

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



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

Alumno: Mark 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.....	8
2.1 Industria	8
2.1.1 Análisis Macro entorno	8
2.1.2 Análisis Micro entorno.....	11
2.2 Competidores.....	13
2.3 Clientes	16
III. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR	16
3.1 Modelo de negocios	16
3.2 Descripción de la empresa.....	18
3.2.1 Capacidades de la empresa para llevar a cabo la propuesta de valor	18
3.2.2 Misión, Visión y Valores	19
3.2.3 Objetivos	19
3.2.4 Estrategia genérica	20
3.2.5 Ventaja competitiva	20
3.2.6 Factores Clave de Éxito	21
3.2.7 Oportunidades para el logro de las metas.....	22
3.2.8 Estrategia de entrada.....	22
3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión global	23
3.4 RSE y Sustentabilidad	24
IV. PLAN DE MARKETING	25
4.1 Objetivos de marketing y ventas	25
4.2 Estrategia de posicionamiento	25
4.3 Estrategia de segmentación	26
4.4 Estrategia de producto/Servicio	28
4.5 Estrategia de precio	29
4.6 Estrategia de distribución	29
4.7 Estrategia de comunicación y ventas.....	29
4.7.1 Imagen corporativa.....	29
4.7.2 Atributos del servicio	30

4.7.3 Publicidad	30
4.7.4 Promociones.....	31
4.8 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual	32
4.9 Presupuesto de marketing y cronograma.....	33
V. PLAN DE OPERACIONES	33
5.1 Estrategia, Alcance y Tamaño de las Operaciones	33
5.2 Flujo de Operaciones.....	34
5.3 Plan de Desarrollo e Implementación	34
5.4 Dotación.....	34
VI. EQUIPO DEL PROYECTO.....	34
6.1 Equipo Gestor	34
6.2 Estructura Organizacional.....	35
6.3 Incentivos y Compensaciones.....	35
VII. PLAN FINANCIERO.....	36
7.1 Supuestos	36
7.2 Estimación de Ingresos.....	36
7.3 Estimación de Costos y Gastos.....	36
7.4 Inversión Inicial.....	36
7.5 Capital de Trabajo	36
7.6 Estado de Resultado Proyectado.....	36
7.7 Flujo de Caja Proyectado	36
7.8 Balance Proyectado	36
7.9 Evaluación Financiera.....	37
7.9.1 Cálculo tasa de descuento.....	37
7.9.2 VAN, TIR, Payback, punto de equilibrio.....	37
7.9.3 Ratios financieros	37
7.9.4 Fuente de financiamiento	37
7.9.5 Análisis de Sensibilidad.....	37
VIII. RIESGOS CRITICOS	38
IX. PROPUESTA AL INVERSIONISTA	39
X. CONCLUSIONES.....	40
ANEXOS.....	41

Índice de ilustraciones:

Ilustración 1: Modelo 5 Fuerzas de Porter Fuente: Elaboración propia	11
Ilustración 2: Modelo Canvas Actual Fuente: Elaboración propia.....	17
Ilustración 3: Nuevo modelo Canvas Fuente: Elaboración propia	17
Ilustración 4: VRIO Fuente: Elaboración propia.	21
Ilustración 5: Posicionamiento de Universo Escolar Fuente: Elaboración propia.....	26
Ilustración 6: Logo corporativo. Fuente: Elaboración propia.....	30

Índice de Tablas:

Tabla 1: Matriz de perfiles competitivos Fuente: Elaboración Propia	15
Tabla 2: Estimación de la demanda Fuente: Elaboración propia.....	32
Tabla 3: Proyección de Crecimiento Fuente: Elaboración propia.	32
Tabla 4: Presupuesto de marketing Fuente: Elaboración propia.	33
Tabla 5: Riesgos externos. Fuente: Elaboración Propia.....	38
Tabla 6: Riesgos Internos. Fuente: Elaboración propia.....	38

Índice de Anexos:

Anexos 1: Resultados de encuesta Online.....	41
Anexos 2: Resultados de encuesta Online.....	42
Anexos 3: Ubicación factibilidad de locales.....	43
Anexos 4: Estimación de la demanda. Fuente: Elaboración propia.....	43
Anexos 5: Proyección de crecimiento en detalle. Fuente: Elaboración propia.....	43
Anexos 6: Capital de Trabajo.....	44
Anexos 7: Flujo de operaciones Cliente B2C. Fuente: Elaboración propia.....	44
Anexos 8: Flujo de operaciones Cliente B2C. Fuente: Elaboración propia.....	45
Anexos 9: Dotación. Fuente: Elaboración propia.	45
Anexos 10: Equipo Gestor. Fuente: Elaboración propia.	45
Anexos 11: Descriptores de roles. Fuente: Elaboración propia.....	46
Anexos 12: Remuneraciones del personal brutas. Fuente: Elaboración propia.....	47
Anexos 13: Estimación de Costos de venta.	47
Anexos 14: Estimación Gastos de Administración y ventas.	47
Anexos 15: Inversión Inicial	47
Anexos 16: Estado Resultado Proyectado	47
Anexos 17: Flujo de Caja Proyectado	48
Anexos 18:Balance Proyectado	48
Anexos 19: Evaluación Financiera.....	49
Anexos 20: Ratios Financieros	49

RESUMEN EJECUTIVO

El aumento en la industria de los artículos escolares en Chile, en parte está dado por el crecimiento de la población e inmigración en Chile¹, que ha generado un crecimiento en cantidad de inscripciones de alumnos tanto escolares como de estudios superiores. En este contexto nace una oportunidad de negocio, en donde se desea llegar a consumidores mediante una expansión por medio de apertura de locales comerciales, con la misma experiencia y procedimiento de compra que posee la empresa, actualmente ubicada en el sector de Meiggs, con la finalidad de acercar el barrio conocido por sus precios bajos, a otras comunas de Santiago. Sus beneficios se dan por el ahorro en tiempo de traslado, precios más convenientes y mayor seguridad y comodidad al momento de realizar una compra.

La ventaja competitiva de Universo Escolar se enmarca en la amplia variedad de marcas por producto, la auto atención para elección y toma de productos, junto con atención personalizada que apoya con detalle de características y recomendaciones de productos, sumado a precios competitivos, esto hace del servicio una experiencia de compra única.

En la industria existe gran número de competidores como Librerías, Bazares, Supermercados, Tiendas Barrio Meiggs, de los cuales se considerarán directos según la ubicación geográfica por apertura de local de la región metropolitana.

El mercado objetivo al cual se desea llegar corresponde al cliente directo como estudiantes, padres, apoderados y profesionales. Asimismo, mediante convenios con colegios y casas de estudio, o bien con clientes con relacionamiento del negocio como lo son comerciantes de almacenes, feriantes y Pymes.

Respecto al análisis financiero, se requiere de un capital inicial de 49,6 millones de pesos. 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 es rentable.

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

I. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

La industria de los artículos escolares y oficina en Chile ha ido en aumento, esto ligado con el aumento de la población e inmigración en Chile², lo cual genera un aumento en el número de alumnos escolares.

Hoy en día el mercado de artículos escolares va innovando respecto de la variedad de artículos escolares para el desarrollo escolar de los estudiantes. Existe una tendencia por desarrollar productos más elaborados para el trabajo de los estudiantes (No solo se vende pliego de goma eva, sino que caras, números o figuras de esta). Esto obliga a tener una gran variedad de productos, lo que beneficia a las librerías, Bazares o locales de Barrio Meiggs que cuentan con mayor espacio para presentar productos a diferencia de Supermercados y Multi-tiendas. La oportunidad observada es que las personas de los sectores estudiados no tienen un lugar cercano para realizar compras de artículos escolares u oficina, con la experiencia y procedimiento de compra que posee el actual local ubicado en el sector de Meiggs, que se desea expandir por medio de apertura de locales comerciales, acercando de alguna manera el barrio conocido por sus precios bajos a otras comunas de Santiago, ahorrando tiempo de traslado, beneficiándose con precios más convenientes y brindando mayor seguridad y comodidad al momento de compra de los futuros clientes.

Además las personas del segmento ABC1, C2³ al cual se quiere llegar, terminada la temporada escolar en los meses de Febrero y Marzo, ven reducida su oferta de compra, acotada a librerías, dado que las multi-tiendas y supermercados cambian sus productos al término de la temporada, y Meiggs queda lejano a los sectores de tránsito del consumidor al que se apunta, por tanto existe una oportunidad, dada la menor competencia durante el año, y altos precios de productos que ofrecen las librerías.

