



RENT & PLAY

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

**Alumna: Isabel Chang Coello
Profesor Guía: Arturo Toutin Donoso**

Santiago, Noviembre 2018

Contenido

Resumen Ejecutivo	4
I. Oportunidad de Negocio	5
II. Análisis de la Industria, Competidores y Clientes	7
a. Industria	7
Actores principales de la industria	9
Análisis del Macroentorno	10
Análisis Competitivo de la industria (PORTER).....	10
Análisis de las tendencias de la industria.....	11
Conclusiones de la industria.....	13
b. Competidores.....	13
c. Clientes	14
Macrosegmentación.....	14
III. Descripción de la empresa y propuesta de valor	16
a. Modelo de Negocios	16
b. Descripción de la empresa.....	18
Factores críticos de éxito.....	20
c. Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión global.....	20
d. RSE y sustentabilidad.....	21
IV. Plan de Marketing	23
a. Objetivos de Marketing.....	23
b. Estrategia de Segmentación.....	23
c. Estrategia de Producto/Servicio	24
d. Estrategia de Precio.....	25
e. Estrategia de Distribución	26
f. Estrategia de Comunicación y Ventas	26
g. Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual	27
h. Presupuesto de marketing y cronograma.....	27
V. Plan de Operaciones	28
a. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones.....	28
b. Flujo de operaciones.....	29
c. Plan de desarrollo e implementación	30
d. Dotación	30
VI. Equipo del proyecto	31
a. Equipo gestor	31
b. Estructura organizacional.....	31

c.	Incentivos y compensaciones.....	32
VII.	Plan Financiero	33
a.	Tabla de Supuestos	33
b.	Estimación de los ingresos	34
c.	Plan de Inversiones.....	34
d.	Estado de Resultado Proyectado	35
e.	Proyecciones de Flujo de caja con cierre al 5to año	35
f.	Proyecciones de Flujo de caja perpetuo.....	36
g.	Cálculo de tasa de descuento	36
h.	Evaluación financiera del proyecto.....	36
i.	Balance proyectado.....	37
j.	Capital de trabajo	38
k.	Ratios financieros clave.....	38
l.	Análisis de Sensibilidad.....	38
VIII.	Riesgos críticos	39
IX.	Propuesta al Inversionista	39
X.	Conclusiones	40
XI.	Bibliografía	41
XII.	Anexos	43
1.	Análisis VRIO	43
2.	Actores principales de la industria	44
3.	Ventas retail vs. Comercio electrónico.....	44
4.	Matriz de Stakeholders	45
5.	Encuesta	46
6.	Mercado Objetivo.....	50
7.	Tamaño del mercado	50
8.	Sticker.....	51
9.	Importadores de juguetes Chile	52
10.	Empaque juguetes	53
11.	Métodos y etapas de limpieza	54
12.	Modelo Sitio Web.....	55
13.	Etapas de desarrollo niñ@s.....	56
14.	Modelos de Toy Libraries	56
15.	Medidas y KPI´s.....	58
16.	Estimación de la demanda.....	59
17.	Tendencias de la industria	60

18.	Análisis PESTEL.....	61
19.	Análisis del nivel de competencia (PORTER).....	74
20.	Factores críticos de Éxito	76
21.	Posibles influenciadoras de Redes Sociales	77
22.	Flujo de compra del cliente	77
23.	Flujo de compra de Rent & Play	78
24.	Flujo de despacho de Rent & Play	79
25.	Flujo de retiro de Rent & Play.....	80
26.	Timeline Etapas	80
27.	Plan de Implementación Etapas 1 y 2.....	81
28.	Proceso de Selección y Reclutamiento.....	82
29.	Competencias según cargo	82
30.	Capital de Trabajo	83

Resumen Ejecutivo

Se imaginan estar enfrentados al siguiente escenario: elementos de un rubro de clara tendencia al alza según cifras aduaneras en Chile que a su vez son claves para la entretención y el desarrollo de los niñ@s, que adicionalmente representan un flujo constante de salida de dinero del hogar, con una utilidad percibida por los más pequeños como muy corta, que originan acumulación no solo de polvo sino que quitan el poco espacio disponible en el hogar y muchas veces son causantes de desorden, son LOS JUGUETES!

Rent & Play es un sitio de comercio electrónico enfocado al arriendo de juguetes por el tiempo que el cliente desee y sin membresías ni multas de ninguna especie. El modelo de negocio de Rent & Play se desarrollará en dos etapas. La primera requerirá mínima inversión, iniciando con una plataforma web básica (e-commerce) a través de la cual se esperará adquirir el conocimiento del negocio así como tener un pulso de primera fuente de los gustos y tendencias del mercado objetivo. La segunda etapa comenzará en un máximo de dos años y se enfocará en mejorar y añadir características deseadas por los potenciales clientes.

El análisis VRIO (Anexo 1) realizado para Rent & Play da cuenta de características que son valoradas por los potenciales clientes y que estarán presentes en el modelo de negocio. La ventaja competitiva entonces será la de diferenciación del servicio que se otorgará ya que, no será únicamente el arriendo de juguetes sino que, la responsabilidad social será clave al momento de la contratación de “adultos mayores” como colaboradores principales de la empresa. Adicionalmente, la donación de los juguetes luego de un número determinado de arriendos se espera logre un posicionamiento como marca “RESPONSABLE”. Como parte de las estrategias para conseguir diferenciarse de sus presentes y futuros competidores, el discurso de Rent & Play buscará ser congruente con el de las tres erres ecológicas: REDUCIR, REUSAR Y RECICLAR.

Las cifras proyectadas reflejan un VAN de 31.552.962 y una TIR del 115% en el flujo de cierre al 5to. Año. Por su parte el capital de trabajo más inversiones necesarias para iniciar operaciones llegan a los 20 millones de pesos.

I. Oportunidad de Negocio

La venta de juguetes en grandes tiendas en Chile ascendió a 135.452 millones de pesos, un 7,2% más que en igual período del 2013¹. Más de la mitad de las ventas de juguetes a nivel nacional se realiza en regiones y uno de los canales que se está potenciando es la venta online, la cual creció un 22,9% en el primer semestre del 2014 comparado con el año anterior².

Las importaciones de juguete por su parte alcanzaron los US\$ 302 millones de dólares durante el período Enero-Agosto 2017, teniendo un alza del 11% con respecto del año anterior, siendo China el principal puerto de origen de estos juguetes (83%)³. A nivel mundial el rubro de los juguetes sigue la misma tendencia que en Chile⁴.

Rent & Play inicialmente se enfocará en atender a las comunas del sector oriente de Santiago, esto es: La Florida, Macul, Peñalolén, Ñuñoa, La Reina, Las Condes, Providencia, Santiago centro, San Joaquín y Vitacura, debido principalmente a la utilización como centro de acopio de los juguetes la vivienda particular del socio en donde cederá una porción de terreno para edificar las instalaciones de Rent & Play. Puesto que un factor crítico de éxito es la rapidez en la entrega, se considera no alejarse a comunas antes mencionadas en el corto plazo.

Por otro lado, la encuesta online que se realizó a padres y apoderados de niños de edad pre-escolar arrojó que el 69,2% de los encuestados compra juguetes regularmente y que de éstos, el 57% estaría dispuesto a alquilar juguetes. Esto sugiere que el mercado potencial de Rent & Play es de más de 19 mil niñ@s en edad pre-escolar.

¹ADIMARK . (2014). *GFK Consumers Choices*. Obtenido de <https://digitalreport.wearesocial.com/download>

² Cámara de Comercio de Santiago. (2018). *Comercio electrónico en Chile*. Obtenido de <https://biobiochile.cl/noticias/economia/negocios-y-empresas/2018/03/23/comercio-electronico-en-chile-transacciones-llegarian-a-3-billones-de-pesos-este-2018.shtml>

³ Cámara de Comercio de Santiago. (s.f.). Obtenido de <http://www.ccs.cl/>

⁴ The toy association. (s.f.). *Global sales data*. Obtenido de <https://www.toyassociation.org/ta/research/data/global/toys/research-and-data/data/global-sales-data.aspx?hkey=64bda73b-80ee-4f26-bd61-1aca29ff2abf>

Se contempla que Rent & Play será el primer sitio web dedicado al alquiler de juguetes en Chile libre de suscripciones y de preocupaciones. El modelo que se está pensando está alineado con las tendencias del mercado, esto es: sitio online (accesible desde cualquier plataforma web) en donde podrás alquilar en cualquier momento y por el tiempo que quieras (por horas, días, meses) cualquier tipo de paquete de juguetes sugerido según la edad del niñ@, recibirlo y entregarlo en el horario y la forma que te convenga (libertad de elegir), sin preocupaciones ni ataduras de ningún tipo. Se apunta a que la experiencia del alquiler de juguete no sea solamente entretenida sino fácil y rápida.

¿Cómo se conseguirá? Existen factores que se pueden controlar: la calidad de los juguetes, su limpieza y sanitización, la entrega del producto en los tiempos acordados. Sin embargo, existe un factor que Rent & Play no podrá controlar; este es, el trato que los niñ@s den a los juguetes. Se ha pensado que los juguetes podrán ser alquilados un mínimo de 5 veces (dependiendo de la fragilidad del juguete) y hacerle saber a los padres mediante un sticker que vendrá adherido al juguete a qué número de alquiler corresponde y que luego de cumplir su ciclo será donado a una organización de beneficencia para niñ@s, será una fuerte motivación para que los padres se hagan cargo de cuidar que los juguetes vuelvan a Rent & Play sanos y salvos para que al final del ciclo niñ@s con menos recursos puedan seguir divirtiéndose con juguetes en buen estado.

Otra motivación de carácter social será la contratación de **adultos mayores** para encargarse de la limpieza y cuidado de los juguetes. Con esto no solamente se piensa en ofrecer un servicio rápido, de productos de buena calidad y libres de gérmenes, pensados en hacer feliz a los pequeñ@s de la casa, sino que además Rent & Play tendrá una responsabilidad social corporativa orientada a la inserción laboral de personas pocas veces tomadas en cuenta.

Rent & Play se alinea de esta forma con las tendencias de los consumidores al ofrecerles un servicio de fácil acceso a través de cualquier dispositivo, rápido, colaborativo y que representará un ahorro financiero importante para los hogares con niñ@s en edad pre escolar⁵.

⁵ Euromonitor Internacional. (s.f.). *10 principales tendencias de consumo para el 2017*. Obtenido de <http://go.euromonitor.com/rs/805-KOK-719/images/wpTop10GCT2017SP.pdf>

II. Análisis de la Industria, Competidores y Clientes

a. Industria

Hablar el idioma de los juguetes se ha convertido en un código internacional. En casi cualquier país del mundo, incluyendo Chile, que se encuentre abierto al comercio internacional se pueden encontrar las mismas marcas de juguetes: Lego, My Little Pony, Transformers, Hot Wheels, Fisher Price, Power Rangers, VTech, Barbie, etc. Todos ellos pertenecen a un grupo de empresas multinacionales quienes a través de la publicidad de televisión, cine o por internet tratan de cautivar a sus consumidores con las más variadas estrategias. Entre ellas las más importantes son: Lego (danesa), Hasbro y Mattel (ambas empresas norteamericanas) y Bandai (japonesa).

China es conocida como el más grande exportador de juguetes en el mundo. Cerca del 80% de los juguetes se originan en China, incluyendo las marcas famosas arriba mencionadas. Los bajos costos de mano de obra y rápido crecimiento económico le permiten a China ser el destino favorito para los dueños de las marcas.

La industria de juguetes a nivel global es altamente competitiva con bajas barreras de entrada y los productores de juguetes buscan incrementar la competencia a través de la introducción de tecnología a sus productos. Los consumidores son sensibles al precio significando que los productores enfrentan competencia en costos y precio significativamente. Esto se refleja en la estrategia de producción de muchos de ellos eligiendo a China como su principal herramienta de ahorro de costos. Hoy, las ventas de los principales fabricantes de juguetes Mattel y Lego han bajado al punto en que otra gigante Hasbro analiza una fusión con Mattel. Ambas firmas admitieron públicamente una baja en sus ventas y ganancias, marcadas por la crisis del retail y porque, definitivamente, las niñas optan por un tablet antes que por una Barbie y los niños ya no se sienten atraídos por un auto o robot⁶.

⁶ CONADECUS. (12 de Marzo de 2018). *Industria de juguetes en crisis por bajas ventas y quiebras*. Obtenido de <http://www.conadecus.cl/conadecus/?p=17271>

Por otro lado, la globalización y el uso masivo del internet han hecho que el lanzamiento de las diferentes campañas de juguetes llegue a los diferentes países prácticamente al mismo tiempo. En Chile se puede encontrar la más variada oferta de juguetes siendo el mes de Diciembre el más alto en ventas en este rubro.

En Chile la importación de juguetes va en alza. La importación de juguetes creció un 13% con respecto al año 2016 llegando a 542 millones de dólares en este rubro siendo China el principal puerto de origen, seguido de Estados Unidos y México⁷.



Sin embargo, el retail perdió a su cadena de tiendas ícono en la industria del juguete en Estados Unidos, Toys R Us cerró sus puertas recientemente, lo que enciende las alarmas del retail enfocado en este mercado.

La venta de juguetes en Chile se realiza en un 80% a través del canal de grandes tiendas y supermercados disparándose la demanda a partir del mes de agosto (día del niño) hasta Navidad, mes en que los chilenos compraron 6,7 de los 22 millones de juguetes que se vendieron en el año 2014⁸.

⁷ Aduanas de Chile. (s.f.). *Publicaciones y Estadísticas*. Obtenido de <http://www.aduana.cl/aduana/site/edic/base/port/estadisticas.html>

⁸ CNN Chile. (s.f.). *Tendencias del retail 2017*. Obtenido de https://www.cnnchile.com/economia/las-tendencias-del-retail-en-2017_20170104/

Se identificaron tres grandes tipos de importadores de acuerdo al tipo de juguete. Estos importadores utilizan a las grandes cadenas de retail, de supermercado y empresas como canales de distribución principalmente, sin embargo, la mayoría de ellos cuenta con tiendas propias físicas y virtuales en donde llegan al consumidor directamente (Ver anexo 9).

La fabricación de juguetes en Chile es reducida limitándose al uso principalmente de la madera como materia prima y realizándolo a nivel artesanal. Las empresas existentes concentran su oferta en los segmentos institucionales del tipo jardines infantiles, escuelas, municipalidades y centros comerciales.

Actores principales de la industria

La industria de los juguetes tradicionales y juegos está dominada por marcas globales como LEGO, Hasbro, Mattel y Bandai y otros (Ver anexo 2).

De acuerdo al portal The Statistics portal en su informe de las mayores empresas a nivel mundial en 2017 en relación a sus ingresos indica que Namco Bandai obtuvo 6.38 mil millones de dólares durante este período⁹.

Otro actor principal en esta industria son los dueños de las licencias como Warner Brothers o Walt Disney Company, MGM, AOL Times Warner, entre otras que has permanecido dominando el mercado desde sus inicios y que si bien suelen vender sus productos, prefieren acortar sus márgenes cediendo sus licencias a fabricantes por mayores ventas.

No se puede olvidar del canal de distribución sean estas tiendas de retail, supermercados, que concentran gran parte de las ventas en Chile. Aunque el crecimiento de las ventas del comercio en general crezca en tienda física, la aceptación del comercio electrónico está en aumento (Ver anexo 3).

Otros medios comparten esta mirada en donde se muestra una clara inclinación e incremento por las ventas a través del comercio electrónico, mismo que ha

⁹ Statista. (s.f.). *Toy industry statistics and facts*. Obtenido de <https://www.statista.com/topics/1108/toy-industry/>

ganado terreno a las ventas en tiendas físicas¹⁰. Sin embargo, aclaró que la gran debilidad que tienen las empresas virtuales es el despacho de los productos, ya que a su juicio las empresas dan un rango demasiado amplio para la entrega de los productos llegando a frustrar a los consumidores y afectando la experiencia en la compra¹¹.

Análisis del Macroentorno

Para tener un análisis más preciso y una visión más general del macroentorno en donde se desenvolvería Rent &Play se ha considerado realizar un análisis PESTEL (Ver anexo 19).

El análisis de los diferentes aspectos refleja que con las condiciones imperantes en el mercado chileno hoy hacen pensar que no existe ningún impedimento para el desarrollo de una empresa de alquiler de juguetes por internet. El mencionado análisis ha servido para hacer hincapié en los factores que permitirían crear ventajas competitivas como son los factores ecológicos y sociales, que siguen las tendencias del mercado a nivel local y mundial.

Análisis Competitivo de la industria (PORTER)



¹⁰ Cámara de Comercio de Santiago. (s.f.). *Tendencias del retail en Chile 2016*. Obtenido de https://www.ccs.cl/prensa/2016/01/tendencias_retail_2016_WEB.PDF

¹¹ CNN Chile. (s.f.). *Tendencias del retail 2017*. Obtenido de https://www.cnnchile.com/economia/las-tendencias-del-retail-en-2017_20170104/

Luego del análisis realizado se llegó a la conclusión que el atractivo de la industria del alquiler de juguetes es BAJA. Una gran cantidad de sustitutos a los juguetes tradicionales, bajas barreras de entrada en el negocio, un alto poder de negociación de los clientes al tener múltiples opciones de entretenimiento para los niños, constituyen razones poderosas para considerar que la industria es poco atractiva. Sin embargo, los consumidores están migrando hacia ciertos comportamientos en donde el arriendo toma ventaja frente a la compra de productos. Chile no es ajeno a estas tendencias y se identifican empresas como Mobike, Awto, abrirse camino en el arriendo de bicicletas y autos. Así también, la inmediatez es un factor que se impone al momento de considerar un nuevo servicio. Por ejemplo Cornershop, un emprendimiento chileno, que se encarga de entregarte las compras de supermercado en una hora en tu domicilio y que lo ha llevado a tener más de 3.000 transacciones diarias.

Ambas tendencias, la inmediatez y ser prestatario, estarán presentes en el modelo de negocios de Rent & Play y serán parte de su estrategia competitiva, así como buscar la asociación estratégica con las cadenas de retail local para obtener juguetes de temporadas anteriores para aminorar los costos de importación. Estas razones dan cuenta de que a pesar que la industria puede no verse tan atractiva, las competencias centrales de Rent & Play se enfocarán en ejecutar de manera impecable los factores críticos de éxito para lograr el crecimiento sostenido del negocio.

[Análisis de las tendencias de la industria](#)

La industria del juguete enfrenta grandes retos entre los que destacan: la competencia en mercados abiertos, la importancia de las tecnologías de información, el uso de juguetes electrónicos como medio de entretenimiento y los cambios en el público meta, los niños. Hoy se puede señalar que el mercado es más exigente debido a que los usos y costumbres de las personas han cambiado y porque “los niños ya no son como antes”. Esta frase cliché toma más relevancia si se analizan las preferencias de entretenimiento en niños de edad pre escolar. El uso de dispositivos electrónicos como tabletas o celulares es común en niños de edades en que no pueden hilar una oración completa.

Especialistas del rubro hacen mención a varias tendencias de la industria del juguete que hacen sentido con lo observado como preferencias del consumidor

por medios no especializados en la industria del juguete¹². No obstante, estos cambios en las preferencias de compra no dejan de repercutir en empresas que no supieron anticipar estas tendencias. Por ejemplo, tres factores críticos para el fracaso de Toys R Us fueron: Su incapacidad para sobrevivir una guerra de precios, el poco posicionamiento en el comercio online y no logró adaptarse a las nuevas tendencias de consumo¹³.

Las tendencias mundiales de consumo coinciden con los estudios chilenos en el sentido de la impaciencia de los consumidores de hoy, quienes no están dispuestos a esperar varios días para tener lo que quieren y es por esto, señalan, que es vital mantener una comunicación con las marcas en tiempo real.

Por otro lado, la influencia de los más pequeños del hogar en decisiones familiares se ha visto cada vez más incrementada y específicamente en Latinoamérica en la categoría de regalos específicos para los niños como juguetes, el porcentaje de niños que tiene un completo control sobre las decisiones de compra llega a un 82%. Las razones de este empoderamiento de los niños son variadas que van desde la exposición que tienen desde muy pequeños a temas sociales como el cuidado del planeta hasta la lucha de los padres por lograr un equilibrio trabajo/vida personal¹⁴.

El público joven es muy vulnerable a la publicidad y con la penetración que tienen hoy las redes sociales en un segmento cada vez de menor edad, este se vuelve el canal más atractivo para atraer nuevos consumidores. Estudios revelan que que 1 de cada 3 usuarios de internet es niño¹⁵.

