



“Compra/Venta SmartPhones Pre-Owned Marca T-Smart ”

PARTE I

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

Alumno: Christian Tomás Henríquez Ayala

Profesor Guía: Claudio Dufeu.

Santiago, Junio 2017

Tabla de Contenido

1)) Resumen ejecutivo.....	- 2 -
2) Oportunidad de Negocio	- 3 -
3) Análisis de la Industria, competidores, clientes.....	- 6 -
3.1) INDUSTRIA:.....	- 6 -
3.2) COMPETIDORES	- 9 -
3.3) CLIENTES	- 13 -
4) Descripción de la empresa y propuesta de valor.....	- 14 -
4.1) Modelo de Negocios.....	- 14 -
4.2) Descripción de la empresa.....	- 17 -
4.3) Estrategia de crecimiento o escalamiento.....	- 19 -
4.4) RSE y Sustentabilidad	- 19 -
5) Plan de Marketing	- 20 -
5.1) Objetivos de Marketing	- 20 -
5.2) Estrategia de segmentación	- 21 -
5.3) Estrategia de Producto/ Servicio	- 24 -
5.4) Estrategia de Precios	- 26 -
5.5) Estrategia de Distribución	- 27 -
• Ubicaciones locales según estrategia de segmentos y cruce con competencia:	- 28 -
5.6) Estrategia de Comunicación y ventas / Promoción	- 29 -
5.7) Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual	- 30 -
5.8) Presupuesto de Marketing y cronograma	- 31 -
6) Plan de Operaciones	- 32 -
7) Equipo del Proyecto	- 33 -
8) Plan Financiero	- 33 -
9) Riesgos críticos	- 42 -
10) Propuesta para el Inversionista.....	- 43 -
11) Conclusiones.....	- 44 -
12) Anexos	- 45 -

1)) Resumen ejecutivo

El presente proyecto es una cadena de retail focalizada en productos tecnológicos pre-owned (refaccionados), garantizados y de gama media – alta, que tiene como hipótesis que existe una oportunidad de negocio en este mercado, y que se encuentra en una etapa de crecimiento con espacio suficiente para que una empresa logre el liderazgo en pocos años. Esto metodológicamente lo demostraremos, además de ser un negocio rentable y con proyecciones de liderazgo en su cuota de mercado.

Evaluaremos en detalle los datos de la industria, que tiene una demanda bien desarrollada en otros países, alcanzando una proyección del 7,0% de las ventas totales de Smartphones a nivel global, estos países tienen niveles de desarrollo tecnológico y penetración similares a los que está alcanzando Chile, un país con 22,697 millones de celulares y con estadísticas que demuestran que un 66% ellos corresponden a equipos Smartphones, y que para el 2020 se calcula que llegará a una penetración de un 90% del total de equipos, esto implica ingresar a un negocio con un mercado potencial de MM\$30.362 en el año 5. De toda esta información se generan varios supuestos con sólidas bases de extrapolación entre un mercado y otro, información relevante en nuestro análisis y por ende en las conclusiones.

La investigación validará la oportunidad de negocios, tendiente a desarrollar un mercado secundario de equipos smartphones de media y alta gama, identificando a nuestros clientes y principalmente nos indicará cómo nuestro modelo de negocios, luego preparamos un Plan de Marketing para lograr las mejores estrategias de productos, precios, distribución y promoción. La campaña será mayormente Digital y también mostraremos su cronograma y presupuesto.

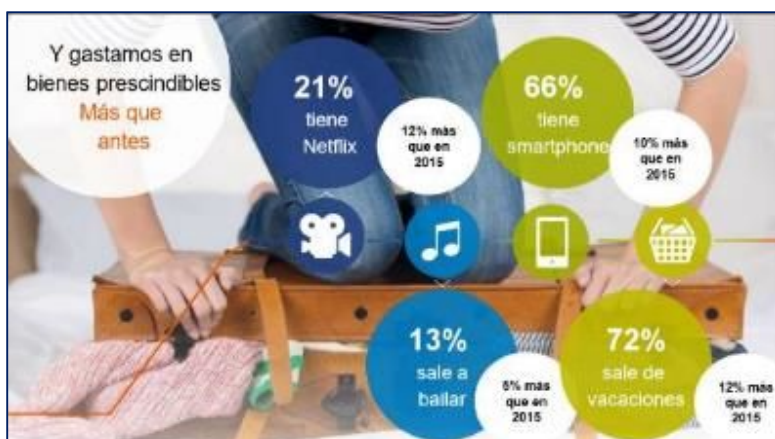
El análisis nos indicará que los esfuerzos debemos concentrarlos en los segmentos del GSE C1b – C2 – C3, personas con equipos sin contrato (prepago), con perfiles relacionados a la búsqueda de un mejor equipo sin pagar el valor de uno nuevo.

Por otro lado, presentaremos sólidos resultados de factibilidad financiera, proyectando la demanda y el tamaño de mercado, con una TIR de un 108% y Market Share comenzando en un 11,5% el primer año y terminando en un 26,4% en 5 años, logrando el objetivo de liderazgo en esta industria. Adicionalmente, se indican los ratios y la sensibilidad del proyecto, pensando en un negocio de Retail que a los 5 años tendrá 10 tiendas operando.

Finalmente, logramos detectar los riesgos implícitos de este negocio y plasmar una atractiva propuesta para los inversionistas que nos permitirá levantar el capital MM\$700 al año 0, necesario para operar manteniendo el mayor porcentaje (55%) de la propiedad y la administración del directorio, pero brindando una rentabilidad de un 52% para los inversionistas, con recuperación a los 4 años.

2) Oportunidad de Negocio

Es evidente el crecimiento explosivo que ha tenido el mercado de celulares en Chile durante los últimos años, de acuerdo con la información a junio de 2016 publicada por la Subtel, en Chile existen un total de 22,697 millones de celulares, con un grado de penetración por número de habitantes del orden del 124,77% (ver anexo 1), así mismo y de acuerdo a la información que provee el estudio Chile 3D que analiza el estilo de vida de los chilenos y que fue realizado por la empresa Adimark durante el 2016, el 66% de los chilenos indica que posee un Smartphone (ver imagen), y conforme al estudio presentado por “Cisco VNI Global Mobile Data Traffic Forecast 2015-2020”, indica que para el 2020 en Chile el 90% de los celulares existentes serán de tecnología Smartphone con una tasa de penetración del 200%.



Encuesta Adimark: Chile 3D febrero de 2016

La oportunidad de negocio detectada surge a raíz de un problema ocurrido a un integrante de este grupo, tras ser víctima del robo su Smartphone de alta gama, por lo que a través de la compañía de telefonía trató de adquirir un equipo nuevo, y al querer prepagar el Smartphone que le habían robado, se dio cuenta que debía cancelar el total de las cuotas restantes de su plan para que le pudieran renovar el equipo y cancelar adicionalmente el valor inicial. Tras hacer el ejercicio comprendió que le sería más conveniente comprar un equipo usado afuera

de la compañía, el cual tenía un costo muy alto, dado principalmente por que las compañías de telefonía subsidian el valor del equipo. Lo anterior llevó a nuestro colega a buscar otras alternativas en el mercado, principalmente adquirir un equipo usado, pero esto último no le ofrecía las garantías respecto a la procedencia del equipo, calidad, facilidad en la transacción, ni la certeza de que el equipo efectivamente funcionara.

Conforme a lo anterior, y haciendo un símil con el mercado de vehículos usados, se da cuenta que existe un potencial negocio a través de aquellos que, por capacidad económica y motivaciones de estilo de vida, quieren estar a la vanguardia en sus equipos de alta gama, ¿qué ocurre con ellos cuando adquieren un equipo nuevo?, ¿qué hacen con su equipo usado?

A su vez, al plantear a otros su problema observa que existe un gran número de clientes que, por capacidad económica, no pueden acceder al equipo de alta gama de última generación, pero que estarían dispuestos a pagar un precio adecuado por un equipo de alta gama de segunda generación, siempre y cuando, se les garantice la calidad del equipo, la procedencia legal, la facilidad en la transacción y medios de pago adecuados.

A través de esta búsqueda de solución al problema, logró detectar que a nivel Internacional existe una Franquicia de Smartphones de la línea iPhone llamada **Experimac**, la cual opera principalmente en Estados Unidos, pero cuyo costo de adquisición es muy alto, y que se centra únicamente en equipos Apple, por lo que restringe demasiado el acceso a equipos usados, entonces ¿por qué no crear un modelo de negocio más acorde con la realidad de nuestro país y que posteriormente sea replicable a nivel regional? Donde podamos hacer el match entre aquellos que necesitan vender su equipo usado para adquirir uno nuevo y aquellos que tienen la necesidad de adquirir un equipo reacondicionado con las características deseadas.

Luego, considerando el alto crecimiento del mercado de smartphones nuevos, cabría preguntarse ¿qué ocurre con el mercado secundario de equipos? ¿Qué ocurre con aquellos que por capacidad económica no pueden acceder a un equipo de última generación y con aquellos que quieren renovar frecuentemente sus equipos para tener un Smartphone de última generación?

De acuerdo a la información que presenta el estudio “Used smartphones: the \$17 billion market you may never have heard of” de la Empresa Deloitte, se espera que para el 2016 a nivel mundial la venta de Smartphones usados represente un 7% de las ventas totales, llegando a

los USD 17 billones, a su vez, “Pew Research Center” ubica a Chile dentro de los países con mayor tasa de renovación tecnológica, ubicándola en niveles de países como Italia, Canadá y España.

En conclusión, hemos detectado la oportunidad que existe en desarrollar un modelo de negocio que permita satisfacer la creciente demanda de equipos usados pero con características de pre-owned, basados en el avanzado desarrollo tecnológico en Chile versus la región, que lo proyecta en algunos años con indicadores de países desarrollados en el consumo y uso de estos productos, lo que indicaría una alta frecuencia de compra y de renovación de equipos, generando un alto stock de productos usados que serían demandados por otros usuarios, alargando el ciclo de vida del producto (se estima a nivel mundial entre 4 y 5 años), dando acceso a otros segmentos, y aumentando la frecuencia de venta de los productos nuevos en los segmentos con mayor capacidad adquisitiva.

Actualmente existen segmentos que están fuera de este modelo y generan sus compras sin contratos, tratando de adquirir el mejor equipo posible, aspirando a ciertas marcas o modelos, que por precio no pueden adquirir y al buscar un mercado alternativo (C2C) toman riesgos de adquirir equipos con problemas o robados, sin garantía ni formas de pago adecuadas. Así mismo existen actualmente empresas que ofrecen productos usados garantizados, pero con altos problemas de stock y de poco posicionamiento, por lo que no son opciones concretas o con marcas posicionadas como confiables y seguras.

→ **Investigaciones de mercado – soporte de la oportunidad:**

Se han desarrollado **múltiples investigaciones** orientadas a determinar el tamaño del mercado potencial, así como de sus principales características en cuanto a clientes, regulación, canales y competidores. Estas abarcan investigaciones exploratorias a nivel nacional e internacional que nos permitirán extraer información respecto a cómo funciona actualmente el mercado de Smartphones localmente y particularmente respecto a los Smartphones usados, lo que nos permitirá definir nuestro tamaño de mercado de acuerdo al potencial existente:

Información base:

- a) En Primer lugar, se ha definido geográficamente a Chile como primer mercado a abordar, por lo que se recurrió a información disponible de la Subtel para definir el

tamaño de la Industria de Celulares, extrayendo información adicional de los canales de venta más importantes y las principales marcas que se venden actualmente, con las proyecciones de crecimiento de la industria y del uso de Smartphones.

- b) En segundo lugar, se ha utilizado proyecciones del mercado secundario de celulares en otros países para poder estimar el tamaño potencial que tendría en Chile dicho mercado, así como su potencial de crecimiento y penetración.

Conforme a lo supuestos planteados, hemos llevado a cabo las siguientes investigaciones:

1.- Investigación exploratoria: Esta ha consistido principalmente en buscar y analizar la información existente respecto al mercado de celulares en Chile y la experiencia internacional, a través de distintos organismos como la Subtel, adimark, Odecu, IDC, Deloitte, entre otros.

2.- Encuesta dirigida a Clientes: Se desarrolló una encuesta a particulares que alcanzó a las 302 encuestas y que busca determinar principalmente cual es intención tanto a comprar como a vender equipos usados, qué marcas prefieren, segmentando principalmente por variables de ingreso, edad, zona geográfica y preferencias.

3.- Entrevista en profundidad (Samsung, Movistar, Virgin, Entel, Experimac): Se lograron realizar 4 entrevistas dirigidas a los 5 principales actores dentro de la industria de Smartphones en Chile y el Mundo.

4.- Cliente Incognito (operadores actuales del mercado y competencia): Se visitaron en calidad de cliente incognito 2 locales (Kanguro, Rephone) en Santiago que venden celulares usados, para extraer información respecto a los precios, nivel de disponibilidad de equipos y características del negocio.

5.- Estudio de precios (oferta actual y márgenes): Dado que en general no pudimos acceder a la política de precios de las empresas (información confidencial) a través del cruce de información de todos los estudios realizados hemos logrado construir esta información.

3) Análisis de la Industria, competidores, clientes.

3.1) INDUSTRIA:

→ Investigación exploratoria – Industria:

De acuerdo a nuestra Investigación de mercado, la Industria de celulares en Chile es dominada principalmente por las empresas operadoras de telefonía, quienes concentran el 92,6% del mercado de celulares, el cual alcanza para el año 2016 a los 22,697 millones de equipos, con una tasa de penetración del 122,97%.

Del total de equipos existentes en Chile un 66% son Smartphones y se espera que para el 2020 esta cifra llegue al 90% con una tasa de penetración del 200%.

La renovación de equipos en Chile alcanza a los **9 millones anuales** y las principales marcas comercializadas en el segmento de Media- alta Gama son las marcas Apple y Samsung.

Las compañías operadoras trabajan con un modelo de negocios de equipos Pre-Owned, dirigido principalmente a disminuir el tiempo en la renovación de equipos de sus clientes, por lo que actualmente reciben en parte de pago equipos usados, pero estos son entregados a la Empresa Brightstar, quien los reacondiciona y los vende en otros países atrasados tecnológicamente, sino son utilizados para su servicio técnico.

De acuerdo a las encuestas realizadas a los operadores, estos no estarían muy contentos con el servicio que brinda Brightstar, principalmente por el bajo precio que actualmente les paga por equipos usados, sin embargo, para lograr una alianza con las compañías existe una gran barrera con respecto a la posición Global que posee esta empresa.

El mercado de Smartphones Pre-Owned a nivel mundial se mueve en torno a los 17 billones de dólares, representando un 7% del total de Smartphones que se venden anualmente, **para Chile se estima un potencial actual de mercado del 2% el 2017**, esta estimación es bastante conservadora, en nuestra encuesta un 4,6% de los encuestados habían adquirido su Smartphone en el mercado secundario o usado.

a) **Análisis Mercado de Celulares en Chile:** De acuerdo con la información a junio de 2016 publicada por la Subtel, en Chile existen un total de 22,697 millones de celulares, con un grado de penetración por número de habitantes del orden del 124,77%.

Así mismo la Subtel, señala que el 10% del total de equipos, corresponden a equipos comerciales, es decir cuyo dueño son empresas. De este universo de celulares el 35,4% cuenta con un plan Comercial, mientras que el 64,6% de ellos posee un equipo prepago (ver anexo 2, evolutivo de planes).

Por lo que en base a esta información hemos determinado que el mercado de celulares de prepago de tipo particular (no comercial) en Chile alcanza a los 13,196 millones

Con respecto a las principales compañías que dominan el mercado de abonados móviles en Chile, las 3 principales Compañías (Movistar, Entel y Claro) dominan el 92,6% del mercado (**ver anexo 3**), el restante 7,4% corresponde a Wom, Interexport, Telsur, Virgin, VTR, Netline, Nomade, Falabella Movil, Telestar, y simple.

b) **Análisis Mercado de Smartphones en Chile:** De acuerdo a la información que provee el estudio Chile 3D que analiza el estilo de vida de los chilenos y que fue realizado por la empresa Adimark durante el 2016, el 66% de los chilenos indica que posee un Smartphone. Otro estudio realizado por IDC, indica que durante el primer semestre del 2016 la venta Smartphones en Chile alcanzó a los 4 millones de unidades, generando un incremento del 3,3% respecto del mismo período del 2015. Así mismo, un informe presentado por Cisco VNI Global Mobile Data Traffic Forecast 2015-2020, indica que para el 2020 en Chile el 90% de los celulares existentes serán de tecnología Smartphone con una tasa de penetración del 200%. Respecto a las marcas y modelos de Smartphones más comercializadas en Chile, Movistar lanzó en junio del 2016 una información pública que muestra los más vendidos en Chile durante el primer semestre (**ver anexo 4**).

c) **Análisis Mercado de Smartphones Usados Pre-Owned:** De acuerdo a la información que presenta el estudio “Used smartphones: the \$17 billion market you may never have heard of” de la Empresa Deloitte, se espera que para el 2016 a nivel mundial la venta de Smartphones usados represente un 7% de las ventas totales, llegando a los USD 17 billones. Así mismo “Pew Research Center” ubica a Chile dentro de los países con mayor tasa de renovación tecnológica, ubicándola en niveles de países como Italia, Canadá y España. Conforme a lo anterior una tasa de 2% (versus el 7% de países desarrollados) sería una cifra bastante conservadora para calcular las ventas de equipos usados en Chile como base.

➔ Entrevistas en Profundidad – Actores Industria

Se realizaron un total de 4 encuestas y entrevistas en profundidad (**ver anexo 5**) a los principales actores del Mercado (Samsung, Movistar, Experimac y Virgin) lo que nos permitió determinar que en el caso de **Virgin** actualmente no participa del mercado de Smartphones

Pre-Owned, debido principalmente a que sienten que los problemas que les acarrea la venta de equipos reacondicionados, afectan su imagen.

Por otro lado, en el caso de **Movistar**, este si participa del mercado de Smartphones Pre-Owned, pero sólo como una manera de mejorar la fidelización de sus clientes, por lo que no reciben equipos de otras compañías, con esto además aumentan la rotación de sus equipos. Así mismo Movistar si bien vende equipos reacondicionados, la mayor parte de los equipos usados que reciben, se los entregan a la empresa Brightstar, pero no están contentos con el servicio que este les brinda, dado que consideran que los castiga demasiado con el precio, a su vez Brightstar comercializa los equipos reacondicionados principalmente en otros países.

Con respecto a **Samsung**, estos reciben equipos usados, pero no comercializan equipos reacondicionados, sino que los entregan a Brightstar, quien finalmente los envía a otros países.

Consultadas las dos empresas que operan con Brightstar, ambas están descontentas con el servicio de esta última, pero no tienen mayor interés en cambiar de operador a menos que aparezca una empresa que le brinde todas las garantías que ellos requieren, actualmente por ser una empresa globalizada sólo Brightstar aplicaría.

3.2) COMPETIDORES

→ Investigación exploratoria – Competencia:

A nivel nacional existen principalmente 7 empresas que comercializan equipos preowned, a nivel de *operadoras*: movistar y Entel y a nivel de *compraventa*: MobileHut, Rephone, Linio, Kanguro y Experimac, en el caso de las operadoras, estas sólo lo hacen como parte de pago, para ofrecer un mejor servicio a sus clientes y mejorar la tasa de renovación de equipos, y a nivel de compraventa se detecta un evidente problema de stock, el cual estaría dado principalmente porque las operadoras y fabricantes entregan los equipos a Brightstar, quien comercializa estos equipos en otros países.

d) **Análisis de Principales Actores en el Mercado de Smartphones Pre-owned:** De acuerdo a nuestro estudio de los principales actores en mercado de celulares usados pre-owned en Chile, hemos detectado las siguientes empresas:

Empresas de Celulares reacondicionados en Chile canales B2C:

<http://www.themobilehut.com/> <http://www.experimac.com/> <https://www.linio.cl>

<https://www.kangurochile.cl>

<https://www.rephone.cl>

Empresas de Celulares Usados canales C2C

www.mercadolibre.cl

<http://www.yapo.cl/>

Empresas de Celulares reacondicionados Operadores B2B

<http://comunidad.entel.cl/smartphones/posts/conoce-los-equipos-reacondicionados-que-entel-tiene-para-ti>

<http://www.movistar.cl/PortalMovistarWeb/telefonía-movil/otros-servicios/buyback>

Empresas de Celulares reacondicionados Internacional B2B

<https://www.gazelle.com>

<https://experimac.com>

<http://www.brightstar.com>

e) **Entrevista Cliente Incognito – Competencia:** Se visitó las tiendas de Kanguro y Rephone, obteniendo información del **anexo 6**.

