



# **ARRIENDO EQUIPAMIENTO OUTDOOR**

## **Parte II**

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

**Alumno: Daniel Rubén Beltrán Molina**

**Profesor Guía: Arturo Toutín**

**Santiago, Junio 2018**



**Llanquihue  
Outdoor  
Rental**



# **Arriendo Equipamiento Outdoor**

PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN (MBA)  
Parte II

**Alumno**

Daniel Rubén Beltrán Molina

**Profesor Guía**

Arturo Toutin

**Fecha:** Santiago, Junio 2018

## **ÍNDICE**

Resumen Ejecutivo.....	5
I. Oportunidad de Negocio.....	6
II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes.....	7
III. Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor.....	8
IV. Plan de Marketing.....	9
V. Plan de Operaciones.....	10
5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones.....	10
5.1.1. Horario de Atención de la Tienda.....	11
5.2. Flujo de operaciones.....	12
5.2.1. Proceso de Arriendo de Productos.....	12
5.2.2. Proceso de Recepción de Productos Arrendados.....	12
5.2.3. Envío y Recepción Servicio Externo de Limpieza.....	12
5.3. Plan de desarrollo e implementación.....	13
5.3.1. Implementación del Negocio.....	13
5.3.2. Desarrollo del Negocio.....	14
5.4. Dotaciones.....	14
VI. Equipo del proyecto.....	15
6.1. Equipo gestor.....	15
6.1.1. Asesoramiento al Equipo Gestor.....	15
6.2. Estructura Organizacional.....	16
6.3. Incentivos y compensaciones.....	17
VII. Plan Financiero.....	19
7.1. Supuestos del Plan.....	19
7.2. Estimación Ingresos Mensuales Primer Año.....	20

7.3. Estimación Ingresos Anuales Horizonte 5 Años.....	20
7.4. Estado de Resultados.....	20
7.5. Balance General.....	21
7.6. Capital de Trabajo Inicial.....	21
7.7. Flujo de Caja.....	21
7.7.1. Flujo de Caja a 5 Años.....	22
7.7.2. Flujo de Caja Perpetuo.....	22
7.8. Evaluación Financiera del Proyecto.....	22
7.8.1. Valor Residual Flujo de Caja Perpetuo.....	23
7.8.2. Cálculo de VAN, TIR, Payback, ROI.....	23
7.8.3. Punto de Equilibrio.....	24
7.8.4. Principales Ratios Financieros.....	24
7.8.5. Análisis de Sensibilidad.....	24
VIII. Riesgos Críticos.....	26
IX. Propuesta Inversionista.....	28
X. Conclusiones.....	29
Bibliografía.....	30
Anexo N°22 - Cálculo Días de Inventario por Año.....	31
Anexo N°23 - Horarios Colaboradores Tienda.....	32
Anexo N°24 - Prototipo Página Web Llanquihue Outdoor Rental.....	32
Anexo N°25 - Flujogramas de Procesos.....	35
Anexo N°26 - Carta Gantt Implementación del Negocio.....	39
Anexo N°27 - Detalle Costos de Venta.....	39
Anexo N°28 - Detalle Cálculo Capital de Trabajo.....	39
Anexo N°29 - Capital Inicial.....	40

Anexo N°30 - Consideraciones para la tasa de descuento del proyecto.....	40
Anexo N°31 - Ratios Financieros del Proyecto.....	41

## **Resumen Ejecutivo**

En el presente informe se detalla el desarrollo completo de un plan de negocio acerca de una tienda de arriendo de productos outdoor en la ciudad de Puerto Varas, Chile.

Para comenzar con esta idea de negocio se identifica que existe una oportunidad en el mercado del mundo outdoor, principalmente en el arriendo de equipamiento, esto justificado por la existencia de una deseabilidad del 33% por este servicio luego de la realización de una encuesta, lo que refuerza que hay personas que preferirían el arriendo por sobre la compra de estos productos que tienen un alto valor.

El Mercado Outdoor en Chile se encuentra en crecimiento marcado principalmente por el incremento en las ventas de indumentaria para el aire libre, que entre los años 2011 y 2016 fue de 56,2%, respecto del arriendo de productos de este tipo como industria, no existen grandes competidores dado que las grandes marcas solo se dedican a la venta, en particular no hay un competidor formal de arriendo outdoor en Puerto Varas, solo se identifican arriendos informales, lo que potencia aún más la idea de negocio

La Ventaja Competitiva del negocio planteado radica en la correcta administración del mix de productos ofrecidos en un solo lugar además de la diferenciación que se puede obtener al ser los primeros en ofrecer este servicio en esta ciudad. Otro aspecto fundamental que permite crear y capturar valor la oferta es contar con vendedores/asesores expertos en el mundo outdoor quienes orientan en la compra a los clientes.

La evaluación financiera del proyecto con un horizonte de 5 años ratifica lo anteriormente descrito al alcanzarse un valor actual neto positivo de \$74,8 millones, con una TIR del 52%, un Payback de 3 años y un ROI del 90,4%, estas cifras permiten demostrar que este negocio desde el punto de vista de la rentabilidad es atractivo representando una opción de inversión interesante.

## I. Oportunidad de negocio

No existe en Chile un gran desarrollo en el arriendo de productos, lo cual se refuerza indicando que solo en la Región Metropolitana existen dos tiendas que venden y arriendan productos outdoor. En el resto del País, no hay evidencia de tiendas que arrienden ropa y accesorios outdoor.

La investigación de mercado consideró los siguientes puntos:

- Estudios de Sernatur y CONAF
- Investigación a través de Internet
- Visitas a terreno en Santiago y Puerto Varas e investigación a través de Internet.
- Encuesta online

Se identifica a la Ciudad de Puerto Varas en la X región de Chile como el lugar más apto para la instalación de la tienda. Los motivos para la selección de esta ubicación son:

- La región cuenta con el **mayor flujo de visitantes** a parques nacionales del País (26%), equivalente a 787.564
- De este total, existen 4 parques que están a 110 km o menos de la ciudad de Puerto Varas, los cuales concentran el 93% del total de visitantes de la X región (729.462 personas) y que equivalen al 24% del total nacional.
- Las siguientes regiones en cantidad de turistas en parques nacionales son la II y XII Región, con 544.000 (17,7%) y 495.000 (16%) visitantes al año respectivamente.
- Puerto Varas no cuenta con tiendas que arrienden productos outdoor, pero si cuenta con las principales marcas que venden este tipo de productos: Doite, Lippi, Patagonia, Northface.  
(mayor detalle, ver Plan de Negocios Parte I)

## II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

La industria que aborda el presente plan de negocios es la del arriendo de ropa y equipamiento outdoor.

El análisis PESTEL infiere que los entornos político, social, económico y ecológico son los de mayor relevancia e impacto para la industria de arriendo de productos para el turismo outdoor. Los entornos tecnológico y legal no son los más gravitantes para la industria del arriendo de productos outdoor, pero no se deben dejar de mirar ante eventuales evoluciones en estos.

A través del análisis Porter, se identifica que la industria del arriendo de productos para el turismo outdoor es poco atractiva, principalmente porque la baja presencia de barreras de entrada incide en que haya una alta amenaza de nuevos entrantes. Al haber un mayor número de competidores en la industria, naturalmente se produce un aumento en la competencia entre los participantes, lo cual impacta directamente en el aumento del poder de negociación de los clientes, ya que estos tendrían un mayor abanico de opciones para elegir a qué empresa pueden arrendar los productos outdoor.

El tamaño de mercado se determina con información estadística asociada a la X Región del País y corresponde a un monto de 10.620 millones de pesos anuales.

En cuanto a los competidores, se establece el siguiente resumen con sus principales características:

Descripción del Competidor	Fortalezas del Competidor	Debilidades del Competidor	Precios del Competidor	Cómo Competirles
Competidores informales, personas que arriendan productos a través de redes sociales	-Oferta de productos a menores precios. No hay traspaso de costos y gastos al precio de arriendo que ofrecen	-Informalidad en las transacciones y en el respaldo / garantía que puedan ofrecer.  -Variedad casi nula de productos, cada competidor cuenta con su propia indumentaria para arrendar.	- No se aprecia estrategia de precios, cada competidor cobra según su propio criterio, no existe estandarización en lo que se cobra.	- Destacando seriedad y formalidad de un negocio con tienda presencial y sitio web.  - Entregando formalidad en las transacciones y garantías del servicio  - Ofreciendo servicios de asesoría técnica en la tienda y consejos a través de la web  -Publicidad que destaque todos los aspectos distintivos del negocio.

(mayor detalle, ver Plan de Negocios Parte I).

### **III. Descripción de la empresa y propuesta de valor**

El modelo de negocio apunta a las personas que no son expertas ni asiduas al mundo outdoor. Es para aquellas personas que harán turismo outdoor por primera vez o para las cuales este tipo de actividades se practican de manera muy esporádica. La idea de negocio que se plantea, se pretende ser una alternativa que les provee todo lo necesario para realizar actividades y turismo outdoor, sin la necesidad de comprarse equipamiento que será usado en muy pocas ocasiones. Simplemente lo arriendan, lo usan y lo devuelven, evitando endeudamiento, transporte, peso, volumen e incomodidades que vienen de la mano de la compra de todo este equipamiento.

Para llevar a cabo la propuesta de valor, la empresa cuenta con los siguientes recursos y actividades claves que permiten crear y capturarlo, y que a continuación se detallan en el siguiente CANVAS.

La ventaja competitiva que se establece es la administración del stock y mix de productos que tiene la tienda, cualidades que ni los competidores, ni los productos sustitutos pueden ofrecer en un mismo lugar.

