

Distribuidora de artículos escolares “Pseli Navarrete e Hijos Ltda.”



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

PARTE II

Alumnos: Harry Pseli

Profesor Guía: Erich Spencer

Santiago, Marzo 2019

Contents

RESUMEN EJECUTIVO	5
I. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	6
II. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES Y CLIENTES.....	7
2.1 Industria	7
2.1.1 Análisis Macro entorno	7
2.1.2 Análisis Micro entorno.....	7
2.2 Competidores.....	7
2.3 Clientes	7
III. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR	8
3.1 Modelo de negocios	8
3.2 Descripción de la empresa.....	8
3.2.1 Capacidades de la empresa para llevar a cabo la propuesta de valor	8
3.2.2 Misión, Visión y Valores	8
3.2.3 Objetivos	8
3.2.4 Estrategia genérica	8
3.2.5 Ventaja competitiva	8
3.2.6 Factores Clave de Éxito	8
3.2.7 Oportunidades para el logro de las metas.....	9
3.2.8 Estrategia de entrada.....	9
3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión global	9
3.4 RSE y Sustentabilidad	9
IV. PLAN DE MARKETING	10
4.1 Objetivos de marketing y ventas	10
4.2 Estrategia de posicionamiento	10
4.3 Estrategia de segmentación	10
4.4 Estrategia de producto/Servicio	10
4.5 Estrategia de precio	10
4.6 Estrategia de distribución	10
4.7 Estrategia de comunicación y ventas.....	11
4.7.1 Imagen corporativa.....	11
4.7.2 Atributos del servicio	11

4.7.3 Publicidad	11
4.7.4 Promociones.....	11
4.8 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual	11
4.9 Presupuesto de marketing y cronograma.....	11
V. PLAN DE OPERACIONES	12
5.1 Estrategia, Alcance y Tamaño de las Operaciones	12
5.2 Flujo de Operaciones.....	12
5.3 Plan de Desarrollo e Implementación	14
5.4 Dotación.....	14
VI. EQUIPO DEL PROYECTO.....	15
6.1 Equipo Gestor	15
6.2 Estructura Organizacional.....	16
6.3 Incentivos y Compensaciones.....	17
VII. PLAN FINANCIERO.....	18
7.1 Supuestos	18
7.2 Estimación de Ingresos.....	18
7.3 Estimación de Costos y Gastos.....	19
7.4 Inversión Inicial.....	20
7.5 Capital de Trabajo	20
7.6 Estado de Resultado Proyectado.....	20
7.7 Flujo de Caja Proyectado	20
7.8 Balance Proyectado	21
7.9 Evaluación Financiera.....	22
7.9.1 Cálculo tasa de descuento.....	22
7.9.2 VAN, TIR, Payback, punto de equilibrio.....	22
7.9.3 Ratios financieros	23
7.9.4 Fuente de financiamiento	23
7.9.5 Análisis de Sensibilidad.....	23
VIII. RIESGOS CRITICOS	24
IX. PROPUESTA AL INVERSIONISTA	26
X. CONCLUSIONES.....	27
ANEXOS.....	28

Índice de ilustraciones:

Ilustración 1: Logo corporativo	11
Ilustración 2: Flujo de operaciones Cliente B2C.....	13
Ilustración 3 : Flujo de operaciones Cliente B2B.....	13
Ilustración 4: Organigrama.....	16

Índice de Tablas:

Tabla 1: Plan de implementación.....	14
Tabla 2: Dotación.....	14
Tabla 3: Equipo Gestor	15
Tabla 4: Descriptores de roles	16
Tabla 5: Remuneraciones del personal brutas.....	17
Tabla 6: Estimación de Costos de venta.....	19
Tabla 7: Estimación Gastos de Administración y ventas.....	19
Tabla 8: Inversión Inicial	20
Tabla 9: Estado Resultado Proyectado.....	20
Tabla 10 Flujo de Caja Proyectado	20
Tabla 11:Balance Proyectado	21
Tabla 12: Evaluación Financiera.....	22
Tabla 13: Ratios Financieros	23
Tabla 14: Riesgos externos	24
Tabla 15: Riesgos Internos	25

Índice de Anexos:

Anexos 1: Resultados de encuesta Online.....	28
Anexos 2: Resultados de encuesta Online.....	29
Anexos 3: Analisis Pestel.....	30
Anexos 4: Analisis Porter	32
Anexos 5: Canvas Actual.....	32
Anexos 6: Canvas Propuesto.....	33
Anexos 7: F.O.D.A.....	33
Anexos 8: Matriz de posicionamiento.....	34
Anexos 9 Ubicación factibilidad de locales.....	34
Anexos 10 Estimación de la demanda	34
Anexos 11: Proyección de crecimiento en detalle	35
Anexos 12: Capital de Trabajo.....	35

RESUMEN EJECUTIVO

En la actualidad la industria de los artículos escolares y oficina en Chile ha logrado un incremento en sus ventas de forma sostenible, esto debido al aumento de la población en Chile¹, la que se ve reflejada en el evolutivo de la cantidad de alumnos matriculados en enseñanza escolar y superior. De lo anterior se desprende la oportunidad de negocio, llegar a los clientes por medio de una expansión abriendo locales, se requiere llevar la experiencia y procedimiento de compra que posee la empresa, ubicada en el sector de Meiggs, llevando el barrio conocido por sus productos económicos a otras comunas dentro Santiago, con esto se busca ahorrarles tiempo de traslado, beneficiándolos con precios más convenientes y brindando un servicio integral en la experiencia de compra.

Universo escolar tiene como ventaja competitiva una gran variedad de marcas por productos, mezclando la auto atención para la selección de productos, junto con una atención personalizada para describir las características de los productos para recomendar según las necesidades de los clientes, esto sumado a precios competitivos, genera una experiencia de compra única en la industria.

En la industria existen variados competidores con distintos modelos de negocios, Librerías, bazares, supermercados, tiendas de barrio Meiggs, por lo que se consideraran directos los que estén ubicados dentro de la zona geográfica de la apertura de los nuevos locales.

Se busca llegar a un mercado donde el cliente directo son los estudiantes, padres, apoderados y profesionales, por medio de convenios con colegios y casas de estudios, y adicionalmente buscando un relacionamiento con comerciantes, almacenes, feriantes y pymes.

Del análisis financiero, se desprende que se necesita un capital inicial de 49,6 millones de pesos, en donde el ROI del proyecto es de 22,0% el primer año, y de un 153,2% el quinto año. El VAN del proyecto es de 80,8 millones, con una tasa de descuento de 13,15%, una TIR del 45,22% y un payback de 3,24 años, por tanto, se concluye que el proyecto de expansión universo escolar es rentable.

¹ <http://www.censo2017.cl/descargas/home/sintesis-de-resultados-censo2017.pdf>

I. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

El mercado en donde se mueve la empresa ha ido en aumento, esto debido al crecimiento de la población en Chile y más específico en las comunas en donde se busca expandir. Hoy en día si bien existe una gran variedad de productos a la venta, al estar posicionado en estación central impide poder incorporar al stock, productos de gama alta en donde se puede obtener mayores ganancias.

La oportunidad observada es cubrir la demanda de las personas en las comunas objetivos que no tienen un lugar cercano en donde comprar sus productos de una manera cómoda con un procedimiento sencillo y sin tener que ir a otros lugares para obtener la totalidad de su lista.

El potencial segmento de mercado ABC1, C2² es el que se quiere llegar en las comunas de Ñuñoa, Peñalolén, La Reina y Las Condes, con población de 1 millón de personas³, la investigación de mercado desarrollada arrojó que los artículos escolares no son de fácil venta por internet debido a la gran cantidad de ítems a seleccionar, prefiriendo ver y tocar los productos de forma presencial, por lo que se desarrollará el plan de negocios “Universo Escolar”, el cual consistirá en entregarle al cliente un lugar grato en donde pueda encontrar todos los productos escolares o de oficina que desee a un precio competitivo. Los beneficios que recibirá el cliente al proyecto será el tener un local comercial cercano a las casas de estudio de sus hijos o vivienda, obtener todos los productos requeridos en un solo lugar, ahorrándose dinero respecto a la competencia directa.

El equipo gestor del proyecto está conformado por dos Ingenieros civiles Industriales de la Universidad Santa María y MBA (c) Universidad de Chile con más de 5 años de experiencia laboral en control de gestión y Proyectos, por lo que se poseen las competencias necesarias para poder apropiarse de la idea y llevarla a cabo de gran manera, sumado a que la empresa ya conoce el negocio con una gran red de contactos para competir en costos, tiene la capacidad para generar nuevos clientes y recursos monetarios para la expansión, dado todo el análisis mencionado y la tendencia de la industria se determina que el proyecto es escalable a otras comunas de la Región Metropolitana y del país.

² http://www.adimark.cl/medios/estudios/mapa_socioeconomico_de_chile.pdf

³ <http://www.censo2017.cl/descargue-aqui-resultados-de-comunas/>

II. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES Y CLIENTES

2.1 Industria

Pseli Navarrete e Hijos Ltda. se encuentra dentro de la industria de servicio de comercio mayorista y minorista, más específicamente en la venta de artículos escolares y de oficina. Debido a que hoy en día es un sector que está en constante crecimiento motiva a que se creen nuevos rivales dentro de la industria.

