidad de venta y unidad monetaria	¡Error!
Marcador no definido.	
Tabla 15: Valores de servicio de mantenimiento.....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 16: Cronograma de actividades de marketing el primer año.....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 17: Plan de desarrollo e implementación - Carta GANTT	9
Tabla 18: Dotación personal de operaciones	10
Tabla 19: Tabla de Supuestos	14
Tabla 20: Plan de Recaudación de Stock de Bicicletas.....	15
Tabla 21: Proyección de Demanda	15
Tabla 22: Valores de Bicicleta y Mantenciones	16
Tabla 23: Estimación de Ingresos	16
Tabla 24: Estimación de Costos.....	17
Tabla 25: Estimación de gastos de Marketing	18
Tabla 26: Inversiones.....	18
Tabla 27: Estados de Resultados.....	19
Tabla 28: Flujo de caja.....	20
Tabla 29: Cálculo de Tasa de Descuento.....	20
Tabla 30: VAN, TIR y Payback.....	21
Tabla 31: Balance	22
Tabla 32: Capital de Trabajo	23
Tabla 33: Financiamiento	24
Tabla 34: Ratios Financieros.....	24
Tabla 35: Análisis de Sensibilidad - Escenario Optimista	25
Tabla 36: Análisis de Sensibilidad – Escenario Pesimista.....	25
Tabla 37: Plan de Mitigación de Riesgos Internos y Externos	26

Índice de Figuras

Figura 1: Disposición de compra de productos de segunda mano	¡Error! Marcador no definido.
Figura 2: Disposición de vender artículos en desuso	¡Error! Marcador no definido.
Figura 3: Evolución del uso de la bicicleta 2001 - 2012.....	¡Error! Marcador no definido.
Figura 4: Propuesta de Valor	¡Error! Marcador no definido.
Figura 5: Grupo de Interés RSE.....	¡Error! Marcador no definido.
Figura 6: Mapa de posicionamiento	¡Error! Marcador no definido.
Figura 7: Análisis de búsqueda Google Trends.....	¡Error! Marcador no definido.
Figura 8: Flujo de operaciones procesos internos	8
Figura 9: Flujo de operaciones procesos externos	8
Figura 10: Estructura Organizacional	11

Resumen Ejecutivo:

Consignadeporte es una tienda de artículos deportivos usados, donde existe un cliente proveedor que es el dueño original del artículo, quien tiene la necesidad de deshacerse de sus productos usados y un cliente usuario, el que está interesado en adquirir los bienes.

El cliente proveedor señala, mediante un contrato, el monto que desea recibir por su artículo y el tiempo por el cual el bien se encontrará en la vitrina de Consignadeporte, una vez que se genera la venta al tercero, recibe la totalidad del monto acordado. Por otro lado, el cliente usuario puede adquirir los productos ya sea de forma presencial en la tienda o de forma online mediante el catálogo disponible en el sitio web, uno de los beneficios con que cuenta esta persona es que puede acceder a facilidades de pago mediante el sistema Transbank, por lo tanto el plan de negocios propuesto es, en estricto rigor, un canal de distribución de artículos deportivos usados mediante la figura de una tienda en consignación.

El análisis se encuentra acotado al mundo ciclista, principalmente para artículos de media o alta gama, sin embargo, está la oportunidad de escalabilidad hacia otros deportes conforme vaya variando la oferta y demanda de productos, ya sea running, natación, trekking, entre otros.

Los análisis financieros realizados arrojan un VAN de 13.233.056 y TIR DE 20,8% con un payback de 3 años y dos meses, en un horizonte a 5 años, por lo cual es un proyecto viable y rentable.

1. Oportunidad de Negocio:

De acuerdo a la The Association of Resale Professionals, durante el año 2015, hubo un crecimiento de un 7% anual de tiendas de segunda mano en Estados Unidos, esta tendencia se ha expandido a otros países de Europa e incluso a otros continentes. Según los resultados de la investigación de mercado realizada de forma local, Chile no se encuentra ajeno a este fenómeno, debido a que los resultados arrojaron que un 89% de las personas consultadas están dispuestos a adquirir artículos de segunda mano. Los principales motivos señalados resultaron ser precio inferior, accesibilidad y disponibilidad, de lo que se deduce que hay un interés de consumir este tipo de productos.

Por otro lado, la misma encuesta señaló que un 42% de las personas consultadas, están interesadas en deshacerse de sus artículos usados a cambio de dinero, lo cual valida la oportunidad de negocio, tanto del prisma del cliente usuario como del cliente proveedor.

Otra ventaja identificada es que al funcionar como una venta en consignación no es necesario contar con un gran nivel de capital inicial, puesto de la obligación de pago de los artículos se genera sólo al momento de la venta.

Se identificó una oportunidad en productos deportivos de mediana y alta gama de marcas conocidas del mundo ciclista, principalmente porque son reconocidos como artículos de valor elevado, por lo que lo que se quiere explotar la accesibilidad que se provoca al adquirirlos ya usados, con un precio inferior al de mercado y manteniendo la calidad de los mismos.

Según el estudio realizado para la Sustentabilidad de la Universidad Andrés Bello, alrededor de un 7% de los Santiaguinos, equivalente al 6% de los chilenos, utiliza la bicicleta para movilizarse. Ya que no hay información estadística de la comercialización de bicicletas usadas, para estimar el tamaño de mercado se utilizó como referencia la información publicada por la Cámara Nacional Automotriz de Chile (CAVEM) con respecto a los vehículos nuevos y usados vendidos durante el periodo de Enero a Septiembre de 2015. En adición a esto, con los datos de la Cámara de Comercio de Santiago y los datos de importación de bicicletas de los últimos 5 años, las estadísticas del INE por comuna y de las ventas de bicicletas en Mercado Libre, la estimación del tamaño de mercado dio por resultado 99.524 artículos.

Para un mayor detalle de la determinación del mercado se puede revisar la parte I del Plan de

Negocios.

2. Análisis de la Industria, Competidores y Clientes

La industria en que se encuentra inserta ConsignaDeporte corresponde al servicio de canal de distribución de artículos de deportes de segunda mano mediante la venta en consignación, inicialmente con artículos de media y alta gama de ciclismo con proyección a otros deportes.

Se realizó un análisis Porter para hacer una evaluación de la industria y de sus componentes, dentro de los cuales destaca que existen oportunidades que se pueden aprovecharse, por ejemplo en la fuerza de amenaza de nuevos participantes, es posible alcanzar economías de escala en la medida de que se logre recolectar productos de diferentes proveedores, considerando no solo a personas, sino que en tiendas donde se deban dar de bajas artículos por desperfectos cosméticos menores u otros proveedores no habituales, como vendedores de luces, entre otros. Esta ventaja además podría replicarse en la fuerza del poder de negociación de los proveedores, en la medida de que se establezca una estrategia enfocada a construir una relación a largo plazo.

Con respecto a la fuerza de negociación de compradores, es necesario tener una publicidad efectiva, principalmente en la etapa de penetración del mercado. En cuando a los competidores, la ventaja que ConsignaDeporte puede lograr está asociada a ofrecer facilidades de pago.

Se concluye en que la industria es atractiva, en la medida de que puedan aprovecharse las oportunidades planteadas y en que se pueda contar con el stock adecuado, la variedad apropiada y con un buen nivel de servicio.

Competidores

Con respecto a los competidores se puede mencionar que sólo hay un competidor directo, ya que vende bicicletas usadas en consignación, si bien también resulta ser el mejor evaluado dentro de la matriz de perfiles competitivos, ya sea por su servicio técnico como por servicio al cliente, la venta de productos de segunda mano no es su principal foco, por lo que se enfoca sus recursos en artículos nuevos. Resulta fundamental para ConsignaDeporte mantenerse competitivo frente a ellos, el resto de los competidores presenta mayores diferencias en el servicio ofrecido.

Clientes

Como se explicó con anterioridad, el modelo tiene dos clientes: el cliente proveedor, quien suministra artículos a la tienda y el cliente usuario, quien es el que adquiere los productos. Se estableció una segmentación que señaló que ambos comparten tanto variables geográficas como demográficas, sin embargo, se diferencian en que el primero es un deportista aficionada al ciclismo, y el segundo es alguien que conoce la marca y que recién está introduciéndose a este mundo o que quiere mejorar sus actuales productos.

En la parte 1 del Plan de Negocios se puede encontrar mayor nivel de detalle con respecto a estos análisis.

3. Descripción de la empresa y propuesta de valor

Descripción de la empresa

La empresa fue analizada bajo un análisis FODA, en el cual se destaca como principal Fortaleza que no hay necesidad de pagar de pagar por adelantado por un stock de productos para vender, porque se realiza mediante una venta en consignación.

Por otro lado, la principal Oportunidad identificada es que se cuenta con un alto potencial de crecimiento debido a que se pueden ofrecer productos relacionados a deportes complementarios, existe una primera etapa de penetración de mercado, luego el desarrollo de nuevos productos, nuevos mercados y finalmente diversificación, según la matriz de Ansoff.

Propuesta de Valor

La propuesta de valor se traduce en una propuesta genérica, real y ampliada tanto para el cliente usuario como proveedor.

La propuesta genérica es compartida, ya que corresponde al servicio de compraventa de artículos deportivos usados de media o alta gama, ya en la propuesta real aparecen diferencias, puesto que el cliente proveedor obtiene un beneficio económico y emocional al vender sus productos y el cliente usuario tiene el concepto de Marca favorita y de acceder a un modelo Premium. Finalmente, en la propuesta ampliada se introducen los conceptos de confiabilidad, seguridad, y transparencia para el cliente proveedor y de servicio de mantención, variedad de productos, facilidad de pago y garantías para el cliente usuario.

Hay una mayor explicación de la empresa, sus estrategias y propuesta de valor en la Parte 1 del Plan de Negocio.

4. Plan de Marketing

Se desarrollaron objetivos de marketing SMART para poder lograr la meta del plan de negocios:

Metas del Negocio	Objetivos de Marketing (SMART)
Construir una relación mutua con cliente proveedor	Recaudar 100 bicicletas para alimentar el stock en los primeros 6 meses
Lograr un fuerte reconocimiento de marca	Posicionar la marca mediante participación en 20 eventos deportivos masivos en los primeros 6 meses, por ejemplo en la cicletada del primer martes se pueden regalar luces o caramayolas con panfletos informativos; Ofrecer mantenciones gratuitas para atraer a clientes potenciales
Potenciar promoción y publicidad en las redes	Conseguir mil seguidores en las cuentas de Twitter e Instagram en 6 meses
Aumentar el reconocimiento de los clientes vía la página web	Obtener mil visitas de la página web en los primeros 6 meses; Hacer regalos promocionales vía Facebook si ingresan sus datos en la base de datos de la página
Crecer en el mercado actual	Vender 60 bicicletas en los primeros 6 meses para luego captar más público
Ser percibido como un servicio técnico de calidad	Establecer fidelización de los clientes mediante el servicio de primera mantención de forma gratuita

Tabla 11: Objetivos de Marketing SMART

Elaboración propia

En adición a esto, se establecieron una serie de estrategias con el objetivo de poder captar la atención y mantener el brandawareness de ConsignaDeporte tanto para el cliente usuario y proveedor, ya que esto constituye un punto crítico del plan de negocios. Resulta crucial poder conocer el comportamiento de ambos y de la posición de los competidores para poder reaccionar en consecuencia.

Se destacan la estrategia de comunicación y ventas, que tiene por objetivo informar, persuadir, y aumentar el brand awareness a la mayor cantidad de público posible, es por esto que se dispone una inversión permanente en el presupuesto de marketing que incluya publicidad, promoción y campañas, reforzando lo anterior, el marketing digital resulta imprescindible, se contará con un community manager a cargo de difundir los productos y servicios y a la vez captar la atención de ambos clientes.

Por otro lado, de acuerdo al modelo se estima que el precio de los artículos debiera ser de un 20%- 40% más económico que el mismo producto nuevo, según el acuerdo al que se llegue con el cliente proveedor. Esto sumado a una buena atención al cliente, seguridad en la transacción y

transparencia constituyen nuestra estrategia de precio.

Para mayor información de las estrategias de Marketing, refiérase a la parte 1 del Plan de negocios.

5. Plan de Operaciones

El Plan de Operaciones que se describe a continuación hace referencia a los procesos claves de la empresa así como las principales actividades, los tiempos y recursos para comenzar con las operaciones.

5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

La empresa cuenta con dos principales elementos para realizar sus operaciones, primero a través de la página web, y el segundo es directamente en la tienda. En el siguiente subcapítulo se describe el flujo de operaciones que se realiza en ambas vías.

A continuación se encuentra detallado los aspectos de la tienda que son requeridos para asegurar su correcto funcionamiento.

- Instalación física, *Anexo 6: Mapa de Local*
 - Ubicación: Emilio Vaisse 608, comuna de Ñuñoa, un local en arriendo de 96 m² en primer piso con fácil acceso para circular en bicicleta y además contar con estacionamiento para los vehículos de los clientes.
 - Valor arriendo: \$1.050.000 mensual
 - Distribución: sala de exhibición, taller de servicio, área de recepción/administración y bodega
 - Características generales: la tienda debe cumplir con los permisos municipales necesarios para sus operaciones, así como las instalaciones de los servicios básicos.
 - Horario de atención: La tienda se encuentra en funcionamiento de Lunes a Domingo, especialmente los días Sábado y Domingo estará abierta dado que la mayoría de las personas que practican deporte realizan su salida durante los fines de semanas. Los horarios de atención quedan establecidos: Lunes - Viernes de

10.00 a 20.00hrs, Sábado - Domingo de 10.00 - 18.00hrs.