Los principales aspectos distintivos del negocio son: permite evitar la compra de artículos costosos, permite viajar con poco equipaje y da la oportunidad de conocer el mundo outdoor a un bajo costo.

La estrategia genérica que se decide para competir es enfoque con diferenciación.

Finalmente, la estrategia de crecimiento será abordar otras ciudades del País, donde se tengan importantes flujos de turistas en los parques nacionales. En este sentido, las dos regiones con mejores perspectivas para seguir creciendo, corresponden a la segunda y décimo segunda regiones, donde se concentran el 17,7% y el 16,1% respectivamente, de todos los turistas que visitan los parques nacionales del País.

(mayor detalle, ver Plan de Negocios Parte I)

#### IV. Plan de Marketing

Para la estrategia de segmentación lo primordial es abordar los tres segmentos que se establecieron previamente en base a las distintas propuestas de valor. Los segmentos definidos son los siguientes:

- Segmento Cliente de Entrada
- Segmento Cliente Premium
- Segmento Cliente Normal

Se establecen tres líneas de productos, que tienen diferentes calidades, diferentes capacidades técnicas y por ende, distintos precios de arriendo. Cada línea se enfoca en cada uno de los tres segmentos mencionados previamente.

La definición de precios se establecerá en base a un porcentaje con respecto al precio de compra. Este porcentaje se obtiene a través de las investigaciones de mercado sobre productos outdoor.

El tamaño de mercado, con un total de 240.722 personas al año tiene la siguiente distribución mensual:

	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sept	oct	nov	dic
N° personas	31.597	34.020	21.902	16.350	14.276	13.724	17.537	16.283	15.685	18.441	20.749	20.160
% mensual	13,1%	14,1%	9,1%	6,8%	5,9%	5,7%	7,3%	6,8%	6,5%	7,7%	8,6%	8,4%

En tanto, los ingresos por venta anuales quedan de la siguiente manera:

Tipo Cliente	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1 día	55	71	77	86	97
4 días	65	84	92	102	116
6 días	31	40	44	49	56
Ingresos en MM\$	\$151	\$196	\$213	\$237	\$269

(mayor detalle ver Plan de Negocios Parte I)

## **V. Plan de Operaciones**

### **5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones**

Dado que Llanquihue Outdoor Rental es una tienda de arriendo de artículos outdoor, cobra importante relevancia tener una estrategia operativa para el correcto funcionamiento del negocio. Esta estrategia se basará en las siguientes actividades claves para mantener una capacidad de operación que permita cubrir los flujos de clientes proyectados.

Atención al Cliente en la tienda: en esta actividad es clave la gestión del vendedor/asesor, quien debe orientar al cliente respecto de lo que necesita para sus actividades. Dado que el negocio se enfoca principalmente en clientes con nulo o muy poco entendimiento en el mundo outdoor, el vendedor/asesor debe proporcionar la información necesaria para ofrecer los productos en base a la experiencia que busca vivir la persona que ingresa a la tienda.

Arriendo a través de Internet: dado que en este proceso el cliente solo interactúa con la página web del negocio, esta debe contener consejos y tips de cada producto con descripciones promedio del uso que se le da a cada producto y sus características técnicas, con el fin de que el cliente vaya aprendiendo conceptos y uso de cada indumentaria. Por otra parte, este proceso da cabida al control online del stock de productos que se ofrece a través de la página, tarea que se controla a través de un software de control de inventario.

Compra de productos para el arriendo: para esta actividad se debe estar actualizado de las distintas tendencias en la industria. Se deben comprar productos que cumplan los estándares que se quieren ofrecer para su posterior arriendo en cada línea de productos. La decisión de compra inicial es de productos nuevos con el objetivo de hacer alianzas con algunas marcas para la difusión de estas en la tienda Llanquihue Outdoor Rental. Posteriormente, la tienda se puede abastecer de productos usados, siempre y cuando mantengan un alto nivel de calidad. La variable importante para manejar el stock es la política de inventario de la compañía, los días de inventario se detallan en Anexo N°21.

Devolución de Productos Arrendados: en esta actividad es importante recibir los productos y evaluar las condiciones en las cuales son devueltos los artículos, para de esta forma cerrar el proceso completo de arriendo. En caso de que un producto se devuelva de manera defectuosa (roturas), se debe hacer efectiva la garantía que se estableció con el cliente para

el producto respectivo. Dicho monto en garantía , se define cuando el cliente va a retirar el producto arrendado, donde se toma el cupo de la tarjeta de crédito o se deja un cheque por el valor de la garantía. Este último equivale al valor de venta en el mercado del producto, monto que es comunicado previamente al cliente para que esté de acuerdo con este.

Limpieza de Productos: cada vez que un producto es devuelto por el cliente, se debe evaluar la condición en la que se recibe. Aquí se dan dos opciones de limpieza dependiendo del estado en que venga: si el producto se devuelve en buenas condiciones y sin signos evidentes de deterioro, se procede a la limpieza en la misma tienda, con productos especialmente comprados para limpiar y desinfectar ropa. Ahora bien, si el producto presenta un uso intensivo y evidente suciedad, se procede al envío de la prenda a un lavaseco/lavandería con el cual se ha establecido una alianza de servicio. La evaluación del estado de cada prenda devuelta estará a cargo del Jefe de Tienda o de un Vendedor, quien será el responsable de tomar la decisión de limpieza in situ o de usar el servicio contratado.

Apoyo a Vendedores/Asesores en Momentos de Alta Demanda: tanto los dueños como el jefe de tienda deben contar con la expertise para atender a los clientes, esto considerando el apoyo que se debe dar a la tienda en períodos de alta demanda. Para mantener un óptimo nivel de calidad de servicio, el cliente debe ser atendido sin generar un alto tiempo de espera, donde la asesoría del vendedor juega un papel fundamental a la hora de que el cliente tome la decisión de arrendar uno o varios productos.

#### **5.1.1. Horario de Atención de la Tienda.**

Llanquihue Outdoor Rental tendrá un horario de Lunes a Domingo desde las 9:00 hasta las 19:30 hrs de forma continua, para lo cual se contará con 3 vendedores/asesores, los cuales rotarán en turnos que permitan siempre contar con alguien en la tienda y cumpliendo los tiempos establecidos por ley para un trabajo semanal (45 hrs). En Anexo N°22 se aprecian los turnos de cada vendedor.

Con la estimación de la demanda establecida en plan de marketing, es viable contar con tres vendedores y un jefe de tienda, los cuales permiten soportar el flujo de clientes promedio que tendrá la tienda en los horarios indicados.

## **5.2. Flujo de operaciones**

### **5.2.1 Proceso de Arriendo de Productos**

Este proceso de arriendo puede realizarse mediante dos maneras, de forma presencial o a través de la página web, para el primer caso el cliente entra en la tienda, es guiado lo máximo posible por el vendedor/asesor quien dirige el potencial arriendo dependiendo de la experiencia que se busca. Luego que se acuerdan los productos, el vendedor/asesor valida la disponibilidad y precio, ofertando también al cliente, alternativas que permitan que él decida que arrendará. Finalmente, luego de la decisión de arrendar los productos por parte del cliente y el pago del servicio y las condiciones de este, el cliente abandona la tienda con los productos arrendados.

Para el caso de los arriendos por Internet, el cliente busca los productos en la página web y selecciona los que quiere arrendar según sus necesidades. Para esta actividad los stock de productos se encontrarán online, y la página permitirá realizar una transacción segura y rápida. Finalmente el cliente debe acercarse a la tienda para el retiro físico de los productos y cierre del proceso, concretando el arriendo con la salida de la tienda con los artículos arrendados.

### **5.2.2. Proceso de Recepción de Productos Arrendados**

Luego del arriendo el cliente debe devolver los productos de forma presencial en la tienda. En este caso el vendedor/asesor que atiende debe revisar cada artículo para asegurar que el producto fue retornado en buenas condiciones y en caso de no ser así, se aplica la garantía según corresponda. Si el producto está en buenas condiciones se devuelve la garantía al cliente.

### **5.2.3. Envío y Recepción Servicio Externo de Limpieza**

El punto relevante de esta actividad es el control de todos los productos que se envían al servicio de limpieza externo, llegando a un régimen diario de ser necesario. En tanto, la entrega de los productos limpios debe ser chequeada y evaluada por el jefe de tienda o el vendedor que tenga asignada esta tarea.

Los flujogramas de proceso se pueden revisar en Anexo N°24.

### **5.3. Plan de desarrollo e implementación**

#### **5.3.1. Implementación del Negocio**

Para concretar la Implementación se describen las siguientes etapas.