2.1.1 Análisis Macro entorno

El análisis PESTEL del macro entorno de la industria da a conocer que existe una real oportunidad de negocio, sumado a un ambiente propicio para la expansión (Anexo 3).

2.1.2 Análisis Micro entorno

Para analizar la industria en donde se busca competir, se utilizará el modelo Porter (Anexo 4).

Poder de negociación de los Proveedores: Bajo. Al existir una alta oferta de proveedores el poder de negociación que tienen los proveedores es bajo.

Amenaza de productos Sustitutos: Lejano, alto valor y no reemplazan las necesidades.

Amenaza de Potenciales entrantes: Alto, Las barreras de entradas son muy bajas por lo que la entrada de nuevos participantes sobre todo pequeñas librerías o feriantes es muy alta.

Poder de negociación de los Clientes: Alto, costo de cambio es bajo y los productos son homogéneos los clientes tienen un alto poder de negociación.

Rivalidad entre los competidores: Alto, muchos competidores buscaran competir en costos.

2.2 Competidores

Existe un gran número de competidores como Librerías, Bazares, Supermercados, Multi-tiendas, Tiendas Barrio Meiggs, estos se dividen entre directos e indirectos, los que se incorporaran en una matriz de posicionamiento, el detalle se encuentra en la Parte II.

2.3 Clientes

B2B, personas que hacen uso del servicio, mediante una compra directa, para uso propio o para terceros, tales como padres y apoderados, alumnos, profesionales, entre otros. B2C, Colegios y casas de estudio, comerciantes de almacenes, feriantes y Pymes.

III. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR

3.1 Modelo de negocios

El modelo de negocio de Universo Escolar se muestra utilizando la metodología Canvas tanto para el actual como el propuesto (Anexo 5 y 6). del análisis de la industria y del Modelo Canvas se desprende el análisis F.O.D.A (Anexo 7).

3.2 Descripción de la empresa

Universo Escolar es una empresa constituida, razón social "Pseli Navarrete e hijos Ltda., con fines de lucro y giro comercial de paquetería, librería, juguetería e importaciones.

3.2.1 Capacidades de la empresa para llevar a cabo la propuesta de valor

Los fundadores son Maher Pseli y María Isabel Navarrete, con más de 30 años de trayectoria, ahora 2 de sus hijos Ingenieros civiles Industriales de la UTFSM y MBA (c) Universidad de Chile con más de 5 años de experiencia son los encargados de darle vida al proyecto.

3.2.2 Misión, Visión y Valores

Universo escolar tiene enfoque en el servicio para desarrollar su misión visión y valores, para ver el detalle ver parte I del plan.

3.2.3 Objetivos

Los objetivos de la empresa es lograr la apertura con éxito de nuevos locales, generando nuevos clientes y aumento su participación e mercado.

3.2.4 Estrategia genérica

La empresa utilizará la estrategia genérica de enfoque en costos esto debido a la gran cantidad de competidores que existen en el mercado y que los productos ofrecidos son homogéneos.

3.2.5 Ventaja competitiva

La competencia central de Universo Escolar es, amplia variedad de productos, auto atención, junto con una atención personalizada con la descripción de la compra, junto a precios competitivos, la validación por medio del análisis VRIO está en la parte I del plan.

3.2.6 Factores Clave de Éxito

Obtener bajos costos de compra, capacitación de los trabajadores, ubicación estratégica sumando a una infraestructura innovadora.

3.2.7 Oportunidades para el logro de las metas

Red de contactos para la obtención de mejores precios y clientes, implementar correctamente el modelo de venta, amplio tamaño de mercado.

3.2.8 Estrategia de entrada

La estrategia de entrada consistirá en dar a conocer a Universo Escolar en sector cercano a la ubicación seleccionada por medio diversos medios como redes sociales, entrega de panfletos, buscadores online entre otros.

3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión global

Se busca un crecimiento intensivo en mercados nuevos con nuestro modelo de negocios, llegando a nuevas comunas en el mediano plazo y a otras ciudades en el largo plazo, utilizando toda la experiencia obtenida a lo largo de los años.

3.4 RSE y Sustentabilidad

Universo escolar buscara una participación activa en RSE y sustentabilidad el detalle se encuentra en la parte I del plan.

IV. PLAN DE MARKETING

4.1 Objetivos de marketing y ventas

Lograr nuevos convenios, captar nuevos clientes, lograr un alto nivel de satisfacción el detalle se encuentra en la parte I.

4.2 Estrategia de posicionamiento

Las variables son Precio y Servicio(Calidad), Universo Escolar desea posicionarse en el cuadrante medio derecho de Precios medios(Competitivos) y de mayor servicio(Calidad), superior a sus competidores y a la par con Lápiz López (Anexo 8).

4.3 Estrategia de segmentación

Los clientes se dividen de acuerdo a:

B2C: Principal cliente, corresponde a las personas que hacen uso del servicio, alumnos, padres y apoderados en comunas de La Reina, Ñuñoa, Providencia, Las Condes, de clase social ABC1, C2, de compras regulares.

B2C con relacionamiento B2B: Colegios, casas de estudio, comerciantes de almacenes, feriantes, Pymes, de La Reina, Ñuñoa, Providencia, Las Condes, de clase social ABC1, C2, de compras esporádicas en grandes cantidades.

4.4 Estrategia de producto/Servicio

Ubicación y layout, del local, 1 nivel, en el cual la parte posterior funcionará como bodega y almacenamiento de productos, para continuar con el sector que abarcará todo el proceso de venta. Evaluación del primer local comercial de acuerdo a variables de ubicación. (Anexo 9).

4.5 Estrategia de precio

Para la apertura de locales preliminarmente se aplicará un 30% sobre el precio de compra del producto más IVA. Esta fijación de precios está relacionada con la estrategia de posicionamiento a la cual se quiere llegar mediante la expansión del negocio (Anexo 10 y 11).

4.6 Estrategia de distribución

El servicio se ofrecerá en forma física en el lugar escogido, Sin embargo, mediante canal online vía email o bien mediante vía telefónica, sólo se generarán pedidos para retiro en tienda, o bien despacho a domicilio con cargo adicional.

4.7 Estrategia de comunicación y ventas

4.7.1 Imagen corporativa

Se seleccionó Universo Escolar, dado que se relaciona a conceptos de aprendizaje, desarrollo educativo, invita a facilitar la experiencia enseñanza-aprendizaje de los alumnos, aporta a la motivación e imaginación de los estudiantes, mediante una imagen simple y creativa.



Ilustración 1: Logo corporativo. Fuente: Elaboración propia.

4.7.2 Atributos del servicio

Entregar un servicio de compra de artículos escolares amigable, en donde el cliente tenga la posibilidad de elegir, manipular y comparar productos por su propia cuenta, acompañado de una amplia gama de productos, precios competitivos y asistencia especializada en el proceso de compra.

4.7.3 Publicidad

Entrega de información mediante trípticos en sector cercano a la ubicación estratégica, página web, Redes sociales (Instagram y Facebook), canje de figuras conocidas, buscadores SEO y SEM, reuniones con colegios y casa de estudios, oficinas y pymes para realizar convenios.

4.7.4 Promociones

Lo que se busca es poder desarrollar promociones por medio de nuestros propios proveedores generando, con esto las empresas obtendrán mayor publicidad y Universo escolar mayor satisfacción de los clientes.

4.8 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

Para la estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento se utilizaron los datos del INE Censo 2017, información actual de la empresa, junto con metas y proyecciones para nuestros tipos de clientes, para el detalle ver parte I.

4.9 Presupuesto de marketing y cronograma

El detalle del presupuesto está en la parte I. Se considerará un reajuste anual del 3% de los costos. se irá evaluando mes a mes la efectividad de las campañas, para reasignar el presupuesto de una forma diferente si así corresponde, y a su vez no excederlo.

V. PLAN DE OPERACIONES

5.1 Estrategia, Alcance y Tamaño de las Operaciones

La estrategia operacional de Universo Escolar consistirá en la entrega de un servicio de compra de artículos escolares en donde el cliente tenga la posibilidad de elegir, manipular y comparar productos por su propia cuenta, acompañado de una amplia gama de productos, precios competitivos y asistencia especializada en el proceso de compra.

La ubicación de los nuevos establecimientos está definida en base a las variables relevantes del negocio, situándose principalmente cercano a casas de estudio con una alta visibilidad para el cliente, que cuente con sector de estacionamiento, cercanía con el metro entre otros atributos, por tanto, las instalaciones contarán con vitrinas de productos, computadores para digitar pedidos un máximo de 5 pedidos a la vez, espacios de recorrido de tienda con capacidad máxima para atención de 10 clientes, y una disposición de productos según rotación, con el objetivo de que el cliente se sienta atraído y recorra toda la tienda. El primer establecimiento estará situado a la altura de Av. Ossa 1400, esto para el local comercial en el primer año.

