



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

PARTE II

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

Alumno: Freddy Monilla V.

Profesor Guía: Claudio Dufeu.

Santiago, mayo 2017

Tabla de Contenido

1) Resumen ejecutivo	- 2 -
2) Oportunidad de Negocio.....	- 3 -
3) Análisis de la Industria, competidores, clientes.	- 4 -
3.1) INDUSTRIA:.....	- 4 -
3.2) COMPETIDORES.....	- 5 -
3.3) CLIENTES.....	- 7 -
4) Descripción de la empresa y propuesta de valor	- 7 -
4.1) Modelo de Negocios	- 7 -
4.2) Descripción de la empresa.....	- 8 -
4.3) Estrategia de crecimiento o escalamiento.	- 9 -
4.4) RSE y Sustentabilidad.....	- 9 -
5) Plan de Marketing.....	- 9 -
5.1) Objetivos de Marketing.....	- 9 -
5.2) Estrategia de segmentación	- 10 -
5.3) Estrategia de Producto/ Servicio	- 11 -
5.4) Estrategia de Precios.....	- 11 -
5.5) Estrategia de Distribución	- 11 -
• Ubicaciones locales según estrategia de segmentos y cruce con competencia:.....	- 12 -
5.6) Estrategia de Comunicación y ventas / Promoción.....	- 12 -
5.7) Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual.....	- 12 -
5.8) Presupuesto de Marketing y cronograma	- 13 -
6) Plan de Operaciones.....	- 13 -
7) Equipo del Proyecto.....	- 15 -
8) Plan Financiero	- 17 -
9) Riesgos críticos	- 33 -
10) Propuesta para el Inversionista.....	- 34 -
) Conclusiones.....	- 36 -
12) Anexos.....	- 37 -

1) Resumen ejecutivo

Este proyecto que partió por motivos personales al detectar espacios en el mercado de los celulares usados, al analizarlo bien se transformó finalmente en una cadena de retail focalizada en productos tecnológicos pre-owned (refaccionados), garantizados y de gama media – alta. Toda la primera parte es para sustentar la oportunidad de negocios y el modelo que se definió estratégicamente, logrando finalmente definir un modelo rentable y con excelentes proyecciones en el mercado chileno, además escalable con nuevas variables como distribución, nuevos productos e incluso otras zonas geográficas dentro y fuera de Chile.

La industria de SmartPhones Pre-Owned se encuentra bien desarrollada en otros países con mayor penetración que en Chile, lo que nos da oportunidades en dos direcciones, por un lado tenemos la información del comportamiento internacional (7,0% de las ventas totales de Smartphones a nivel global son Pre-Owned) y por otro lado podemos proyectar los crecimientos en Chile ya que es un mercado bastante inmaduro en esta industria (proyectamos 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 se focalizará en validar la oportunidad de negocios, identificando a nuestros clientes y nos indicará cómo nuestro modelo de negocios, se transformará en un Plan concreto potenciando las ventajas y diferenciaciones adecuadas para lograr los números que finalmente el plan financiero indicará.

Los segmentos relevantes se han definido en base a todos los estudios realizados, focalizando nuestros esfuerzos en el segmento Prepago del GSE C1b – C2 – C3, con perfiles relacionados a la búsqueda de un mejor equipo sin pagar el valor de uno nuevo. Esto se ha utilizado para la definición de ubicación de locales y de la estrategia de marketing mix.

Por otro lado, presentaremos resultados financieros sólidos, 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.

Finalmente, logramos plasmar una propuesta para los inversionistas que nos permitirá levantar el capital MM\$700 al año comienzo del proyecto, necesario para operar manteniendo

el mayor porcentaje de la propiedad y la administración, pero brindando una TIR de 52% para los inversionistas, con payback a los 4 años.

2) Oportunidad de Negocio

Acá profundizaremos en la oportunidad, considerando los datos de la industria de celulares, sus perspectivas de crecimiento y sus tasas de penetración, el detalle completo se encuentra en la Parte I de este Plan de Negocios.

Por un problema personal de uno de los integrantes de este estudio, llegamos a la pregunta sobre los actuales SmartPhones usados, ¿qué ocurre con ellos cuando adquieren un equipo nuevo?, ¿qué hacen con su equipo usado? Estas dos preguntas son parte esencial de nuestro estudio y modelo de negocios.

Se evaluaron los datos de estudios de mercado nacionales e internacionales, de estos se desprenden las buenas proyecciones de crecimiento y de penetración de los SmartPhones en Chile, pero no encontramos datos para el mercado secundario de equipos. Luego para darle sustento a todos los argumentos se realizaron varios estudios de mercado:

- 1.- **Investigación exploratoria:** Subtel, adimark, Odecu, IDC, Deloitte, entre otros.
- 2.- **Encuesta dirigida a Clientes:** Se desarrolló una encuesta a particulares que alcanzó a las 302 encuestas.
- 3.- **Entrevista en profundidad:** Se lograron realizar 4 entrevistas dirigidas a los 5 principales actores.
- 4.- **Cliente Incognito** (operadores actuales del mercado y competencia): Se visitaron en calidad de cliente incognito 2 locales (Kanguro, Rephone).
- 5.- **Estudio de precios (oferta actual y márgenes):** cruce de información con competencia actual.

En conclusión, hemos logrado detectar la oportunidad de negocios y darle fundamento con los datos levantados y analizados, dándole una base sólida a este plan de negocios.

3) Análisis de la Industria, competidores, clientes.

Acá profundizaremos en la industria y su composición actual con un resumen, el detalle completo se encuentra en la Parte I de este Plan de Negocios.

3.1) INDUSTRIA:

→ Investigación exploratoria – Industria:

Nuestra Investigación de mercado nos indica que el 92,6% del mercado de celulares se concentra en los operadores de telefonía actual, el cual alcanza para el año 2016 a los 22,697 millones de equipos, con una tasa de penetración del 122,97%. El 66% son SmartPhones, pero se espera que crezca a un 90% en 4 años (**anexo 1**).

Por otro lado, en Chile se renuevan **9 millones de equipos anualmente** donde los líderes con Apple y Samsung. Detectamos un operador intermedio que se llama Brightstar, el cual recibe y comercializa los equipos usados en otros países, pero nos indicaron que no hay una buena percepción de la calidad de servicio del mismo.

a) **Análisis Mercado de Celulares en Chile:** Datos revisados en SUBTEL, existen un total de 22,697 millones de celulares, con un grado de penetración por número de habitantes del orden del 124,77%. Además, el 90% del total de equipos, corresponden a personas, de este universo de celulares 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**).

b) **Análisis Mercado de Smartphones en Chile:** En base al estudio Chile 3D (2016, Adimark), el 66% de los chilenos indica que posee un Smartphone.

Otro estudio de IDC, muestra la venta del 1er semestre 2016 de SmartPhones situándola en 4 millones de unidades (+3,3% sobre 2015). Respecto a las marcas y modelos de Smartphones más comercializadas en Chile, Movistar lanzó en junio del 2016 una información pública (**ver anexo 4**).

c) **Análisis Mercado de Smartphones Usados Pre-Owned:** Base en 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. En nuestro Plan de Negocios consideraremos un 2% actual de penetración, llegando al 7% en 5 años.

➔ Entrevistas en Profundidad – Actores Industria

Logramos totalizar 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 tener bastante información de la operación actual de ellos en el mercado Pre-Owned.

3.2) COMPETIDORES

➔ Investigación exploratoria – Competencia:

Análisis de la industria actual, y del posicionamiento y problemas que vemos a nivel exploratorio:

a) **Análisis de Principales Actores en el Mercado de Smartphones Pre-owned:** hemos separado la información de acuerdo a los canales donde operan, y en nacional e internacional:

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>

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

➔ **Estudio de Precios**

- 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%	39,5%

Margen ejercicio

➔ **Escenario competitivo**

Detalle en parte I, el esquema es el siguiente de acuerdo al **análisis de Porter** realizado:

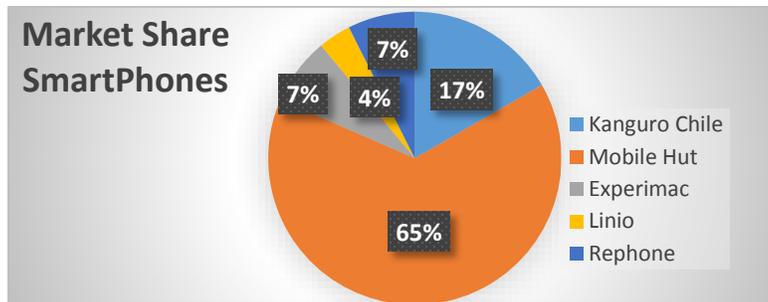


Actualmente sabemos que los actores relevantes son los siguientes:

- **Proveedores:** La empresa Brightstar.
- **Operadores:** Entel y Movistar.
- **Fabricantes** con los modelos de recompra de Samsung, Apple y otros.
- **Competencia actual:**
 - **The Mobile Hut.**
 - **Kangurochile.cl.**
 - **Rephone.cl**
 - **Linio.cl**
 - **Indirecta:** sitios para personas (C2C) como yapo.cl o mercadolibre.cl

- **Nuevos participantes:**
 - **Experimac (por instalarse).**
 - Otros operadores internacionales <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, en resumen:



- **Sustitutos** → Bajo para prepago, alto para postpago o plan.
- **Compradores** → tienen alto nivel de información de precios.

3.3) CLIENTES

→ **Análisis de clientes - Encuesta:** Con una muestra de 302 encuestas se obtiene la información del mercado (ver anexo 7).

Detalle del análisis en Parte I de este Plan de Negocios.

4) Descripción de la empresa y propuesta de valor

Se mostrará un resumen de los aspectos relevantes, el detalle se encuentra en la parte I de este Plan de Negocios.

4.1) Modelo de Negocios

En resumen, el modelo de negocios es instalar un nuevo actor/canal **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 con garantía de 6 meses, más accesorios y complementos. Será multicanal, focalizado en clientes prepago.

Parte importante del modelo **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.), pero no se considerarán en el análisis de los primeros 5 años de funcionamiento.

El modelo consta de 2 partes: **Captación y Venta** para asegurar stock (ver Anexo 8).

Describiremos nuestro modelo basándonos en el Modelo CANVAS, el cual detallamos en la parte I de este Plan de Negocios. En resumen:

- **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.
- **Canales** → Multicanal ya que tendremos tiendas físicas, canal online y lugares de captación.
- **Relación con el cliente.** → relación cercana.
- **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% es por accesorios.
- **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.
- **Asociaciones claves** → distribuidores internacionales de productos Pre-Owned.
- **Estructura de costos** → costos controlados por buena gestión de compra y de manejo de inventarios, control de los puntos de ventas es crucial.