→ Estudio de Precios

- Dada la confidencialidad de la política de precios para la adquisición de equipos usados, por parte de los principales operadores y por los fabricantes, hemos diseñado un modelo basado principalmente en la información disponible en la WEB para calcular tabla de precios y márgenes.
- Con respecto a la matriz de precios que utilizan empresas como Kanguro y Rephone, a través de la entrevista incógnita hemos logrado determinar lo siguiente:

Ejercicio márgenes		Kanguro	Rephone
iphone 5S 16GB	Precio venta	229.990	200.000
	Recompra	150.000	110.000
	Margen	34,8%	45,0%

Margen ejercicio

→ Escenario competitivo

El escenario actual es de **baja rivalidad** entre los pocos actores del mercado actual, los que tienen tamaños pequeños y bajo posicionamiento, pero al esperarse un **alto crecimiento** en este segmento y con bajas barreras de entrada para empresas que globalmente manejen Stocks de productos y lo gestionen a nivel internacional, pensamos que el grado de competitividad es **medio alto**. Estimamos además que los proveedores tienen un alto poder de negociación al ser claves en el modelo de negocios al asegurar el stock u oferta de productos, pero por otro

lado existen **pocos sustitutos** en el mercado ya que sería pasar a un producto nuevo u otro usado, pero como aseguraremos la calidad y la garantizaremos se genera un costo de salida relevante. Esto se ve reflejado en el **análisis de Porter** realizado:



asegurando el stock o lograr sustituirlo localmente →

<http://www.brightstar.com/consumer-solutions/buyback-trade-in-solutions>

- **Operadores** con sus modelos de recompra de equipos en parte de pago, captando esa oferta: <http://www.entel.cl/equipo-por-equipo/> y <http://www.movistar.cl/PortalMovistarWeb/telefonía-movil/otros-servicios/buyback>
- **Fabricantes** con los modelos de recompra de Samsung, Apple y otros.

- **Competencia actual:**

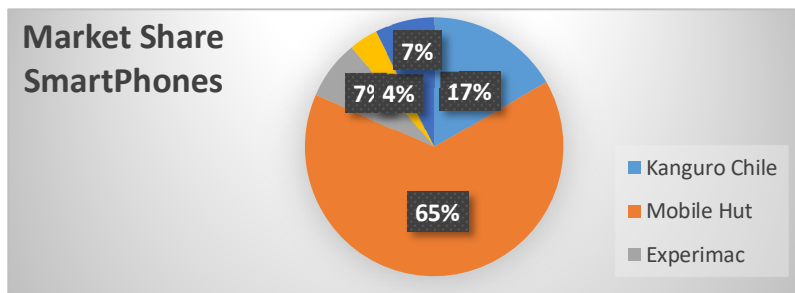
- **The Mobile Hut** → Actualmente con 11 locales, es el competidor con mayor presencia captando el 64% de market share, pero no presenta canal online propio y tiene problemas de Stock de Smartphones de alta gama, tiene más foco en accesorios.
- **Kangurochile.cl** → compra y venta con 3 locales y online, serios problemas de stock de productos semi nuevos.
- <https://www.rephone.cl/> solo Apple, bajo stock.

- **Linio.cl** → con problemas de stock al igual que los anteriores (<https://www.linio.cl/c/celulares-y-smartphones/celulares-y-smartphones-reacondicionados#>)
- **Indirecta:** sitios para personas (C2C) como yapo.cl o mercadolibre.cl
- **Nuevos participantes:**
 - Sabemos que se acaba de instalar la franquicia americana **Experimac** con 1 local en Apumanque, pero conocemos su posicionamiento de tiendas y funcionamiento, además de estar amarrados por el stock de Apple importado desde EE.UU.
 - Otros operadores internacionales que al evaluar el mercado y su potencial se quieren instalar, como <https://www.gazelle.com/> o <http://second-handphones.com/>

Los datos actuales de la competencia en Market Share lo podemos deducir de la siguiente información proyectada según información disponible:

						Porcentaje Canal 15%				
	Cuadro competencia mensual	Locales	Islas	Online	Totales	Ventas POS	Online	TOTAL	Ajuste SmartPhones	% MS actual
	Mobile Hut	5	6	1	12	210.000.000	37.058.824	247.058.824	172.941.176	64,9%
	Kanguro Chile	1	2	1	4	54.000.000	9.529.412	63.529.412	44.470.588	16,7%
	Experimac	1			1	24.000.000	4.235.294	28.235.294	19.764.706	7,4%
	Rephone	1		1	2	24.000.000	4.235.294	28.235.294	19.764.706	7,4%
	Linio			1	1	-	13.764.706	13.764.706	9.635.294	3,6%
	Total POS	8	8	4	20	312.000.000	68.823.529	380.823.529	266.576.471	100,0%
	Venta prom. Total	24.000.000	15.000.000			* Info entregada por Mall Plaza - informalmente				
Part. Rel. 70%	Venta prom. SmartPhones	16.800.000	10.500.000				48.176.471			
	TOTAL	134.400.000	84.000.000	48.176.471	218.400.000	45,7%	% de mercado cubierto actualmente			
		61,5%	38,5%							

Acá podemos observar que en total existen 20 puntos de venta + 4 canales online de venta actual, con promedio de ventas de 24M o 15M dependiendo del tipo de tienda (info entregada por Mall Plaza), el market share va en directa proporción con el número de tiendas por lo que es relevante esta decisión, así como la decisión de ubicación de acuerdo al segmento objetivo.



- **Sustitutos** → En el caso de clientes con plan (postpago) tienen los sustitutos claros de productos nuevos al tener condiciones favorables, pero en prepago hay un factor precio que no lo hace tan sustituible (pensando en productos iguales).
- **Compradores** → tienen alto nivel de información de precios, son principalmente del segmento prepago, con alto número de clientes que ejercen poca presión en conjunto, pero requieren de un buen servicio.

3.3) CLIENTES

→ Análisis de clientes – Encuesta

De acuerdo a la encuesta realizada a una muestra de 302 personas, pudimos extraer la siguiente información del mercado (ver anexo 7):

1.- Al aplicar filtro por ingresos mayores a M\$ 2.100, hemos detectado que aproximadamente el **97,6% de los encuestados (166 del total de 170 encuestados dentro de este segmento)** posee un Smartphone, de los cuales el **84,9% corresponden a las marcas Apple y Samsung**, de ellos el **74,7% lo compro con un plan o se lo entregó la empresa** en la que trabaja, por lo que se infiere que su intención de compra potencial de equipos está ligada a la **renovación directa con la compañía operadora** (bajo costo del equipo por plan) o porque **la empresa que le provee del equipo se lo renueva cada cierto tiempo**, sin costo para el trabajador.

Conforme a lo anterior, hemos descartado este segmento para efectos de Potenciales clientes para la compra de equipos Pre-Owned, sin embargo, son una importante fuente de abastecimiento de equipos, dado **que el 100% de ellos estaría dispuesto a vender su Smartphone por un precio acorde al estado de dicho equipo**, y actualmente el 45,1% de ellos lo vende y el 39,4% lo regala, mientras que sólo un 2,8% lo entrega en parte de pago.

Así mismo el **40% de este segmento lo vende a familiares** o conocidos, mientras que el **41,4% lo vende actualmente a través de canales como Yapo o Mercado libre**.

2.-Por otro lado, al analizar la muestra para ingresos menores a M\$ 2,100, obtenemos que el **84,7% de los encuestados posee un equipo Smartphone**, de los cuales el **40,5% corresponden a equipos Apple** y el **35,1% corresponde a equipos Samsung**, así mismo, en este segmento el **43,4% de los encuestados señala que renueva su equipo en un**

período que va desde los 12 a los 18 meses, mientras que un 52,4% indica que lo hace en un período superior a 18 meses.

Así mismo, el 42,4% de este segmento está interesado en comprar un nuevo equipo, y al momento de preguntar la principal razón por la cual no renueva, el 41,7% de ellos indica que por razones económicas (costo de los equipos nuevos), luego el 59,3% estaría dispuesto a comprar un equipo reacondicionado, destacando como características del vendedor Garantía, prestigio, facilidades de pago y facilidades en la transacción.

4) Descripción de la empresa y propuesta de valor

4.1) Modelo de Negocios

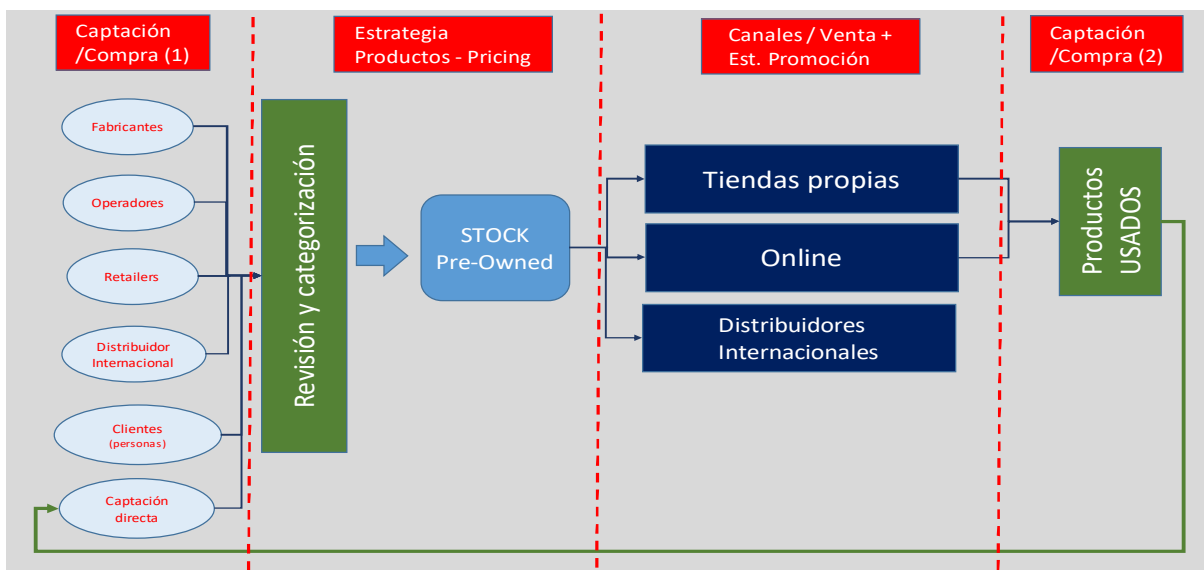
Nuestro Modelo de Negocios es crear un **nuevo canal (actor) en el mercado de compra y venta de tecnología usada o pre-owned**, en una primera etapa **focalizada en Smartphones usados categoría A y B** de alta gama (equipos funcionando sin problemas y con sus accesorios, o con pequeños detalles reparables), que se pueden garantizar por 6 meses con un perfil de empresa seria y comprometida que además ofrezca venta de accesorios o complementos, multicanal, focalizado en los clientes sin contrato (prepago) y aquellos segmentos que según nuestro estudio aspiran a un mejor Smartphone o marca pero no lo obtienen por precio (por preferencias de marca, edad, escolaridad y GSE), además los clientes podrán planificar sus futuras compras con los valores de recompra y con el compromiso de nuestra empresa de retoma (captación) de nuestros equipos previa revisión.

Parte importante del modelo de negocios es **levantar una marca potente y confiable**, que hemos denominado “T-Smart” agrupando los conceptos de Tecnología – Teléfonos - SmartPhones – Smart por sí sola.








En otra etapa se agregarán **otros productos tecnológicos** (tablets, laptops, consolas, etc.), para transformarse en un canal especializado de tecnología, bajo el concepto de “Pre-Owned” o semi-nuevos garantizados. Además, se espera generar escalabilidad a través de mayor cobertura nacional con locales directos y alianzas con terceros, además de distribución a otros países de la región con alianzas específicas. Estas etapas no se considerarán en el análisis de los primeros 5 años de funcionamiento.

Para la gestión exitosa de nuestro proyecto es clave la viabilidad del modelo de negocios que consta de 2 partes: **Captación y Venta** (ver figura 1). Es en el mismo modelo de negocios y las alianzas comerciales que se deben concretar, que se logra **el elemento distintivo principal, que es una oferta (stock) seguro y de calidad a un precio accesible (sobre un 40% de descuento mínimo con el valor de los productos nuevos)** que se conecte con la demanda sin generar posibles quiebres o frustraciones en los clientes, además del posicionamiento de marca como una empresa seria y responsable (con espaldas) que responde mejor que los actuales operadores de telefonía o retailers especializados (ver Anexo 8), **generando fidelización y logrando el ciclo necesario** de captación y venta.

Nuestros clientes recibirán **un mejor producto y servicio** que el que tienen y reciben hoy, ya que cumplirá sus expectativas de precio-calidad, con respaldo, seriedad y un mix que definitivamente le agregará valor al contar con un **Stock asegurado** de los principales productos demandados, pudiendo migrar a mejores equipos o marcas (un 20% de clientes migraría a Apple desde otras marcas, si pudieran pagarlo) y planificando sus futuras renovaciones en base a los valores estimados de recompra (captación) del momento.



Describiremos nuestro modelo basándonos en el Modelo CANVAS:

<p>Key Partners </p> <p>Alianzas claves para el funcionamiento: fabricantes, operadores, distribuidores internacionales. Debe funcionar al 100% el modelo de captación.</p>	<p>Key Activities </p> <p>Conocimiento de los clientes, lograr Stock asegurado y gestión de tiendas</p>	<p>Value Proposition </p> <p>Stock disponible de los mejores SmartPhones Pre-Owned garantizados, al precio que puedes pagar, con el servicio de un equipo nuevo, cercano y como quieren nuestros clientes</p>	<p>Customer Relationships </p> <p>Relación muy cercana con los clientes, generando fidelización y recomendación</p>	<p>Customer Segments </p> <p>Segmentos prepagos de GSE C1b-C2-C3 con necesidades de un mejor Smartphone, y propensos a la compra de tecnología pre-owned, valorando marca, cercanía y reputación</p>
<p>Cost Structure </p> <p>Estructura de costos controlada con alta gestión en la compra y el manejo de inventarios, con un % de marketing inicial y plan digital</p>		<p>Revenue Streams </p> <p>70% del total proveniente de la venta de equipos, el otro 30% distribuido en venta de accesorios. Márgenes promedio de 30%-40%</p>		

- **Segmentos de clientes** → Usuarios actuales y potenciales de Smartphones, prepago.
- **Propuestas de valor** → Siempre stock de los mejores Smartphones alcanzables en precio, con garantía, y con oferta multimarca y servicio sobre lo esperado.
- **Canales** → Multicanal ya que tendremos tiendas físicas, canal online, lugares de captación y servicio técnico, además distribución internacional.
- **Relación con el cliente.** → relación cercana, entenderemos que valoran y prefieren nuestros clientes, evitando en toda la cadena su frustración y por el contrario brindando sorpresas positivas sobre lo esperado.
- **Fuentes de ingresos** → Se estiman márgenes de un 30%-40% en la venta de equipos con una ponderación de un 70% del total de ingresos, el otro 30% se distribuirá en venta de accesorios y otros productos a futuro.

- **Recursos clave** → buen modelo de captación de productos, alta capacidad técnica y cultura de servicio al cliente, diseño de tiendas y su localización cerca de los segmentos estudiados, posicionamiento de marca definido y bien comunicado.
- **Actividades clave** → Buen conocimiento del mercado y sus proyecciones, para lograr la propuesta de Stock asegurado de los productos que el mercado realmente demanda o desea, lograr generar las alianzas y gestionar las tiendas en forma rápida y estratégicamente para captar un alto % de market share inicial (posición de liderazgo).
- **Asociaciones claves** → es estratégico generar la alianza con Brightstar y un operador relevante, sino buscar 2-3 distribuidores internacionales (especialmente de China, USA) para lograr la promesa de “Stock asegurado” al mejor precio, además los fabricantes deben apoyarnos con el conocimiento técnico sino evaluar la captación de talentos en esta área.
- **Estructura de costos** → costos controlados por buena gestión de compra y de manejo de inventarios, pero una alta inversión inicial y un % de marketing constante y por campañas digitales y en punto de venta.

4.2) Descripción de la empresa

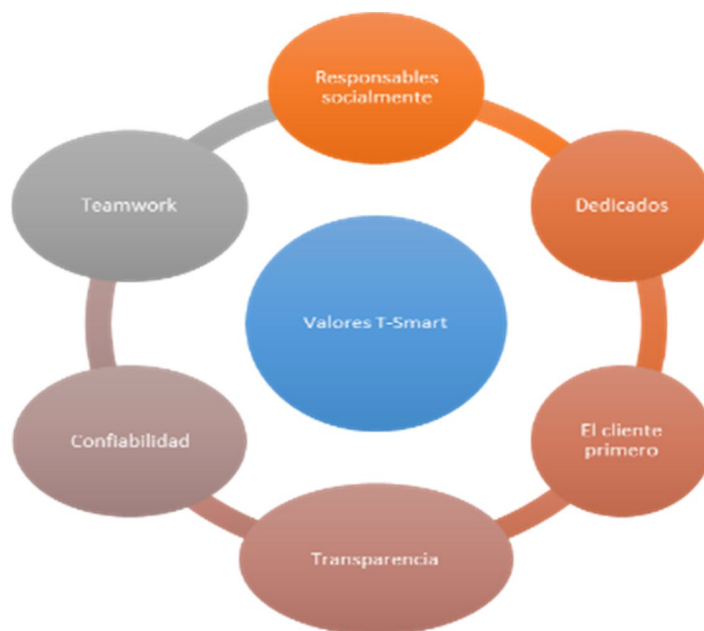
Misión T-Smart

Nuestra empresa entregará tecnología pre-owned certificada a un precio adecuado en Chile y a futuro en la región, extendiendo el ciclo de vida de los productos, brindando acceso a segmentos que no lo tenían y aportando al reciclaje tecnológico. Nos diferenciaremos por el alto nivel de servicio y disponibilidad de productos, además de la alta conveniencia, cercanía y competitividad. No nos da lo mismo la experiencia del cliente, sus tiempos de espera, su preferencia y en especial su recomendación, somos agradecidos de cada uno de ellos y velaremos por sorprenderlos gratamente cada vez que nos permitan hacerlo.

Visión T-Smart

Ser los líderes del mercado en Chile de tecnología pre-owned certificada, con la más alta *reputación, market share y confiabilidad de marca*, con un servicio sorprendente que genere un nuevo standard en la industria y le dé sustentabilidad en el largo plazo a nuestra empresa, logrando ser un actor relevante, valorado por su aporte al reciclaje tecnológico.

Valores: Dedicación – Transparencia – Confiabilidad – Responsabilidad – Cliente primero – Trabajo en equipo.



Análisis FODA / Empresa

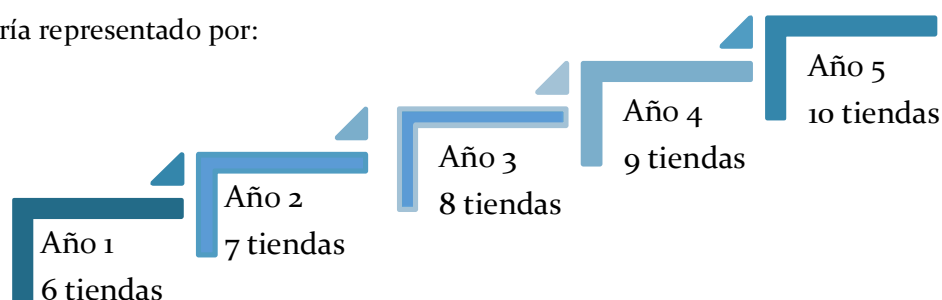
<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> Conocimiento de los clientes y modelos de negocios Alianzas concretas para abastecimiento Contactos en la industria Logística just in time Cultura de servicio Ubicación y formato tiendas Operación fácil para los clientes 	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> Mercado joven en crecimiento Altos estándares de adopción tecnológica en Chile Pocos actores en el mercado, con problemas de Stock Espacio para posicionamiento de liderazgo Potencial de alianza con Brightstar u Operadores
<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> Fundadores con poco conocimiento del rubro Oferta no depende 100% de la gestión interna Se requiere capital humano especializado Empresa desconocida, se requiere inversión 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> Baja en los precios globales de productos nuevos Nuevos competidores nacionales o internacionales Manejo de inventario deficiente, alto WC Manejo de reclamos y asistencia Competencia de precios Regulación del mercado de usados

4.3) Estrategia de crecimiento o escalamiento.