El horario de atención será de lunes a viernes de 10:00 a 18:00 y sábado de 10:00 a 14:00, manteniendo el horario del actual establecimiento, sin embargo, puede adaptarse al horario que requiera las nuevas condiciones del sector.

5.2 Flujo de Operaciones

Para la correcta operación de los servicios se requiere de recursos humanos que trabajen con la debida dedicación, dado que esto es fundamental para que el cliente reciba una experiencia de servicio de calidad.

El flujo de operaciones hacia el cliente B2C se presenta en la ilustración 2, para el cliente B2C con relacionamiento B2B en ilustración 3.

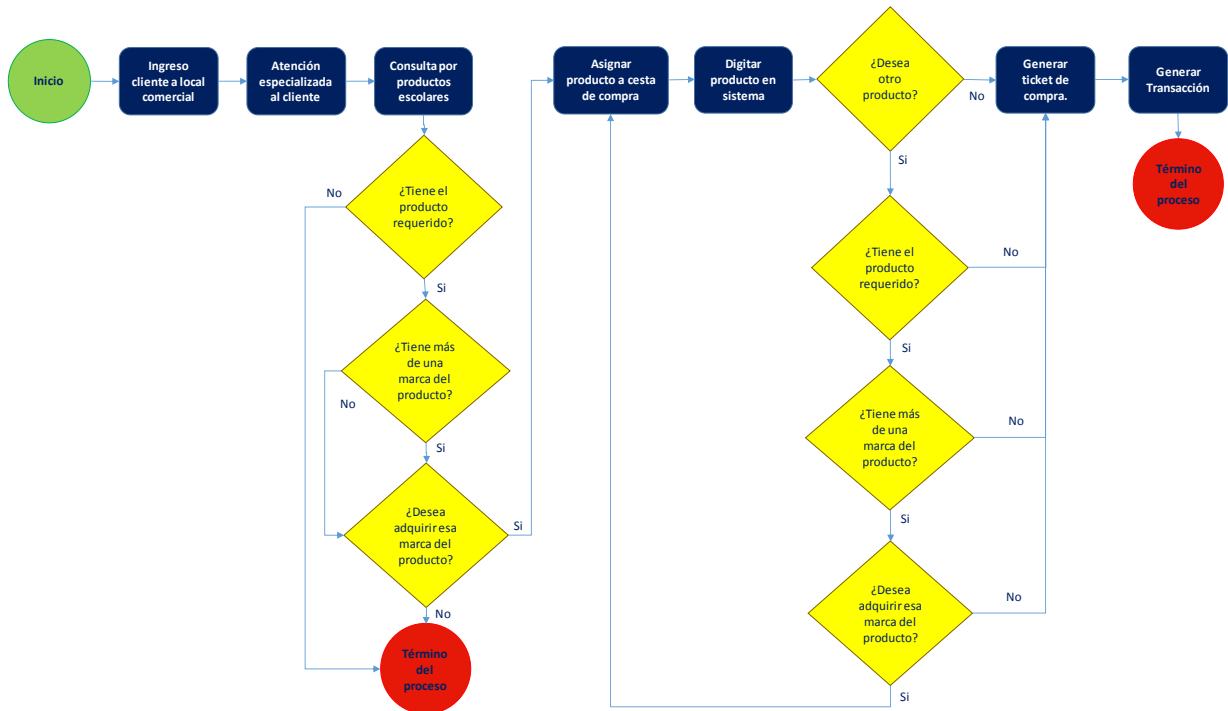


Ilustración 2: Flujo de operaciones Cliente B2C. Fuente: Elaboración propia.

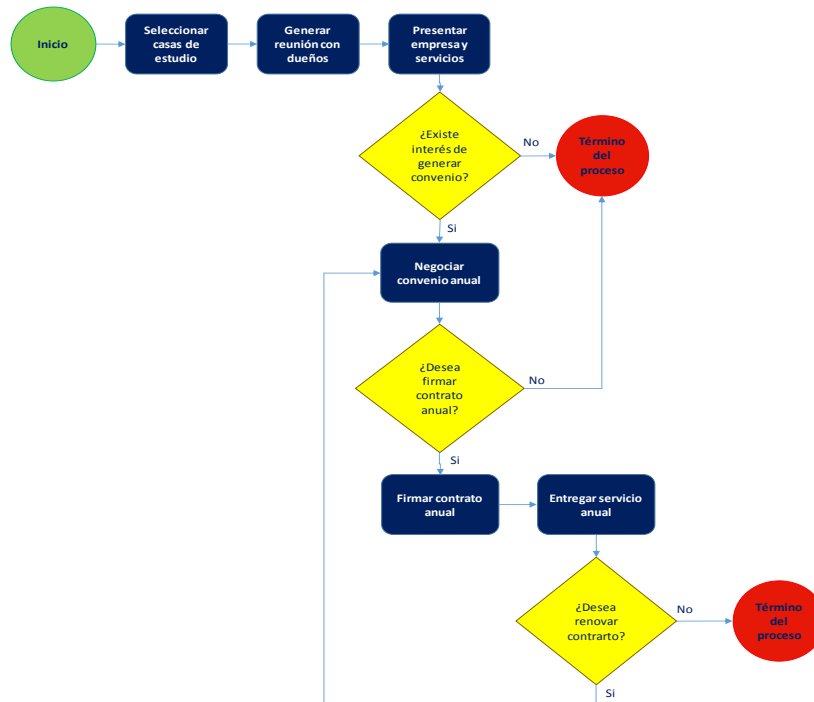


Ilustración 3 : Flujo de operaciones Cliente B2B. Fuente: Elaboración propia.

5.3 Plan de Desarrollo e Implementación

El inicio de la operación para cada establecimiento comercial de expansión se presenta en la siguiente Carta Gantt del plan de desarrollo e implementación:

Actividad	Responsable	Recursos	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Constitución de empresa	Socios	Abogado	■					
Selección establecimientos de arriendos	Socios	Corredor de Propiedades	■	■				
Firma contrato de arriendo	Socios	Corredor de Propiedades		■				
Diseño y remodelación de instalaciones	Socios	Arquitecto		■	■			
Tramitación de patente comercial	Socios	Socios		■	■			
Compra de suministros/mercadería	Socios	Socios		■	■			
Búsqueda y contratación del rol de Administrador	Socios	Sitios web, aviso trabajo en diario.			■			
Búsqueda y contratación de los demás roles	Administrador	Sitios web, aviso trabajo en diario, afiche local comercial			■	■		
Campaña de publicidad	Administrador	Agencia de medios			■	■	■	
Apertura	Administrador	Colaboradores				■		

Tabla 1: Plan de implementación. Fuente: Elaboración propia.

Dentro del cuarto mes de implementación se proyecta la apertura del establecimiento comercial, en donde iniciará un mes antes de la apertura la campaña de publicidad.

El proceso de búsqueda y contratación del rol administrador lo realizarán los socios. La selección de los otros roles será responsabilidad del administrador, la cual deberá contar con la aprobación de los socios.

5.4 Dotación

En base a los servicios y capacidad instalada, se contemplará la siguiente dotación en el inicio de las operaciones:

Tabla 2: Dotación. Fuente: Elaboración propia.

Rol	Dotación Establecimiento	Tipo de contrato
Administrador	1	Contrato fijo
Cajero	1	Contrato fijo
Vendedor	2	Contrato fijo
Vendedor* (según temporada del año)	1-4	Canje proveedor
Bodeguero	1	Contrato fijo
Contador (Transversal a todo establecimiento)	1	Contrato fijo
Total (según temporada del año)	6-10	

La variación en cuanto a dotación de personal por establecimiento tiene relación con los períodos del año, en el cual, de enero a marzo se produce la mayor demanda, por tanto, los proveedores principales proporcionan vendedores a tiempo completo, y la cantidad de vendedores está relacionada según volumen de venta de artículos escolares. Para los meses restantes, la fuerza laboral por establecimiento se reduce a la dotación mínima presentada en tabla 6.

VI. EQUIPO DEL PROYECTO

6.1 Equipo Gestor

El equipo gestor constará de dos socios, que tendrán la responsabilidad de diseñar, desarrollar e implementar de manera correcta el modelo de negocios y de la administración de la empresa para poder llevar a cabo el proyecto.

Tabla 3: Equipo Gestor. Fuente: Elaboración propia.

Socios	Responsabilidades
<p>Harry Pseli</p> <ul style="list-style-type: none"> • Universidad de Chile, MBA (c), 2018. • Universidad Técnica Federico Santa María, Ingeniera Civil Industrial, 2012. • Ingeniera Civil Industrial con 5 años de experiencia en el área de Control de gestión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar el inicio de actividades de las nuevas sucursales en SII. • Buscar potenciales locales para arrendar. • Tramitar la patente comercial con la municipalidad. • Seleccionar al administrador de la empresa.
<p>Mark Pseli</p> <ul style="list-style-type: none"> • Universidad de Chile, MBA (c) 2018. • Universidad Técnica Federico Santa María, Ingeniera Civil Industrial, 2010. • Ingeniera Civil Industrial con 7 años de experiencia en el área de Proyectos en minería. 	<ul style="list-style-type: none"> • Seleccionar a la empresa para la remodelación de las instalaciones de la empresa. • Contratar y gestionar el desarrollo de la página web y las redes sociales. • Supervisar las actividades del Administrador. • Compra de los Activos de la empresa.