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

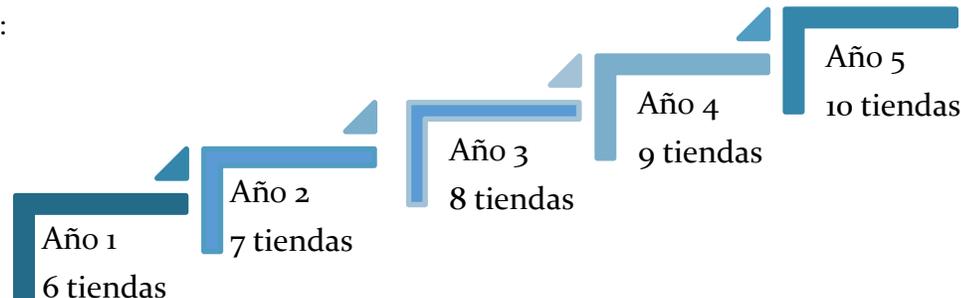
Ser los líderes del mercado en Chile de tecnología pre-owned certificada, con la más alta *reputación, market share y confiabilidad de marca*, con un servicio sorprendente que genere un nuevo standard en la industria y le dé sustentabilidad en el largo plazo a nuestra empresa, logrando ser un actor relevante,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

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

Análisis FODA / Empresa → Detalle en parte I de este Plan de Negocios.

4.3) Estrategia de crecimiento o escalamiento.

El detalle de los ingresos escalables está disponible en la parte I de este Plan de Negocios, el resumen es:



4.4) RSE y Sustentabilidad

→ **Ver detalle en Parte I de este Plan de Negocios**, en resumen: apoyaremos fuertemente el reciclaje tecnológico ampliando el ciclo de vida de los productos, atacando la obsolescencia programada o e-waste.

5) Plan de Marketing

Acá se muestra un resumen de los puntos relevantes, el detalle está en la parte I de este Plan de Negocios.

5.1) Objetivos de Marketing

→ **Generales:** Lo relevante es el posicionamiento de marca, con los conceptos de reputación, calidad, stock asegurado y confiabilidad.

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

Las métricas y detalles están disponibles en la parte I de este Plan de Negocios.

5.2) Estrategia de segmentación

Acá 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 dispuesto 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.

El detalle del proceso de segmentación está disponible en la Parte I de este Plan de Negocios, en resumen:

- El % de los GSE's **C₃+C₂+C_{1b}**, alcanzan a un 56% de la población, pero en % de gasto representan a un 52% del total.
- Se observa que hay un alto uso de prepago en los GSE C₃ y C₂, bajando en el C_{1b}, al mismo tiempo bajos porcentajes de usos de Smartphones en los mismos segmentos.
- Por otro lado, segmentamos de acuerdo a preferencias y conductas de acuerdo a un estudio de Nielsen. Acá definimos 4 segmentos claves de acuerdo al hábito de uso de los celulares y la relevancia de los costos en su presupuesto: **Young achievers – Stirring singles – Mainstream Families y Sustaining families.**

Mayor detalle de estos segmentos revisar Parte I de este Plan de Negocios.

➔ 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.

Por el lado de 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”. Ver diagrama de segmentación en Parte I.

5.3) Estrategia de Producto/ Servicio

El foco para la definición de nuestro producto y servicio son los siguientes puntos:

- **Mejor producto y servicio** que el que tienen y reciben hoy.
- **Stock asegurado** de los principales productos demandados.
- **Servicios en tienda y productos complementarios.**
- **Levantar el modelo** de promociones y puntos, fidelizando a los clientes.

➔ Atributos del producto mencionados por clientes en encuesta:

Garantía del producto / Reputación / Calidad / Facilidad en la operación / Disponibilidad de productos.

Detalles del producto ampliado y resultado de esta parte de la encuesta en parte I del plan de negocios.

5.4) Estrategia de Precios

En resumen, nuestra estrategia de precios, es la siguiente:

- Asegurar desde un 40% menos que los smartphones nuevos.
- 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.
- Descuentos especiales para alianzas con terceros (etapa fuera del plan de negocios).

5.5) Estrategia de Distribución

Las estrategias de distribución serán 2, 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, esta estrategia se aplicará al año 6 (fuera del plan de negocios).

Detalles en la parte I del Plan de Negocios.

Distribución directa → 6 locales propios (año 1) y Canal WEB, el que se espera represente el 10% de la venta total.

Distribución indirecta → Alianzas fuera del Plan de Negocios.

- **Ubicaciones locales según estrategia de segmentos y cruce con competencia:**

Se ha realizado un mapa según los datos de CASEN y el cruce con los GSE, el detalle en la parte I de este plan de negocios. Ahí se especifican las comunas y el cruce por los segmentos.

5.6) Estrategia de Comunicación y ventas / Promoción

Este es un resumen, el detalle en la parte I de este Plan de Negocios.

El plan de promoción y ventas tiene una alta componente digital y el cronograma y su presupuesto están basados en eso. Se trabajarán los siguientes elementos:

- Posicionamiento del concepto “**pre-owned**”.
- Comunicar el concepto del **Stock garantizado** – elemento diferenciador.
- **Lanzamiento con promociones** especiales online y en tienda.
- **Tiendas ubicadas estratégicamente.**

Posicionamiento de marca T- Smart:

Plan de promoción especial para posicionar la marca T-Smart dentro de estos segmentos, como la marca líder:

- Resaltar los conceptos: Stock asegurado, Garantía, Calidad, Conveniencia y Confianza.
- Embajadores que le den confiabilidad a la marca.
- Locales con alta inversión y ubicaciones especiales para apoyar la conveniencia en los segmentos.
- Campaña intensiva de marketing digital focalizada.

5.7) Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

Acá en resumen utilizamos la información de IDC para definir el tamaño de mercado, que indica 9 millones de equipos vendidos en Chile (smartphones) y cruzando con la SUBTEL + la información de Deloitte nos indica lo siguiente, con algunos 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.

El detalle en la parte I de este Plan de Negocios.

5.8) Presupuesto de Marketing y cronograma

En 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 está en la parte I de este Plan de Negocios.

El presupuesto alcanza los \$39 millones para los primeros 3 meses de lanzamiento y \$63 millones para los siguientes 9 meses, totalizando \$102,9 millones el primer año, la apertura en la parte I de este Plan de Negocios.

6) Plan de Operaciones

El Plan de Operaciones nos indicará como lograremos el correcto funcionamiento para cumplir con los objetivos que mostraremos en el análisis financiero, además nos indicará la estrategia que se ha definido y por lo tanto la estructura y el equipo que se ha pensado para soportar la misma.

6.1) Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

Se ha definido tener una Bodega-Oficina al mismo tiempo (headquarters) y que operará como Centro de Distribución, ya que una de las variables claves en la estrategia es el **Stock asegurado** y la **logística adecuada** para poder brindar un servicio de excelencia. 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.

Adicionalmente hemos definido por sostener una estrategia basada en las personas y en nuestros clientes, lograr la confiabilidad del mercado y la reputación de marca es el objetivo número 1. Por lo mismo indicado anteriormente, se ha definido un equipo Gerencial muy

activo que tiene un Plan Operacional sustentado en un cuadro de control integral, que tiene objetivos SMART en los principales focos dependiendo de cada área, pero en una línea con los objetivos corporativos.

6.2) Flujo de operaciones

El plan operativo implicará comenzar con 3 locales en el mes 1, lo que significa que se contratará a todo el equipo el mes anterior para su inducción como puesta en marcha.

Luego cada Gerencia tendrá objetivos que podrá ir bajando a sus respectivos equipos, de acuerdo al foco y estrategia de c/u, en particular sería:

- Gerencia General → Velará por el cumplimiento en todas las áreas de la empresa, por lo que sus indicadores van asociados a EBITDA, clima organizacional, nivel de servicio, posicionamiento, participación de mercado y % de avance del plan operativo.
- Gerencia Comercial → Velará principalmente por los objetivos de venta, por lo que se asociará su bono con el EBITDA, posicionamiento y market share.
- Jefe de Operaciones → Responsable del correcto funcionamiento de los locales y de la calidad de servicio, por lo que se asociarán sus objetivos al cumplimiento de los P&L por local y a la medición externa de calidad de servicio.
- Gerencia de Adm y Finanzas → Responsable por el flujo y operación financiera de la empresa, además del control de inversiones y gastos, por lo que sus objetivos están ligados a la reducción de gastos variables y fijos y al EBITDA empresa.

6.3) Plan de desarrollo e implementación

Se ha generado un plan de implementación con foco en la apertura de locales, importación de productos y contratación del equipo humano necesario:

Actividad	Mes 0	Mes 3	Mes 6	Mes 9	Mes 12	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Definición de inversión y estructura de la propiedad	■									
Puesta en marcha de Sociedad		■								
Registros marcarios		■	■							
Definición y contrato con proveedores		■	■							
Importación primer Mix productos				■						
Definición de Equipo Gerencial, contratación			■	■	■					
Arriendo Oficina - Bodega				■	■					
Arriendo locales iniciales - Puesta en marcha				■	■					
Arriendo locales crecimiento						■	■	■	■	■
Contratación Staff + Administración					■					
Personal locales					■					
Entrenamiento e inducción					■	■	■	■	■	■
Desarrollo WEB online				■	■					
Lanzamiento marca - Campaña					■	■				
Marketing mantención - Marca y posicionamiento						■	■	■	■	■

6.4) Dotación

Hemos definido la siguiente dotación inicial, la que va variando de acuerdo a la cantidad de locales (jefes de local, ejecutivas de atención al cliente, ejecutivos de ventas):

	Head Count - Año 1	
Directorio	4	No perciben ingresos por sesiones el 1er año
Gte General	0	Ingresa en año 2
Gte Comercial	1	Gte Gral + Comercial por el 1er año
Jefe Operac.	1	
Jefe Adm Fzas	1	
Jefe Local	1	
Ejecutivos de Venta	3	
Supply Chain	1	
Bodega y desp	3	
CS Manager	1	
Ejecutivos Atención	2	
Trade Manager	1	
Product Manager	1	
Tesorero	1	
Jefe RRHH	1	
Recepcionista	1	

La dotación se implementará por etapas para alivianar la carga de remuneraciones inicialmente.

7) Equipo del Proyecto

Hemos definido una estructura funcional que reporta a un Directorio compuesto por 4 integrantes, 2 socios fundadores y 2 representantes de los inversionistas.