¹² Euromonitor Internacional. (s.f.). *Las 10 principales tendencias de consumo 2018*. Obtenido de http://go.euromonitor.com/rs/805-KOK-719/images/wpGCT2018SP.pdf?mkt_tok=eyJpIjoiWXPrd05XWmxOREUxTTJSaCl5InQiOiJmOWVzZ1ZuSStLQUVGSHlvSHVYT3dDNkREazNMTURvMEpGajVuanZia2VsTTIVOUNYa2lWd2dhd2VoMzV2NDZQV2JmZFAwdki3ZHloeklienZaUkFxdGMyoEtIQmRxNVI0U2x5XC8zV0E0bHp

¹³ Mundo Hispánico. (s.f.). *Toys R Us cierra tiendas: 3 posibles razones de la crisis que enfrenta*. Obtenido de <https://mundohispanico.com/dinero/toys-r-us-cierra-tiendas-3-posibles-razones-de-la-crisis-que-enfrenta>

¹⁴ GfK Adimark. (03 de Marzo de 2017). *Radiografía a los niños chilenos*. Obtenido de <https://www.gfk.com/insights/press-release/estudiogfk-radiografia-a-los-ninos-chilenos/>

¹⁵ UNICEF. (2017). *El estado mundial de la infancia 2017: Niños en un mundo digital*. Obtenido de <https://www.unicef.es/prensa/1-de-cada-3-usuarios-de-internet-son-ninos>

Todos los cambios generan oportunidades y la industria del juguete enfrenta cambios drásticos en cuanto a su mercado meta: los niñ@s. La dependencia de los padres a la tecnología influye en los gustos de los niñ@s y la industria debe actuar rápido. La industria está en una etapa de crecimiento y la tecnología es su principal motivador.

Conclusiones de la industria

La industria del juguete está enfrentando una época difícil. Su mercado objetivo, los niñ@s, son más difíciles de complacer y requieren constante estimulación. Tabletas y celulares están al alcance de sus manos con entretenimiento inmediato. Por otro lado, las tendencias de compra de los padres ya no considera eficiente desplazarse hasta una tienda física si pueden hacer su pedido a través de un click en cualquiera de sus dispositivos. Enfrenta entonces, esta industria, una crisis de fondo (tipo de juguete) y de forma de adquirirlo (retail tradicional).

b. Competidores

Rent & Play competirá en el rubro de arriendo de juguetes únicamente con Pick and Play. Este sitio web arrienda juguetes a través del pago de una membresía trimestral de 60.000 pesos o semestral de 108.000, pagaderos mensualmente a través de pago automático de cuenta o de tarjeta de 20.000 pesos o 18.000 mensuales respectivamente. Adicionalmente tienen una categoría de “Fiestas” en donde arriendan juguetes de patio en paquetes desde 35.000 pesos más el valor del despacho. Los paquetes de juguetes seleccionados no son del conocimiento del cliente sino hasta recibirlos, es decir, adquieren la membresía sin saber ni decidir el paquete de juguetes que desean. Así también existen multas por el daño del juguete o la pérdida del mismo.



Arriendo de Juguetes

Se desarrolló una Matriz de Perfil competitivo que compara el competidor directo de Rent & Play con Mercado Libre en los ámbitos que las tendencias y la

encuesta de elaboración propia mencionan como los más importantes a la hora de pensar en arrendar juguetes (Ver anexo 21).

Entre los FCE se consideró los dos principales atributos que reflejó la encuesta (limpieza y calidad de los juguetes), dos elegidos del informe de Euromonitor 2017 (rapidez del despacho y presencia en RRSS) y la última relacionada con los reclamos al Sernac por parte de consumidores del comercio electrónico.

Por otro lado, el mayor número de competidores se encontraron en ludotecas. Estos son sitios especialmente acondicionados para que los niñ@s jueguen por un período de tiempo y adicionalmente ofrecen talleres y espacios para celebrar cumpleaños. En esta categoría se identificó a: Ludoteca Entreniños ubicada en la comuna de Providencia y Peekaboo en Vitacura y La Dehesa y Cataplum en Las Condes. Estos últimos se enfocan en ser un salón de juegos con la inclusión del café para los padres. Se supone que la intención es que los padres puedan relajarse con un café mientras los niñ@s se divierten jugando.



Sitios como estos serían competencia directa de Rent & Play si decide convertirse en una Toy Library, a pesar de que, el foco de Rent & Play seguirá siendo el arriendo de los juguetes en un lugar en donde puedes probar los juguetes antes de comprarlos. Este enfoque hacia el arriendo de juguetes se da debido a la tendencia del empoderamiento de los niñ@s y el poder de decisión de ell@s en su entretenimiento.

c. Clientes

Macrosegmentación

El modelo de Rent & Play está dirigido a aquellas familias compuestas por padres “jóvenes” o aquellos hogares cuyos padres recurren a Internet para obtener información, formación, productos o servicios. Si bien no son nativos digitales, son personas que se han acostumbrado a la inmediatez, buscan soluciones que les cumplan de forma efectiva sin incurrir en mayores inversiones. Aquellos padres interesados en desarrollar actividades que sean de beneficio para sus

niñ@s ya que se consideran participativos en la crianza, muchas veces autodidactas, poco materialistas y con algún grado de compromiso con el medio ambiente. Familias que encuentran que gastar dinero en adquirir un bien poco durable como un juguete es un desperdicio y un daño al planeta y cuyo espacio físico no tolera la acumulación de juguetes.

Familias de las siguientes comunas: La Florida, Macul, Peñalolén, Ñuñoa, La Reina, Las Condes, Providencia, Santiago Centro, San Joaquín y Vitacura.


III. Descripción de la empresa y propuesta de valor

a. Modelo de Negocios

Rent & Play se enfocará en brindar entretenimiento constante para los niñ@s a través del arriendo de paquetes de juguetes usados, previamente limpios y desinfectados, por el tiempo que elijan los clientes, sin costos por membresías ni multas de ninguna especie. El servicio se brindará a través de un sitio web al que podrá acceder, una vez registrado, al catálogo de los paquetes de juguetes y al precio de arriendo de acuerdo a los días requeridos, pudiendo ser desde 1 día hasta 30 días de arriendo, con un límite de 2 paquetes de juguetes por familia a la vez.

Rent & Play es una empresa socialmente responsable al donar una parte de sus juguetes a una institución benéfica ya sea jardín infantil o sala cuna, luego de una cantidad previamente determinada de arriendos. Se espera que los clientes se sientan comprometidos con esta iniciativa y devuelvan los juguetes en la mejor condición posible. Se recordará a los clientes de esta iniciativa mediante un sticker (Ver anexo 8) que irá adherido a cada juguete y que indicará el número de arriendo que corresponde así como el nombre de la institución donde irá el juguete una vez que haya cumplido su ciclo. Otra iniciativa de responsabilidad social será la contratación para el área operativa de adultos mayores que vivan dentro de la comuna de La Florida. Con esto se busca integrar a los adultos mayores en una labor de baja intensidad física así como, se pretende que se involucren en una labor de mínimo esfuerzo físico.

Los clientes objetivos serán inicialmente dos grupos: Familias con niñ@s de edad preescolar y empresas. Al primer grupo el relacionamiento se hará a través de los siguientes canales:

e-commerce  : El sitio web buscará ofrecer una excelente experiencia al usuario al poder acceder a través de cualquier dispositivo, rápidamente y con un buscador o una sección de preguntas frecuentes que cumplirá la función de servicio al cliente online. Este sitio no solamente servirá de plataforma para dar a conocer la variedad de juguetes que se tiene a disposición sino que servirá para tener contacto con los clientes de manera rápida y directa. Así también, a través de un número telefónico, un formulario de contacto o un email de contacto.

El sitio web también contará con un chat online que permitirá interactuar en tiempo real con los clientes (Ver anexo 13).

Redes Sociales: Rent & Play tendrá presencia y generará contenido en Redes Sociales. Esto debido a que la red social más usada en Chile es Facebook con 14 millones de usuarios activos; la segunda es Instagram con 6 millones. En las categorías TV & Video, Youtube y Netflix son las dos más visitadas. El segmento empresas que se han considerado como un segmento importante para Rent & Play son: Salas cuna y Jardines Infantiles, consultorios médicos, restaurantes y cafeterías y hoteles. A este segmento se los contactará directamente con convenios especiales personalizados.

Adicionalmente al canal de distribución principal que es a través de la página web de Rent & Play se optará por Flash sales con ofertas a través de Groupon o Lets bonus con cupones de descuento.



Como actividades clave están el diseño y creación del sitio web con todo lo que ello conlleva: Compra del dominio, diseño, imágenes de los productos, creación de redes sociales, etc. Adicionalmente se diseñará una estrategia de marketing digital que hará foco en dar a conocer la plataforma y empezar a generar contenido.

En relación a los recursos clave está la compra de los juguetes. Los juguetes serán adquiridos en el formato de “juguetes de retorno” adquiridos directamente de empresas encargadas de este formato en Estados Unidos (ej.: Bank & Vogue) y traídos a Chile en contenedores cerrados. Se considera contactar también a las empresas de retail locales para adquirir sus saldos si los precios son acorde a lo adquirido en el exterior. Únicamente la línea de Juguetes “Sostenibles” o ecológicos (madera principalmente) serán adquiridos directamente a los proveedores pudiendo estos ser Hape, Plan Toys o de proveedores locales.

Así también, registrar la marca Rent & Play y contar con la plataforma de pago en línea son dos recursos claves con los que se debe contar y que son fundamentales para que el modelo de negocio funcione.

Por otro lado, la propuesta de valor incluye la rapidez en la entrega como un pilar fundamental del negocio por lo que Rent & Play optará inicialmente por realizar esta tarea debido a la importancia de esta gestión.

Se consideran no menos importantes la vinculación con los colaboradores del área operativa de Rent & Play. La limpieza y desinfección de los juguetes (Ver anexo 11) es vital para la continuidad de la empresa y es por eso que forjar relaciones sólidas y comprometidas con los empleados será importante para la empresa.

Business Model Canvas 		Diseñado para:	RENT & PLAY
		Diseñado por:	Isabel Chang
Relaciones Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relaciones con los clientes
PROVEEDORES DE JUGUETES De retorno: Estados Unidos Cambio de temporada: Retail local Artesanales: localmente	Diseño Sitio web Selección de juguetes de temporada Limpieza y desinfección de juguetes Diseño de estrategia de Mktg digital Selección de influenciadores Atender a ferias especializadas de juguetes	Arriendo de paquetes de juguetes limpios y desinfectados Sin mínimo de días de arriendo Amplia variedad de juguetes de actualidad Sin multas asociadas al daño del juguete. Entrega en 24 horas Contratación de personal ADULTO MAYOR Al cumplir la vida útil el juguete se dona a niñ@s de escasos recursos	Relaciones con los clientes Página web Chat online Boletines Informativos Redes Sociales Instagram, Facebook, Youtube Ferias y Exposiciones Visitas (Solo a empresas)
PERSONAL	Recursos Clave		Canales de Distribución
Adultos mayores	Compra de stock variado de juguetes Registro de marca y slogan  Registro de dominio Saber sobre las tendencias de juguetes		Canales de Distribución e-commerce dedicado Página web Aplicación Móvil Social commerce Facebook, Instagram Flash Sales Groupm, Lets bonus Presencial Exclusivo para clientes empresariales
Estructura de Costos			Flujos de Ingresos
Compra de juguetes Gastos de plataforma e-commerce Gastos de empaque Gastos de sueldos Gastos de influenciadores Gastos de marketing y publicidad en RRSS			ALQUILER DE JUGUETES VENTA DE JUGUETES LUEGO DE CUMPLIDO EL CICLO DE VIDA
		PUNTO DE EQUILIBRIO	

b. Descripción de la empresa

Con la creciente ola de todo tipo de servicio compartido (Mobike, Awto, Air BNB, entre otros) se crea Rent & Play con la finalidad de llevar esta tendencia hacia un rubro que no pasa de moda, los JUGUETES. Jugar es importante para todos los niñ@s y los juguetes son un elemento importante para ayudar a todos los niñ@s a entretenerse y aprender.

No hay niñ@ que se resista a la tentación de jugar con un juguete nuevo, pero también, se puede observar que ese mismo juguete que en un momento fue favorito, con el pasar de los días queda en el olvido. Esto puede, sin duda, crear mucha frustración en los padres que ven acumularse los juguetes y se ingenian diversos mecanismos para organizar y guardar todos estos objetos que sin estar descompuestos, caen en desuso por los niñ@s.

Entonces, ¿Por qué comprar un juguete si tu niñ@ dejará de jugar con el muy pronto? Ante esta pregunta es que se pensó en Rent & Play como una solución económica ante la necesidad de que los más pequeñ@s de la casa jueguen.

Rent & Play es un sitio web dedicado al arriendo de paquetes de juguetes usados, debidamente desinfectados, entregados en 24 horas sin preocupaciones como membresías ni multas por juguetes rotos. Solo disfrutar.

Se incorporará un elemento emocional al modelo de negocio de Rent & Play y es que se incorporará un sticker (Ver anexo 8) en todos los juguetes en que indicará el número de arriendo correspondiente a esta ocasión así como la institución a la que será donado el juguete. Esta información será claramente informada en el sitio web y es considerada relevante para el modelo de negocio debido a que se cuenta con el interés del cliente (padre) a apoyar este beneficio social y procure cuidar el juguete en manos de sus niñ@s¹⁶.

Otros detalles importantes de la empresa son el apoyo a la comunidad con la intención preferencial de contratar para el área de operaciones (limpieza, packing y despacho de juguetes) a adultos mayores de la comuna donde esté instalado el centro de distribución de Rent & Play (inicialmente en La Florida). Se espera que esta iniciativa de responsabilidad social sea apreciada tanto por los clientes como por la comunidad en general.

MISIÓN

Proveer un servicio rápido y sencillo de alquiler de juguetes a las comunas del sector oriente de Santiago.

VISION

Ser el proveedor líder del Mercado Chileno en arriendo de juguetes.

VALORES

Responsables, Enfoque social, Entretenidos, Diferentes e Inclusivos.

¹⁶ Puro Marketing. (s.f.). *Los consumidores prefieren marcas con beneficio social*. Obtenido de <https://www.puromarketing.com/88/18727/consumidores-prefieren-marcas-beneficio-social.html>

Factores críticos de éxito

Los FCE que se han considerado claves para que el modelo de negocio de Rent & Play funcione son:

Cuidado y devolución de los juguetes: Se cree que los juguetes serán devueltos en buenas condiciones. De no ser así, la sostenibilidad del negocio se vería en riesgo al ser el principal activo que cuenta la empresa.

Se apuesta a la emocionalidad de los clientes al hacerlos en parte responsables del bienestar de los juguetes ya que estos servirán para ayudar a alguna institución dedicada al cuidado de niñ@s de escasos recursos.

De igual forma, hacerles saber que nuestra organización se enfoca en contratar a adultos mayores para las labores de limpieza y sanitización de los juguetes es con la clara intención de que consideren a Rent & Play como una empresa con clara Responsabilidad Social.

Aceptación del modelo de negocio: En Chile el sistema de arriendo de productos se ha instalado hace muchos años. El Home Center con el arriendo de maquinaria, las bicicletas tiene varios actores como las municipalidades y varias empresas privadas; sin embargo, el arriendo de juguetes es hasta ahora una tierra poco explorada.

La poca aceptación del modelo de Rent & Play pondrá en riesgo la continuidad del negocio.

c. Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión global

Rent & Play iniciará sus actividades con un e-commerce básico en donde a través de él y por redes sociales se pondrá en marcha el negocio enfocando la inversión en el stock de juguetes necesarios para iniciar las operaciones. Una vez que se tenga conocimiento del negocio, se procederá a entrar en la etapa 2, en donde, la inversión en una página web mejorada, reflejando el aprendizaje obtenido durante la etapa 1, harán que el negocio se desarrolle de forma fluida. La estrategia de escalamiento consistirá en abrir un local en donde el arriendo de juguetes seguirá siendo el principal foco pero añadiendo a que el local será

un sitio en donde los niñ@s podrán jugar por un tiempo determinado y arrendar ellos mismos los juguetes que deseen (Ver anexo 15). La tendencia que se busca seguir da cuenta de lo empoderados que están los niñ@s dentro de un hogar y de que son tomados en cuenta para las decisiones de la familia. Las cifras de niñ@s de entre 3 y 11 años en América Latina que tenían un considerable o completo control sobre las decisiones ronda el 82% de los encuestados¹⁷.

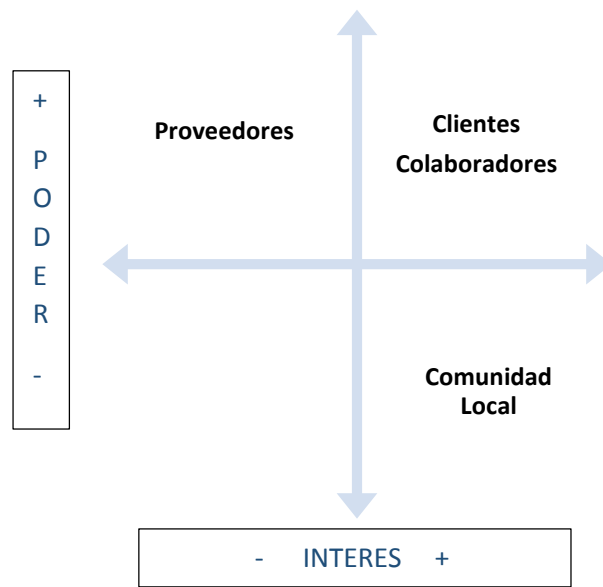
Se cuenta con que los niñ@s visitantes del local de Rent & Play encuentren un lugar agradable para estar e interactuar con otros niñ@s y al final puedan llevarse a casa los juguetes que deseen, siendo ellos mismos los que elijan estos juguetes. Se espera llevar a cabo esta iniciativa a partir del sexto año de operaciones y se considera estar emplazados en una comuna del sector oriente de la región metropolitana (Ñuñoa, La Florida o Peñalolen).

Otra forma de escalamiento es iniciar operaciones en Regiones debido a que más de la mitad de las importaciones de juguetes llega fuera de Santiago. Se apunta a Concepción como posible nuevo centro de operaciones para así contar con más experiencia en el negocio en regiones.

d. RSE y sustentabilidad

A continuación se detalla la matriz de Interés/Influencia de los grupos de interés que Rent & Play tendrá. A partir de esta definición se construyó la Matriz de Stakeholders (Ver anexo 4).

¹⁷ Euromonitor Internacional. (s.f.). *Las 10 principales tendencias de consumo 2018*. Obtenido de http://go.euromonitor.com/rs/805-KOK-719/images/wpGCT2018SP.pdf?mkt_tok=eyJpIjoiWXprd05XWmxOREUxTTJSaClInQiOiJmOWVzZ1ZuSStLQUVGSHlvSHVYT3dDNkREazNMTURvMEpGajVuanZia2VsTTIVOUNYa2lWd2dhd2VoMzV2NDZQV2JmZFAwZmki3ZHloeklienZaUkFxdGMyoEtiQmRxNVI0U2x5XC8zV0E0bHp



IV. Plan de Marketing

a. Objetivos de Marketing

Rent & Play se enfocará inicialmente en dos objetivos básicos: ATRAER Y CONVERTIR a los clientes objetivos. Un tercer objetivo que no se va a dejar de lado es POSICIONAR la marca Rent & Play como una marca de apoyo a la comunidad, responsable con su entorno y altamente enfocada en sus clientes, lo cual se logrará a través de las acciones que deberán ser congruentes con el mensaje.

Las medidas que darán cuenta del avance en pos de los objetivos serán de dos tipos: medidas lagging (resultado/efecto) y medidas leading (contribuyentes/causas) (Ver anexo 16).



b. Estrategia de Segmentación

De acuerdo a la encuesta realizada de forma anónima a través de internet a padres de familia o apoderados de jardines infantiles se encontró lo siguiente:

- El 69,2% de los encuestados compra regularmente juguetes
- Más del 70% gasta entre 5.000 y 15.000 pesos mensuales en juguetes
- Las compras de juguetes son con la finalidad de entretenimiento y como regalo

- El 57% de los encuestados estaría dispuesto a alquilar juguetes
- El atributo que mayor importancia dan al momento de alquilar un juguete es la limpieza, luego la calidad del juguete y la seguridad del mismo
- El 78% de esta encuesta fue respondida por los padres.

Por otro lado existen preocupaciones por la logística de la devolución así como por la pérdida o daño de los juguetes y por la limpieza de estos.