Se identifica la necesidad de casas de estudio que generan compras de listas de útiles escolares para sus alumnos, principalmente en colegios municipales, subvencionados, particulares subvencionados y particulares. Este tipo de cliente B2B tiene una cuota de participación importante en las ventas del actual local comercial, principalmente de casas de estudio aledañas al establecimiento, por tanto, se espera replicar necesidad según ubicación estratégica de apertura de negocios, emulando la experiencia y casos de éxito de otras empresas que iniciaron de la misma manera como 'Pichara' o 'Casa Royal'.

² <http://www.censo2017.cl/descargas/home/sintesis-de-resultados-censo2017.pdf>

³ http://www.adimark.cl/medios/estudios/mapa_socioeconomico_de_chile.pdf

La investigación de mercado realizada indica que este tipo de artículos no se da mediante compra por internet, dado que es complejo comparar productos sin verlos o tocarlos, y por lo general, la canasta al tener gran cantidad de productos demanda mucho tiempo para generar la compra, a diferencia de mochilas, uniformes o zapatos que su preferencia es a comprarlos en internet.

El potencial mercado al que se busca llegar es al segmento ABC1, C2 de las comunas de Ñuñoa, Peñalolén, La Reina y Las Condes, con población de 1 millón de personas⁴.

En base a la necesidad detectada y explicada anteriormente, se desarrollará el plan de negocios del proyecto “Universo Escolar”, el cual consistirá en propiciar 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 gracias a esto 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, además de ahorrarse dinero.

El equipo encargado de gestionar la 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, sumado a que la empresa ya conoce el negocio, tiene la capacidad para generar nuevos clientes y recursos monetarios para la expansión, dado todo el análisis previo y la tendencia de la industria se determina que el proyecto es escalable a otras comunas de la Región Metropolitana y del país.

⁴ <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. es una empresa que se encuentra dentro de la industria de servicio de comercio mayorista y minorista, más específicamente en la venta de artículos escolares y de oficina, se ofrece una gran variedad de productos para cubrir diversas necesidades tanto dentro de una empresa como un establecimiento educacional.

En la actualidad las exigencias de los clientes aumentan cada año, es por esto que la industria ha tenido que ponerse al día en cuanto a nuevos productos y servicios, pero por sobre todo en fortalecer los canales de distribución que tienen para poder consolidarse dentro del mercado. La calidad y las tendencias de moda son los aspectos diferenciadores para que los clientes estén dispuestos a pagar un mayor precio.

Su mayor demanda en Chile es en el 1er trimestre donde se producen hasta un 50% de las ventas anuales, generando una gran cantidad de empleo por la temporada, su funcionamiento va estrechamente ligado al estado de la economía del país, esto debido a que no son bienes de primera necesidad por lo que se recurrirá a productos más económicos o a reutilizar para cumplir con las listas.

Debido a que hoy en día es un sector que está en constante crecimiento motiva a que se creen nuevas empresas dentro de la industria.

2.1.1 Análisis Macro entorno

El análisis PESTEL del macro entorno de la industria da a conocer la existencia de una real oportunidad de negocio, sumado a un ambiente propicio para la expansión de la compañía.

	Amenazas	Oportunidades
Político	- Guerra comercial entre Estados Unidos y China, nuevas políticas del gobierno estadounidense sobre el alza de impuestos genera conflictos económicos	- 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.

	<p>que conllevan una respuesta de China.⁵</p> <ul style="list-style-type: none"> - Decreto sobre visas de trabajo temporarias para extranjeros debido a sus restricciones dificultará el contratar extranjeros.⁶ - Cambio de ministros del gabinete del Presidente Piñera genera un ambiente de incertidumbre. 	
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.⁷ - 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 trabajadores en Chile implicaría un mayor gasto para las empresas para poder suplir esos días adicionales.⁸ 	<ul style="list-style-type: none"> - La proyección de crecimiento para las comunas de La Reina, Las Condes y Vitacura para mayores de 25 del 2018 al 2020 es de un 2,0% lo que generará

⁵ https://www.cnnchile.com/economia/como-afectara-la-guerra-comercial-a-chile_20180706/

⁶ <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>

⁷ <https://www.bloomberg.com/latam/blog/banco-central-de-chile-eleva-pronostico-de-inflacion-para-2018/>

⁸ <https://www.cooperativa.cl/noticias/pais/trabajo/proyectos/proyecto-que-aumenta-dias-de-vacaciones-gobierno-estudiara-eliminar/2018-03-16/134311.html>

	<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. 	<ul style="list-style-type: none"> - una mayor demanda de productos. - En Chile el 87,4% de los hogares cuentan con internet ya sea por red fija, móvil o ambas.⁹
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.

⁹ <http://www.t13.cl/noticia/nacional/el-874-hogares-chile-tiene-acceso-internet>

2.1.2 Análisis Micro entorno

Un aspecto fundamental para el desarrollo de una estrategia competitiva, es analizar la industria en donde se busca competir, para esto se utilizará el modelo Porter.

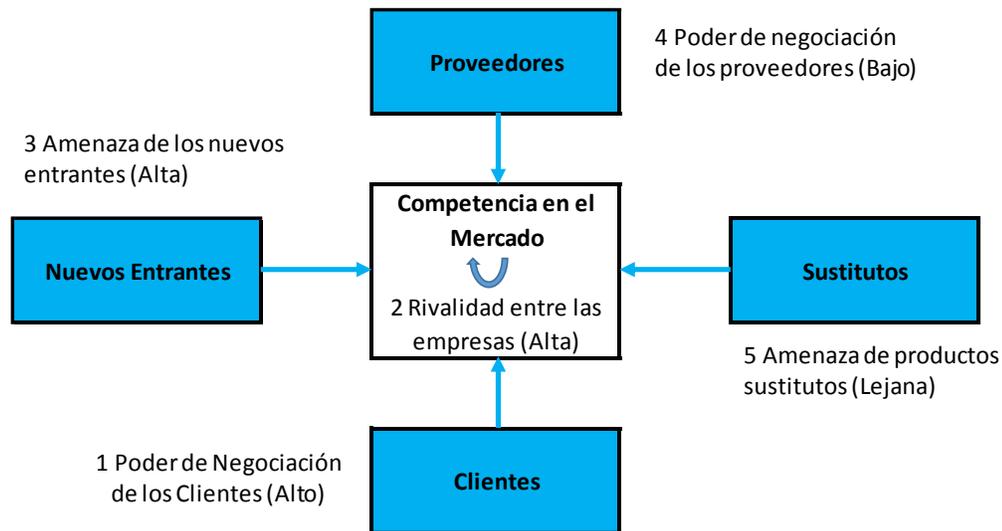


Ilustración 1: Modelo 5 Fuerzas de Porter Fuente: Elaboración propia

Poder de negociación de los Proveedores: Bajo

Los principales proveedores son Artel, Libesa, Torre, Faber Castell, Bic, Fila, Colón y empresas chinas que le producen a las empresas anteriormente mencionadas y que proveen directamente al mercado sus artículos con las especificaciones que las empresas requieran, todos poseen una amplia gama de productos dentro de los cuales se encuentran lápices, Cuadernos, pegamentos, papelería entre otros. Al existir una alta oferta de proveedores el poder de negociación que tienen los proveedores es bajo.

Amenaza de productos Sustitutos: Lejano

Se consideran como sustitutos a los tablets, notebooks o herramientas tecnológicas que permiten realizar actividades como escribir, colorear o dibujar, pero para que esto pueda ser realidad se requiere cambiar la forma de enseñanza, lo cual es un proceso al largo plazo y que no reemplazará completamente la utilización de productos escolares y de oficina adicional a esto el costo de adquisición de estos productos es muy alto, por lo que no existe una real amenaza de productos sustitutos.

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, pero esto beneficia a las grandes empresas ya que estos pequeños entrantes no tienen acceso a comprarle directamente a los proveedores antes mencionados por los altos volúmenes de compra requeridos, por lo que tienen que recurrir a los grandes competidores, esto no es problema ya que estos pequeños negocios abastecen a pequeños nichos o sectores en donde las grandes empresas no llegan.

Poder de negociación de los Clientes: Alto

Dado que el costo de cambio es bajo y los productos son homogéneos los clientes tienen un alto poder de negociación, se requiere buscar una fidelización del cliente a la empresa, el servicio es clave ya que todos ofrecen productos similares, los principales objetivos de las empresas del rubro son tener una amplia variedad y precios accesibles ya que los clientes buscan tener todos los productos en un solo lugar y al menor costo posible.