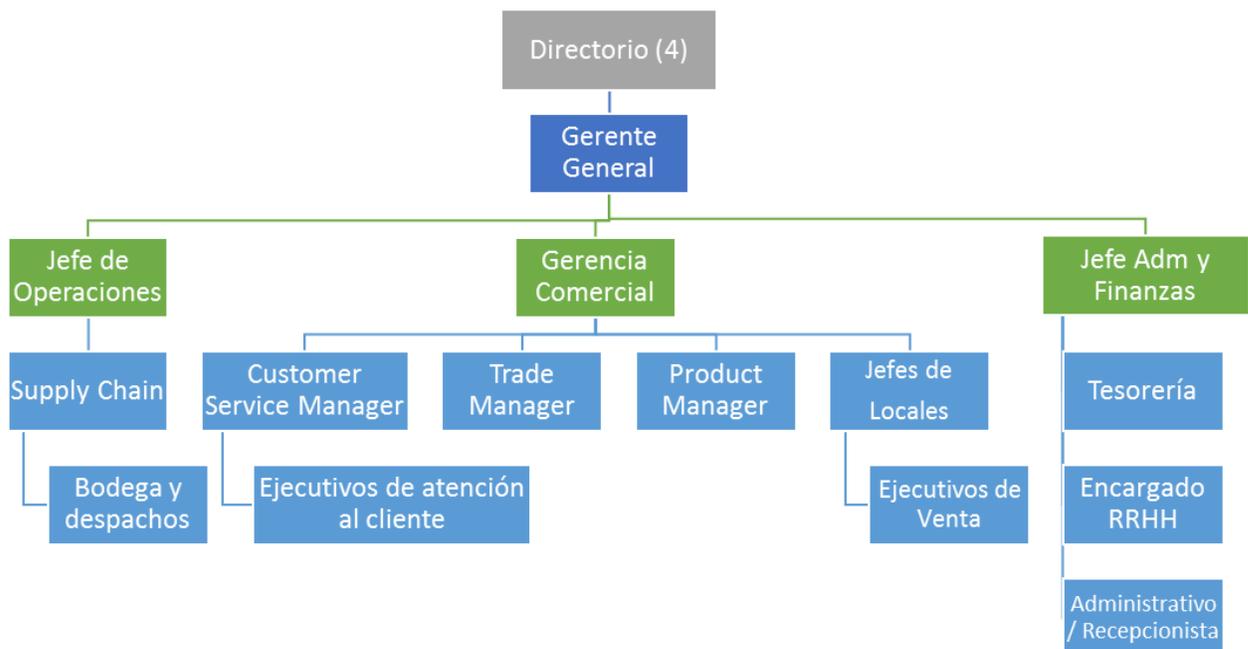
El currículum de los socios fundadores es el siguiente:

- **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 es la creación de valor focalizada en el cliente con fortalezas en las siguientes áreas:



Para poder soportar con éxito este proyecto, especialmente en sus primeros años de posicionamiento y crecimiento agresivo, se ha pensado en una estructura con remuneraciones de mercado que faciliten el reclutamiento de personas con **experiencia en retail o en management exitoso de emprendimientos o equipos de alto rendimiento**. En especial las cajas de Gerencia o de confianza, serán definidas con un perfil de profesionales exitosos con probada experiencia en el manejo de locales o retail.



Estrategia de remuneraciones 1er año

- * Directorio no tendrá remuneraciones por sesiones el primer año. Posteriormente será 1 sesión mensual con \$400.000 por sesión a cada Director.
- * Gerente General --> Base + variable por EBITDA mensual+bono anual por cumplimiento (clima, servicio, posicionamiento, MS, Plan Operativo)
- * Gerente Comercial --> Base + variable por metas escalonadas+Bono por cumplimiento EBITDA
- * Gerente Operaciones --> Base + variable por P&L x local + Bono cumplimiento x Estudio Servicio anual
- * Gerente de Adm y Finanzas --> Base + Bono x cumplimiento EBITDA
- * Jefe de Locales --> Base + Variable por metas escalonadas mensualmente + Bono trimestral por P&L (local)
- * Ejecutivos de Venta--> Base + Variable por metas escalonadas mensualmente + Bono por estudio servicio
- * Supply Chain --> Base + bon Sueldo fijo + variable por cumplimiento de metas PPTO EBITDA anual + Stock options
- * Bodega y Despachos --> Base + Bono productividad
- * CS Manager --> Base + variable por estudio servicio trimestral
- * Ejecutivos Atención--> Base + variable por estudio servicio trimestral
- * Trade Manager --> Base + variable por estudio posicionamiento y MS mensual
- * Product Manager--> Base + variable por metas por producto+Bono por EBITDA
- * Community Manager--> Por agencia, está en los Gastos Mktg
- * Tesorero --> Base + bono EBITDA
- * Jefe RRHH --> Base + Bono semestral estudio clima
- * Recepcionista / Administrativo --> Base + variable por estudio servicio trimestral

8) Plan Financiero

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:

El mercado de Smartphones preowned en Chile actualmente se encuentra en torno al 2% y se espera que un plazo de 5 años alcance los niveles de países desarrollados en torno al 7%, así mismo se estima que anualmente se comercializan alrededor de 9 millones de equipos smartphones en Chile de los cuales el 70% corresponde a equipos de media y alta gama.

De acuerdo a información publicada en la Subtel actualmente el 64,6% equipos en Chile corresponden a equipos adquiridos a través de la modalidad prepago, de los cuales un 90% serían equipos de tipo particular (no adquiridos por empresas).

Por otro lado, el precio promedio de comercialización de equipos preowned para mercados inmaduros actualmente alcanza los USD 140 (\$93.800 aprox. TC \$650), y si bien actualmente el total de Smartphones en Chile representa un 66% del mercado total de equipos, se espera que para el 2020 dicha tasa alcance al 90%, por lo que adicionalmente existe un crecimiento en promedio de un 6% anual por adopción de tecnología Smartphone.

Basados en este contexto hemos calculado en unidades el tamaño actual del mercado de Smartphones preowned en Chile para clientes No Comerciales, prepago en la modalidad media y alta Gama, en torno a las 73.256 unidades (**ver cuadro adjunto**), la cual será la base para plantear a continuación los supuestos respectivos que nos permitirán modelar los ingresos por ventas de nuestro plan de negocios.

Calculo del Tamaño de Mercado		
smartphones que se renuevan Anualmente en Chile	9.000.000	Informacion de comercializacion 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	\$ 93.800	Deloitte Mercado Inmaduro (precio promedio de USD 140 / TC \$ 650)
Proyeccion Participacion 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%

Con los datos anteriores hemos procedido a proyectar las ventas anuales y mensuales promedio del mercado, a través de un crecimiento lineal que estima ventas anuales para el 1er año MM\$ 6.871 creciendo a una tasa promedio del 1,25% anual, alcanzando al 7mo año un 7% del total de la industria Smartphones, con ventas cercanas a los MM\$ 30.362.

Cabe señalar que la industria de smartphones, también presenta un crecimiento anual a tasas del 6%, explicada principalmente por las estimaciones de adopción de la tecnología smartphones, que se espera pase desde un 66% para el año 2016 a un 90% para el 2020.

Finalmente hemos considerado inicialmente capturar un 20% de cuota de mercado para el 1er año con la apertura de 6 locales en la región metropolitana, ubicados de acuerdo a la estrategia orientada a los segmentos C1b – C2 y C3, para luego alcanzar una cuota de captura en torno al 30% al cabo de 5 años, creciendo a una tasa anual promedio del 2,5%, de este modo, hemos establecido para el primer año alcanzar ventas mensuales promedio de M \$ 114.524 y para el 5to año llegar a vender aproximadamente M\$ 759.066 (ver tabla a continuación)

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:

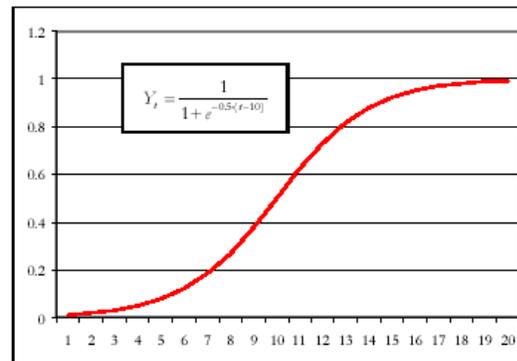
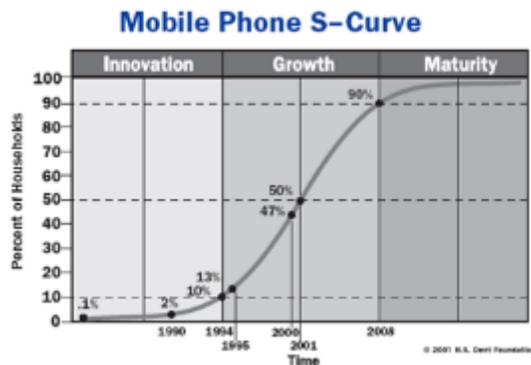
Sin embargo, tras las investigaciones realizadas respecto a la Industria de tecnologías y más específicamente en relación a la tecnología móvil, nos hemos dado cuenta que modelar a través de un crecimiento lineal, no sería la mejor manera de predecir o estimar el comportamiento del mercado.

Dado lo anterior hemos asumido que para alcanzar el 7% de penetración dentro de 5 años, el mercado de tecnología smartphones- Preowned en Chile presentará una adopción más

parecida a la curva de crecimiento logística, en forma de curva S, es decir no es necesariamente lineal como se presentó anteriormente, sino que posee una etapa de introducción y difusión, en la cual llega a pocos consumidores, una segunda etapa de rápido crecimiento en la cual la tecnología llega a ser conocida por todos los consumidores y finalmente una tercera etapa de madurez o saturación.

A continuación, se presenta un claro ejemplo de los estudios que existen a nivel internacional al respecto, así como la función que utilizaremos para modelar el crecimiento de la Industria:

Función Logística Simple

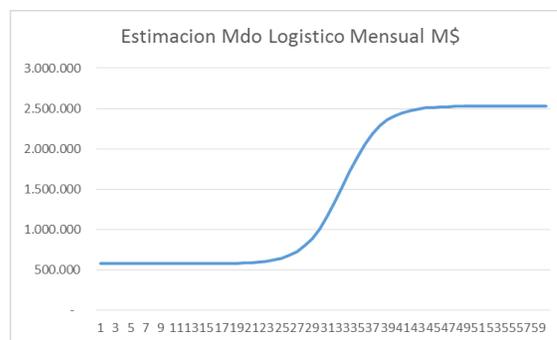
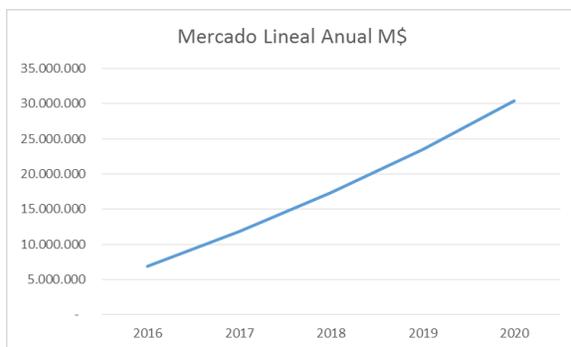


Basado en lo anterior hemos aplicado la función logística obteniendo los resultados que se presentan en la siguiente tabla. Como podemos apreciar, al modelar a través de la función logística simple, el mercado presenta un crecimiento en ventas más lento para los 2 primeros años, llegando a nivelarse en el tercer año, un crecimiento exponencial para el 4to año, para alcanzar un crecimiento menor en el 5to año.