Un pilar fundamental de la propuesta de valor de Rent & Play es el plazo de entrega de los juguetes. Es por esto que se decidió reducir el área de cobertura a las comunas de La Florida, Macul, Peñalolén, Ñuñoa, La Reina, Las Condes, Providencia, Santiago Centro, San Joaquín y Vitacura, para así cumplir con la entrega en 24 horas.

Se está consciente que el riesgo de atender una zona muy acotada es considerable y que algún cambio en los gustos o la entrada de nuevos competidores pudiese hacer caer la demanda, así también, se cuentan con recursos limitados los cuales deben aprovecharse de forma eficiente y con esta estrategia se podrá conocer los gustos de los clientes objetivos y hacer los cambios necesarios para ofrecerles el servicio que ellos necesitan.

c. Estrategia de Producto/Servicio

La estrategia en la que se centrará Rent & Play es de diferenciarse con la competencia al ofrecer el servicio de arriendo de juguetes SIN MEMBRESIAS NI MULTAS ASOCIADAS A LA PERDIDA DE PIEZAS O DAÑOS DE LOS JUGUETES.

Ya que el arriendo se realiza a través de tarjeta de crédito, se requerirá del cliente una garantía por el paquete de juguete arrendado que corresponderá al 80% del valor comercial del mismo.

El competidor directo es Pick and Play, con quienes se comparte el mismo rubro de negocio: el arriendo de juguetes. Sin embargo, ellos trabajan a través de membresías trimestrales, semestrales o anuales pagaderas mensualmente y por paquetes de juguetes que son “sorpresa” que se cambian una vez al mes y cobran multas si el juguete se daña en manos del cliente.

Nuestra diferenciación se centrará en que no se requerirá ningún tipo de membresía asociada, simplemente un registro con los datos del cliente y del niñ@ usuario de los juguetes con la intención de mantener una cercanía y de hacerle llegar los beneficios del programa de fidelización arriba mencionados. Con esto se trata de emular la estrategia de Mobike¹⁸, en donde el usuario usa las bicicletas por el tiempo que desee y no está atado a ningún programa ni estacionamiento predefinido. Tampoco habrá tiempos definidos de uso del juguete. El cliente decide si lo quiere usar 1 día ó 30 días.

Otra diferencia vital de Rent & Play es no tener costos asociados al posible daño de los juguetes en manos del niñ@. Se está consciente de que los juguetes sufren un desgaste propio del uso, sin embargo, se apelará a la emocionalidad en los padres al hacerles saber que estos juguetes seguirán ayudando a niñ@s de escasos recursos económicos aporten en el cuidado del juguete en manos de sus niñ@s.

Los juguetes se ofrecerán serán de marcas reconocidas mundialmente tipo Fisher Price, V-tech, Playskool, sin embargo, se dará mucho énfasis (los paquetes contendrán 2 de 3 juguetes de esta categoría) a los juguetes ecológicos (madera especialmente) por su durabilidad y tipo de construcción. Así también, se optará por incluir juguetes específicos de temporada, por ejemplo de verano. Otra categoría incluirá juguetes de patio orientados a fiestas infantiles y temporada de verano.

d. Estrategia de Precio

Los juguetes tendrán dos formatos de arriendo:

Packs pre establecidos por la empresa que comprenderán juguetes que incentiven diferentes habilidades en el desarrollo de los niñ@s: Físico, social/emocional, lenguaje, etc.

Arme su pack: Los clientes podrán armar su propio pack de acuerdo a su gusto y la habilidad que deseen potenciar en sus niñ@s.

¹⁸ Mobike. (s.f.). Obtenido de <https://mobike.com/cl/about>

El precio que se le marcará a cada paquete no deberá superar la $\frac{1}{4}$ parte del precio de los juguetes que componen el paquete en calidad de “nuevos”. Es decir, si el valor de mercado del paquete es 30.000, se considerará 7.000 como precio de arriendo/mes por ese paquete.

e. Estrategia de Distribución

En primera instancia la distribución se realizará directamente con un vehículo de Rent & Play, pudiendo a futuro considerar utilizar los servicios de una empresa externa como Chilexpress, Motoboy o Glovo (no cubre la comuna de La Florida aun), especialistas en despacho.

f. Estrategia de Comunicación y Ventas

Para el segmento de familias con niñ@s el principal canal de comunicación de Rent & Play será a través de su sitio web estableciendo un chat online en donde se procurará dar respuesta a las inquietudes de los clientes en tiempo real. Se recolectará los correos electrónicos de los potenciales clientes con la intención de hacerles llegar los boletines informativos que vinculan a Rent & Play con los beneficios del juego en los niños y otros temas de interés para los padres, así como información para que recuerden la marca, diferentes promociones, etc.

A través de las Redes Sociales es por donde se espera captar el mayor flujo de personas que llegará al sitio web. Contar con una “mamá influenciadora” (Ver anexo 22) en redes sociales es la mayor apuesta para lograr que la marca empiece a darse a conocer.

Al segmento de empresas se separará por rubro de negocio: Educación, Hoteles, Alimentación (Restaurantes y Cafeterías) y se establecerá una estrategia con foco en las ventajas y beneficios del servicio de Rent & Play de ahorro de costos, renovación de juguetes, etc y se visitará directamente a los establecimientos, cumpliendo un calendario de visitas.

g. Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

Varios estudios realizados de empresas como Euromonitor y de la Cámara de Comercio de Santiago a nivel nacional avalan que las tendencias del consumidor han cambiado y dan argumentos válidos para que Rent & Play considere que la estimación de la demanda se comportaría de la manera que se detalla líneas abajo. La tendencia de la preferencia al canal On-line por sobre el comercio en tienda es el principal argumento de la estimación de la demanda.

SUPUESTOS:

Tamaño de mercado: 37.378 niñ@s matriculados en instituciones de educación parvularia en las comunas target (Ver anexo 17).

Disposición a arrendar juguetes: 57% según encuesta: 21.305 niñ@s.

Mercado objetivo, 5%: 1.065 niñ@s (1er. Año)

1.172 niñ@s (2do. Año, apertura de la tienda)

2.706 niñ@s (4to año, extensivo a regiones)

Frecuencia de arriendo: 4 veces al año (1er año). A partir de la apertura del local, la frecuencia se incrementará a 6 veces al año

Precio promedio de paquete arrendado: 20.000 pesos

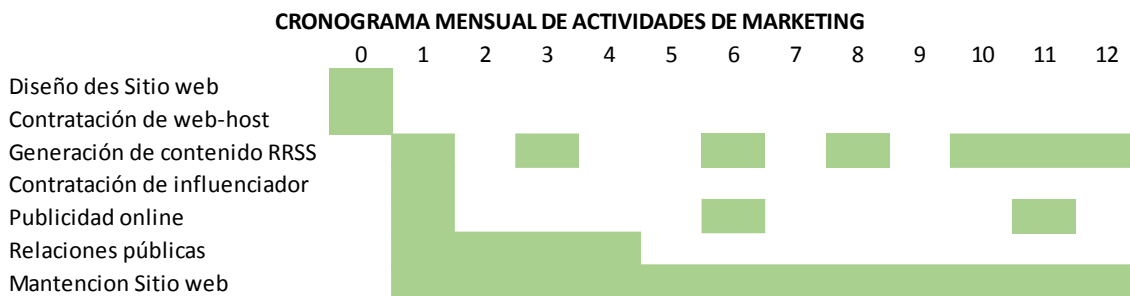
Crecimiento de la Industria: 7,2% según GFK y 22,9% del canal online.

Crecimiento Rent & Play: 10% anual.

h. Presupuesto de marketing y cronograma

El modelo de negocio de Rent & Play requiere de una inversión inicial importante a partir de la Etapa 2 del proyecto. Esta inversión se enfocará en temas como diseño gráfico, publicidad online y en medios impresos, creación de la página web 2.0, generación de contenidos para redes sociales, contratación influenciadora en Redes Sociales, por citar los rubros más importantes.

Si bien la mayoría de las acciones de marketing de Rent & Play se ejecutarán antes del lanzamiento, una vez puesta en marcha la empresa serán las acciones de mantenimiento o iniciativas puntuales las que cobrarán mayor relevancia.



V. Plan de Operaciones

a. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

La estrategia de operaciones de Rent & Play se dividirá en dos etapas. La primera buscará adquirir conocimiento de la industria del juguete en específico con el arriendo de los mismos. Se piensa iniciar las operaciones con una estructura liviana que concentrará sus esfuerzos en palpar cómo reacciona el mercado al enfrentarse a un modelo de negocios como el de Rent & Play. Se empezará adquiriendo los juguetes localmente a las cadenas de retail con foco en los juguetes que por su envoltorio o defectos menores han sido devueltos. Otra opción será adquirir los juguetes a hogares particulares, quienes podrán contactarnos a través de la página web en la pestaña “Véndanos su juguete”.

La limpieza y sanitización se realizará en el sitio arrendado por la socia sin incurrir en mayores inversiones en el arreglo de infraestructura. Las labores de limpieza y sanitización las realizará una persona que se contratará y capacitará. Se iniciará con una página web muy simple así como presencia en redes sociales (Facebook especialmente). La línea de tiempo de esta etapa está reflejada en el anexo 26.

Por otro lado, la Etapa 2 iniciará en un máximo de dos años después una vez se haya adquirido el conocimiento del negocio así también que se haya observado un creciente interés y apertura del mercado a Rent & Play. En ese entonces se procederá a invertir nuevamente en marketing con el foco de mejorar el sitio web así también como se contratará una segunda persona para el área operativa. La carta Gantt de las operaciones de ambas etapas se reflejan en el anexo 27. Ambas etapas hacen foco en las actividades de limpieza y sanitización de los

productos así como en la rapidez del despacho a los clientes. Un estricto control de calidad tanto de los juguetes que salen como del despacho en tiempo y forma es vital para hacerle frente a las preocupaciones de los clientes.

Una vez que se cuente con el conocimiento de las tendencias del mercado de los juguetes, el desafío está en hacerle llegar al cliente esos productos rápido (menos de 24 horas) y como nuevo (limpio y sanitizado). Debido a la importancia de estas dos actividades para Rent & Play es que se ha decidido realizarlas internamente y no adquirir un servicio externo en la fase de introducción.

En la fase inicial de la Etapa 1, se considera instalar tanto la bodega como las operaciones en general en un espacio arrendado por la socia de 80 m², sin embargo, se está consciente que al momento de tener mayor aceptación por el mercado objetivo, la búsqueda de nuevas instalaciones es necesaria.

Una vez en la etapa 2, la búsqueda de opciones para la adquisición de juguetes se realizará tanto localmente con las grandes cadenas de retail así como, en Estados Unidos con los juguetes de retorno. Contar con el conocimiento del mercado de retorno es vital para acceder a menores costos y una mejor calidad de productos.

La intensidad del capital de trabajo se reflejará durante la etapa 2, ya que se necesitará para la adquisición del stock de juguetes necesarios para cubrir la demanda.

b. Flujo de operaciones

Las operaciones de Rent & Play tanto internas como de cara al cliente se reflejan en los siguientes anexos: anexo 22, Flujo de compra del cliente; anexo 23, Flujo de compra de Rent & Play; anexo 24, Flujo de despacho al cliente; y, anexo 25, Flujo de retiro de juguetes desde el cliente.

Dentro de las operaciones de la empresa, se considera que las actividades de limpieza y despacho son las más importantes y es por esto que tienen etapas de doble control por parte de servicio al cliente/jefe de operaciones, tanto verificando el pedido como contactando al cliente una vez recibida la guía de despacho firmada.

Se espera que el tiempo de despacho sea no más de 24 horas una vez que el cliente haya puesto su pedido y que la capacidad de bodegaje no pueda superar los 80 m2 de superficie.

c. Plan de desarrollo e implementación

Rent & Play hará su aparición en el mercado chileno en dos etapas: La primera etapa considera una inversión mínima que se limitará a contar con una página web sencilla, una bodega habilitada en la propiedad de la socia y una dotación de juguetes que se adquirirá localmente a través de liquidaciones de saldos de las tiendas de retail. Se limpiarán, sanitizarán y se empaquetarán de acuerdo a lo establecido por Rent & Play. La línea de tiempo se detalla en el anexo 26.

La segunda etapa se iniciará a partir del segundo año o cuando la empresa supere los 45 millones de pesos en ingresos anuales. A partir de ahí se requerirá una inversión más fuerte para hacer frente a un inventario de juguetes más amplio desde otros proveedores internacionales y un relanzamiento de la página web más completa. Los procesos de ambas etapas se reflejan en el anexo 27.

d. Dotación

Durante la primera etapa de Rent & Play se considera contar con 1 persona operativas para las labores de limpieza y despacho y la socia que se encargará de todos los aspectos comerciales, marketing y control de la operación en general. Durante la etapa 2, se considera incrementar la dotación de personal operativo a 2 personas, que tendrán como principal responsabilidad las tareas de limpieza, almacenamiento y despacho de los productos.

El anexo 28 indica el proceso de selección y reclutamiento del personal. Mientras que las competencias requeridas para cada cargo están reflejadas en el anexo 29.

Se realizará la inducción a la empresa así como las debidas capacitaciones de la limpieza y sanitizado de los juguetes que las impartirá una empresa especializada en el rubro. Las capacitaciones de los sistemas operativos se programarán de acuerdo a la necesidad de cada colaborador.

VI. Equipo del proyecto

a. Equipo gestor

El equipo gestor estará conformado por la socia fundadora, Isabel Chang, Ingeniero Comercial con vasta experiencia en el área comercial y de marketing en empresas multinacionales. La socia será responsable de la implementación del plan de negocios y cumplirá con las funciones de Gerente del e-commerce y de la futura tienda.

Durante las etapas de Rent & Play, la socia será encargada de la definición de los objetivos estratégicos y tomará las decisiones claves para el funcionamiento de la empresa.

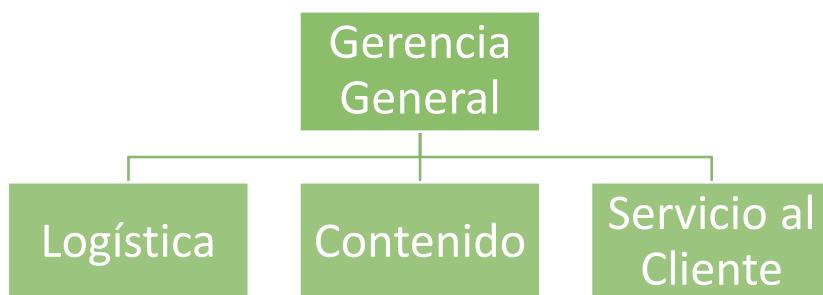
b. Estructura organizacional

El equipo operativo estará compuesto, en un inicio, por 1 persona que tendrá como principal responsabilidad la limpieza, sanitización, embalaje y picking de los productos. El despacho y retiro de los mismos se realizará de forma tercerizada. Al momento de llegar a la etapa 2 del proyecto, se contratará a una persona adicional en el área operativa. Las competencias de cada uno de los miembros de la organización están detallados en el anexo 29.

Inicialmente no habrá un directorio que vele por el cumplimiento de la estrategia de la empresa, sin embargo, no se descarta que se evalúe conformar un directorio en la medida que la empresa crezca.

ESTRUCTURA DEL EQUIPO

(Etapa 2 en adelante)



c. Incentivos y compensaciones

El personal contratado contará con contrato indefinido y su remuneración será acorde a mercado (480.000 líquidos mensuales), ajustada anualmente por la variación del IPC.

A futuro (a partir de la segunda etapa), se contará también con una evaluación del desempeño que tendrá ligado un bono anual que pudiese ser de medio o un sueldo completo. Esta evaluación contará con un componente personal (evaluación del desempeño en base a competencias) y una parte que corresponde al desempeño de la empresa (utilidades al final del período). Si ambas variables alcanzan un nivel esperado, los colaboradores ganarán el bono arriba mencionado. Con esta iniciativa se pretende lograr el involucramiento de los colaboradores tanto a nivel personal (cumpliendo de forma cabal su descripción de cargo) así como con el desempeño del grupo en general (utilidades de la empresa).

Un incentivo que consideramos relevante es otorgar visitas periódicas de un médico geriatra (esposo de la socia) a los colaboradores para controlar su salud y hacerles evaluaciones mensuales. Cabe señalar que los servicios que otorgará

el esposo de la socia serán parte de una labor de ayuda que realiza frecuentemente en varias poblaciones de la ciudad y que se espera sea un beneficio que suba el nivel de engagement de los colaboradores hacia Rent & Play.

Se contempla que la socia cuente con remuneración mensual de un millón de pesos mensuales.

VII. Plan Financiero

a. Tabla de Supuestos

Supuestos Generales	Valor	Período	Fuente
Plazo del análisis	5	años	
Inflación proyectada	3,00%	anual	INE
Tasa de impuesto a la renta	27%		SII
Tasa IVA	19%		
Tipo de Moneda	Pesos Chilenos		
Porcentaje de merma y multas	50%	anual	Propia
Tasa de crecimiento de la demanda	30%	anual	CCS
Riesgo por startup	3%	anual	U de Chile
Año 0 corresponde al 2018			
Condiciones de pago	30	días	Tarjeta de crédito
Costos de flete e internación	10%	monto de compra	
Inventario nacional	20%		
Inventario importado	80%		
Pago a proveedores	30	días	

b. Estimación de los ingresos

La estimación de ingresos se realizó en base al supuesto del arriendo de 190 paquetes de juguetes al mes con un crecimiento del 2% mensual.

PROYECCION Ingresos	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
Arriendo de juguetes	-	-	2.937.600	2.996.352	3.056.279	3.117.405	3.179.753	3.243.348	3.308.215	3.374.379	3.441.867	3.510.704	3.580.918
Arriendo juguetes de patio	-	-	500.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	750.000	900.000	900.000
Total Ingresos	-	-	3.437.600	3.246.352	3.306.279	3.367.405	3.429.753	3.493.348	3.558.215	3.624.379	4.191.867	4.410.704	4.480.918
19% IVA DEBITO	-	-	653.144	616.807	628.193	639.807	651.653	663.736	676.061	688.632	796.455	838.034	851.374
TOTAL INGRESOS IVA INCLUIDO	-	-	4.090.744	3.863.159	3.934.472	4.007.211	4.081.406	4.157.084	4.234.276	4.313.011	4.988.321	5.248.738	5.332.292

	ETAPA 1		ETAPA 2		
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Arriendo de juguetes	35.746.818	42.896.182	55.765.037	72.494.548	94.242.912
Arriendo juguetes de patio	4.800.000	6.240.000	8.112.000	10.545.600	13.709.280
Total Ingresos	40.546.818	49.136.182	63.877.037	83.040.148	107.952.192
19% IVA DEBITO	7.703.895	9.335.875	12.136.637	15.777.628	20.510.916
TOTAL INGRESOS IVA INCLUIDO	48.250.714	58.472.057	76.013.674	98.817.776	128.463.109

c. Plan de Inversiones

Las inversiones durante la etapa 1 tendrán su foco en la adquisición de juguetes así como la habilitación de la bodega. La inversión en un e-commerce será la mínima necesaria durante esta primera etapa, concentrándose en la adquisición de los juguetes. Durante la etapa 2 la inversión en Marketing será mayor que en la etapa anterior.

La socia hará el aporte inicial para entrar en operación.