Rivalidad entre los competidores: Alto

La rivalidad se debe a que los productos dentro de la industria son homogéneos, existen gran número de competidores directos e indirectos los cuales buscan una manera de ganar mayor cuota de mercado y así mejorar su posición.

- **Competidores:** En la industria de los artículos escolares y oficina, existen muchos competidores dada su baja barrera de entrada; Por lo cual, existe una lucha entre ellas.
- **Crecimiento de la industria:** La industria ha ido en incremento, y se proyecta que siga creciendo dado el aumento de la población en Chile sumado al bienestar económico con que hoy se encuentra la economía.
- **Costos Fijos:** La industria no posee altos costos fijos de mano de obra, ni bodegaje, solo basta tener lugar y una patente para poder abrir el negocio.
- **Diferenciación:** Es complejo obtener una diferenciación, sin embargo, en el segmento al que se quiere entrar, hay oportunidades de diferenciación en el servicio, por lo que la decisión del comprador dependerá del precio, servicio y variedad de productos. Al no existir una marcada diferenciación, la competencia es aún mayor y se buscará competir por precios competitivos y experiencia de compra. Un factor importante para poder competir son las economías de escala que están presentes dentro de la industria.

- **Competidores diversos:** En esta industria existen competidores diversos, poseen distintas metas y estrategias, por ejemplo, Dimeiggs tiene una ubicación estratégica dentro del barrio Meiggs y sectores de menos recursos económicos, en cambio lápiz López tiene una ubicación estratégica dentro de centros comerciales o strip center en sectores más acomodados, lo que muestra un claro interés expansionista de algunos competidores y refuerza que existe una alta rivalidad entre los competidores
- **Barreras de salida:** No existen mayores barreras de salida, bajos costos fijos de salida, no hay restricciones gubernamentales ni activos especializados

2.2 Competidores

En la industria existen un gran número de competidores como Librerías, Bazares, Supermercados, Multi-tiendas, Tiendas Barrio Meiggs, para poder analizarlos los dividiremos entre directos e indirectos.

Competidores Directos:

Barrio Meiggs: Latina, América, El Sultán y Pinocho son las principales tiendas dentro del sector, sus características son tener bajos precios (por mayor y detalle), amplios locales con un gran surtido de productos, el servicio es personalizado por medio de vendedores especializados en el rubro de los artículos escolares y de oficina, solo cuentan con 1 local comercial en el núcleo de la industria en la actualidad.

Dimeiggs: Si bien tiene dos tiendas ubicadas en el sector de barrio Meiggs hay que hacer una diferenciación respecto a las anteriormente mencionadas, esto debido a que es la única compañía que se ha expandido incluso llegando fuera de Chile, en la actualidad cuenta con 10 tiendas dentro de Santiago ubicadas en sectores de menos ingresos como Puente Alto y Maipú entre otros, la venta es por medio de atención personalizada o autoservicio, cuentan con una plataforma online para la venta de útiles escolares recibiendo alrededor de 80 diarias en temporada,

Supermercados: Jumbo, Lider, Tottus, Santa Isabel se encuentran ubicados en todas las comunas del País, si bien los artículos escolares no son su fuerte, todos cuentan con una parte

dedica a este rubro, los productos vienen en formato de pack o blíster a diferencia de las librerías que son por unidades su stock es limitado en cantidad en las góndolas y a variedad, por lo general no se logra encontrar una lista completa en estos locales son un adicional a las compras domésticas y sirven para obtener la base de las listas. En la actualidad Jumbo ha creado una página especial para la venta de listas escolares en temporada.

Lápiz López y Librería Nacional son pequeñas tiendas especializadas en la venta de artículos escolares de alta calidad, con tiendas (30 y 39 locales respectivamente en Santiago y sus alrededores) ubicadas dentro de centros comerciales como sus puntos estratégicos dentro del negocio, su diferenciación está en el servicio que prestan con atención personalizada y auto servicio.

Competidores Indirectos:

Bazares y Feriantes estos locales comerciales o puestos por lo general solo venden los productos escolares en la temporada como una forma de generar mayores ingresos y se repite para las diferentes temporadas semana santa con los chocolates, día del niño con regalos, navidad con el papel de regalo etc., son comercios más oportunistas que durante el resto del año no serán competencia para la empresa.

Multi-tiendas si bien se encuentran en todo el país y cerca de los hogares de las personas, tienen un stock muy limitados de productos ya que su fuerte son los uniformes escolares y zapatos solo para la temporada, se ha visto un alza importante en la venta de estos productos vía internet.

Por medio de la matriz de perfiles competitivos se busca evaluar las principales características de los competidores:

Competidores	Gama de Productos	Calidad de los Productos	Experiencia	Ubicación	Prestigio de la Empresa	Precios	Promedio
Dimeiggs	3,0	2,0	2,0	3,0	3,0	3,0	2,7
Latina	3,0	2,0	3,0	2,0	2,0	3,0	2,5
América	3,0	2,0	3,0	2,0	2,0	3,0	2,5
El Sultán	3,0	2,0	3,0	2,0	2,0	3,0	2,5
Pinocho	3,0	2,0	3,0	2,0	2,0	3,0	2,5
Lápiz López	2,0	3,0	3,0	3,0	3,0	1,0	2,5
Librería Nacional	2,0	3,0	3,0	3,0	3,0	1,0	2,5
Jumbo	1,0	2,0	1,0	3,0	3,0	1,0	1,8
Tottus	1,0	2,0	1,0	3,0	3,0	1,0	1,8
Lider	1,0	2,0	1,0	3,0	3,0	1,0	1,8
Santa Isabel	1,0	2,0	1,0	3,0	3,0	1,0	1,8

Tabla 1: Matriz de perfiles competitivos Fuente: Elaboración Propia

Características a evaluar:

- Gama de Productos: Evalúa la cantidad de productos y marcas que ofrece cada competidor.
- Calidad de los Productos: Evalúa la calidad de los Productos que ofrece cada competidor.
- Experiencia: Evalúa la experiencia que vive el consumidor dentro de la tienda.
- Ubicación: Evalúa la cercanía o accesibilidad de las tiendas.
- Prestigio de la Empresa: Evalúa el conocimiento de los clientes sobre la empresa.
- Precios: Evalúa los precios promedios que ofrecen los competidores para un mismo producto.

De la matriz se desprende que el competidor mejor evaluado es Dimeiggs con un 2.7, le siguen los locales de barrio Meiggs junto a Lápiz López y Librería nacional con un 2.5, y finalmente los supermercados con un 1.8, de lo anterior se aprecia que aún existe un potencial de crecimiento en las características estudiadas.

2.3 Clientes

B2C:

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.

- Alumnos: Estudiantes de enseñanza media y universitarios de entre 15 y 25 años, que buscan pocos productos para una tarea o trabajo en particular, esto hace que sean clientes regulares.
- Padres y Apoderados: Personas de 25 a 50 años que buscan comprar los útiles escolares para sus hijos, son clientes generalmente de temporadas con grandes compras y regulares para pequeñas compras.
- Profesionales: Personas sobre 25 años que buscan comprar artículos de oficina para sus proyectos personales

B2C con relacionamiento B2B:

Colegios y casas de estudio, los cuales deseen hacer uso del servicio para compra de artículos de escritorio a mayor escala, para que sus alumnos y profesores (usuarios finales) los utilicen. Comerciantes de almacenes, feriantes entre otros, los cuales deseen hacer uso del servicio de compra de artículos de escritorio a mediana escala, para venta final a padres, apoderados, alumnos, profesionales, entre otros.

Pymes, las cuales deseen hacer uso del servicio de compra de artículos de escritorio a mediana escala para el funcionamiento de su empresa.

III. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR

3.1 Modelo de negocios

Universo Escolar es una empresa en la cual los usuarios pueden acceder a los artículos de escritorio que necesitan para desarrollar su año escolar, técnico, universitario o de trabajo. Los beneficios que presenta la compañía se presentan en sus precios competitivos, modelo de atención y servicio al cliente, variedad de productos, cercanía con el usuario mediante establecimiento ubicado cercano a recintos estudiantiles, entre otros, lo que se buscará replicar con la apertura de locales, llevando el servicio y precios convenientes del actual local

del barrio Meiggs a clientes de otras comunas, que además requieren cercanía y seguridad al momento de realizar una compra.

El modelo de negocio de Universo Escolar se muestra utilizando la metodología Canvas, que presenta la empresa en la actualidad y el modelo Canvas propuesto como nuevo modelo de negocio, en la ilustración 2 y 3.