6.2 Estructura Organizacional

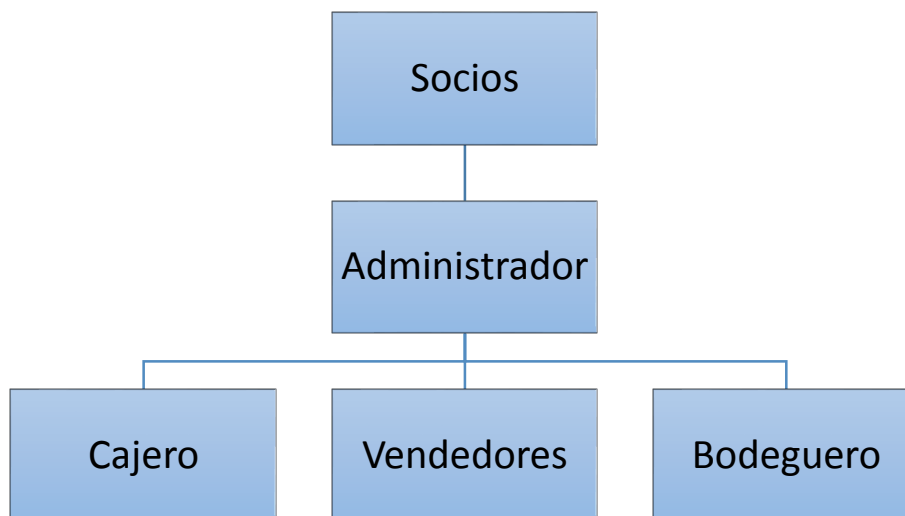


Ilustración 4: Organigrama. Fuente: Elaboración propia.

Responsabilidades y requisitos para cada rol dentro de la empresa:

Tabla 4: Descriptores de roles. Fuente: Elaboración propia.

Rol	Responsabilidades	Requisitos
Administrador	<ul style="list-style-type: none"> Responsable del funcionamiento adecuado de la sucursal, velar por el cumplimiento de las normas y procedimientos en materia de seguridad, establecidos por la empresa. Encargado del personal, cumplimiento de horarios y firma de libro de asistencias. Planificar y ejecutar actividades administrativas como vacaciones del personal. Responsable de la generación de convenios con empresas. 	<ul style="list-style-type: none"> Ingeniero en Administración de empresas. 3 años de experiencia. Conocimientos en Microsoft Office, sistema ERP y Contabilidad. Inglés intermedio.
Cajero	<ul style="list-style-type: none"> Recepción de ingresos y egresos de caja tanto en dinero como con diferentes medios de pago. Cuadratura de movimientos diarios de las operaciones de venta. Atención de clientes al concluir la venta prestando un servicio de post venta Realizar los depósitos para bancos. 	<ul style="list-style-type: none"> Mayor de 18 años. Enseñanza media completa. Experiencia de 1 año mínimo. Conocimientos en Microsoft Office, Contabilidad.
Vendedores	<ul style="list-style-type: none"> Venta de nuestros productos en tienda con los más altos estándares de servicio, brindado una experiencia integral a cada persona que ingresa a nuestros locales. 	<ul style="list-style-type: none"> Mayor de 18 años. Enseñanza media completa.

	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo y resguardo de los activos y artículos al interior de la tienda. • Apertura y cierre de la tienda. • Aseo y ornato diario de la tienda. • Manejo, stock y actualización de información en tienda. 	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia de 1 año mínimo. • Conocimientos en Microsoft Office, Contabilidad.
Bodeguero	<ul style="list-style-type: none"> • Cargar y descargar la mercadería. • Preparar los pedidos grandes de clientes y vendedores para reponer. • Mantener limpia y organizada la bodega. • Realizar inventarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor de 18 años. • Enseñanza media completa.

6.3 Incentivos y Compensaciones

El programa de incentivos y compensaciones tiene por objetivo generar una mejora en la motivación y desempeño de los trabajadores, por medio de premios a su labor dentro de la empresa generando oportunidades de desarrollo personal.

El encargado de gestionar y llevar a cabo el pago de los incentivos es el administrador previo acuerdo con los socios, siempre en búsqueda del cumplimiento del objetivo principal. Para poder optar a estos beneficios los trabajadores deben cumplir con las responsabilidades mencionadas en su descriptor de cargo, mantener siempre los valores de la compañía e intentar en todo momento ser un valor agregado a la empresa.

Universo Escolar se comprometerá a entregar sus trabajadores diferentes compensaciones que mejoren su calidad laboral. Los principales son:

- Remuneraciones: Cada trabajador tendrá una remuneración de acuerdo al mercado, las cuales se reajustarán de acuerdo al IPC.

Tabla 5: Remuneraciones del personal brutas. Fuente: Elaboración propia.

Rol	Remuneración bruta mensual
Administrador	\$1.000.000
Cajero	\$400.000
Vendedor	\$400.000
Vendedores Part-Time	\$0
Bodeguero	\$350.000
Contador	\$200.000

- Bono por Gestión:
 - Compensación económica de \$50.000 bruto mensual para vendedores si se cumple la meta de ventas de la sucursal.
 - Compensación económica de \$100.000 bruto para administrador si se cumple la meta de ventas y logra una asistencia de sus trabajadores mayor al 90% mensual.
- Aguinaldo de Fiestas Patrias y Navidad: Se entregará durante el mes de septiembre y diciembre un aguinaldo de \$50.000.
- Día de cumpleaños: Se entregará la tarde libre a los trabajadores en su día de cumpleaños.

VII. PLAN FINANCIERO

7.1 Supuestos

Para el plan financiero se utilizaron los siguientes supuestos:

- Todos los meses son de 4 semanas.
- Variación anual costos es de un 3%.
- Variación del IPC es de un 3,0% anual.
- Comisión Transbank Tarjeta Débito 1,40%.
- Comisión Transbank Tarjeta Crédito 2,80%.
- La depreciación es calculada de acuerdo a tabla de SII.
- Se amortiza a 5 años los intangibles.
- Impuesto a la renta 27% todos los años.
- Impuesto al valor agregado 19%.
- Ventas (30% Efectivo; 30% T. Débito; 40 T. Crédito)

7.2 Estimación de Ingresos

Para la estimación de los ingresos se utilizó la estacionalidad de las ventas del negocio actual para los meses de funcionamiento en el primer año en millones de pesos:

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN
Ingresos [MM\$]	0	0	0	43	43	43

	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Ingresos [MM\$]	37	48	48	53	96	122

Con respecto a los ingresos anuales se consideró la apertura de una tienda al año durante los 5 años en millones de pesos.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos [MM\$]	531	1113	1750	2448	3209

7.3 Estimación de Costos y Gastos

Los costos de venta son aquellos asociados a la compra de los productos a vender y el personal de planta de la empresa:

Tabla 6: Estimación de Costos de venta.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos de venta	(464.401.102)	(972.135.123)	(1.527.726.058)	(2.134.813.870)	(2.797.304.913)
Costo Materiales	(445.801.102)	(933.819.123)	(1.468.527.838)	(2.053.514.926)	(2.692.632.453)
Costo personal Planta	(18.600.000)	(38.316.000)	(59.198.220)	(81.298.944)	(104.672.460)

Los gastos de administración y ventas son contador, administrador, gastos de Marketing e insumos para la operación:

Tabla 7: Estimación Gastos de Administración y ventas.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos administración y ventas	(53.577.148)	(109.832.470)	(162.023.154)	(216.334.007)	(272.877.242)
Administrador	(10.000.000)	(24.360.000)	(37.090.800)	(50.203.524)	(63.709.630)
Contador	(2.000.000)	(2.472.000)	(2.546.160)	(2.622.545)	(2.701.221)
Gastos Arriendo de instalaciones	(21.235.500)	(47.026.980)	(71.603.789)	(96.917.903)	(122.991.440)
Gastos Garantía por arriendo	(1.930.500)	(1.930.500)	(1.930.500)	(1.930.500)	(1.930.500)
Consumos básicos (luz, agua)	(644.500)	(690.000)	(793.500)	(912.525)	(1.049.404)
Comisiones bancarias	(39.887)	(44.818)	(46.163)	(47.547)	(48.974)
Comisión transbank	(8.182.762)	(17.140.423)	(26.955.100)	(37.692.646)	(49.423.766)
Gastos Aguinaldos	(750.000)	(1.522.500)	(2.318.175)	(3.137.720)	(3.981.852)
Gastos Incentivos	(2.700.000)	(7.308.000)	(11.016.000)	(14.724.000)	(18.432.000)
Gastos Artículos de oficina	(500.000)	(618.000)	(636.540)	(655.636)	(675.305)
Gastos Artículos de aseo	(1.189.000)	(1.380.000)	(1.587.000)	(1.825.050)	(2.098.808)
Gastos Telefonía e internet	(770.000)	(865.200)	(891.156)	(917.891)	(945.427)
Gastos de Marketing	(2.635.000)	(3.444.050)	(3.547.372)	(3.653.793)	(3.763.407)
Gastos de mantención de instalaciones	(1.000.000)	(1.030.000)	(1.060.900)	(1.092.727)	(1.125.509)

7.4 Inversión Inicial

Para poner en marcha el plan de negocio se requiere una inversión inicial de \$22.075.638, este monto se compone de los siguientes conceptos:

Tabla 8: Inversión Inicial

Activos fijos	5.933.450
Desarrollo web	3.000.000
Registro de marca	142.188
Remodelación inicial	13.000.000
Total	\$ 22.075.638

7.5 Capital de Trabajo

Para el cálculo del capital de trabajo, se utilizó el método de déficit acumulado máximo el cual da como resultado \$27.528.752, ver detalle mensual en anexo 12.