- **Equipamiento**
 - La tienda debe adecuarse con paneles de vidrio para permitir una vista generosa de modo que ciclistas, transeúntes y automovilistas puedan ver sin problema los productos que se exhiben al interior del local.
 - En el exterior se instalan racks para estacionar las bicicletas de los clientes.
 - En el interior se montan racks para tener algunas bicicletas a la vista del público, además de paneles especiales en las paredes para colocar los accesorios en venta.
 - En el área de recepción se ubica escritorio con computador, teléfono y máquina transbank para facilitar el proceso de administración.
 - En el área de taller donde se realiza restauración y mantención se equipa con diversas herramientas.
- **Tecnología:** Se debe contar con computador equipado con software que permite el registro de productos y clientes además de la gestión de inventario, una conexión adecuada de internet y wifi, y conexión a la red de transbank para facilitar forma de pago con tarjetas bancarias.

5.2. Flujo de operaciones

A continuación se presenta la descripción visual de las actividades implicadas en un proceso mostrando la relación secuencial entre ellas, facilitando la comprensión de cada actividad y su relación con los demás.

Procesos internos

La gestión de inventario será manejado por un software con identificación de productos mediante el código de barra que permite visualizar un historial de su origen, precio, mantención y otros detalles pertinentes.

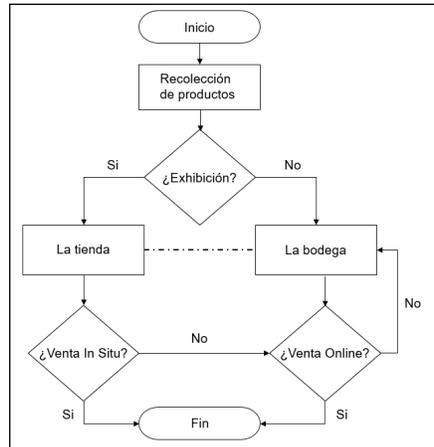


Figura 1: Flujo de operaciones procesos internos

Elaboración propia

Procesos externos

El proceso externo de manejo operacional determina la relación secuencial de las actividades principales en cuanto a la gestión de clientes, tanto el proveedor como el usuario.

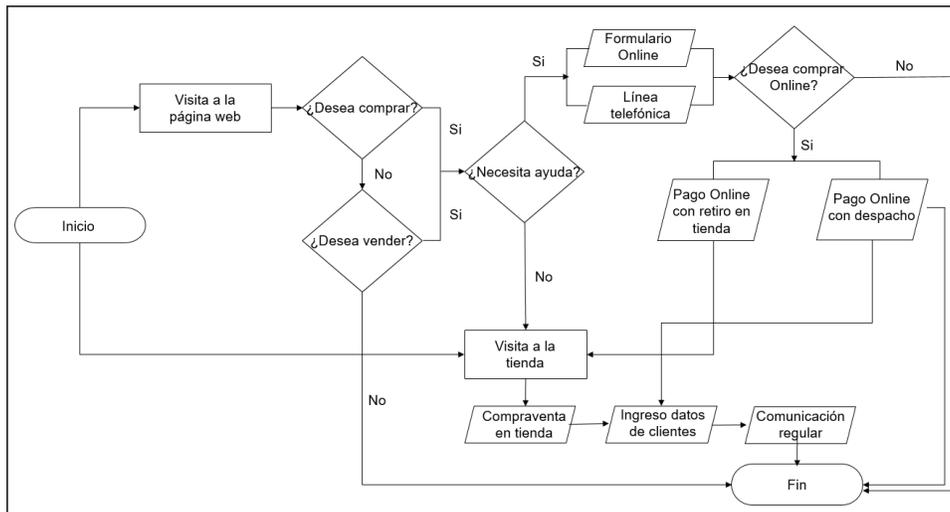


Figura 2: Flujo de operaciones procesos externos

Elaboración propia

En ambos procesos, es sumamente importante mantener un stock adecuado para asegurar un constante flujo de productos, además de realizar la gestión apropiada tanto para atraer nuevos clientes como para fidelizar los clientes existentes.

5.3. Plan de desarrollo e implementación

El plan de desarrollo e implementación del primer año se detalla a continuación a través de una carta Gantt.

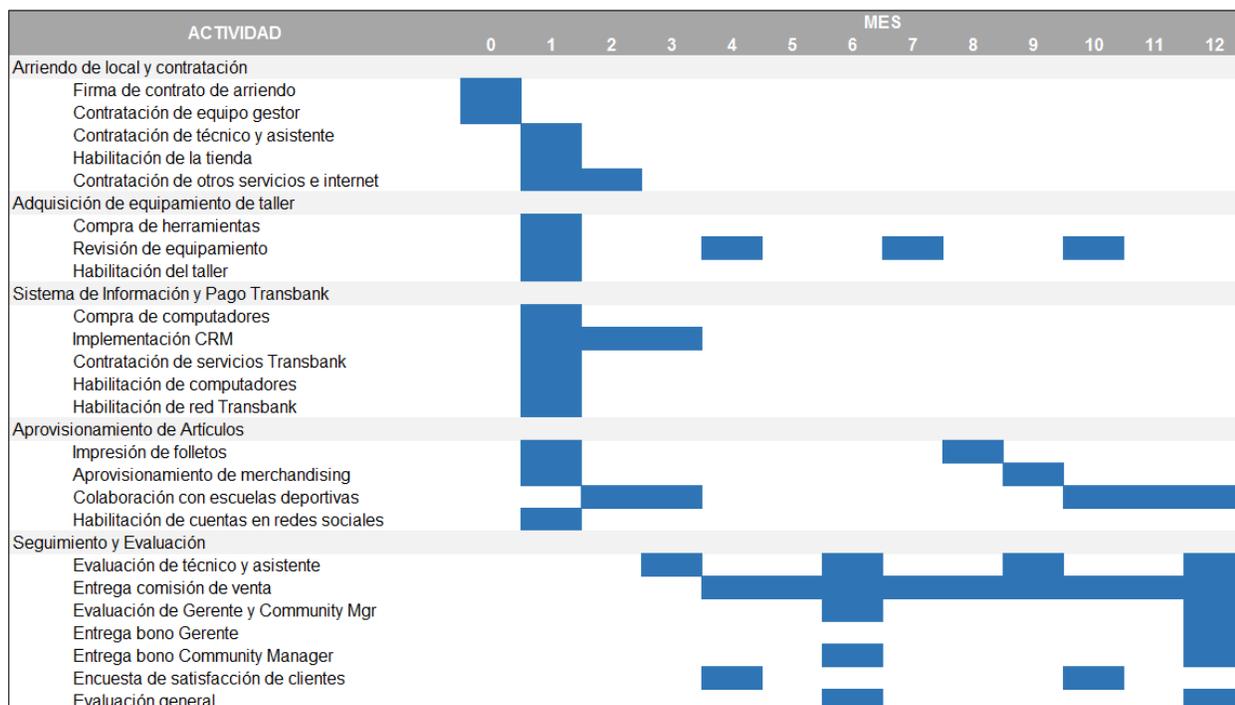


Tabla 1: Plan de desarrollo e implementación - Carta GANTT

Elaboración propia

El plan de desarrollo e implementación del primer año se detalla a continuación a través de una carta Gantt. El plan de desarrollo e implementación abarca las actividades de distintas funciones que asegura un cumplimiento a tiempo de cada tarea para garantizar la precisa implementación de la tienda como un todo.

5.4. Dotación

La dotación del personal de operaciones, en función de la demanda proyectada durante el primer año estará compuesta por los siguientes cargos:

Cantidad	Cargo	Turno						
		Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
1	Técnico especialista en bicicleta		6.5	6.5	9	9	7	7
1	Asistente	9	3.5	3.5			3.5	3.5

Tabla 2: Dotación personal de operaciones

Elaboración propia

Los horarios de atención quedan establecidos: Lunes - Viernes de 10.00 a 20.00hrs, Sábado - Domingo de 10.00 - 18.00hrs.

El técnico especialista en bicicleta es contratado como empleado de jornada completa con 45 horas laborales a la semana. Los días Sábado y Domingo donde se espera una mayor cantidad de clientes, se requiere de su asistencia a tiempo completo debido a que existe mayor posibilidad tanto de venta como de recepción de bicicletas que requieren servicio de mantención. En días de la semana le corresponde dos días de trabajo a media jornada y un día de descanso.

Adicionalmente, se contrata un asistente como empleado part-time, que cumple función operacional como administrativo de la tienda. Esta persona da soporte al técnico los fines de semana, y en la semana se encarga por un día completo de la tienda, y otros dos días a media jornada compartida con el técnico.

Con esta adaptación de horario se espera lograr un nivel óptimo de atención a clientes, no solamente por las consultas en la tienda o la página web, sino que también por la entrega oportuna de las bicicletas en mantención o reparación.

Estimando un aumento de demanda en el servicio de mantención, a partir de tercer año de funcionamiento se incorporará un segundo técnico al equipo.

6. Equipo del Proyecto

6.1. Equipo gestor

El equipo gestor está compuesto por un Gerente que maneja gestión financiera, inventario y ventas, y un Community Manager que se encarga de definir y ejecutar la estrategia de relacionamiento con público, con el fin de posicionar la empresa dentro del mercado y desarrollar actividades para atraer clientes. Las características, competencias, relevancias y los roles de equipo gestor se describen en el subcapítulo a continuación.

6.2. Estructura organizacional

En la primera etapa cuando la empresa entra en funcionamiento, la estructura organizacional es diseñada de una manera simple para hacerla crecer a medida que el nivel de operaciones lo requiera.

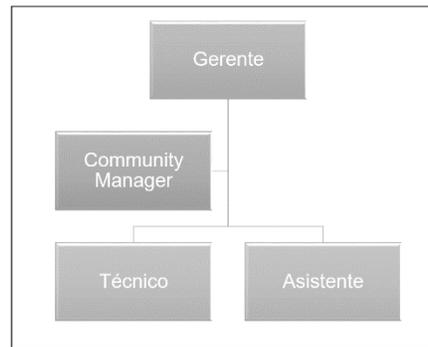


Figura 3: Estructura Organizacional

Varias funciones se realizarán a través de un servicio contratado de terceros lo que deja que estos costos no sean fijos, tales como asesoría legal, servicio de plataforma de TI, entre otros.

La estructura organizacional queda definida en el organigrama al que se incorporarán futuros cargos de acuerdo al crecimiento de la empresa.

Gerente

El Gerente encabeza la dirección de la empresa asegurando el funcionamiento de distintas labores dentro de ella.

Funciones:

- Interpersonales: responsable del trabajo de las personas a su cargo que implica liderazgo directo en contratación y formación de aquellas personas.
- Decisorios: tomar decisiones estratégicas de acuerdo a los recursos y capacidades y estar atento a los cambios que afectan a la empresa, así debe poder realizar nuevas formas de ejercer actividades claves
- Administrar las finanzas de la empresa asegurando un flujo de caja positivo para la operación de la tienda

- Establecer objetivos de productividad y desempeño del personal, diseñar un sistema de evaluación que permite monitorear el desarrollo personal y otorgar el apropiado incentivo de acuerdo al plan de compensación.

Community Manager

El Community Manager es la persona clave de la empresa que gestiona la presencia de la marca en redes sociales de manera eficiente.

Funciones:

- Diseñar y ejecutar campañas de publicidad y promoción a lograr reconocimiento de marca dentro de la comunidad deportiva.
- Gestionar los recursos de marketing para ser utilizados en eventos deportivos, campañas publicitarias, entre otros con el fin de atraer clientes.
- Establecer un relacionamiento con el público a través de creación de cuenta en redes sociales y mantener una comunicación efectiva a través de ellas.
- Monitorear la gestión del cliente dentro de la aplicación CRM utilizada por la empresa y determinar una manera eficaz de fidelización del cliente.
- Elaborar encuesta de satisfacción del cliente con el fin de supervisar la calidad de servicio a través de la retroalimentación obtenida y utilizarla como elemento vital en la evaluación general.

Técnico

El Técnico de mantención y armado de bicicleta es la persona fundamental en la operación de la tienda, ya que trata con clientes para dar orientación en productos con especificaciones complejas que debe saber llevar a los clientes a encontrar tanto el producto correcto, como la solución adecuada de sus problemas técnicos.

Funciones:

- Ser la persona de la primera línea en la tienda que atiende a las consultas de los clientes, así debe manejar consultas realizadas por teléfono y formulario online.
- Proveer alternativas adecuadas de productos de acuerdo a requerimiento de cada cliente.
- Recepcionar productos en custodia y registrar en el sistema, entregar la información

sobre los términos y condiciones.

- Revisar la condición del producto entregado para un servicio de mantenimiento y determinar los detalles que se requieren realizar y comunicarle al cliente.

Asistente

El Asistente cumple las funciones tanto operacionales como administrativas, que se requiere en dar soporte a distintas labores en la tienda.

Funciones:

- Manejar consultas a través de llamadas, formulario online y en forma presencial en la tienda.
- Realizar las mismas funciones de atención al cliente que las de técnico especialista para darle soporte y en algunos casos es el único encargado cuando el técnico está ausente.
- Supervisar el registro de inventario, mantener la condición adecuada de productos tanto en la sala de exhibición como en la bodega.
- En algunos proyectos apoya a Community Manager dentro de las actividades relacionadas con el relacionamiento al cliente.

En el *Anexo 7: Descripción de Equipo de Trabajo*, se encuentra la descripción de los cargos con el perfil, requisitos y la jornada laboral que le corresponde a cada uno.

Otros

Para la implementación de sistema de control inventario, base de datos de clientes y construcción de página web, se contrata un analista de sistemas por el periodo de 3 meses, además de contar con un soporte informático part-time que realiza servicios de mantenimiento de toda la plataforma tecnológica de la empresa.

Se considera muy relevante contar con una asesoría legal al inicio de funcionamiento, debido a los aspectos legales que deben tener en los términos y condiciones principalmente con el cliente proveedor, evitando y minimizando un posible conflicto de índole legal en el futuro. Para efecto de contabilidad, se contrata un servicio de contabilidad de tercero que se encargara de los temas de sueldo, pago de bonos y compensaciones, entre otros.

6.3. Incentivos y compensaciones

En términos generales se otorga sueldo base acorde al mercado, bono semestral por cumplimiento de objetivos y calidad de servicio de acuerdo al resultado de la encuesta de satisfacción del cliente.