PLAN DE INVERSIONES PARA INICIAR OPERACIONES	
Registro de marca y dominio (Prop. Intelectual)	250.000
Registro en Nic Chile	100.000
Desarrollo Página Web y RRSS	1.000.000
Compra de Juguetes	10.000.000
Sueldos personal Operativo	480.000
Habilitacion bodega	2.000.000
Establecimiento de la sociedad	500.000
Obtención de patente y permiso municipal	250.000
Limpieza juguetes	20.000
Empaque	300.000
Capital de Trabajo	2.487.006
TOTAL INVERSION ETAPA 1	17.387.006

PLAN DE INVERSIONES PARA ETAPA 2	
Habilitacion bodega	5.000.000
Desarrollo Página Web y RRSS 2.0	3.000.000
TOTAL INVERSION	8.000.000

d. Estado de Resultado proyectado

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Resultado Operacional					
Ingresos Operacionales	40.546.818	49.136.182	63.877.037	83.040.148	107.952.192
(-) Costo de Venta	- 4.519.682	- 5.501.618	- 7.143.704	- 9.286.815	- 12.078.859
<i>Margen Bruto</i>	36.027.137	43.634.564	56.733.333	73.753.333	95.873.333
<i>MARGEN BRUTO %</i>	89%	89%	89%	89%	89%
Flete e internación	-	- 569.471	- 775.576	- 1.008.249	- 1.310.724
Sueldos	- 17.760.000	- 20.332.800	- 29.145.600	- 32.957.568	- 37.588.215
Arriendo local	- 4.800.000	- 4.800.000	- 12.000.000	- 12.360.000	- 12.730.800
Deterioro de Inventario	- 5.000.000	- 2.500.000	- 4.809.191	- 5.472.353	- 7.503.856
Servicios Basicos	- 1.200.000	- 1.440.000	- 1.872.000	- 2.433.600	- 3.163.680
Depreciación + Amortización	- 733.333	- 733.333	- 2.333.333	- 2.333.333	- 2.333.333
Juguetes no devueltos	- 1.000.000	- 711.838	- 969.471	- 1.260.312	- 1.638.405
Otros gastos	-	- 250.000	- 3.010.504	- 550.000	- 550.000
Gastos de Administración y ventas	- 30.493.333	- 31.337.442	- 54.915.675	- 58.375.415	- 66.819.014
(=) Resultado Operacional	5.533.803	12.297.122	1.817.658	15.377.918	29.054.319
Ingresos no operacionales	1.250.000	625.000	1.202.298	1.368.088	1.875.964
Ingresos por garantía	800.000	569.471	775.576	1.008.249	1.310.724
Gastos Financieros					
Utilidad antes de impuesto	7.583.803	13.491.592	3.795.532	17.754.255	32.241.007
Impuesto Renta	2.047.627	3.642.730	1.024.794	4.793.649	8.705.072
RESULTADO DEL EJERCICIO	5.536.176	9.848.862	2.770.738	12.960.606	23.535.935

e. Proyecciones de Flujo de caja con cierre al 5to año

FLUJO DE CAJA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad Neta		5.536.176	9.848.862	2.770.738	12.960.606	23.535.935
(+) depreciación y amortización		733.333	733.333	2.333.333	2.333.333	2.333.333
(-) inversión en activo fijo	- 3.000.000		- 8.000.000			
(-) capital de trabajo	- 2.487.006					
flujo de caja libre empresa	- 5.487.006	6.269.510	2.582.196	5.104.072	15.293.940	25.869.269
Recuperación capital de trabajo						2.487.006
Liquidación Activos (valor libro)						2.000.000
TOTAL	- 5.487.006	6.269.510	2.582.196	5.104.072	15.293.940	30.356.275
	- 5.487.006	782.504				

Rd	16,20%
VAN	31.046.340
TIR	113%

0,88

f. Proyecciones de Flujo de caja perpetuo

FLUJO DE CAJA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad Neta		5.536.176	9.848.862	2.770.738	12.960.606	23.535.935
(+) depreciación y amortización		733.333	733.333	2.333.333	2.333.333	2.333.333
(-) inversión en activo fijo	- 3.000.000		- 8.000.000			
(-) capital de trabajo	- 2.487.006					
flujo de caja libre empresa	- 5.487.006	6.269.510	2.582.196	5.104.072	15.293.940	25.869.269
Valor residual de flujos futuros						147.878.473
TOTAL	- 5.487.006	6.269.510	2.582.196	5.104.072	15.293.940	173.747.742

Rd	17,49%
VAN	93.890.593
TIR	149%

g. Cálculo de tasa de descuento

Factor	Valor	Comentario
Rf (5 años)	3,73%	Tasa libre de riesgo: Bonos BCP (pesos) 5 años, Banco Central para el 2017
Rf (30 años)	2,02%	Tasa libre de riesgo: Bonos BCU (UF) 30 años, Banco Central para el 2017
Tasa Inflación	3,00%	Proyectada Anual
PRM	5,78%	Premio por riesgo Chile (Damodaran)
Beta	1,12	Desapalancado Damodaran - Retail online
PPL	3,00%	Premio por Liquidez - UChile
PPS	3,00%	Premio por Startup - UChile
Rd (5 años)	16,20%	
Rd (30 años)	17,49%	

h. Evaluación financiera del proyecto

	Cierre al 5to año	Valor residual de flujos futuros
Tasa de descuento	16,20%	17,49%
VAN	31.046.340	93.890.593
TIR	113%	149%
Payback	0,88	

De acuerdo a las proyecciones de los flujos de caja tanto a perpetuidad como con un cierre al 5to año, se puede determinar que el proyecto es rentable.

i. Balance proyectado

Las cuentas por cobrar consideran que los clientes cancelarán con tarjeta de crédito en su totalidad, quedando un rezago de 30 días las ventas que saltan de un año a otro. Por su parte las cuentas por pagar, se cancelarán en 30 días.

El inventario se adquirirá localmente durante el año 1, mientras que el resto de la operación se adquirirá en un 80% importado y el 20% restante de forma local.

BALANCE GENERAL PROYECCION

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos Corrientes					
Caja	10.946.659	15.964.804	10.386.533	5.550.625	29.340.132
Inventario	11.118.382	12.923.676	16.680.375	21.564.082	27.912.903
Cuentas por cobrar	3.378.902	4.094.682	5.323.086	6.920.012	8.996.016
Otros activos Corrientes					
<i>Total activos corrientes</i>	<i>25.443.943</i>	<i>32.983.162</i>	<i>32.389.994</i>	<i>34.034.720</i>	<i>66.249.051</i>
Activos Fijos					
Instalaciones	3.000.000	11.000.000	11.000.000	11.000.000	11.000.000
Equipamiento					
Depreciación (-)	- 733.333	- 733.333	- 2.333.333	- 2.333.333	- 2.333.333
<i>Total Activos fijos</i>	<i>2.266.667</i>	<i>10.266.667</i>	<i>8.666.667</i>	<i>8.666.667</i>	<i>8.666.667</i>
TOTAL ACTIVOS	27.710.610	43.249.829	41.056.660	42.701.387	74.915.718
Pasivos corrientes					
Cuentas por pagar	-	-			
Impuesto renta por pagar		2.047.627	3.642.730	1.024.794	4.793.649
Total Pasivos Corrientes	-	2.047.627	3.642.730	1.024.794	4.793.649
Pasivos no corrientes					
TOTAL PASIVOS	-	2.047.627	3.642.730	1.024.794	4.793.649
Patrimonio					
Capital	20.126.806	20.126.806	20.126.806	20.126.806	20.126.806
Utilidad acumulada		7.583.804	13.491.593	3.795.532	17.754.255
Utilidad del ejercicio	7.583.804	13.491.593	3.795.532	17.754.255	32.241.007
Total Patrimonio	27.710.610	41.202.202	37.413.931	41.676.593	70.122.069
TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO	27.710.610	43.249.829	41.056.660	42.701.387	74.915.718

j. Capital de trabajo

El capital de trabajo se obtuvo bajo el método del máximo déficit. Ver anexo 30.

k. Ratios financieros clave

RATIOS FINANCIEROS

	Indicador financiero	Fórmula a aplicar	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Indices de Liquidez	Razón corriente	activos corrientes/pasivos corrientes		16,15	8,91	33,29	13,84
	Prueba acida	(activos corrientes-inventario)/pasivos corrientes		9,84	4,34	12,25	8,01
Indices financieros / rentabilidad	Margen de operación	Resultado operacional/ingresos de explotación	0,14	0,25	0,03	0,19	0,27
	Margen neto a venta	Utilidad del ejercicio/ingreso de explotación	0,14	0,20	0,04	0,16	0,22
	Rentabilidad de activos	Resultado operacional/activos	0,20	0,28	0,04	0,36	0,39
	Rentabilidad de patrimonio	Utilidad del ejercicio/patrimonio	0,20	0,24	0,07	0,31	0,34

Todos los índices financieros y de liquidez bajan considerablemente durante el 3er año, debido al incremento de los gastos de administración y ventas, especialmente arriendo, durante el inicio de la etapa 2. Sin embargo, vuelven a equilibrarse los siguientes años.

l. Análisis de Sensibilidad

La variable sensibilizada es el monto de ingresos que está directamente relacionada con el número de arriendos al mes. El escenario medio contempla el análisis base calculado anteriormente y los escenarios pesimista y optimista tienen una variación de un -20% y +20% de ingresos, respectivamente.

	Pesimista	Medio	Optimista
Tasa de descuento	16,20%	16,20%	16,20%
VAN	24.638.420	31.046.340	37.454.261
TIR	91%	113%	135%
Payback (años)	1,06	0,855	0,744
% Ocurrencia	25%	50%	25%

VIII. Riesgos críticos

Riesgos	Fuente	Probabilidad de Ocurrencia	Impacto	Plan de Mitigación
Tiempo de despacho	Interna	Alta	Alto	Involucrar al personal interno o externo en la estrategia de Rent & Play y enfocar los incentivos hacia la consecución de este objetivo
Falta de Innovación	Interna	Baja	Medio	Estar a la vanguardia de las tendencias del mercado asistiendo a ferias especializadas y seguir a las asociaciones especializadas en el rubro.
Poca aceptación al modelo de negocio	Externa	Media	Alto	Dar a conocer los beneficios y ventajas del arriendo de juguetes: económicos y de ahorro de espacio. Además de la responsabilidad social al emplear a los adultos mayores y la donación de juguetes a instituciones que atienden a niñ@s.
Entrada masiva de competidores	Externa	Media	Medio	Diferenciarse con la rapidez del servicio así como ofrecer una variada selección de juguetes de actualidad.
Poca demanda	Externa	Media	Alta	Estar atento a las tendencias de la demanda y adaptarse a los cambios de consumo del mercado meta.

IX. Propuesta al Inversionista

En base a la proyección de ingresos realizada en los escenarios pesimista y optimista, se podría concluir que el negocio se puede sostener por sí solo, considerando los riesgos antes mencionados. Sin embargo, acelerar la exposición del modelo de negocio a otras comunas es imperioso para el crecimiento de Rent & Play.

Se requiere del socio inversionista lo siguiente:

Invertir un monto de 20 millones de pesos que se destinarán a adelantar la etapa 2 del proyecto a finales del 1er año del proyecto. Este monto se invertirá principalmente en crear un e-commerce más robusto así como adquirir el stock de juguetes que soporte el crecimiento esperado. Se espera que incrementando la exposición del negocio y la operatividad necesaria para sustentarlo, Rent & Play sufra una aceptación masiva de su oferta aumentando las comunas atendidas así como, desarrollando las iniciativas de índole social/benéficas que están presentes en el modelo de Rent & Play.

A cambio de este monto Rent & Play ofrece el 25% de participación en la empresa.

X. Conclusiones

Las tendencias actuales de los consumidores han sufrido cambios durante los últimos 5 años. Existe clara evidencia que estas nuevas preferencias, presentes en varios países estudiados, han llegado a Chile para quedarse. Se observa modelos de negocio enfocados en el arriendo de bienes que se han masificado, entre estos están los arriendos de bicicleta y de autos. Sin considerar el arriendo de bienes tan personales como los dormitorios del hogar a través de plataformas como Air BNB.

Esta tendencia de los consumidores a preferir invertir recursos en vivir las experiencias y no en adquirir bienes, dan una señal clara que esto se puede extrapolar fácilmente a muchos productos. Por otro lado, la inmediatez en obtener lo deseado es vital para que estos servicios tengan el éxito esperado.

Rent & Play buscará cumplir con ambas tendencias. Se enfocará en un rubro en el que los hogares con niñ@s invierten grandes cifras de dinero constantemente, que muchas veces, la satisfacción de lo adquirido dura muy poco tiempo. El modelo de negocio de Rent & Play se enfoca en atacar un problema que muchos hogares con niños tienen: juguetes sin uso y dinero invertido que no otorga ningún beneficio.

Siendo un e-commerce, la inversión requerida es mínima y el negocio se enfocará en exceder las expectativas del cliente en relación al tipo de juguetes ofrecido, el tiempo de espera entre el pedido y la recepción del producto y la limpieza y empaque del mismo. Estos tres factores están contemplados, presupuestados y considerados que pueden ser cumplidos a cabalidad por el equipo de Rent & Play.

Se los invita a ser parte de Rent & Play, la plataforma pionera en Chile en el arriendo de juguetes sin preocupaciones como membresías ni multas asociadas. Un e-commerce en donde los consumidores obtendrán lo que desean, rápido y limpio, mientras ayudan directamente a los adultos mayores y los niñ@s menos afortunados.

XI. Bibliografía

- ADIMARK . (2014). *GFK Consumers Choices*. Obtenido de <https://digitalreport.wearesocial.com/download>
- Aduanas de Chile. (s.f.). *Publicaciones y Estadísticas*. Obtenido de <http://www.aduana.cl/aduana/site/edic/base/port/estadisticas.html>
- Banco Central de Chile. (s.f.). *Informe de Política Monetaria IPOM Junio 2018*. Obtenido de <http://bcentral.cl/web/guest/-/informe-de-politica-monetaria-junio-2018>
- Biblioteca del Congreso Nacional. (2015). *Reportes estadísticos comunales* . Obtenido de <https://reportescomunales.bcn.cl/2015/index.php/Categor%C3%ADa:Comunas>
- Cámara de Comercio de Santiago. (s.f.). Obtenido de <http://www.ccs.cl/>
- Cámara de Comercio de Santiago. (2018). *Comercio electrónico en Chile*. Obtenido de <https://biobiochile.cl/noticias/economia/negocios-y-empresas/2018/03/23/comercio-electronico-en-chile-transacciones-llegarian-a-3-billones-de-pesos-este-2018.shtml>
- Cámara de Comercio de Santiago. (s.f.). *Código de Buenas Prácticas para el comercio electrónico*. Obtenido de https://www.ccs.cl/prensa/publicaciones/CodigoBuenasPracticas_02.pdf
- Cámara de Comercio de Santiago. (s.f.). *Tendencias del retail en Chile 2016*. Obtenido de https://www.ccs.cl/prensa/2016/01/tendencias_retail_2016_WEB.PDF
- CNN Chile. (s.f.). *Tendencias del retail 2017*. Obtenido de https://www.cnnchile.com/economia/las-tendencias-del-retail-en-2017_20170104/
- CONADECUS. (12 de Marzo de 2018). *Industria de juguetes en crisis por bajas ventas y quiebras*. Obtenido de <http://www.conadecus.cl/conadecus/?p=17271>
- Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales. (s.f.). *Distribución del Comercio exterior en Chile*. Obtenido de <https://www.direcon.gob.cl/mapa-de-acuerdos/>
- El Mercurio. (s.f.). Obtenido de <https://biobiochile.cl/noticias/economia/negocios-y-empresas/2018/03/23/comercio-electronico-en-chile-transacciones-llegarian-a-3-billones-de-pesos-este-2018.shtml>
- Euromonitor Internacional. (s.f.). *10 principales tendencias de consumo para el 2017*. Obtenido de <http://go.euromonitor.com/rs/805-KOK-719/images/wpTop10GCT2017SP.pdf>
- Euromonitor Internacional. (s.f.). *Las 10 principales tendencias de consumo 2018*. Obtenido de http://go.euromonitor.com/rs/805-KOK-719/images/wpGCT2018SP.pdf?mkt_tok=eyJpIjoiWXprd05XWmxOREUxTTJSaClSnQIoiJmOWVzZ1ZuSStLQUVVGSHlvSHVYT3dDNkREazNMTURvMEpGajVuanZia2VsTTIVOUNYa2lWd2dhd2VoMzV2NDZQV2JmZFAwdkl3ZHloeklienZaUkFxdGMyoEtiQmRxNVI0U2x5XC8zV0E0bHp
- GFK Adimark. (03 de Marzo de 2017). *Radiografía a los niños chilenos*. Obtenido de <https://www.gfk.com/insights/press-release/estudiogfk-radiografia-a-los-ninos-chilenos/>

- GFK Adimark. (2018). *Consumidores online chilenos aumentaron compras* . Obtenido de <http://estrategia.cl/texto-diario/mostrar/1040248/estudio-gfk-adimark-mercado-libre-74-consumidores-online-chilenos-aumentaron-compras-ultimo-ano>
- LEGO. (s.f.). *Lego Life*. Obtenido de <https://www.lego.com/en-us/life>
- Mobike. (s.f.). Obtenido de <https://mobike.com/cl/about>
- Mundo Hispánico. (s.f.). *Toys R Us cierra tiendas: 3 posibles razones de la crisis que enfrenta*. Obtenido de <https://mundohispanico.com/dinero/toys-r-us-cierra-tiendas-3-posibles-razones-de-la-crisis-que-enfrenta>
- OECD. (2018). *Estudios Económicos de la OECD: Chile*. Obtenido de <http://www.oecd.org/eco/surveys/Chile-2018-OECD-economic-survey-Spanish.pdf>
- Puro Marketing. (s.f.). *Los consumidores prefieren marcas con beneficio social*. Obtenido de <https://www.puromarketing.com/88/18727/consumidores-prefieren-marcas-beneficio-social.html>
- Revolución mama. (s.f.). Obtenido de <http://www.revolucionmama.com/>
- Statista. (s.f.). *Toy industry statistics and facts*. Obtenido de <https://www.statista.com/topics/1108/toy-industry/>
- The toy association. (s.f.). *2018 Trends*. Obtenido de <https://www.toyassociation.org/ta/research/reports/trends/toys/research-and-data/reports/trend-spotting.aspx?hkey=d4a13ea2-d774-48ea-b4a3-4bfdbdd14a0f>
- The toy association. (s.f.). *Global sales data*. Obtenido de <https://www.toyassociation.org/ta/research/data/global/toys/research-and-data/data/global-sales-data.aspx?hkey=64bda73b-80ee-4f26-bd61-1aca29ff2abf>
- UNICEF. (2017). *El estado mundial de la infancia 2017: Niños en un mundo digital*. Obtenido de <https://www.unicef.es/prensa/1-de-cada-3-usuarios-de-internet-son-ninos>
- We are social. (01 de Enero de 2018). *We are social*. Obtenido de Global digital report: <https://digitalreport.wearesocial.com/download>

XII. Anexos

1. Análisis VRIO

		ANALISIS VRIO			
Competencias		V	R	I	O
	e-commerce	✓	✗	✗	✗
	Presencia en RRSS	✓	✗	✗	✗
	Conocimiento del rubro	✓	✓	✗	✓
	Limpieza, desinfección y empaque de juguetes	✓	✓	✗	✓
Competencias Centrales	Entrega rápida	✓	✓	✓	✓
	Alquiler de juguetes	✓	✓	✓	✓
	Donación de juguetes	✓	✓	✓	✓
	Manejo del Recurso Humano (Adultos mayores)	✓	✓	✓	✓

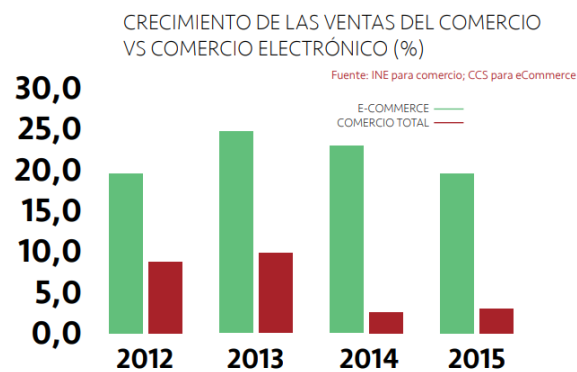
2. Actores principales de la industria

Table 2.3 Top 5 companies by sales of traditional toys

Rank	China	EU	US	World
1	Guangdong Alpha Animation	Mattel Inc	Mattel Inc	Mattel Inc
2	Toyroyal Co Ltd	LEGO Group	Hasbro Inc	Hasbro Inc
3	Lepo Toys Ltd	Hasbro Inc	LEGO Group	LEGO Group
4	Mattel Inc	Private Label	Spin Master Ltd	BANDAI NAMCO Group
5	Shanghai Yaoji Playing Cards	Simba-Dickie Group	Hallmark Cards Inc	Takara Tomy Co Ltd

Source: Euromonitor.