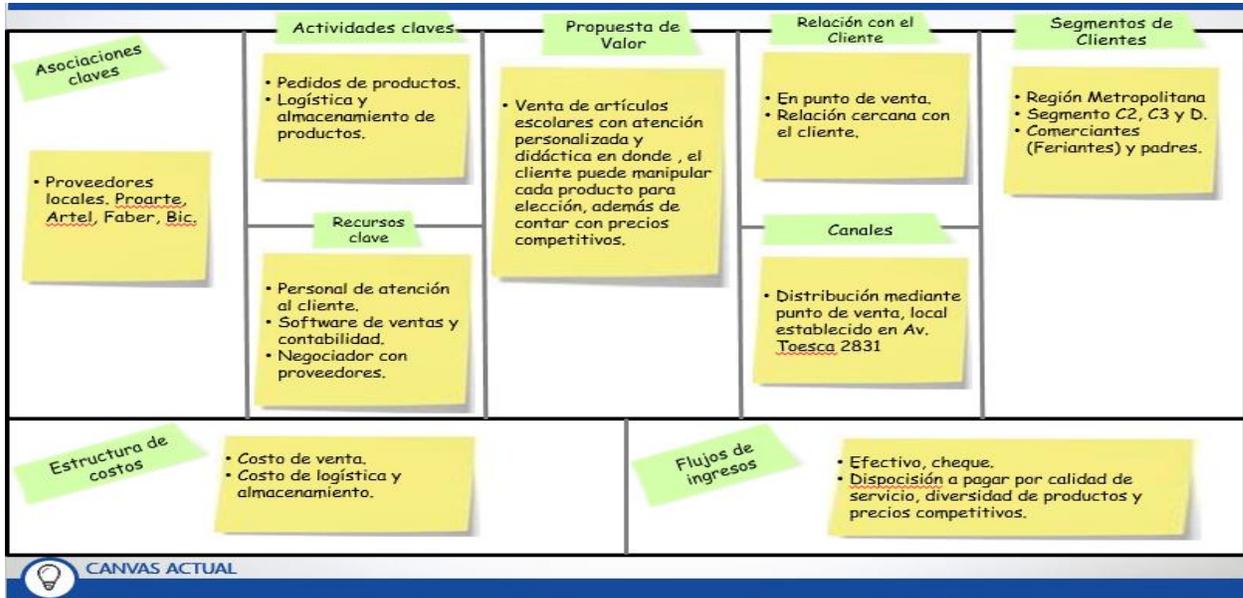


Ilustración 2: Modelo Canvas Actual Fuente: Elaboración propia

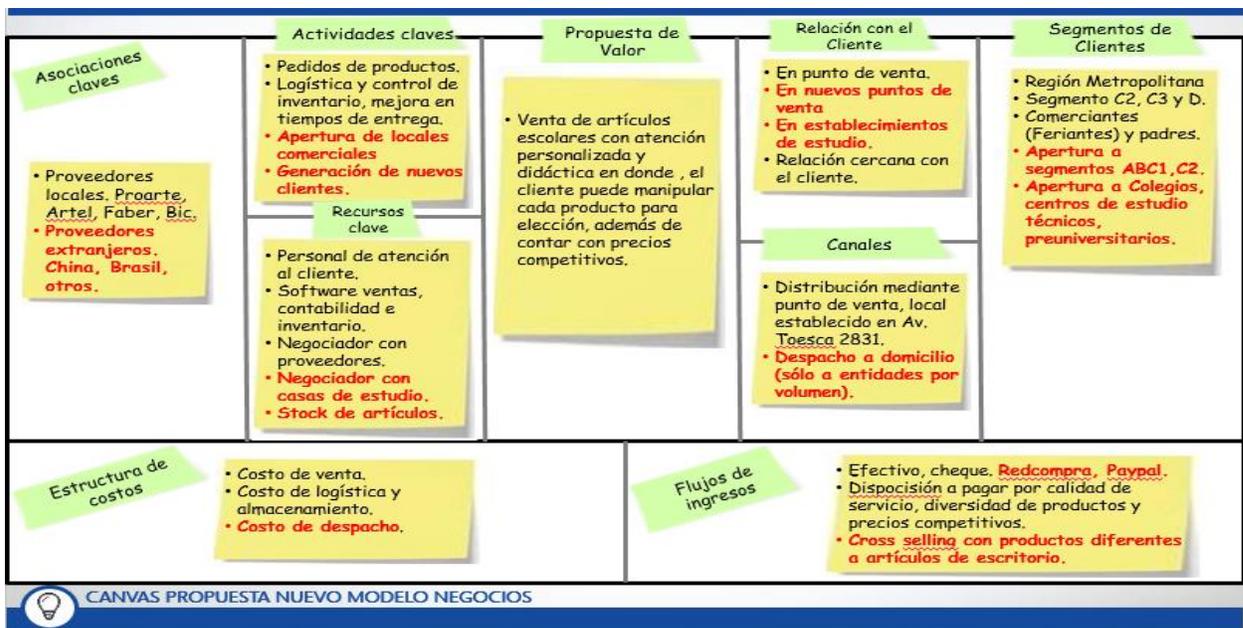


Ilustración 3: Nuevo modelo Canvas Fuente: Elaboración propia

Del análisis de la industria y del Modelo Canvas se desprende el análisis 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.

3.2 Descripción de la empresa

Universo Escolar es una empresa constituida, de nombre o 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 de Pseli Navarrete e Hijos Ltda. son Maher Pseli J. y María Navarrete Sepúlveda, quienes cuentan con más de 30 años de trayectoria. En su afán de buscar crecer como empresa, ahora sus hijos, dos emprendedores con estudios de Ingeniería Civil Industrial, que están finalizando un postgrado en Administración, con desarrollo profesional en industrias

aeronáuticas y minería, han adquirido experiencia en el área comercial, marketing, negociación, recursos humanos y creación de empresas.

Hoy en día se cuenta con una lista de contactos de empresas del rubro, lo cual permitirá acceder a una mayor cantidad de información útil para el desarrollo del estudio. Por tanto, el haber trabajado en la industria desde temprana edad dada la empresa familiar, se cuenta con conocimiento previo de la industria, sumado a lo investigado para el desarrollo del presente plan de negocios.

3.2.2 Misión, Visión y Valores

Misión:

Mejorar la experiencia de compra de los consumidores a través de la calidad del servicio entregado y de nuestra variedad de productos para ayudar en el desarrollo y aprendizaje escolar.

Dar las herramientas necesarias para enfrentar el año escolar a través de la calidad de nuestros productos y calidad de servicio.

Visión:

Ser el mejor servicio para adquirir artículos escolares en la Región Metropolitana.

Valores:

Diversidad: Dar las herramientas necesarias para desarrollar el año escolar en base a la variedad de artículos que requiere el consumidor.

Calidad: Enfoque en que la experiencia de compra y servicio del cliente sea de excelencia.

Pasión: estar comprometidos con el corazón y con la mente.

3.2.3 Objetivos

Objetivos a corto plazo (1 año)

- ✓ Expansión de la empresa mediante la apertura de 1 local comercial por año.
- ✓ Cerrar convenios de listas escolares con colegios del sector a razón de 3 convenios por año o por local comercial.
- ✓ Alcanzar 75 registros de nuevos clientes por año, definidos como comerciantes que solicitan factura, a incorporar en la base de datos.
- ✓ Obtener 1.300 seguidores en Instagram.

Objetivos a largo plazo (5 años)

- ✓ Expansión de la empresa mediante la apertura de 5 nuevos locales comerciales.
- ✓ Cerrar 15 convenios de listas escolares con colegios del sector.
- ✓ Obtener 4.000 seguidores en Instagram.

3.2.4 Estrategia genérica

La empresa utilizará la estrategia genérica de enfoque en costos, debido a que solo abarca a un segmento de clientes: mujeres u hombres entre 10 y 27 años, que estudien en colegios, institutos o universidades del sector en donde se ubicará el establecimiento comercial de expansión, además de los apoderados de entre 25 a 60 años, que trabajen y que pasen a dejar y buscar a sus hijos. Dentro de los sectores a los que se quiere expandir la empresa, el grupo socioeconómico al que se apunta es el ABC1, C2. Al existir mucha competencia se necesita tener bajos costos para competir en una industria con productos homogéneos.