Proyeccion 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
Estimacion 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 Smartphones T-Smart	53.372	113.124	322.777	708.084	752.900
Tasa Participacion de Mercado Smartphones	9,32%	19,33%	26,86%	29,06%	29,77%
Ventas Anuales por participacion de mercado	640.465	1.357.490	3.873.326	8.497.002	9.034.798

De modo similar nuestra participación de mercado debiese adoptar una tasa de crecimiento similar a como se mueve el mercado, por lo que, al estimar nuestra tasa de participación de mercado, para el primer año alcanzaríamos en torno al 9,32%, llegando el quinto año a una cuota de participación del 29,77%. Lo anterior sería más realista que considerar un 20% de participación para el 1er año, dado que en el caso de los start-up, estos también presentan un crecimiento similar a la curva S.

Finalmente, al comparar las gráficas de crecimiento del mercado lineal respecto al mercado logístico, se puede apreciar en mayor detalle las diferencias en el crecimiento de mercado.



3.-Determinacion de los principales Competidores del Mercado:

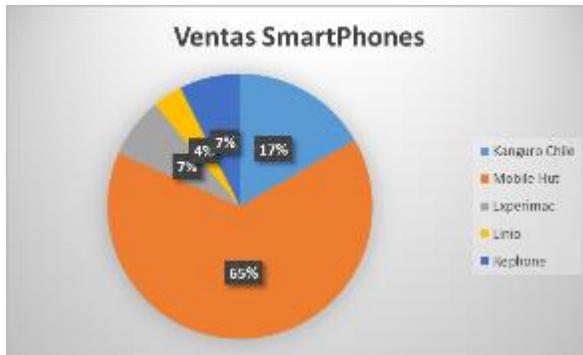
Para los principales competidores del mercado actual y sus respectivas participaciones, hemos considerado la información cruzada a través de nuestra Investigaciones de mercado, con lo cual establecimos el número de locales o puntos de ventas con que cuenta cada uno y las venta promedio mensual (información confidencial) por cada Local Isla y Local tienda, asumiendo que además de las ventas en locales, existe un 15% de la venta total que corresponde a ventas online tanto de accesorios como de smartphones.

Así mismo hemos tomado como supuesto que del total de las ventas estimadas, un 70% correspondería a ventas de smartphones, mientras el 30% restante, correspondería a ventas de accesorios.

Con lo anterior construimos la tabla que se puede apreciar a continuación, en la cual se observa a los principales competidores de nuestro mercado objetivo y sus respectivas participaciones dentro del mercado de smartphones, aislando las ventas por accesorios.

Empresas	Locales	Islas	Online	Totales	15%			Ventas Smartphones	M\$ actual
					Ventas POS	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%

De este modo, podemos apreciar que el líder del mercado actualmente posee un 64,9% de participación, contando con 11 locales, 5 de ellos en la modalidad tienda y 6 locales islas ubicados en los principales malls de la región metropolitana, generado una venta mensual por concepto de smartphones de M\$ 172.941. A continuación, se presenta grafico en forma de torta que permite hacerse una mejor idea de cómo estaría distribuido actualmente el mercado:



Considerando la información anterior, hemos establecido que uno de los factores de éxito del negocio estaría en los puntos de ventas, dado que, al analizar al líder del mercado, este actualmente cuenta con 11 puntos entre locales tiendas e islas, lo que le permite actualmente alcanzar una facturación mensual de MM\$ 24 mensuales.

Por otro lado, al sumar la totalidad de las ventas de los actuales actores del mercado, por concepto de venta smartphones preowned y descartando las ventas online, nos percatamos que estos estarían satisfaciendo 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.-Definición del modelo de negocio (POS) N° de Locales:

Como se mencionó anteriormente, nuestro modelo de negocio fue cambiando a medida que avanzamos en los estudios de mercado, llegando a ser definido actualmente como un modelo centrado en los puntos de ventas, que aprovechará la sub-explotación del mercado de smartphones preowned, y que buscará apoyar y fomentar a través de una potente estrategia de marketing el desarrollo de esta industria, para lograr alcanzar cuotas de mercado en torno al 30% dentro de un plazo de 5 años.

De este modo y basados en nuestra estrategia de posicionamiento, para esta primera etapa sólo hemos definido captar ventas a través de Locales tiendas y 15% adicional a través de las ventas online, orientados a la venta tanto de smartphones (70%) como de accesorios (30%), descartando la apertura de locales Islas, dado que no se ajustarían a la estrategia de marketing, específicamente en lo referente a la atención y foco en el cliente.

Conforme a lo anterior hemos definido la apertura inicial de 3 locales al inicio del proyecto, 3 locales más a los 6 meses de operación, llegando a cerrar el 1er año con 6 locales, y posteriormente la apertura de 1 local por año, cerrando a los 5 años con 10 locales tienda, cada uno de estos locales contará con 3 vendedores, más 1 jefe de local.

De este modo definimos la capacidad de venta máxima por local con dotación completa en torno a los M\$ 80.784, lo que equivale a una venta diaria por vendedor, de 10 equipos smartphones a un precio promedio de \$ 93.800 y 26 accesorios a un precio promedio de \$ 11.000, considerando un total de 22 días laborales por cada vendedor. A continuación, se presenta el cuadro con las estimaciones de capacidad máxima:

	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

Considerando que los 10 locales no se abrirán en forma simultánea, sino que presentarán desfases en la fecha de apertura, hemos establecido que la proyección de venta por local no puede consistir en una media de la cuota de participación de mercado, sino más bien debe considerar la fecha en que cada una de las tiendas se apertura, sumado a la curva de experiencia que cada una debe desarrollar para alcanzar su óptimo de venta, la cual una vez más responde a una curva de tipo logística, en la cual cada local desde su fecha de apertura adopta un crecimiento lento al inicio, una segunda fase con un crecimiento exponencial, para llegar a su fase de madurez.

Para lo anterior hemos modelado a través de la función logística, la tasa de crecimiento por locales, conforme a su curva de experiencia (**ver gráfico a continuación**):



De este modo, podemos apreciar que cada local una vez que se apertura comienza con una venta mensual en torno a los M\$ 9.000, alcanzando una máxima al cabo de 60 meses del orden de los M\$ 64.000. Basados en este modelo desarrollamos las ventas por locales desfasados en su apertura, lo cual nos dio las siguientes proyecciones anuales de ventas:

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:

1.-Para determinar el costo de los productos, hemos considerado las cotizaciones promedio para los 2 productos más comercializados dentro de la gama alta media de smartphones en Chile (Iphone 6S y Samsung S6), para lo cual hemos recurrido a cotizaciones con proveedores internacionales, de modo que hemos construido la tabla que se presenta a continuación y que detalla los distintos conceptos que se deben agregar, hasta llegar al costo final del producto puesto en nuestras bodegas, cuyo tiempo estimado es del orden de los 90 días.

Iphone 6S		peso carga	Samsung S6	
Precio FOB	242.000		Precio FOB	221.000
Flete China - Chile	700	hasta 7000 Kg	Flete China - Chile	700 hasta 7000 Kg
Total CNF	242.700		Total CNF	221.700
Seguro	971	0,4% seguro tr	Seguro	887 0,4% seguro tr
Total CIF	243.671		Total CIF	222.587
Manejo aduanero	487	0,20%	Manejo aduanero	445 0,20%
Agente Aduana	853	0,35%	Agente Aduana	779 0,35%
Derecho aduana	14.620	6% advalorem	Derecho aduana	13.355 6% advalorem
Iva	46.297		Iva	42.291
Flete dentro de chile	244	0,10%	Flete dentro de chile	223 0,10%
Total DDP	306.172		Total DDP	279.680
Costos Bancarios	1.439	0,47%	Costos Bancarios	1.314 0,47%
Control de Calidad	-		Control de Calidad	-
Costo Total Bruto	307.611	206.100	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	30,0%	Precio Neto Venta	341,00 30,0%
Margen	111,99		Margen	102,30
Iva	70,93	19,0%	Iva	64,79 19,0%
Precio Bruto	444,23	297.637	Precio Bruto	405,80 271.883
Diferencia Iva (debito- credito)	24,63		Diferencia Iva (debito- credito)	22,50

2.-Para la Cotización de arriendo de Locales Tiendas, hemos utilizado la información entregada por la cadena Malls Plaza, que considera un valor de arriendo de 1,6 UF el M² + 0,42 UF por gastos comunes y un 10% del arriendo destinado a promociones, con lo cual hemos calculado un valor de arriendo mensual de \$ 3.744.423 para una tienda promedio de 65m², este monto ha sido considerado como costo fijo dentro de los gastos mensuales del negocio, sin embargo posee una componente variable, que corresponde a un 8,1% de las ventas, cuando

dicho monto supera el mínimo de \$ 3.744.423, lo cual se presenta desde el mes 28, en que la venta promedio mensual por local alcanza a los M\$ 43.184.

Así mismo, para la habilitación de los locales hemos cotizado un total de UF 18 X m2, lo cual considera 12 UF de Obra gruesa y 6 UF para habilitar el mobiliario de las tiendas, con lo cual se llega a una Inversión Inicial en activo fijo (depreciables y amortizables) de M\$ 30.917 por tienda.

A continuación, se presenta cuadro de cotizaciones para Locales Tiendas:

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

Adicional al arriendo de locales, se definió el arriendo de instalaciones ubicadas en Pudahuel, correspondiente a oficinas que servirán para las instalaciones corporativas y de unidades de apoyo, además de servir de bodega, y cuyo costo mensual de arriendo asciende a UF 83, equivalentes a M\$ 2.193 mensuales.

3.-Para estimar los gastos mensuales de administración y ventas hemos considerado cada uno de los conceptos por servicios de arriendos, servicios básicos y gastos generales que se detallan a continuación y que suman un total de M\$ 641 por local, adicional a ello existe arriendo de las oficinas corporativas y bodega por M\$ 2.193 y el arriendo por locales estimados M\$ 3.744.

Gastos Mensuales	Opex
Arriendo locales	3.744.423
Arriendo oficina-bodega	2.193.275
Remuneraciones	Ver hoja Remuneraciones
Internet + telefonia	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

Para la Inversión en activos Fijos hemos considerado la adquisición 1 camión $\frac{3}{4}$ para distribución desde la bodega principal a los distintos locales, equipos tecnológicos: computadores (registradora), multifuncionales y laptops y adicionalmente la habilitación de los locales, que comprenden el mobiliario y obra gruesa. A continuación, se presenta tabla

con los costos de cada uno de estos conceptos, así como la depreciación acelerada de acuerdo a la tabla publicada en la página del SII.