Estimamos la siguiente información como relevante para la escalabilidad del negocio:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
# Tiendas Chile	6	7	8	9	10
% Market Share	11,5%	35,6%	24,6%	23,4%	26,4%
% Penetración "usados"	2,0%	3,3%	4,5%	5,8%	7,0%
Crecimiento Chile Smartphones	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%
Ingresos anuales proyectados	825.067.191	2.140.357.017	6.846.925.194	9.566.545.770	10.894.815.724
Costo productos	428.427.390	1.111.409.568	3.555.359.274	4.967.559.344	5.657.281.630
Margen Operativo	396.639.801	1.028.947.449	3.291.565.920	4.598.986.426	5.237.534.094
% Margen directo sobre la venta	48,1%	48,1%	48,1%	48,1%	48,1%

Lo que estaría representado por:



4.4) RSE y Sustentabilidad

→ Nuestra empresa tiene como pilar fundamental dentro de sus valores la “Responsabilidad Social” ya que tenemos como objetivo en el mediano y largo plazo, de convertirnos en un actor relevante en el apoyo y soporte del reciclaje tecnológico a nivel mundial, ampliando el ciclo de vida de los productos en contra de la obsolescencia programada o e-waste.



Sabemos que a futuro uno de los grandes problemas mundiales será lo relacionado a la basura tecnológica, principalmente los Smartphones ya que sus baterías son muy complejas de reciclar al ser muy tóxicas (<https://www.fayerwayer.com/2013/11/la-basura-tecnologica-y-sus-causas-consecuencias/>).

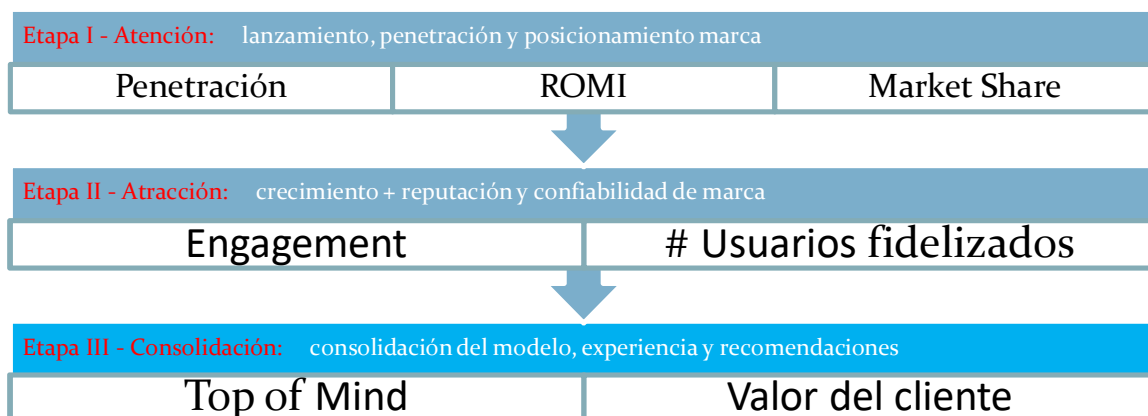
Este programa de reciclaje tecnológico es pilar fundamental en el modelo y en la reputación de nuestra marca (<http://www.emol.com/noticias/tecnologia/2015/01/16/699503/que-hacer-con-la-basura-electronica-la-importancia-de-reutilizar-los-desechos-tecnologicos.html>) acá podemos observar también la preocupación en un reportaje de Emol.

5) Plan de Marketing

5.1) Objetivos de Marketing

→ **Generales:** Nuestro plan de marketing está dirigido a **posicionarnos como la marca** de mayor reputación, en calidad, disposición de producto (Stock) y confiable a nivel nacional en la comercialización de Smartphones Pre-Owned de Alta gama en el segmento de clientes prepago con disposición a comprar y aspiración de marca/equipos.

→ **Objetivos específicos / SMART:** hemos definido los objetivos en 3 etapas (atención, atracción y consolidación):



Métricas Plan de Marketing

	Métrica	Periodo	Fórmula	Objetivos
Etapa I	Penetración	Semestral	$P = \text{compradores de Smartphones} \div \text{mercado meta} \times 100$	3% penetración pre-owned
	ROMI	Anual	$\text{ROMI} = \text{Retorno adicional generado por campaña} / \text{Inversión Mktg realizada}$	> a 1
	Market Share	Mensual	$\text{MS} = \text{Venta período empresa} / \text{Venta período total mercado}$	11,5% primer año
Etapa II	Engagement	Semestral	2 indicadores: viralización positiva x #clientes y Valoración (sobre 6) de clientes # Clientes con repetición de compra (en 18 meses)/total de clientes (18 meses)	(A) Sobre 70% positivo / (B) promedio sobre 6 > 50%
	#Usuarios fidelizados	Anual		
Etapa III	Top of Mind	Anual	Estudio percepción de marca en el segmento objetivo (Venta promedio por cliente) X (Nº promedio de veces que un cliente compra por año) X (tiempo de retención promedio en años estándar)	Ser Top of Mind al 3er año de operación Valor creciento año x año
	Valor del Cliente	Anual		

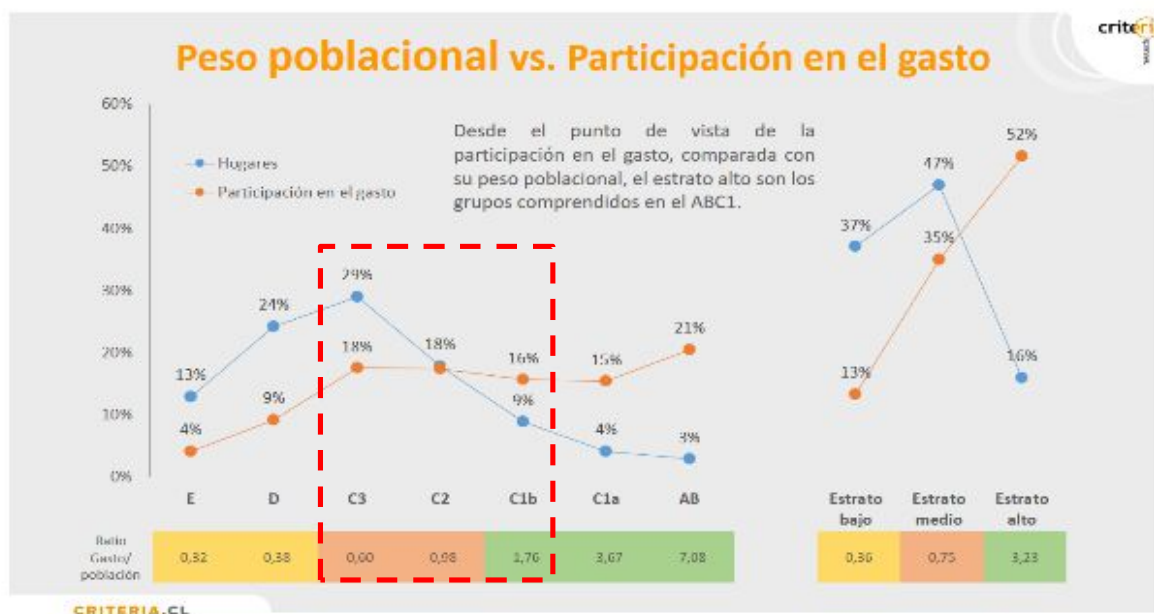
5.2) Estrategia de segmentación

Basado en los múltiples estudios de mercado y acorde a nuestro modelo de negocios, hemos definido a nuestro **cliente comprador**: “Personas sin contratos (pre-pago) en busca de un Smartphone de alta gama, pero que por condiciones económicas no puede acceder al de última generación, por lo que estarían dispuestos a adquirir un equipo reacondicionado, siempre que se le garantice el buen estado de dicho equipo, pero que además le genere facilidades en la transacción y condiciones de pago”.

Según los antecedentes investigados del estudio de la encuesta CASEN 2013 realizado por la empresa Criteria Research, detectamos nuestros segmentos objetivos de acuerdo a las siguientes variables:

- % de clientes con prepago por GSE y donde se ubican geográficamente.
- % de clientes con menor % de Smartphones actualmente, que tengan prepago.
- % de la población, ubicación y peso en el % gasto según segmentación anterior.

Luego podemos observar que:



El porcentaje de la población de los GSE **C3+C2+C1b**, alcanzan a un 56% de la población, pero en % de gasto representan a un 52% del total. Luego veremos como esos segmentos se comportan con el uso de Smartphones y prepago:

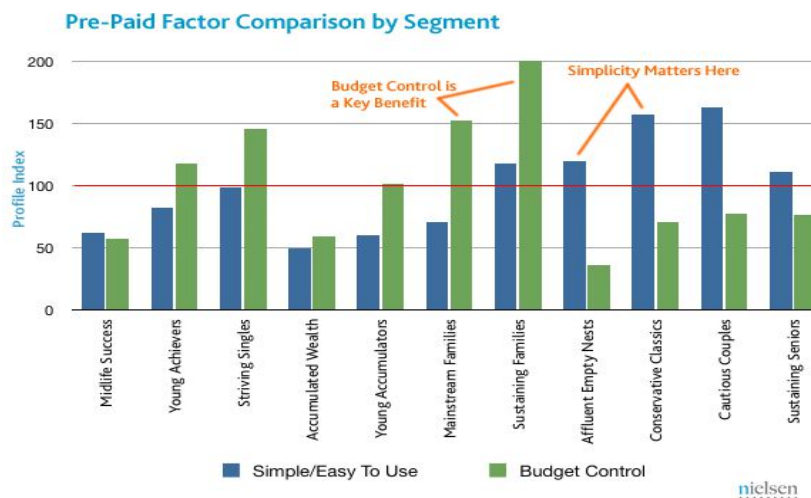


Se

observa que hay un alto uso de prepago en los GSE C3 y C2, bajando en el C1b, al mismo tiempo no observamos grandes porcentajes de usos de Smartphones en los mismos segmentos, lo que potencia la decisión de concentrarnos en estos grupos objetivos.

Es relevante poder segmentar a nuestros clientes prepago no solo por GSE, sino también por sus preferencias y conductas al momento de seleccionar su celular o su modo de navegación. La principal segmentación en el mercado de prepago es por hábitos de uso en los celulares, es decir que les interesa más en un equipo y para que uso le darán a este, luego podemos encontrar los siguientes segmentos (estudio de Nielsen:

<http://www.nielsen.com/us/en/insights/news/2010/whats-driving-the-growth-of-pre-paid-cell-phones.html>):



De los segmentos descritos anteriormente, nos interesa poder profundizar con campañas en aquellos 4 segmentos que les pesa más el “Budget Control” ya que tiene sentido con el concepto de comprar un producto refaccionado o semi-nuevo y además no les molesta la complejidad de los teléfonos, estos serían: **Young achievers – Stirving singles – Mainstream Families y Sustaining families.**

Cuando vemos la variable de uso o conductual de estos segmentos, podemos identificar a **4 segmentos de clientes** donde enfocaremos nuestros esfuerzos de Marketing, esto debido a un estudio de constructos:

- (A) **Teen Tech o Young Achievers** → Cliente menor a 25 años que busca el mejor celular posible que pueda alcanzar, dado que no tiene altos ingresos, los familiares suelen apoyar en la compra de los equipos y en las cargas de minutos o GB. Generan competencia entre sus pares para andar a la moda en los equipos (37% en C3, 33% en C2 y 30% en C1b), buscan una experiencia de compra donde se sientan integrados, no son muy sensibles al precio al no tener mucha valoración del dinero. Los esfuerzos acá se realizarán principalmente en Universidades e Institutos.
- (B) **Aspiracional soltero o Stirving Single** → Cliente sobre 25 años, soltero, que por recursos no ha logrado comprarse un SmartPhone de alta gama, ni contratar un plan, pero le encantaría poder tener uno si el precio es adecuado, aunque sea usado pero garantizado, y así pertenecer a este grupo del que hoy se siente excluido. Son sensibles al precio y al servicio.
- (C) **Cliente acontecido o familias en general** → Son personas o familias, que han logrado comprar su equipo SmartPhone con anterioridad, pero no son cuidadosos con el equipo o en su uso, por lo que deben estar recomprando equipos con frecuencia menor a 1 año por pérdidas, robos, daños u otro. Los equipos pre-owned garantizados son una excelente opción ya que no buscan equipos nuevos por sus experiencias anteriores y el alto costo, son personas o familias en general no vienen de algún GSE en especial, solo les atrae el precio y la alta frecuencia de compra (gastan más en promedio sino optan por esta alternativa de compra).
- (D) **Familias austeras o sustaining families** → Clientes de todas las edades, en especial familias, que buscan un equipo SmartPhone de alta gama, pero no están dispuestos a pagar el full price de los nuevos, detectando en su análisis que los pre-owned

garantizados cumplen la misma función por un precio más conveniente, sintiendo que con este tipo de compra están siendo inteligentes y prácticos, ya que para ellos no tiene sentido pagar el precio extra solo por ser nuevos.

➔ Todas nuestras estrategias de branding y de posicionamiento de marca serán focalizadas en estos segmentos pre-pago y a los GSE antes descritos, lo que no indicará específicamente como aplicar nuestro Plan de Marketing y así optimizar la inversión y sus retornos.

Así mismo, hemos definido a nuestro **proveedor**: “Particulares que buscan renovar su equipo por uno nuevo o usado y que estarían dispuestos a vender su Smartphone de alta gama, por un precio acorde a las condiciones y características que presente el equipo al momento de venderlo, siempre que se les garantice el pago oportuno y le genere facilidades en la transacción”. Esto se puede graficar con el siguiente diagrama:



5.3) Estrategia de Producto/ Servicio

Nuestros clientes recibirán un **mejor producto y servicio** que el que tienen y reciben hoy, ya que cumplirá sus expectativas de precio-calidad, con respaldo, seriedad y un mix que definitivamente le agregará valor al contar con un **Stock asegurado** de los principales productos demandados, pudiendo migrar a mejores equipos o marcas y planificando sus futuras renovaciones en base a los valores estimados de recompra (captación) del momento.

Además, tendrá servicios en tienda y productos complementarios que le interesarán. Constantemente estaremos cruzando la información de que quieren los clientes.

Finalmente, pensamos levantar el modelo de promociones y puntos, fidelizando a los clientes y abriéndoles opciones a clientes pre-pago de obtener algunos beneficios que hoy existen solo para segmentos postpago.

➔ Atributos del producto mencionados por clientes en encuesta:

Garantía del producto (82,3% de encuestados destacan este atributo) solo importaremos productos certificados en origen que nos permitan brindar una garantía de 6 meses.

Reputación: (47,3% de encuestados destacan este atributo) productos de alta gama que apoyen la calidad y reputación, transparencia en las condiciones de pago, canales de postventa eficientes, tiendas físicas en zonas geográficas orientadas a nuestros clientes.

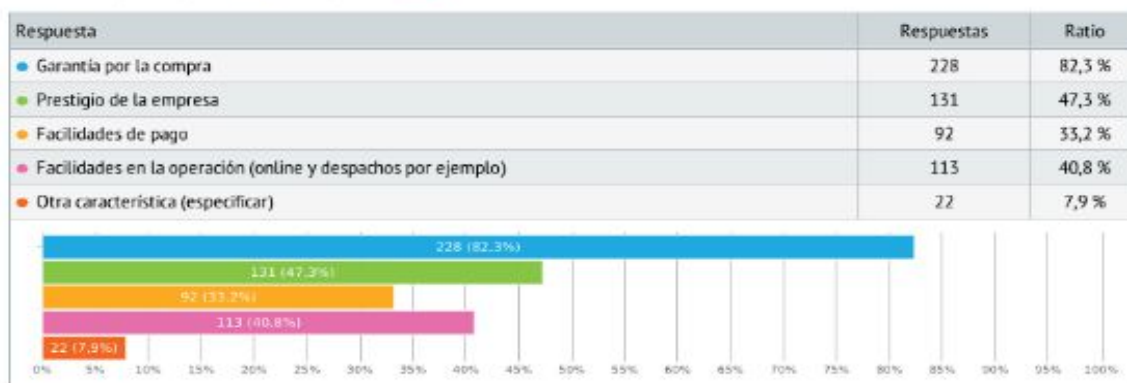
Calidad: Proceso de mejora continua en todos los procesos (desde la importación hasta la postventa), con productos certificados en su origen, canal de postventa eficiente, alianza con servicio técnico y garantía de 6 meses.

Facilidad en la operación: medios de pago adecuados, canales de venta expeditos, despachos a tiempo y en calidad, canal online 24/7, logística 24/7, página amigable, redes sociales. Un 40,8% valora este atributo.

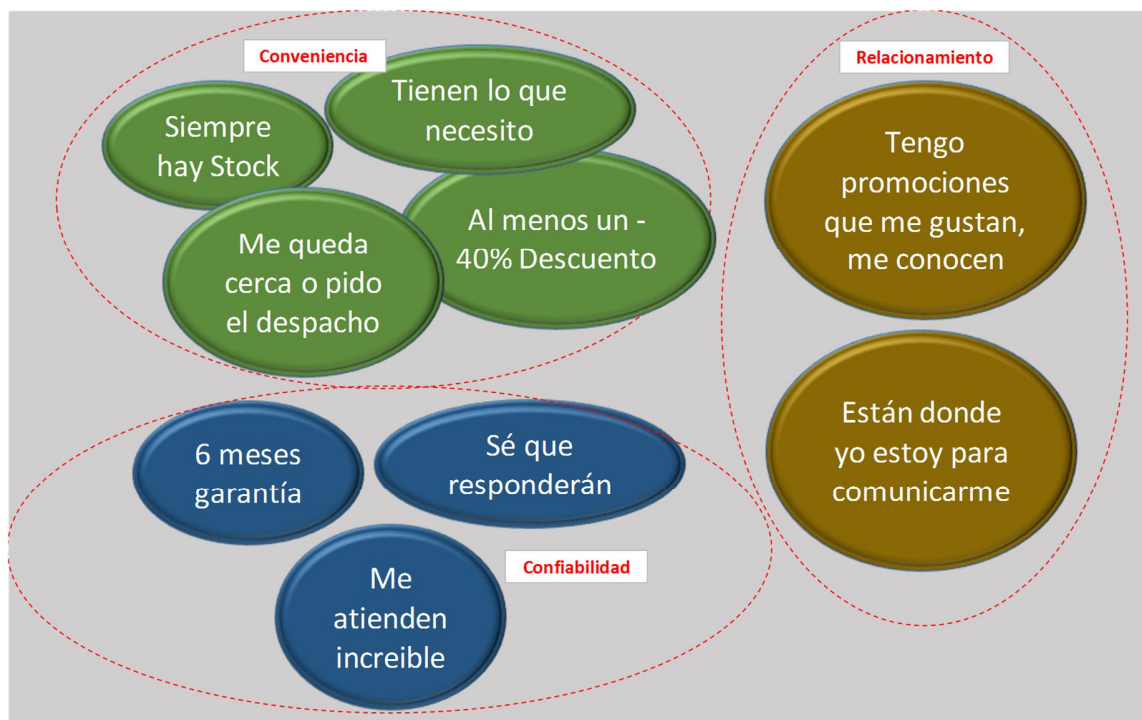
Disponibilidad de productos: Contar con un stock adecuado con un buen GMROI, con sistema de logística 24/7, variedad de modelos de alta gama.