3. Ventas retail vs. Comercio electrónico

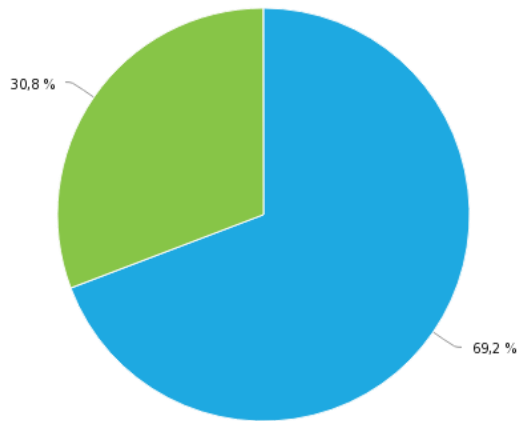


4. Matriz de Stakeholders

MATRIZ DE STAKEHOLDERS						
	Objetivo o Resultado	Nivel de Poder	Nivel de Interés	Acciones Posibles		Estrategias
				Impacto positivo	Impacto negativo	
Colaboradores	Incrementar el número de arriendos de acuerdo a la proyectado por la empresa	Alto	Alto	Generar buen clima laboral que fomente el compromiso de los colaboradores con la empresa	Poca motivación hacia el trabajo eficiente	Crear un programa de evaluación del desempeño en donde los colaboradores que cumplan con su trabajo de forma esperada, obtengan un bono en base a las ventas netas.
Clientes	Obtener un servicio rápido y con juguetes limpios y de buena calidad a través de múltiples plataformas digitales	Alto	Alto	Incrementar la cantidad de productos requeridos de tal forma que la apertura del Toy Library pueda adelantarse.	No aceptación del modelo de negocio de arriendo de juguetes y que esto conlleve el cierre de la tienda virtual	Se iniciará operaciones con un seleccionado stock de juguetes muy atractivos y altamente demandados. Se busca con esto ir creciendo en la variedad del stock a medida que vaya siendo acogida la solución Rent & Play.
Proveedores	Ofrecer variedad de juguetes y obtener un pago a tiempo	Alto	Bajo	Ofrecer facilidades de pago de tal forma que el negocio no tenga la presión de pago a 30 días.	Pedir pago por adelantado o con garantía de Carta de Crédito	Se trabajará en un plan de pagos que contemple un 60% por adelantado y la diferencia a 30-60 días plazo.
Comunidad Local (Institución Benéfica receptora de los juguetes)	Recibir la mayor cantidad de juguetes en buen estado	Bajo	Alto	Considerar a Rent & Play como una empresa comprometida con el bienestar de los niños menos afortunados	No aceptar la invitación de Rent & Play a ser parte de modelo de negocio.	Se realizará un plan de involucramiento de las autoridades locales que considerará actividades lúdicas enfocadas a la importancia del juego en los niños.

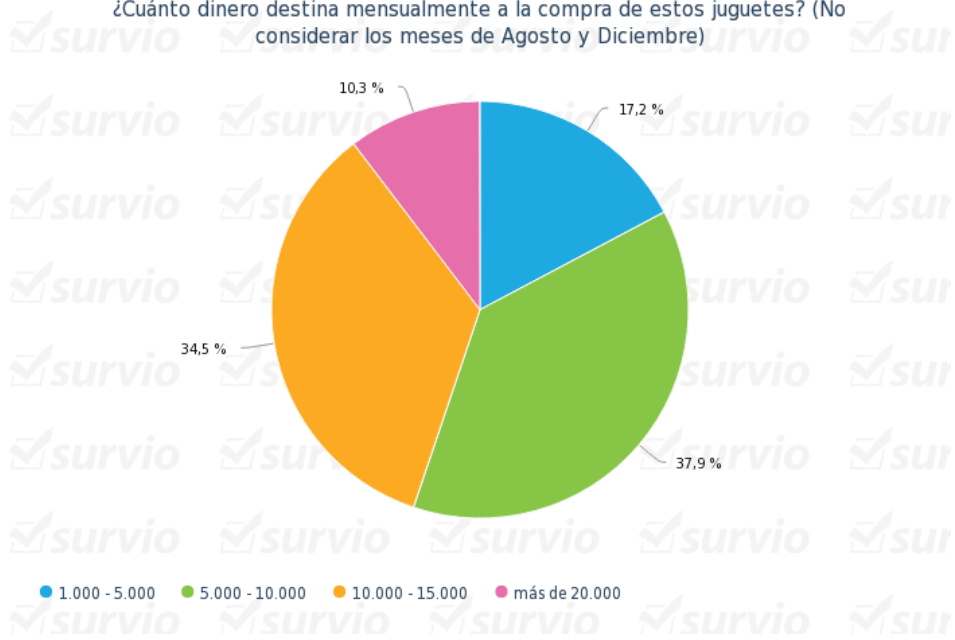
5. Encuesta

¿ Compra usted juguetes habitualmente?



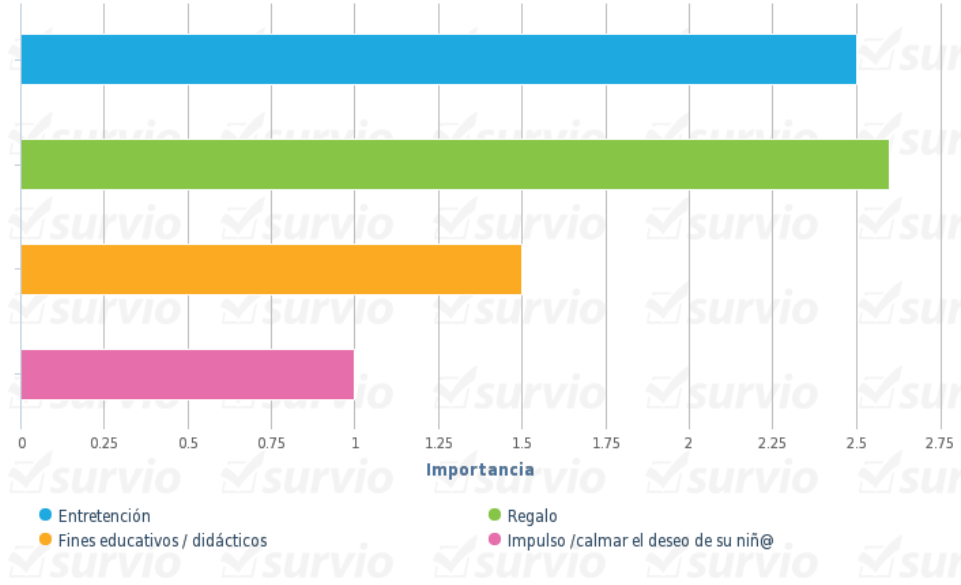
● Si ● No (Favor no continuar con esta encuesta y enviar)

¿Cuánto dinero destina mensualmente a la compra de estos juguetes? (No considerar los meses de Agosto y Diciembre)

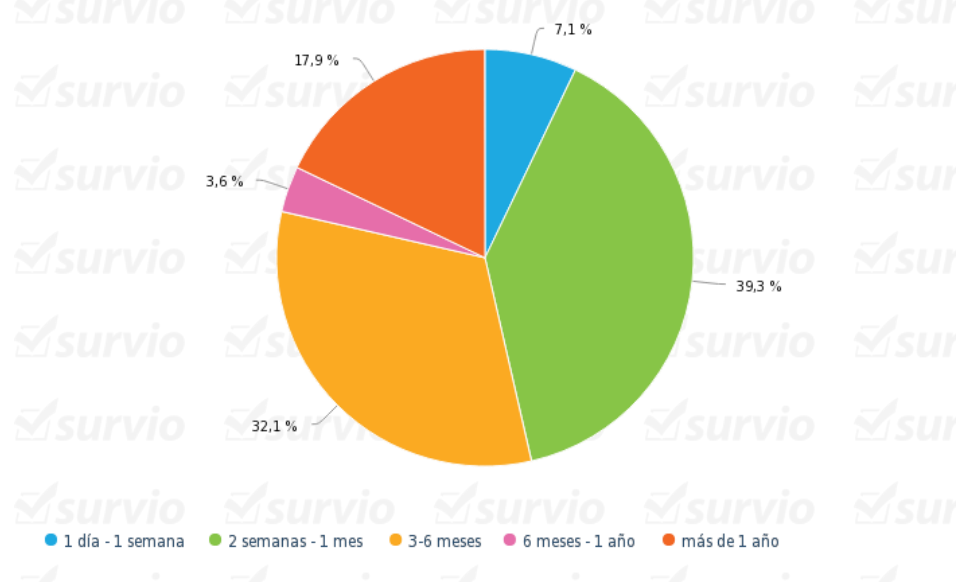


● 1.000 - 5.000 ● 5.000 - 10.000 ● 10.000 - 15.000 ● más de 20.000

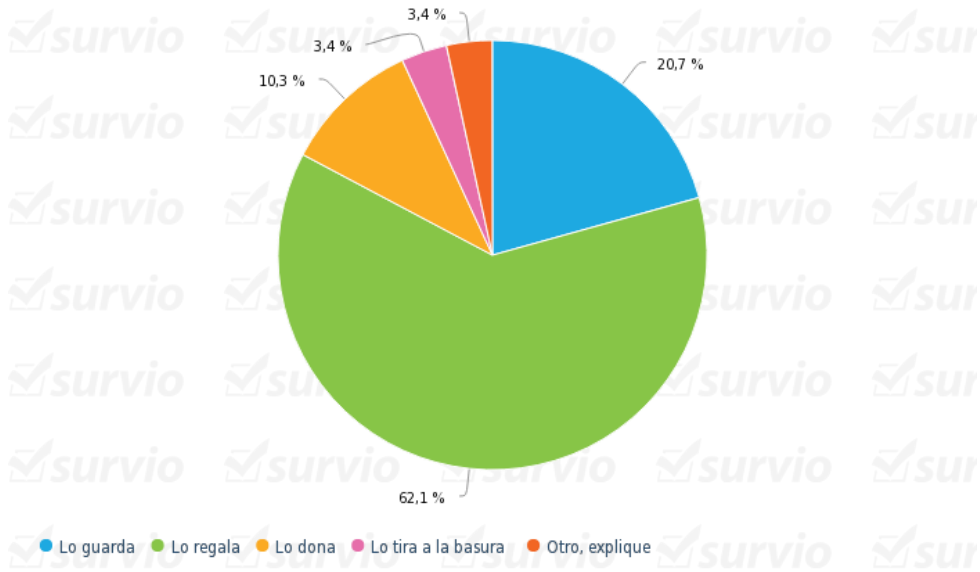
¿Con qué finalidad compra usted juguetes? (selecciones, arrastre y ubique en orden de prioridad)



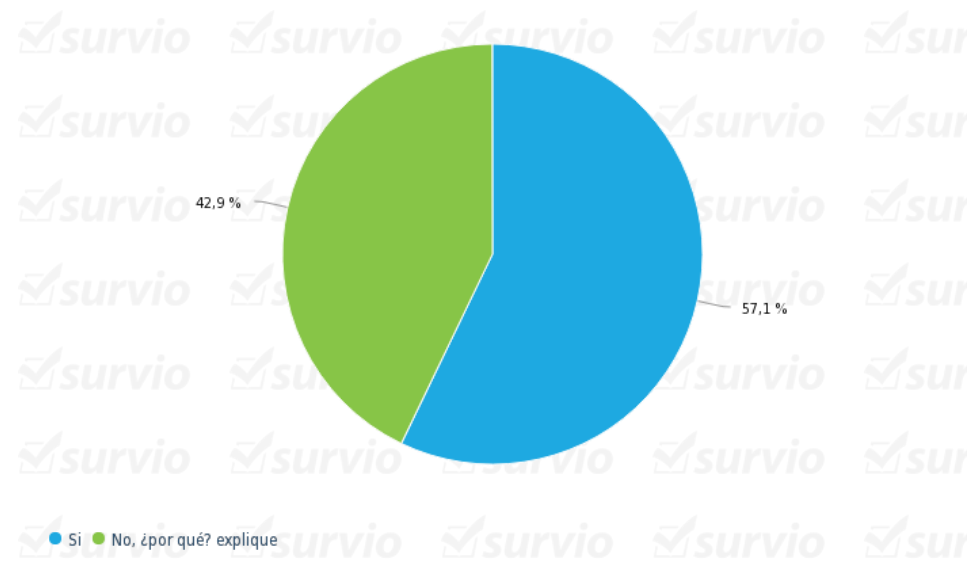
¿Cuánto tiempo usan sus niños realmente los juguetes?



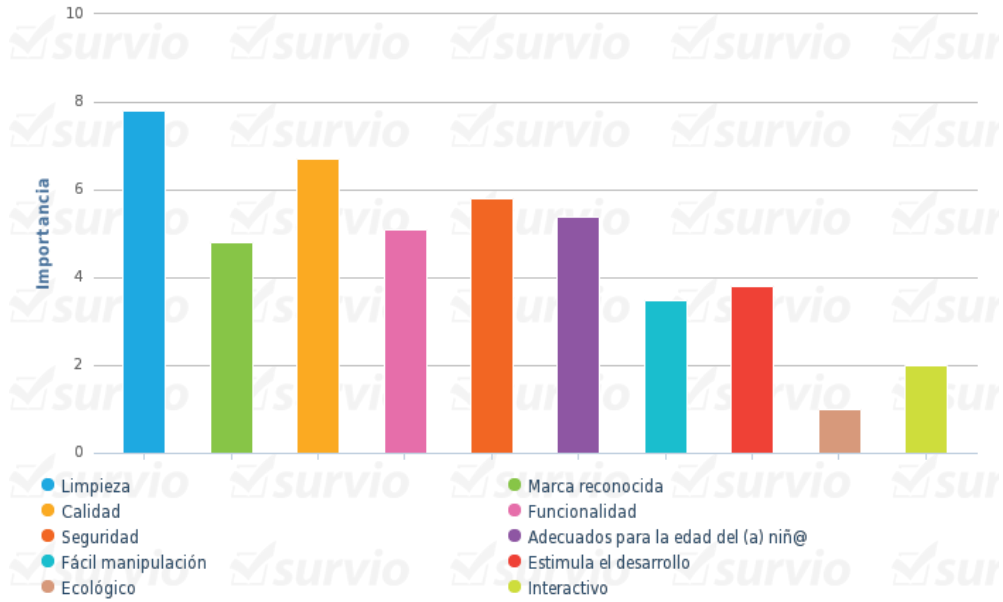
¿Qué hace usted con juguetes del tipo activity center, gimnasios, correpasillos, u otros juguetes de gran tamaño o alta inversión cuando dejan de ser interesantes para los niñ@s



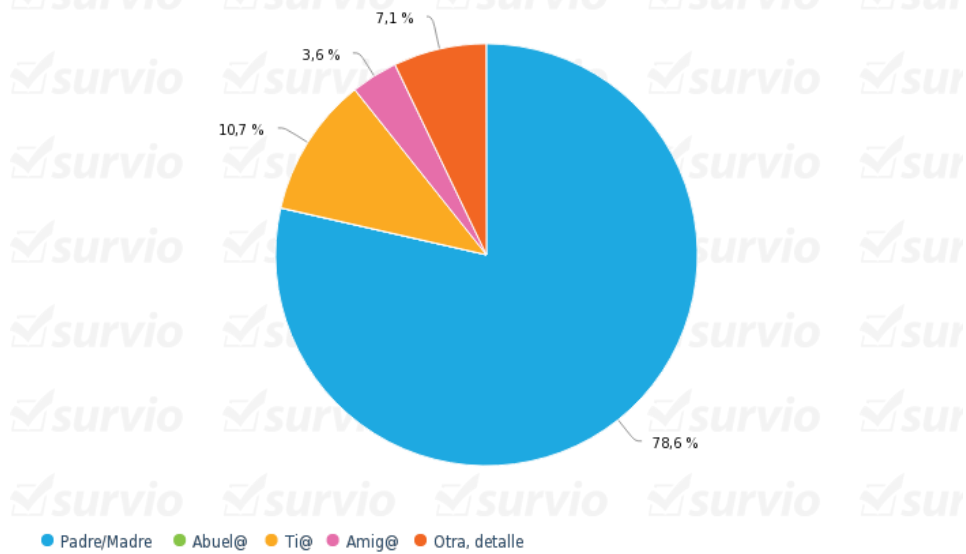
Estaría dispuesto a alquilar mensualmente una variedad de juguetes acorde a la edad de su(s) niñ@s de calidad y con altos estándares de limpieza y seguridad por una menor inversión?



Si decidiese arrendar un juguete, cuales atributos de mayor a menor le parecen importantes (seleccione, arrastre y ubique de mayor a menor preferencia)



¿Qué relación tiene usted con los niñ@s a los que les compra los juguetes?



6. Mercado Objetivo

Comuna	Matrícula de niñ@s en edad preescolar
La Florida	7.922
Macul	1.758
Peñalolén	4.781
Ñuñoa	3.252
La Reina	2.767
Las Condes	4.784
Providencia	2.676
Santiago	5.850
San Joaquín	1.170
Vitacura	2.418
TOTAL	37.378

Fuente: Biblioteca del Congreso Nacional, Reportes Comunales

7. Tamaño del mercado

A continuación se detallan las importaciones de juguetes durante los últimos tres años.

IMPORTACIONES - MONTO CIF EN MILES DE DÓLARES			
Glosa referencial	Ene - Dic 2017	Ene - Dic 2016	Ene - Dic 2015
Cap.95: Juguetes, juegos y artículos para recreo o deporte; partes y accesorios	542.018,1	471.338	426.732
Juguetes	271.609,0	221.771	210.227
Videoconsolas y máquinas de videojuego, excepto las de	75.703,7	55.923	51.692
Artículos de protección para deportes, y otros para deportes (incl. piscinas inflables, etc.)	42.483,4	38.741	33.135
Artículos y material para cultura física, gimnasia o atletismo	42.715,6	34.577	34.027
Artículos para fiestas de navidad	38.666,4	26.933	28.095
Balones y pelotas	15.468,0	15.396	14.567
Los demás productos en el Cap. 95	55.372,0	77.997	54.989

Fuente: Declaraciones de ingreso a título definitivo, ajustadas con las Solicitudes de Modificación de Documento Aduanero hasta la fecha del proceso.

Preparado por: SubdepaDepartamento de Estudios, Dirección Nacional de Aduanas

8. Sticker



9. Importadores de juguetes Chile

Empresa	Sitio web	Canal de distribución
Ansaldo	www.ansaldo.cl	Venta a retail, a empresas, tiendas propias (Play Box), tienda online. Distribuyen marcas como Hasbro, Hello Kitty, Fisher Price, entre otras.
Imexporta	www.imexporta.com	Venta al retail y venta de bodega (tienda propia). Distribuye marcas como PJMasks, Peppa Pig, Paw Patrol y Vtech entre otras.
Mattel	www.mattel.cl	Venta a empresas, tienda propia y distribuye marca propia.
Hasbro Store	www.hasbrostore.cl	Tienda online de sus marcas y distribuye marca propia.
Mirax Hobbies	www.mirax.cl	Importan juguetes con un fuerte posicionamiento en aeromodelismo, radiocontrolados, trenes, autopistas, robótica. Tienda propia y online
Pak Chile	www.packchile.cl	Importan juguetes de retorno desde USA y los venden en formato de containers, pallets, caja (+20Kg) y al detalle (mínimo 10 Kg)
Maxi Toys	www.maxitoys.cl	Importan juguetes de retorno y saldos de tiendas de USA. Venden por contenedores y al detalle en su tienda propia
Kayser Juguetes	www.jugueteskayser.cl	Importan juguetes y los comercializan a los supermercados y grandes tiendas. También tienen presencia online.