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

Para la estimación de Remuneraciones fijas y variables del personal hemos definido un sueldo base por trabajador, más un variable en función principalmente de las ventas y otras métricas acordadas al cargo, además de un bono por cumplimiento anual en función del logro de variables transversales como la calidad de servicio, clima laboral y el cumplimiento anual del presupuesto o EBITDA. A continuación, se presenta cuadro con el detalle de remuneraciones definidas por cargo.

Clasificación	Head Count	Promedios mensuales x Head Count			Base + Variable + Bonos		Total 5 años	Prom. 5 años
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5		
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

Para nuestro cálculo del Capital de trabajo, hemos utilizado el método contable que calcula diferencia entre el activo circulante menos el pasivo circulante, estableciendo en primer lugar los déficits operacionales, como los ingresos menos los egresos mensuales de caja para llevar

a cabo las operaciones, de esta manera se han tomado los siguientes supuestos para la estimación de necesidades de capital:

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

Se estima un período de 30 días de crédito a los clientes para el 100% de las ventas, dado que se realizará a través del pago principalmente con tarjeta de crédito.

Se requiere mantener como factor crítico 1 mes de inventario para poder satisfacer adecuadamente las necesidades de equipos y accesorios de nuestros clientes.

Iva crédito, débito y PPM (1%) consideran un desfase de 30 días, y hemos considerado 1 mes de remuneraciones fijas, así mismo nuestros proveedores nos ofrecen un periodo de crédito de 30 días.

De este modo hemos construido el siguiente recuadro que resume las variaciones de k de t que presenta el proyecto, de modo tal de cubrir los déficits operacionales que presenta al inicio el proyecto, hasta alcanzar su equilibrio, además de los desfases del devengado de las principales partidas del activo y pasivo circulante.

		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

Para el cálculo de la Tasa de descuento (15,03%) hemos utilizado la fórmula del WACC, y considerando que nuestro proyecto no considera endeudamiento financiero, la tasa de descuento de la firma equivale al costo del Equity, cuyo cálculo se presenta en la imagen a continuación:

Cálculo tasa de descuento
Tasa de descuento = 15,03%

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

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

- Tasa libre de riesgo (rf): hemos considerado la tasa BTU a 5 años con UF (1,14%).
- Beta desapalancado (B): hemos considerado el beta de la industria del retail, listado en la página de Damodaran (0,8%).
- Premio al riesgo de mercado (PRM): consideramos la tasa de Damodaran para Equity of Chile (6,91%).
- Premio por riesgo país (PRP): hemos considerado el riesgo país asignado para Chile en relación a Estados Unidos, listado en la página de Damodaran (0,86%).
- Premio StartUp (REN): hemos considerado un 3,5% para emprendimientos en Chile.
- Premio por liquidez (PL): hemos considerado la tasa publicada en la página de Damodaran (4%).

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

Para determinar el Flujo de Caja descontado hemos utilizado la información antes descrita, con la cual hemos construido el Flujo de caja del proyecto, el cual no contempla Deuda Financiera, por lo que se considera Flujo puro del proyecto (ver anexo 9). Para poder calcular la tasa de crecimiento para la perpetuidad, hemos utilizado la proyección de crecimiento de acuerdo a nuestra formula logística, la cual arroja una tasa de crecimiento a perpetuidad del 0,24%. De este modo hemos calculado el Valor actual neto del negocio que alcanza a los M\$ 6.230.471, con una tasa interna de retorno del 108% y un período de recupero de la Inversión de 4 años.

Además, podemos observar que en el año 3 ya tenemos un resultado neto positivo de un 14,7% sobre la venta, y en el año 4 el acumulado de flujos ya está positivo en M\$ 767.493.

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	880.966	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 Contrb 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	
+/- Variacion 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	Arrendos 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%

Acá podemos observar que en el año 5 ya el local está generando un resultado neto de un 8,6% y un EBITDA de 12,1%, aportando ganancias por M\$ 94.419 al año.

IX.-Valor Residual

Para el cálculo del valor residual hemos considerado el flujo de caja del último período, y se ha proyectado a 1 período más, multiplicando por $(1+g)$, siendo g la tasa de crecimiento a perpetuidad 0,24%. Esta tasa es parte de la función de la demanda de mercado y su crecimiento en etapa de madurez.

El resultado anterior lo dividimos por la diferencia entre la tasa de descuento r y la tasa de crecimiento g ($15,03\% - 0,24\%$), de modo que obtenemos un valor residual del proyecto de M\$ 10.575.255 al año 5.

X.-Flujo de Caja para el Inversionista

De acuerdo al Flujo de caja para el inversionista, podemos apreciar que dado su aporte inicial de MM\$ 700, al cabo de los 5 años dicha inversión alcanzará una tasa interna de retorno del 52%, logrando el inversionista la recuperación de su inversión al 5to 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: A través de estas ratios mediremos la capacidad que tiene nuestro negocio para generar utilidades, soportar los costos y que tan eficientemente evoluciona en el tiempo.

1.-Ventas por M²= Ventas Totales/M²

Al analizar las ventas por metro cuadrado comparando los 5 años proyectados para nuestro modelo de negocio, podemos apreciar que estas presentan un crecimiento del 122,4% en el año 2 pasando desde M\$ 1.798 a M\$ 3.998, pero posteriormente se produce un crecimiento menor para los siguientes años, lo cual se explica principalmente porque durante los 2 primeros años se realiza la apertura del mayor número de locales, para posteriormente aperturar sólo 1 local por año.

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

Como se puede apreciar durante el primer y segundo año nuestro negocio presenta pérdidas antes de impuestos e interés, dado que aún no alcanza los ingresos necesarios para soportar los costos y gastos del negocio, sin embargo, podemos apreciar que esta relación se va incrementando año tras año para llegar el año 5 a un 18,9% lo que implica que por cada \$100 de venta \$18,9 corresponden a utilidad antes de impuestos e intereses.

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

Similar al análisis anterior, vemos que nuestro proyecto para el primer y segundo año aún no es rentable, pero que para los siguientes años alcanza un ratio margen neto utilidad que va desde el 14,7% el año 3 a un 13,8% el año 5, lo que implica que para este año cada \$ 100 vendidos \$13,8 se transforman en utilidad neta, es decir pagando todos los costos, gastos e impuestos.

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

Como se aprecia a continuación, nuestro negocio tiene la capacidad de cubrir sus costos fijos, también vemos como esta relación mejora con los años, llegando el año 5 a un 29,9%.

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

Este indicador complementa nuestro análisis anterior y nos permite evidenciar cómo evoluciona la relación entre los costos fijos y el total de ventas del negocio, de modo que como podemos apreciar cada vez los costos fijos se vuelven menos significativos alcanzando para el año 5 un 0,5%, de modo que la empresa es capaz de generar recursos suficientes para soportar dichos costos.

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

Tomando en cuenta la Industria en la cual nos encontramos, existen ciertos factores a considerar y que pueden presentar variaciones o no darse de la manera exacta en que fueron proyectados, por lo que realizaremos un análisis de sensibilidad para las variables que consideramos más importantes, dadas las características de nuestro negocio:

- Ingresos Tiendas:** Esta variable es independiente de los precios y el volumen, ya que es referente a la curva de adopción de los locales con sus ventas y moviliza sus ingresos.
- Volumen:** La importancia de esta variable radica en la capacidad del equipo comercial para alcanzar las ventas proyectadas.
- Precio:** El precio también es una variable de gran importancia, dada una eventual competencia por precio.
- Gastos Variables:** Este factor es de gran importancia dado que debemos considerar escenarios en que nuestros costos de productos pudieran aumentar.
- Gastos Fijos:** Es necesario también considerar eventuales aumentos en los costos fijos, ya sea por arriendos de locales u otras partidas importantes.

A continuación, se presenta un cuadro resumen que plantea 3 escenarios, con lo cual analizaremos las situaciones extremas que se pudiesen dar tras sensibilizar las variables antes señaladas y las consecuencias que tendrían en el VAN, TIR y período de recupero de la Inversión:

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

Como se puede apreciar ante un escenario en que nuestros gastos fijos y variables disminuyen y nuestros volúmenes y precios de venta aumentan en las proporciones indicadas, además de un aumento en los ingresos adicionales de un 5%, nuestra tasa de retorno pasaría desde un

108% a un 152%, logrando un recuperado de la Inversión a los 3 años, con un VAN de MM\$ 11.302.131,7.

Así mismo, ante un escenario con mayor complejidad, con una disminución en los ingresos de tiendas, volúmenes y precios de venta y un aumento en los costos fijos y variables, vemos como la TIR cae hasta un 53,0%, con un período de recuperado de 5 años y un VAN de M\$ 1.800.647,9.

Análisis de Sensibilidad Individual de variables

Finalmente presentamos un cuadro resumen, con la sensibilización de cada uno de los factores de forma separada, con lo cual podemos apreciar que los factores más incidentes en los resultados de nuestro proyecto, serían un incremento/ disminución en los costos variables del negocio, y un incremento/ disminución en el precio.

Dado lo anterior, consideramos que los riesgos asociados a estas variables deben ser controlados permanentemente, de modo tal de contar con planes de mitigación.

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

9) Riesgos críticos

Para analizar los riesgos críticos que pueda presentar nuestro plan de negocios, lo primero que haremos será clasificarlos en los riesgos del mercado y los riesgos propios del negocio, y conforme a ello presentaremos los planes de mitigación para hacer frente a dichos riesgos:

Riesgos de Mercado:

- **Habrá suficientes Clientes:** Conforme a nuestros estudios, no vemos mayor riesgo desde el punto de vista del número de clientes, dado que actualmente existiría un potencial mercado en expansión, con tasas de conversión a la tecnología smartphone en torno al 6% anual promedio y una tasa de adopción de la tecnología preowned en torno al 1,25% adicional por año, por otro lado, actualmente la competencia sólo estaría cubriendo un 50% del mercado existente. Sin embargo, como las ventas son la base de nuestro negocio, hemos considerado planes de mitigación que permitan primero controlar la evolución de las ventas por locales, y en segundo lugar generar a tiempo los planes de promoción que ayuden a revertir posibles disminuciones en las ventas.
- **Costos mayores a los esperados:** Este punto es de gran importancia, dado que, de acuerdo a nuestro análisis de sensibilidad, esta variable afectaría en gran manera nuestros resultados. Conforme a lo anterior para mitigar los posibles aumentos de costos, la medida que utilizaremos será la búsqueda de alianzas y nuevos proveedores, de modo tal de evitar riesgos que pudiesen incrementar nuestros costos.
- **Regulaciones Legales:** Desde el punto de vista de regulaciones, no se aprecian mayores riesgos en el mercado, pero contamos con un plan de mitigación que consiste en contar con un asesor legal permanente que nos mantenga al tanto de posibles cambios en la Industria que pudiesen afectar nuestro negocio.