7.6 Estado de Resultado Proyectado

La estimación de la demanda para calcular los ingresos y costos anuales, entrega el siguiente estado resultado proyectado para los 5 años.

Tabla 9: Estado Resultado Proyectado

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	531.348.155	1.113.014.449	1.750.331.154	2.447.574.406	3.209.335.462
Costos de venta	(464.401.102)	(972.135.123)	(1.527.726.058)	(2.134.813.870)	(2.797.304.913)
Gastos administración y ventas	(53.577.148)	(109.832.470)	(162.023.154)	(216.334.007)	(272.877.242)
EBITDA	13.369.905	31.046.856	60.581.942	96.426.528	139.153.307
Depreciación	(1.063.296)	(2.089.082)	(3.114.868)	(3.805.829)	(4.302.948)
Amortización intangible	(3.228.438)	(6.228.438)	(9.228.438)	(12.228.438)	(15.228.438)
Resultado antes de impuesto	9.078.171	22.729.336	48.238.636	80.392.261	119.621.921
Impuesto a la renta	(2.451.106)	(6.136.921)	(13.024.432)	(21.705.911)	(32.297.919)
Resultado del ejercicio	6.627.065	16.592.416	35.214.204	58.686.351	87.324.003

7.7 Flujo de Caja Proyectado

Flujo de caja puro proyectado anual en donde la compañía se liquida al quinto año.

Tabla 10 Flujo de Caja Proyectado

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Resultado del ejercicio		6.627.065	16.592.416	35.214.204	58.686.351	87.324.003
Depreciación		1.063.296	2.089.082	3.114.868	3.805.829	4.302.948
Amortización intangible		3.228.438	6.228.438	9.228.438	12.228.438	15.228.438
Resultado operacional neto		10.918.799	24.909.935	47.557.510	74.720.617	106.855.388
Inversión inicial	(22.075.638)					
Inversión de renovación			(20.166.500)	(20.166.500)	(20.166.500)	(20.166.500)
Inversión capital de trabajo	(27.528.752)					27.528.752
Valor de desecho						6.088.279
Flujo de caja	(49.604.390)	10.918.799	4.743.435	27.391.010	54.554.117	120.305.919

7.8 Balance Proyectado

Tabla 11: Balance Proyectado

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos Corrientes					
Banco	40.898.657	49.327.907	83.606.427	146.842.024	244.122.920
Total Activos Corrientes	40.898.657	49.327.907	83.606.427	146.842.024	244.122.920
Activos Fijos					
Maquinarias	620.000	1.240.000	1.860.000	2.480.000	3.100.000
Muebles	1.218.990	2.365.490	3.511.990	4.658.490	5.804.990
Equipos de computación y audio	2.749.990	5.349.990	7.949.990	10.549.990	13.149.990
Artículos y accesorios	1.344.470	2.144.470	2.944.470	3.744.470	4.544.470
Total Activos Fijos	5.933.450	11.099.950	16.266.450	21.432.950	26.599.450
Activos Intangibles					
Remodelación	13.000.000	28.000.000	43.000.000	58.000.000	73.000.000
Desarrollo web	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000
Registro marca	142.188	142.188	142.188	142.188	142.188
Total Activos Intangibles	16.142.188	31.142.188	46.142.188	61.142.188	76.142.188
TOTAL ACTIVOS	62.974.295	91.570.045	146.015.065	229.417.162	346.864.558

Pasivos Corrientes					
Cuentas por pagar	0	0	0	0	0
Impuesto a la renta por pagar	2.451.106	6.136.921	13.024.432	21.705.911	32.297.919
Depreciación	1.063.296	3.152.378	6.267.246	10.073.075	14.376.023
Amortización	3.228.438	9.456.875	18.685.313	30.913.750	46.142.188
Total Pasivos Corrientes	6.742.840	18.746.174	37.976.991	62.692.736	92.816.130
Patrimonio					
Capital	49.604.390	49.604.390	49.604.390	49.604.390	49.604.390
Resultado acumulado		6.627.065	23.219.480	58.433.685	117.120.035
Resultado del ejercicio	6.627.065	16.592.416	35.214.204	58.686.351	87.324.003
Total Patrimonio	56.231.455	72.823.870	108.038.075	166.724.425	254.048.428
TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO	62.974.295	91.570.045	146.015.065	229.417.162	346.864.558

7.9 Evaluación Financiera

7.9.1 Cálculo tasa de descuento

Para la tasa de descuento se utilizó el modelo CAPM ($R = R_f + (R_m - R_f) * \beta$) con los siguientes datos:

- Tasa libre de riesgo (Bonos a 5 años en pesos) 4,08% Fuente: Banco Central
- Tasa libre de riesgo (Bonos a 30 años en UF) 2,29% Fuente: Banco Central
- Tasa libre de riesgo (Bonos a 30 años reajustada) 5,29% Supuesto Inflación 3%
- Beta sin deuda [Venta al por menor (General)] 1,05 Fuente: Damodaran enero 2018
- Premio Riesgo de Mercado 5,78% Fuente: Damodaran enero 2018
- Premio por liquidez 3% Fuente: Universidad de Chile

Resultado una tasa de descuento (liquidación de empresa) 13,15% y tasa de descuento (perpetuidad) de 14,36%.

7.9.2 VAN, TIR, Payback, punto de equilibrio

Tabla 12: Evaluación Financiera

	Cierre Empresa 5 año	A Perpetuidad
VAN	80.810.615	284.178.867
TIR	45%	76%
Payback	3,24	
Punto de Equilibrio	48.811.263	

Se observa que el VAN siempre es mayor a cero, y la TIR también es mayor a las tasas de descuento antes calculadas, con un payback de 3,24 años y un punto de equilibrio de 49 millones, por lo que se puede determinar que el proyecto universo escolar es rentable.

7.9.3 Ratios financieros

Tabla 13: Ratios Financieros

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ROI	22,0%	35,7%	68,2%	107,1%	153,2%
Crecimiento de ventas	-	109,5%	57,3%	39,8%	31,1%
Utilidad/ Ventas	1,2%	1,5%	2,0%	2,4%	2,7%

De la tabla se desprende que la empresa es atractiva debido a su ROI.

7.9.4 Fuente de financiamiento

Para desarrollar el proyecto se considerará un aporte de capital de \$49.604.390 (capital de trabajo e Inversión Inicial), el cual será entregado entre ambos socios en partes iguales.

7.9.5 Análisis de Sensibilidad

Para el análisis de sensibilidad se plantean 3 tasas de descuento 10%, 15% y 20, dando como resultado un VAN positivo para cada escenario \$96.782.963; \$72.491.767 y \$53.297.082 respectivamente.

La forma de fijar el precio de los productos es mediante un porcentaje en el que se maneja la industria aprox. 20%, pudiendo la empresa bajar un 4% adicional para llegar a un VAN = \$0.

VIII. RIESGOS CRITICOS

El proyecto Universo Escolar presenta los siguientes riesgos críticos, que se obtienen del análisis PESTEL, modelo Porter y plan operacional, analizados anteriormente. A continuación, se presentan dichos riesgos con su correspondiente plan de mitigación:

Tabla 14: Riesgos externos. Fuente: Elaboración Propia.

Riesgo externo	Nivel de riesgo	Plan de mitigación
Amenaza de entrantes.	Alto	Dado que las barreras de entrada del sector son bajas, la amenaza de entrantes es alta. Para mitigar este riesgo, se deberá ser competitivo en precios y entregar el servicio único y de calidad que presenta la empresa en la experiencia de compra de artículos escolares.
Legal	Medio	La obtención de patente para una empresa de artículos escolares y de oficina, tiene un bajo costo, sin embargo, el plazo de otorgamiento puede impactar la planificación y flujos de caja del proyecto.
Guerra comercial y desplome del cobre	Bajo	Ha existido un alza en el cambio del dólar, dada la actual guerra comercial y desplome del cobre, lo que repercute en que los costos variables aumenten, dado que la mayoría de los suministros que se adquieren de proveedores como artel, proarte, bic y otros, provienen de China. Este riesgo es genérico para todas las empresas del rubro, sin embargo, se mitigará mediante compra por volumen dado el crecimiento de la empresa. (economía de escalas).