10. Empaque juguetes



11. Métodos y etapas de limpieza

Etapa	Método
Limpieza	Lavado con una esponja humedecida en solución jabonosa libre de toxinas. Enjuague bajo el agua y secado con toallas limpias o con toallitas desinfectantes dependiendo del tamaño del juguetes
Sanitización y desinfección	Sumergir el juguete en una solución desinfectante como el Quick Fill de Ecolab para remover gérmenes y bacterias adicionales
Secado	Secado con aire en ambiente limpio
Protección	Empacado individual en bolsa reutilizable para mantener el juguete libre de gérmenes durante el almacenamiento

12. Modelo Sitio Web

Rent n' Play [HOME](#) [CATALOGO](#) [SANITIZACION](#) [CONTACTO](#)



ÚNETE A NUESTRO CLUB DE ARRIENDO...SIN PREOCUPACIONES

CONECTATE



○ ● ● ●

Rent n' Play [HOME](#) [CATALOGO](#) [SANITIZACION](#) [CONTACTO](#)

PAQUETE "LILLY"



Empuja a Lilly Clasificador de formas 1-2-3

Sr. Pandereta

PAQUETE "JACK"



Jack apilable Caracol de arrastre

Xilófono arco iris



● ○ ● ●

13. Etapas de desarrollo niñ@s



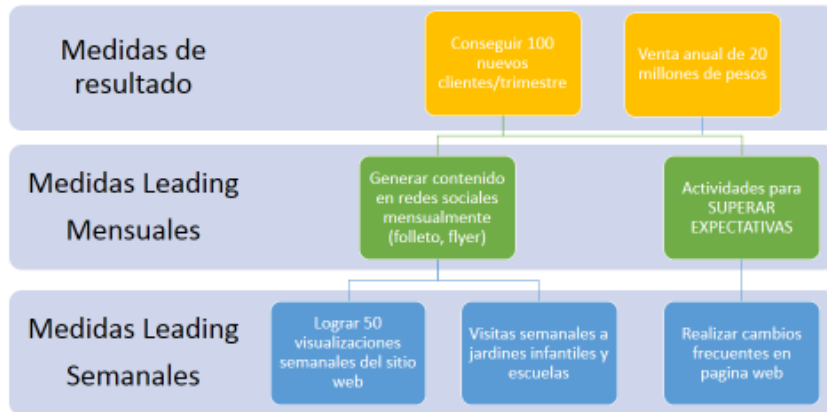
14. Modelos de Toy Libraries



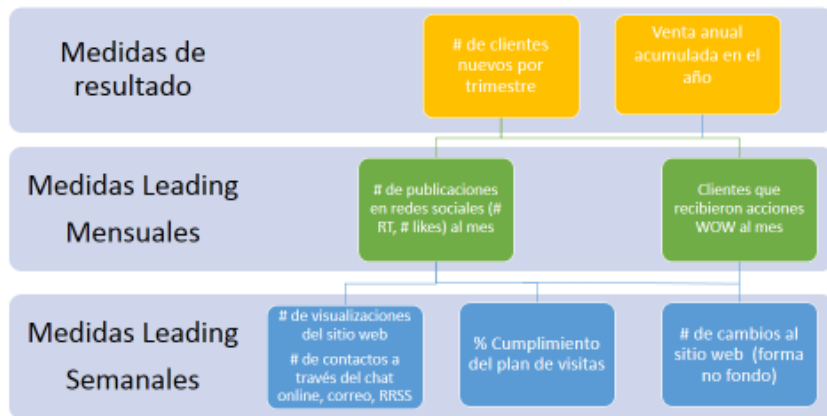


15. Medidas y KPI's

MEDIDAS



KPI's



16. Estimación de la demanda

SUPUESTOS	Mes	1er año	2do año	3er año	4to año	5to año
HITOS		APERTURA TIENDA			REGIONES	
Niños a atender	88,75	1065	1.172	1.289	2.706	2.977
# paquetes anuales		4	6	6	6	6
Precio paquete promedio		20.000	20.000	18.000	15.000	15.000
Crecimiento anual		10%	10%	10%	10%	10%

	Año 1											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ingresos	7.100.000	7.100.000	7.100.000	7.100.000	7.100.000	7.100.000	7.100.000	7.100.000	7.100.000	7.100.000	7.100.000	7.100.000

Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
140.580.000	139.174.200	243.554.850	267.910.335

17. Tendencias de la industria

De acuerdo a The Toy Association las tendencias para el 2018 en relación a los juguetes son:

LA GRAN REVELACION: La obsesión con “desempaquetar” a un juguete muy anticipado en las redes sociales está teniendo una real influencia en los pasillos. Los niños se emocionan con el juguete tanto por abrir la caja o el envoltorio en el que viene.

NOSTALGIA MILENIAL: Estos padres jóvenes y muchos de ellos obsesionados con la tecnología, a su vez creen que es importante compenetrarse con sus hijos en un nivel “desconectado” y están volcándose a los juguetes clásicos y marcas retro.

ABUNDANCIA DE JUEGOS: Interés creciente en los juegos de mesa los últimos años ha dejado un crecimiento en esta categoría. Adicionalmente a ser transversal el gusto por los juegos de mesa, desde abuelos hasta niños, se aprecia el juego cara a cara.

INSPIRANDO LA IMAGINACION: De acuerdo a estudios de The Toy Association con su iniciativa “Genius of Play” muestran que los niños que realizan juegos de roles son más propensos a auto regular sus emociones, desarrollar capacidades de resolver problemas para aprender, desarrollar mejores habilidades de lenguaje y muchas otros beneficios.

JUEGOS CON MASCOTAS: Jugar con mascotas es una tendencia en los niños quienes están ávidos por cuidar sus propias mascotas pero nos están lo suficientemente responsables para una mascota real.

JUGUETES QUE ENSEÑAN: Jugar con un propósito es una frase muy usada entre los padres y educadores y la industria de los juguetes se ha involucrado en crear juguetes que enseñan de forma importante. Estos juguetes no solamente estarían enfocados en enseñar sino en enseñar a los niños a crear un mundo mejor siendo ciudadanos responsables, amables con sus amigos y tolerantes con otras culturas.

18. Análisis PESTEL

A continuación se detalla el análisis PESTEL para la industria del juguete.

ENTORNO POLITICO

Las áreas en donde se decidió dar énfasis en el análisis político son: Los tratados de libre comercio, los impuestos al comercio electrónico y la protección de datos.

Tratados de libre comercio

Chile ha firmado Tratados de Libre Comercio (TLC) con 51 países, nueve de ellos países del Asia Pacífico, principal destino de nuestras exportaciones¹⁹. No obstante, los envíos tradicionales, sobre todo mineros son los que han acaparado el intercambio, pero existen oportunidades para otros productos en esos grandes mercados.

Siendo China el principal país del cual se importa juguetes, este análisis se enfocará en el gigante asiático en donde A partir de la entrada en vigencia del TLC, el 1° de octubre de 2006, China fue aumentando su presencia en el comercio nacional hasta convertirse en el primer socio comercial de Chile durante el 2010 y receptor del 20% de las exportaciones totales de Chile al mundo.

¹⁹ Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales. (s.f.). *Distribución del Comercio exterior en Chile*. Obtenido de <https://www.direcon.gob.cl/mapa-de-acuerdos/>

CUADRO 3

COMERCIO EXTERIOR DE CHILE, POR PRINCIPALES ZONAS GEOGRÁFICAS,
ECONÓMICAS Y PAÍSES, 2014 - JUNIO 2015
(Millones de US\$)

Región/área/pais	2014				2015		Var. (%) 15/14
	Año	II trim.	III trim.	IV trim.	I trim.	II trim.	
EXPORTACIONES (fob)							
AMÉRICA	23.826,4	6.208,3	5.662,5	5.939,9	5.882,5	5.218,3	-15,9
Asociación Latinoamericana de Integración (Aladi)	12.443,5	3.137,1	3.089,3	3.273,5	2.637,0	2.514,9	-19,8
Mercado Común del Sur (Mercosur)	5.748,0	1.455,3	1.373,4	1.459,6	1.168,0	1.127,8	-22,5
Argentina	963,4	228,1	264,2	238,9	186,4	189,3	-17,0
Brasil	4.072,5	1.061,1	918,8	1.016,3	813,6	777,3	-26,7
Acuerdo de Libre Comercio de América del Norte (Nafta)	11.811,6	3.165,7	2.682,6	2.747,1	3.393,6	2.822,8	-10,8
Estados Unidos	9.274,9	2.546,7	1.981,3	2.123,6	2.753,2	2.079,7	-18,3
ASIA	37.140,5	9.221,0	8.931,3	9.632,0	8.710,4	8.251,6	-10,5
China	18.437,9	4.205,2	4.459,8	5.064,3	4.448,4	4.141,7	-1,5
Japón	7.531,8	1.830,7	1.703,8	1.932,5	1.639,2	1.465,2	-20,0
EUROPA	12.977,1	3.701,8	3.071,7	2.989,5	2.358,4	2.888,3	-22,0
Unión Europea	10.912,0	3.185,5	2.464,0	2.461,7	2.023,8	2.444,8	-23,3
TOTAL	75.674,8	19.627,7	18.060,6	18.948,5	17.270,4	16.676,9	-15,0
IMPORTACIONES (cif)							
AMÉRICA	34.315,8	8.506,9	8.921,1	8.232,5	6.814,5	6.934,6	-18,5
Asociación Latinoamericana de Integración (Aladi)	17.260,8	4.395,2	4.213,3	4.428,9	3.737,6	3.324,4	-24,4
Mercado Común del Sur (Mercosur)	9.479,5	2.267,6	2.133,0	2.646,4	2.432,6	1.990,5	-12,2
Argentina	2.915,5	675,7	729,7	741,3	651,3	651,5	-3,6
Brasil	5.679,2	1.275,9	1.700,3	1.421,1	1.120,5	1.291,0	1,2
Acuerdo de Libre Comercio de América del Norte (Nafta)	17.963,2	4.411,7	4.548,3	4.293,8	3.677,1	3.639,5	-17,5
Estados Unidos	14.257,2	3.538,5	3.650,3	3.434,6	3.008,5	2.943,1	-16,8
ASIA	23.163,8	5.510,4	6.029,6	5.957,3	5.698,1	4.933,5	-10,5
China	15.095,7	3.431,0	4.001,7	3.980,3	3.792,7	3.011,8	-12,2
Japón	2.321,9	600,4	588,1	562,9	441,4	486,4	-19,0
EUROPA	11.125,2	2.857,3	2.575,0	2.882,5	2.353,1	2.376,9	-16,8
Unión Europea	10.402,2	2.668,4	2.390,6	2.719,4	2.186,7	2.207,0	-17,3
TOTAL	72.159,1	17.791,6	18.068,7	18.312,7	15.689,8	14.706,0	-17,3

Fuente: Informe de Indicadores de Comercio Exterior

Dentro de los principales productos importados desde China, se observa que en relación a juguetes, el rubro de bicicletas y triciclos es el más relevante en este listado.

Principales productos importados desde China
(Miles de US\$ cif)

Código	Descripción	2014				2015	
		Año	II trim.	III trim.	IV trim.	I trim.	II trim.
85171200	Telefonos celulares y de otras redes inalámbricas	1.284.217	304.424	315.564	420.894	337.263	308.839
84713000	Comput. digital portátil peso<=10kg	560.661	132.504	120.741	138.582	122.837	134.320
85013400	Motores eléctricos de potencia continua<=375kw	106.616	13.289	62.556	26.815	19.292	67.885
72253000	Diplojos lamin. chb. acero, enrollados ancho<=600mm	195.459	72.012	46.241	37.008	35.572	42.778
72126100	Pelbos hierro, lamin. anch<=600mm, revest. aluminio	124.221	25.822	31.466	49.191	38.538	35.500
40112000	Neumáticos nuevos de caucho para autobuses o camiones	124.886	32.779	29.206	27.816	35.634	37.245
73261110	Bolas forjadas/estampadas/moldeada de minerales	118.560	25.144	32.545	32.120	43.879	28.916
64041900	Los demás	165.098	34.907	55.905	29.558	46.247	26.237
87022291	Automóviles turismo, 1500<=cilindros<=1000cc	166.861	51.232	25.601	41.742	33.701	34.297
61102000	Suñetes, pulseras, chalecos, de punto, de lana	103.804	30.963	16.915	17.030	33.550	22.440
31021000	Urea, incluso en disolución acuosa	167.062	39.331	57.836	65.200	29.423	24.776
85414000	Disp. semiconductor fotosensib. incl. Célul. foto.	113.883	42.340	21.891	42.581	8.923	41.895
61103090	Los demás suñetes, chalecos, de fibra artificial	66.803	16.576	7.075	12.727	36.288	12.983
61103010	Suñetes (jersys) fibra sintética o artificial	65.446	18.614	5.569	7.846	34.029	11.869
72194900	Demás pldos. hierro cincado u otro, ancho<= 600mm	99.755	27.581	25.596	22.450	20.741	22.391
85176290	Los demás apar. p/registro/comunicación/transmis.	74.862	19.342	14.567	27.373	23.953	17.795
72254600	Diplojos lamin. chb. acero, enrollados ancho<=600mm	70.437	24.212	17.884	17.866	16.566	24.995
95030090	L'demás juguetes, tricicl/patinas, simil. ciudadas	131.739	29.611	42.868	39.203	20.309	20.140
64024600	Demás calzados: cipotea, muleta, p/protector	72.360	18.874	19.210	17.823	21.197	19.884
62046210	Pantalones de algodón mezclilla p/mujer o niñas	86.557	17.462	21.992	16.698	24.600	10.815
62034210	Pant. dealg. mezclilla (denim) para hom. o niños	85.872	16.307	26.845	15.373	24.013	11.141
72283000	Demás barras aceros aleados laminado caliente	52.088	9.532	18.696	14.237	22.096	12.990
85287100	Receptores de tv no diseñados p/interconectar display	45.201	10.599	14.162	7.531	16.519	17.576
62029390	Anekalizad. y simil. fib.artil. p/mujer o niñas	48.006	13.587	10.744	7.513	21.603	11.000
39269090	Los demás manufacturas de plástico	76.341	14.563	21.801	24.191	17.479	15.057
94054090	Los demás aparatos eléctricos de alumbrado	60.044	14.202	16.267	18.175	18.784	11.938
64029120	Dicalizado, cub. tobillo, cipote sup./suela plást.	55.440	12.142	3.635	5.669	25.063	5.265
39076000	Pol(etileno) de etileno	62.808	11.721	13.754	19.370	19.673	8.597
85044000	Convertidores estáticos	46.432	10.781	11.840	11.245	10.150	17.891
62029320	Percas de fib. sintét. o artíl. p/mujer o niñas	23.386	5.361	1.629	3.065	21.488	6.519
64039110	Botín	50.519	5.591	8.001	14.694	22.271	4.522
85176210	Aparatos de comunicación y enclavamiento	49.927	11.318	12.180	12.713	14.275	12.326
62019311	Casaca p/ hombre, de fibra sintética o artificial	40.234	12.153	6.195	5.758	17.636	8.271
84439930	Catchos de tiner o tinta, para impresoras de los ítemes	58.981	18.951	15.449	10.575	10.037	15.506
15042000	Acetate de pescado semirafinado y refinado	17.935	1.451	7.167	3.802	13.853	11.652
87022291	Automóviles turismo, 3000<=cilindros<=1500cc	64.314	19.447	11.690	15.086	13.684	11.301
64029190	Dicalizado, cubre tob., suela/part.sup. cau/plást.	42.147	6.491	3.093	7.621	21.397	3.154
85287290	Los demás en colores	97.583	33.744	14.912	30.740	13.955	10.283
61099021	Tahits/tañetes, punto, fib.sintét. p/homb. y muj.	82.662	13.866	33.222	18.523	14.086	9.996
64039992	Los demás calzados c/plantilla largo<=24cm, homb.	70.596	14.166	17.655	18.709	14.716	8.920
61112000	Prendas y compl. vestir de pto, p/bebés, de algod.	51.649	10.814	17.164	9.308	13.339	9.919
85177000	Partes p/aparatos de transmisión o recepción voz	40.853	8.294	11.862	11.449	9.235	13.602
40111000	Neumáticos nuevos de caucho para automóvil d/turismo	45.349	14.431	10.764	8.521	11.621	11.107
76042900	Barras de aleaciones de aluminio	47.665	10.247	13.771	13.527	12.381	10.110
62019321	Percas de fibra sintética o artificial p/hombres	21.167	7.104	2.021	2.756	13.842	7.939
84818010	Diart. grifería y órganos simil., pluso doméstico	42.648	9.582	10.588	11.414	14.643	7.092
62052010	Camisias de algodón, para hombres	54.543	11.580	16.440	10.734	11.567	10.097
62034291	Pant. largos, de algodón, para hombres o niños	52.949	12.074	15.390	9.117	13.134	8.506
85162900	Dispositos elect. p/teleselección de espacios/uaños	20.201	6.600	5.25	885	17.502	3.857
84714990	D/comput. digitales, present. en forma sistemas	40.951	12.106	8.597	8.943	10.771	10.206
	SUBTOTAL	5.449.009	1.335.825	1.347.385	1.441.070	1.465.290	1.245.372
	Otros Productos	9.646.662	2.095.177	2.654.311	2.539.266	2.327.395	1.766.434
	TOTAL PAIS	15.095.672	3.431.002	4.001.696	3.980.336	3.792.685	3.011.807

Incluye los principales productos importados en el primer semestre del 2015.

Por otro lado, el comercio electrónico en Chile es un canal el cual hasta hace unos pocos años no tenía mayor relevancia y es por esto que no había existido la necesidad de normarlo. Hoy, las transacciones del comercio electrónico en Chile han seguido aumentando explosivamente, pronosticando que en 2018 las ventas llegarían a los US\$ 5.000 millones mientras que en el 2020 superarían los US\$ 8.000 millones²⁰.

El primer lugar en cantidad de pedidos, que corresponde al número de compras realizadas, lo ocupa **Mercado Libre**, seguido por **Recarga Fácil y Groupon**,

²⁰ Cámara de Comercio de Santiago. (2018). *Comercio electrónico en Chile*. Obtenido de <https://biobiochile.cl/noticias/economia/negocios-y-empresas/2018/03/23/comercio-electronico-en-chile-transacciones-llegarian-a-3-billones-de-pesos-este-2018.shtml>

mientras que el cuarto lugar que acumula más compras en el semestre se le adjudica a Falabella.com, que supera a Ripley y Cencosud, en los puestos 14 y 18 respectivamente, con Ripley.cl y Paris.cl.

Otra área que ha experimentado con las ventas por Internet es el de las farmacias, vendiendo artículos de primeros auxilios, belleza y cuidado personal, a la puerta de la casa. Recién este año debutó oficialmente el primer actor del mercado en Chile, Farmazon.cl.

El rubro cada vez tiene más participantes; sin embargo, solo el 37,6% de las microempresas utilizan el e-commerce en Chile, una cifra que se espera que aumente en los próximos años²¹.

Dado este escenario, el gobierno de turno está impulsando una regulación impositiva para la economía digital en donde se busca igualar las condiciones de competencia entre los diferentes sectores.

Como último punto relevante en este análisis se puede indicar la protección de datos de los consumidores que abarca no solamente la protección de los datos de cuentas bancarias sino también de los datos personales de los usuarios. Para estos efectos se han tomado en consideraciones las siguientes leyes:

- La ley de Protección de los Derechos de los Consumidores (**Ley 19.496**)
- La Ley de Protección de datos de Carácter Personal (**Ley 19.628**)
- Y el código de buenas prácticas para el comercio electrónico emitido por la Cámara de Comercio de Santiago.

²¹ El Mercurio. (s.f.). Obtenido de <https://biobiochile.cl/noticias/economia/negocios-y-empresas/2018/03/23/comercio-electronico-en-chile-transacciones-llegarian-a-3-billones-de-pesos-este-2018.shtml>

La ley de Protección de los Derechos de los Consumidores N°19.496

El objetivo principal de la presente norma, es la relación entre proveedores y consumidores. Establece las infracciones en perjuicio del consumidor y señala el procedimiento aplicable en estas materias.

Además cuenta con:

- Los derechos y deberes del consumidor.
- Las Obligaciones del proveedor.
- Responsabilidad por incumplimiento.
- Información y publicidad.
- Promociones y ofertas.
- Crédito al consumidor.
- Prestación de servicios

Ley Protección de la vida Privada N°19812

Es decir, los datos de carácter personal en registros, bancos de datos en organismos públicos. Se encontrara apegado a la normativa de Protección de Datos de Carácter Personal. En todo caso, se debe respetar, el pleno ejercicio de los derechos fundamentales de los titulares de los datos.

Además cuenta con:

- Los derechos de los titulares de datos.
- Las obligaciones de carácter económico, financiero, bancario o comercial.
- La responsabilidad por las infracciones a esta ley.

Por otro lado el Código de Buenas Prácticas para el comercio electrónico da cuenta de varias prácticas ligadas a ambas leyes antes mencionadas explicadas

en lenguaje más cotidiano de tal forma que empresarios en general puedan entender las normas y leyes a las cuales están sujetos²².

El escenario político es favorable en relación a las ventajas tarifarias a las que estaría accediendo Rent & Play al momento de importar juguetes desde China. Las nuevas implicancias impositivas que pronto se establecerán en Chile al comercio electrónico serán fácilmente superables y es por esto que se concluye que el escenario político es favorable para el inicio de Rent & Play en el mercado chileno.

ENTORNO ECONOMICO

Como principales aspectos a analizar dentro del entorno económico están: El crecimiento económico en Chile y el crecimiento del comercio electrónico.

El crecimiento económico en Chile se ha ido consolidando y las expectativas de inflación a dos años plazo permanecerán en el rango del 3% mientras que a corto plazo podrían ser más elevados debido al impacto directo del mayor precio del petróleo y de cómo esto afecta a la canasta del IPC. Durante el primer trimestre del año 2018 la actividad creció algo por sobre lo esperado y para este año se estima que el crecimiento del PIB se ubicará en un rango entre 3,25 y 4%. Así, para el 2019 y 2020, se ratifican los rangos de proyección estimados y se sigue esperando que el próximo año la economía crezca entre 3,25 y 4,25% y que el subsiguiente lo haga entre 3 y 4%²³.