Ya con el enfoque de costos definido para Universo Escolar, se busca lograr tener un servicio de venta de artículos escolares distinto al que se tiene en el sector, en el cual ofrece una experiencia de compra diferente a la competencia, donde el cliente tiene mayor variedad de productos, tiene la opción de tomar, comparar y elegir cada producto con sus propias manos, a un mejor precio respecto de la competencia del sector, además de cercanía respecto de la casa de estudio o vivienda del cliente acercando los precios competitivos del barrio Meiggs a la comuna, de tal manera que encuentre todo lo que necesita en un mismo lugar, en un ambiente diseñado para tener una gran experiencia de compra que tenga como finalidad ayudar con mejores artículos escolares para el desarrollo del año de estudio.

3.2.5 Ventaja competitiva

De las asociaciones, recursos y actividades claves, se desprende la competencia central de Universo Escolar, en donde la amplia variedad de marcas por producto, la auto atención para elección y toma de productos a agregar a la cesta, junto con atención personalizada que apoya con detalle de características y recomendaciones de productos, junto a precios competitivos, este conjunto de ventajas son el soporte de cómo tener una experiencia única y diferente de compra, (aspectos valorados por el cliente), modelo destacado por clientes en local comercial

actual, en donde existe gran cantidad de competidores, que se espera ampliar en nuevas ubicaciones escogidas en base a las variables más relevantes con las que se estudiaron las ubicaciones de expansión, como lo son cercanía con casas de estudio, sector de emplazamiento (sector comercial, cercanía a edificios), área para operar [m²], costo por [m²] y estacionamientos. Estas ventajas descritas para que tengan buen resultado, requieren de personal de trabajo empático que entregue una gran atención hacia el cliente, de manera de construir una relación a largo plazo y así mantenerlo cautivo.

A esta competencia central se le aplicará el análisis VRIO para así determinar si es o no una ventaja competitiva.

Análisis VRIO

Valioso Aspectos valorados por el cliente, los cuales consideran necesarios para tener una mejor atención, además de una variedad de marcas y productos.	Raro Actualmente los competidores no poseen esta metodología de venta, por lo tanto Universo Escolar sería único en términos de experiencia de compra.
Inimitable Imitable en el mediano plazo, 3 años.	Organizacional La empresa posee conocimiento del rubro y la capacidad de explotar la competencia central dado su equipo humano.

Ilustración 4: VRIO Fuente: Elaboración propia.

Del análisis anterior se concluye que la competencia central si es una ventaja competitiva, teniendo como finalidad que el cliente piense en Universo Escolar en momentos en los cuales se requiera de artículos de escritorio, principalmente en períodos previos al inicio y mediados de año escolar, y de manera mensual para reposición periódica de estudiantes, trabajadores y comerciantes que trabajen el mismo rubro.

3.2.6 Factores Clave de Éxito

- ✓ Bajos costos de los productos (Por volumen de compra y nuevos proveedores)
- ✓ Ubicación estratégica, de acuerdo a variables que inciden en la demanda y operación del negocio.
- ✓ Infraestructura adecuada en cuanto a m² y diseño, de acuerdo a método de venta.

- ✓ Innovación en los servicios ofrecidos.
- ✓ Capacitación continua del equipo humano, vendedores y bodegueros, para un buen servicio al cliente.
- ✓ Penetración en área de ubicación estratégica, redes sociales, y posteriormente una expansión mediante 1 local comercial por año, con esto se busca el recuerdo de la marca en la mente del consumidor.

3.2.7 Oportunidades para el logro de las metas

- ✓ Red de contactos para la obtención de mejores precios.
- ✓ Modelo de venta diferente que hace proceso de compra más amigable y rápido, siendo una novedad en cuanto a experiencia de compra del cliente.
- ✓ Amplio tamaño de mercado con alto potencial para ingresar.
- ✓ Actuales proyectos de construcción de edificios en el sector, lo que conllevaría mediante estrategia de captación a un mayor número de clientes.
- ✓ Servicio no desarrollado en los sectores estudiados de ubicación.
- ✓ Capacidad de realizar cross-selling en los distintos períodos del año, dado el giro comercial de paquetería, librería, juguetería e importaciones que posee la empresa.

3.2.8 Estrategia de entrada

La estrategia de entrada consistirá en dar a conocer a Universo Escolar en sector cercano a la ubicación estratégica de locales comerciales de expansión, en donde se encuentran casas de estudio (principales consumidores), zona de edificios y calles principales de gran afluencia que presentan potenciales clientes, por tanto, mediante la presencia y entrega de panfletos a apoderados a la salida de colegios, publicidad en letrero, además de redes sociales (Instagram, Facebook), que dará a conocer los servicios, beneficios y promociones de apertura.

Por otro lado, se considerará que la página web aparezca como prioridad en las búsquedas de Google u otros mediante el nombre de la marca o listas escolares, para esto se utilizará las herramientas SEO (*search engine optimization*) y SEM (*search engine marketing*).

Además, se buscarán reuniones con administración de colegios, casas de estudios, y oficinas, para buscar convenios o ventas a mayor escala de venta de artículos.

A medida que llegan nuevos clientes, el enfoque se centrará en la atención al cliente mediante el nuevo modelo de atención, sumando un artículo de regalo por compras en el establecimiento, buscando generar potenciales clientes mediante el boca-oído.

3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión global

La estrategia escogida será la de crecimiento intensivo en mercados nuevos con nuestro modelo de negocios descrito, en el cual se considerará la expansión a nuevas comunas en el mediano plazo y grandes ciudades de Chile en el largo plazo, ciudades que tengan una alta concentración de colegios, edificios y locales comerciales, de manera de cubrir las necesidades identificadas en el consumidor junto con una alta demanda de artículos de escritorio para el desarrollo escolar. Dentro de la Región Metropolitana, ya se está establecido en Santiago Centro, y de acuerdo al modelo y oportunidad de negocio es que se contemplarán las comunas de Peñalolén, La Reina, Ñuñoa y Providencia, Las Condes y Vitacura en el corto y mediano plazo.

Las ciudades de Antofagasta, Viña del Mar y Concepción, en regiones, por su alta concentración de población y variables descritas son las que se espera expandir el negocio en el largo plazo.

Se ha seleccionado esta estrategia de crecimiento, dado que la empresa ya posee la experiencia de estar establecido con un local comercial por años e identificó una oportunidad de expansión, además se generarían economías de escala en cuanto a costos, ya sea de logística, almacenamiento y distribución, proveedores, personal administrativo, entre otros, por lo que se proyecta queda bastante mercado por abarcar.

3.4 RSE y Sustentabilidad

Las empresas están jugando un rol social y medioambiental mucho más activo cada día, por lo cual Universo Escolar no debe quedar ajeno a esta realidad, incluyendo a los siguientes actores en su esencia:

	Objetivo o Resultado	Nivel de Interés	Nivel de Influencia	Estrategias
Colaboradores	Mejorar la calidad de vida de los colaboradores	Alto interés	Alta influencia	A través de actividades; 3 días hábiles adicionales a los 15 días legales al año, tarde de cumpleaños libre, entre otros.
Comunidad	Aportar a la Comunidad	Alto interés	Alta influencia	Donar artículos escolares fuera de temporada en buenas condiciones a colegios vulnerables que lo requieran, para apoyar en el desarrollo y aprendizaje de los niños que más lo necesitan.
Proveedores	Generar un fortalecimiento mutuo, a través de generar altos volúmenes de compra.	Alto interés	Alta influencia	A medida que los volúmenes de compra crecen, los proveedores ofertan tarifas más convenientes (economías de escala), por tanto la política de expansión beneficiará a ambas partes a medida que crezca el negocio.
Clientes	Entregar un servicio de calidad que contribuya al bienestar y desarrollo escolar y académico de los clientes, garantizando su satisfacción.	Alto interés	Alta influencia	Mejora continua en los servicios; capacitando al personal para que entregue un servicio de calidad, presentando variedad de artículos escolares.
Medioambiente	Reciclaje y reducción de energía	Bajo interés	Baja influencia	Separación de cartón, plástico y basura. Los dos primeros para enviar a reciclaje. Utilización luces LED en todas las instalaciones, artefactos de bajo consumo de electricidad.

IV. PLAN DE MARKETING

4.1 Objetivos de marketing y ventas

Se establecen los objetivos en los aspectos de Marketing, como tal, y Ventas:

Marketing

- ✓ Lograr 3 nuevos convenios con casas de estudio el primer año, llegando a 15 convenios al quinto año para clientes B2C con relacionamiento B2B.
- ✓ Lograr una captación de 75 clientes denominados comerciantes B2C con relacionamiento B2B al primer año.
- ✓ Lograr un nivel de satisfacción del cliente sobre el 75% para el primer año, y un 85% al quinto año, medido una vez al año.
- ✓ Posicionar la marca en Instagram, logrando 1.300 seguidores el primer año, hasta llegar a los 4.000 al quinto año.