Tabla 15: Riesgos Internos. Fuente: Elaboración propia.

Riesgo interno	Nivel de riesgo	Plan de mitigación
Administración deficiente.	Medio	La empresa, al ser administrada por un tercero, existe la posibilidad de que pueda realizar una mala gestión o fraude. Este riesgo se mitigará a través de la supervisión de cámaras en el sector donde el cliente realiza el pago, además de monitoreo semanal en las dependencias por parte de los socios para evitar robo y mejorar rendimiento de administrador.
Baja demanda en relación a proyección	Medio	Generar un plan de Marketing más agresivo que el trabajado hasta ahora, generando mayor presencia con reuniones en casas de estudio, panfletos en el área, radio emisoras, Instagram, Facebook y Groupon.
Robo de mercadería por parte de trabajadores o cliente.	Bajo	Dada la gran gama de productos y de tamaño pequeño se produce hurto en el rubro, por tanto, se debe contar con una correcta selección de personal y charlas constantes respecto de las consecuencias para los trabajadores. En el caso de los clientes el personal debe estar atento con respecto a la atención y supervisión. El monitoreo de los socios es importante para complementar la supervisión.
Negativa experiencia de servicio.	Bajo	Dado que es una empresa de servicios, los colaboradores deben entregar en todo momento una excelente atención al cliente. Para mitigar este riesgo se deberá contar con una correcta selección de personal y charlas constantes de orientación.

Se concluye que Universo Escolar posee riesgos medios y bajos, que de acuerdo a sus planes de mitigación para enfrentarlos su consecuencia su nivel de riesgo disminuye a un riesgo bajo.

IX. PROPUESTA AL INVERSIONISTA

El proyecto Universo Escolar tendrá un financiamiento mediante capital propio sin deuda, que será aporte en partes iguales por ambos socios inversionistas. El total del capital requerido es de \$49.604.390, correspondiente a los activos fijos e intangibles y capital de trabajo.

El proyecto posee un ROI de 22,0% el primer año, considerando sólo 9 meses de operación y 153,2% el quinto año, con utilidades de \$87.324.003 en el mismo período de tiempo, las cuales pueden ser retiradas por los socios inversionistas si así lo desean en proporción a su participación.

Además, se obtiene un VAN positivo de \$80.810.615, con una tasa de descuento del 13,15% y una TIR de 45,22%, con un Payback de 3,24 años, por tanto, el proyecto es rentable y atractivo para el inversionista.

X. CONCLUSIONES

El proyecto Universo Escolar tiene como objetivo acercar el barrio Meiggs a consumidores de las distintas comunas de Santiago en el mediano plazo, otorgando un servicio integral como solución a las necesidades de los consumidores con precios módicos, cercanía, seguridad y calidad en la experiencia de compra, todo esto se llevará a cabo mediante una expansión de nuevos locales año a año, la ubicación de cada establecimiento está definida en base a las variables relevantes del negocio, situándose principalmente cercano a casas de estudio debido a su alta visibilidad para el cliente, que cuente con estacionamientos, cercanía con el metro entre otros atributos, las instalaciones contarán con vitrinas de productos, con el objetivo de que el cliente se sienta atraído y recorra toda la tienda.

La clave del proyecto es la diferenciación de su servicio respecto a sus competidores, diferenciándose con una amplia variedad de marcas por producto, una auto atención para elección y toma de productos, junto con una atención personalizada que apoya al cliente con el detalle de las características y recomendaciones de cada producto, sumado a precios altamente competitivos los cuales se pueden obtener gracias a la red de contactos existente.

La industria en donde se encuentra inserta Universo escolar tiene una amenaza lejana de sustitutos ya que el valor de ellos es muy alto, adicional a esto los proveedores tienen un bajo poder de negociación ya que los productos son homogéneos perdurables en el tiempo, las barreras de entrada y salida son bajas ya que no hay un alto costo de creación de las empresas, lo que genera una amenaza de nuevos entrantes, el tamaño de mercado existente indica que existe un potencial de crecimiento por lo que la industria es medianamente atractiva. Uno de los puntos importantes para el éxito del negocio es el plan de marketing con objetivos claros y medibles para ventas y posicionamiento respecto de sus competidores, llegando a los clientes mediante publicidad, redes sociales, página web, etc., se debe hacer seguimiento continuo de las metas para poder realizar los cambios pertinentes para su cumplimiento. Los costos son prioridad, pero el éxito radica en lograr obtener clientes garantizando un servicio de calidad, para esto es fundamental personal capacitado orientado al servicio.

En el ámbito financiero el proyecto es rentable, debido a que la evaluación financiera realizada nos entrega un VAN de \$80,8 millones de pesos, utilizando una tasa de descuento 13,15%, TIR 45,22%, Payback 3.24 años, ROI 22,0% el primer año y 153,2% el quinto año.

Por tanto, analizado el proyecto de forma global, se puede determinar y concluir que es atractivo para invertir y llevarlo a ejecución.

ANEXOS

Anexos 1: Resultados de encuesta Online

P1	¿Cuál es tu sexo?	%	Cantidad
	Masculino	75,5%	37
	Femenino	24,5%	12
P2	¿Cuál es tu grupo de edad?	%	Cantidad
	Entre 21 - 29	0,0%	0
	Entre 30 - 39	63,3%	31
	Entre 40 - 49	26,5%	13
	Entre 50 - 59	10,2%	5
	60 o más	0,0%	0
P3	¿Cuál es tu ingreso familiar?	%	Cantidad
	Entre 200.000 y 500.000 pesos	0,0%	0
	Entre 500.000 y 1.000.000 pesos	2,0%	1
	Entre 1.000.000 y 2.000.000 pesos	10,2%	5
	Entre 2.000.000 y 3.000.000 pesos	36,7%	18
	Más de 3.000.000 pesos	51,0%	25
P4	¿Cuántos hijos tiene?	%	Cantidad
	No tengo hijos	36,7%	18
	Entre 1 y 2 hijos	51,0%	25
	Entre 3 y 4 hijos	12,2%	6
	Más de 4 hijos	0,0%	0
P5	¿Dónde compra productos de artículos escolares u oficina?	%	Cantidad
	Supermercados	42,9%	21
	Multitiendas	2,0%	1
	Librerías	40,8%	20
	Sector barrio Meiggs	10,2%	5
	Online	4,1%	2
P6	¿Cambiaría lugar de compra de artículos escolares por establecimiento cercano a su hogar, trabajo o colegio de sus hijos?	%	Cantidad
	A igual precio y calidad del producto SI cambiaría establecimiento de compra por uno más cercano	91,8%	45
	A igual precio y calidad del producto NO cambiaría establecimiento de compra por uno más cercano	8,2%	4

P7	¿Qué busca en la experiencia de compra de artículos escolares/oficina?	%	Cantidad
	Bajos precios de los productos	55,1%	27
	Mayor variedad de productos	51,0%	25
	Buena atención al cliente	32,7%	16
	Cercanía lugar de compra con respecto a hogar, trabajo o colegio	38,8%	19
	Opción de comprar de artículos escolares por internet	32,7%	16
	Opción de despacho a domicilio	34,7%	17
P8	¿En qué ocasión del año realiza compra de artículos escolares u oficina?	%	Cantidad
	Compra lista curso inicio de año	57,1%	28
	Complemento lista curso mediados de año	6,1%	3
	Compras trimestrales para reposición de materiales	16,3%	8
	Compras mensuales para reposición de materiales	30,6%	15
	Otro (especifique): 1) De a poco, nuestra hija va a sala cuna. 2) Compro esporádicamente, cuando necesito algo. 3) Por necesidad puntual. 4) Cuando necesito. 5) No compro. 6) Cuando necesito. 7) Cuando necesito. 8) No compro.	16,3%	8
P9	¿Al momento de compra de artículos escolares, qué tipo de productos estaría dispuesto a agregar?	%	Cantidad
	Artículos de juguetería	22,4%	11
	Artículos de cumpleaños	30,6%	15
	Artículos de temporada (Semana santa, Halloween, día de la madre, padre, navidad)	32,7%	16
	No agregaría productos que compraría en otro establecimiento	40,8%	20

Anexos 2: Resultados de encuesta Online

P1	¿Para quién compra artículos escolares o de oficina?	%	Cantidad
	Para mis hijos	77,8%	14
	Para uso personal en oficina y casa	38,9%	7
	Para regalo	11,1%	2
	Otros.	0,0%	0
P2	¿Cada cuanto compra artículos escolares o de oficina?	%	Cantidad
	Anualmente para listas escolares		14
	Complemento lista curso mediados de año		6
	Compras trimestrales para reposición de materiales		7
	Cuando necesito, de vez en cuando		9
P3	¿Por qué prefiere comprar en este local comercial?	%	Cantidad
	Porque tiene los precios más bajos	38,9%	7
	Porque tiene gran variedad de productos	50,0%	9
	Porque tiene precios competitivos	72,2%	13
	Porque tiene una buena atención al cliente	50,0%	9
	Porque puedo tomar cada artículo, comparar, elegir con apoyo de vendedor especialista, e ingresar al carro de compras	72,2%	13
P4	Compraría artículos escolares o de oficina con mayor frecuencia?	%	Cantidad
	Compraría con mayor frecuencia Vía local comercial cercano a domicilio, trabajo o colegio de sus hijos	77,8%	14
	Compraría con mayor frecuencia Vía despacho a domicilio	27,8%	5
	Compraría con mayor frecuencia Vía online y con despacho a domicilio	16,7%	3