Qué características valoraría de la empresa que vende este equipo (puede elegir más de una opción)

Elección múltiple, respuestas 277x, no respondida 25x



En resumen, si hiciéramos un esquema de los atributos más relevantes a destacar, sería así:



5.4) Estrategia de Precios

Nuestra estrategia de precios consistirá en cobrar desde un 40% menos que los smartphones nuevos, pero con enfoque en nuestra estrategia de producto/servicio, buscaremos tener un precio levemente mayor que la competencia (10% aprox), dado que nuestra diferenciación está dada por calidad, garantía, reputación, facilidad en la operación y disponibilidad de productos, además de la estrategia central de identificar a los clientes y relacionarnos con ellos desde el comienzo.

Por otro lado, en línea con la estrategia de distribución, tendremos unos descuentos especiales para alianzas (terceros) que ofertarán nuestros productos adicionalmente a su mix actual, este descuento será el costo de operación en locales propios, más la logística que requiere el modelo. Esta alternativa quedará plasmada para un modelo de distribución mixta a operar desde el año 6 por lo que quedará fuera de esta evaluación.

5.5) Estrategia de Distribución

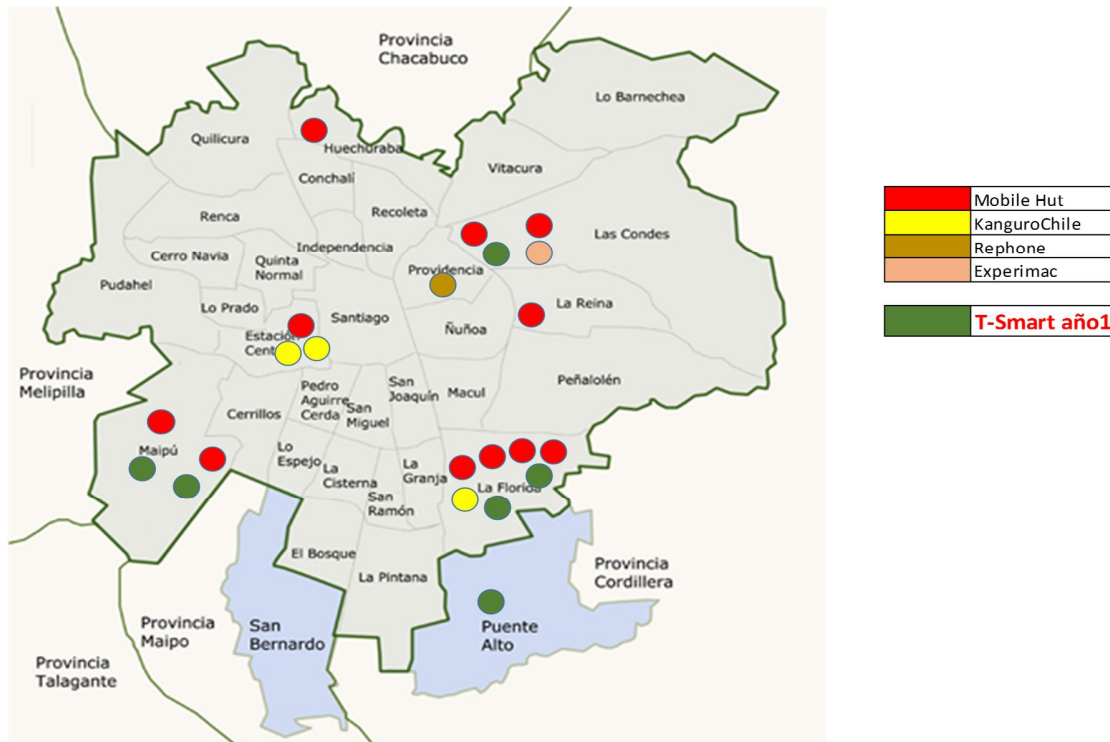
Tendremos 2 estrategias de distribución, directa a través de tiendas propias + E-Commerce e indirecta a través de terceros (alianzas) que cubran logísticamente sectores donde una tienda no es factible por el volumen de ventas, apoyando al branding y a la calidad de servicio (conveniencia).

Distribución directa → se abrirán locales propios (6) el primer año, ubicados estratégicamente de acuerdo a la ubicación de nuestros clientes segmentados, posteriormente se irán abriendo más tiendas de acuerdo al plan de escalabilidad. Además, se contará con un canal web muy fuerte con tasas de respuesta sobre el 90%.

Distribución indirecta → Se generarán alianzas con terceros que tengan ubicaciones estratégicas, pero con evaluaciones de tiendas aún bajo lo esperado, que tengan la reputación y el servicio para poder ofrecer nuestra marca (T-Smart) y que les genere ingresos o tráfico de clientes del segmento objetivo. Desde el año 6.



- Ubicaciones locales según estrategia de segmentos y cruce con competencia: Según lo revisado en la encuesta CASEN y la distribución de GSE por la RM, hemos definido lo siguiente para la ubicación de los primeros 6 locales (en verde):



Estas decisiones se realizaron de acuerdo al siguiente cuadro de GSE y peso por comuna:

Concentración (% columna)	71	77	73	89	59	67	63	77	87	95	Tendencia de la comuna (alto-medio-bajo)	Tipicidad de la comuna
GSE	E2	E1	D	C3	C2	C1b	C1a	B2	B1	A		
Vitacura	-	-	-	-	-	2	5	9	14	13	31	81
Providencia	-	-	-	-	-	5	11	17	18	12	27	78
Las Condes	-	-	-	-	-	10	19	24	35	44	24	72
Ñuñoa	-	-	-	-	-	5	11	10	9	4	18	60
La Reina	-	-	-	-	2	3	4	6	4	5	16	73
Santiago	-	-	-	-	-	7	7	8	4	7	10	48
Lo Barnechea	-	-	-	-	2	2	3	3	5	9	9	57
San Miguel	-	-	-	-	-	1	2	-	-	-	3	49
Maipú	-	-	-	-	-	14	18	20	-	-	1	65
La Florida	-	-	-	-	-	7	8	9	-	-	0	64
Macul	3	-	-	-	2	2	2	-	-	-	-1	74
La Cisterna	-	1	-	-	2	1	-	-	-	-	-1	45
Independencia	-	-	1	1	1	-	-	-	-	-	-2	73
Peñalolén	-	4	5	5	-	-	-	-	-	-	-3	63
Quilicura	4	4	3	4	3	-	-	-	-	-	-3	84
Quinta Normal	2	2	2	2	2	-	-	-	-	-	-4	87
Cerrillos	-	1	1	1	-	-	-	-	-	-	-4	66
Estación Central	2	2	2	2	-	-	-	-	-	-	-5	70
Huechuraba	2	2	2	2	-	-	-	-	-	-	-6	73
Lo Prado	1	-	2	2	2	-	-	-	-	-	-6	85
San Joaquín	2	2	1	1	-	-	-	-	-	-	-6	72
Pedro Aguirre Cerda	2	2	2	2	2	-	-	-	-	-	-6	93
Conchalí	2	2	2	2	2	-	-	-	-	-	-7	93
El Bosque	3	3	4	3	-	-	-	-	-	-	-7	76
Pudahuel	5	5	6	5	-	-	-	-	-	-	-7	78
Lo Espejo	3	2	2	2	-	-	-	-	-	-	-7	74
Puente Alto	13	19	14	13	13	-	-	-	-	-	-7	93
Recoleta	2	2	3	2	-	-	-	-	-	-	-7	76
San Ramón	2	2	2	1	-	-	-	-	-	-	-8	76
San Bernardo	7	7	6	6	-	-	-	-	-	-	-8	78
Renca	3	3	3	2	-	-	-	-	-	-	-8	77
La Granja	4	3	3	2	-	-	-	-	-	-	-10	78
Cerro Navia	3	3	3	3	-	-	-	-	-	-	-10	82
La Pintana	5	5	5	3	-	-	-	-	-	-	-11	83

5.6) Estrategia de Comunicación y ventas / Promoción

El plan de promoción y ventas será focalizado principalmente en medios digitales con actividades focalizadas en estar presentes donde nuestros clientes están interactuando habitualmente.

Al realizar nuestra segmentación final y detallada en nuestro Plan de Marketing, esperamos poder conocer 100% a nuestros clientes y sus preferencias, pero estimamos que lo primero es entregar seguridad sobre este mercado, lo cual ya existe a nivel global, pero en Chile aún se desconfía mucho de los productos usados (nuestra encuesta lo ratificó) y su % de penetración es bajo. Luego pensamos generar diferentes campañas:

- Posicionamiento del concepto “**pre-owned**”, comunicando los controles y esquemas de trabajo, nuestra experiencia y garantías de calidad. En esta etapa es relevante generar embajadores mediáticos que comenten frecuentemente sobre esta forma de comprar o vender Smartphones, logrando el posicionamiento relevante como los más grandes y serios del mercado.
- Comunicar el concepto del **Stock garantizado** – elemento diferenciador – ya que tendremos Smartphones multimarcas de alta gama siempre disponibles a un precio competitivo.
- **Lanzamiento con promociones** especiales online y en tienda, comunicadas masivamente, con una campaña digital y social media, con productos con precios subvencionados por el efecto de lanzamiento – generando una alta demanda inicial y publicidad gratuita.
- **Tiendas ubicadas estratégicamente** para que los clientes tengan acceso físicamente, tanto venta como captación.

- **Posicionamiento de marca T- Smart:**
 - o Plan de promoción especial para posicionar la marca T-Smart dentro de estos segmentos, como la marca líder:
 - Dado los atributos valorados de nuestro producto en los segmentos, potenciaremos el elemento “Diferenciador” en el posicionamiento de marca, la idea es resaltar los conceptos: Stock asegurado, Garantía, Calidad, Conveniencia y Confianza.

- La comunicación y los mensajes deben ser claros y precisos, por lo que se buscarán embajadores de alta confiabilidad en estos segmentos.
- Locales con alta inversión y ubicaciones especiales para apoyar la conveniencia en los segmentos, inicialmente tendremos promociones especiales que la idea es que además generen “publicidad gratis” en los medios por la alta concurrencia o expectativa de apertura de locales con las promociones.
- Campaña intensiva de marketing digital focalizada en los segmentos indicados anteriormente, especialmente los jóvenes que tienen alto % de navegación por móviles y tienen control de presupuesto.

5.7) Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

Para definir el tamaño de mercado, utilizamos principalmente la información presentada por IDC, que estima en 9 millones los Smartphone que se comercializan anualmente en Chile, cruzando dicha información con la Subtel respecto a que el 90% de dichos equipos serían de tipo residencial, para finalmente aplicar la información que aporta Deloitte, respecto al potencial del mercado de Smartphone preowned, en relación al total de Smartphone, situándolo en un 2%.

Con esto y consideramos el precio promedio de venta de equipos preowned en USD 140 para calcular las ventas anuales, y posteriormente aplicamos los siguientes supuestos:

1.- Tasa de crecimiento de Smartphones en Chile: 6% anual considerando que al 2020 pasaremos desde el 66% de Smartphones al 90%, de acuerdo a las proyecciones de Cisco.

2.- Tasa de crecimiento del mercado preowned en Chile: 1,25% anual considerando que Deloitte indica que debiéramos alcanzar una tasa del 7% a 5 años, actualmente la estimamos en un 2% de acuerdo al estado del mercado en comparación con los desarrollados.

3.-Tasa de participación de Mercado: Esperamos alcanzar con nuestro modelo de negocio un 11,5% para el primer año, y crecer según una función logística para llegar a una participación de un 26,4% a fines del año 5.

A continuación, se presenta tabla con el potencial de mercado, valorizado en unidades y en ventas, así como nuestra proyección de ventas en dicho período:

Calculo del Tamaño de Mercado

smartphones que se renuevan Anualmente en Chile	9.000.000	Información de comercialización de smartphone año 2016 Consultora IDC
Equipos Alta-Media gama 70%	6.300.000	tasa de equipos de acuerdo a Consultora IDC
Equipos Prepago 64,6%	4.069.800	Información Subtel clientes prepago
Renovación anual Smartphones Prepagos de Alta Gama Chile	4.069.800	
Porcentaje de equipos no comerciales	90%	Subtel
Porcentaje de venta equipos pre-owned	2%	Deloitte
Total de equipos pre-Owned anual	73.256	
Precio Promedio de venta Smartphones	\$ 93.800	Deloitte Mercado Inmaduro (precio promedio de USD 140 / TC \$ 650)
Proyección Participación de Mercado 1er año	20%	alcanzar un mínimo del 20% para el 1er año
tasa crecimiento anual venta Smartphone prox 5 años	6,00%	90% serán equipos smartphones y actualmente 66% Cisco VNI Global Mobile Data
tasa de crecimiento venta smartphone Pre owned	1,25%	Deloitte estima llegar a 7%, actualmente es 2%
tasa penetración de mercado	2,50%	en 5 años se espera alcanzar un 30%

Proyección de Ventas a 5 años Mercado de Smartphones en Chile

	2016	2017	2018	2019	2020
Unidades Renovación anual Smartphones Prepagos de Media-Alta Gama	4.069.800	4.313.988	4.572.827	4.847.197	5.138.029
Unidades Totales Smartphones Prepagos M-A Gama (solo particulares)	3.662.820	3.882.589	4.115.545	4.362.477	4.624.226
% Mercado Preowned/ Mdo Smartphones	2,00%	3,25%	4,50%	5,75%	7,00%
Unidades Smartphones Preowned M-A Gama prepago (particulares)	73.256	126.184	185.200	250.842	323.696
Ventas anuales equipos Preowned Media-Alta Gama prepago	6.871.450.320	11.836.073.176	17.371.713.554	23.529.020.914	30.362.666.988
Ventas promedio Mensuales smartphone preowned M-A Gama prepago	572.620.860	986.339.431	1.447.642.796	1.960.751.743	2.530.222.249
Tasa de participación promedio proyectada por año	20%	23%	25%	28%	30%
Ventas Mensuales por participación de mercado	114.524.172	221.926.372	361.910.699	539.206.729	759.066.675
Ventas Anuales por participación de mercado	1.374.290.064	2.663.116.465	4.342.928.388	6.470.480.751	9.108.800.096

5.8) Presupuesto de Marketing y cronograma

Hemos generado una alianza con la **empresa UpMedia** para generar en conjunto una campaña de marketing digital, con una inversión relevante los primeros 3 meses de lanzamiento, pero con mantención durante 1 año para evaluar resultados de penetración y considerar el presupuesto para el año siguiente.

El cronograma es como se indica:

Plan promoción	LANZAMIENTO			MANTENCION								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Diseño e implementación Web e-commerce												
RRSS - community manager												
Publicidad Youtube (pauta)												
Remarketing												
Video (producción)												
Banners (producción)												
Publicidad en búsqueda en Google												
Display (banners en la red de Google)												
Facebook Ads												

El presupuesto se detalla a continuación:

Plan promoción	Lanzamiento Total 3 meses	Mantención Total 9 meses	Plan Mktg Anual
Diseño e implementación Web e-commerce	CLP 3.000.000	CLP 500.000	CLP 3.500.000
RRSS - community manager	CLP 2.400.000	CLP 7.200.000	CLP 9.600.000
Publicidad Youtube (pauta)	CLP 9.000.000	CLP 6.300.000	CLP 15.300.000
Remarketing	CLP 2.500.000	CLP 9.000.000	CLP 11.500.000
Video (producción)	CLP 2.000.000	CLP -	CLP 2.000.000
Banners (producción)	CLP 200.000	CLP 200.000	CLP 400.000
Mktg POP	CLP 9.000.000	CLP 24.500.000	CLP 33.500.000
Publicidad en búsqueda en Google	CLP 1.080.000	CLP 3.240.000	CLP 4.320.000
Display (banners en la red de Google)	CLP 6.000.000	CLP 6.300.000	CLP 12.300.000
Facebook Ads	CLP 4.200.000	CLP 6.300.000	CLP 10.500.000
	CLP 39.380.000	CLP 63.540.000	CLP 102.920.000

6) Plan de Operaciones

Acá se muestra un resumen, el detalle se encuentra en la parte II de este Plan de Negocios.

El Plan de Operaciones se compone de 4 partes:

6.1) Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

Definimos implementar una Bodega-Oficina (headquarters) y que operará como Centro de Distribución. Definiremos 3 procesos claves, la venta, el servicio al cliente y el abastecimiento de los locales, que se abren por 2 tipos de canales: Directos físicos y el canal online o WEB.

6.2) Flujo de operaciones

Los detalles de los objetivos de cada cargo se encuentran en la parte II de este Plan de Negocios. El plan operativo implicará comenzar con 3 locales en el mes 1.

6.3) Plan de desarrollo e implementación

El plan de implementación tiene objetivos principales de apertura de locales, importación de productos y contratación del equipo humano necesario. El detalle se encuentra en la parte II de este Plan de Negocios.

6.4) Dotación

La dotación va en relación directa a la cantidad de locales y al crecimiento del negocio, el detalle está en la parte II de este Plan de Negocios. La dotación se implementará por etapas para bajar la carga de remuneraciones inicialmente.

7) Equipo del Proyecto

Acá se muestra un resumen, el detalle se encuentra en la parte II de este Plan de Negocios.

La estructura de la empresa será funcional, con un Directorio compuesto por 4 integrantes, 2 socios fundadores y 2 representantes de los inversionistas.

El currículum de los socios fundadores es el siguiente:

- **Freddy Monilla Valdebenito**, 41 años, Ingeniero Comercial de la Universidad Austral de Valdivia, MBA de la Universidad de Chile con 14 años de experiencia, principalmente en el rubro financiero ligado a la Banca.
- **Christian Henríquez Ayala**, 38 años, Ingeniero Comercial de la Universidad de Chile, MBA de la Universidad de Chile con 15 años de experiencia, principalmente en negocios B2B, gerencias comerciales o de marketing y ventas.

La estrategia que soporta a la estructura y los detalles del organigrama, en la parte II de este Plan de Negocios.

8) Plan Financiero

Acá se muestra un resumen, el detalle se encuentra en la parte II de este Plan de Negocios.

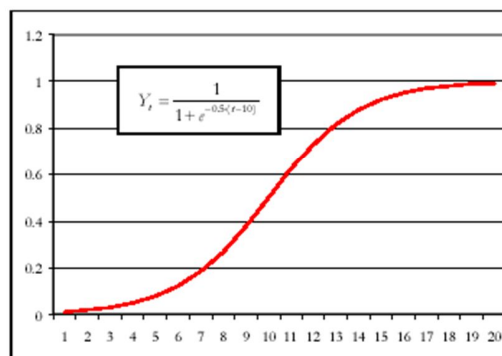
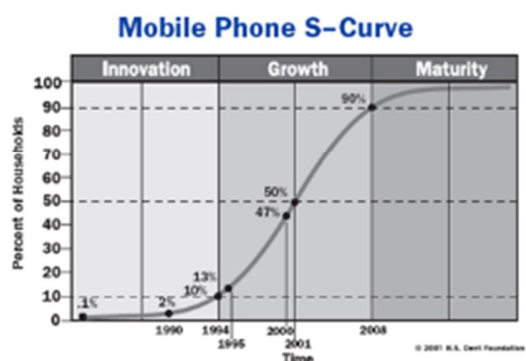
I.- Análisis y principales supuestos utilizados en la estimación del Mercado para la proyección de las Ventas:

1.- Contexto del Mercado de Smartphones En Chile: detalles en parte II.

Proyeccion de Ventas a 5 años Mercado de Smartphones en Chile					
	2016	2017	2018	2019	2020
Unidades Renovación anual Smartphones Prepagos de Media-Alta Gama	4.069.800	4.313.988	4.572.827	4.847.197	5.138.029
Unidades Totales Smartphones Prepagos M-A Gama (solo particulares)	3.662.820	3.882.589	4.115.545	4.362.477	4.624.226
% Mercado Preowned/ Mdo Smartphones	2,00%	3,25%	4,50%	5,75%	7,00%
Unidades Smartphones Preowned M-A Gama prepago (particulares)	73.256	126.184	185.200	250.842	323.696
Ventas anuales equipos Preowned Media-Alta Gama prepago	6.871.450.320	11.836.073.176	17.371.713.554	23.529.020.914	30.362.666.988
Preowned M-A Gama / Mercado Smartphones M-A Gama	2,00%	3,25%	4,50%	5,75%	7,00%
Ventas promedio Mensuales smartphone preowned M-A Gama prepago	572.620.860	986.339.431	1.447.642.796	1.960.751.743	2.530.222.249
Tasa de participacion promedio Proyectada por año	20,00%	22,50%	25,00%	27,50%	30,00%
Ventas Mensuales por participacion de mercado	114.524.172	221.926.372	361.910.699	539.206.729	759.066.675
Ventas Anuales por participacion de mercado	1.374.290.064	2.663.116.465	4.342.928.388	6.470.480.751	9.108.800.096

2.- El Mercado de Tecnología Móvil presenta un crecimiento en forma de curva S: detalles en parte II.