- Gerente: sueldo base de \$1.000.000 mensual, bono por cumplimiento anual equivalente a 50% sueldo pagado a partir del último mes del primer año, criterio de cumplimiento se basa en evaluación de rendimiento y resultado de satisfacción de cliente
- Community Manager: sueldo base de \$500.000 mensual, bono por cumplimiento semestral de \$100.000, criterio de cumplimiento por el primer semestre se basa en la cantidad exigida de bicicleta recaudada en los primeros 6 meses, criterio de próximos semestres se establecerá de acuerdo a la planificación con Gerente
- Técnico: sueldo base de \$400.000 mensual, comisión de ventas de 1%, comisión de mantención de 20%, se otorga mensualmente
- Asistente part-time: sueldo base de \$300.000 mensual, comisión de ventas de 1% se otorga mensualmente

7. Plan Financiero

7.1 Tabla de Supuestos

El modelo financiero fue elaborado utilizando los siguientes supuestos:

Plazo de análisis financiero	5 años
Tipo de moneda	Pesos Chilenos
Inflación anual	3%
Valor UF (28/Feb/2017)	\$ 26,392.09
Comisión de venta	15%
Crecimiento de demanda anual	10%
Forma de pago con tarjeta de débito	20%
Forma de pago en 3 cuotas	30%
Forma de pago en cuotas normales	50%

Tabla 3: Tabla de Supuestos

Elaboración propia

7.2 Estimación de Ingresos

En la proyección de demanda de bicicleta se considera que no habrá venta durante los primeros dos meses mientras la tienda esté en proceso de ingresar al mercado y principalmente se enfocara en la recaudación de productos. En la Tabla 20 se encuentra la cantidad de bicicletas requerida ser recolectada como objetivo principal e indicador de cumplimiento de Community Manager.

Meta de Recolección de Bicicletas										
Mes						Semestre	Año			
1	2	3	4	5	6	2	2	3	4	5
10	10	10	20	20	30	350	470	520	570	620

Tabla 4: Plan de Recaudación de Stock de Bicicletas

Elaboración propia

En cuanto a la mantención, se realiza servicio gratuito para mantención simple y mantención básica, por otro lado se aplica un descuento de 50% en mantención completa durante los primeros tres meses. La demanda es proyectada con un aumento de 10% anual, con inflación anual de 3% aplicada a partir de segundo año.

Proyección de Demanda																
	Mes												Año			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	2	3	4	5
Bicicleta	0	0	10	10	20	20	30	40	50	70	80	90	462	508	559	615
Mantención Simple	5	10	15	15	15	15	15	20	20	20	25	25	220	242	266	293
Mantención Básica	3	5	8	8	8	8	8	10	10	10	13	13	110	121	133	146
Mantención Completa	3	5	8	8	8	8	8	10	10	10	13	13	110	121	133	146

Tabla 5: Proyección de Demanda

Elaboración propia

De acuerdo a la estimación de precio promedio de bicicleta mostrada en **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**, y la tarifa de mantención en **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**, a continuación se encuentra dichos valores con sus respectivos conceptos.

Concepto	Valor Primer Año
Bicicleta	\$ 1,350,989
Mantenimiento Simple	\$ 10,000
Mantenimiento Básica	\$ 20,000
Mantenimiento Completa	\$ 30,000

Tabla 6: Valores de Bicicleta y Mantenciones

Elaboración propia

De tal manera que la estimación de ingresos durante los 5 años de evaluación queda de la siguiente forma.

Ingresos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Comisión Venta	85,112,307	96,432,244	109,257,732	123,789,011	140,252,949
Mantenimiento Simple	1,700,000	2,266,000	2,567,378	2,908,839	3,295,715
Mantenimiento Básica	1,700,000	2,266,000	2,567,378	2,908,839	3,295,715
Mantenimiento Completa	2,775,000	3,399,000	3,851,067	4,363,259	4,943,572
Total	91,287,307	104,363,244	118,243,555	133,969,948	151,787,951

Tabla 7: Estimación de Ingresos

Elaboración propia

Respecto a la forma de pago, se estima que 20% de las ventas se realiza con tarjeta de débito, 30% con tarjeta de crédito en 3 cuotas, y por ultimo, 50% con tarjeta de crédito en cuotas normales.

7.3 Estimación de Costos

En concordancia a plan de marketing, sistema de incentivo y compensación, y plan de operaciones descrito en los capítulos anteriores, se define a continuación los costos del proyecto.

Concepto	Costo	Notas
Personal		
Gerente	1,000,000	Bono anual de 500.000
Community Manager	500,000	Bono semestral de 100.000
Técnico	400,000	1% comisión de venta, 20% comisión de mantención
Asistente	300,000	1% comisión de venta
Contratos		
Arriendo de Local	1,050,000	Local de 96 m ²
Analista de Sistemas	600,000	Duración de contrato: 3 meses
Soporte Informático	300,000	Contrato mensual
Servicio Hosting	7,402	Hosting y Certificado SSL GoDaddy
Transbank	1UF	Arriendo POS Mensual
Servicio Tarjeta de Crédito		Comisión 2,95% por transacción
Servicio Tarjeta de Débito		Comisión 1,49% por transacción
Insumos		
Desengrasante: 3 unidades	51,639	Finish Line Limpiador Cadenas + Desengrasante 4 oz + Teflon 2 oz
Lubricante de 1 litro: 1 unidad	19,528	Rockshox Lubricant Rear Shock Air Can Maxima 15W 50
Parches: 20 unidades	25,200	Zefal Kit Tire Repair Leakfix
Cámaras: 30 unidades	60,000	Cámara de respuesto con válvula
Marketing		
Promotora	60,000	Servicio en eventos deportivos
Folletos	40,000	Impresión de folletos semestral
Páginas webs especializadas	500,000	Página web de ciclismo y otro deporte
Avisos en buscadores	25,000	Google, Yahoo o Bing
Auspicio en eventos deportivos	1,000,000	Participación en eventos deportivos
Merchandising	400,000	Merchandising con logo de la tienda
Gastos Generales		
Gastos varios	25,000	Caja chica
Asesoría Legal	400,000	Establecimiento de términos y condiciones
Inscripción dominio	9,950	Inscripción www.consignadeporte.cl
Contador	200,000	Servicio contabilidad
Servicios básicos	30,000	Agua y luz
Telefonía y banda ancha	36,990	Servicios VTR
Servicio de aseo	200,000	Limpieza en tienda y taller
Gastos comunes	100,000	Pago de gastos comunes

Tabla 8: Estimación de Costos

En cuanto a los gastos de marketing, se requiere un reforzamiento mayor debido a las actividades que se relacionan con difundir la marca a la comunidad de deportista con el objetivo de atraer clientes tanto como futuros proveedores como los usuarios.

Concepto	Total Año 1
Plan de Marketing	440,000
Promotora	360,000
Folletos	80,000
Publicidad	7,775,000
Páginas web especializadas	2,500,000
Avisos en buscadores	275,000
Auspicio en eventos deportivos	5,000,000
Promoción	800,000
Merchandising	800,000
Total	9,015,000

Tabla 9: Estimación de gastos de Marketing

Elaboración propia

7.4 Plan de Inversiones

A continuación se encuentra las inversiones, en cuanto a los equipamientos de la tienda y las herramientas o máquina en el taller.

Inversión	Unidad	Costo Unitario	Costo Total	Descripción	Vida Útil (Años)
Tienda					3
Computadores	3	\$ 250,000	\$ 750,000	Gerente, Community Manager y Recepción	
Impresora	1	\$ 50,000	\$ 50,000	Impresora de la recepción	
Muebles	3	\$ 70,000	\$ 210,000	Escritorios y sillas	
Soporte suelo	20	\$ 8,167	\$ 163,340	Soporte de bicicletas en sala de exhibición	
Remodelación			\$ 1,000,000	Pintado, instalación de focos, letreros, etc	
Taller					2
Cyclo Modular Clamp	1	\$ 136,560	\$ 136,560	Máquina para taller de servicio	
Kit reparación bicicleta	1	\$ 45,990	\$ 45,990	Herramienta para taller de servicio	
Soporte muralla	10	\$ 4,478	\$ 44,780	Soporte de bicicletas en taller	
Soporte suelo	30	\$ 8,167	\$ 245,010	Soporte de bicicletas en taller	
Bombín	1	\$ 17,813	\$ 17,813	Bombín con piston de acero 62cm	

Tabla 10: Inversiones

Elaboración propia

Se plantea una inversión total de \$2.663.493 requerida para la puesta en marcha de la empresa. En *Anexo 12: Inversiones* se demuestra el detalle de plan de inversiones del equipamiento de la tienda y las herramientas del taller.

7.5 Proyecciones de Estados de Resultados

En la siguiente tabla se muestra la proyección de estados de resultados a 5 años de evaluación.

En el *Anexo 13: Estados de Resultados Mensuales*, se encuentra los detalles durante los primeros 12 meses.

ESTADO DE RESULTADOS	PERIODOS ANUALES					
	CLP	1	2	3	4	5
Ingresos						
Ingresos por ventas		85,112,307	96,432,244	109,257,732	123,789,011	140,252,949
Ingresos por mantención		6,175,000	7,931,000	8,985,823	10,180,937	11,535,002
Total ingresos por ventas		91,287,307	104,363,244	118,243,555	133,969,948	151,787,951
Costo de ventas						
Sueldos		-14,588,625	-23,634,839	-29,810,406	-32,055,829	-34,560,415
Comisión Transbank		-15,567,129	-17,624,806	-19,935,306	-22,552,094	-25,515,877
Total Costo de ventas		-30,155,754	-41,259,645	-49,745,711	-54,607,923	-60,076,293
Margen de Contribución		61,131,553	63,103,599	68,497,844	79,362,025	91,711,659
Gastos de Administración y ventas						
Sueldos		-21,895,076	-19,262,314	-19,745,285	-20,241,826	-20,752,619
Contratos		-19,888,827	-16,777,492	-17,280,817	-17,799,241	-18,333,218
Insumos		-1,876,404	-1,932,696	-1,990,677	-2,050,397	-2,111,909
Marketing		-9,015,000	-9,285,450	-9,564,014	-9,850,934	-10,146,462
Gastos Generales		-7,838,830	-7,082,695	-7,302,870	-7,530,673	-7,766,470
Total Gastos de Administración y ventas		-60,514,137	-54,340,647	-55,883,662	-57,473,071	-59,110,679
EBITDA		617,416	8,762,952	12,614,182	21,888,954	32,600,980
% s/ingresos		0.01	0.08	0.11	0.16	0.21
Depreciación		-969,523	-969,523	-1,715,703	-991,257	-746,180
EBIT		-352,108	7,793,429	10,898,478	20,897,698	31,854,800
% s/ingresos		0.00	0.07	0.09	0.16	0.21
Otros ingresos		0	0	0	0	0
Gastos financieros		0	0	0	0	0
Resultado antes de impuesto		-352,108	7,793,429	10,898,478	20,897,698	31,854,800
Impuesto a la renta- provisión		88,027	-1,948,357	-2,724,620	-5,224,424	-7,963,700
UTILIDAD NETA		-264,081	5,845,072	8,173,859	15,673,273	23,891,100
% s/ingresos		0.00	0.06	0.07	0.12	0.16

Tabla 11: Estados de Resultados

Elaboración propia

Tal como se menciona en puntos anteriores, a partir del segundo año se estima un crecimiento de un 10% anual, a su vez, los ingresos se dividen en las comisiones por ventas del 15% más los ingresos por mantenciones de bicicletas. Se incorporan los gastos financieros producto de la estimación de intereses asociados al crédito que se necesita para ir cubriendo los faltantes generados por el desfase del flujo de caja.

7.6 Proyecciones de Flujo de Caja

La siguiente tabla muestra la proyección de flujo de caja a 5 años de evaluación.

FLUJO DE CAJA	PERIODOS ANUALES					
	0	1	2	3	4	5
CLP						
Utilidad después de impuestos	0	-264,081	5,845,072	8,173,859	15,673,273	23,891,100
Depreciación	0	969,523	969,523	1,715,703	991,257	746,180
Inversiones Activo Fijo	-2,663,493	0	-2,238,540	-490,153	0	0
Inversión Capital de Trabajo	-39,283,935	0	0	0	0	39,283,935
Valor liquidación de los activos	0	0	0	0	0	732,918
FLUJO DE CAJA NETO	-41,947,428	705,442	4,576,054	9,399,409	16,664,530	64,654,133

Tabla 12: Flujo de caja

Elaboración propia

El *Anexo 14: Flujo de Caja* demuestra el flujo de caja mensuales durante el primer año de funcionamiento.

7.7 Tasa de Descuento

Para el cálculo de tasa de descuento se utiliza los siguientes datos:

Término	Concepto	Valor	Referencia
R _f	Tasa libre de riesgo	3.74%	Banco Central - Tasa de Interés - Bonos licitados en pesos Chilenos a 5 años
β	Sensibilidad de activo respecto a la volatilidad del mercado	0.76	Damodaran - Unlevered beta corrected for cash
PRM	Premio por Riesgo	6.55%	Damodaran - Risk Premium for Chile
PPL	Premio por liquidez	3.00%	Universidad de Chile

Tabla 13: Cálculo de Tasa de Descuento

Elaboración propia

La tasa libre de riesgo (R_f) se obtiene de Banco Central en los datos de bonos y pagares licitados en pesos Chilenos a 5 años en Febrero de 2017, demostrado en *Anexo 8: Tasa Libre de Riesgo Banco Central*

En cuanto a la β , se obtiene de los datos de la página de Damodaran¹, *Anexo 9: Beta*, considerando el modelo de negocio que se centra en el mundo de deporte, se toma como referencia la industria de recreación que está más relacionada a los deportes.

Se considera el premio por riesgo (PRM) para Chile obtenido de Damodaran², finalmente, el premio por liquidez que se utiliza es de 3%.