Anexos 3: Análisis Pestel

	Amenazas	Oportunidades
Político	<ul style="list-style-type: none"> - Guerra comercial entre Estados Unidos y China, nuevas políticas del gobierno estadounidense sobre el alza de impuestos genera conflictos económicos que conllevan una respuesta de China.⁴ - Decreto sobre visas de trabajo temporarias para extranjeros debido a sus restricciones dificultará el contratar extranjeros.⁵ - Cambio de ministros del gabinete del Presidente Piñera genera un ambiente de incertidumbre. 	<ul style="list-style-type: none"> - El cambio de gobierno ha generado un ambiente político estable. Generando un desarrollo del país el cual se ve reflejado en las proyecciones de crecimiento.
Económico	<ul style="list-style-type: none"> - Proyección de la inflación de Chile para el 2018 es de 2,8% lo que implicaría un aumento en los costos.⁶ - Chile depende en gran parte económicamente de la industria de la minería q es muy susceptible a variables como el precio del combustible, el Dólar o conflictos políticos, por lo que cualquier variación de estos puede incidir en la economía. 	<ul style="list-style-type: none"> - Chile se encuentra económicamente estable con una proyección de crecimiento del 3,8% según el FMI, ha aumentado respecto a proyecciones anteriores. Esto genera que Chile sea líder económico de la región, con esto se genera una mayor inversión, empleos y mejores salarios. - Reforma tributaria.
Social	<ul style="list-style-type: none"> - Posible cambio en la cantidad de días de vacaciones para los 	<ul style="list-style-type: none"> - La proyección de crecimiento para las comunas de La Reina,

⁴ https://www.cnnchile.com/economia/como-afectara-la-guerra-comercial-a-chile_20180706/

⁵ <https://www.publimetro.cl/cl/noticias/2018/04/09/presidente-emite-decreto-que-exige-visa-a-haitianos-y-que-evita-que-otros-extranjeros-se-queden-trabajando-si-ingresan-de-turista.html>

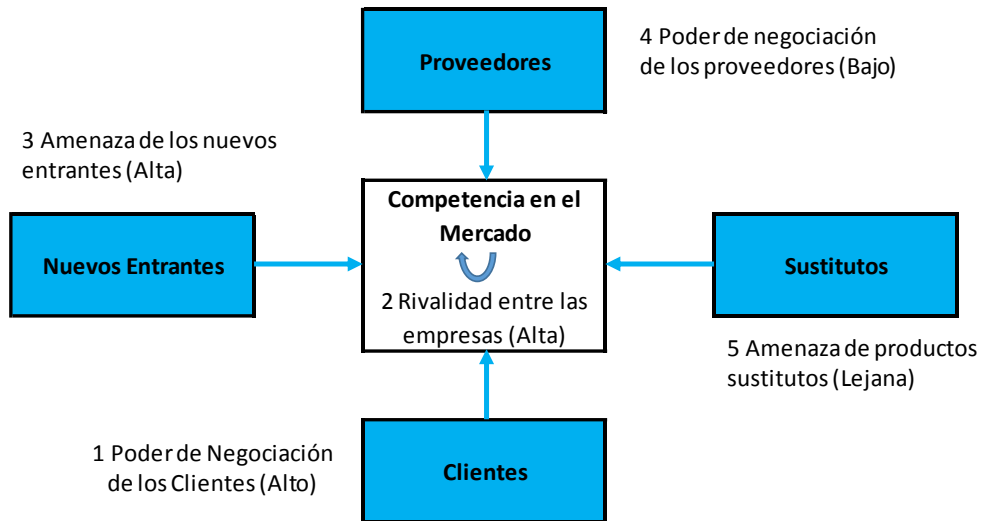
⁶ <https://www.bloomberg.com/latam/blog/banco-central-de-chile-eleva-pronostico-de-inflacion-para-2018/>

	<p>trabajadores en Chile implicaría un mayor gasto para las empresas para poder suplir esos días adicionales.⁷</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mayor facilidad para tener acceso a información ha generado movimientos sociales que pueden generar pérdidas en negocios que no cumplan con la satisfacción de esos clientes. 	<p>Las Condes y Vitacura para mayores de 25 del 2018 al 2020 es de un 2,0% lo que generará una mayor demanda de productos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - En Chile el 87,4% de los hogares cuentan con internet ya sea por red fija, móvil o ambas.⁸
Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> - Masificación de aparatos electrónicos con cámaras internet dan la opción a los consumidores a contar sus experiencias de servicio en vivo lo que puede ser una gran amenaza cuando el servicio que se presta no es el óptimo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Las redes sociales son una herramienta importante para darse a conocer como empresa, abriendo una oportunidad para encontrar clientes que antes no se tenía.
Ecológico	<ul style="list-style-type: none"> - Los constantes incendios en el País durante la temporada de verano genera pérdidas considerables de árboles que son la materia prima fundamental para la mayoría de los productos de la industria. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cambio cultural en la sociedad Chilena pensando en el reciclaje y practicas más ecológicas, abren un nuevo mercado de productos y servicios que aún no han sido explotados.
Legal	<ul style="list-style-type: none"> - Las instalaciones deben cumplir con ciertos estándares para el almacenaje de los productos y venta al público para optar a la patente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Hoy en día crear una empresa es muy fácil, lo que ayuda a futuros emprendedores a realizar sus proyectos. - La obtención de patente para una empresa de artículos escolares y de oficina, tiene un bajo costo.

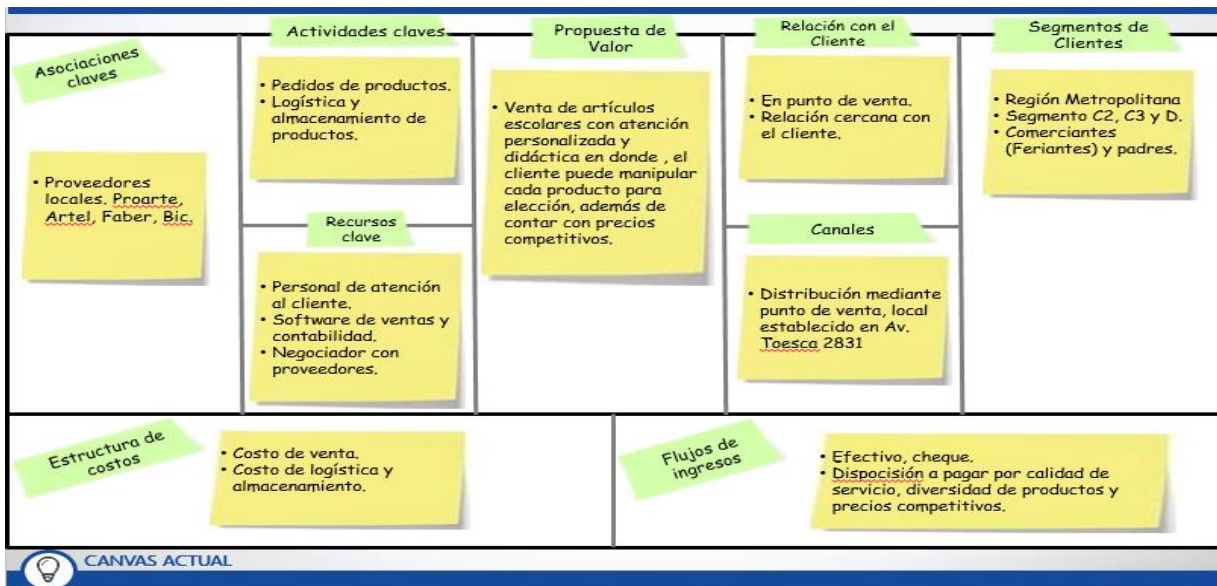
⁷ <https://www.cooperativa.cl/noticias/pais/trabajo/proyectos/proyecto-que-aumenta-dias-de-vacaciones-gobierno-estudiara-eliminar/2018-03-16/134311.html>

⁸ <http://www.t13.cl/noticia/nacional/el-874-hogares-chile-tiene-acceso-internet>