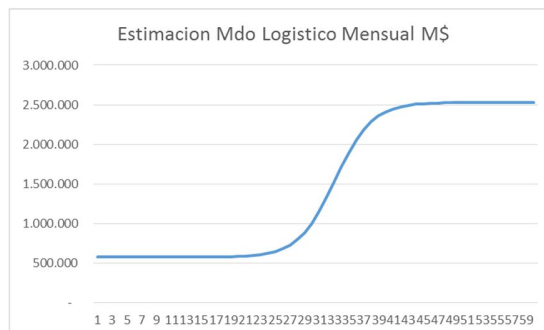
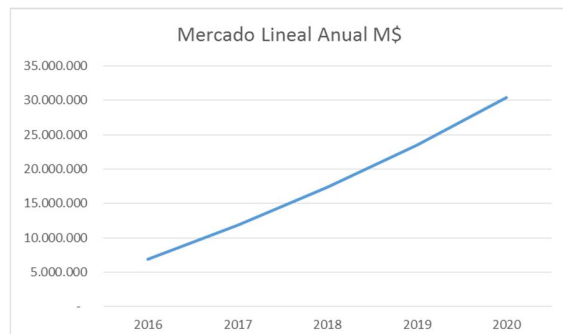
Función Logística Simple



Con este modelo se obtienen los siguientes resultados.

Proyección Venta a 5 años Mercado Smartphones (modelamiento Logístico)					
	2016	2017	2018	2019	2020
Mercado lineal Anual \$	6.871.450.320	11.836.073.176	17.371.713.554	23.529.020.914	30.362.666.988
Mercado Lineal Anual M\$	6.871.450	11.836.073	17.371.714	23.529.021	30.362.667
Estimación Mdo Logístico Anual M\$	6.872.700	7.020.979	14.419.300	29.242.285	30.352.309
Unidades Smartphones Preowned M-A Gama prepago (particulares)	73.270	74.851	153.724	311.751	323.585
Ventas promedio Mensuales smartphone preowned M-A Gama prepago	572.725,0	585.082	1.201.608	2.436.857	2.529.359
Ventas Promedio Mensuales Smartphone T-Smart	53.372	113.124	322.777	708.084	752.900
Tasa Participación de Mercado Smartphones	9,32%	19,33%	26,86%	29,06%	29,77%
Ventas Anuales por participación de mercado	640.465	1.357.490	3.873.326	8.497.002	9.034.798

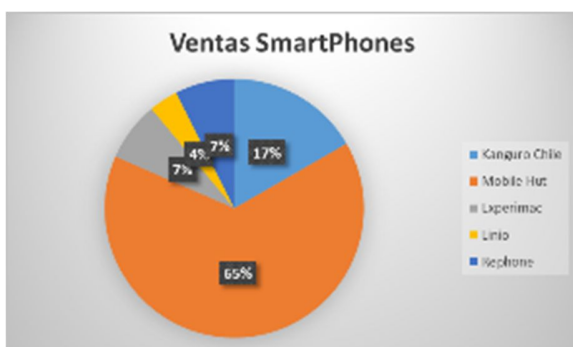
Se logran diferencias en el crecimiento de mercado:



3.-Determinación de los principales Competidores del Mercado:

Detalle en parte II.

Empresas	Locales	Islas	Online	Totales	Ventas POS	15%		Ventas SmartPhones	M\$ actual
						Online	TOTAL		
Kanguro Chile	1	2	1	4	54.000.000	9.529.412	63.529.412	44.470.588	16,7%
Mobile Hut	5	6	1	12	210.000.000	37.058.824	247.058.824	172.941.176	64,9%
Experimac	1			1	24.000.000	4.235.294	28.235.294	19.764.706	7,4%
Linio			1	1	-	13.764.706	13.764.706	9.635.294	3,6%
Rephone	1		1	2	24.000.000	4.235.294	28.235.294	19.764.706	7,4%
Total POS	8	8	4	20	312.000.000	68.823.529	380.823.529	266.576.471	100,0%



Lo relevante es poder proyectar el abastecimiento actual del mercado potencial, que calculamos en tan solo un 44,9% del total del mercado actual, con ventas totales por M\$ 218.400 con un potencial estimado de M\$ 486.727.

4.-Definicion del modelo de negocio (POS) N° de Locales:

Acá explicamos como iremos abriendo locales para alcanzar nuestra cuota de mercado objetivo por año, dada la venta actual proyectada del mercado:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mercado total Smartphones	6.872.700	7.020.979	14.419.300	29.242.285	30.352.309
Ventas en Tiendas	701.307	1.819.303	5.819.886	8.131.564	9.260.593
Ventas promedio mensuales en tiendas	58.442	151.609	484.991	677.630	771.716
Venta Maxima por local	80.784	80.784	80.784	80.784	80.784
# Locales por cap maxima	1	2	6	8	10
# Locales proyectados curva exp	6	7	8	9	10

5.-Ventas Estimadas por apertura de Local

Definición de modelo de ventas por local, detalle en parte II de este Plan de Negocios:



Resumen Venta T-Smart	Año 1	Año2	Año 3	Año 4	Año 5
SmartPhones	490.915	1.273.512	4.073.920	5.692.095	6.482.415
Accesorios	210.392	545.791	1.745.966	2.439.469	2.778.178
Online SmartPhones	86.632	224.737	718.927	1.004.487	1.143.956
Online Accesorios	37.128	96.316	308.112	430.495	490.267
Total Venta (\$)	825.067	2.140.357	6.846.925	9.566.546	10.894.816
Prom. Mensual	68.756	178.363	570.577	797.212	907.901
Precios Prom SmartPhones	93,800	93,800	93,800	93,800	93,800
Precios Prom. Accesorios	11,000	11,000	11,000	11,000	11,000
Venta SmartPhones Uds	6.157	15.973	51.096	71.392	81.305
Venta Accesorios Uds	22.502	58.373	186.734	260.906	297.131

II.-Análisis y principales supuestos utilizados en la estimación de los costos y Gastos de Administración y Ventas: acá se presenta un resumen, el detalle en la parte II de este Plan de Negocios.

1.-Definición de costos de productos

iPhone 6S	peso carga	Samsung S6	
Precio FOB	242.000	Precio FOB	221.000
Flete China - Chile	700	Flete China - Chile	700
Total CNF	242.700	Total CNF	221.700
Seguro	971	Seguro	887
Total CIF	243.671	Total CIF	222.587
Manejo aduanero	487	Manejo aduanero	445
Agente Aduana	853	Agente Aduana	779
Derecho aduana	14.620	Derecho aduana	13.355
Iva	46.297	Iva	42.291
Flete dentro de chile	244	Flete dentro de chile	223
Total DDP	306.172	Total DDP	279.680
Costos Bancarios	1.439	Costos Bancarios	1.314
Control de Calidad	-	Control de Calidad	-
Costo Total Bruto	307.611	Costo Total Bruto	280.995
Iva Credito	46.297	Iva Credito	42.291
Costo Total Neto	261.314	Costo Total Neto	238.703
Costo Unitario Neto	261,31	Costo Unitario Neto	238,70
Precio Neto Venta	373,31	Precio Neto Venta	341,00
Margen	111,99	Margen	102,30
Iva	70,93	Iva	64,79
Precio Bruto	444,23	Precio Bruto	405,80
Diferencia Iva (debito- credito)	24,63	Diferencia Iva (debito- credito)	22,50

2.- Detalle de costos de implementación de locales y oficina:

1.- Tienda	costo UF	m2	Total UF	en \$	
Obra Gruesa	12	65	780	20.611.500	
mobiliario	6	65	390	10.305.750	30.917.250
Arriendo mensual	1,6	65	104	2.748.200	
Gastos Comunes	0,42	65	27,3	721.403	
Promocion	0,16	65	10,4	274.820	
Total				34.661.673	3.744.423

3.- Estimación de gastos de administración mensuales:

Gastos Mensuales	Opex
Arriendo locales	3.744.423
Arriendo oficina-bodega	2.193.275
Remuneraciones	Ver hoja Remuneraciones
Internet + telefonía	50.000
Toner Impresora	25.000
Resmas de papel	10.000
servicios generales	200.000
combustible + mantencion	100.000
Aseo	100.000
Software	156.000
Total	6.578.698

III.-Inversión en Activos Fijos: detalle en parte II de este Plan de Negocios.

Definición de inversiones:

http://www.sii.cl/pagina/valores/bienes/tabla_vida_enero.htm							
Inversión en activos Fijos	Costo Unitario	N° unidades x local	Total por local	Unidades Inv Inicial	Inversion Inicial	Vida util acelerada	depreciacion mensual
Camion 3/4 distribucion	21.000.000	1	21.000.000	1	21.000.000	24	875.000
Multifuncional	400.000	1	400.000	4	1.600.000	12	33.333
computadores	300.000	1	300.000	13	3.900.000	24	12.500
Mobiliario	10.305.750	1	10.305.750	4	41.223.000	24	429.406
Obra gruesa	20.611.500	1	20.611.500	4	82.446.000	60	343.525
Laptop Oficinas	500.000	1	500.000	14	7.000.000	24	20.833
Total			52.617.250		157.169.000		1.714.598

IV.-Remuneraciones

Estructura de remuneraciones para cálculo del plan financiero

Clasificación	Head Count	Promedios mensuales x Head Count					Base + Variable + Bonos		
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total 5 años	Prom. 5 años	
Remuneración por persona	# Locales	6	7	8	9	10			
Directorio	Indirecto	4	0	250	260	270	281	1.062	212
Gte General	Indirecto	1	0	4.284	8.931	11.328	12.569	37.112	9.278
Gte Comercial	Indirecto	1	2.181	3.283	6.107	7.779	8.642	27.991	5.598
Jefe Operaciones	Indirecto	1	1.138	1.553	2.384	2.887	3.160	11.123	2.225
Jefe Adm y Finanzas	Indirecto	1	1.138	1.553	2.384	2.887	3.160	11.123	2.225
Jefe Local	Directo	1	1.259	1.570	2.425	2.757	2.831	10.842	2.168
Ejecutivos de Venta	Directo	3	586	700	992	1.108	1.138	4.523	905
Supply Chain	Indirecto	1	903	1.158	1.782	2.159	2.363	8.365	1.673
Bodega y desp	Indirecto	3	334	423	632	760	829	2.979	596
CS Manager	Indirecto	1	1.138	1.553	2.384	2.887	3.160	11.123	2.225
Ejecutivos Atención	Indirecto	2	503	713	1.287	1.661	1.846	6.010	1.202
Trade Manager	Indirecto	1	938	1.281	2.101	2.593	2.854	9.767	1.953
Product Manager	Indirecto	1	938	1.281	2.101	2.593	2.854	9.767	1.953
Tesorero	Indirecto	1	903	1.158	1.782	2.159	2.363	8.365	1.673
Enc. RRHH	Indirecto	1	1.103	1.381	2.013	2.399	2.613	9.510	1.902
Recepcionista	Indirecto	1	553	769	1.377	1.737	1.925	6.361	1.272
0			13.614	22.910	38.942	47.963	52.590	176.019	35.204
Total directo			1.845	2.270	3.417	3.864	3.968	15.365	3.073
Total indirecto			11.769	20.640	35.525	44.098	48.622	160.654	32.131

V.-Capital de Trabajo

Capital de trabajo por método contable, detalles en parte II de este Plan de Negocios:

Activo Circulante	
Caja	
CxC	30 días de desface
Inventarios	30 días - import
Iva Crédito	30 días de desface
Pasivo Circulante	
Iva debito	30 días desface
PPM	30 días desface
C x pagar	30 días crédito
Sueldos por pagar	1 mes

		Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Total Activo circulante		- 145.140	57.053	1.161.320	1.358.186	1.530.793
Total pasivo Circulante		93.689	259.726	554.539	646.946	728.618
AC-PC		- 238.829	- 202.673	606.781	711.241	802.175
Variacion de K de T		- 238.829	36.156	809.454	104.460	90.934

VI.-Tasa de descuento

Nuestra Tasa de descuento será de un 15,03%, detalles de cada ítem en parte II de este Plan de Negocios. La fórmula aplicada es:

Cálculo tasa de descuento

Tasa de descuento = 15,03%

$$(Tasa de descuento) r_0 = r_f + B \cdot PRM + PRP + REN + PL$$

rf =	1,14%	Tasa BTU 5 años UF (http://si3.bcentral.cl/Boletin/secure/boletin.aspx?idCanasta=1MRMW2951)
B =	0,80	Retail General Damodaran
PRM (rm-rf)	6,91%	Damodaran 2017 (equity for Chile)
PRP =	0,86%	Tasa indicada en Damodaran como Premio por riesgo a Chile (Ene 2017) / http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html
REN =	3,50%	Riesgo asociado a la inversión inicial Startups
PL =	4,00%	Tasa indicada para Sociedades Anónimas cerradas, valor aproximado dado el supuesto que con 4 socios sería más fácil de liquidar

VII.-Flujo de Caja Descontado + EERR + Balance + P&L x local

Detalles en parte II de este Plan de Negocios y en **anexo 9**.

Crecimiento a perpetuidad	0,24%
Tasa de descuento	15,03%
Valor Actual Neto (VAN)	\$6.230.471
Tasa Interna de Retorno (TIR)	108%
Período de Recupero (en años)	4

Evaluación financiera Proyecto SmartPhones Pre-Owned (T-Smart) - En miles CLP								
		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total 5 años
Ingresos	SmartPhones - Tiendas		490.915	1.273.512	4.073.920	5.692.095	6.482.415	18.012.858
	Accesorios - Tiendas		210.392	545.791	1.745.966	2.439.469	2.778.178	7.719.796
	Online SmartPhones		86.632	224.737	718.927	1.004.487	1.143.956	3.178.740
	Online Accesorios		37.128	96.316	308.112	430.495	490.267	1.362.317
	Sub-Total Ventas		825.067	2.140.357	6.846.925	9.566.546	10.894.816	30.273.711
Costos Variables	Costos productos		428.427	1.111.410	3.555.359	4.967.559	5.657.282	15.720.037
	Remuneraciones Variables		50.742	188.718	565.308	775.231	880.961	2.460.965
	Arriendo variable		0	0	116.689	254.259	300.777	671.726
	Marketing variable		60.423	156.747	501.428	700.597	797.872	2.217.068
	Sub - Total Costos Variables		539.592	1.456.874	4.738.786	6.697.647	7.636.897	21.069.795
Margen contrib Directo		285.475	683.483	2.108.140	2.868.899	3.257.919	9.203.915	
% Margen Contrib Directo		34,6%	31,9%	30,8%	30,0%	29,9%	30,4%	
Costos Fijos	Arriendos locales		202.199	314.531	359.465	404.398	449.331	1.729.923
	Arriendo Oficina-Bodega		26.319	26.319	26.319	26.319	26.319	131.597
	Remuneraciones Fijas		267.600	394.878	450.273	498.284	548.215	2.159.251
	Gastos Adm y ventas		55.122	70.032	75.996	81.960	87.924	371.034
	Marketing Fijo		30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	150.000
	Sub - Total Costos Fijos		581.240	835.761	942.053	1.040.961	1.141.789	4.541.804
	Total Costos Fijos/ Ventas		70,4%	39,0%	13,8%	10,9%	10,5%	15,0%
	EBITDA		- 295.765	- 152.278	1.166.087	1.827.938	2.116.130	4.662.111
	Depreciación		69.763	109.863	56.936	52.729	56.851	346.142
	Amortización puesta en marcha		103.633	0	0	0	0	103.633
Sub - Dep + amortización		173.396	109.863	56.936	52.729	56.851	449.775	
Resultado antes de Impuestos		-469.161	-262.141	1.109.151	1.775.209	2.059.279	4.212.336	
27% Impuesto		0	0	102.019	479.306	556.005	1.137.331	
Resultado Neto		-469.161	-262.141	1.007.132	1.295.903	1.503.273	3.075.005	
Resultado Neto / Ventas		-56,9%	-12,2%	14,7%	13,5%	13,8%	10,2%	
+ Depreciación		69.763	109.863	56.936	52.729	56.851	346.142	
+ Amortización		103.633	0	0	0	0	103.633	
- Inversiones en Activos Fijos		-157.469	-128.469	-32.117	-32.117	0	-224.821	
Gastos puesta en marcha		-103.633	0	0	0	0	0	
+/- Variación del Capital de Trabajo		238.829	-36.156	-809.454	-104.460	-90.934	-802.175	
+Perpetuidad (VT)						10.575.255	10.575.255	
Flujo proyecto		-261.102	-185.405	-220.551	222.496	1.212.054	12.044.445	
Flujo acumulado		-261.102	-446.507	-667.058	-444.562	767.493	12.811.937	

Además, podemos mostrar este FCC como EERR:

EERR en miles CLP							
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total 5 años
Ingresos Operacionales	SmartPhones - Tiendas	490.915	1.273.512	4.073.920	5.692.095	6.482.415	18.012.858
	Accesorios - Tiendas	210.392	545.791	1.745.966	2.439.469	2.778.178	7.719.796
	Online SmartPhones	86.632	224.737	718.927	1.004.487	1.143.956	3.178.740
	Online Accesorios	37.128	96.316	308.112	430.495	490.267	1.362.317
	Sub-Total Ingresos Oper.	825.067	2.140.357	6.846.925	9.566.546	10.894.816	30.273.711
Costos de ventas	Costos productos	428.427	1.111.410	3.555.359	4.967.559	5.657.282	15.720.037
	Margen Operacional	396.640	1.028.947	3.291.566	4.598.986	5.237.534	14.553.674
% Margen Operacional		48,1%	48,1%	48,1%	48,1%	48,1%	48,1%
Costos Operac. Adm/Ventas	Remuneraciones	318.342	583.596	1.015.582	1.273.515	1.429.181	4.620.215
	Arriendos locales	202.199	314.531	476.154	658.657	750.108	2.401.649
	Marketing	90.423	186.747	531.428	730.597	827.872	2.367.068
	Arriendo Oficina-Bodega	26.319	26.319	26.319	26.319	26.319	131.597
	Gastos Adm y ventas	55.122	70.032	75.996	81.960	87.924	371.034
	Depreciación	69.763	109.863	56.936	52.729	56.851	346.142
	Amortización puesta en marcha	103.633	0	0	0	0	103.633
	Sub-Total Costos Oper+Dep/Amort	865.801	1.291.088	2.182.415	2.823.777	3.178.256	10.341.337
Resultado Operacional (EBIT)	-469.161	-262.141	1.109.151	1.775.209	2.059.279	4.212.336	
Depreciaciones + Amort.	173.396	109.863	56.936	52.729	56.851	449.775	
EBITDA	-295.765	-152.278	1.166.087	1.827.938	2.116.130	4.662.111	
% EBITDA	-35,8%	-7,1%	17,0%	19,1%	19,4%	15,4%	
27% Impuesto	0	0	102.019	479.306	556.005	1.137.331	
Utilidad después de impuesto	-469.161	-262.141	1.007.132	1.295.903	1.503.273	3.075.005	
% Utilidad después de impto	-56,9%	-12,2%	14,7%	13,5%	13,8%	10,2%	
# Acciones	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	
Utilidad x acción	0,00	0,00	125,89	161,99	187,91	384,38	

Si analizamos este mismo esquema, pero aislando la información por local, podemos armar el P&L x local:

P&L x LOCAL		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total 5 años	Prom. 5 años
Ingresos	SmartPhones - Tiendas		109.714	257.582	716.352	770.800	771.351	2.625.798	525.160
	Accesorios - Tiendas		47.020	110.392	307.008	330.343	330.579	1.125.342	225.068
	Sub-Total Ventas		156.734	367.974	1.023.360	1.101.143	1.101.930	3.751.140	750.228
Costos Variables	Costos productos		81.408	191.125	531.533	571.933	572.342	1.948.342	389.668
	Remuneraciones Variables		6.269	20.273	47.664	44.046	49.750	168.002	33.600
	Mkt y vtas variable		11.478	26.948	74.945	80.641	80.699	274.711	54.942
	Arriendo variable		0	1.945	37.959	44.259	44.323	128.487	25.697
	Sub - Total Costos Variables		99.155	240.292	692.101	740.880	747.115	2.519.543	503.909
	Margen contrib Directo		57.579	127.682	331.259	360.263	354.815	1.231.597	246.319
	% Margen Contrb Directo		36,7%	34,7%	32,4%	32,7%	32,2%	32,8%	32,8%
Costos Fijos	Arriendos locales		44.933	44.933	44.933	44.933	44.933	224.665	44.933
	Remuneraciones Fijas		30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	150.000	30.000
	Gastos Adm y ventas		82.548	114.295	124.003	133.711	143.419	597.976	119.595
	Mkt Fijo		7.500	4.286	3.750	3.333	3.000	21.869	4.374
	Depreciación		10.075	9.675	4.122	4.122	4.122	32.117	6.423
	Amortización puesta en marcha		13.739	0	0	0	0	13.739	2.748
	Sub - Total Costos Fijos		188.795	203.189	206.808	216.100	225.474	1.040.366	208.073
	Total Costos Fijos/ Ventas		120,5%	55,2%	20,2%	19,6%	20,5%	27,7%	27,7%
	TOTAL COSTOS		287.950	443.481	898.909	956.980	972.589	3.559.909	711.982
	EBIT		-131.216	-75.507	124.451	144.163	129.341	191.231	38.246
	EBITDA		-107.402	-65.832	128.573	148.285	133.463	237.087	47.417
	% EBITDA		-68,5%	-17,9%	12,6%	13,5%	12,1%	6,3%	6,3%
27%	Impuesto		0	0	33.602	38.924	34.922	51.632	10.326
	Resultado Neto		-131.216	-75.507	90.849	105.239	94.419	139.598	27.920
	% Resultado Neto / Ventas		-83,7%	-20,5%	8,9%	9,6%	8,6%	3,7%	3,7%

IX.-Valor Residual

Se calcula un valor residual del proyecto de M\$ 10.575.255 al año 5.