La tasa de descuento T_d se calcula de la siguiente forma:

$$T_d = R_f + \beta (PRM) + PPL$$

Como resultado de la ecuación se obtiene una tasa de descuento de **11,72%**.

7.8 VAN, TIR, Payback

De acuerdo a los resultados del análisis financiero, se puede observar la rentabilidad y viabilidad del proyecto, debido a que el cálculo arroja un VAN > 0 y TIR > T_d . En cuanto al periodo de recuperación, se obtiene un periodo de 3 años y 2 meses, lo cuál es un plazo inferior a la duración de evaluación financiera.

VAN	\$	13,233,056
TIR		20.8%
Payback		3.16

Tabla 14: VAN, TIR y Payback

Elaboración propia

7.9 Valor de Liquidación de los Activos

La inversión considerada en este proyecto es de activos fijos que son depreciables y corresponde a un valor residual cero, debido a que posterior de su vida útil ya no será posible utilizarlos en otro proyecto.

En este caso, la vida útil de los activos pertenecen a área de venta y oficinas es de 3 años,

¹ http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

² http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html

mientras los activos del taller de servicio tienen vida útil de 2 años.

Luego del término del año cinco, se determina que la empresa se cerrará y se hará devolución de capital de trabajo a los inversionistas. Por tanto en el año 5 no se realizará inversión de los activos, de acuerdo a lo demostrado en el *Anexo 12: Inversiones*.

7.10 Balance proyectado

En la siguiente tabla se muestra balance proyectado para los 5 años.

En cuanto a los activos cabe destacar que no hay inventarios registrados, ya que los productos de tercero se encuentran en consignación, a pesar de no registrarlos en el balance de igual manera se controlan. Una vez que se realiza la venta se genera la obligación de pago con el proveedor, la cual se realiza en el mismo mes, por lo tanto, tampoco se registran cuentas por pagar bajo este concepto.

BALANCE	PERIODOS ANUALES				
	CLP	1	2	3	4
Efectivo y Efectivo Equivalente	5,601,436	25,337,639	18,945,353	19,149,428	18,910,729
Cuentas por cobrar (clientes)	35,388,214	21,813,045	24,714,180	28,001,166	31,725,321
GOPM	0				
Activo Fijo	1,693,970	2,962,987	1,737,437	746,180	0
Impuesto por recuperar	88,027	0	0	0	0
TOTAL ACTIVOS	42,771,647	50,113,671	45,396,969	47,896,774	50,636,050
Cuentas Por Pagar (Costos)	1,035,728	672,350	672,350	672,350	672,350
Impuesto a la renta	0	1,860,330	2,724,620	5,224,424	7,963,700
Capital	42,000,000	42,000,000	42,000,000	42,000,000	42,000,000
Resultado acumulado	-264,081	5,580,991	0	0	0
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	42,771,647	50,113,671	45,396,969	47,896,774	50,636,050

Tabla 15: Balance

Elaboración propia

El *Anexo 15: Balance Mensuales* demuestra el balance mensuales durante el primer año de funcionamiento.

7.11 Capital de Trabajo

El Capital de Trabajo se determinó de acuerdo al método de Capital de Trabajo por Déficit Acumulado Máximo, que consiste en estimar los flujos de ingresos y egresos, mensuales y acumulados. El Capital de Trabajo corresponderá al mayor déficit acumulado para cada período, se demuestra en *Anexo 16: Capital de Trabajo Mensuales*.

El proyecto genera déficit en el primer año, a partir del segundo año en adelante se observa que se generan los flujos necesarios para autofinanciar el proyecto.

FLUJO DE CAJA DETALLADO	PERIODOS ANUALES						
	CLP	0	1	2	3	4	5
Ingresos							
Ingresos por mantenciones			5,912,500	6,916,952	8,816,042	9,988,576	11,317,056
Ingresos por ventas de bicicletas			532,289,666	657,470,843	725,653,528	822,165,447	931,513,451
Pagos a proveedor por venta bicicletas			-482,303,073	-546,449,382	-619,127,149	-701,471,060	-794,766,711
Costos							
Pagos por costos del proyecto			-86,183,842	-95,963,670	-105,629,374	-112,080,994	-119,186,971
Impuesto a la renta					-1,860,330	-2,724,620	-5,224,424
Gastos- Preoperativos		-3,450,322					
Flujo de caja operativo		-3,450,322	-30,284,749	21,974,744	7,852,716	15,877,349	23,652,401
Inversiones							
Activos Fijos		-2,663,493	0	-2,238,540	-490,153	0	0
Flujo asociado a Inversiones		-2,663,493	0	-2,238,540	-490,153	0	0
Dividendos					-13,754,850	-15,673,273	-23,891,100
Aporte de Capital		42,000,000					
Flujo Asociado a Financiamiento		42,000,000	0	0	-13,754,850	-15,673,273	-23,891,100
Flujo Neto		35,886,185	-30,284,749	19,736,203	-6,392,287	204,076	-238,699

Tabla 16: Capital de Trabajo

Elaboración propia

7.12 Financiamiento

Para la implementación y puesta en marcha del proyecto, se requiere realizar inversiones en activo fijo, gastos pre-operativos y financiar el capital de trabajo, por lo que se determinó un requerimiento de capital que realizarán los socios del proyecto, por un monto de \$42.000.000.

FLUJO CAJA ACCIONISTA	PERIODOS ANUALES						
	CLP	0	1	2	3	4	5
Aporte de Capital		-42,000,000	0	0	0	0	0
Retiro de Capital							42,000,000
Dividendos		0	0	0	13,754,850	15,673,273	23,891,100
Deuda neta		0	0	0	0	0	0
Flujo Neto		-42,000,000	0	0	13,754,850	15,673,273	65,891,100

Tabla 17: Financiamiento

Elaboración propia

A partir del segundo año se obtienen utilidades distribuibles para los socios, sin embargo, a contar del tercer año se generan los excedentes de caja necesarios para repartir dividendos. En la Tabla 33 se demuestra el Flujo de Caja del Accionista, el cual considera el Aporte de Capital y los dividendos recibidos. A efectos de evaluación del proyecto, se considera como supuesto que se retira el capital aportado al final del proyecto (año 5).

7.13 Ratios Financieros

RATIOS FINANCIEROS	PERIODOS ANUALES					
	CLP	1	2	3	4	5
EBITDA / Ventas		0.68%	8.40%	10.67%	16.34%	21.48%
EBIT / Ventas		-0.39%	7.47%	9.22%	15.60%	20.99%
Margen Utilidad / Ventas		-0.29%	5.60%	6.91%	11.70%	15.74%

Tabla 18: Ratios Financieros

Elaboración propia

Tabla 34 demuestra una tendencia creciente de los ratios financieros acorde al incremento de las ventas. En este caso, el crecimiento de las ventas se puede financiar sin realizar cambios en la estructura de financiamiento existente, no requiere emisión de nuevo capital o endeudamiento.

7.14 Análisis de Sensibilidad

El análisis de sensibilidad procura ver los resultados de proyecto bajo los supuestos de variación de alguna de las variables que podrían determinar un cambio de decisión en caso de que el proyecto resulta no ser rentable ni viable.

Aumento de 20% demanda proyectada de bicicleta			
Concepto		Escenario Normal	Escenario Optimista
Ingresos	Año 1	\$ 91,287,307	\$ 108,309,768
	Año 2	\$ 104,363,244	\$ 113,129,811
	Año 3	\$ 118,243,555	\$ 117,340,599
	Año 4	\$ 133,969,948	\$ 121,786,357
	Año 5	\$ 151,787,951	\$ 126,488,584
EBITDA	Año 1	\$ 617,416	\$ 14,623,497
	Año 2	\$ 8,762,952	\$ 15,976,084
	Año 3	\$ 12,614,182	\$ 11,871,229
	Año 4	\$ 21,888,954	\$ 11,864,295
	Año 5	\$ 32,600,980	\$ 11,784,661
VAN		\$ 13,233,056	\$ 14,409,215
TIR		20.8%	24.2%

Tabla 19: Análisis de Sensibilidad - Escenario Optimista

Elaboración propia

Aumento de 20% de costos			
Concepto		Escenario Normal	Escenario Pesimista
Costos	Año 1	\$ (30,155,754)	\$ (36,186,905)
	Año 2	\$ (41,259,645)	\$ (49,511,573)
	Año 3	\$ (49,745,711)	\$ (59,694,854)
	Año 4	\$ (54,607,923)	\$ (65,529,507)
	Año 5	\$ (60,076,293)	\$ (72,091,551)
EBITDA	Año 1	\$ 617,416	\$ (5,413,735)
	Año 2	\$ 8,762,952	\$ 511,023
	Año 3	\$ 12,614,182	\$ 2,665,039
	Año 4	\$ 21,888,954	\$ 10,967,370
	Año 5	\$ 32,600,980	\$ 20,585,722
VAN		\$ 13,233,056	\$ (10,444,126)
TIR		20.8%	7.4%

Tabla 20: Análisis de Sensibilidad – Escenario Pesimista

Elaboración propia

Tabla 35 y Tabla 36 demuestran dos escenarios para el efecto de análisis de sensibilidad, donde en el primer escenario se realiza un aumento de la proyección de demanda de las bicicletas en un 20%. Los resultados demuestran que el VAN sigue siendo positivo y la TIR continua ser mayor que la tasa de descuento debido al cambio positivo luego que se efectuó el aumento en el volumen de ventas.

En el segundo escenario, se aplicó un incremento en un 20% de costos, esta vez los resultados reflejan un VAN negativo y TIR menor que la tasa de descuento, lo que comprueba que con un alza de costos de 20%, el proyecto deja de ser rentable y viable.

Conclusión de Análisis Financiero

En el análisis financiero del negocio se proyectó un plazo de evaluación de 5 años, mostrando el resultado de VAN de \$13.233.056 y TIR de 20.8% con un periodo de recuperación de 3 años y 2 meses. La evaluación económica de este proyecto demostró estados financieros y ratios que permiten la realización de ello, dado que los resultados indican que el proyecto es viable y rentable.

8. Riesgos Críticos

Con el objetivo de pronosticar y prever los riesgos que pueden ocurrir desde el ámbito interno y externo, a continuación se detalla la descripción de los riesgos identificados y su respectivo plan de mitigación.

	Riesgos	Plan de Mitigación
Riesgos Internos	Falta de stock y surtido de productos que se ofrece puede obstaculizar ventas y hace que los clientes desconsideran la tienda y buscan otra opción	Establecer una planificación de campañas y ejecutarlas de manera efectiva sobretodo en los primeros meses de funcionamiento de la tienda y formar relación a largo plazo con los clientes
	Carencia de conocimiento técnico en mantención y armado de bicicleta y falta de habilidad en atención de clientes y ventas pueden debilitar la fuerza personal y finalmente el rendimiento de ello	Establecer un perfil correcto y realizar un riguroso proceso de selección de personal, adicionalmente planificar un desarrollo de personal por ejemplo a aumentar habilidades de comunicación y optimizar la atención al cliente
	No contar con plataforma IT apropiada para mantener sistema de control de stock, mantención de página web y bases de datos de clientes, causa a pérdida de información valiosa y desorden operacional	Contratar a un analista de sistemas para implementación de sistema inventario y CRM en los primeros meses y luego contar con soporte informático part time de manera remota por cualquier problema que puede ocurrir y actualización de los sistemas
Riesgos Externos	El descuento que aplican las tiendas de bicicletas a los productos del año anterior en la época de verano, buscan liquidar productos en inventario y lanzar productos del año	Reforzar las campañas de marketing sobretodo en primavera para aumentar brand awareness del público general y generar lazos con la comunidad deportista
	Incertidumbre por periodo alargado de contaminación del aire que desincentiva deporte en aire libre y estacionalidad de la demanda	Realizar una constante revisión y estimación de venta para asegurar una proporción adecuada en el stock de producto, por ejemplo no concurrir a gastos promocionales durante invierno pero sí reforzar actividades para aumentar stock en primavera
	Posible conflicto con clientes por garantía, condiciones de custodia de productos, entre otros	Contar con asesoría legal y cumplir con los términos y condiciones que se estipulan para mantener confiabilidad y seguridad de los clientes

Tabla 21: Plan de Mitigación de Riesgos Internos y Externos

Elaboración propia

Como conclusión, los posibles escenarios que pueden afectar al funcionamiento de la tienda principalmente están relacionados a las actividades de marketing, proporción de stock y surtido de productos, y posible conflicto por los temas legales. Adicionalmente se considera la importancia de expertise de técnico de mantención y armado de bicicleta, debido a que la tienda comercializa bicicleta de media y alta gama con clientes exigentes e informados, debe tener un buen manejo de asesoramiento para proporcionar alternativas de productos de acuerdo a la necesidad de clientes.

9. Propuesta Inversionista

Como se describe en el subcapítulo *7.12 Financiamiento*, se utilizaría financiamiento de recursos propios de los socios que cubrirá los requerimientos de capital. De acuerdo a su propuesta de valor, ConsignaDeporte tiene la posibilidad de posicionarse en el mercado, procura establecer relaciones de confianza con los clientes. Bajo esta perspectiva, busca ser reconocido como empresa que entrega servicio confiable y seguro a sus clientes.

Además, de acuerdo a los resultados financieros proyectados, se piensa en el crecimiento en largo plazo, lo cuál ofrece atraktividad a las futuras inversionistas.

10. Conclusiones

El proyecto se basa en un canal de distribución para aquellas personas que quieran deshacerse de sus artículos deportivos en buen estado y para aquellos que se estén iniciando en un deporte o que quieran mejorar sus implementos actuales. Si bien de acuerdo al análisis realizado, no hay grandes barreras de entrada, y los proveedores tienen un poder medio, existe una tendencia que se ha ido manteniendo en los últimos años respecto de tener una vida sana, cada vez hay más personas haciendo deporte, ya sea ciclismo, running, yoga, entre otros, por lo que hay una oportunidad ahí, que puede ser materializada en la redistribución de implementos deportivos, inicialmente centrada en el mundo ciclista, para una vez que se logre probar el modelo de negocio se pueda replicar a otros deportes.