Anexos 4: Análisis Porter



Anexos 5: Canvas Actual



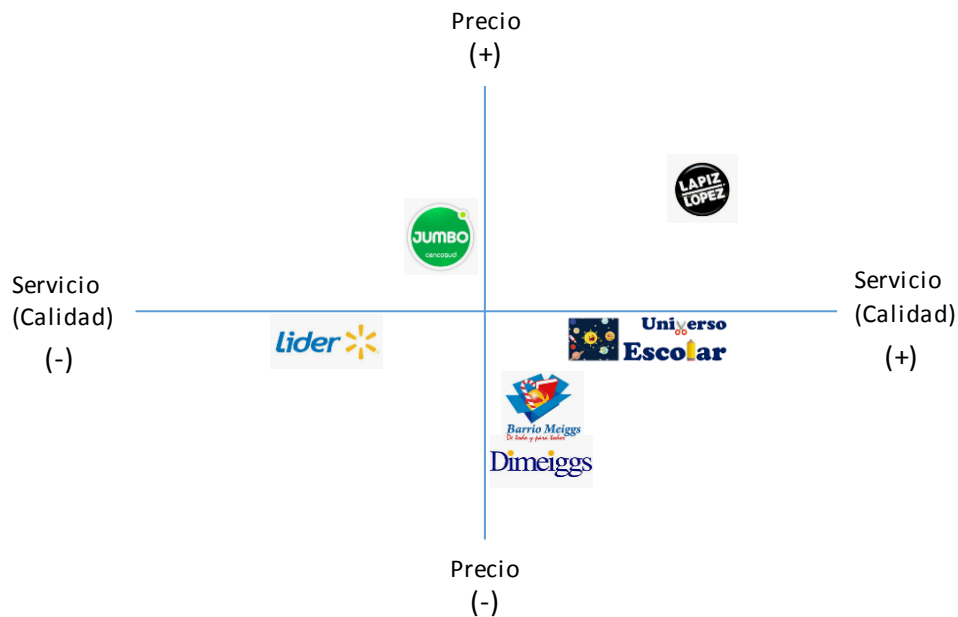
Anexos 6: Canvas Propuesto



Anexos 7: F.O.D.A

Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Ubicación estratégica pensada en potenciales clientes. - Optimización del espacio en punto de venta pensando en un servicio de alta calidad y experiencia. - Utilización de red de contactos existente para compra y venta. - Equipo gestor y colaboradores calificados y comprometidos con el negocio. - Sinergias en costos dada la red de los locales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Espacios limitados para bodegaje de gran cantidad de productos. - Complejidad en desarrollo de aplicación web amigable, al ser una empresa que vende gran cantidad de productos. - Dependencia a otorgar una buena atención al cliente para el funcionamiento del modelo de negocio. - Modelo de negocio puede ser imitado en el corto plazo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Alta proyección de crecimiento de la población para el mercado objetivo. - Desarrollo tecnológico facilita la entrada cuando el producto ofrecido tiene buena recepción de los clientes. - El aumento del parque automotriz genera un mayor tiempo de traslado por lo que los clientes buscaran la cercanía de los servicios. - Amplia gama de proveedores locales e internacionales, reducen los costos de los productos. - Variados canales para la promoción de los servicios tanto personas como empresas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento de los costos debido a guerra comercial de Estados Unidos y China sumado a la susceptibilidad a variables macroeconómicas como Combustible y monedas. - Guerra de precios ante la entrada de un nuevo participante. - Impacto de la reforma tributaria en Chile. - Elevado valor de los arriendos genera dificultades en la liquidez de la compañía en temporada baja. - Costos adicionales por personal de reemplazo debido a posible nueva ley de vacaciones.

Anexos 8: Matriz de posicionamiento



Anexos 9 Ubicación factibilidad de locales

Dirección establecimiento	Emplazamiento Flujo de personas	Emplazamiento Ponderación 15%	Cercano a colegios Ponderación 25%	Cercano a edificios Ponderación 15%	[m ²]	[m ²] Ponderación 18%	Monto [UF/m ²] Ponderación 20%	Zona Estacionamiento Ponderación 7%	Ponderación Final 100%
Avenida Ossa 345	Strip Center	5	3	2	75	3	0,9	2	3,12
Avenida Ossa 1400	Planta edificio	4	5	3	97	4	0,8	5	3,95
Avenida Echeñique 5839	Planta edificio	3	3	3	60	1	0,75	2	2,83
Avenida Echeñique 5819	Planta edificio	3	3	3	72	2	0,73	2	2,99
Av. Ossa 1139	Casa	2	5	2	105	5	0,78	5	3,85
Avenida Ossa 1430	Casa	2	4	2	120	5	0,7	3	3,69

Anexos 10 Estimación de la demanda. Fuente: Elaboración propia.

Año	Población Chile	Población Región Metropolitana	Tasa población Región Metropol	Alumnos Matriculados Chile	Alumnos Matriculados Región M.	Población Ñuñoa	Población Peñalolen	Población La Reina	Alumnos Matriculados Ñuñoa-LaReina-Peñalolen
2002	15.116.435	6.061.185	40,1%	-	-	163.511	216.002	96.762	
2012	17.118.650	6.775.713	39,6%	4.676.277	1.850.912	182.787	233.282	101.600	141.411
2017	18.737.917	7.482.635	39,9%	4.823.131	1.926.027	208.237	241.599	107.787	143.532
2022	19.716.092	8.161.890	41,4%	5.046.350	2.089.043	227.140	263.531	117.572	155.680

Estimación de demanda de local comercial comuna Ñuñoa, Peñalolén, La Reina, en donde se espera adquirir el 2,5% de clientes del mercado respecto de las comunas mencionadas, mediante 1 local comercial.

Anexos 11: Proyección de crecimiento en detalle. Fuente: Elaboración propia.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio anual B2C	\$ 50.000	\$ 51.500	\$ 53.045	\$ 54.636	\$ 56.275
Precio Semestral B2C	\$ 30.000	\$ 30.900	\$ 31.827	\$ 32.782	\$ 33.765
Precio mensual B2C	\$ 10.000	\$ 10.300	\$ 10.609	\$ 10.927	\$ 11.255
Precio anual B2B (2)	\$ 900.000	\$ 927.000	\$ 954.810	\$ 983.454	\$ 1.012.958
Precio semestral B2B (2)	\$ 300.000	\$ 309.000	\$ 318.270	\$ 327.818	\$ 337.653
Precio mensual B2B (2)	\$ 100.000	\$ 103.000	\$ 106.090	\$ 109.273	\$ 112.551
Cantidad Total B2C	3588	7392	11420	15684	20193
Convenio B2B (1)	3	6	9	12	15
Cantidad por convenio B2B (1)	480	480	480	480	480
Cantidad Total B2B (1)	1440	2880	4320	5760	7200
Cantidad Total B2B (2)	75	150	225	300	375
Cantidad Total	5586	10908	16454	22236	28263
Ingreso anual B2C	\$ 293.552.569	\$ 622.859.841	\$ 991.188.008	\$ 1.402.068.477	\$ 1.859.318.059
Ingreso anual B2B (1)	\$ 57.600.000	\$ 119.520.000	\$ 185.954.400	\$ 257.105.376	\$ 333.183.172
Ingreso Semestral (1)	\$ 28.800.000	\$ 60.192.000	\$ 94.292.640	\$ 131.223.226	\$ 171.109.903
Ingreso anual B2B (2)	\$ 67.500.000	\$ 139.050.000	\$ 214.832.250	\$ 295.036.290	\$ 379.859.223
Ingreso Semestral B2B (2)	\$ 22.500.000	\$ 46.350.000	\$ 71.610.750	\$ 98.345.430	\$ 126.619.741
Ingreso mensual B2B (2)	\$ 60.000.000	\$ 123.600.000	\$ 190.962.000	\$ 262.254.480	\$ 337.652.643
Ingresos Totales Anuales	\$ 531.348.155	\$ 1.113.014.449	\$ 1.750.331.154	\$ 2.447.574.406	\$ 3.209.335.462

Anexos 12: Capital de Trabajo

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ingresos	-	-	-	42.507.852	42.507.852	42.507.852	37.194.371	47.821.334	47.821.334	53.134.816	95.642.668	122.210.076
Costos insumos	-	-	20.000.000	30.664.088	30.664.088	30.664.088	26.206.077	40.122.099	40.122.099	44.580.110	80.244.198	102.534.254
Costos personal	-	-	-	1.240.000	1.240.000	1.240.000	1.240.000	1.240.000	1.240.000	1.240.000	1.240.000	1.240.000
Gastos	20.000	4.209.626	3.279.126	4.323.747	4.346.247	4.456.247	4.264.419	4.428.075	4.703.950	4.535.777	5.390.398	6.909.536
Iva determinado	0	0	0	0	0	0	891.047	1.509.336	853.320	838.904	995.396	2.171.334
Cotizaciones previsionales	-	-	-	430.000	570.000	570.000	570.000	570.000	570.000	620.000	570.000	620.000
Retención 10% Boleta Honorarios	-	-	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
Total líquido efectivo	(20.000)	(4.209.626)	(23.299.126)	5.830.017	5.667.517	5.557.517	4.002.828	(68.176)	311.965	1.300.024	7.182.675	8.714.952
Déficit acumulado	(20.000)	(4.229.626)	(27.528.752)	(21.698.735)	(16.031.218)	(10.473.700)	(6.470.872)	(6.539.048)	(6.227.084)	(4.927.060)	2.255.615	10.970.568