Detalles en parte II de este Plan de Negocios.

X.-Flujo de Caja para el Inversionista

TIR de un 52% para una inversión de MM\$ 700 en 5 año.

Años	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujos x año Proyecto	-261.102	-185.405	-220.551	222.496	1.212.054	12.044.445
Flujo Inversionista	-700.000	-83.432	-99.248	100.123	545.424	5.420.000

XI.-Principales Ratios: detalle de cada uno en parte II de este Plan de Negocios.

1.-Ventas por M2= Ventas Totales/M2

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
701.307 = 1.798	1.819.303 = 3.998	5.819.886 = 11.192	8.131.564 = 13.900	9.260.593 = 14.247
390	455	520	585	650

Crecimiento Anual Ventas por M2				
Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
0,0%	122,4%	179,9%	24,2%	2,5%

2.-Utilidad Ventas = EBIT/ Ventas Totales

Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
-469.161	= -56,9%	-262.141	= -12,2%	1.109.151	= 16,2%	1.775.209	= 18,6%	2.059.279	= 18,9%
825.067		2.140.357		6.846.925		9.566.546		10.894.816	

3.-Margen Neto Utilidad = Utilidad Neta/Ventas Netas

Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
-469.161	= -56,9%	-262.141	= -12,2%	1.007.132	= 14,7%	1.295.903	= 13,5%	1.503.273	= 13,8%
825.067		2.140.357		6.846.925		9.566.546		10.894.816	

4.-% Margen de Contribución Variable = Margen Contribución/ Ventas Totales

Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
285.475	= 34,6%	683.483	= 31,9%	2.108.140	= 30,8%	2.868.899	= 30,0%	3.257.919	= 29,9%
825.067		2.140.357		6.846.925		9.566.546		10.894.816	

5.-Costo Fijo sobre Ventas = Costos Fijos/ Ventas Totales

Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
173.396	= 21,0%	109.863	= 5,1%	56.936	= 0,8%	52.729	= 0,6%	56.851	= 0,5%
825.067		2.140.357		6.846.925		9.566.546		10.894.816	

XII.-Análisis de Sensibilidad

Se sensibilizarán las principales variables del negocio en 3 escenarios, el detalle se encuentra en la parte II de este Plan de Negocios:

- Ingresos Tiendas.
- Volumen.
- Precio.
- Gastos Variables.
- Gastos Fijos.

Escenarios	Base	Escenario 1	Escenario 2
Ingresos Tiendas	0,00%	5,00%	-5,00%
Volumen	0,00%	5,00%	-5,00%
Precio	0,00%	5,00%	-5,00%
Gastos Variables	0,00%	-5,00%	5,00%
Costos Fijos	0,00%	-5,00%	5,00%
VAN	\$6.230.471,1	\$11.302.131,7	\$1.800.647,9
TIR	108%	152%	53,0%
Recupero	4	3	5

Análisis de Sensibilidad Individual de variables

Acá sensibilizamos cada variable independientemente, no como escenarios:

Sensibilidad			
Resultados obtenidos			
15%	Ingresos Tiendas +	VAN	\$11.631.605
		TIR	156,1%
		Recupero	3
-15%	Ingresos Tiendas -	VAN	\$733.937
		TIR	32,8%
		Recupero	5
5%	Volumen +	VAN	\$6.874.568
		TIR	112,6%
		Recupero	4
-5%	Volumen -	VAN	\$5.586.374
		TIR	102,5%
		Recupero	4
10%	Precio +	VAN	\$7.518.666
		TIR	117,1%
		Recupero	4
-10%	Precio -	VAN	\$4.942.277
		TIR	96,8%
		Recupero	4
10%	Gastos Variables +	VAN	\$3.448.951
		TIR	76,3%
		Recupero	5
-10%	Gastos Variables -	VAN	\$9.011.991
		TIR	133,9%
		Recupero	3
15%	Costos Fijos +	VAN	\$5.481.829
		TIR	95,1%
		Recupero	4
-15%	Costos Fijos -	VAN	\$6.979.113
		TIR	121,4%
		Recupero	4

9) Riesgos críticos

Acá se muestra un resumen, el detalle se encuentra en la parte II de este Plan de Negocios.

2 clasificaciones, de mercado y propios del negocio:

Riesgos de Mercado:

- **Habrá suficientes Clientes.**
- **Costos mayores a los esperados.**
- **Regulaciones Legales.**

Riesgos del Negocio

- **Riesgo operativo.**

Riesgo del equipo.

10) Propuesta para el Inversionista

Acá se muestra un resumen, el detalle se encuentra en la parte II de este Plan de Negocios.

- Acá hacemos un resumen de la **Descripción del negocio**, del **Mercado** y de la **Competencia**.

Resumen de la Propuesta

- 1) *Aumento de Capital M\$ 910.851*
- 2) *Aporte del Inversionista M\$ 700.000*
- 3) *Aporte Fundadores M\$ 210.851*
- 4) *Uso de Fondos: Déficit proyectado de 20 meses (Capex, Opex y WC)*
- 5) *Propiedad para el Inversionista: 45%*
- 6) *Acciones Inversionista: 4.000 acciones Serie A preferente*
- 7) *Acciones Fundadores: 4.000 Serie B comunes*
- 8) *Representación: 2 de 4 directores con Quorum calificado*
- 9) *Estrategia de salida: Clausula de (buyback) retro compra de acciones al año 6.*

Proyección Financiera

Nuestros inversionistas podrán optar a una TIR del 52% proyectada a los 5 años, con un VAN del proyecto alcanza a los M\$ 6.230.471 con una tasa de descuento del 15,03%. El proyecto alcanza una TIR del 108% con un período de recuperación de 4 años.

Años	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujos x año Proyecto	-261.102	-185.405	-220.551	222.496	1.212.054	12.044.445
Flujo Inversionista	-700.000	-83.432	-99.248	100.123	545.424	5.420.000
Crecimiento a perpetuidad	0,24%					
Tasa de descuento	15,03%					
Valor Actual Neto (VAN)	\$6.230.471					
Tasa Interna de Retorno (TIR)	108%					
Período de Recupero (en años)	4					
Participación Inversionistas	45%					
Tasa Interna de Retorno del Inversionista	52%					
Valorización Premoney	\$644.705					
Valorización Postmoney	\$1.555.556					

Uso de los fondos:

Destino Inversion	M\$	%
Inversiones en Activos Fijos	157.469	17,29%
Gastos puesta en marcha	103.633	11,38%
Capital de Trabajo	649.749	71,33%
Totales	910.851	100%

11) Conclusiones

A través del desarrollo metodológico de este Business Plan hemos logrado validar la oportunidad detectada, considerando una muy buena aproximación al mercado internacional que nos dio una sólida base para extrapolar los resultados locales e identificar los segmentos claves de clientes (prepago, GES C1b-C2-C3).

Logramos sustentar las distintas hipótesis relacionadas con los clientes y sus preferencias, reafirmando la existencia de un mercado y de su potencial, esto nos llevó a grandes y nuevos cuestionamientos que también lograron ser resueltos, en especial lo referente a los puntos críticos del modelo de negocios (logística y stock) y a las ventajas competitivas y el tamaño de mercado.

Al tener claro los segmentos y el tamaño de mercado, evaluamos a la competencia actual y potencial, logrando identificar que el 50% del mercado aún no está cubierto y que la oferta es débil respecto a lo que los clientes requieren. Esto nos llevó a colocar el mayor objetivo posible, ser líderes en 5 años con un 26,4% de Market Share, además Top of Mind y con la mejor calidad de servicio medible, pilares fundamentales en nuestra estrategia de negocios.

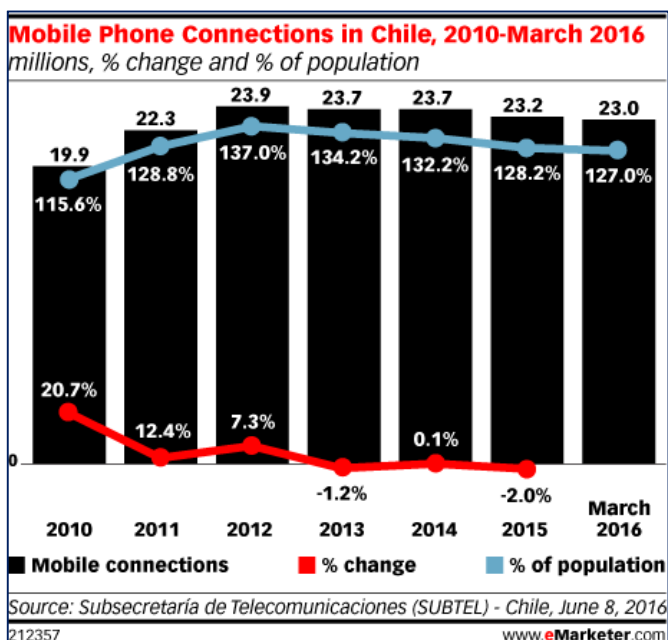
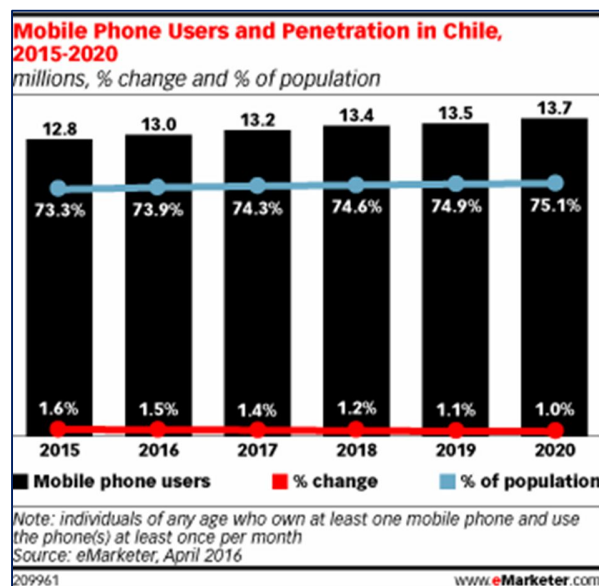
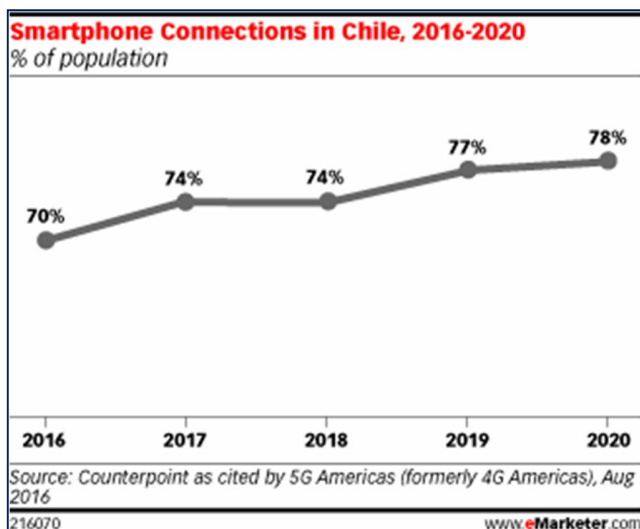
La principal conclusión dado lo mencionado anteriormente, y después de las proyecciones financieras mostradas con resultados esperados de una TIR de 108% y VAN de MM\$6.230, es que el proyecto es altamente ejecutable siendo un buen proyecto para inversionistas que quieran una alta rentabilidad a bajos riesgos en el momento actual.

Dado lo anterior, nuestro equipo buscará la forma de levantar este proyecto y materializarlo en los próximos 2 años.

12) Anexos

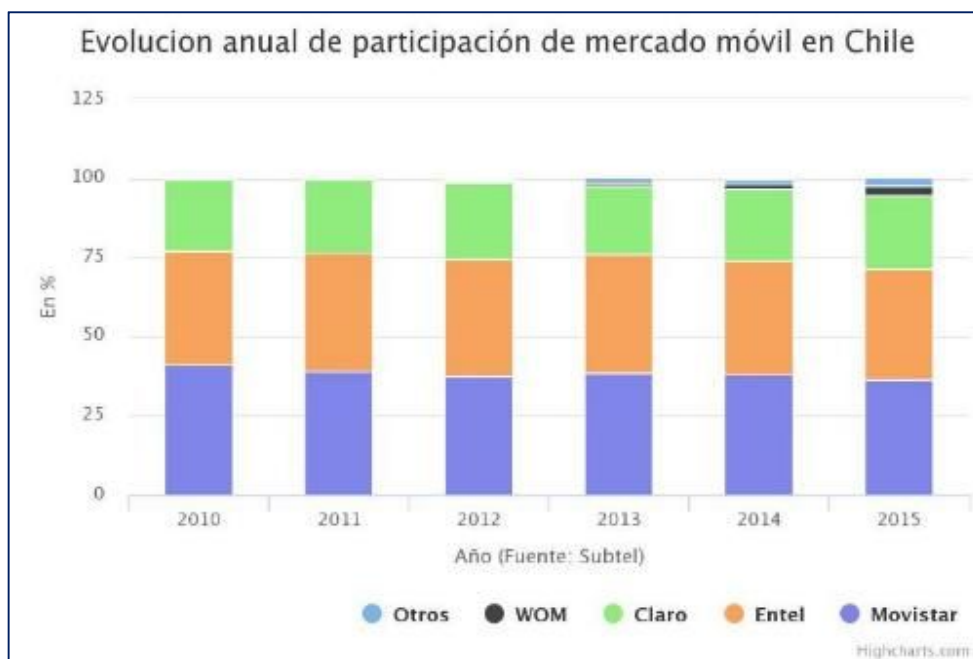
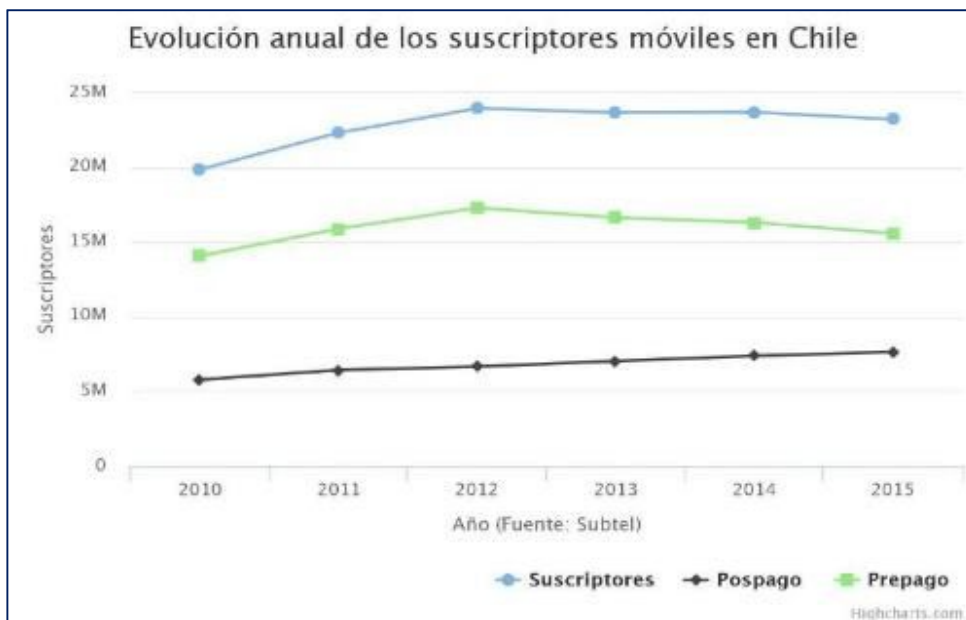
Anexo 1

Fuente: emarketer.com a través de <https://www.emarketer.com/Article/Chiles-Mobile-Market-Small-Advanced/1014241> y de <https://www.emarketer.com/Article/Chiles-Advanced-Mobile-Market-Turns-4G-LTE/1014484>

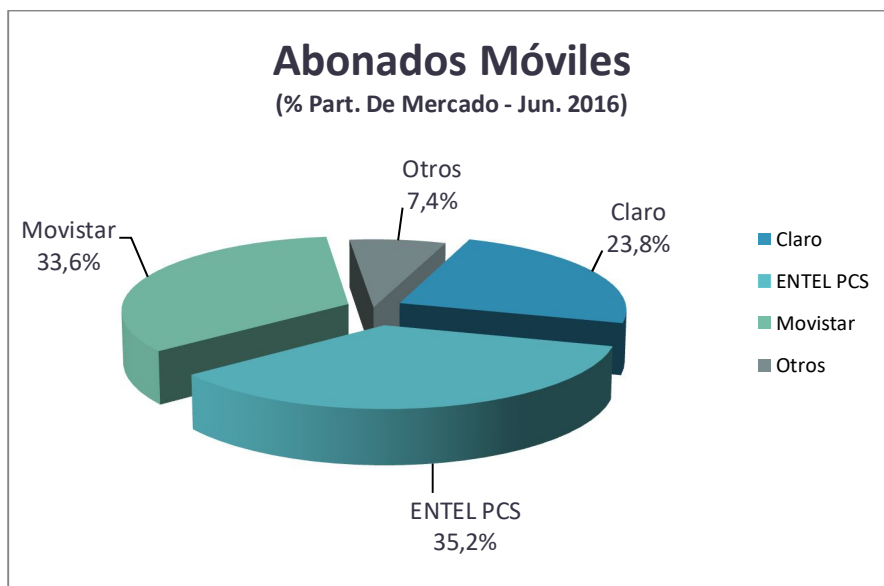


Anexo 2- Segmentos prepago y postpago

Fuente: <http://www.telesemana.com/blog/2016/05/23/estadisticas-mercado-de-telefoniamovil-de-chile/>



Anexo 3.- Participación de Mercado Abonados Móviles (Subtel)



Anexo 4.- Principales marcas de smartphones comercializadas en Chile

Top 10 postpago	Nombre del Smartphone	Tamaño pantalla	Cámara principal	Precio referencia (según plan)
1	Apple iPhone 5S 16 GB	4.0"	8 MP	\$89.990
2	Apple iPhone 6 16GB	4.7"	8 MP	\$234.990
3	Lenovo A2010	4.5"	5 MP	\$34.990
4	LG K10 LTE	5.3"	13 MP	\$39.990
5	LG K8 LTE	5.0"	8 MP	\$29.990
6	Moto G 3ra Generación	5.0"	13 MP	\$49.990
7	Moto X Play	5.5"	21 MP	\$179.990
8	Samsung Galaxy J2	4.7"	5 MP	\$29.990
9	Samsung Galaxy J5	5.0"	13 MP	\$69.990
10	Samsung Galaxy J7	5.5"	13 MP	\$109.990

Anexo 5.- Encuestas y Entrevistas

1.-Samsung

Existe un mercado en crecimiento de equipos usados a nivel mundial, y que esperan que en Chile también sé de, pero no es el foco de la compañía (aunque en USA se ha tratado de focalizar).