Con respecto al lado financiero, el proyecto corresponde a un start up, por lo tanto, durante el primer año los ratios no son favorables, sin embargo, los flujos logran recuperarse a partir del segundo año y ser rentable.

Es importante señalar además que a pesar de que se reciben los ingresos por la venta de los productos de forma parcializada no hay riesgo de incobrabilidad, por lo tanto es una inversión con un riesgo bastante bajo para el inversionista desde ese punto de vista. El punto crítico es conseguir el abastecimiento de productos y la venta de los mismos, es un riesgo que es conocido y por tanto se trabaja de forma continua en su mitigación, por ejemplo una de las actividades claves para lograr esto es conseguir un marketing efectivo, junto con dar un servicio de calidad a los clientes, para poder promover la fidelización y una futura recomendación. Es por tanto, fundamental para el modelo de negocio contar con un capital humano potente, comprometido con la compañía, con las competencias necesarias de tipo general y específico.

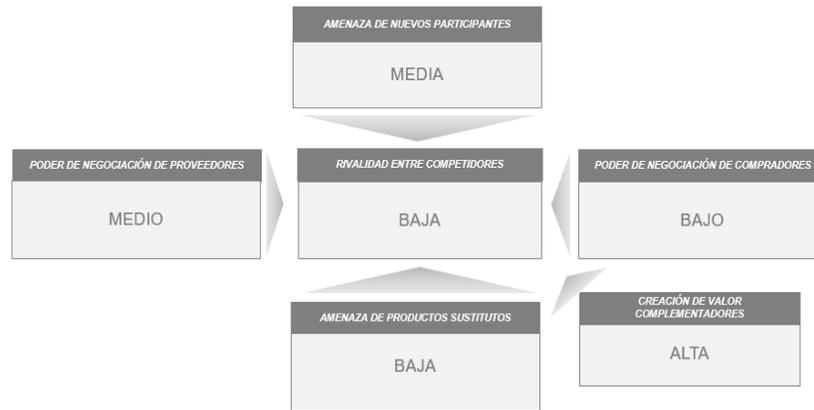
Los indicadores financieros que muestran durante los 5 años de evaluación, el VAN de \$13.233.056 y TIR de 20.8% con un periodo de recuperación de 3 años y 2 meses. De acuerdo a la evaluación, el proyecto es considerado un proyecto viable y rentable.

11. Bibliografía y fuentes

- Anthony, R. N. G., Anthony, V. N., Govindarajan, V., & Jaime, J. V. (2003). *Sistemas de control de gestión*. McGraw-Hill
- Baye, M. (2006). Economía de empresa. *Ediciones McGraw Hill/Interamericana de España, Madrid-España*.
- Cámara de Comercio de Santiago, <http://www.comexplusccs.cl/>
- Cámara Nacional de Comercio Automotriz de Chile (CAVEM), http://www.cavem.cl/Stats/Enero-Septiembre_2015.pdf
- Base de Datos Estadísticos Banco Central de Chile, <http://si3.bcentral.cl/Siete/secure/cuadros/home.aspx>
- Bolsa Comercio de Santiago, <http://www.bolsadesantiago.com/mercado/Paginas/Acciones.aspx>
- Damodaran A., página de Aswath Damodaran, recuperado en Marzo 2017, http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/
- El Plan Maestro de Ciclo Rutas de Bicentenario, <http://www.cambiarnos.cl/wp-content/uploads/2016/01/CicloRutasBicentenario.pdf>
- Encuesta Origen Destino Santiago 2012, <http://www.sectra.gob.cl/>
- Grupo Socioeconómicos AIM Chile, http://www.aimchile.cl/wp-content/uploads/2011/12/Grupos_Socioeconomicos_AIM-2008.pdf
- Estratégica, A. (2008). Michael Hitt, R. Duane Ireland y Robert Hoskisson.
- Ingresos Familiares de los GSE - CASEN 2011, http://www.adimark.cl/es/documentos/GSE_CASEN_2011.pdf
- Instituto Nacional de Estadísticas (INE), <http://www.ine.cl/>
- Kotler, P., Keller, K. L. K., Kotler, P., Armstrong, G. K., Iacobucci, D. K., Urbina, B., ... & Reynaud, G. (2012). *Dirección de marketing* (No. 658.8). e-libro, Corp..
- Maquieira, C. (2010). Finanzas corporativas: teoría y práctica. *Santiago, Editorial Andrés Bello*.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). Generación de modelos de negocio. *Planeta. Barcelona (España)*.
- Roger, B. (2007). Marketing estratégico. *Editorial Pearson, Cuarta Edición, pag, 500*.
- Sapag Chain, N., & Sapag Chain, R. (2008). Preparación y evaluación de proyectos. *McGraw-Hill, 5*.
- Wheelen, T., & HUNGER, J. (2007). Administración Estratégica y Política de Negocios. 10^a.

Anexos

Anexo 1: Análisis de las cinco fuerzas de Porter



Amenaza de Nuevos Participantes

- Se considera que la amenaza es alta, ya que cualquier persona puede ofrecer sus productos usados, en este caso bicicletas por internet sin necesidad de usar el servicio de la empresa, principalmente porque no se necesita un gran requerimiento de capital para vender una bicicleta
- Dado el crecimiento de la industria, existe la posibilidad de desarrollar una base de clientela sólida que regresa con frecuencia.
- A su vez, la diferenciación del producto es baja, a pesar de estar enfocados al segmento de bicicletas de gama media-alta, el servicio que se presta es de canal de distribución, no se le da un valor agregado a los productos.

Poder de Negociación de Proveedores

- Los proveedores juegan un rol vital, se requiere un esfuerzo constante para poder atraerlos y así poder mantener un stock suficiente en la tienda
- Sin embargo, se ofrece una serie de beneficios que no se encuentran en otros modelos de negocio, especialmente para sus proveedores que evidencia la particularidad de la

relación entre ambas partes, lo que a su vez se traduce en seguridad y comodidad.

- El poder de negociación de los proveedores en esta industria se considera medio, principalmente por su atomización.

Amenaza de Productos Sustitutos

- De acuerdo a las características de productos ofrecidos, se observa que los usuarios poseen el perfil de amantes de ciclismo que conocen las especificaciones técnicas del producto o los principiantes que buscan producto confiable y seguro, se aprecia baja atraktividad de parte de los productos sustitutos que provienen de otros deportes, puesto que estos usuarios estarán menos dispuestos a cambiarse a otro deporte por precio o popularidad.
- Además considerando que el foco actual es el ciclismo con futura expansión a otros deportes, eventualmente reducirá la fuerza de amenaza de este origen.
- Con esto se observa que la amenaza de productos sustitutos es baja.

Poder de Negociación de Compradores

- Desde el punto de vista de comprador, el precio ofrecido es inferior al precio mercado con una calidad garantizada, complementado por otros atributos de servicios que se ofrece hace que el costo de cambio es considerado alto para ellos.
- Como uno de sus aspectos distintivos, se encuentra disponible un servicio de mantención gratuita que busca fidelizar a los clientes.
- Los clientes a su vez son atomizados, lo que disminuye su poder de negociación.
- El mundo ciclista a su vez tiene implícitos una serie de beneficios, ya que las bicicletas no sólo se utilizan como una actividad recreativa, sino que además se ha potenciado su uso como medio de transporte rápido y económico, por lo que resulta atractivo para ellos.
- Dado lo anterior, se evalúa un bajo poder de negociación de los compradores.

Intensidad de Rivalidad entre Competidores

- Se consideran como los competidores indirectos aquellas páginas web que se utilizan para publicar anuncios o las tiendas de productos de ciclismo de segunda mano. Sin

embargo, no se observa un nivel de servicio equitativo que pueda tener un efecto significativo en el funcionamiento de la industria. Principalmente porque no hay una uniformidad un stock fijo de productos para poder hacer la comparación, más bien corresponden a ofertas puntuales, pero masivas a su vez, por lo que las barreras de salida también son bajas

- El segmento de clientes a cuál apunta esta industria es concentrado a los aficionados de ciclismo que se distingue de los clientes de tiendas retail, hecho que evita entrar en una guerra de precios.
- La intensidad de rivalidad observada en la industria es baja.

Los Complementadores

- Debido a que el negocio se basa en la comercialización de productos de segunda mano, existen muchos otros artículos vendidos por otras empresas que son complementarios a los productos de la tienda.
- Por lo tanto la complementariedad es alta.

Anexo 2: Modelo de CANVAS

SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTAS DE VALOR	RELACIONES CON CLIENTES	SEGMENTO DE CLIENTE
Los socios estratégicos consisten en el arrendador de la tienda, los organizadores de eventos de ciclismo, el proveedor de plataforma informática para el sitio web/inventario/datos de clientes, y el asesor legal	Las actividades clave tienen que ver con el proceso de generar demanda así como la recolección de bicicletas usadas, la atención que se dispone para recepcionar los productos, la actualización de la página web como una vitrina virtual de los productos, la promoción y comunicación en las redes sociales, el servicio técnico y ventas.	La oferta distintiva para cliente usuario es proveer bicicleta usada de media y alta gama a un precio inferior a los nuevos productos, opcionalmente con facilidad de pago. Además cuenta con una tienda espaciosa y tienda virtual que permite mayor visibilidad a los eventuales compradores. Por otro lado, al cliente proveedor se ofrece un servicio de venta a bajo costo con mayor seguridad. Procura dar servicio de calidad y confianza que permite una relación a largo plazo con ambos clientes.	La empresa mantiene relación con sus clientes, tanto usuario como proveedor, con el fin de atraer nuevos clientes y retenerlos. Se crea una comunidad de la tienda en las redes sociales para aumentar el reconocimiento de la marca y hacerles sentir identificados con la tienda. Se realiza una encuesta online trimestral para conocer la preferencia de productos y su comportamiento.	Los clientes principalmente se trata de personas con el rango de edad entre 15 - 59 años que residen en Las Condes, Vitacura, Providencia, Lo Barnechea, La Reina, Ñuñoa, Peñalolén y Santiago. El perfil de ambos tipos de clientes es personas que activamente practican ciclismo como deporte, entretención o medio de transporte. El cliente proveedor tiene la preferencia de evitar contacto directo con personas ajenas y no tiene necesidad de recibir dinero de manera urgente por la venta de su bicicleta. Por otro lado, el cliente usuario cuenta con conocimiento de producto y marca que requiere, busca una vía confiable donde se sienta seguro en comprar una bicicleta de segunda mano
	RECURSOS CLAVE		CANALES	
	Los recursos clave consisten en el stock de productos, la tienda, el taller de servicio, una plataforma de TI, un experto en bicicletas que administre la tienda, chequee el estado de los productos y de recomendación a los clientes potenciales, un community manager que se encarga de generar demanda y promover la tienda, y un buen flujo de efectivo.		Los canales de comunicación que se utiliza para atraer a los clientes son las redes sociales como Facebook, Twitter e Instagram, publicidad en las radios y a través de la página web. Los canales de distribución de la tienda funcionan de manera directa en la tienda, en caso que el cliente requiera despacho el costo de éste será cargado a la cuenta del cliente.	
ESTRUCTURA DE COSTES			FUENTES DE INGRESOS	
Los costos que corresponden a este modelo de negocio son costo de bicicleta pagado a cliente-proveedor, arriendo de la tienda, gastos de servicios de la tienda, costo de mantención de la tienda, implementos asociados con la mantención de las bicicletas, costo de servicio de página web y despacho, sueldos de los empleados, seguros involucrados, además de costo de un asesor legal inicial para efectos de la redacción del contrato y otros potenciales servicios legales.			Los fuentes de ingresos provienen de margen entre el precio de venta que serían el valor acordado que se pagará al cliente-proveedor sumado a ese costo sería costo operacionales de la tienda.	

Anexo 3: Descripción de Propuesta de Valor

		Descripción	
Cliente Proveedor	Propuesta Genérica	Servicio Compraventa	Actividad comercial en función de intermediario entre vendedor y comprador
	Propuesta Real	Emocional	Un dueño de una bicicleta con la descripción detallada anteriormente, tiende ser una persona aficionada al ciclismo que entiende las especificaciones técnicas de su
		Futuros Beneficios	Se trata de ser cliente de una comunidad con alta proyección de crecimiento, dado que el negocio promueve una relación cercana con sus clientes y espera seguir creciendo en otros ámbitos de deportes, así se espera establecer una relación a largo plazo.
	Propuesta Ampliada	Confiabilidad	El acuerdo de la custodia de los productos está claramente estipulado en los términos y condiciones y el cliente proveedor puede retirar sus productos de la venta en cualquier momento si lo desea.
		Seguridad	El negocio le provee una vía segura al cliente proveedor que requiere de un servicio de venta, esto se debe a que evita gastar tiempo o dinero en reunirse con sus potenciales compradores, que además exponerse ante personas ajenas que implica un riesgo de robo o fraude.
		Transparencia	El negocio cuenta con una plataforma de tecnología que permite registro de productos y clientes, particularmente para el cliente proveedor se asignará una cuenta que le otorga acceso a revisar el estado de sus productos en venta, lo mismo cuando el producto se venda le llegará una notificación automática así estará enterado todo el tiempo. Una vez se concluye la venta, la tienda realiza la transferencia de dinero a su cuenta bancaria por el monto acordado previamente.