Riesgos del Negocio

- **Riesgo operativo:** Desde el punto de vista operativo se aprecian problemas en la cadena de abastecimiento de productos, dado que como nuestros productos son importados, debemos considerar los plazos de transporte desde Estados Unidos, además de eventuales retrasos por distintos eventos, y que podrían afectar nuestros Inventarios. Dado lo anterior, como plan de mitigación estamos considerando la generación de alianzas con la competencia, pero además contar siempre con un stock de emergencia.
- **Riesgo del equipo:** Dado que nuestro negocio se basa principalmente en las ventas, creemos que no contar con un equipo comercial adecuado, es un riesgo crítico de alta relevancia, por lo que, para mitigar dichos riesgos, además del control constante a través de métricas como ventas por empleados, debemos generar una cultura organizacional enfocada en la venta y calidad de servicio, para lo cual constantemente estaremos capacitando a nuestro personal en dichas materias.

10) Propuesta para el Inversionista

- **Descripción del negocio:** Nuestro Negocio consiste en el desarrollo de una cadena retail para la comercialización de tecnología preowned, orientada al segmento socioeconómico C1b-C2-C3, inicialmente abarcando la línea de celulares smartphones de alta y media gama, además de accesorios, y que busca alcanzar un market share del 26% dentro de una Industria con amplias perspectivas de crecimiento. Estimamos que, en un horizonte de 5 años, esta industria podría alcanzar un potencial de ventas cercanas a los MM\$ 30.000.
- **Mercado:** El mercado actualmente presenta amplias perspectivas de crecimiento, postulando a pasar desde un 2% de penetración del segmento (adopción) a un 7% en 5 años, además de una tasa de crecimiento anual en torno al 6% en los próximos 5 años, lo que implicaría un mercado potencial en torno a los MM\$ 30.000 en ventas anuales, y que actualmente se encuentra sub-explotado, no alcanzando el 50% de su potencial.
- **Competencia:** Actualmente existen 5 competidores dentro de la Industria, con un líder que alcanza ventas promedio de MM \$ 247 y con un 64,9% de participación, sin embargo, el potencial del mercado duplica la capacidad actualmente existente, por otro lado, el líder se encuentra orientado a la comercialización de una categoría más baja de equipos y con un modelo de negocios con claras diferencias al nuestro.

Propuesta de Inversión

Buscamos atraer importantes Inversionistas que estén dispuestos a participar de un negocio rentable, de riesgo acotado, con un plan de ejecución establecido en plazos e hitos controlados, con altas proyecciones de crecimiento en las ventas y utilidades del negocio y con un equipo de trabajo de excelencia, que cuenta con las capacidades y características necesarias para llevar a cabo con éxito este negocio.

Para lo anterior ofrecemos la oportunidad de invertir en una empresa que aprovechando las excelentes proyecciones del mercado de la tecnología Preowned en Chile, busca satisfacer necesidades de clientes de segmentos de clase media y media alta, que demandan equipos tecnológicos, principalmente en el área de celulares smartphones de gama alta y media.

De este modo y de acuerdo al plan de negocios presentado, buscamos inversionistas con experiencia en inversiones de start ups, que nos puedan aportar con su Know How, pero que además posean la capacidad económica de invertir en nuestra empresa la cantidad de MM\$ 700 al inicio del proyecto, destinados a financiar Inversión en activos Fijos, principalmente reacondicionamiento de locales, financiar Capital de trabajo necesario para la operación de los primeros 20 meses y financiamiento de los gastos de puesta en marcha del negocio.

A cambio ofrecemos la oportunidad de participar del 45% de la propiedad de nuestra empresa a través de la adquisición de **4.000 acciones serie A preferentes**, con derecho a representación de 2 directores con Quorum calificado y con una Tasa Interna de Retorno para el inversionista, en un horizonte de 5 años de un 52%.

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

La oferta para el inversionista permite alcanzar una TIR del 52% para el inversionista dentro de un horizonte de 5 años, así mismo el VAN del proyecto alcanza a los M\$ 6.230.471 con una tasa de descuento del 15,03%, logrando el proyecto 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: El destino de los fondos corresponden en un 71,33% para el financiamiento del capital de trabajo necesario para los 20 primeros meses de funcionamiento del proyecto, mientras alcanza los ingresos necesarios para financiar sus egresos, por otro lado, un 17,29% se requieren para la inversión inicial en activos fijos, principalmente las obras necesarias para el acondicionamiento de los locales y el mobiliario respectivo. Y finalmente un 11,38% se requiere para financiar los gastos de puesta en marcha del negocio.

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%

) 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.

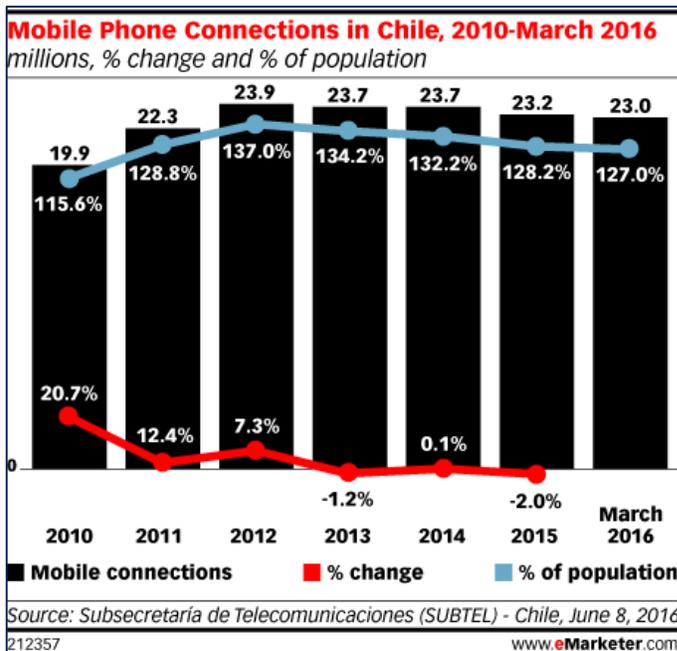
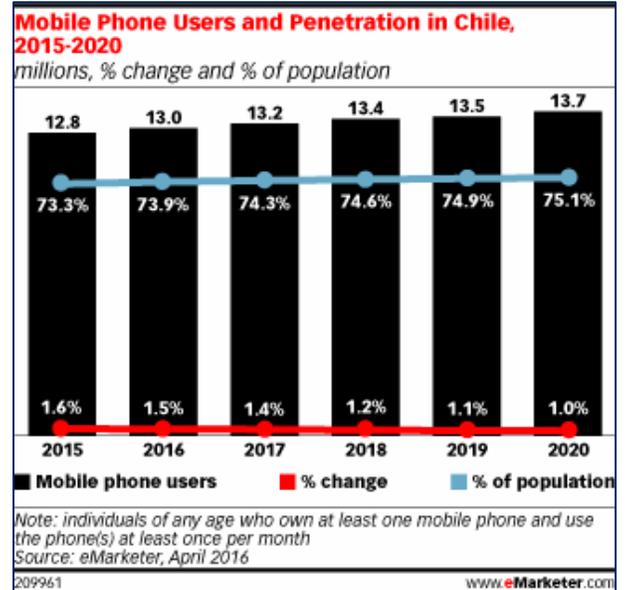
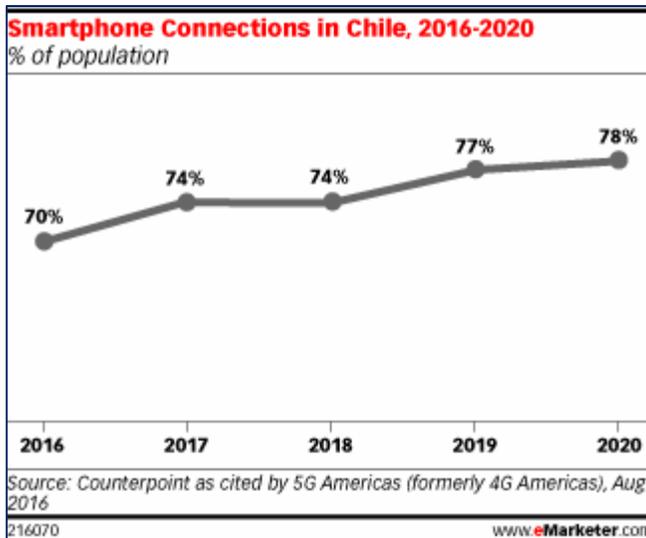
Todo el análisis realizado nos mostró como modelar las ventas del negocio y sus costos de operación, además de las inversiones necesarias para llevar a cabo nuestra propuesta. Posteriormente realizamos análisis de sensibilidad de las variables y sus riesgos asociados, logrando resultados positivos en todos los escenarios, con retornos sobre la tasa de descuento (15,02%) y mayores al 30% que el mercado considera como buena inversión.

Finalmente hemos llegado a la conclusión de que es totalmente ejecutable este proyecto y tiene un bajo riesgo si es administrado con la estrategia adecuada, por ende, el equipo gestor intentará seguir con su implementación manteniendo el 55% de la propiedad y la administración desde el Directorio.