4.2 Estrategia de posicionamiento

En base a las necesidades del consumidor y comportamiento de la competencia, se determinan los ejes de posicionamiento: Precio y Servicio(Calidad). Al hablar de Servicio, se refiere a procedimiento y experiencia de compra.

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.

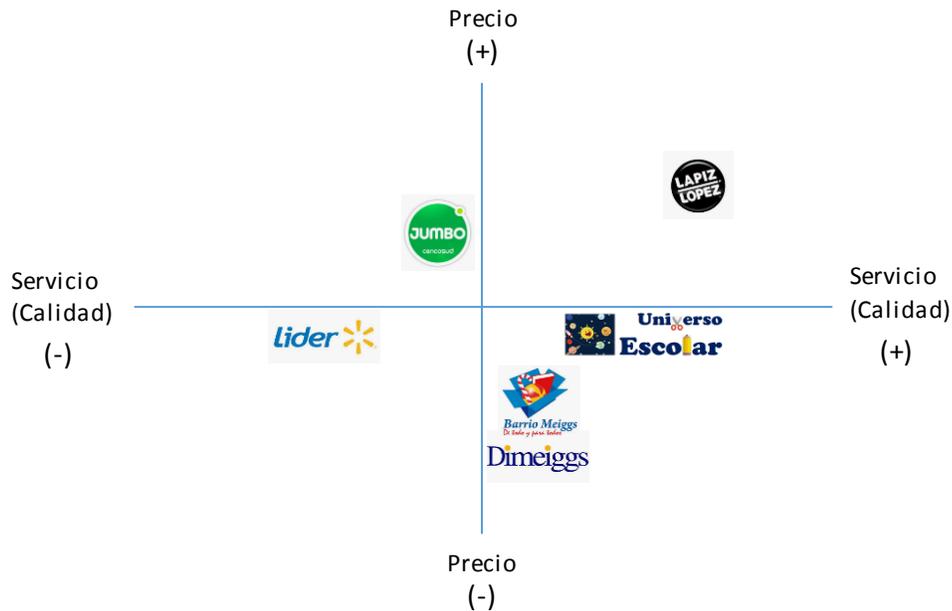


Ilustración 5: Posicionamiento de Universo Escolar Fuente: Elaboración propia.

4.3 Estrategia de segmentación

Los clientes se dividen de acuerdo a:

B2C:

Principal cliente, corresponde a las 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 con relacionamiento B2B:

Colegios, casas de estudio, los cuales deseen hacer uso del servicio para compra de artículos de escritorio a mayor escala, para que sus alumnos (usuarios finales) los utilicen.

Comerciantes de almacenes, feriantes, otros, los cuales deseen hacer uso del servicio de compra de artículos de escritorio a mediana escala, para venta final a padres y apoderados, alumnos, profesionales, entre otros.

Pymes, las cuales deseen hacer uso del servicio de compra de artículos de escritorio a mediana escala para el funcionamiento de su empresa.

Macro segmentación de Clientes B2C

Demográficas y geográficas: Padres y apoderados, alumnos, profesionales que trabajen o estudien en las comunas a donde se quiere llegar, dentro de la Región Metropolitana, (comuna de La Reina, Ñuñoa, Providencia, Las Condes), de manera de acercar este servicio con precios competitivos y variedad de productos al cliente.

Hombres y mujeres considerados en un rango de edad bastante amplio, de 12 a 60 años, dado que el cliente puede ser quien tiene el poder adquisitivo (padres o profesionales) o el consumidor final (alumno).

Psicográficas: Clase social ABC1, C2 preocupados de dar la mejor educación posible, que entregue las herramientas necesarias para el desarrollo del alumno, desde la etapa inicial de jardín hasta estudios técnico/universitario.

Comportamiento de uso: B2C servicio utilizado una vez por mes, con compras principales en febrero y agosto, previo inicio de clases y segundo semestre, para luego generar compras menores a medida que solicita la casa de estudio del alumno.

Comportamiento de compra: Servicio que se puede adquirir durante todo el año (a diferencia de competidores de retail), vía presencial, vía telefónica o vía online mediante listas o pedidos por correo electrónico, con retiro en local comercial o despacho asociado a un cargo adicional. Tabla de precios diferenciados por cantidad de compra, (precio de detalle o precio de mayor). La expansión abarcará una forma de pago en efectivo, tarjeta de crédito y débito. Según la temporada, mes del año, se accederá también a servicios complementarios (cross-selling) dado la patente comercial de juguetería, paquetería, librería e importaciones, ofreciendo artículos adicionales para el día de la madre, padre, niño, Halloween, navidad, entre otros.

Macro segmentación de Clientes B2C con relacionamiento B2B

Demográficas y geográficas: Empresas de tamaño pequeño (comerciantes, dueños de almacenes) y Casas de Estudio, que se sitúen en las comunas a donde se quiere llegar, dentro de la Región Metropolitana, (comuna de La Reina, Ñuñoa, Providencia, Las Condes).

Psicográficas: Clase social ABC1, C2.

Empresas de tamaño pequeño, preocupados de entregar los artículos escolares necesarios para los alumnos de distinta edad.

Casas de Estudio, preocupados de dar la mejor educación posible, que entregue las herramientas necesarias para el desarrollo del alumno, desde la etapa inicial de jardín hasta estudios técnico/universitario.

Comportamiento de uso:

B2C con relacionamiento B2B servicio utilizado dos veces por año, en relación a casas de estudio que entregan útiles a alumnos para inicio y mediados de año.

En relación a comerciantes de almacenes, feriantes, el servicio es utilizado dos veces por mes, esto para reposición de stock y venta minorista. La frecuencia en los meses de febrero y agosto incrementa dada la vuelta a clases de los alumnos.

Comportamiento de compra: Servicio que se puede adquirir durante todo el año, vía presencial, vía telefónica o vía online mediante listas o pedidos por correo electrónico, con retiro en local comercial o despacho asociado a un cargo adicional. Precios de mayorista (por volumen de compra). La expansión abarcará una forma de pago en efectivo, tarjeta de crédito y débito, contra factura, exenta a 30 días.

4.4 Estrategia de producto/Servicio

Los aspectos distintivos de Universo Escolar son su ubicación estratégica y layout, respecto a este último punto, el lugar donde se generará el servicio de venta de artículos escolares estará distribuido en 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 3).

Por otra parte, se ofrecerán servicios complementarios, (ofreciendo artículos de paquetería, juguetería e importaciones) adicionales para el día de la madre, padre, niño, Halloween, navidad, entre otros. Todo lo anterior busca ofrecer un servicio integral y una experiencia grata para lograr fidelizar al cliente.

4.5 Estrategia de precio

El precio de los productos de artículos escolares que entrega el actual local comercial de Universo Escolar ubicado en Estación Central, calle Toesca 2831, se determina con un porcentaje del 20% sobre el precio de compra del producto más IVA puesto en tienda.

Para la apertura de locales en los segmentos a los cuales se quiere llegar, 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, sumado a la investigación de mercado realizada sobre la disposición a pagar y la importancia de la variable precio en el segmento al que se desea llegar. (Anexo 1 y 2).

4.6 Estrategia de distribución

El servicio se ofrecerá principalmente en forma física en el lugar escogido, en sector ubicado a la altura de Av. Ossa 1400, esto para el local comercial en el primer año, por ende, el servicio se entrega al cliente en forma presencial. 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, sujeto a horario de despacho sólo para los sábados en la mañana de cada semana, dentro de la región metropolitana, fuera de Santiago, el despacho se realizará vía encomienda mediante intermediario de transporte pulman cargo, tur bus, u otro a fin, como actualmente se realiza.

4.7 Estrategia de comunicación y ventas

4.7.1 Imagen corporativa

Se escogió el nombre de 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 que llegue al estudiante.

Es así como el logo representa todas las ideas mencionadas anteriormente, transmitiendo su identidad y comunicando lo que es Universo Escolar, el servicio diferente, con mayor variedad de productos y mejor experiencia de compra a encontrar.



Ilustración 6: Logo corporativo. Fuente: Elaboración propia.

En relación a los colores del logo, priman los colores básicos azul, blanco y amarillo, dado sus características, debido a que reflejan arte, disciplina, inteligencia, iluminación, sabiduría, comprensión, entusiasmo, voluntad y principio, los cuales están alineados con los valores de Universo Escolar.