Actualmente Samsung recibe equipos en parte de pago en sus locales o a través de sus franquicias, los cuales son derivados por contrato y por un acuerdo comercial global con la empresa Brightstar, a precios bastante bajos (ya que no es el negocio principal) lo hacen como un driver para mejorar la frecuencia de renovación de equipos.

Brightstar está mal posicionada dentro de Samsung, por lo que él cree que una empresa con mejores condiciones locales tiene alternativas para negociar con ellos.

2.-Movistar:

¿Actualmente está recibiendo en parte de pago o comprando equipos usados de sus clientes o de otras cias? ¿Cuáles marcas si y cuáles no? Actualmente hay un programa llamado BuyBack. Consiste en comprar equipos de los clientes para que tengan un descuento en un equipo nuevo que quiera con movistar. No se aceptan equipos de otra compañía, solo de movistar. Todas las marcas se aceptan, existe una tabla de precios para los modelos que se van a recibir. Más información en www.movistar.cl

¿Dentro de su estrategia piensa que recibir equipos usados aumenta sus ventas y su nivel de servicio? Claro, se fideliza a los clientes que muchas veces no saben qué hacer con sus equipos antiguos y recibirlos por movistar les da el beneficio de descuento en nuestros productos, esto fideliza y aumenta nivel de servicio

¿Le interesaría armar una alianza con un nuevo actor que permita la venta de los equipos usados, y a la vez, active compra de equipos nuevos en sus canales ya existentes con mayor frecuencia? Siempre es bueno manejar nuevas alianzas, pero actualmente existe el programa BuyBack con un proveedor que se ofrece este servicio. Ese proveedor se encarga de estos equipos usados para refaccionarlos y venderlos en otros canales (Brightstar). Armar una nueva alianza implica participar en licitaciones para este programa.

¿Estaría dispuesto a formar una alianza con este nuevo canal si este le ofrece seguridad en la calidad, pagos, trabajo de marca, etc.? Caen en las licitaciones. La evaluación del proveedor depende de los puntos que se piden a los proveedores de la compañía.

¿Cuántos equipos reciben como usados o en reparación (\$ o cantidad, definir precio promedio)? Desconozco del proceso de BuyBack cuanto reciben como usados.

¿Cómo funciona la empresa en la operación con los fabricantes cuando capta un usado, un defectuoso o un refaccionado? ¿qué tiene que ver los fabricantes en recibir un usado? ¿los defectuosos entran a servicio técnico y se evalúa si tiene o no garantía, los refaccionados?, no tiene incidencia con los fabricantes.

Políticas de garantía con equipos usados o refaccionados. 3 meses un refaccionado que vendamos como movistar. Si esta usado por el cliente, la garantía es 1 año corrido desde la fecha de venta.

Política de precios con sus distribuidores o franquicias. Información que no se puede pasar, información confidencial.

3.-Virgin

¿Actualmente está recibiendo en parte de pago o comprando equipos usados de sus clientes o de otras cias? ¿Cuáles marcas si y cuáles no? Comentar el modelo y los actores del mercado, qué pasa con ese equipo posteriormente a ser recibido.

R: Actualmente no estamos comprando equipos sean estos nuevos o usados, para clientes o desde clientes.

¿Dentro de su estrategia piensa que recibir equipos usados aumenta sus ventas (clientes nuevos y actuales) y su nivel de servicio? Por favor comentar

R: La estrategia actual es separar el negocio del servicio telefónico, de los equipos. Por lo cual no vendemos equipos y tampoco participamos en el proceso de post venta de ellos. Eso ha permitido mejorar la percepción de servicio ya que parte importante de los reclamos con anterioridad estaban asociados a la tasa de falla de los equipos

¿Le interesaría armar una alianza con un nuevo actor que permita la venta de los equipos usados, y a la vez, active compra de equipos nuevos y planes en sus canales ya existentes con mayor frecuencia?

R: No estamos buscando alianzas de ese tipo.

¿Estaría dispuesto a formar una alianza con este nuevo canal si este le ofrece seguridad en la calidad, pagos, posicionamiento de marca, seriedad, etc.?

R: No estamos buscando alianzas de ese tipo.

¿Cuántos equipos reciben como usados o en reparación (\$ o cantidad, definir precio promedio)?

R: Actualmente no recibimos equipos usados o en reparación

¿Cómo funciona la empresa en la operación con los fabricantes cuando capta un usado, un defectuoso o un refaccionado?

R: Actualmente tenemos alianzas con fabricantes de equipos para en el retail hacer ventas de sim nuestras con equipos de ellos, pero todo el proceso de post venta del equipo usa el flujo de cada tienda y finalmente es canalizado hacia el fabricante.

Mencione las Políticas de garantía actuales con equipos usados o refaccionados que utiliza su empresa con los clientes finales o distribuidores.

R: No vendemos actualmente equipos, pero cuando se hacia la política era de 1 año de garantía para equipos nuevos y 6 meses para equipos usados.

Por favor dentro de lo posible comente la actual Política de precios con sus distribuidores o franquicias, sino es posible dar el dato exacto mencionar ciertos rangos para evaluar factibilidad de márgenes en la cadena de valor.

R: Actualmente no vendemos ni marginamos por concepto de equipos.

4.- Experimentac

En Chile se cerró la Master License, hubo 2 grupos inversionistas que llegaron a cancelar los dólares de la franquicia, por lo que tuvieron que elegir con quienes quedarse. Ellos están

presionando para la rápida apertura de la tienda, pero los chilenos (no dijo quiénes) se lo están tomando con calma y estima que a fin de año recién se abrirá.

En Chile partirán con 1 tienda ubicada en un centro comercial (no me dijo cuál) pero se abrieron a trabajar con más marcas, por lo que no será solo de Apple, sino con Samsung e incluso Huawei. Además, me comentó que estaban evaluando el tema incluso de vender juegos para consolas usados.

Me comentó que no tienen pensado en ningún caso vender productos nuevos...ya que NO quieren tener ninguna relación con las marcas como "Reseller", esto porque ellas se meten en tus márgenes y controlan los precios.

Este último comentario indica que no generan alianzas con las marcas y el stock solo lo generan o compran a otros distribuidores, pero el modelo es que cada tienda logre tener sus propios equipos en un tiempo "X". Pero el servicio de reparaciones y venta de accesorios genera un gran % de la venta.

Ya han abierto más de 100 tiendas, están por cerrar en Panamá, en Australia utilizaron el modelo directo de Franquiciar, ya han abierto 4 locales.

Ellos están interesados en que podamos ver Perú, ya que saben es un mercado complejo y no tienen inversionistas serios, ya han prospectado algunos sin éxito.

Sobre la opción de que abramos locales con los chilenos, existe, pero sería en unos 12-14 meses más ya que ellos no piensan franquiciar ningún local antes de esa fecha.

Finalmente, me explicó la estrategia de salida de la inversión...en general muchos inversionistas que adquieren la Master License o Franquicia, después de unos años puedan venderla a otro inversionista o a la marca, por un valor claramente mayor que lo invertido inicialmente.

Anexo 6.- Entrevista Cliente Incognito

Rephone:

No tienen Stock disponible de ningún equipo, próxima semana les llega un gran número de equipos que refaccionaran, tienen muchos pedidos pendientes.

Sólo trabajan con la marca Apple, se abastecen a través de la compra a particulares (página web vendomitelefono.com) y principalmente a través de las compañías operadoras de

telefonía. Próximo año empezarían a comercializar otras marcas como Samsung, trabajaron durante varios años con Falabella, pero hoy ya no tienen la alianza.

Los equipos son reparados y reacondicionados por su propio servicio técnico y te ofrecen hasta 6 meses de garantía. La transacción la puedes hacer completamente en línea tanto para comprar como vender tu equipo, no necesitas acudir a la tienda.

Los 2 negocios están separados, es decir tú puedes solo comprar o solo vender, no estas amarrado a que una vez que vendas tu equipo, les debas comprar a ellos.

Kanguro

Solo puedes vender tu equipo, si les compras uno a ellos, es decir, ellos no pagan en dinero, sino que reciben en parte de pago el celular que tienes. Puedes con eso acceder a otro equipo incluso nuevo, pero no tienen últimos modelos. -

Poseen distintas categorías:

- Openbox que son equipos casi nuevos, solo que no se encuentran en caja original.
- Seminuevos: que se dividen en 3 categorías, y que cuyo valor va disminuyendo:

A) equipos que se venden en la WEB y que han sido devueltos por las grandes tiendas porque presentan pequeños detalles, pero no presentan fallas técnicas.

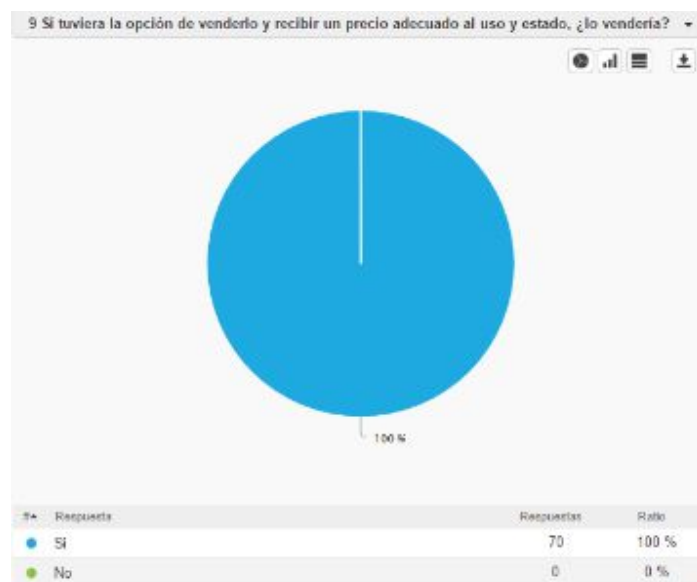
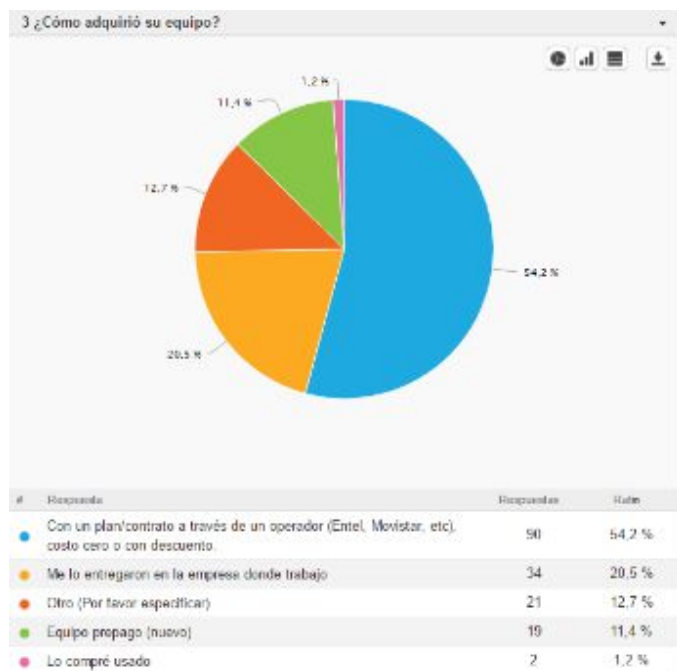
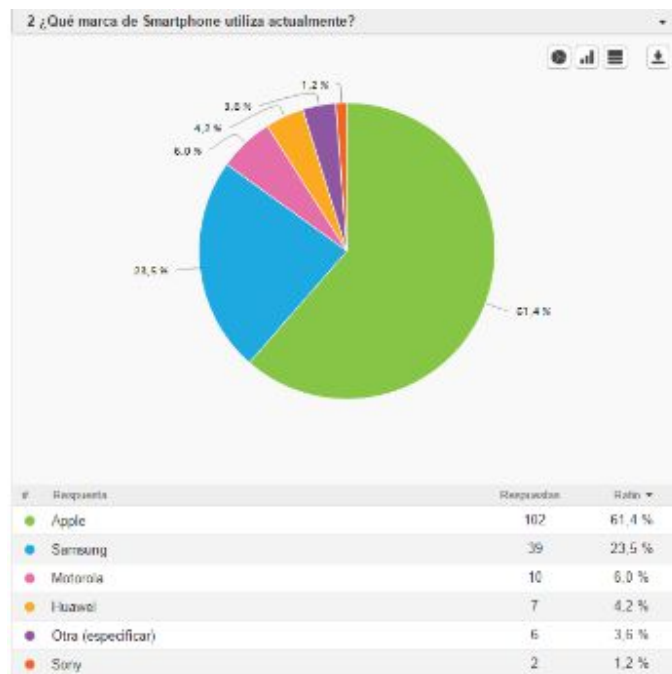
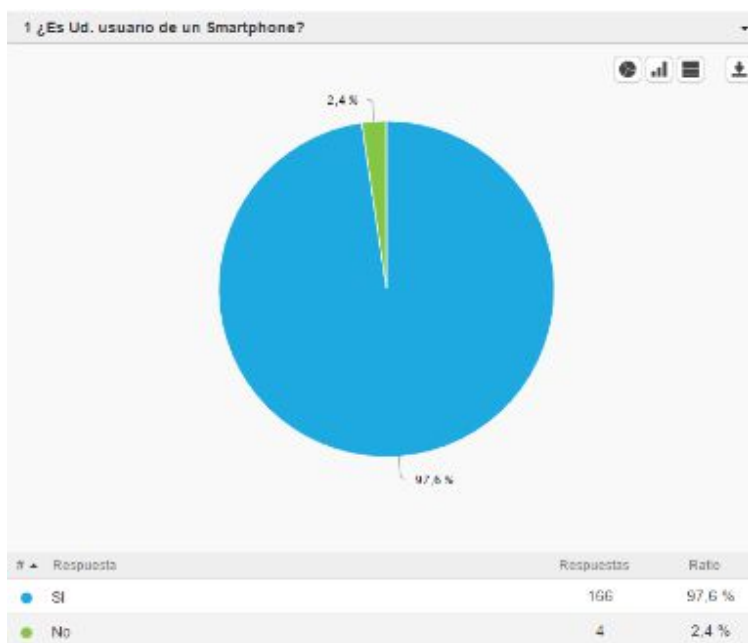
B) Equipos que presentan un uso y que tienen un detalle cosmético mucho mayor.

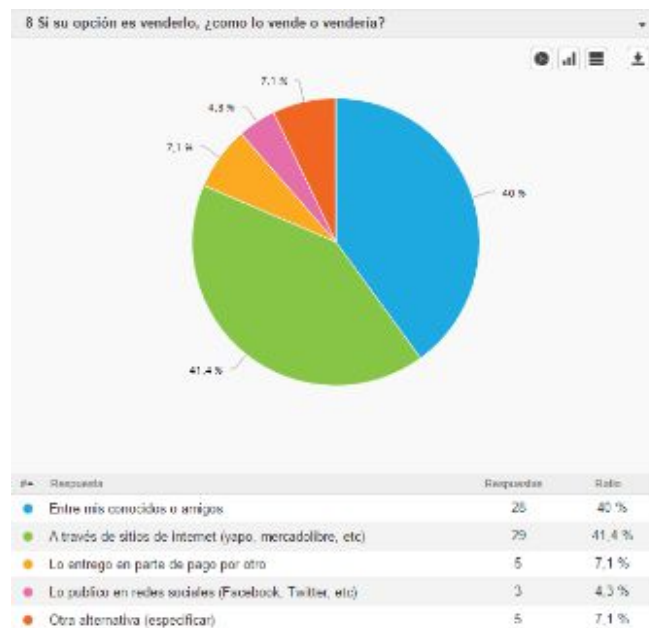
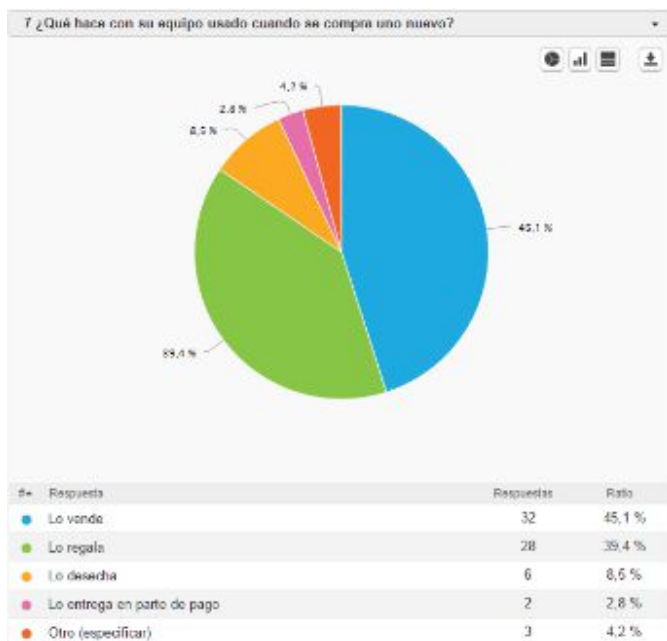
C) Equipos que presentan fallas técnicas como: puede que no le funcione el flash o la huella.

Tienen equipos que son traídos de Estados Unidos, y todos son liberados para todas las compañías chilenas. Solo openbox y seminuevos categoría A se comercializan por la WEB, los demás equipos sólo pueden ser adquiridos a través de las tiendas comerciales.