12) Anexos

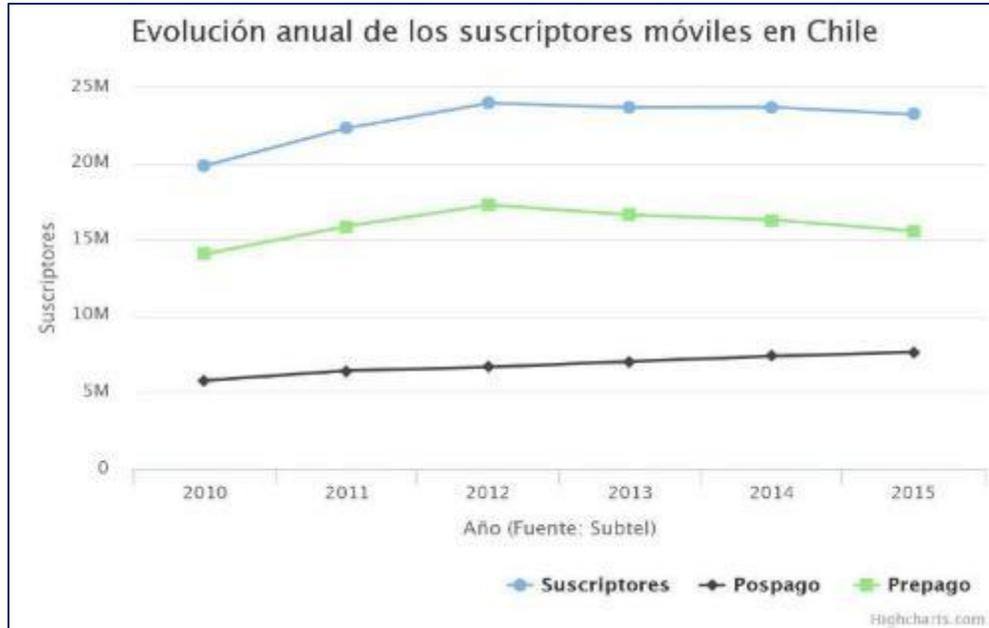
Anexo 1

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>

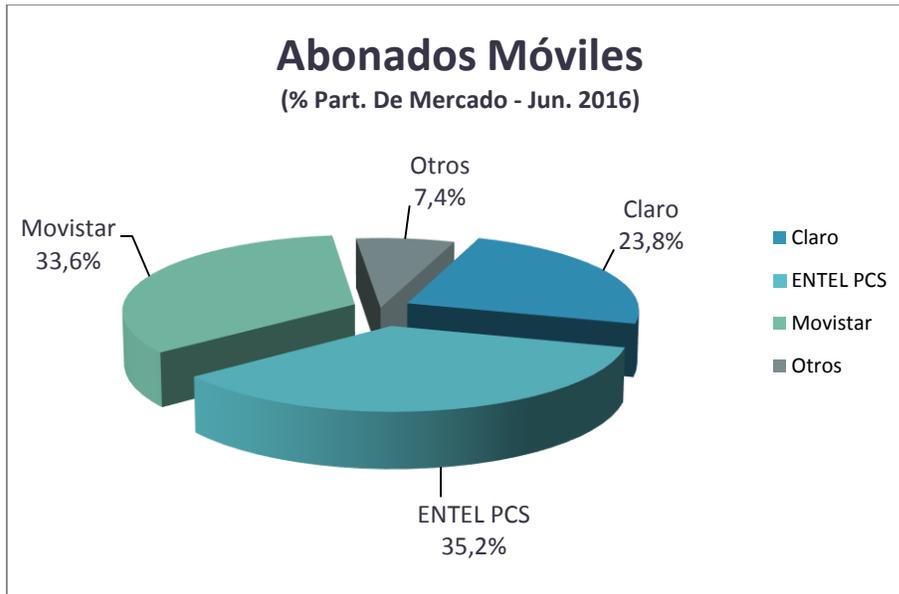


Anexo 2- Segmentos prepago y postpago

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 logré 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.

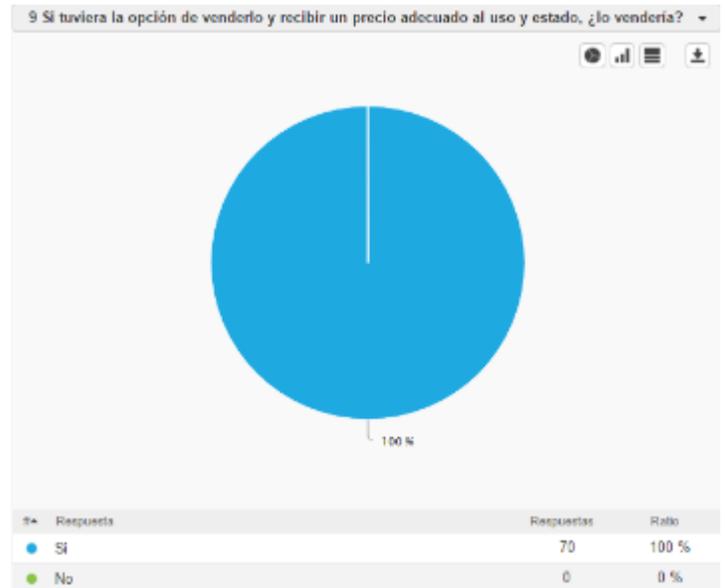
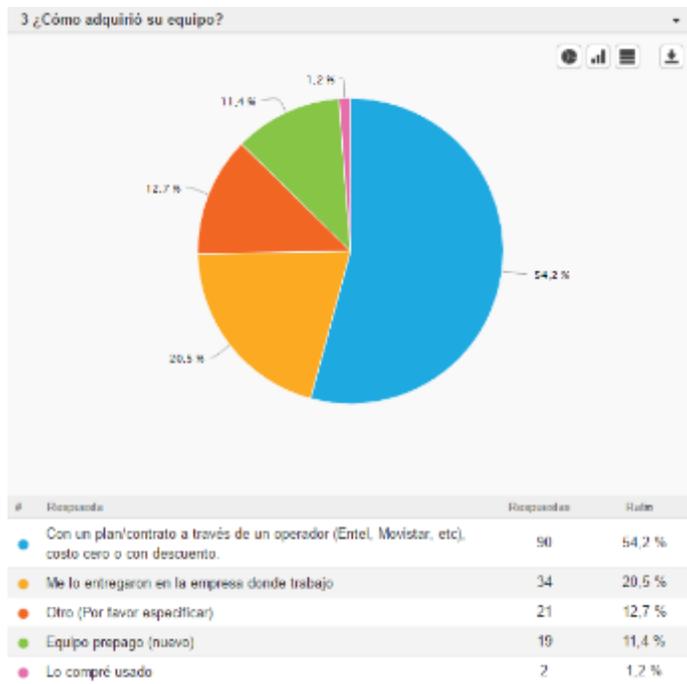
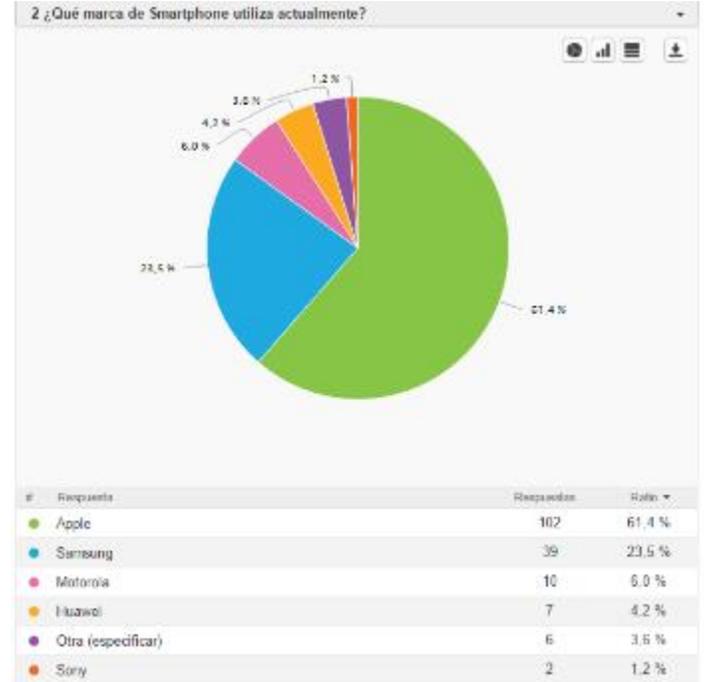
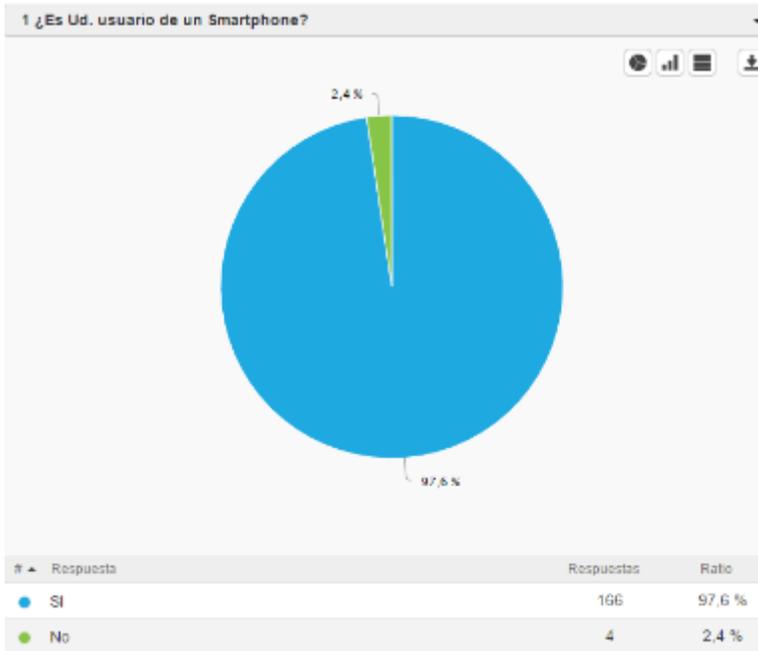
B) Equipos que presentan un uso y que tienen un detalle cosmético mucho mayor.

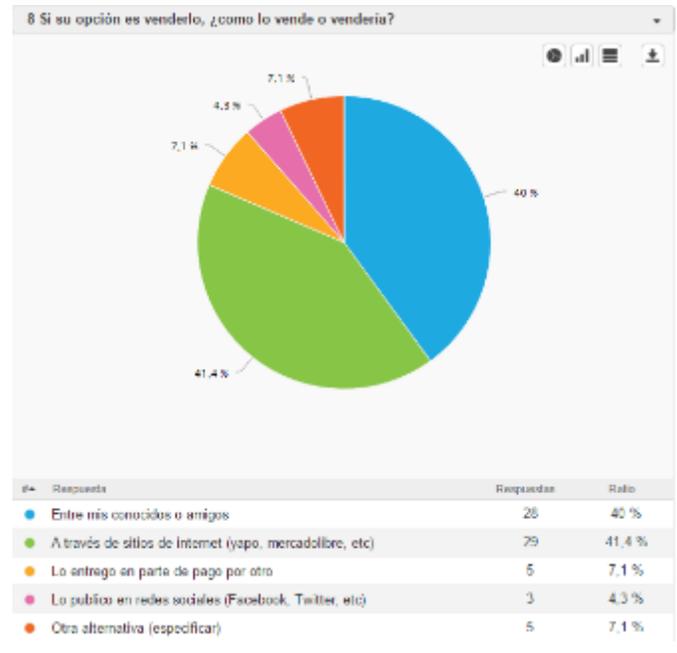
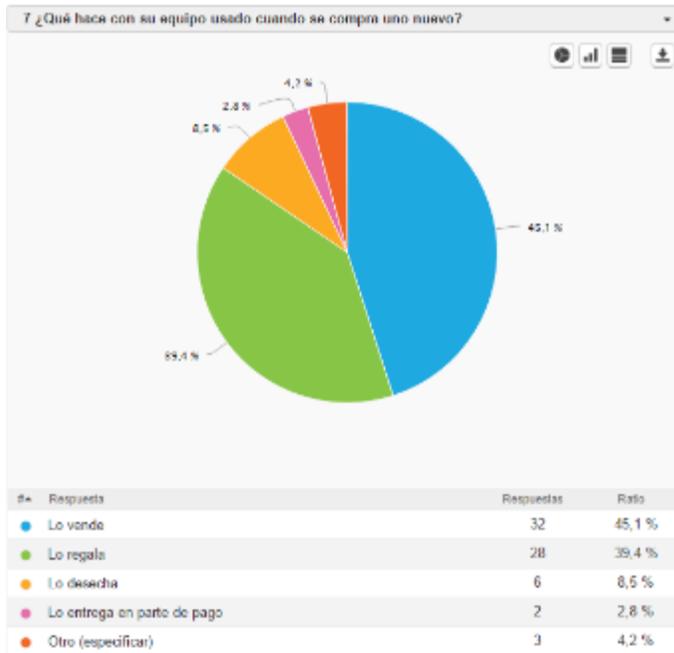
C) Equipos que presentan fallas técnicas como: puede que no le funcione el flash o la huella.