		Descripción	
Cliente Usuario	Propuesta Genérica	Servicio Compraventa Actividad comercial en función de intermediario entre vendedor y comprador	
	Propuesta Real	Marca Favorita	Los productos que se comercializan en la tienda pertenecen a las marcas preferidas por los ciclistas. A diferencia de los clientes que buscan bicicletas en multitiendas u otras tiendas, estos clientes son más atraídos por las marcas conocidas. Aunque son productos de segunda mano, pero son garantizados en cuanto a su calidad y seguridad. Si bien el stock de productos no depende directamente de la tienda, por el hecho de orientarse a bicicletas de gama media- alta ya se encuentra asociada a ciertas marcas.
		Modelo Premium	Independiente de las marcas, existen clientes que buscan por ciertos modelos dependiendo del tipo de uso de la bicicleta. Los que practican distintos deportes pueden buscar de categoría carretera, BMX, cross country, downhill, triatlón, fat bike para la nieve o el barro y de pista.
	Propuesta Ampliada	Servicio de Mantenimiento	Con el fin de fidelizar a los clientes, cada compra se vincula a un servicio de mantenimiento (limpieza, lubricación y ajuste de bicicleta) que se puede realizar dentro de los primeros tres meses desde la fecha de compra. Considerando que el costo de mantenimiento de este tipo de bicicletas no es menor, este beneficio podría ser una buena forma de mantener relación a largo plazo con los clientes.
		Variedad de Productos	Inicialmente la tienda trabaja con los productos de ciclismo, principalmente bicicletas de segunda mano, pero también dispondrá de otros productos que requieren los ciclistas para practicar este deporte. Se proyecta a expandirse a otros deportes relacionados, tales como la triatlón, la natación, camping, esquí y montañismo. Cabe destacar que algunos artículos de estos deportes son de alto costo, lo que entregará una buena oportunidad a los clientes que desean adquirirlos a mejor precio.
		Facilidad de Pago	A diferencia de las páginas web que ofrecen el mismo servicio de compraventa, la tienda cuenta con la facilidad de pago que se conecta a las redes bancarias y facilitaría forma de pago más segura con opción de pago con tarjeta de crédito.
		Garantías	Se piensa que la seguridad y calidad de los productos son fundamentales para el negocio, cada compra de producto está atada a garantía con el periodo de garantía y condiciones estipulado en la póliza. Esta garantía principalmente determina que en caso de requerir cambio de repuesto, el cliente sólo tendrá que cancelar el costo de éste sin ser cobrado por la mano de obra de la reparación.

Anexo 4: Cadena de Valor

Actividades de apoyo	Infraestructura de la empresa <ul style="list-style-type: none"> • Página web como representación virtual de la tienda • Tienda física con sala de exhibición, taller de servicio y bodega • Plataforma de IT para registrar los productos y cumplir la función de CRM 				
	Gestión de Recursos Humanos <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento general de todos los empleados sobre bicicleta y deportes relacionados • Evaluación de desempeño regular y comunicación del feedback • Plan de remuneración e incentivo acorde al mercado y objetivos 				
	Desarrollo tecnológico <ul style="list-style-type: none"> • Investigación permanente de la tecnología en bicicleta 				
	Abastecimiento <ul style="list-style-type: none"> • Un taller equipado de forma adecuada para efectuar un óptimo servicio técnico 				
Actividades principales	Logística interna <ul style="list-style-type: none"> • Sistema de control de stock 	Operaciones <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación automática por email para mantener informado a los clientes • Mantenimiento de productos en stock 	Logística Externa <ul style="list-style-type: none"> • Recolección de productos para mantener un stock adecuado 	Marketing y Ventas <ul style="list-style-type: none"> • Actividades lideradas por community manager para promocionar la tienda • Exhibición de productos de forma atractiva en la tienda 	Servicio Post-venta <ul style="list-style-type: none"> • Un servicio de mantenimiento gratuita durante los primeros 3 meses



Anexo 5: Encuestas

Las encuestas fueron realizadas a través de internet y la recolección de información directamente del público en los sectores comerciales. Durante este proceso se logró reunir respuestas de 127 participantes de ambas vías.

PREGUNTA 1: ¿Qué edad tienes?		
18 - 25 años	15	11.8%
26 - 35 años	43	33.9%
36 - 45 años	43	33.9%
46 - 55 años	17	13.4%
56 años o más	9	7.1%
PREGUNTA 2: ¿Cuál es su género?		
Femenino	71	55.9%
Masculino	56	44.1%
PREGUNTA 3: ¿A qué se dedica?		
Dueño(a) de casa	17	13.4%
Estudiante educación media/preuniversitario	4	3.1%
Estudiante educación superior	12	9.4%
Profesional dependiente	84	66.1%
Profesional independiente	10	7.9%
PREGUNTA 4: ¿Cuál es el rango de ingreso familiar mensual de su hogar?		
\$350.000 - \$750.000	13	10.2%
\$750.001 - \$1.250.000	23	18.1%
\$1.250.001 - \$2.000.000	31	24.4%
\$2.000.001 - \$3.000.000	32	25.2%
\$3.000.001 - \$4.000.000	15	11.8%
\$4.000.000 o más	13	10.2%
PREGUNTA 5: ¿Cuántas personas viven en su hogar?		
Vivo solo/sola	11	8.7%
2	36	28.3%
3	37	29.1%
4	31	24.4%
5	9	7.1%
6	3	2.4%

PREGUNTA 6: ¿En qué comuna vive?		
Aysén	1	0.8%
Colina	1	0.8%
Concepción	1	0.8%
Conchalí	2	1.6%
Estación Central	2	1.6%
Huechuraba	1	0.8%
Iquique	1	0.8%
La Cisterna	1	0.8%
La Florida	8	6.3%
La Reina	2	1.6%
La Serena	1	0.8%
Las Condes	8	6.3%
Macul	8	6.3%
Maipú	7	5.5%
Ñuñoa	17	13.4%
Peñaflor	1	0.8%
Peñalolén	4	3.1%
Providencia	20	15.7%
Puente Alto	6	4.7%
Quilpué	1	0.8%
Recoleta	6	4.7%
Renca	1	0.8%
San Bernardo	1	0.8%
San Joaquín	4	3.1%
San Miguel	1	0.8%
Santiago	17	13.4%
Talagante	1	0.8%
Tiltil	1	0.8%
Viña del Mar	1	0.8%
Vitacura	1	0.8%

PREGUNTA 7: Dentro de sus opciones de compra, ¿consideraría adquirir productos en una tienda de segunda mano?		
Si, depende del precio de producto	23	18.1%
Si, depende del tipo de producto	83	65.4%
Si, depende de la accesibilidad de producto	7	5.5%
Si, en caso de que el producto no está disponible en otras tiendas	7	5.5%
No, no compraría productos de segunda mano	7	5.5%
PREGUNTA 8: De los siguientes artículos, ¿cuáles compraría de una tienda de segunda mano? (seleccione 3 alternativas)		
Decoración (cuadro, antigüedad, accesorios, etc)	70	21.9%
Electrónico y Tecnología (tv, computador, celular, etc)	27	8.5%
Infantil (silla de auto, coche, cuna, juguetes, etc)	31	9.7%
Línea blanca (refrigerador, lavadora, cocina, etc)	11	3.4%
Maletaría (maleta, bolso, mochila, cartera, etc)	35	11.0%
Menaje (loza, olla, vasos, copas, etc)	17	5.3%
Moda y calzado (vestuario, zapatos, relojes, etc)	41	12.9%
Muebles (comedor, living, escritorio, cómoda, etc)	48	15.0%
Outdoor (bicicleta, máquinas fitness, carpa, etc)	36	11.3%
Ninguno	3	0.9%
PREGUNTA 9: ¿Cuál es el rango de precio justo para considerar el comprar un producto de segunda mano de buena calidad?		
30 - 45% de su valor de mercado	2	1.6%
45 - 60% de su valor de mercado	59	46.5%
60 - 75% de su valor de mercado	50	39.4%
75 - 90% de su valor de mercado	10	7.9%
En caso de un producto de colección o reliquia, estaría dispuesto a pagar más que el precio de mercado	6	4.7%

PREGUNTA 10: Respecto a los artículos de colección, ¿qué tipo de artículo le gustaría adquirir? (seleccione 2 alternativas)

Artículos militares	1	0.7%
Filatelia	3	2.1%
Joyas	25	17.7%
Mapas	1	0.7%
Numismática	1	0.7%
Obras de arte	28	19.9%
Relojes	30	21.3%
No estoy interesado en artículos de colección	52	36.9%

PREGUNTA 11: ¿Alguna vez ha tenido alguna interacción con las páginas como mercadolibre o yapo? (seleccione 2 alternativas)

Si, he comprado productos usados por internet	57	36.3%
Si, he vendido producto por internet	43	27.4%
Si, he buscado productos pero nunca he comprado	31	19.7%
Nunca he utilizado esas páginas web	26	16.6%

PREGUNTA 12: ¿Considera tener algunos de estos artículos en desuso y en buena condición? (seleccione 3 alternativas)

Bicicleta, máquinas fitness, carpa, etc	30	9.8%
Comedor, living, escritorio, cómoda, etc	29	9.5%
Cuadro, antigüedad, accesorios, etc	23	7.5%
Loza, olla, vasos, copas, etc	20	6.5%
Maleta, bolso, cartera, etc	55	18.0%
Refrigerador, lavadora, cocina, microonda, etc	13	4.2%
Silla de auto, coche, cuna, juguetes, etc	40	13.1%
Televisión, computador, celular, cámara, etc	48	15.7%
Vestuario, zapatos, relojes, etc	48	15.7%

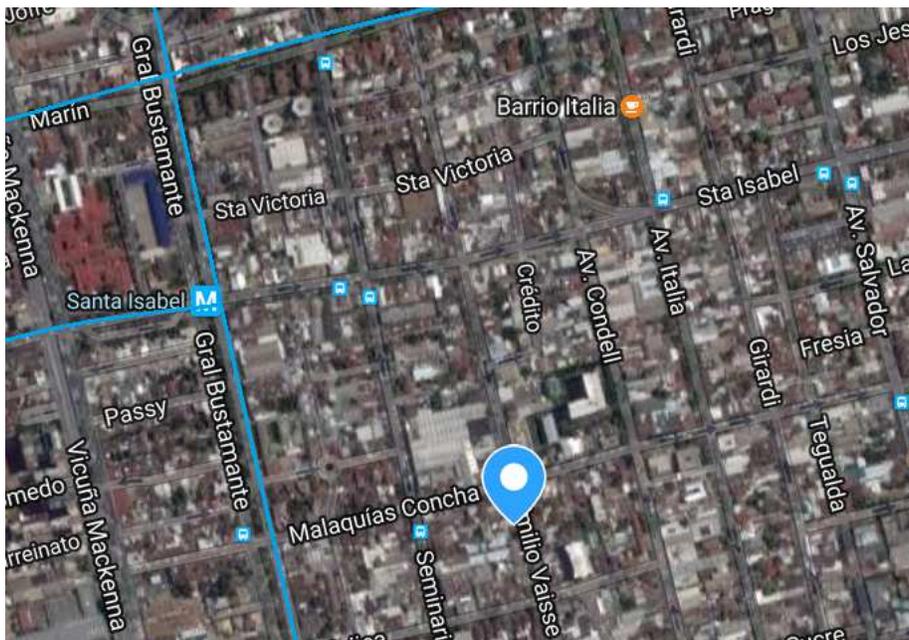
PREGUNTA 13: ¿Qué normalmente hace con sus artículos en desuso?

Los boto por el espacio reducido de mi hogar	4	3.1%
Los dejo guardado por si acaso	16	12.6%
Se los regalo a quienes los necesiten	54	42.5%
Me gustaría deshacerme de ellos en cambio de dinero	53	41.7%

PREGUNTA 14: Si se les ofrece el servicio para vender sus artículos en desuso, ¿qué esperaría Usted de aquello servicio? (seleccione 2 alternativas)

El fácil trámite de dejar el producto y recibir el dinero cuando se venda	65	28.4%
Obtener algo de dinero en cambio de mi producto	101	44.1%
Que vengan a buscar el producto a mi casa u oficina	35	15.3%
Recibir el dinero por transferencia bancaria	26	11.4%
Ubicación de la tienda	2	0.9%

Anexo 6: Mapa de Local



Ubicación: Emilio Vaisse 608, Ñuñoa

--- Ruta ciclovías

Anexo 7: Descripción de Equipo de Trabajo

	Perfil	Requisitos	Jornada Laboral
Gerente	Profesional con alta vocación a atención al cliente, cuenta con la capacidad y el discernimiento para trabajar con personas con el dominio para aplicar un liderazgo eficaz, posee la competencia para guiar a personas a su cargo por medio de motivación por desarrollo hacia el cumplimiento de los objetivos impuestos por la empresa.	Ingeniero Comercial o Civil Industrial con experiencia en liderar un equipo de personas de distintas áreas, con interés personal al ámbito de deporte.	Su horario de trabajo cumple las 45 horas laborales que se distribuye en los días de funcionamiento de la tienda y se acomoda a los requerimientos particulares que se pueden presentar en periodo de alta demanda.
Community Manager	Profesional con habilidades sociales y técnicas que permite llevar a la empresa a posicionarse en el mercado que se encuentra injerto, maneja estrategias de marketing, publicidad y comunicación de la empresa con conocimientos acabados en el uso eficiente y efectivo de las redes sociales, se enfoque tanto en los clientes usuarios como en la captación de clientes proveedores.	Periodista, profesional de área de comunicación audiovisual o relaciones públicas, con interés personal al ámbito de deporte.	Es contratado como empleado de jornada completa aunque dedicaría la mayoría de su jornada laboral fuera del recinto, coordina sus actividades con el gerente para proyectos específicos.
Técnico de Mantenimiento y Armado de Bicicleta	Persona con alta orientación al cliente, comunicación efectiva y habilidad persuasiva, indudablemente debe poseer conocimiento y experiencia en mantención y reparación de bicicleta y es imprescindible que sea además un practicante de ciclismo.	Persona con conocimiento y experiencia comprobada en el servicio de mantención y reparación de bicicleta.	Es contratado como empleado de jornada completa con 45 horas laboral a la semana con asistencia a tiempo completo los días Sábado y Domingo, dos días de trabajo a media jornada y un día de descanso en días de la semana.
Asistente	Persona dinámica en la realización de sus funciones, maneja labores administrativas como registro en la plataforma de TI que utiliza la empresa, con alta vocación a servicio al cliente.	Persona con título técnico profesional con interés personal al ciclismo o deporte en general.	Es contratado como personal de media jornada con trabajo de jornada completa un día de la semana, de media jornada en dos días de la semana y los fines de semana.