- Constitución de la Empresa: se formaliza legalmente la sociedad detrás del negocio. Se hará la constitución de la sociedad a través de [www.tuempresaenundia.cl](http://www.tuempresaenundia.cl).
- Arriendo de la tienda: dado que ya se evaluó la ubicación, se procederá a la búsqueda y arriendo de una tienda que cumpla con las condiciones requeridas; espacio mínimo necesario para ofertar los productos, ubicación en un sector con alto volumen de turistas.
- Definición de Mix y Compra de Productos: se deberán seleccionar y comprar los productos de cada una de las líneas establecidas, las cuales se deben mantener actualizadas en base a las tendencias del mercado. Adicionalmente, se deben buscar alianzas con marcas reconocidas para la adquisición de prendas. Por último, se deben buscar economías de escala en la compra de los productos según el stock mínimo necesario para comenzar a operar el negocio.
- Definición y cierre con Proveedores de Pagos, Seguridad y/o Otros.
- Diseño y Layout de la Tienda: es clave en la promoción de productos por lo cual es necesario que se diseñe de una forma que invite y llame la atención de los clientes.
- Compra de Mobiliario y Habilitación de la Tienda; esto debe incluir los mesones de atención y los muebles según las características de la tienda.
- Convenio con Empresa de Limpieza: se buscará empresa especialista para cerrar contrato de limpieza de productos según estimación de demanda de arriendos acordando las condiciones de contrato y calidad exigida.
- Selección, Contratación y Capacitación del Personal; se comenzará a reclutar según los perfiles exigidos para el cargo y el negocio en el cual se trabajará.
- Lanzamiento Página Web; se contratará una empresa que se haga cargo de la creación de la página web y de la mantención de esta.
- Promociones de Lanzamiento, según lo que se ha expuesto en el plan de marketing, para dar a conocer la apertura de la tienda.
- Apertura e Inauguración de la tienda; finalmente para comenzar a operar se dará el kick off oficial mediante un lanzamiento.
- (Carta Gantt, ver Anexo N°25)

### **5.3.2. Desarrollo del Negocio**

La operación de la tienda se espera permita según la evaluación a 5 años que ésta pueda alcanzar los resultados esperados, por otra parte, se busca en el largo plazo alcanzar la escalabilidad que se ve potencial en este negocio, esto incluye la incorporación de nuevos productos y/o servicios, así como el aumento de tiendas.

### **5.4. Dotaciones**

La dotación que se proyecta para la correcta ejecución de las operaciones de la empresa está compuesta por los siguientes cargos:

**Administrador Jefe de Tienda:** este es uno y cumple un horario administrativo de lunes a Sábado, sus principales funciones son asegurar que la tienda este funcionamiento, el correcto manejo de los stock y la bodega de la tienda, activar las compras cuando sea necesario, gestionar los envíos a limpieza cuando corresponda y atender reclamos de los clientes y apoyar a los vendedores/asesores cuando sea necesario.

El perfil solicitado para este cargo, es de un Administrador de Empresa o con una carrera afín con experiencia en tiendas e idealmente en el mundo Outdoor.

**Vendedores/Asesores:** Para atender los arriendos estimados se proyectan 3 vendedores estables los 5 años, sus principales funciones son la venta de arriendos y la asesoría, además ingresar las entregas post servicio.

El perfil solicitado para este cargo requiere de Experiencia Outdoor y en Ventas, no es especifica ninguna profesión en particular, esta combinación es clave para que se genere la venta considerando el público objetivo al cual se apunta.

## **VI. Equipo del proyecto**

### **6.1 Equipo gestor**

El equipo gestor estará compuesto por los dos socios emprendedores quienes desarrollan esta idea de negocio y gestionan su puesta en marcha. Cada uno con desarrollo en distintas áreas profesionales esperan generar sinergias en este proyecto que los une.

Ignacio Ayala Mesa, Ingeniero Civil Industrial, Universidad de Santiago y estudiante de MBA, Universidad de Chile, quien ha desarrollado su carrera profesional en el sector de servicios financieros, en cargos relacionados con Riesgo de Crédito, áreas de venta y Control de Gestión. Actualmente es Jefe de Control de Gestión Comercial en una importante empresa financiera. Adicionalmente, ya cuenta con la experiencia de un emprendimiento propio de un restaurant y delivery de sushi en la comuna de Ñuñoa.

Daniel Beltrán Molina, Ingeniero Civil Industrial, Universidad de Concepción, y estudiante de MBA, Universidad de Chile, quien ha desarrollado su carrera profesional en el ámbito de Operaciones y Logística en distintos cargos. Actualmente es Subgerente de Logística en una importante empresa de alimentos de consumo masivo.

Dentro del Directorio que compondrán estos dos socios, cada uno aportará desde su expertise, Ignacio en las áreas de Finanzas/Comercial y Daniel en Operaciones/Logística.

#### **6.1.1 Asesoramiento al Equipo Gestor**

Adicionalmente al equipo gestor, existirán dos personas que han manifestado su interés en apoyar el proyecto Llanquihue Outdoor Rental, que a continuación se presentan.

Angela Heusser, Jefa de Segmentos Micro Empresas, Ingeniero Civil Industrial, Universidad Diego Portales. Persona con amplia trayectoria en empresas del sector financiero, en áreas de productos y segmentos. Tiene profundos conocimientos en asesoría financiera e importantes redes de contacto con la CORFO, para tener opciones de acceder a distintos programas de apoyo para emprendedores. Adicionalmente cuenta con experiencia actual en

su propio emprendimiento familiar, con el establecimiento de una panadería en el sector poniente de Santiago.

## 6.2 Estructura Organizacional

Considerando el Horizonte del proyecto se identifica como estructura organizacional el siguiente organigrama que presenta los cargos que se tendrán en el negocio para su correcta operación.



**Directorio:** compuesto por los dos dueños de la idea, quienes tienen como principal función velar por el correcto andar del negocio y por la definición de las estrategias de la empresa. Estos asistirán a la tienda al menos una vez a la semana a evaluar niveles de ventas y/o otros requerimientos. Por otra parte, tanto los Directores como el Jefe de Tienda participarán del proceso de selección de personal.

La Contabilidad es un servicio que se subcontrata según la necesidad por lo que no es parte de la organización interna de la empresa y representa un servicio externo.

La Selección y contratación de personal será llevada a cabo directamente por el equipo gestor del proyecto, personas que ya cuentan con experiencia en sus actuales trabajos con respecto a procesos de entrevista y contratación de personal.

Para el Jefe de Tienda y los Vendedores, sus roles y funciones están detalladas en el capítulo V.

### 6.3 Incentivos y compensaciones

Para mantener al equipo de colaboradores con un buen clima laboral, uno de los puntos que no se debe descuidar es el de las remuneraciones e incentivos, que a continuación se detallan

Cargo	Sueldo Base 1 Vendedor	Para 3 vendedores
Vendedor	\$450.000	\$1.350.000

Cargo	Sueldo Base
Jefe de tienda	\$650.000

En cuanto a los niveles de incentivos se establecen los siguientes modelos de bonos.

**Equipo de Vendedores:** cada vendedor tendrá un incentivo escalonado de cumplimiento de metas de acuerdo a la siguiente tabla:

Cumplimiento	Bono
>= 90% de la meta	\$50.000
100% de la meta	\$150.000
> 100% y <120%	\$200.000
>=120%	\$300.000

**Jefe de Tienda:** este cargo tendrá un bono por cumplimiento del equipo, de acuerdo al siguiente detalle:

Ejecutivos que cumplen	% de Cumplimiento Global del Equipo			
	>=90%	100%	> 100% y <115%	>=115%
1	\$30.000	\$40.000	\$50.000	\$60.000
2	\$40.000	\$100.000	\$150.000	\$200.000
3	\$50.000	\$200.000	\$250.000	\$300.000

La definición de metas se realizará de manera mensual y los bonos por cumplimiento se pagarán de manera acumulada al término de cada trimestre. Esto permite la modificación de las metas a pesar de que se establezcan las condiciones de los incentivos en un anexo de contrato. La asignación se irá realizando en base a las necesidades de la empresa en cuanto a cumplimientos de objetivos comerciales que se establezcan.

El Directorio no contará con una asignación de sueldo.

#### **Consideraciones Generales**

- Para todos los colaboradores, la empresa pagará una colación diaria en formato de cheque restaurant equivalente a \$4.500.
- Todos los colaboradores tendrá derecho a los pagos establecidos por ley para sus planes de salud (isapre o fonasa según decisión de cada persona) y sus cotizaciones previsionales (AFP).
- Cada colaborador tendrá derecho a sus feriados legales, de 15 día hábiles al año

## **VII. Plan Financiero**

### **7.1. Supuestos del Plan**

Para la creación del plan financiero se plantean los siguientes supuestos:

- El crecimiento de ventas anual es el dado en el punto 4.7 considerando la estimación de Demanda esperada según el arriendo de los packs ofrecidos según los distintos días de arriendo estimados.
- Los precios de cada arriendo de los productos se calcularon al analizar los precios de mercados por este servicio, determinando la relación entre el precio de venta y su valor de arriendo, detalle según Anexo N°16
- Se considera que los ingresos por venta están dados por el arriendo de los packs ofrecidos según los distintos días de arriendo considerados.
- Los precios de cada pack se construyen considerando una estimación de un mix de productos entre los 3 tipos de clientes (Normal, De Entrada y Premium).
- Para la determinación de los costos se consideran valores de mercado por producto, con un descuento del 20% para la compra y 30% para la limpieza.
- Se asume que el stock de productos se renueva de forma anual, según la estimación de la demanda de cada año.
- Se asume para el plan financiero que cada prenda de vestir se envía a limpieza después de su uso.
- Para la determinación de los gastos se consideran los valores de mercado.
- Se considera una variación de 3% de inflación anual, lo cual afecta a los precios, costos y gastos.
- Las remuneraciones de los empleados se determinan según valores de mercado y consideran la remuneración variable con cumplimientos al 100% de la meta mensual de vendedores y jefe de tienda.
- La evaluación del proyecto se considera con un horizonte a 5 años.
- La depreciación del activo fijo se calcula considerando la vida útil lineal a 5 años con un valor residual marginal.
- Se considera un impuesto a las utilidades según nueva ley tributaria.
- Se considera el pago de proveedores al contado
- Se liquidan activos fijos al quinto año en \$4.000.000 y existencias (equipamiento outdoor) en \$3.000.000, para el flujo de caja a cinco años

## 7.2. Estimación Ingresos Mensuales Primer Año

El cálculo de los ingresos del primer año se detalla en la siguiente tabla, se el dato de la demanda por cada uno de los Packs ofrecidos y se consideran los precios del Anexo N°14.