4.7.2 Atributos del servicio

El objetivo del servicio de Universo Escolar es entregar un proceso 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. Esto con la finalidad de entregar el apoyo básico para el crecimiento y desarrollo escolar de los estudiantes. Universo escolar enfatizará los atributos de experiencia de servicio (atención al cliente, precios competitivos, variedad de productos) para ser la preferencia de compra del sector.

4.7.3 Publicidad

Dado la segmentación de clientes de Universo Escolar, los canales para realizar publicidad serían:

- ✓ Entrega de información mediante trípticos en sector cercano a la ubicación estratégica de locales comerciales de expansión, como lo son casas de estudio (apoderados y alumnos), zona de edificios y calles principales de gran afluencia.
- ✓ Página web: se creará la página web www.universoescolar.cl, en donde los clientes podrán acceder a información sobre los servicios con sus precios, además de contacto, ubicación, noticias, etc.

- ✓ Redes sociales (Instagram y Facebook): tienen como objetivo dar a conocer los servicios y promociones, con el fin de recordar la marca, llegar a nuevos clientes y futura conversión de compra.
- ✓ Canje de una figura conocida: entregar servicios sin costos a cambio de que las figuras influyentes en el rubro posteen #UNIVERSOESCOLAR comprando en uno de los locales comerciales en redes sociales.
- ✓ Groupon: canal que permitirá a la empresa tener una alta visibilidad, llegando a clientes potenciales que antes no conocían Universo Escolar, y además así aumentar las ventas mediante packs promocionales.
- ✓ E-mailing: enviar publicidad con promociones y recordación de marca a los clientes que se encuentran en la base de datos.
- ✓ Por otro lado, se considerará que la página web aparezca en el top 10 de prioridad en las búsquedas de Google mediante las palabras “listas escolares”, para esto se utilizará las herramientas SEO (search engine optimization) y SEM (search engine marketing).
- ✓ se buscarán reuniones con administración de colegios, casas de estudios, y oficinas, para buscar convenios o ventas a mayor escala de venta de artículos.
- ✓ Centrarse en una buena atención al cliente para generar potenciales clientes mediante el boca-oído.

4.7.4 Promociones

- ✓ Nuestros proveedores principales todos los años en los meses de inicio de clases marzo y agosto sortean bicicletas y televisores a través de todos sus puntos de venta, es decir Bic, Proarte y Artel, dado el volumen de compra que se les genera, utilizan nuestra vitrina para sortear en nuestro establecimiento estos productos, más ahora que los volúmenes de venta crecerán con la expansión.
- ✓ Celebración de días especiales: se ofrecerán productos relacionados al día en cuestión, con descuentos especiales, como por ejemplo para el día de la Mamá, del Papá, del niño, Halloween, Navidad y año nuevo.
- ✓ Groupon: emitir cupones con pack de ofertas escolares, con retiro en tienda, para así darse a conocer, además de realizar cross-selling para aumentar ticket promedio de compra.

4.8 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

Para la estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento se consideraron datos del INE Censo 2017, información actual de la empresa, junto con metas y proyecciones para nuestros 3 tipos de clientes, sección 4.1.

Dicha proyección se analizará en base a los siguientes supuestos:

- ✓ Proyección de demanda cliente B2C para primer año con apertura de 1 local comercial. Captación de 1440 nuevos clientes B2C.
- ✓ Proyección de demanda cliente B2B para primer año con 3 nuevos convenios con casas de estudio, llegando a 15 convenios al quinto año.
- ✓ Proyección de demanda cliente B2C con relacionamiento B2B para primer año 75 nuevos clientes denominados comerciantes.
- ✓ Para próximos cinco años se considera crecimiento de 1 local comercial por año corrido.
- ✓ Se considerará un aumento del 3% de los precios cada año.
- ✓ Detalle estimación de demanda y proyección en anexos 4 y 5.

Tabla 2: Estimación de la demanda Fuente: Elaboración propia.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
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

Tabla 3: Proyección de Crecimiento Fuente: Elaboración propia.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
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

4.9 Presupuesto de marketing y cronograma

El presupuesto está confeccionado en base a las acciones de marketing mencionadas anteriormente. Se considerará un reajuste anual del 3% de los costos.

Tabla 4: Presupuesto de marketing Fuente: Elaboración propia.

Descripción	Costo \$	Unidad	Frecuencia	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Entrega de trípticos	25.000	por evento	mensual	275000	283250	291748	300500	309515
Mantenión página web	112.000	anual	anual	-	112.000	115.360	118.821	122.385
Publicidad en Instagram	5.000	por evento	4 veces al mes	240.000	247.200	254.616	262.254	270.122
Groupon	50%	por evento	trimestral	200.000	206.000	212.180	218.545	225.102
Agencia de medios	200.000	mensual	mensual	1.800.000	2.472.000	2.546.160	2.622.545	2.701.221
Emailing	0	mensual	mensual	0	0	0	0	0
Busqueda Google	60.000	por evento	semestral	120.000	123.600	127.308	131.127	135.061
Total \$				2.635.000	3.444.050	3.547.372	3.653.793	3.763.406
% de los ingresos				0,50%	0,31%	0,20%	0,15%	0,12%

Para todas las acciones anteriores, se irá evaluando mes a mes la efectividad de la campaña, 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

Universo Escolar presenta una estrategia operacional que consiste 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 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 y una disposición de productos según rotación, con el objetivo de que el cliente se sienta atraído y recorra toda la tienda.

Detalle se encuentra en parte II del plan de negocios.

5.2 Flujo de Operaciones

El flujo de operación del servicio requerido para que el cliente B2C reciba una experiencia de servicio de calidad se presenta y detalla por actividad de operación en Anexo 7.

5.3 Plan de Desarrollo e Implementación

El inicio de la operación para cada establecimiento comercial de expansión se presenta en Carta Gantt referente al plan de desarrollo e implementación en Anexo 8.

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.

5.4 Dotación

En base a los servicios y capacidad instalada, la dotación propuesta se muestra en anexo 9. 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 dotación mínima en Anexo 9.

VI. EQUIPO DEL PROYECTO

6.1 Equipo Gestor

Los gestores del negocio 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. Ver responsabilidades del equipo gestor en Anexo 10.

Detalle se encuentra en parte II del plan de negocios.

6.2 Estructura Organizacional

La estructura organizacional consta de socios responsables del plan de negocios y operatividad del proyecto. Un administrador por local comercial, así como cajero, bodeguero y vendedores.

Responsabilidades y requisitos para cada rol dentro de la empresa descritas en Anexo 11.

6.3 Incentivos y Compensaciones

Respecto del programa de incentivos y compensaciones, este 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.

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. Las principales compensaciones a entregar a sus trabajadores son:

- Remuneraciones: Cada trabajador tendrá una remuneración de acuerdo al mercado, las cuales se reajustarán de acuerdo al IPC. Ver Anexo 12.
- 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 cumple meta de ventas y logra 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 cumpleaños.

VII. PLAN FINANCIERO

7.1 Supuestos

Para el plan financiero se utilizaron supuestos respecto de:

- A) Todos los meses son de 4 semanas. B) Variación anual costos es de un 3%.
- C) Variación del IPC del 3,0% anual. D) Comisión Transbank Tarjeta Débito 1,40%.
- E) Comisión Transbank Tarjeta Crédito 2,80%. F) Depreciación de acuerdo a tabla SII
- G) Se amortiza a 5 años los intangibles. H) Impuesto a la renta 27% todos los años.
- I) Impuesto valor agregado 19%. J) Ventas 30% Efectivo y T. Débito; 40% T. Crédito.

Detalle se encuentra en parte II del plan de negocios.

7.2 Estimación de Ingresos

Se utiliza estacionalidad de ventas del negocio actual para los meses de funcionamiento en el primer año. Para los ingresos anuales se consideró apertura de una tienda por año.

7.3 Estimación de Costos y Gastos

Los costos de venta son aquellos asociados a compra de productos a vender y el personal de planta en Anexo 13. Los gastos de administración y venta para operación en Anexo 14.

7.4 Inversión Inicial

La puesta en marcha del plan de negocio requiere inversión de \$22.075.638. Ver Anexo 15.

7.5 Capital de Trabajo

Para el cálculo se utilizó método de déficit acumulado máximo con resultado de \$27.528.752.

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 en Anexo 16.

7.7 Flujo de Caja Proyectado

Para el flujo de caja puro proyectado anual la compañía se liquida al año 5. Ver Anexo 17.