Anexo 8: Tasa Libre de Riesgo Banco Central

BASE DE DATOS ESTADÍSTICOS
BANCO CENTRAL DE CHILE

Web BCCh | English | Contáctenos | Preguntas Frecuentes | Webservices

Metodologías | Indicadores Diarios | Set de Gráficos | BDE Móvil | [Mis Estadísticas](#) internet

facilidad permanente

- Líneas de crédito de liquidez en \$
- Expectativas tasa de política monetaria
- Operaciones de mercado abierto
- Pagarés licitados por el BCCh
 - En \$ (PD/BC)
 - Reajustables en UF (PRBC y PRC)
 - Reajustables en US\$ (PRD)
- Bonos licitados por el BCCh
 - En \$ (BCP y/o BTP)
 - En UF (BCU y/o BTU)
 - En US\$ (BCD)
 - En \$ reajutable por TC (BCX)
- Tasas de interés mercado secundario
- Bonos y pagarés licitados en el BCCh
 - En \$
 - En UF
- Swap promedio de cámara

Tasas de Interés

FECHA: 2016 | 2017 | FRECUENCIA: Mensual | CALCULO: Serie original

Tasas de interés mercado secundario, bonos, en pesos (porcentaje)

Sel.	Serie	Abr.2016	May.2016	Jun.2016	Jul.2016	Ago.2016	Sep.2016	Oct.2016	Nov.2016	Dic.2016	Ene.2017	Feb.2017
<input type="checkbox"/>	Bonos en pesos a 1 año	3,80	3,71	3,75	3,67	3,63	3,63	3,55	3,67	3,49	3,28	3,25
<input type="checkbox"/>	Bonos en pesos a 2 años (BCP,BTP)	3,82	3,83	3,87	3,77	3,65	3,64	3,54	3,72	3,52	3,32	3,31
<input type="checkbox"/>	Bonos en pesos a 5 años (BCP,BTP)	4,13	4,18	4,16	4,07	3,98	3,94	3,84	4,13	3,93	3,77	3,74
<input type="checkbox"/>	Bonos en pesos a 10 años (BCP,BTP)	4,39	4,50	4,55	4,41	4,29	4,22	4,20	4,48	4,37	4,17	4,15

Anexo 9: Beta

Industry Name	Number of firms	Beta	D/E Ratio	Tax rate	Unlevered beta	Cash/Firm value	Unlevered beta corrected for cash	HiLo Risk	Standard deviation of equity	Standard deviation
Recreation	66	0.92	31.12%	13.21%	0.73	4.54%	0.76	0.5233	46.01%	28.71%
Reinsurance	3	0.75	32.38%	19.33%	0.59	8.30%	0.65	0.2514	21.23%	79.92%
Restaurant/Dining	86	0.77	35.01%	16.47%	0.59	2.36%	0.61	0.4123	39.10%	21.59%
Retail (Automotive)	25	0.91	59.89%	22.58%	0.62	1.12%	0.63	0.4333	28.30%	36.36%
Retail (Building Supply)	6	1.30	21.86%	20.11%	1.11	1.66%	1.12	0.2621	39.62%	23.30%
Retail (Distributors)	88	1.10	56.95%	16.95%	0.75	2.19%	0.77	0.5018	40.48%	38.55%
Retail (General)	19	1.05	39.57%	22.22%	0.80	2.73%	0.82	0.2805	40.00%	6.58%
Retail (Grocery and Food)	14	0.69	66.85%	24.11%	0.46	1.25%	0.46	0.3599	35.13%	17.61%
Retail (Online)	57	1.23	9.63%	8.46%	1.13	3.79%	1.17	0.5212	48.86%	51.38%
Retail (Special Lines)	108	1.02	52.13%	21.29%	0.73	4.29%	0.76	0.4108	42.19%	21.86%
Rubber& Tires	4	1.35	72.35%	10.09%	0.82	8.09%	0.89	0.4555	63.88%	46.21%
Semiconductor	80	1.20	14.09%	7.71%	1.06	4.78%	1.11	0.4717	42.08%	33.61%
Semiconductor Equip	45	1.10	16.35%	11.13%	0.96	12.69%	1.10	0.4324	38.24%	50.41%
Shipbuilding & Marine	11	1.20	48.41%	7.30%	0.83	2.83%	0.85	0.5953	73.54%	24.62%
Shoe	10	0.85	10.26%	14.47%	0.78	5.59%	0.83	0.3007	37.21%	26.27%
Software (Entertainment)	13	0.98	14.74%	1.04%	0.86	11.29%	0.96	0.6124	48.14%	119.34%
Software (Internet)	297	1.13	4.27%	3.49%	1.09	2.64%	1.12	0.6293	55.85%	46.53%
Software (System & Applicati	236	1.13	21.50%	5.67%	0.94	5.33%	0.99	0.5614	47.40%	17.04%
Steel	38	1.60	47.93%	7.94%	1.11	7.04%	1.19	0.5972	54.19%	65.41%
Telecom (Wireless)	17	1.12	114.58%	9.11%	0.55	5.92%	0.58	0.6530	37.67%	42.23%
Telecom. Equipment	107	0.99	24.55%	6.14%	0.80	6.86%	0.86	0.4893	49.24%	17.73%
Telecom. Services	67	1.04	65.89%	13.36%	0.66	1.78%	0.68	0.4531	47.21%	37.74%
Tobacco	22	1.28	17.18%	8.84%	1.11	2.38%	1.13	0.6350	61.73%	16.67%
Transportation	17	1.01	31.98%	17.46%	0.80	3.51%	0.83	0.3969	32.72%	24.08%
Transportation (Railroads)	7	0.79	27.94%	22.17%	0.65	1.82%	0.66	0.2829	27.05%	28.20%
Trucking	30	1.21	90.80%	26.74%	0.72	4.25%	0.76	0.4577	42.01%	33.32%
Utilitv (General)	18	0.38	68.37%	25.62%	0.25	0.65%	0.25	0.1515	19.32%	6.86%

Anexo 10: Modalidad de cuotas de Transbank

Transbank abona las ventas según el producto contratado, una de las principales fortalezas de esta forma de pago es que el riesgo de la incobrabilidad se reduce a cero, ya que es Transbank quien realiza los pagos, independiente de que el dueño de la tarjeta pague o no a su banco en particular

Modalidad de Cuota	Como funciona	Cliente
Cuota contado - Débito	Transbank asegura el pago de tus ventas abonándolas a las 24 horas.	El cliente tiene el descuento en las 24 horas
3 Cuotas sin interés	Abona en 48 horas la primera cuota, a 30 días la segunda y a 60 días la tercera cuota	La primera cuota se descuenta en el siguiente estado de cuenta, la segunda al mes siguiente y la tercera al subsiguiente
Cuotas normales	Transbank te abona las ventas en cuotas Normales sumadas a las Ventas Normales a las 48 horas. Transbank te asegura su pago.	La primera cuota en su siguiente estado de cuenta. Las siguientes en los estados mensuales y sucesivos.

Anexo 11: Ingresos

Para la elaboración de los flujos de la compañía, es importante identificar 3 hitos:

1. Venta de la bicicleta al cliente usuario

El cliente usuario adquiere el producto a través de la compañía, a él se le emite una liquidación en venta en consignación que le transfiere la propiedad del bien adquirido.

El precio que él va a pagar está constituido por:

- Comisión por venta del artículo 15%
- Comisión asociada a Transbank, para el caso de las ventas con tarjeta débito, el recargo que se realiza es de un 1,49% del precio total, en el caso de las ventas con tarjeta de crédito, el recargo es de un 2,95% del precio total, por lo tanto varía dependiendo de la modalidad de pago.

2. Pago de la bicicleta al cliente proveedor

Independiente de la modalidad de pago del cliente usuario, el pago al cliente proveedor se realiza en el mismo momento en que se genera la venta. El cliente proveedor recibe el monto acordado inicialmente y además una factura asociada a la comisión que cobra la tienda por el servicio de venta en consignación.

3. Pago de Transbank

Acá es relevante señalar que se estima que un 20% de las ventas serán realizadas al contado o vía tarjeta débito, por otro lado, el 80% restante sería bajo la modalidad de tarjeta de Crédito.

En la venta con tarjeta de crédito, si el cliente escoge la opción de 3 cuotas precio contado, los flujos recibidos por la compañía serán parcelados en esas tres cuotas. Sin embargo, si las cuotas escogidas por el cliente son con interés, el flujo por la venta se recibe de forma íntegra dentro de 48 horas, a su vez, cabe destacar que Transbank al momento de hacer depósitos, descuenta su comisión de forma automática. Se estima que un 30% lo hará con tres cuotas sin interés y el 50% de los clientes escogerán la opción de pagar con tarjeta de crédito en cuotas normales.

Otro punto importante es que esta modalidad de pago anula el riesgo de la incobrabilidad.

CÁLCULO DE INGRESOS

CONCEPTO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Tasa crecimiento anual												
Q Bicicletas estimado	0	0	10	10	20	20	30	40	50	70	80	90
Costo promedio			1,350,989	1,350,989	1,350,989	1,350,989	1,350,989	1,350,989	1,350,989	1,350,989	1,350,989	1,350,989
Comisión de venta 15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%
Comisión por ventas 15%	0	0	2,026,484	2,026,484	4,052,967	4,052,967	6,079,451	8,105,934	10,132,418	14,185,385	16,211,868	18,238,352
Costo directo Bicicleta	0	0	13,509,890	13,509,890	27,019,780	27,019,780	40,529,670	54,039,560	67,549,450	94,569,230	108,079,120	121,589,010
Mantenciones	37,500	75,000	112,500	525,000	525,000	525,000	525,000	700,000	700,000	700,000	875,000	875,000
Ventas - comisiones Transbank	37,500	75,000	13,622,390	14,034,890	27,544,780	27,544,780	41,054,670	54,739,560	68,249,450	95,269,230	108,954,120	122,464,010
Comisión tarjeta Débito	112	224	40,595	41,824	82,083	82,083	122,343	163,124	203,383	283,902	324,683	364,943
Comisión tarjeta Crédito	885	1,770	321,488	331,223	650,057	650,057	968,890	1,291,854	1,610,687	2,248,354	2,571,317	2,890,151
TOTAL	0	0	13,509,890	13,509,890	27,019,780	27,019,780	40,529,670	54,039,560	67,549,450	94,569,230	108,079,120	121,589,010

CÁLCULO DE INGRESOS PERIODOS ANUALES

CONCEPTO	1	2	3	4	5
Tasa crecimiento anual	10%	10%	10%	10%	10%
Q Bicicletas estimado	420	462	508	559	615
Costo promedio	1,350,989	1,391,519	1,433,264	1,476,262	1,520,550
Comisión de venta 15%	15%	15%	15%	15%	15%
Comisión por ventas 15%	85,112,307	96,432,244	109,257,732	123,789,011	140,252,949
Costo directo Bicicleta	567,415,380	642,881,626	728,384,882	825,260,071	935,019,660
Mantenciones	6,175,000	7,931,000	8,985,823	10,180,937	11,535,002
Ventas - comisiones Transbank	573,590,380	650,812,626	737,370,705	835,441,008	946,554,663
Comisión tarjeta Débito	1,709,299	1,939,422	2,197,365	2,489,614	2,820,733
Comisión tarjeta Crédito	13,536,733	15,359,178	17,401,949	19,716,408	22,338,690
TOTAL	567,415,380	642,881,626	728,384,882	825,260,071	935,019,660

Anexo 12: Inversiones

INVERSIONES ANUALES	0	1	2	3	4	5
Tienda	2,173,340	0	2,238,540	0	0	0
Computadores	750,000		772,500			
Impresora	50,000		51,500			
Muebles	210,000		216,300			
Remodelación	1,000,000		1,030,000			
Soporte suelo para 20 bicicletas	163,340		168,240			
Taller	490,153	0	0	490,153	0	0
Cyclo Modular Clamp	136,560			136,560		
Kit reparación bicicleta	45,990			45,990		
Soporte muralla para colgar bicicletas	44,780			44,780		
Soporte suelo para 30 bicicletas	245,010			245,010		
Bombín	17,813			17,813		
Total	2,663,493		2,238,540	490,153	0	0