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ingresos Totales	\$0	\$0	\$10.191.347	\$10.776.550	\$11.894.960	\$11.617.517	\$14.790.660	\$13.758.966	\$14.643.291	\$17.187.872	\$23.278.393	\$22.524.142

## 7.3. Estimación Ingresos Anuales Horizonte 5 Años

Según los supuestos ya considerados, se estiman los siguientes ingresos por venta para los años de evaluación del proyecto.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos en \$	\$150.663.699	\$195.531.349	\$213.481.126	\$237.476.405	\$269.060.767

## 7.4 Estado de Resultados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos por Ventas</b>	<b>150.663.699</b>	<b>195.531.349</b>	<b>213.481.126</b>	<b>237.476.405</b>	<b>269.060.767</b>
<b>Costo de Ventas</b>	<b>-90.844.982</b>	<b>-103.727.785</b>	<b>-108.060.883</b>	<b>-119.008.197</b>	<b>-127.331.593</b>
<b>Margen Bruto</b>	<b>59.818.718</b>	<b>91.803.564</b>	<b>105.420.243</b>	<b>118.468.208</b>	<b>141.729.174</b>
Remuneraciones	-5.205.000	-5.361.150	-5.521.985	-5.687.644	-5.858.273
Arriendo de local	-24.000.000	-24.720.000	-25.461.600	-26.225.448	-27.012.211
Cuentas básicas	-3.000.000	-3.090.000	-3.182.700	-3.278.181	-3.376.526
Contabilidad externa	-4.200.000	-4.326.000	-4.455.780	-4.589.453	-4.727.137
Plan Internet + Teléfono	-371.880	-383.036	-394.527	-406.363	-418.554
Mantenición sitio web	-60.000	-61.800	-63.654	-65.564	-67.531
Gasto publicidad y mkt	-12.682.500	-13.316.625	-14.115.623	-15.244.872	-16.769.360
Patentes comerciales	-180.000	-185.400	-190.962	-196.691	-202.592
<b>EBITDA</b>	<b>10.119.338</b>	<b>40.359.552</b>	<b>52.033.413</b>	<b>62.773.991</b>	<b>83.296.990</b>
Depreciación	-980.486	-980.486	-980.486	-980.486	-980.486
Amortización gastos puesta en marcha	-1.659.980	-1.659.980	-1.659.980	-1.659.980	-1.659.980
<b>EBIT</b>	<b>7.478.872</b>	<b>37.719.086</b>	<b>49.392.947</b>	<b>60.133.525</b>	<b>80.656.524</b>
Impuesto (27%)	-2.019.295	-10.184.153	-13.336.096	-16.236.052	-21.777.262
<b>Utilidad del ejercicio</b>	<b>5.459.576</b>	<b>27.534.933</b>	<b>36.056.851</b>	<b>43.897.473</b>	<b>58.879.263</b>

El detalle de los Costos de Venta se puede revisar en el Anexo N°26

## 7.5 Balance General

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Activos</b>					
Activo Circulante					
Banco	\$8.100.042	\$38.275.441	\$76.972.758	\$123.510.697	\$185.030.426
Activo Fijo					
Muebles y Equipamiento	\$4.902.429	\$4.902.429	\$4.902.429	\$4.902.429	\$4.902.429
Depreciación Muebles y Equipamiento	-\$980.486	-\$1.960.971	-\$2.941.457	-\$3.921.943	-\$4.902.429
Otros Activos					
Amortización Gastos de puesta en marcha	\$6.639.920	\$4.979.940	\$3.319.960	\$1.659.980	\$0
<b>Total Activos</b>	<b>\$18.661.905</b>	<b>\$46.196.838</b>	<b>\$82.253.690</b>	<b>\$126.151.163</b>	<b>\$185.030.426</b>
<b>Pasivos</b>					
Pasivo Circulante					
Cuentas por pagar	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Pasivo Largo Plazo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>Patrimonio</b>					
Capital Pagado	\$13.202.329	\$13.202.329	\$13.202.329	\$13.202.329	\$13.202.329
Utilidades Acumuladas		\$5.459.576	\$32.994.509	\$69.051.361	\$112.948.834
Resultado del Ejercicio	\$5.459.576	\$27.534.933	\$36.056.851	\$43.897.473	\$58.879.263
<b>Total Pasivo + Patrimonio</b>	<b>\$18.661.905</b>	<b>\$46.196.838</b>	<b>\$82.253.690</b>	<b>\$126.151.163</b>	<b>\$185.030.426</b>

## 7.6. Capital de Trabajo Inicial

Para la determinación del capital de trabajo se considera el mayor déficit operacional acumulado dentro del primer año de operación del negocio. Para detalle completo, ver anexo N°27.

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Déficit Operacional	-\$15.718.691	-\$19.379.691	-\$2.485.470	\$939.867	\$2.548.595	\$2.758.554	\$5.342.527	\$4.530.564	\$4.967.634	\$6.112.886	\$11.514.981	\$10.810.560
Déficit Operacional Acumulado	-\$15.718.691	-\$35.098.382	-\$37.583.852	-\$36.643.984	-\$34.095.389	-\$31.336.835	-\$25.994.308	-\$21.463.744	-\$16.496.110	-\$10.383.224	\$1.131.758	\$11.942.318

## 7.7 Flujo de Caja

Se considera para la evaluación del proyecto, tanto el flujo de caja con liquidación al quinto año, como el flujo de caja con una perpetuidad desde el año 6 en adelante.

## 7.7.1 Flujo de Caja a 5 Años

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Utilidad del Ejercicio</b>		<b>\$5.459.576</b>	<b>\$27.534.933</b>	<b>\$36.056.851</b>	<b>\$43.897.473</b>	<b>\$58.879.263</b>
Depreciación (+)		\$980.486	\$980.486	\$980.486	\$980.486	\$980.486
Amortización Gastos puesta en marcha (+)		\$1.659.980	\$1.659.980	\$1.659.980	\$1.659.980	\$1.659.980
Capital de trabajo inicial	-\$37.583.852					
Recuperación Capital de trabajo						\$37.583.852
Inversión (gastos de puesta en marcha)	-\$8.299.900					
Inversión activo fijo	-\$4.902.429					
Liquidación de activos fijos						\$7.000.000
<b>Flujo de Caja Libre</b>	<b>-\$50.786.180</b>	<b>\$8.100.042</b>	<b>\$30.175.399</b>	<b>\$38.697.317</b>	<b>\$46.537.939</b>	<b>\$106.103.580</b>

## 7.7.2 Flujo de Caja Perpetuo

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Utilidad del Ejercicio</b>		<b>\$5.459.576</b>	<b>\$27.534.933</b>	<b>\$36.056.851</b>	<b>\$43.897.473</b>	<b>\$58.879.263</b>
Depreciación (+)		\$980.486	\$980.486	\$980.486	\$980.486	\$980.486
Amortización Gastos puesta en marcha (+)		\$1.659.980	\$1.659.980	\$1.659.980	\$1.659.980	\$1.659.980
Capital de trabajo inicial	-\$37.583.852					
Inversión (gastos de puesta en marcha)	-\$8.299.900					
Inversión activo fijo	-\$4.902.429					
Valor residual (perpetuidad)						\$500.417.018
<b>Flujo de Caja Libre</b>	<b>-\$50.786.180</b>	<b>\$8.100.042</b>	<b>\$30.175.399</b>	<b>\$38.697.317</b>	<b>\$46.537.939</b>	<b>\$561.936.747</b>

Para ver detalle de Capital Inicial (gastos de puesta en marcha e inversión en activo fijo), ver Anexo N°28

## 7.8 Evaluación Financiera del Proyecto

La tasa de descuento del proyecto se calcula a partir de la fórmula de CAPM

Tasa	T <sub>D</sub>	Valor	Consideraciones
Tasa Libre de Riesgo (5 años)	Rf	3,90%	BCP 5 años (Banco Central) para el mes de abril 2018
Tasa Libre de Riesgo (30 años)	Rf	2,30%	BCU 30 años (Banco Central) para el mes de abril 2018
Coef. Beta Desapalancado	B	0,81	<a href="http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html">http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html</a>
Premio por Riesgo de Mercado	Rm-Rf	5,78%	<a href="http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html">http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html</a>
Premio por Liquidez	PRL	3%	se considera 3% para evaluar proyecto en condiciones más exigentes
Premio por Startup	PRS	3%	se considera 3% para evaluar proyecto en condiciones más exigentes

Consideraciones para la tasa de descuento, ver anexo N°29

La fórmula de CAPM queda de la siguiente manera:

$$\text{CAPM} = R_f + B \times (R_m - R_f) + \text{PRL} + \text{PRS}$$

$$\text{CAPM} = 3,90\% + 0,81 \times 5,78\% + 3\% + 3\%$$

Por lo tanto, la tasa de descuento del proyecto queda en **14,58%**

### 7.8.1 Valor Residual Flujo de Caja Perpetuo

Se considera como valor residual para el proyecto, al valor de la perpetuidad constante a partir del año 6.

Valor residual	
Tasa de Descuento	15,98%
Anualidad perpetua	\$79.975.647
Valor residual año 5	\$500.417.018

Para la tasa de descuento se utiliza la BCU a 30 años y dado que es una tasa en UF, se lleva a tasa en pesos, sumando el 3% de IPC acumulado de un año definido en supuestos.