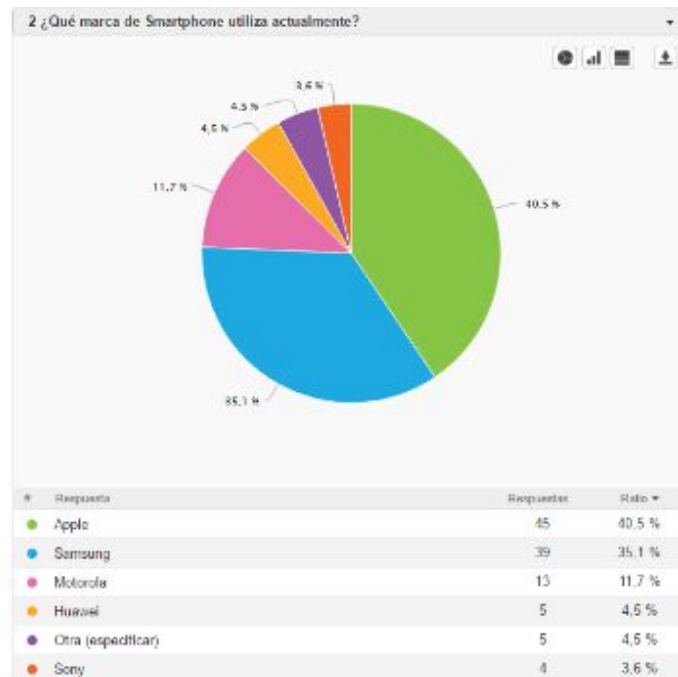
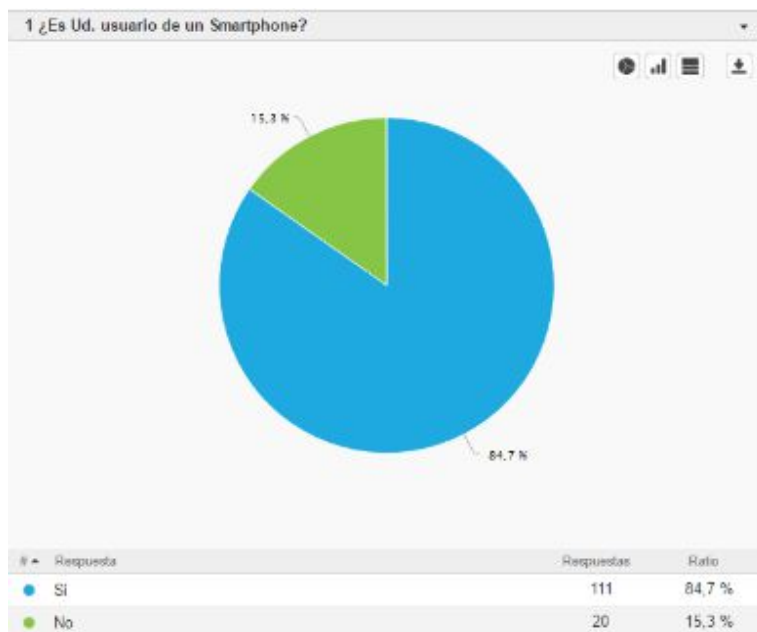
Anexo 7.- Encuestas Dirigidas a Clientes

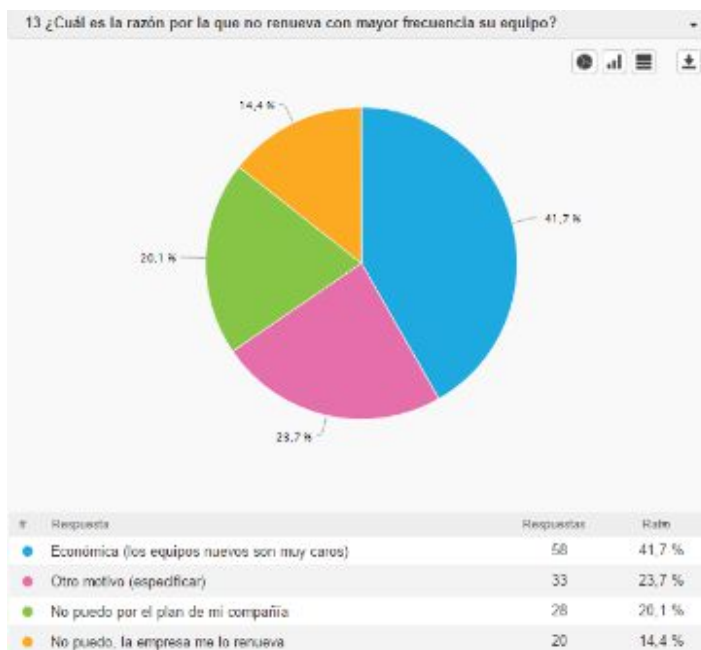
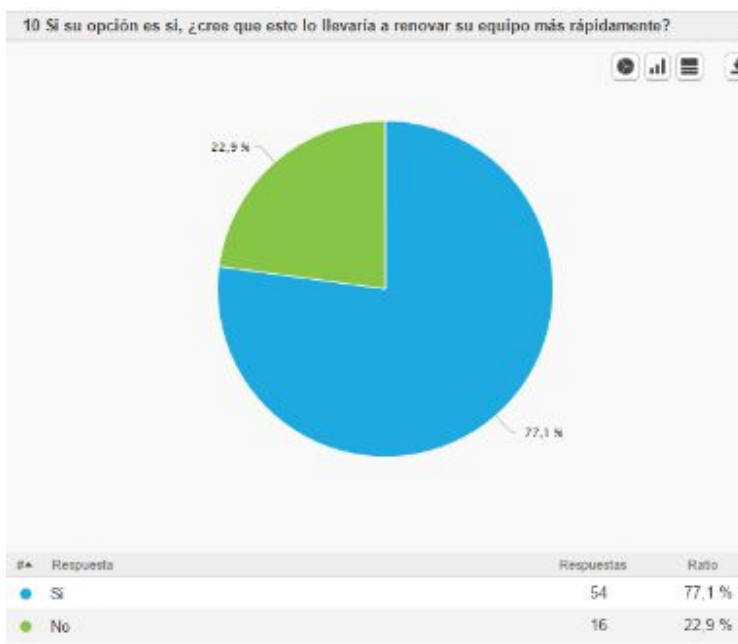
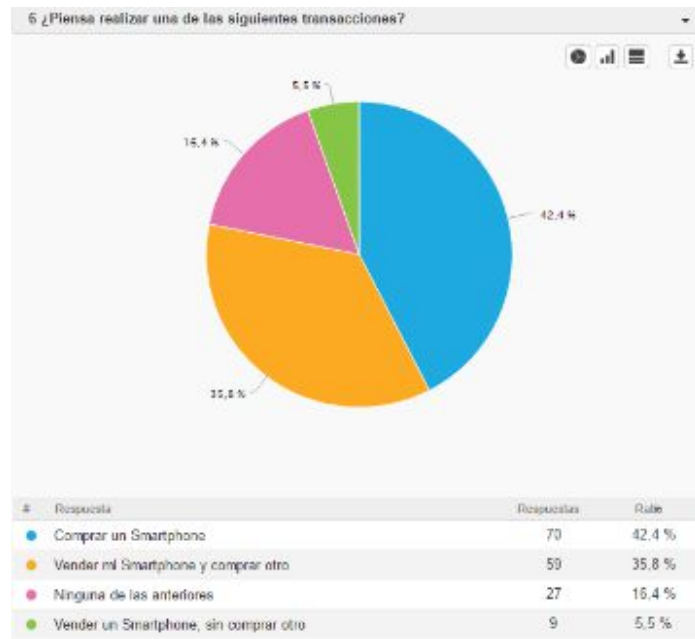
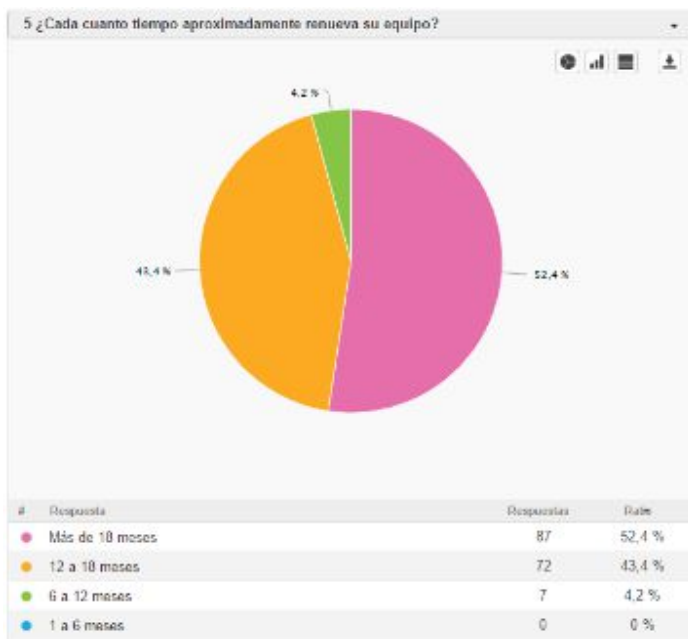
➔ Ingresos mayores a M\$ 2.100 (N=170 casos)





➔ Ingresos menores a M\$ 2.100 (N=131 casos)





Anexo 8 - Descripción Modelo compra/venta

Modelo de Negocios - detalle		Canal PreOwned Tecnología	
Proveedores	Como pensamos operar - CAPTACIÓN	Validación modelo	
Fabricantes (Apple, Samsung, LG, Motorola, Sony, Huawei, DELL, HP, etc)	1) Fabricantes reciben productos en parte de pago por un producto nuevo, luego lo venden a PreOwned, precios y productos establecidos, acuerdo comercial. 2) Fabricantes reciben productos con problemas por garantía, lo reparan y lo venden a PreOwned, precios y productos establecidos, acuerdo comercial. 3) Fabricantes reciben devoluciones de retailers o distribuidores por daños en el packaging u otros (openbox), lo venden a PreOwned, precios y productos establecidos, acuerdo comercial.	Entrevistas en profundidad con fabricantes para verificar viabilidad de operación planteada o acuerdo comercial	
Operadores (Entel, Movistar, Claro, Wom, Virgin, VTR)	1) Operadores reciben productos en parte de pago por un producto nuevo, luego lo venden a PreOwned, precios y productos establecidos, acuerdo comercial. 2) Operadores reciben productos con problemas por garantía, se cambian por nuevos, lo reparan ellos o el fabricante y lo venden a PreOwned, precios y productos establecidos, acuerdo comercial. 3) Operadores definen que productos tienen como muestras u openbox, lo venden a PreOwned, precios y productos establecidos, acuerdo comercial. 4) Operadores reciben productos usados de otras cias. En parte de pago, lo venden a PreOwned, precios y productos establecidos, acuerdo comercial.	Entrevistas en profundidad con Operadores para verificar viabilidad de operación planteada o acuerdo comercial. Estudio exploratorio de proceso actual de usados o reparados.	
Retailers / Resellers (Falabella, Ripley, Paris, MacOnline, Reifschneider, etc)	1) Retailers reciben productos en parte de pago por un producto nuevo, luego lo venden a PreOwned, precios y productos establecidos, acuerdo comercial. 2) Retailers reciben productos con problemas por garantía, se cambian por nuevos, lo reparan ellos o el fabricante y lo venden a PreOwned, precios y productos establecidos, acuerdo comercial. 3) Retailers definen que productos tienen como muestras u openbox, lo venden a PreOwned, precios y productos establecidos, acuerdo comercial.	Entrevistas en profundidad con retailers para verificar viabilidad de operación planteada o acuerdo comercial. Analizar tamaño del mercado.	
Distribuidores PreOwned (Internacionales --> Brightstar)	1) Distribuidores (de usados) ofertan a PreOwned productos y precios existentes, se realiza acuerdo comercial y se arma posible operación logística.	Acuerdo con distribuidores globales de productos usados garantizados. Revisar factibilidad de operar en conjunto.	
Cientes finales (Renovación o Venta)	1) Clientes finales que deseen renovar su equipo, pueden vender su equipo y recibir una Gift Card para la compra del nuevo donde el lo estime (fabricante, operador o retailer). 2) Clientes que no quieran renovar su equipo, pero quieren vender el actual, lo pueden hacer y recibir dinero o darlo en parte de pago por algo en stock. 3) Clientes que actualmente venden sus productos en portales P2P son contactador por "captadores" y se les compran los productos, previa revisión y acuerdo comercial.	Estudio de mercado sobre preferencias de clientes que quieren vender sus celulares, canal actual es C2C, ver factibilidad de B2C y determinar segmentos y preferencias, además de proyectar tamaño de mercado.	

Modelo de Negocios - detalle

Canal PreOwned Tecnología

Demanda	Como pensamos operar - VENTA	Validación modelo
Clientes finales (personas que compran un producto usado certificado)	1) Clientes que necesitan comprar un equipo se acercan a la sucursal o ingresan a través de los canales de contacto (website, fonocompra, APP, Facebook Store, MercadoLibre, Yapo) y realizan la compra. 2) Clientes que quieren renovar por un equipo mejor pero PreOwned se acerca a la tienda, entrega en parte de pago el equipo y se lleva uno mejor cancelando la diferencia. 3) Cliente que quiere comprar un equipo nuevo pero quiere vender el antiguo, se acerca a la sucursal o es contactado por el equipo de "Captación", cliente al final decide si se lleva efectivo o una Gift Card con un % de descuento para ir a nuestra red de asociados (fabricante, retailer u operador).	(1) Encuesta a cliente final para estudiar: - Necesidad actual de contar con la alternativa, versus competencia o mercado C2C. Propensión de compra por % adicional. - Servicios y productos + demandados, evaluar Mix comercial. - Valorización de tienda especializada, versus Outlet + Canal Online. - Tamaño de mercado (dda potencial) - Pricing - Definición de servicios + valorados.
Distribuidores Nacionales (tiendas especializadas)	1) Tienda especializada en venta de artículos tecnológicos, puede solicitar ser distribuidor autorizado Pre-Owned. 2) Se pueden generar ventas de oportunidad a través de una red de acuerdos comerciales, partners están ligados a nuestros stocks y van bloqueando de acuerdo a ventas por un % de comisión. 3) Opciones de desarrollar franquicias locales, para generar rápida cobertura, ver modelo.	Estudiar a nivel exploratorio opciones de Distribuidores y Franquicias, nivel de interés y de pricing actual, además de posibles integraciones o acuerdos.
Distribuidores Export (tiendas especializadas)	1) Stock captado no relevante para la demanda interna, puede ser ofertado regionalmente a través de Distribuidores y acuerdos comerciales (export).	Estudiar a nivel exploratorio opciones de Distribuidores Export, nivel de interés y de pricing actual, además de posibles integraciones o acuerdos. ¿Es posible que productos que no se venden en Chile sean de interés en otro país?

Anexo 9 – Flujo descontado del proyecto

	Año 0	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total 5 años	
Ingresos																				
SmartPhones - Tiendas		26.896	26.910	26.930	26.960	27.005	27.073	54.069	54.232	54.474	54.834	55.370	56.163	490.915	1.273.512	4.073.920	5.692.095	6.482.415	18.012.858	
Accesorios - Tiendas		11.527	11.533	11.541	11.554	11.574	11.603	23.172	23.242	23.346	23.500	23.730	24.070	210.392	545.791	1.745.966	2.439.469	2.778.178	7.719.796	
Online SmartPhones		4.746	4.749	4.752	4.758	4.766	4.778	9.542	9.570	9.613	9.677	9.771	9.911	86.632	224.737	718.927	1.004.487	1.143.956	3.178.740	
Online Accesorios		2.034	2.035	2.037	2.039	2.042	2.048	4.089	4.102	4.120	4.147	4.188	4.248	37.128	96.316	308.112	430.495	490.267	1.362.317	
Sub-Total Ventas		45.204	45.226	45.261	45.311	45.387	45.500	90.872	91.146	91.553	92.159	93.058	94.391	825.067	2.140.357	6.846.925	9.566.546	10.894.816	30.273.711	
Costos Variables																				
Costos productos		23.473	23.484	23.502	23.529	23.568	23.627	47.187	47.329	47.540	47.855	48.322	49.014	428.427	1.111.410	3.555.359	4.967.559	5.657.282	15.720.037	
Remuneraciones Variables		2.780	2.781	2.784	2.787	2.791	2.798	5.589	5.605	5.631	5.668	5.723	5.805	50.742	188.718	565.308	775.231	880.966	2.460.965	
Arriendo variable		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	116.689	254.259	300.777	671.726	
Marketing variable		3.310	3.312	3.315	3.318	3.324	3.332	6.655	6.675	6.705	6.749	6.815	6.913	60.423	156.747	501.428	700.597	797.872	2.217.068	
Sub - Total Costos Variables		29.563	29.578	29.600	29.634	29.683	29.757	59.430	59.609	59.875	60.272	60.860	61.731	539.592	1.456.874	4.738.786	6.697.647	7.636.897	21.069.795	
Margin contrib Directo		15.641	15.648	15.660	15.678	15.704	15.743	31.442	31.537	31.678	31.887	32.198	32.659	285.475	683.483	2.108.140	2.868.899	3.257.919	9.203.915	
% Margin Contrib Directo		34,6%	34,6%	34,6%	34,6%	34,6%	34,6%	34,6%	34,6%	34,6%	34,6%	34,6%	34,6%	34,6%	31,9%	30,8%	30,0%	29,9%	30,4%	
Costos Fijos																				
Arrendos locales		11.233	11.233	11.233	11.233	11.233	11.233	22.467	22.467	22.467	22.467	22.467	22.467	202.199	314.531	359.465	404.398	449.331	1.729.923	
Arriendo Oficina-Bodega		2.193	2.193	2.193	2.193	2.193	2.193	2.193	2.193	2.193	2.193	2.193	2.193	26.319	26.319	26.319	26.319	26.319	131.597	
Remuneraciones Fijas		18.550	18.550	18.550	18.550	18.550	18.550	26.050	26.050	26.050	26.050	26.050	26.050	267.600	394.878	450.273	498.284	548.215	2.159.251	
Gastos Adm y ventas		3.848	3.848	3.848	3.848	3.848	3.848	5.339	5.339	5.339	5.339	5.339	5.339	55.122	70.032	75.996	81.960	87.924	371.034	
Marketing Fijo		2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	150.000	
Sub - Total Costos Fijos		38.325	38.325	38.325	38.325	38.325	38.325	58.549	58.549	58.549	58.549	58.549	58.549	581.240	835.761	942.053	1.040.961	1.141.789	4.541.804	
Total Costos Fijos/ Ventas		84,8%	84,7%	84,7%	84,6%	84,4%	84,2%	64,4%	64,2%	64,0%	63,5%	62,9%	62,0%	70,4%	39,0%	13,8%	10,9%	10,5%	15,0%	
EBITDA		-22.684	-22.676	-22.664	-22.647	-22.621	-22.581	-27.107	-27.012	-26.871	-26.662	-26.350	-25.889	-295.765	-152.278	1.166.087	1.827.938	2.116.130	4.662.111	
Depreciación		4.554	4.554	4.554	4.554	4.554	4.554	7.073	7.073	7.073	7.073	7.073	7.073	69.763	109.863	56.936	52.729	56.851	346.142	
Amortización puesta en marcha		8.636	8.636	8.636	8.636	8.636	8.636	8.636	8.636	8.636	8.636	8.636	8.636	103.633	0	0	0	0	103.633	
Sub - Dep + amortizacion		13.190	13.190	13.190	13.190	13.190	13.190	15.709	15.709	15.709	15.709	15.709	15.709	173.396	109.863	56.936	52.729	56.851	449.775	
Resultado antes de Impuestos		-35.874	-35.866	-35.855	-35.837	-35.811	-35.772	-42.816	-42.721	-42.580	-42.371	-42.060	-41.598	-469.161	-262.141	1.109.151	1.775.209	2.059.279	4.212.336	
27% Impuesto		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	102.019	479.306	556.005	1.137.331	
Resultado Neto		-35.874	-35.866	-35.855	-35.837	-35.811	-35.772	-42.816	-42.721	-42.580	-42.371	-42.060	-41.598	-469.161	-262.141	1.007.132	1.295.903	1.503.273	3.075.005	
Resultado Neto / Ventas		-79,4%	-79,3%	-79,2%	-79,1%	-78,9%	-78,6%	-47,1%	-46,9%	-46,5%	-46,0%	-45,2%	-44,1%	-56,9%	-12,2%	14,7%	13,5%	13,8%	10,2%	
+ Depreciación		4.554	4.554	4.554	4.554	4.554	4.554	7.073	7.073	7.073	7.073	7.073	7.073	69.763	109.863	56.936	52.729	56.851	346.142	
+ Amortización		8.636	8.636	8.636	8.636	8.636	8.636	8.636	8.636	8.636	8.636	8.636	8.636	103.633	0	0	0	0	103.633	
- Inversiones en Activos Fijos		-157.469	0	0	0	0	0	-96.352	0	0	0	0	-32.117	-128.469	-32.117	-32.117	-32.117	0	-224.821	
Gastos puesta en marcha		-103.633												0	0	0	0	0	0	
+/- Variación del Capital de Trabajo		19.902	19.902	19.902	19.902	19.902	19.902	19.902	19.902	19.902	19.902	19.902	19.902	238.829	-36.156	-809.454	-104.460	-90.934	-802.175	
+Perpetuidad (VT)																		10.575.255	10.575.255	
Flujo proyecto		-261.102	-2.782	-2.774	-2.762	-2.744	-2.718	-99.031	-7.205	-7.110	-6.969	-6.759	-6.448	-38.104	-185.405	-220.551	222.496	1.212.054	12.044.445	12.811.937
Flujo acumulado		-261.102	-2.782	-5.555	-8.317	-11.062	-13.780	-112.810	-120.015	-127.125	-134.094	-140.853	-147.301	-185.405	-446.507	-667.058	-444.562	767.493	12.811.937	

Crecimiento a perpetuidad	0,24%
Tasa de descuento	15,03%
Valor Actual Neto (VAN)	\$6.230.471
Tasa Interna de Retorno (TIR)	108%
Período de Recupero (en años)	4