Anexo 13: Estados de Resultados Mensuales

ESTADO DE RESULTADOS													
CLP	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ingresos													
Ingresos por ventas		0	0	2,026,484	2,026,484	4,052,967	4,052,967	6,079,451	8,105,934	10,132,418	14,185,385	16,211,868	18,238,352
Ingresos por mantención		37,500	75,000	112,500	525,000	525,000	525,000	525,000	700,000	700,000	700,000	875,000	875,000
Total ingresos por ventas		37,500	75,000	2,138,984	2,551,484	4,577,967	4,577,967	6,604,451	8,805,934	10,832,418	14,885,385	17,086,868	19,113,352
Costo de ventas													
Sueldos		0	0	-1,014,530	-1,014,530	-1,149,368	-1,149,368	-1,282,110	-1,444,087	-1,576,428	-1,836,466	-1,995,946	-2,125,790
Comisión Transbank	0	-27,389	-28,452	-388,607	-399,638	-758,797	-758,864	-1,118,024	-1,481,835	-1,840,995	-2,559,248	-2,923,060	-3,282,220
Total Costo de ventas		-27,389	-28,452	-1,403,138	-1,414,168	-1,908,165	-1,908,232	-2,400,134	-2,925,922	-3,417,423	-4,395,714	-4,919,006	-5,408,011
Margen de Contribución		10,111	46,548	735,846	1,137,315	2,669,802	2,669,735	4,204,317	5,880,012	7,414,995	10,489,670	12,167,862	13,705,341
Gastos de Administración y ventas													
Sueldos	-615,372	-3,768,627	-2,365,868	-1,516,943	-1,516,943	-1,516,943	-1,603,703	-1,516,943	-1,516,943	-1,516,943	-1,516,943	-1,516,943	-2,021,331
Contratos	-2,100,000	-3,757,402	-1,957,402	-1,957,402	-1,357,402	-1,357,402	-1,357,402	-1,357,402	-1,357,402	-1,357,402	-1,357,402	-1,357,402	-1,357,402
Insumos	0	-156,367	-156,367	-156,367	-156,367	-156,367	-156,367	-156,367	-156,367	-156,367	-156,367	-156,367	-156,367
Marketing	0	-500,000	-1,585,000	-1,585,000	-1,525,000	-25,000	-25,000	-25,000	-65,000	-425,000	-85,000	-1,585,000	-1,585,000
Gastos Generales	-734,950	-1,326,940	-591,990	-591,990	-591,990	-591,990	-591,990	-591,990	-591,990	-591,990	-591,990	-591,990	-591,990
Total Gastos de Administración y ventas		-9,509,337	-6,656,627	-5,807,703	-5,147,703	-3,647,703	-3,734,463	-3,647,703	-3,687,703	-4,047,703	-3,707,703	-5,207,703	-5,712,091
EBITDA		-9,499,226	-6,610,079	-5,071,857	-4,010,387	-977,901	-1,064,727	556,614	2,192,309	3,367,292	6,781,968	6,960,159	7,993,250
% s/ingresos		-253.31	-88.13	-2.37	-1.57	-0.21	-0.23	0.08	0.25	0.31	0.46	0.41	0.42
Depreciación		-80,794	-80,794	-80,794	-80,794	-80,794	-80,794	-80,794	-80,794	-80,794	-80,794	-80,794	-80,794
EBIT		-9,580,019	-6,690,872	-5,152,650	-4,091,181	-1,058,694	-1,145,521	475,820	2,111,515	3,286,498	6,701,174	6,879,366	7,912,457
% s/ingresos		-255.47	-89.21	-2.41	-1.60	-0.23	-0.25	0.07	0.24	0.30	0.45	0.40	0.41
Otros ingresos		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gastos financieros		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Resultado antes de impuesto		-9,580,019	-6,690,872	-5,152,650	-4,091,181	-1,058,694	-1,145,521	475,820	2,111,515	3,286,498	6,701,174	6,879,366	7,912,457
Impuesto a la renta- provisión	0	2,395,005	1,672,718	1,288,163	1,022,795	264,674	286,380	-118,955	-527,879	-821,625	-1,675,294	-1,719,841	-1,978,114
UTILIDAD NETA		0	-7,185,014	-5,018,154	-3,864,488	-794,021	-859,141	356,865	1,583,637	2,464,874	5,025,881	5,159,524	5,934,343
% s/ingresos		-191.60	-66.91	-18.1	-1.20	-0.17	-0.19	0.05	0.18	0.23	0.34	0.30	0.31

Anexo 14: Flujo de Caja Mensuales

FLUJO DE CAJA													
CLP	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Utilidad después de impuestos	0	-7,185,014	-5,018,154	-3,864,488	-3,068,386	-794,021	-859,141	356,865	1,583,637	2,464,874	5,025,881	5,159,524	5,934,343
Depreciación	0	80,794	80,794	80,794	80,794	80,794	80,794	80,794	80,794	80,794	80,794	80,794	80,794
Inversiones Activo Fijo	-2,663,493	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inversión Capital de Trabajo	-39,283,935	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Valor liquidación de los activos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
FLUJO DE CAJA NETO	-41,947,428	-7,104,221	-4,937,361	-3,783,694	-2,987,592	-713,227	-778,347	437,659	1,664,430	2,545,667	5,106,674	5,240,318	6,015,136

PAGOS DE USUARIOS												
CLP	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Mantenciones												
Contado	7,500	15,000	22,500	105,000	105,000	105,000	105,000	140,000	140,000	140,000	175,000	175,000
Cuotas normales	18,750	37,500	56,250	262,500	262,500	262,500	262,500	350,000	350,000	350,000	437,500	437,500
Cuota 1 Tarjeta	3,750	7,500	11,250	52,500	52,500	52,500	52,500	70,000	70,000	70,000	87,500	87,500
Cuota 2 Tarjeta		3,750	7,500	11,250	52,500	52,500	52,500	52,500	70,000	70,000	70,000	87,500
Cuota 3 Tarjeta			3,750	7,500	11,250	52,500	52,500	52,500	52,500	70,000	70,000	70,000
Flujo anual desfasado												
TOTAL MANTENCIONES	30,000	63,750	101,250	438,750	483,750	525,000	525,000	665,000	682,500	700,000	840,000	857,500
Productos												
Contado	0	0	2,701,978	2,701,978	5,403,956	5,403,956	8,105,934	10,807,912	13,509,890	18,913,846	21,615,824	24,317,802
Cuotas normales	0	0	6,754,945	6,754,945	13,509,890	13,509,890	20,264,835	27,019,780	33,774,725	47,284,615	54,039,560	60,794,505
Cuota 1 Tarjeta	0	0	1,350,989	1,350,989	2,701,978	2,701,978	4,052,967	5,403,956	6,754,945	9,456,923	10,807,912	12,158,901
Cuota 2 Tarjeta				1,350,989	1,350,989	2,701,978	2,701,978	4,052,967	5,403,956	6,754,945	9,456,923	10,807,912
Cuota 3 Tarjeta					1,350,989	1,350,989	2,701,978	2,701,978	4,052,967	5,403,956	6,754,945	9,456,923
Flujo anual desfasado												
TOTAL VENTA PRODUCTOS	0	0	10,807,912	12,158,901	24,317,802	25,668,791	37,827,692	49,986,593	63,496,483	87,814,285	102,675,164	117,536,043
Total	30,000	63,750	10,909,162	12,597,651	24,801,552	26,193,791	38,352,692	50,651,593	64,178,983	88,514,285	103,515,164	118,393,543
CUENTA POR COBRAR	3,750	11,250	1,369,739	2,765,728	4,157,967	5,508,956	6,859,945	9,579,423	12,298,901	16,351,868	20,422,335	35,388,214
Comisiones descontadas por Transb	0	0	2,026,484	2,026,484	4,052,967	4,052,967	6,079,451	8,105,934	10,132,418	14,185,385	16,211,868	18,238,352
Flujo recibido neto	30,000	63,750	8,882,679	10,571,168	20,748,585	22,140,824	32,273,242	42,545,659	54,046,566	74,328,901	87,303,296	100,155,192

PAGOS A PROVEEDORES												
Contado	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ventas totales	0	0	13,509,890	13,509,890	27,019,780	27,019,780	40,529,670	54,039,560	67,549,450	94,569,230	108,079,120	121,589,010
Comisión de venta	0	0	-2,026,484	-2,026,484	-4,052,967	-4,052,967	-6,079,451	-8,105,934	-10,132,418	-14,185,385	-16,211,868	-18,238,352
Pago neto a proveedor	0	0	11,483,407	11,483,407	22,966,813	22,966,813	34,450,220	45,933,626	57,417,033	80,383,846	91,867,252	103,350,659
Cuenta por Cobrar Comisiones	7,500	11,250	11,250	86,250	41,250	0	0	35,000	17,500	0	35,000	17,500
Cuenta por Cobrar Venta Bicicletas			2,701,978	1,350,989	2,701,978	1,350,989	2,701,978	4,052,967	4,052,967	6,754,945	5,403,956	4,052,967

PAGOS DE USUARIOS	PERIODOS ANUALES						
	CLP	1	2	3	4	5	FLUJO DESFASADO
Mantenciones							
Contado	1,235,000	1,586,200	1,797,165	2,036,187	2,307,000		
Cuotas normales	3,087,500	3,965,500	4,492,912	5,090,469	5,767,501		
Cuota 1 Tarjeta	617,500	793,100	898,582	1,018,094	1,153,500		
Cuota 2 Tarjeta	530,000	242,336	274,567	311,084	352,458		
Cuota 3 Tarjeta	442,500	67,316	76,269	86,412	97,905		
Flujo anual desfasado		262,500	1,276,548	1,446,329	1,638,691	1,856,637	
TOTAL MANTENCIONES	5,912,500	6,916,952	8,816,042	9,988,576	11,317,056	1,856,637	
Productos							
Contado	113,483,076	128,576,325	145,676,976	165,052,014	187,003,932		
Cuotas normales	283,707,690	321,440,813	364,192,441	412,630,036	467,509,830		
Cuota 1 Tarjeta	56,741,538	64,288,163	72,838,488	82,526,007	93,501,966		
Cuota 2 Tarjeta	44,582,637	58,930,816	66,768,614	75,648,840	85,710,136		
Cuota 3 Tarjeta	33,774,725	49,109,013	55,640,512	63,040,700	71,425,113		
Flujo anual desfasado		35,125,714	20,536,496	23,267,850	26,362,474	29,868,684	
TOTAL VENTA PRODUCTOS	532,289,666	657,470,843	725,653,528	822,165,447	931,513,451	29,868,684	
Total	538,202,166	664,387,795	734,469,570	832,154,023	942,830,508	31,725,321	
CUENTA POR COBRAR	35,388,214	21,813,045	24,714,180	28,001,166	31,725,321	0	
Comisiones descontadas por Transbank	18,238,352	96,432,244	109,257,732	123,789,011	140,252,949	0	
Flujo recibido neto	519,963,815	567,955,551	625,211,838	708,365,012	802,577,559	31,725,321	

PAGOS A PROVEEDORES	PERIODOS ANUALES					
	Contado	1	2	3	4	5
Ventas totales	567,415,380	642,881,626	728,384,882	825,260,071	935,019,660	
Comisión de venta	-85,112,307	-96,432,244	-109,257,732	-123,789,011	-140,252,949	
Pago neto a proveedor	482,303,073	546,449,382	619,127,149	701,471,060	794,766,711	

Cuenta por Cobrar Comisiones	262,500	1,014,048	169,781	192,362	217,946
Cuenta por Cobrar Venta Bicicletas	35,125,714	-14,589,218	2,731,354	3,094,624	3,506,209

Anexo 15: Balance Mensuales

BALANCE													
CLP	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Efectivo y Efectivo Equivalente	35,886,185	30,730,268	24,111,406	16,338,786	10,891,159	7,180,028	4,770,211	2,628,944	745,750	52,572	99,589	1,633,256	5,601,436
Cuentas por cobrar (clientes)		7,500	18,750	2,731,978	4,169,217	6,912,445	8,263,434	10,965,412	15,053,379	19,123,846	25,878,791	31,317,747	35,388,214
GOPM	3,450,322												
Activo Fijo	2,663,493	2,582,699	2,501,906	2,421,112	2,340,319	2,259,525	2,178,731	2,097,938	2,017,144	1,936,351	1,855,557	1,774,763	1,693,970
Impuesto por recuperar	0	2,395,005	4,067,723	5,355,885	6,378,681	6,643,354	6,929,735	6,810,779	6,282,901	5,461,276	3,785,982	2,066,141	88,027
TOTAL ACTIVOS	42,000,000	35,715,472	30,699,785	26,847,762	23,779,376	22,995,352	22,142,111	22,503,073	24,099,174	26,574,045	31,619,919	36,791,907	42,771,647
Cuentas Por Pagar (Costos)		900,486	902,954	915,418	915,418	925,415	931,315	935,412	947,876	957,873	977,866	990,331	1,035,728
Impuesto a la renta													
Capital	42,000,000	42,000,000	42,000,000	42,000,000	42,000,000	42,000,000	42,000,000	42,000,000	42,000,000	42,000,000	42,000,000	42,000,000	42,000,000
Resultado acumulado		-7,185,014	-12,203,169	-16,067,656	-19,136,042	-19,930,063	-20,789,204	-20,432,338	-18,848,702	-16,383,828	-11,357,947	-6,198,423	-264,081
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	42,000,000	35,715,472	30,699,785	26,847,762	23,779,376	22,995,352	22,142,111	22,503,073	24,099,174	26,574,045	31,619,919	36,791,907	42,771,647

Anexo 16: Capital de Trabajo Mensuales

FLUJO DE CAJA DETALLADO

CLP	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ingresos													
Ingresos por mantenciones		30,000	63,750	101,250	438,750	483,750	525,000	525,000	665,000	682,500	700,000	840,000	857,500
Ingresos por ventas de bicicletas		0	0	10,807,912	12,158,901	24,317,802	25,668,791	37,827,692	49,986,593	63,496,483	87,814,285	102,675,164	117,536,043
Pagos a proveedor por venta bicicletas		0	0	-11,483,407	-11,483,407	-22,966,813	-22,966,813	-34,450,220	-45,933,626	-57,417,033	-80,383,846	-91,867,252	-103,350,659
Costos													
Pagos por costos del proyecto		-5,185,917	-6,682,611	-7,198,376	-6,561,871	-5,545,871	-5,636,794	-6,043,740	-6,601,161	-7,455,129	-8,083,423	-10,114,245	-11,074,704
Impuesto a la renta													
Gastos- Preoperativos	-3,450,322												
Flujo de caja operativo	-3,450,322	-5,155,917	-6,618,861	-7,772,621	-5,447,626	-3,711,132	-2,409,816	-2,141,267	-1,883,194	-693,178	47,016	1,533,667	3,968,180
Inversiones													
Activos Fijos	-2,663,493												
Flujo asociado a Inversiones	-2,663,493	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dividendos													
Aporte de Capital	42,000,000												
Flujo Asociado a Financiamiento	42,000,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Flujo Neto	35,886,185	-5,155,917	-6,618,861	-7,772,621	-5,447,626	-3,711,132	-2,409,816	-2,141,267	-1,883,194	-693,178	47,016	1,533,667	3,968,180
Déficit Acumulado Máximo	-3,450,322	-8,606,239	-15,225,101	-22,997,721	-28,445,348	-32,156,479	-34,566,296	-36,707,563	-38,590,757	-39,283,935	-39,236,918	-37,703,251	-33,735,071