Con esta tasa libre de riesgo, se calcula la tasa de descuento con:

$$\text{CAPM} = (2,30\% + 3,00\%) + 0,81 \times 5,78\% + 3\% + 3\%$$

Por lo tanto, la tasa de descuento de la perpetuidad queda en **15,98%**

### 7.8.2 Cálculo de VAN, TIR, Payback, ROI

Se determinan estos cálculos para el Flujo de caja a 5 años y para el flujo de caja perpetuo.

**Flujo de Caja a 5 Años**

Ítem	Valor
Tasa	14,58%
VAN	\$74.803.619
TIR	52%
Payback (años)	3
ROI	90,4%

**Flujo de Caja Perpetuo**

Ítem	Valor
Tasa	15,98%
VAN	\$255.994.821
TIR	83%
Payback (años)	3
ROI	269,9%

### 7.8.3 Punto de Equilibrio

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Volumen (Q)	3.228	4.067	4.311	4.656	5.122
<b>Ingresos por Ventas</b>	<b>150.663.699</b>	<b>195.531.349</b>	<b>213.481.126</b>	<b>237.476.405</b>	<b>269.060.767</b>
<b>Costo de Ventas</b>	<b>-90.844.982</b>	<b>-103.727.785</b>	<b>-108.060.883</b>	<b>-119.008.197</b>	<b>-127.331.593</b>
Limpieza de Ropa y Equipamiento	-32.240.600	-40.633.010	-43.073.265	-46.522.158	-51.178.164
Sueldo Vendedor + 50% Jefe Tienda	-35.667.000	-36.737.010	-37.839.120	-38.974.294	-40.143.523
Compra Productos	-22.937.382	-26.357.765	-27.148.498	-33.511.746	-36.009.906
<b>Margen Bruto</b>	<b>59.818.718</b>	<b>91.803.564</b>	<b>105.420.243</b>	<b>118.468.208</b>	<b>141.729.174</b>
<b>Costo Fijo</b>	<b>-45.999.380</b>	<b>-47.553.011</b>	<b>-49.253.100</b>	<b>-51.213.875</b>	<b>-53.480.861</b>
Precio Unitario	46.674	48.074	49.516	51.002	52.532
Costo Unitario	28.143	25.503	25.064	25.559	24.860
<b>Margen Unitario</b>	<b>18.531</b>	<b>22.571</b>	<b>24.452</b>	<b>25.443</b>	<b>27.672</b>
<b>Cantidad Equilibrio</b>	<b>2.482</b>	<b>2.107</b>	<b>2.014</b>	<b>2.013</b>	<b>1.933</b>

### 7.8.4 Principales Ratios Financieros

Al revisar la liquidez del proyecto, se puede ver que la empresa tiene capacidad para cumplir con sus obligaciones de corto plazo. A partir del segundo año, el índice de liquidez muestra un importante aumento, hecho que se puede tomar como positivo, dado que al ser este proyecto un nuevo negocio, una mayor liquidez permite tener mayor capacidad para hacer frente a variaciones en las proyecciones de ingresos por venta, ante una eventual volatilidad de esta línea.

En cuanto a eficiencia, otro indicador que se muestra en un rango positivo es el de rotación de activos totales. La empresa se muestra eficiente en el uso de sus activos. La tendencia a la baja para los cinco años se ve incidida por el incremento en la cuenta Banco.

Otro índice relevante es el ROE, que para este proyecto se mantiene sobre el 20% en los cinco años de evaluación.

### 7.8.5 Análisis de Sensibilidad

Se consideran dos escenarios, uno pesimista y otro optimista, que tienen impacto directo en los ingresos por venta y una variación indirecta, principalmente en los costos de venta.

**Escenario Pesimista:** se considera que la demanda por productos es un 20% menor a la estimación original. Dado lo anterior, se tiene lo siguiente:

Ítem	Valor
Tasa	14,58%
VAN	\$9.880.048
TIR	20%
Payback (años)	5
ROI	46,8%

**Escenario Optimista:** se considera una demanda con un incremento del 20% con respecto a la estimación original. Esto entrega lo siguiente:

Ítem	Valor
Tasa	14,58%
VAN	\$134.415.510
TIR	80%
Payback (años)	2
ROI	128,2%

Para ambos escenarios, el proyecto se mantiene rentable. Sin embargo, el payback del proyecto llega a 5 años para el escenario pesimista ya 2 años en el escenario optimista.

## VIII. Riesgos críticos

Se identifica que los principales riesgos de este negocio pueden encontrarse en dos momentos claves del proyecto, los cuales se desglosan por Tipo, es decir, si son internos o externos.

**1.- La Implementación:** en esta etapa se pueden apreciar los siguientes riesgos que pueden dificultar o eventualmente no permitir que el negocio comience, el detalle en el siguiente cuadro:

Tipo de Riesgo	Potencial Riesgo	Nivel de Riesgo	Plan de Mitigación
Interno	No disponer de los Recursos Necesarios para comenzar con el negocio	Bajo	Actualmente los socios cuentan con los recursos y tienen acceso a financiamiento
	No considerar todos los aspectos de implementación a la hora de comenzar el negocio	Medio	Se trabaja con un asesor que conoce el negocio y las pymes
	Dificultad por parte de algún Socio en la Implementación	Medio	Se cuenta con el compromiso de los socios y el asesor de llevar a cabo el negocio dada la rentabilidad esperada
Externo	Cambio en alguna legislación que dificulte la implementación	Alto	Dependiendo del cambio, esto puede afectar la implementación
	No conseguir al personal adecuado según los perfiles solicitados	Medio	Se trabajará en un proceso exhaustivo de búsqueda de personal calificado
	No conseguir el local que se necesita en tamaño y ubicación	Medio	Se comenzará a buscar con antelación el Local y ya se hay oferta con las condiciones requeridas
	No encontrar los proveedores ni los precios necesarios tanto para los productos a arrendar como para los demás insumos y servicios	Bajo	El mercado es bastante competitivo en proveedores por lo que se pueden buscar tanto nacionales como extranjeros

Si bien se aprecian varios riesgos, todos son perfectamente mitigables y para eso se prepara el equipo gestor con el objetivo que su impacto sea menor o nulo. Sólo se identifica como riesgo alto, el posible cambio en alguna legislación que dificultará la implementación, para este riesgo se debe trabajar un plan de mitigación dado que su impacto es crítico.

**2.- La Operación:** en esta etapa se pueden apreciar los siguientes riesgos que pueden dificultar el correcto funcionamiento del negocio, el detalle en el siguiente cuadro.

Tipo de Riesgo	Potencial Riesgo	Nivel de Riesgo	Plan de Mitigación
Interno	No cumplir con el Stock requerido según la estimación de la venta	Alto	Se estima para cumplir con la demandada un adicional de días de inventario para no quebrar
	No cumplir con el Mix requerido según la estimación de la venta	Alto	Se considera revisar en detalle lo que se esta usando para tener certeza de los que se comprará
Externo	Que exista un ingreso importante de nuevos entrantes a la industria	Alto	Mantener el foco en la diferenciación de las líneas de productos y de la calidad de servicio del arriendo. Adicionalmente, se deben establecer
	Cambio en alguna legislación que dificulte la Operación	Alto	Dependiendo del cambio, esto puede afectar la Operación
	Que los Vendedores no cumplan con la expectativa de servicio que se requiere en este negocio	Medio	Es clave en este aspecto la capacitación que se realizará adicional a la búsqueda selectiva de personal
	Cambio en condiciones del arriendo que no permita el correcto desarrollo del negocio los años estimados	Medio	Se busca concretar un acuerdo que asegure que este riesgo se mitigue
	Cambio en condiciones de los proveedores críticos de productos y servicios	Medio	Se buscará contratos flexibles ante cualquier cambio que afecte negativamente las condiciones pactadas

Esta etapa en particular presenta más riesgos de alto nivel de impacto en el negocio dado lo sensible que es la existencia de éstos mientras se opera, es por eso que cada plan de mitigación debe ser ejecutado para evitar estas ocurrencias que impactan directamente los resultados esperados del proyecto y por los cuales el proyecto es atractivo desde el punto de vista de la rentabilidad.

## IX. Propuesta Inversionista

Considerando un financiamiento para la inversión inicial de un 100% de capital propio por parte de un inversionista, el proyecto presenta el siguiente VAN:

Ítem	Valor
Tasa	14,58%
VAN	\$74.803.619
TIR	52%
Payback (años)	3
ROI	90,4%

## **X. Conclusiones**

El plan de negocio descrito busca evaluar la apertura de una tienda de arriendo de productos outdoor en la ciudad de Puerto Varas, con el fin de cubrir un espacio de mercado que hoy en día no se satisface.

El País tiene un excelente presente y futuro en el turismo aventura, con fuertes tasas de crecimiento durante los últimos años. Las visitas a los parques nacionales del País muestra un incremento del 71% durante los últimos 5 años, situación que incide directamente en los flujos de turistas que llegan a la Décima Región.

Adicionalmente, el desarrollo de actividades outdoor en el País, también ha tenido un importante auge durante los últimos años y por lo mismo, el sector de ventas deportivas de turismo aventura ha sido el de mayor crecimiento en Chile.

Para satisfacer la demanda estimada del proyecto, se debe contar con un sólido plan operacional, que permita dar soporte a los flujos de clientes proyectados.

En línea con lo anterior, toma vital importancia la definición de los flujos de procesos del negocio y las condiciones bajo las cuales operará la tienda. Se deben tener considerados todos los factores que impactan el normal desarrollo de las actividades diarias asociadas a la venta y al servicio que se pretende entregar.