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.

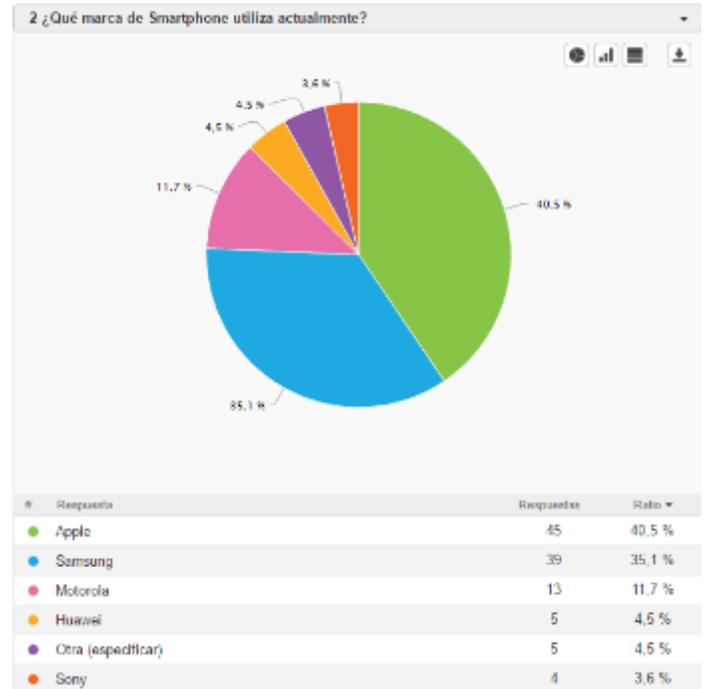
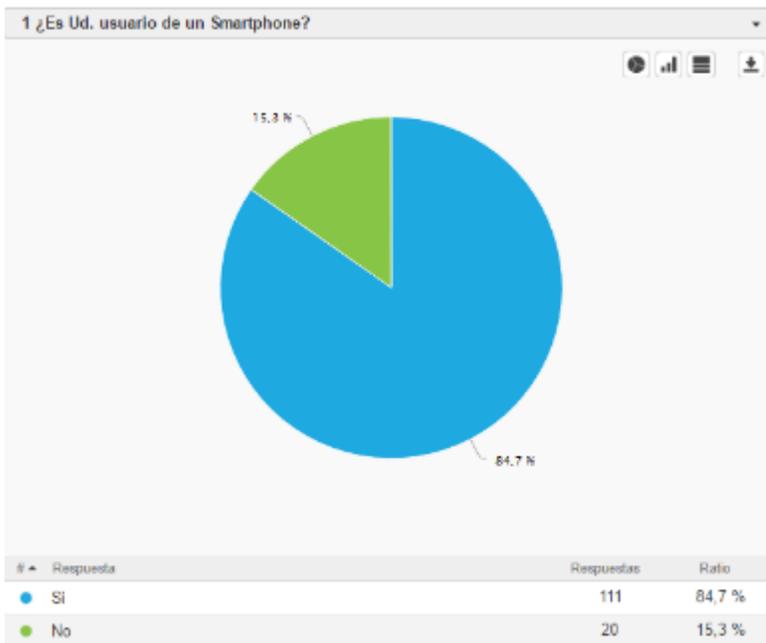
Anexo 7.- Encuestas Dirigidas a Clientes

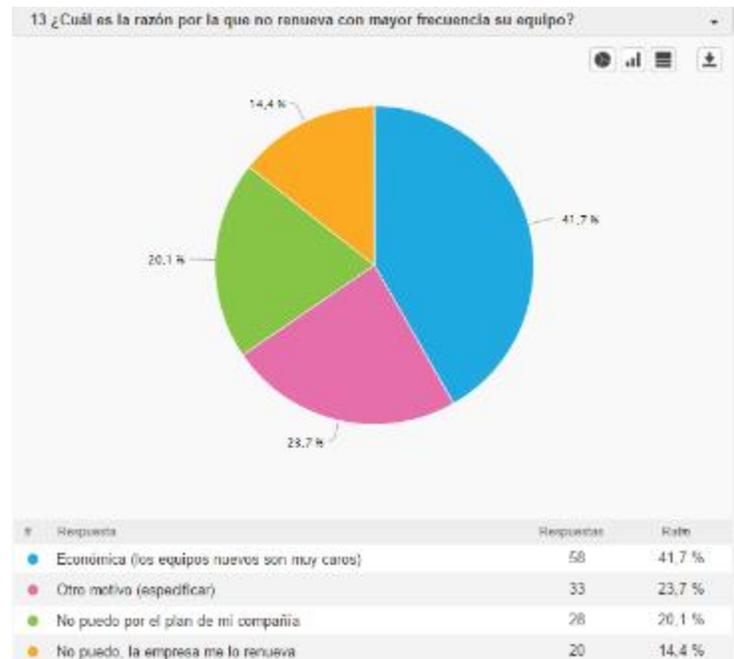
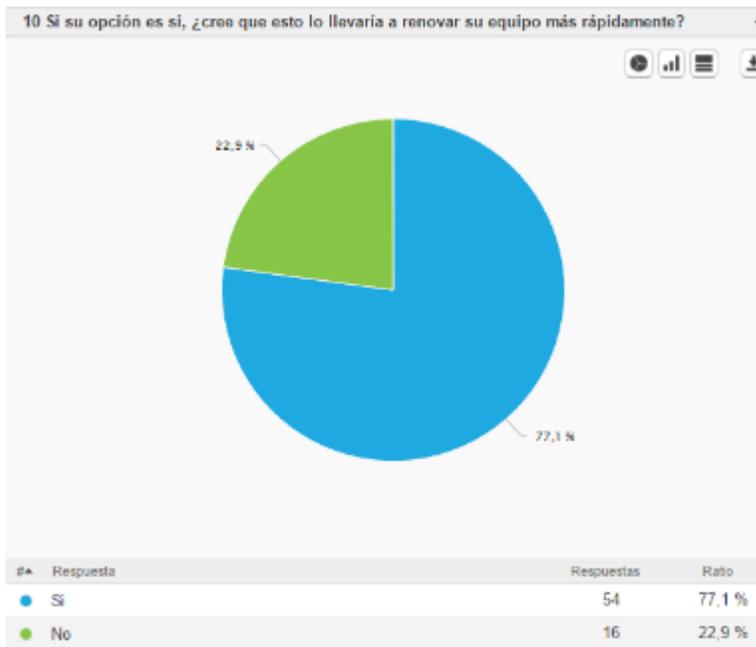
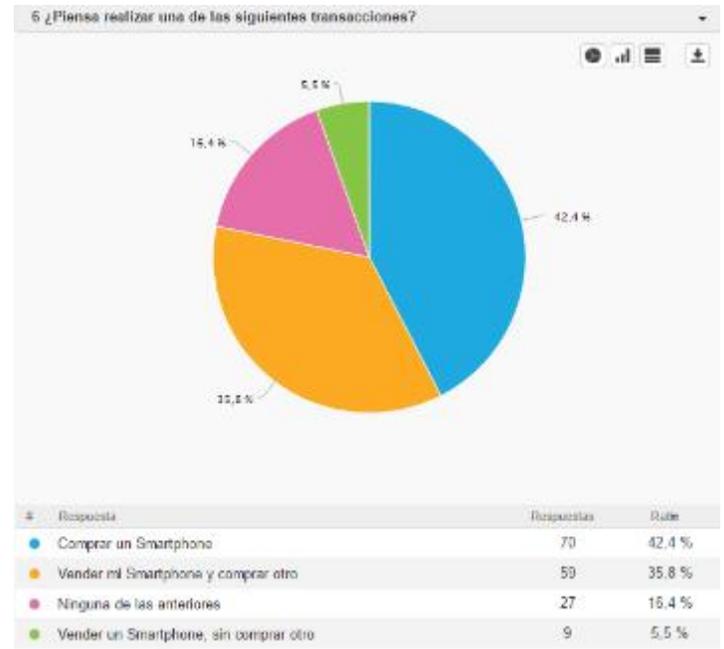
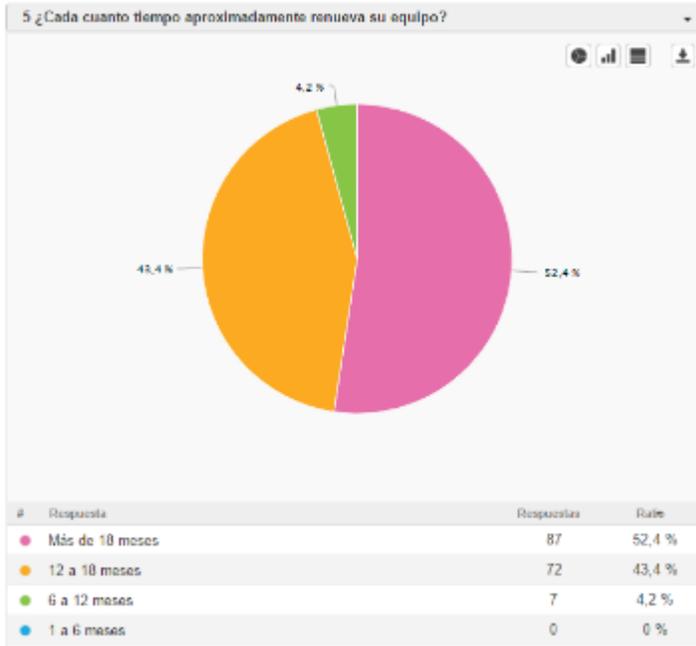
➔ Ingresos mayores a M\$ 2.100 (N=170 casos)





➔ 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, Reifschenider, 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
Cientes 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	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	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	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	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	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	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	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	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	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	7.636.897	21.069.795
Margen 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	3.257.919	9.203.915
% Margen Contrb Directo	34,6%	31,9%	30,8%	30,0%	29,9%	29,9%	30,4%												
Costos Fijos																			
Arriendos 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	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	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	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	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	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	1.141.789	4.541.804
Total Costos Fijos/ Ventas	84,8%	84,7%	84,7%	84,4%	84,2%	84,2%	64,4%	64,2%	64,0%	63,5%	62,9%	62,0%	70,4%	39,0%	13,8%	10,9%	10,5%	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	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	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	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	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	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	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	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%	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	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	0	103.633
- Inversiones en Activos Fijos	-157.469	0	0	0	0	0	-96.352	0	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	0	0	0	0	0	0	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	-90.934	-802.175
+Perpetuidad (VT)																	10.575.255	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	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