²² Cámara de Comercio de Santiago. (s.f.). *Código de Buenas Prácticas para el comercio electrónico*. Obtenido de https://www.ccs.cl/prensa/publicaciones/CodigoBuenasPracticas_02.pdf

²³ Banco Central de Chile. (s.f.). *Informe de Política Monetaria IPOM Junio 2018*. Obtenido de <http://bcentral.cl/web/guest/-/informe-de-politica-monetaria-junio-2018>

CRECIMIENTO ECONÓMICO Y CUENTA CORRIENTE

	2017	2018 (f)	2019 (f)	2020 (f)
	(variación anual, porcentaje)			
PIB	1,5	3,25-4,0	3,25-4,25	3,0-4,0
Ingreso nacional	2,8	3,5	3,6	3,6
Demanda interna	3,1	4,1	3,9	3,5
Demanda interna (sin variación de existencias)	1,9	3,7	3,6	3,6
Formación bruta de capital fijo	-1,1	4,5	4,5	3,9
Consumo total	2,7	3,6	3,4	3,5
Exportaciones de bienes y servicios	-0,9	5,2	3,4	2,5
Importaciones de bienes y servicios	4,7	6,7	3,8	2,6
Cuenta corriente (% del PIB)	-1,5	-2,1	-2,5	-2,6
Ahorro nacional bruto (% del PIB)	20,6	20,3	20,6	20,7
Inversión nacional bruta (% del PIB)	22,1	22,5	23,1	23,3
FBCF (% del PIB nominal)	21,6	21,6	21,9	22,2
FBCF (% del PIB real)	21,6	21,7	21,9	22,0
	(millones de dólares)			
Cuenta corriente	-4.146	-6.500	-7.900	-8.300
Balanza comercial	7.922	8.500	5.800	4.300
Exportaciones	69.230	78.700	80.200	81.400
Importaciones	-61.308	-70.200	-74.400	-77.100
Servicios	-3.059	-3.800	-4.000	-3.800
Renta	-10.802	-13.400	-11.600	-10.800
Transferencias corrientes	1.793	2.200	1.900	2.000

(f) Proyección.

Fuente: Banco Central de Chile.

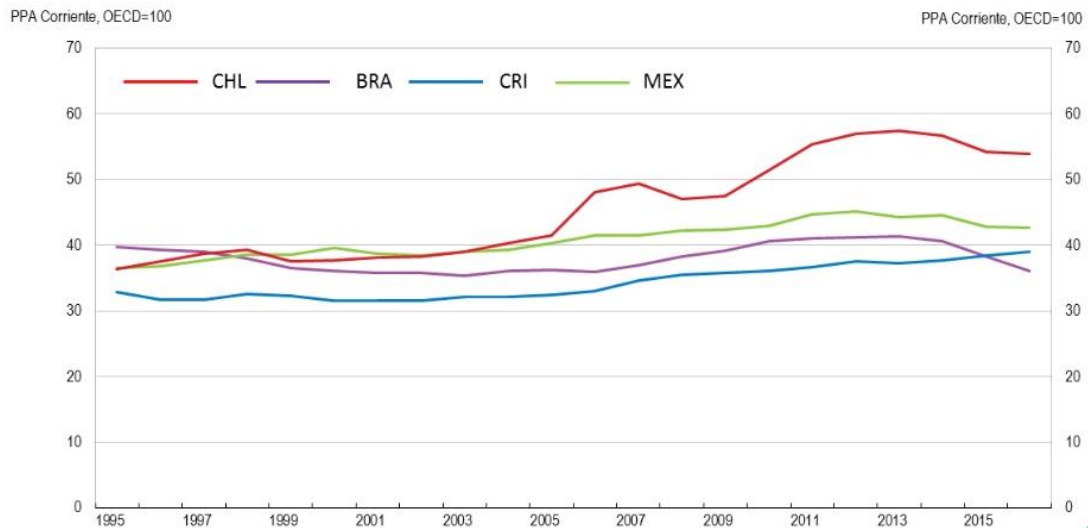
Durante las últimas décadas, Chile ha mejorado de forma significativa la calidad de vida de sus ciudadanos. Sin embargo, el crecimiento se estancó una vez terminado el boom de las materias primas. A corto plazo, los sólidos fundamentos económicos, la mejora de las perspectivas internacionales para el comercio y las exportaciones de materias primas, y una política fiscal y monetaria expansivas están ayudando a conseguir una gradual recuperación²⁴.

²⁴OECD. (2018). *Estudios Económicos de la OECD: Chile*. Obtenido de <http://www.oecd.org/eco/surveys/Chile-2018-OECD-economic-survey-Spanish.pdf>



La convergencia ha sido admirable

PIB per cápita en relación al promedio de la OCDE

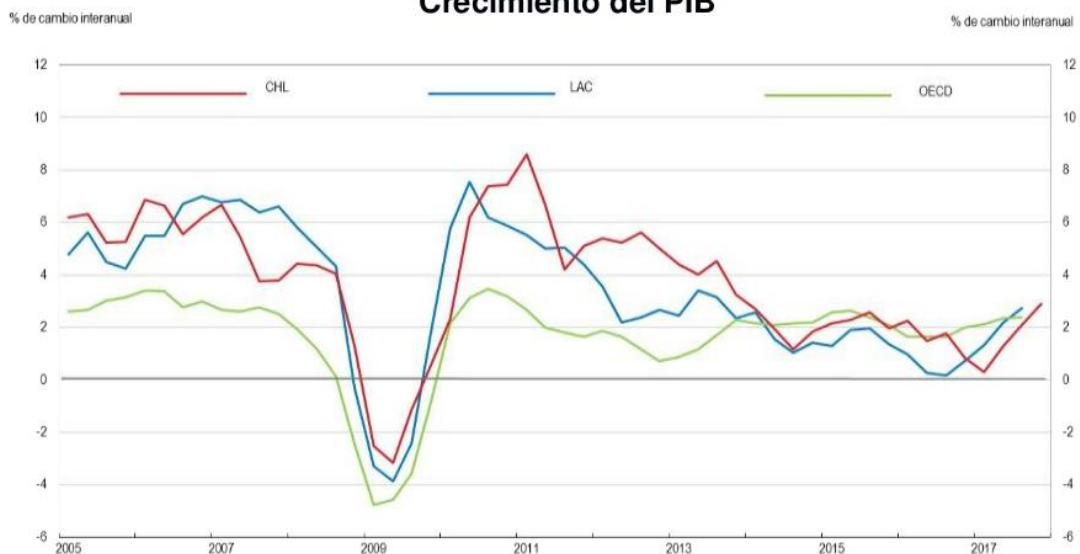


Fuente : OECD (2017), OECD Estadísticas de Cuentas Nacionales.



El crecimiento está cobrando impulso

Crecimiento del PIB

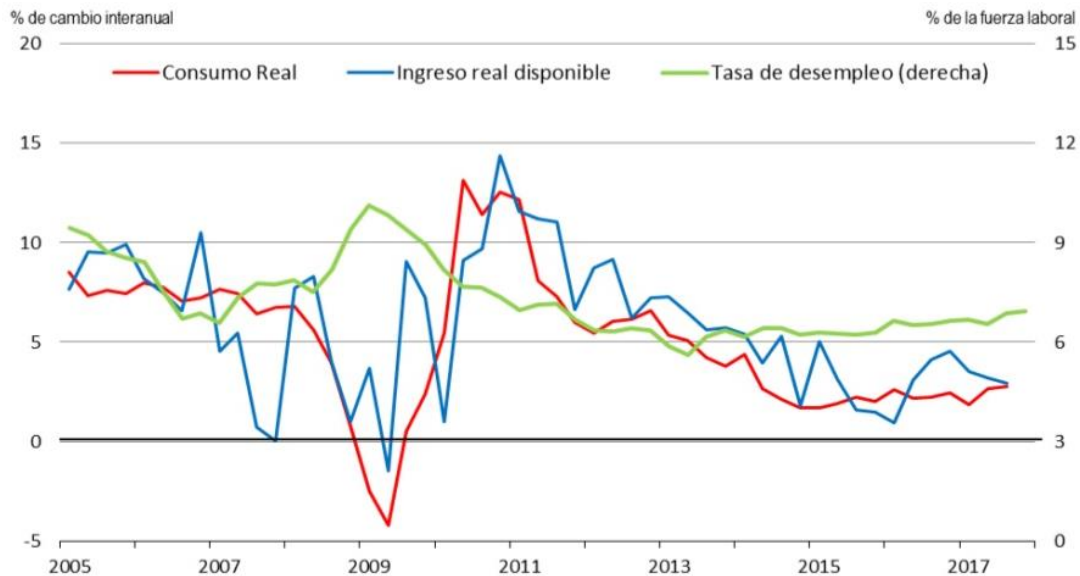


Nota: LAC es el promedio sin ponderar de Argentina, Brasil, Colombia, Costa Rica y México.

Fuente : OECD (2017), base de datos de OECD Perspectivas Económicas 102 (y actualizaciones).



El consumo de los hogares ha sido robusto



Fuente : OECD (2017), base de datos de OECD Perspectivas Económicas 102 (y actualizaciones); Banco Central de Chile (2017), base de datos estadística.

Rent & Play estará inmerso en una economía creciente atendiendo un canal que también presenta crecimiento exponencial durante los últimos años. Ya fue analizado a través del prisma de la Cámara de Comercio de Santiago, ahora según un estudio de GfK Adimark y Mercado Libre, la principal compañía de e-Commerce a nivel nacional y latinoamericano mostró que 3 de cada 4 personas que compran por internet, un 74%, está comprando más o significativamente más que hace un año atrás. Además, dos tercios de los chilenos (65%) revisa productos y servicios online al menos una vez por semana. Los jóvenes en edad laboralmente activa son los que más compran de esta forma. No obstante, el 25% del grupo de 65 o más años adquiere productos en internet al menos una vez al mes²⁵.

Ambos aspectos dictan que es un entorno económicamente favorable para iniciar operaciones en el rubro del comercio electrónico.

²⁵ GfK Adimark. (2018). *Consumidores online chilenos aumentaron compras*. Obtenido de <http://estrategia.cl/texto-diario/mostrar/1040248/estudio-gfk-adimark-mercado-libre-74-consumidores-online-chilenos-aumentaron-compras-ultimo-ano>

ENTORNO SOCIAL

Es un hecho que la tecnología llegó para quedarse y los niños no están fuera de esta realidad. 1 de cada 3 usuarios en el mundo es un niño. Y si se junta a esto la validación que las redes sociales tienen en mayor o menor medida en las sociedades, se obtiene a niños altamente influenciados por estas redes.

Ante la imposibilidad de evitar todo contacto con estos medios, las empresas se han visto avocadas a la Responsabilidad Social en este aspecto, cuidando la seguridad e integridad de los niños que acceden a sus plataformas. Un ejemplo de esto es Lego Life, una red social del fabricante de juguetes Lego enfocada en niños de hasta 13 años²⁶.

El escenario Social es favorable para el modelo de negocios de Rent & Play.

ENTORNO TECNOLÓGICO

Se piensa que la tecnología es el principal competidor de los juguetes tradicionales. Sin embargo, la tecnología no siempre es bien vista por los padres debido a los riesgos que implica tener a niños sobre estimulados y en riesgo de no adquirir las suficientes habilidades blandas relacionadas con el juego cara a cara; como por ejemplo la empatía, la comunicación y la tolerancia.

Rent & Play se enfocará en niños de edad pre-escolar en donde los padres tienden a querer compartir tiempo con sus hijos en las actividades de juego.

Se considera un entorno favorable.

ENTORNO LEGAL

El decreto supremo 114 del Ministerio de Salud establece el Reglamento sobre seguridad en los juguetes, fijando normas relativas al rotulado y el contenido de productos químicos en los juguetes para que su uso pueda ser seguro en la población infantil chilena.

Adicionalmente se deben tomar en cuenta ciertas normativas internacionales con relación a la normalización en la fabricación de juguetes.

²⁶ LEGO. (s.f.). *Lego Life*. Obtenido de <https://www.lego.com/en-us/life>

*Lista de normativas internacionales y nacionales aplicables al proyecto
"Reglamento sobre Seguridad de los Productos de Uso Infantil".*

- Ministerio de Salud. República de Chile. D.S N°114 de 2005, del MINSAL. Reglamento sobre seguridad de los juguetes.
- Ministerio de Salud. República de Chile. D.S. N°374/97, del MINSAL. Límite Máximo Permisible de Plomo en Pintura.
- Ministerio de Salud. República de Chile. D.S. N°144/85, del MINSAL. Reglamenta Producción, Distribución y Uso de los Solventes Orgánicos Nocivos para la Salud.
- Ministerio de Salud. República de Argentina. Resolución N°583/2008. Establécense requisitos esenciales de seguridad para la fabricación, importación, exportación, comercialización o entrega a título gratuito de artículos de puericultura y juguetes. Bs. As., 4/6/2008.
- Ministerio de Salud. República de Argentina. Resolución N° 2/2011. Bs. As., 7/1/2011.
- International Organization for Standardization. MOD ISO8124-1:2009. Safety of toys - Part 1: Safety aspects related to mechanical and physical properties.
- International Organization for Standardization. ISO 8124-2:2007. Safety of toys - Part 2: Flammability
- International Organization for Standardization. ISO 8124-3:2010. Safety of toys - Part 3: Migration of certain elements.
- International Organization for Standardization. ISO 8124-4-2010. Safety of toys - Part 4: Swings, slides and similar activity toys for indoor and outdoor family domestic use.
- Standards Australia/Standards New Zealand. AS/NZS ISO 8124.1:2002.Safety of toys. Part 1: Safety aspects related to mechanical and physical properties (ISO 8124-1:2000, MOD).
- Instituto Nacional de Normalización. NCh3276:2012 ISO 8098:2002. Bicicletas – Bicicletas para niños - Requisitos de Seguridad.
- Instituto Nacional de Normalización (INN). NCh3251/1:2011 MOD ISO8124-1:2009, Seguridad de los juguetes – Parte 1: Aspectos de seguridad de las propiedades mecánicas y físicas.
- Instituto Nacional de Normalización. NCh3251/2:2011 ISO8124-2:2007, Seguridad de los juguetes – Parte 2: Inflamabilidad.
- Instituto Nacional de Normalización. NCh3251/3-2011-ISO8124-3-2010, Seguridad de los juguetes - Parte 3: Migración de ciertos elementos.

- Instituto Nacional de Normalización. NCh3251/4:2012-ISO8124-4-2010, Seguridad de los juguetes – Parte 4: Columbpios, toboganes y juegos de actividades similares de uso familiar doméstico interior y exterior.
- Instituto Nacional de Normalización. NCh2541:2000, Artículos y útiles de escritorio-Lápices de cera o crayones-Requisitos.
- Instituto Nacional de Normalización. NCh2583:2001, Artículos y útiles de escritorio-Lápices con mina de grafito-Requisitos.
- Instituto Nacional de Normalización. NCh2587:2000, Artículos y útiles de escritorio-Plasticina-Requisitos.
- Instituto Nacional de Normalización. NCh2591:2001, Artículos y útiles de escritorio-Lápices de colores-Requisitos y métodos de ensayo.
- Instituto Nacional de Normalización. NCh2628:2001, Artículos y útiles de escritorio-Tempera y acuarela para uso escolar-Requisitos y métodos de ensayo.
- Instituto Nacional de Normalización. NCh 2788:2003, sobre Juguetes – Requisitos de Rotulación.
- Instituto Nacional de Normalización. NCh-ISO17025:2005, Requisitos generales para la competencia de los laboratorio de ensayo y calibración.
- Parlamento Europeo y el Consejo de la Unión Europea. Directiva 2011/8/UE de la Comisión de 28 de enero de 2011, que modifica la Directiva 2002/72/CE por lo que se refiere a la restricción del uso de bisfenol A en biberones de plástico para lactantes
- Parlamento Europeo y el Consejo de la Unión Europea. Directiva 2005/84/CE del Parlamento Europeo y del Consejo de 14 de diciembre de 2005, por la que se modifica por vigesimosegunda vez la Directiva 76/769/CEE del Consejo relativa a la aproximación e las disposiciones legales, reglamentarias y administrativas de los Estados miembros que limitan la comercialización y el uso de determinadas sustancias y preparados peligrosos (ftalatos en los juguetes y artículos de puericultura)
- Parlamento Europeo y el Consejo de la Unión Europea. Directiva 2009/48/CE del Parlamento Europeo y del Consejo de 18 de junio de 2009, sobre la seguridad de los juguetes
- Consumer Product Safety Commission (CPSC). Section 108 of the Consumer Product Safety Improvement Act of 2008. (CPSIA).
- American Society for Testing and Materials. ASTM F963-11: Requirements.

- American Society for Testing and Materials. ASTM D4526: Standard Practice for Determination of Volatiles in Polymers by Static Headspace Gas Chromatography.

En Chile las normas ambientales, se rigen por altos estándares de calidad para toda importación que ingrese al país. Toda empresa que importe productos, tendrá que cumplir con todas las normas de higiene y salud que están establecidas por el gobierno de Chile.

ENTORNO ECOLOGICO

Políticas basadas en el cuidado del medio ambiente son muy apreciadas a pesar de la molestia inicial de la población con respecto al cambio. Medidas como la prohibición de las bolsas plásticas en el comercio es una política muy bien vista a ojos del mundo.

El modelo de negocio de Rent & Play ya tiene contemplada el cuidado del medio ambiente al darle uso a los juguetes varias veces desincentivando la compra de juguetes nuevos. Así también, el contar con juguetes realizados con maderas recicladas lo mismos que promueven una actividad sustentable que generan juguetes con mayor durabilidad.

19. Análisis del nivel de competencia (PORTER)

✚ Poder de Negociación de los Clientes

Los clientes en la industria del juguete en general tienen un alto poder de negociación debido al elevado número de proveedores en el rubro. Existen grandes retails con tiendas físicas y con presencia online, comercio de juguetes usados a través de plataformas online como Mercado Libre.com, sin embargo, el alquiler de juguetes tiene un único actor; Pick and Play.

✚ Poder de Negociación de los Proveedores

Los proveedores de juguetes son variados según el análisis que se realizó anteriormente. Los fabricantes y dueños de las licencias utilizan publicidad en medios para captar la atención de los niños y convencerlos de adquirir sus juguetes. Series de TV o películas son los que captan la atención de las masas.

Por otro lado, Rent & Play conseguirá sus juguetes a través de varios canales: Juguetes de retorno desde proveedores de Estados Unidos, compras locales a las grandes tiendas del retail y juguetes usados a proveedores particulares. Debido a esto se considera que el poder de negociación de los proveedores será medio/bajo.

✚ Amenaza de nuevos competidores

El alquiler de juguetes es un rubro poco explorado en Chile en donde el único actor se puso con un sitio e-commerce haciéndose de su inventario a través de sus propios juguetes o adquiriéndolos a familiares y amigos. Con esta única idea en mente sería considerado que la amenaza de nuevos competidores es alta ya que las barreras de entrada son muy bajas.

✚ Amenaza de productos sustitutos

La industria del juguete ofrece un sinnúmero de productos sustitutos a los juguetes tradicionales. La tecnología es el principal competidor cuando se busca entretener a los niños y está al alcance de la mayoría de los hogares y de los

más pequeños. En este aspecto Rent & Play estaría enfrentando una amenaza alta.

Rivalidad entre los competidores

La industria del juguete enfrenta un alto grado de competencia. En el rubro se tienen a los grandes conglomerados de comercio minorista y supermercados luchando por obtener una mayor participación del mercado de este rubro que tiene su “peak” a partir de Agosto siendo Diciembre el mes donde las ventas llegan al acumular 1/3 de la venta del año. El poder de negociación de estas tiendas se basan en los volúmenes que manejan los cuales les permiten holgura al bajar sus precios y mantener la rentabilidad esperada.

El alquiler de juguetes por su parte, vive otra realidad en Chile. Pick and Play es el único actor relevante de la industria. Se esperaría que la rivalidad sea alta sobre todo si se coincide en las comunas objetivo.

Las empresas complementarias

En el negocio del alquiler de juguetes se ha considerado que siendo la adquisición de los juguetes vital para el negocio, las empresas complementarias serán las grandes cadenas de retail a quienes se buscarán para adquirir el stock de juguetes rezagados de temporadas anteriores o con fallas menores y así evitar los gastos asociados a la importación de los mismos.