La definición del plan de implementación es clave al momento de desarrollar correctamente el proyecto. De esta manera, se tienen en consideración todas las etapas que se deben seguir, desde la constitución de la sociedad hasta la apertura a público del negocio.

Por último y luego del desarrollo de cada etapa del proyecto, el plan financiero arroja resultados positivos en cuanto a la realización del negocio. Las utilidades en el Estado de Resultados arrojaron resultados levemente positivos el primer año, para llegar al quinto año con utilidades de 59 millones de pesos.

El flujo de caja del proyecto a cinco años, arroja un valor actual neto de 74,8 millones de pesos y una TIR del 52%, que permiten concluir que la realización del proyecto es la decisión correcta.

## **Bibliografía**

- “Notas de Clases de Taller de Tesis (AFE)”, curso de Taller de Tesis, MBA Evening 2017, profesor Arturo Toutin.
- “Notas de Clases de Estrategia Competitiva”, curso de Gerencia Estratégica MBA Evening 2017, profesor Ismael Oliva.
- “Principios de Administración Financiera”, Lawrence Gitman, Décimo Primera Edición, Editorial Pearson 2007.
- “Dirección de Marketing” de Philip Kotler y Kevin Lane Keller, Duodécima edición, año 2006.
- “Notas de Clases de Dirección de Finanzas”, curso Dirección de Finanzas MBA Evening 2017, profesor Marcelo González.
- “Llegada a establecimientos de alojamiento turístico en Chile, por regiones”, disponible en: <https://www.sernatur.cl/estadisticas/>
- “Estadísticas de Visitación a Parques Nacionales de CONAF”, disponible en: [http://www.conaf.cl/wp-content/files\\_mf/1486060377Tot\\_a%C3%B1o\\_2016.pdf](http://www.conaf.cl/wp-content/files_mf/1486060377Tot_a%C3%B1o_2016.pdf)
- “Información del Mercado Outdoor en Chile”, disponible en:  
<http://www.ceret.cl/noticias/mercado-outdoor-crece-25-al-ano-por-boom-deportivo-en-chile-y-mueve-us-200-millones/>  
<https://www.publimark.cl/marketing/mercado/go-fest-remarca-crecimiento-del-mercado-outdoor.html>  
<http://www.america-retail.com/chile/chile-luksic-y-endurance-dentro-de-mercado-de-ropa-outdoor-que-su-be-56/>  
<http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=274405>
- “Información de Chile como Destino Turismo Aventura en el Mundo”, disponible en:  
<http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=425282>  
<https://www.sernatur.cl/region-de-aysen-fue-parte-de-la-cumbre-mundial-del-turismo-aventura/>  
<https://www.sernatur.cl/chile-gano-la-sede-de-la-cumbre-mundial-de-turismo-aventura-2015/>  
<https://www.publimetro.cl/cl/noticias/2017/12/12/mas-la-mitad-los-extranjeros-visita-chile-naturaleza.html>
- “Evaluación de la Percepción de los Visitantes Respecto de la Calidad del Servicio Ofrecido en las Áreas Silvestres Protegidas del Estado 2016”, disponible en:  
[http://www.conaf.cl/wp-content/files\\_mf/1511372700InformeNacionalCalidaddeServicios2016.pdf](http://www.conaf.cl/wp-content/files_mf/1511372700InformeNacionalCalidaddeServicios2016.pdf)

## Anexo N°22 - Cálculo Días de Inventario por Año

### Año 1

Arriendo día	días arriendo	Día de Retorno	Día Limpieza	días de inventario	Kits stock día
8,0	1,0	2,0	1,0	4,0	32,0
2,0	4,0	2,0	1,0	7,0	14,0
1,0	6,0	2,0	1,0	9,0	9,0
					<b>55,0</b>

### Año 2

Arriendo día	días arriendo	Día de Retorno	Día Limpieza	días de inventario	Kits stock día
10,0	1,0	2,0	1,0	4,0	40,0
2,0	4,0	2,0	1,0	7,0	14,0
1,0	6,0	2,0	1,0	9,0	9,0
					<b>63,0</b>

### Año 3

Arriendo día	días arriendo	Día de Retorno	Día Limpieza	días de inventario	Kits stock día
10,0	1,0	2,0	1,0	4,0	40,0
2,0	4,0	2,0	1,0	7,0	14,0
1,0	6,0	2,0	1,0	9,0	9,0
					<b>63,0</b>

### Año 4

Arriendo día	días arriendo	Día de Retorno	Día Limpieza	días de inventario	Kits stock día
11,0	1,0	2,0	1,0	4,0	44,0
3,0	4,0	2,0	1,0	7,0	21,0
1,0	6,0	2,0	1,0	9,0	9,0
					<b>74,0</b>

### Año 5

Arriendo día	días arriendo	Día de Retorno	Día Limpieza	días de inventario	Kits stock día
12,0	1,0	2,0	1,0	4,0	48,0
3,0	4,0	2,0	1,0	7,0	21,0
1,0	6,0	2,0	1,0	9,0	9,0
					<b>78,0</b>

## Anexo N°23 - Horarios Colaboradores Tienda

Colaborador	Días	Horario
Vendedor N°1	Lunes a Sábado	9:00 a 17:30
Vendedor N°2	Martes a Domingo	11:00 a 19:30
Vendedor N°3	Domingo a Viernes	10:00 a 18:30
Jefe de tienda	Lunes a Viernes	10:00 a 19:00
	Sábado	10:00 a 15:00

## Anexo N°24 - Prototipo Página Web Llanquihue Outdoor Rental

Home Shop Book Online ventas@rookieoutdoor.com 93024216 f t in 🛒

Nuestras ofertas de temporada!!!

# Arriendo de Ropa y Equipamiento Outdoor

Bienvenido a Rookie Outdoor, tu tienda de equipamiento outdoor favorita. Tenemos el mejor equipamiento en ropa y accesorios, con los más nuevos y atractivos productos. Busca a través de nuestro catálogo online y reserva de inmediato. Siempre estamos preocupados por mejorar la experiencia de servicio con nuestros clientes. Todas tus recomendaciones y comentarios los puedes dejar en nuestro sitio.

arriendo por día

Linea Premium

DOITE KIONNA STEAL \$6.299

Northface CARTO TRICLIMATE \$13.999

Lippi Nalca Fusion-3 \$8.281

Lippi - Bravo Low \$3.599



## Noticias y Nuevos Lanzamientos

Todo el mundo Outdoor a un click



### Nueva Línea de Productos de Entrada

Para ti que te inicias en el deporte aventura, tenemos lo que necesitas!!

### Ruta del Trekking!!!

Encuentra aquí las mejores rutas de turismo para realizar trekking



### Aprovecha los descuentos en la línea Premium.

Descuentos de hasta un 30%

### Feria Internacional Outdoor Puerto Varas 2018

Octubre 21 - 23



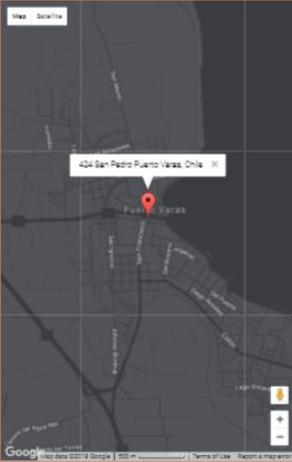
### Cuarta fecha Sudamérica Climbing Tour 2018

10 al 15 de Julio

### Chile - mejor destino mundial de turismo outdoor por tercer año consecutivo.

Mayo 2018





Map Satellite

424 San Pedro Puerto Varas, Chile

Puerto Varas

Google Maps data ©2018 Google | 550 m | Terms of Use | Report a map error

## Contáctenos

Horario de Atención:  
Lunes a Domingo  
De 9:00 - 19:30 Hrs.

contacto@rookieoutdoor.com

93024218

[f](#) [t](#) [in](#)