7.8 Balance Proyectado

Detalle presentado y evaluado respecto del balance proyectado en Anexo 18.

7.9 Evaluación Financiera

7.9.1 Cálculo tasa de descuento

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

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

Resultado tasa descuento liquidación empresa 13,15%. Tasa descuento perpetuidad 14,36%.

7.9.2 VAN, TIR, Payback, punto de equilibrio

El VAN siempre es mayor a cero, y la TIR también es mayor a las tasas de descuento antes calculadas, con payback de 3,24 años y un punto de equilibrio de 49 millones. Ver Anexo 19.

7.9.3 Ratios financieros

De Anexo 20 la empresa presenta un crecimiento del ROI y de Utilidad/ventas en el período.

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%. Como resultado, VAN positivo de \$96.782.963; \$72.491.767 y \$53.297.082 respectivamente.

VIII. RIESGOS CRITICOS

El proyecto Universo Escolar presenta riesgos críticos, que se obtienen del análisis PESTEL, modelo Porter y plan operacional, analizados anteriormente. En Tabla 18 y 19 respectivamente se presentan dichos riesgos con su correspondiente plan de mitigación.

Detalle se encuentra en parte II del plan de negocios.

Tabla 5: Riesgos externos. Fuente: Elaboración Propia.

Riesgo externo	Nivel de riesgo	Plan de mitigación
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	Dada la actual guerra comercial y desplome del cobre, repercute en los costos variables, dado que la mayoría de los suministros adquiridos de proveedores como artel, proarte, bic, otros provienen de China. Este riesgo se mitigará mediante compra por volumen dado el crecimiento de la empresa. Economía escala.
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 experiencia de compra.

Tabla 6: 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, sumado a monitoreo semanal.
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.
Negativa experiencia de servicio.	Bajo	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.

IX. PROPUESTA AL INVERSIONISTA

De acuerdo al estudio realizado, se puede postular que Universo Escolar tendrá un financiamiento mediante capital propio sin deuda, que, en el inicio del proyecto, el capital 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 presenta utilidades de \$87.324.003 al quinto año, 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.

Detalle se encuentra en parte II del plan de negocios.

X. CONCLUSIONES

Universo Escolar busca acercar el barrio Meiggs a consumidores de otras comunas de Santiago, entregando una solución a las necesidades de precios convenientes, cercanía, seguridad y calidad en la experiencia de compra del cliente, mediante una expansión por medio de apertura de locales comerciales.

Universo Escolar diferencia su servicio respecto a sus competidores en cuanto a una amplia variedad de marcas por producto, la auto atención para elección y toma de productos, junto con atención personalizada que apoya con detalle de características y recomendaciones de productos, sumado a precios altamente competitivos.

La lejana amenaza de sustitutos de la industria escolar, sumado al bajo poder de negociación de proveedores respecto de artículos que perduran en el tiempo, junto con las bajas barreras de entrada y salida que posee la industria, lo que genera una amenaza de entrantes, y el tamaño de mercado que nos indica un potencial de crecimiento hacen que la industria sea medianamente atractiva.

EL proyecto Universo Escolar cree de vital importancia el desarrollo del plan de marketing fijando sus objetivos, ventas y posicionamiento respecto de sus competidores, mediante publicidad, redes sociales, página web, entre otros, con seguimiento y reporte del plan, verificando avance y cumplimiento, presupuesto e impacto para toma de decisiones.

Uno de los focos dado los riesgos del proyecto, radica en el personal con orientación al servicio, para garantizar la excelente experiencia del cliente, con el fin de fidelizarlo.

Finalmente es importante destacar que el proyecto es rentable, en donde la evaluación financiera entrega un VAN de \$80,8 millones de pesos, con una tasa descuento 13,15%, TIR 45,22%, Payback 3.24 años, ROI 22,0% el primer año y 153,2% el quinto año.

Por tanto, ya analizado el proyecto de manera robusta, se puede determinar y concluir que el proyecto es atractivo para invertir en él 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: Ubicación factibilidad de locales

Dirección establecimiento	Emplazamiento Flujo de personas	Emplazamiento Ponderación 15%	Cercano a colegios Ponderación 25%	Cercano a edificios Ponderación 15%	[m2]	[m2] Ponderación 18%	Monto [UF/m2]	Monto [UF/m2] Ponderación 20%	Zona Estacionamiento Ponderación 7%	Ponderación Final 100%
Avenida Ossa 345	Strip Center	5	3	2	75	3	0,9	2	5	3,12
Avenida Ossa 1400	Planta edificio	4	5	3	97	4	0,8	3	5	3,95
Avenida Echeñique 5839	Planta edificio	3	3	3	60	1	0,75	4	2	2,83
Avenida Echeñique 5819	Planta edificio	3	3	3	72	2	0,73	4	2	2,99
Av. Ossa 1139	Casa	2	5	2	105	5	0,78	4	5	3,85
Avenida Ossa 1430	Casa	2	4	2	120	5	0,7	5	3	3,69

Anexos 4: 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.

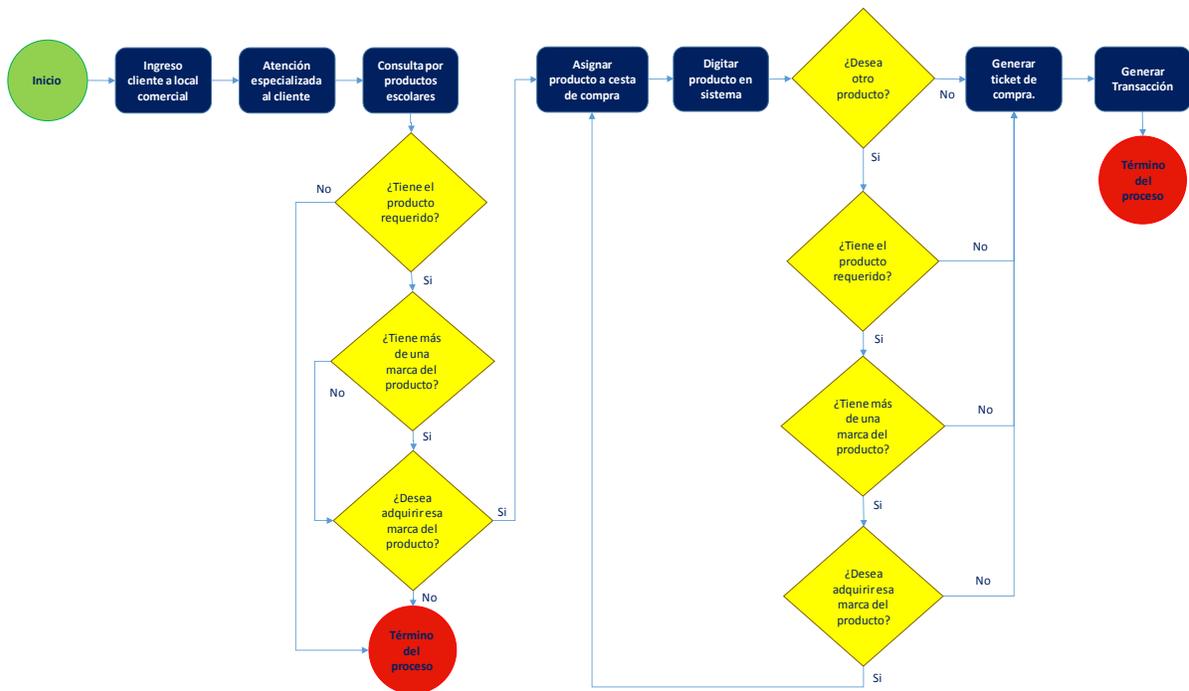
Anexos 5: Proyección de crecimiento en detalle. Fuente: Elaboración propia.

	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 6: 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 liquido 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

Anexos 7: Flujo de operaciones Cliente B2C. Fuente: Elaboración propia.



Anexos 8: Flujo de operaciones Cliente B2C. Fuente: Elaboración propia.

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				■		

Anexos 9: 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	

Anexos 10: 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 patente comercial municipal. 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 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 desarrollo página web y red sociales. Supervisar las actividades del Administrador. Compra de los Activos de la empresa.

Anexos 11: 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. • 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"> • Mayor de 18 años. • Enseñanza media completa. • 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.

Anexos 12: 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

Anexos 13: 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)

Anexos 14: 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)

Anexos 15: 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

Anexos 16: 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

Anexos 17: 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)					27528752,1
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

Anexos 18: 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

Anexos 19: 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	

Anexos 20: 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%