20. Factores críticos de Éxito

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO					
		Pick & Play		Mercado Libre	
Factor Crítico de Éxito	Peso	Puntuación	Puntuación Ponderada	Puntuacion	Puntuación Ponderada
Limpieza	0,25	4	1	2	0,5
Calidad de Juguetes	0,2	3	0,6	3	0,6
Rapidez despacho	0,25	2	0,5	1	0,25
Presencia constante en RRSS	0,15	1	0,15	3	0,45
Reclamos Sernac	0,15	4	0,6	1	0,15
TOTAL PUNTAJE	1		2,85		1,95

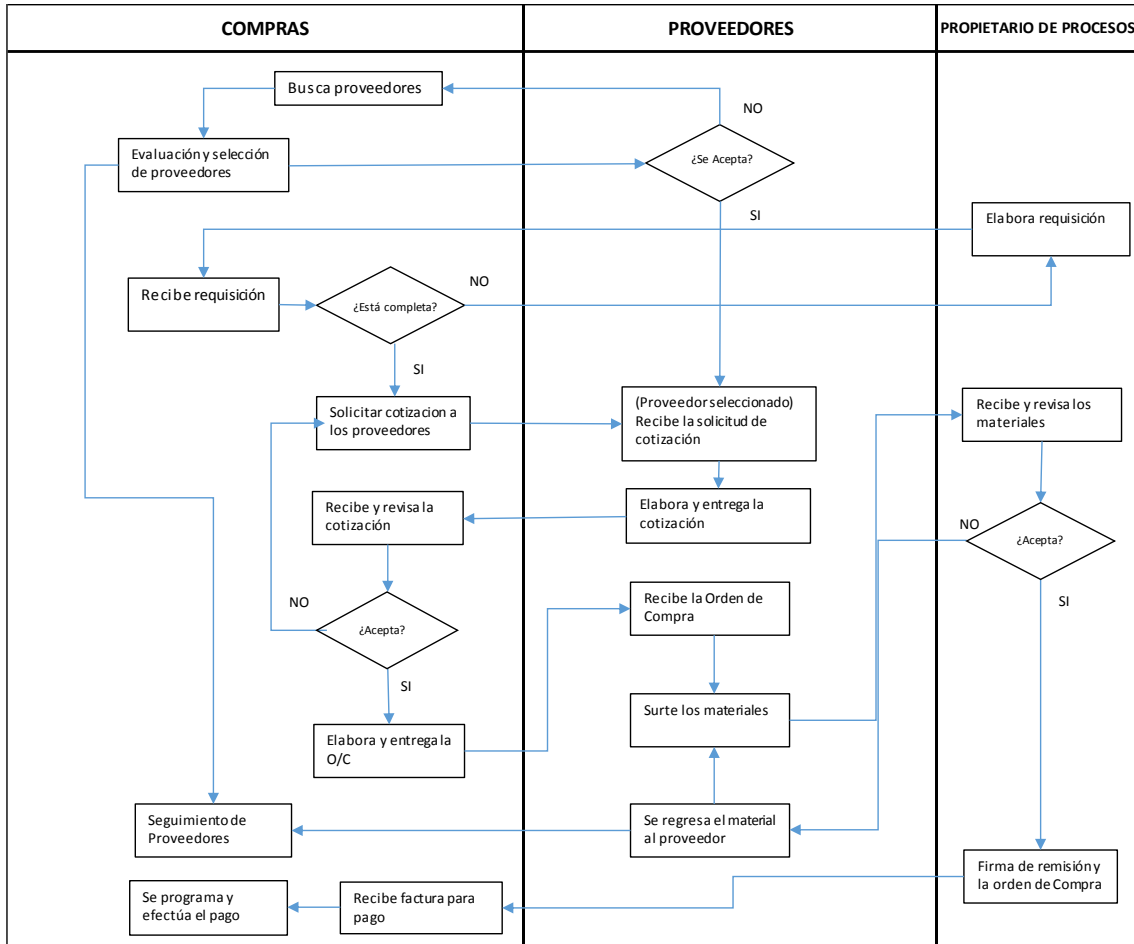
21. Posibles influenciadoras de Redes Sociales

MAMAS INFLUENCIADORAS EN REDES SOCIALES	
Mamá Crianza Respetuosa:	Francisca Ayala
Mamá Responsabilidad Social:	Cathy Barriga
Mamá Moderna:	Antonella Ríos
Mamá Natural:	Savka Pollak
Mamá Fashion:	Pilar Jarpa
Mamá Fitness:	Viví Rodríguez
Mamá Multifacética:	Mariana Derderián
Mamá Joven:	Karen Bejarano
Mamá Empresaria:	Joyce Castiblanco
Mamá Emprendedora:	Silvana Labraña de Araf Chile

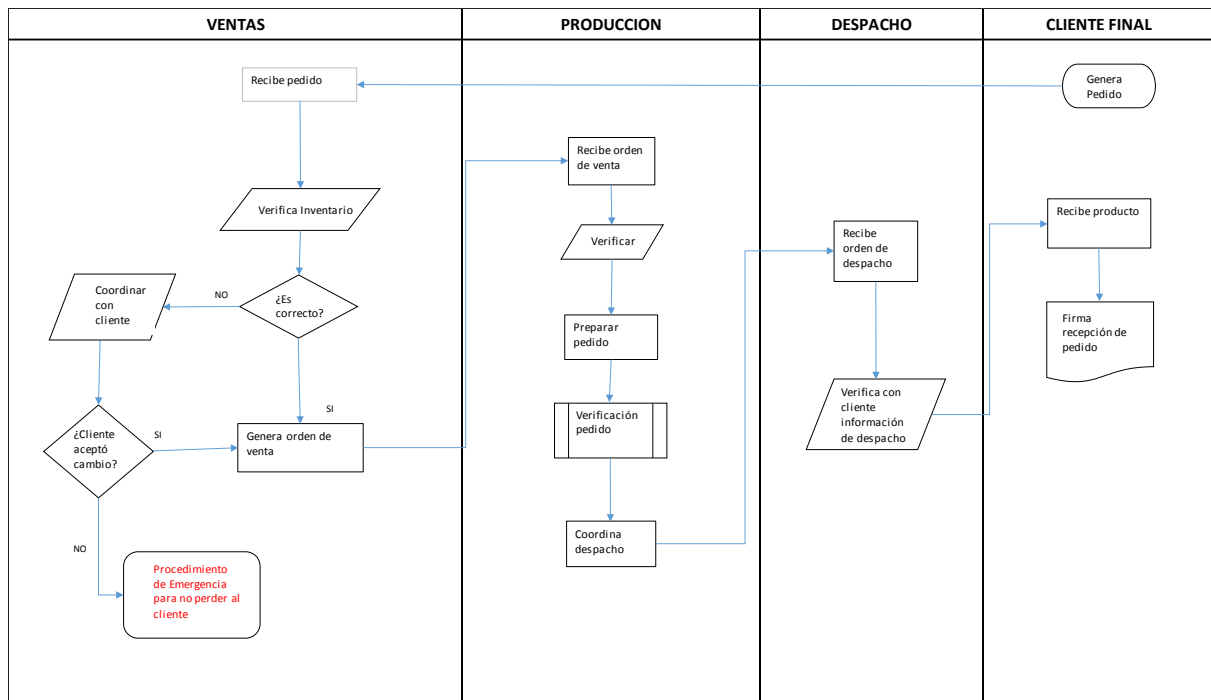
22. Flujo de compra del cliente



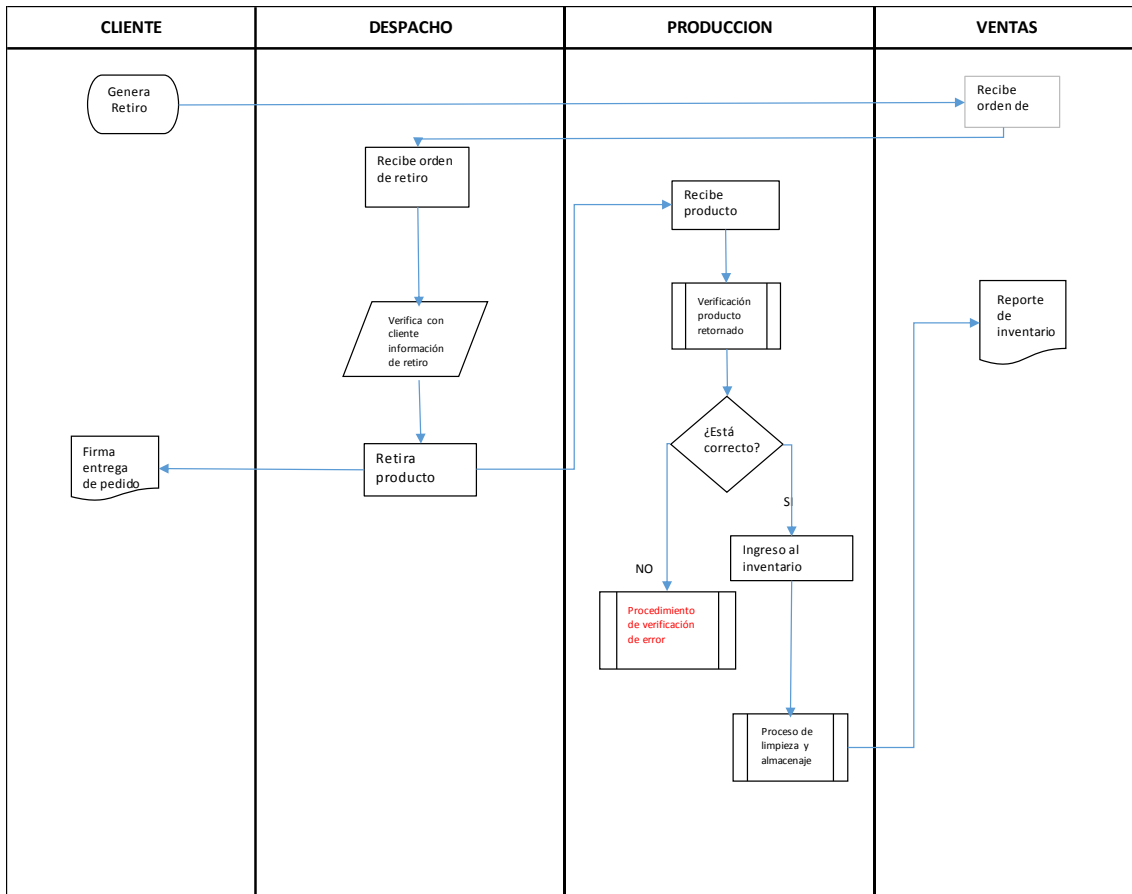
23. Flujo de compra de Rent & Play



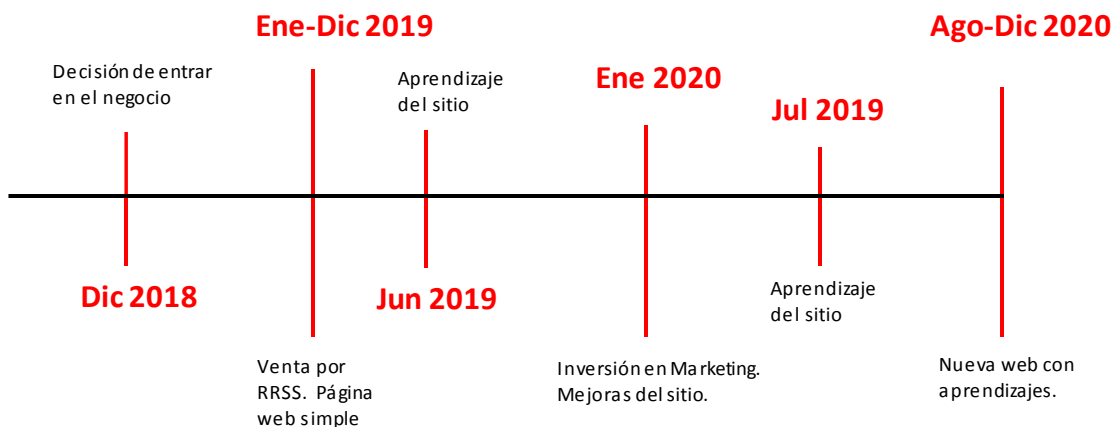
24. Flujo de despacho de Rent & Play



25. Flujo de retiro de Rent & Play



26. Timeline Etapas

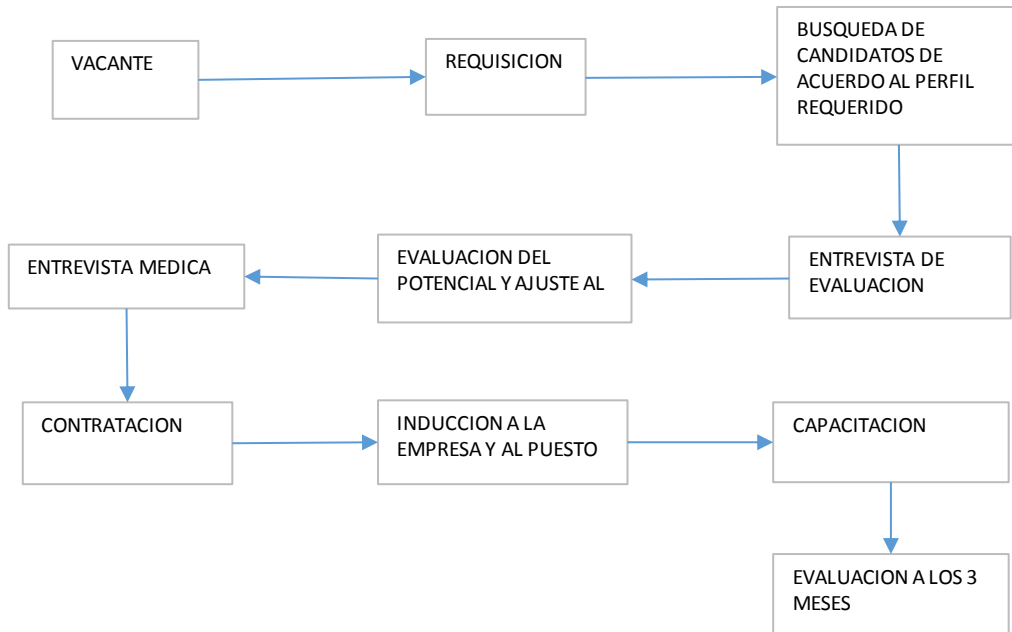


27. Plan de Implementación Etapas 1 y 2

Actividades	Responsable	Plazo	ETAPA 1										
			MES 1				MES 2						
			S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4			
Registro de marca y dominio (Prop. Intelectual)	Socio	3 semanas	■	■	■								
Registro en Nic Chile	Socio	1 semana	■										
Desarrollo Página Web y RRSS	Tercerizado	1 mes	■	■	■	■							
Compra de Juguetes	Socio	1 mes		■	■	■	■						
Compra de empaque de juguetes	Socio	1 mes				■	■	■					
Reclutamiento personal Operativo	Socio	2 semanas					■	■					
Capacitación personal	Tercerizado	1 semana						■					
Recepción, limpieza y almacenamiento de juguetes	Personal Operativo	2 semanas							■	■			
Habilitación bodega	Tercerizado	3 semanas			■	■	■						
Inicio Etapa 1													■

Actividades	Responsable	Plazo	ETAPA 2															
			MES 1				MES 2				MES 3				MES 4			
			S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Establecimiento de la sociedad	Socio	1 mes	■	■	■	■												
Búsqueda de proveedores de juguetes exterior	Socio	2 meses	■	■	■	■	■	■	■									
Ariendo de bodega	Socio	5 semanas	■	■	■	■	■											
Habilitación de la bodega	Tercerizado	2 meses					■	■	■	■	■	■	■	■				
Mejoramiento página web y RRSS	Tercerizado	2 meses	■	■	■	■	■	■	■									
Obtención de patente y permiso municipal	Socio	2 semanas												■	■			
Reclutamiento personal Operativo	Socio	1 mes												■	■	■	■	
Compra de juguetes	Socio	1 mes	■	■	■	■								■	■	■	■	
Capacitación personal	Tercerizado	1 semana															■	
Recepción, limpieza y almacenamiento de juguetes	Personal Operativo	1 mes											■	■	■			
Inicio Operación Etapa 2																	■	

28. Proceso de Selección y Reclutamiento



29. Competencias según cargo

Competencias / Personal	Operativo	Servicio al Cliente	Gerencia
Integridad	✓	✓	✓
Trabajo en equipo	✓	✓	✓
Confiabilidad	✓	✓	✓
Resolución de problemas		✓	✓
Orientación al cliente	✓	✓	✓
Comunicación asertiva	✓	✓	✓
Orientación a los resultados	✓	✓	✓
Manejo transaccional		✓	✓
Epatía	✓	✓	✓
Liderazgo		✓	✓
Creatividad			✓
Autocontrol			✓
Planificación		✓	✓
Negociación		✓	✓

Definiciones de competencias

Orientación al Cliente: Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquéllas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa como los clientes de los propios clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa-cliente, como el personal ajeno a la organización. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de planificar la actividad.

Confiabilidad: Establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza. Tener coherencia entre acciones, conductas y palabras. Asumir la responsabilidad de sus propios errores. Estar comprometido con la honestidad y la confianza en cada faceta de la conducta.

Integridad: Hace referencia a obrar con rectitud y probidad. Es actuar en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son coherentes con lo que dice.

Trabajo en Equipo: Es la capacidad de participar activamente en la obtención de una meta común subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo.

Iniciativa y resolución de problemas: Hace referencia a la actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar. Es la predisposición a actuar de forma proactiva y no sólo pensar en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo por medio de acciones concretas, no sólo de palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de problemas.

30. Capital de Trabajo

PROYECCION Ingresos	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
Arriendo de juguetes			2.937.600	2.996.352	3.056.279	3.117.405	3.179.753	3.243.348	3.308.215	3.374.379	3.441.867	3.510.704	3.580.918
Arriendo juguetes de patio			500.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	750.000	900.000
Total Ingresos	-	-	3.437.600	3.246.352	3.306.279	3.367.405	3.429.753	3.493.348	3.558.215	3.624.379	4.191.867	4.410.704	4.480.918
IVA DEBITO	-	-	653.144	616.807	628.193	639.807	651.653	663.736	676.061	688.632	796.455	838.034	851.374
TOTAL INGRESOS IVA INCLUIDO	-	-	4.090.744	3.863.159	3.934.472	4.007.211	4.081.406	4.157.084	4.234.276	4.313.011	4.988.321	5.248.738	5.332.292
PROYECCION Egresos	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
Registro de marca y dominio (Prop. Intelectual)	-	297.500											
Registro en Nic Chile	-	119.000											
Desarrollo Página Web y RRSS	-	1.190.000											
Compra de Juguetes	-	11.900.000											
Sueldos personal Operativo	-	480.000	- 480.000	- 480.000	- 480.000	- 480.000	- 480.000	- 480.000	- 480.000	- 480.000	- 480.000	- 480.000	- 480.000
Sueldo Gerencia	-	1.000.000	- 1.000.000	- 1.000.000	- 1.000.000	- 1.000.000	- 1.000.000	- 1.000.000	- 1.000.000	- 1.000.000	- 1.000.000	- 1.000.000	- 1.000.000
Habilitacion bodega	-	2.380.000											
Garantía Bodega													
Establecimiento de la sociedad	-	595.000											
Arriendo de bodega	-	476.000	- 476.000	- 476.000	- 476.000	- 476.000	- 476.000	- 476.000	- 476.000	- 476.000	- 476.000	- 476.000	- 476.000
Obtención de patente y permiso municipal	-	297.500											
Limpieza Juguetes	-	23.800	- 9.917	- 9.917	- 9.917	- 9.917	- 9.917	- 9.917	- 9.917	- 9.917	- 9.917	- 9.917	- 9.917
Despacho y retiro juguetes	-	402.089	- 402.089	- 402.089	- 402.089	- 402.089	- 402.089	- 402.089	- 402.089	- 402.089	- 402.089	- 402.089	- 402.089
Servicios básicos	-	119.000	- 119.000	- 119.000	- 119.000	- 119.000	- 119.000	- 119.000	- 119.000	- 119.000	- 119.000	- 119.000	- 119.000
Empaque	-	357.000											
Sistema operativo													
Costos Nacionalización													
Juguetes no devueltos	-	83.333	- 83.333	- 83.333	- 83.333	- 83.333	- 83.333	- 83.333	- 83.333	- 83.333	- 83.333	- 83.333	- 83.333
Deterioro de Inventario													
TOTAL EGRESOS	-	17.639.800	- 2.570.339	- 2.570.339	- 2.570.339	- 2.570.339	- 2.570.339	- 2.570.339	- 2.570.339	- 2.570.339	- 2.570.339	- 2.570.339	- 2.570.339
UTILIDAD	-	17.639.800	- 2.570.339	1.520.405	1.292.820	1.364.133	1.436.872	1.511.066	1.586.745	1.663.936	1.742.672	2.417.982	2.678.398
Inversión en Capital de trabajo													- 2.570.339
Aporte de socios	-	20.210.139											