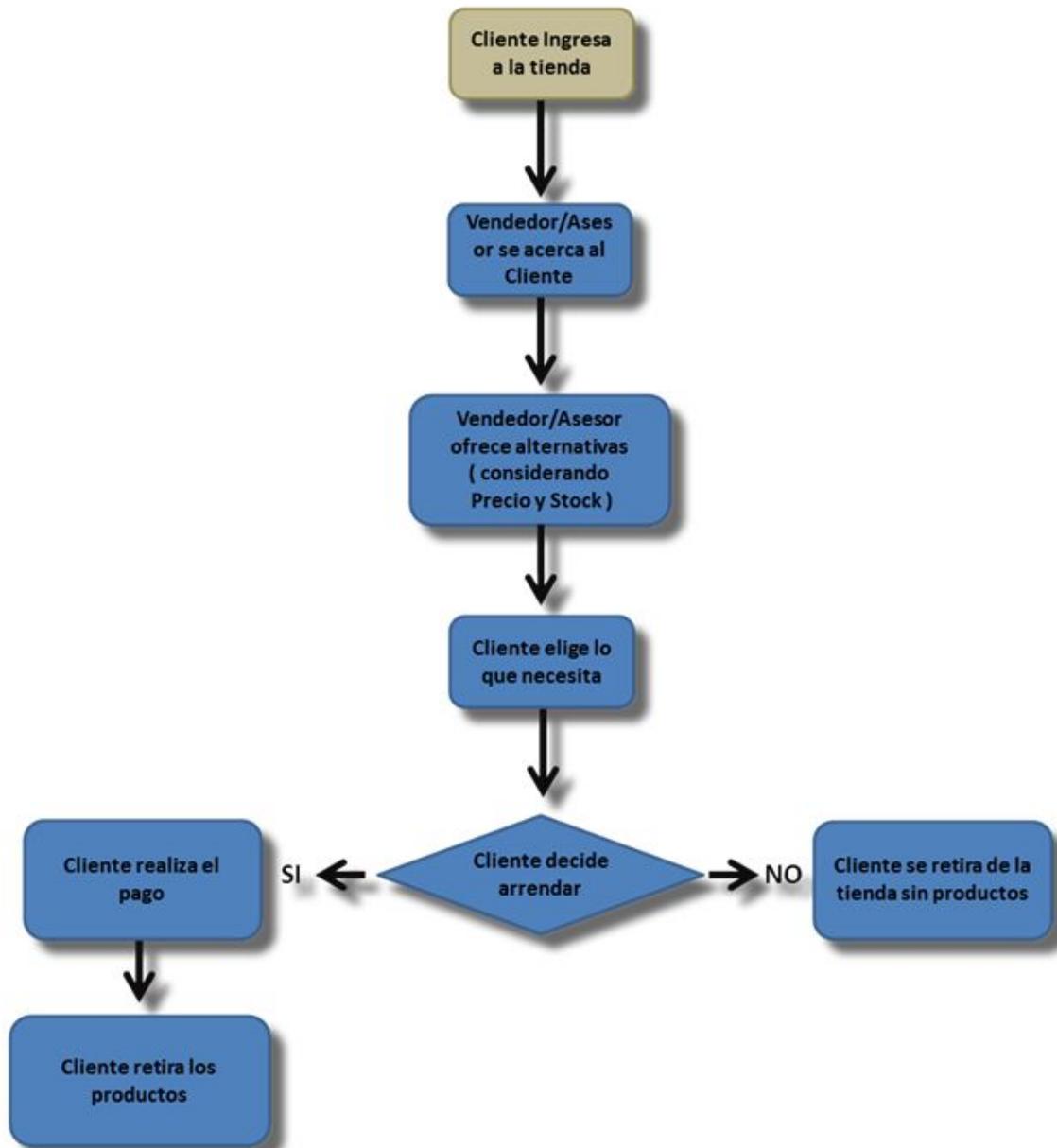
Name  Email

Subject

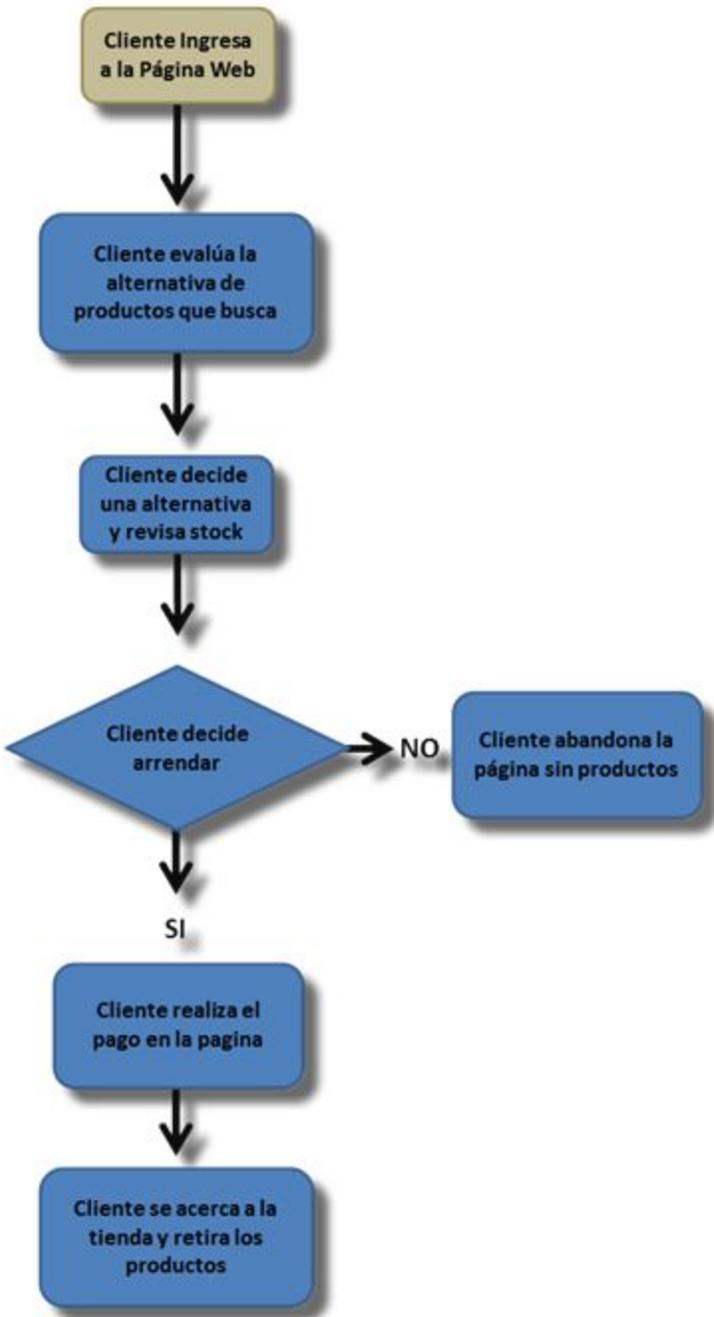
Message

Anexo N°25 - Flujogramas de Procesos

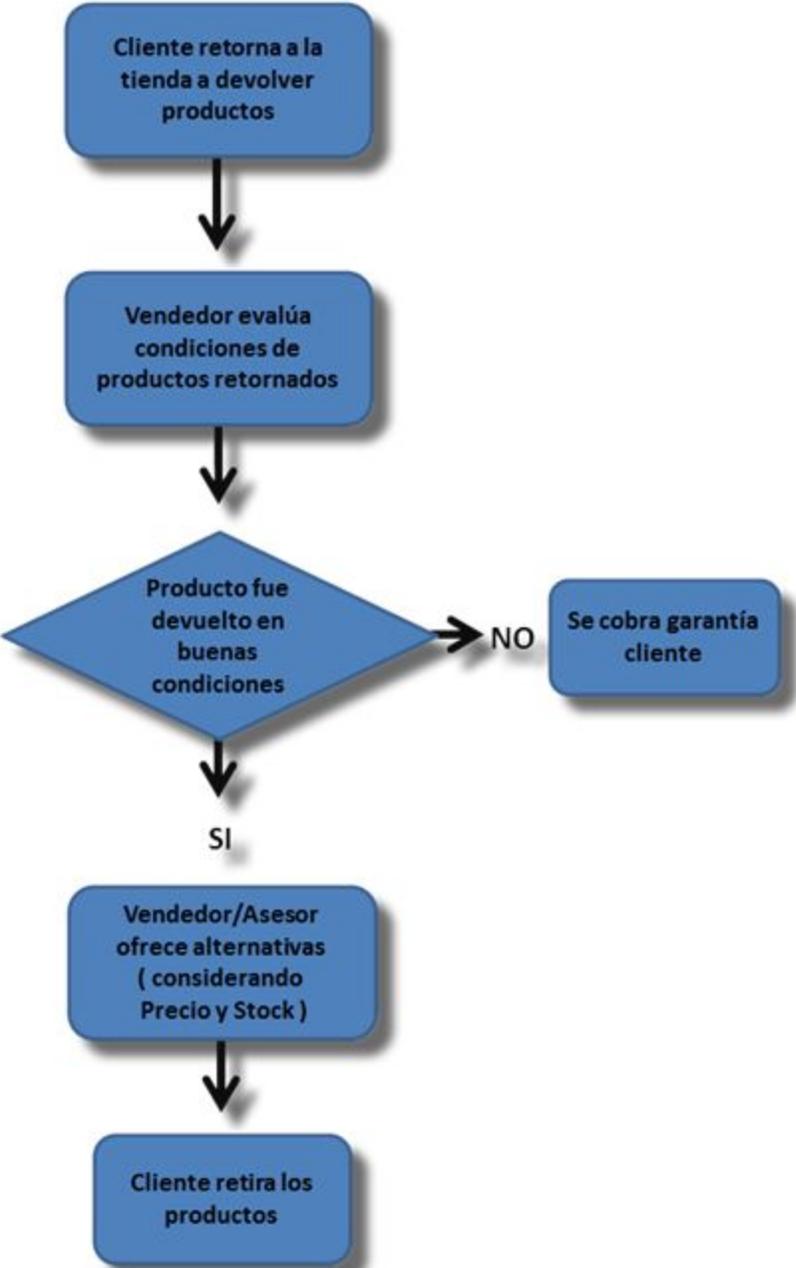
Proceso de Arriendo de Productos en Tienda



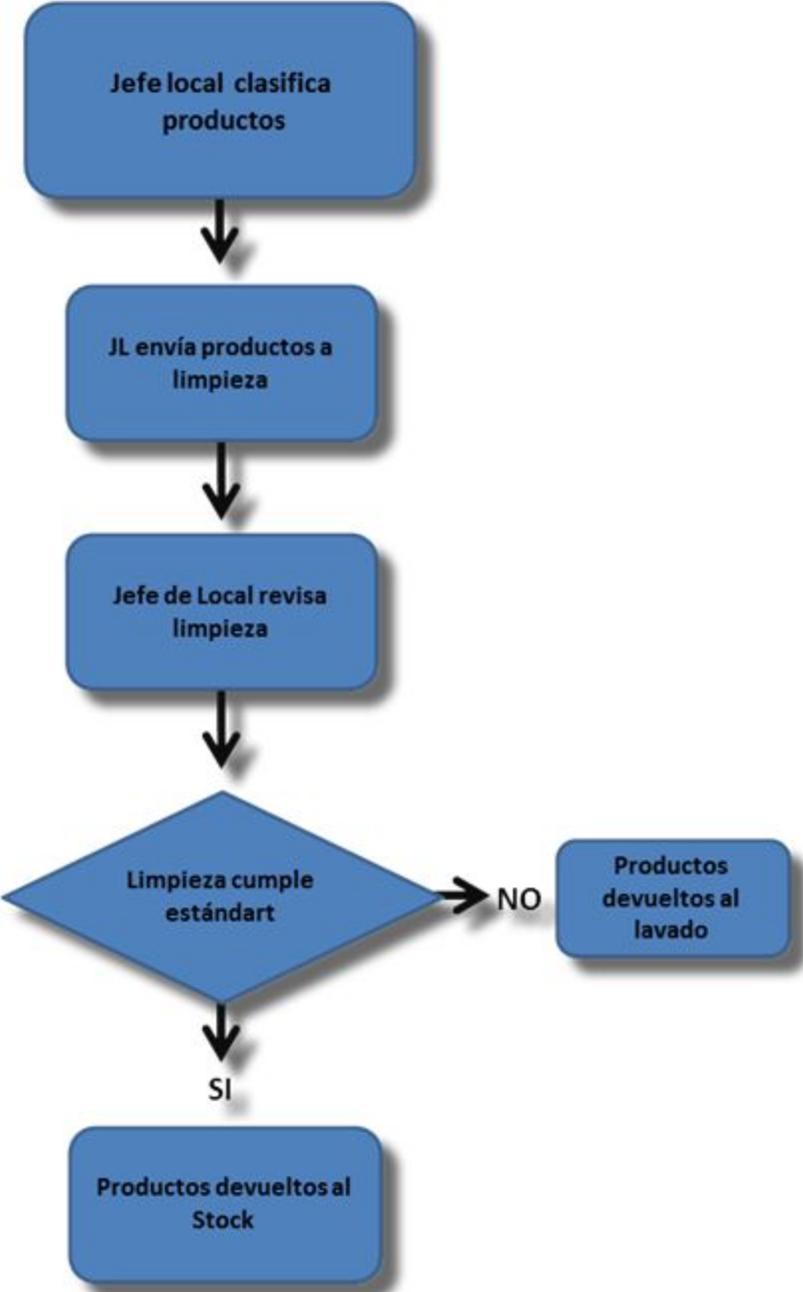
Proceso de Arriendo a través de la página Web



Proceso de recepción de productos arrendados



Proceso de envío y recepción de Servicio Externo de Limpieza



## Anexo N°26 - Carta Gantt Implementación del Negocio

Actividad	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3
Constitución de la Empresa	1			
Arriendo de la tienda		1		
Definición de Mix y Compra de Productos		1	1	
Definición y cierre con Proveedores de Pagos, Seguridad y/o Otros			1	
Diseño y Layout de la Tienda		1		
Compra de Mobiliario	1			
Habilitación de la Tienda		1	1	
Convenio con Empresa de Limpieza			1	
Selección, Contratación y Capacitación del Personal		1	1	
Lanzamiento Página Web			1	
Promociones de Lanzamiento				1
Apertura e Inauguración de la tienda				1

## Anexo N°27 - Detalle Costos de Venta

### Detalle de Costo de Venta

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Costo de Venta</b>	<b>\$90.844.982</b>	<b>\$103.727.785</b>	<b>\$108.060.883</b>	<b>\$119.008.197</b>	<b>\$127.331.593</b>
Costo variable limpieza productos	\$32.240.600	\$40.633.010	\$43.073.265	\$46.522.158	\$51.178.164
Costo variable de venta	\$35.667.000	\$36.737.010	\$37.839.120	\$38.974.294	\$40.143.523
Compra de productos	\$22.937.382	\$26.357.765	\$27.148.498	\$33.511.746	\$36.009.906

## Anexo N°28 - Detalle Cálculo Capital de Trabajo

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
<b>Ingresos Totales</b>	\$0	\$0	\$10.191	\$10.777	\$11.895	\$11.618	\$14.791	\$13.759	\$14.643	\$17.188	\$23.278	\$22.524
<b>Costo variables</b>	<b>-\$11.469</b>	<b>-\$14.441</b>	<b>-\$5.160</b>	<b>-\$5.269</b>	<b>-\$5.529</b>	<b>-\$5.449</b>	<b>-\$6.128</b>	<b>-\$5.909</b>	<b>-\$6.108</b>	<b>-\$6.658</b>	<b>-\$7.946</b>	<b>-\$7.806</b>
Limpieza			-\$2.187	-\$2.297	-\$2.557	-\$2.477	-\$3.156	-\$2.936	-\$3.136	-\$3.685	-\$4.974	-\$4.834
Sueldos		-\$2.972	-\$2.972	-\$2.972	-\$2.972	-\$2.972	-\$2.972	-\$2.972	-\$2.972	-\$2.972	-\$2.972	-\$2.972
Compra Prod.	-\$11.469	-\$11.469										
<b>Costos fijos</b>	<b>-\$4.250</b>	<b>-\$4.939</b>	<b>-\$7.517</b>	<b>-\$4.567</b>	<b>-\$3.817</b>	<b>-\$3.410</b>	<b>-\$3.320</b>	<b>-\$3.320</b>	<b>-\$3.567</b>	<b>-\$4.417</b>	<b>-\$3.817</b>	<b>-\$3.907</b>
Remuneraciones		-\$434	-\$434	-\$434	-\$434	-\$434	-\$434	-\$434	-\$434	-\$434	-\$434	-\$434
Arriendo de local	-\$4.000	-\$2.000	-\$2.000	-\$2.000	-\$2.000	-\$2.000	-\$2.000	-\$2.000	-\$2.000	-\$2.000	-\$2.000	-\$2.000
Cuentas básicas	-\$250	-\$250	-\$250	-\$250	-\$250	-\$250	-\$250	-\$250	-\$250	-\$250	-\$250	-\$250
Contabilidad externa		-\$350	-\$350	-\$350	-\$350	-\$350	-\$350	-\$350	-\$350	-\$350	-\$350	-\$350
Plan Internet + Teléfono			-\$31	-\$31	-\$31	-\$31	-\$31	-\$31	-\$31	-\$31	-\$31	-\$31
Mantención sitio web		-\$5	-\$5	-\$5	-\$5	-\$5	-\$5	-\$5	-\$5	-\$5	-\$5	-\$5
Gasto publicidad y mkt	\$0	-\$1.900	-\$4.448	-\$1.498	-\$748	-\$250	-\$250	-\$250	-\$498	-\$1.348	-\$748	-\$748
Patentes comerciales						-\$90						-\$90
<b>Déficit Operacional</b>	<b>-\$15.719</b>	<b>-\$19.380</b>	<b>-\$2.485</b>	<b>\$940</b>	<b>\$2.549</b>	<b>\$2.759</b>	<b>\$5.343</b>	<b>\$4.531</b>	<b>\$4.968</b>	<b>\$6.113</b>	<b>\$11.515</b>	<b>\$10.811</b>
<b>Déficit Operacional Acum.</b>	<b>-\$15.719</b>	<b>-\$35.098</b>	<b>-\$37.584</b>	<b>-\$36.644</b>	<b>-\$34.095</b>	<b>-\$31.337</b>	<b>-\$25.994</b>	<b>-\$21.464</b>	<b>-\$16.496</b>	<b>-\$10.383</b>	<b>\$1.132</b>	<b>\$11.942</b>

## Anexo N°29 - Capital Inicial

<b>Gastos de Puesta en Marcha</b>	
Constitución de la Sociedad (plan CLASSIC Lánzate Solo)	\$299.900
<b>Patente Comercial</b>	
Remodelacion local	\$8.000.000
<b>Gastos de puesta en marcha</b>	<b>\$8.000.000</b>
<b>Total</b>	<b>\$8.299.900</b>

<b>Inversión en Activo Fijo</b>	
Muebles y Equipamiento	\$4.902.429
<b>Total</b>	<b>\$4.902.429</b>

## Anexo N°30 - Consideraciones para la tasa de descuento del proyecto

- Para la tasa libre de riesgo se considera la tasa de interés de mercado de los bonos del Banco Central a 5 años (BCP-5).
- Para la tasa libre de riesgo del flujo de caja perpetuo, se considera la tasa de interés de mercado de los bonos del Banco Central a 30 años en UF (BCU-30).
- Se utiliza el coef. beta desapalancado de la industria de vestuario del 0,81 de Damodaran. Se toma el valor desapalancado por el hecho de que el proyecto se evalúa sin deuda.
- Para el premio por riesgo de mercado, se toma el valor que corresponde a Chile desde la tabla de betas de Damodaran.
- Para los premios por riesgo de liquidez y riesgo de startup se consideran los valores mayor para los rangos utilizados en Chile, con el fin de hacer más exigente la evaluación del proyecto.

### Anexo N°31 - Ratios Financieros del Proyecto

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
EBITDA / Ingresos por Ventas	6,7%	20,6%	24,4%	26,4%	31,0%
Índices de Rentabilidad					
Utilidad	3,6%	14,1%	16,9%	18,5%	21,9%
Margen Bruto	39,7%	47,0%	49,4%	49,9%	52,7%
ROE	29,3%	59,6%	43,8%	34,8%	31,8%
Endeudamiento y Cobertura					
Apalancamiento Financiero	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Índices de Actividad					
Rotación de Activos Totales	8,07	4,23	2,60	1,88	1,45
Razones de endeudamiento					
Índice de endeudamiento	0%	0%	0%	0%	0%