



UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

DISEÑO DE PLAN DE NEGOCIO PARA IMPLEMENTACIÓN DE TIENDA DE  
VENTA DE JUEGOS DE MESA.

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE  
INGENIERA CIVIL INDUSTRIAL

FRANCISCA JACQUELINE ZEPEDA COUDRAY

PROFESOR GUÍA:  
IVÁN DÍAZ CAMPOS

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
KARINA CISTERNA MUÑOZ  
CONSTANZA IMPERATORE DUPRÉ

SANTIAGO DE CHILE  
MARZO 2021

RESUMEN DE LA MEMORIA PARA OPTAR  
AL TÍTULO DE INGENIERA CIVIL INDUSTRIAL  
POR: FRANCISCA JACQUELINE ZEPEDA COUDRAY  
FECHA: MARZO 2021  
PROF. GUÍA: IVÁN DÍAZ CAMPOS

## DISEÑO DE PLAN DE NEGOCIO PARA IMPLEMENTACIÓN DE TIENDA DE VENTA DE JUEGOS DE MESA.

Este proyecto tiene como objetivo el diseño de un plan de negocios para la implementación de una tienda de juegos de mesa en una comuna de la Región Metropolitana, con el fin de analizar y determinar su factibilidad económica, basado en que el mercado de los juegos de mesa está en pleno crecimiento, su popularidad es cada vez mayor y atrae a más personas.

Para conocer el macro entorno y el rubro se realizó un análisis PEST y se revisaron las fuerzas de Porter, para luego realizar un análisis FODA tras el cual se plantean estrategias para afrontar dificultades y aprovechar las fortalezas de la empresa.

En paralelo se realizó un encuesta a 623 personas con el fin de conocer el perfil de los consumidores de juegos de mesa y determinar los segmentos objetivo, sus características y sus preferencias. En base a estos resultados se logró la segmentación y determinar la forma de llegar a ellos, con una estrategia de marketing digital centrada en el contacto a través de redes sociales y la formación de una comunidad como parte de la propuesta de valor.

En cuanto al punto de venta, este se emplazaría en la comuna de Ñuñoa, dadas las ventajas en cuanto a la cercanía al público objetivo, la conectividad y la oportunidad de acercarse a otras comunas. Junto a ello, se tendría una plataforma digital donde se concretarán ventas como también se consolidará la comunidad, recopilando los datos de quienes se encuentren interesados.

El horizonte de evaluación del proyecto es de 5 años en los cuales se obtiene un VAN correspondiente a \$4.028.325 con una TIR igual a 29,44 % para el proyecto financiado con capital propio, y con VAN correspondiente a \$6.793.301 y TIR igual a 58,92 % para el proyecto financiado con préstamo. Indicando que en ambos casos el proyecto es rentable, no obstante, el proyecto financiado con préstamo es una mejor alternativa.

Con respecto a la factibilidad económica, considerando todo lo incluido en el plan de negocio y dados los resultados obtenidos de VAN y TIR, se concluye que en general el proyecto es rentable y es relativamente seguro. Sin embargo, para lograr una rentabilidad importante, se debe ser ambicioso, apuntar a una porción pequeña del mercado no va a entregar resultados financieramente interesantes, teniendo en cuenta que con un marketshare pequeño la rentabilidad es muy sensible al cambio de demanda, amenazando al negocio.



*Aprendí a volver mientras fui yendo  
Aprendí para ser quien estoy siendo  
Y de gritar, de sufrir, de sangrar, de asumir  
De perder, de fallar, de todo eso aprendo.  
- “El aprendiz” El Cuarteto de Nos*



# Agradecimientos

En primer lugar, quiero agradecer a mi familia, por acompañarme en todo este proceso que ha sido el salir de la burbuja, guiarme y apoyarme en cada decisión que tomé, sin presión y entendiendo mis procesos personales, o intentándolo. También a mi Tía Soledad y a Ana María, por recibirme en sus hogares, tratándome como una hija y dándome el cariño que me hacía falta al estar lejos del hogar. Muchísimas gracias por todo.

A las de siempre: Xaviera, Claudia y Constanza, tan distintas todas y la amistad no desaparece, cada vez que nos vemos es como si nos hubiésemos visto ayer, aunque pase un año sin vernos. Las responsabilidades cambian, pero uds. siempre están con ese cafecito helado o mojito indispensable. Gracias por ser el cable al hogar.

A las personas que encontré en el camino universitario, gracias por darme la motivación para terminar mis proyectos y cumplir con esta gran meta. En especial a mis amigos: Viejos DCCs, Los del Hall Sur y Vacas, las palabras me faltan para agradecer y mostrarles todo el cariño que les tengo, fueron mi gran apoyo y compañía. Un agradecimiento especial a Pablo y Mariana, quienes han estado desde el día 1, y a Connie. Gracias wachis por estar 24/7, para cada risa, llanto, rabia, frustración y tejido. Les amo infinito!!

A Martín, gracias por estar y darme la manito y un abrazo cada vez que es necesario, en especial en este proceso. Gracias por tu ayuda, por las risas, los paseos, por presentarme a la Eevee (la mejor compañera para el trabajo de título y la vida), por ser ridículos juntos y muchas cosas más. La vida sigue avanzando y es mejor cuando vamos juntos.

Por último, del DII, a Mónica y mis profesores en este trabajo, en especial Iván, gracias por entender mis miedos y darme las herramientas necesarias para poder superar esta etapa, su apoyo y buena disposición me ayudaron a avanzar, volver a confiar en mis capacidades y llegar hasta acá.



# Tabla de Contenido

<b>1. Antecedentes Generales</b>	<b>1</b>
1.1. Introducción . . . . .	1
1.1.1. Los juegos de mesa en Chile . . . . .	2
1.2. Justificación de la oportunidad y descripción del proyecto . . . . .	3
1.2.1. Alternativas para abarcar la oportunidad . . . . .	5
1.2.2. Descripción proyecto . . . . .	6
1.3. Objetivos del proyecto . . . . .	6
1.3.1. Objetivo general . . . . .	6
1.3.2. Objetivos específicos . . . . .	6
1.4. Alcances . . . . .	7
1.5. Marco conceptual . . . . .	7
1.5.1. Modelo de negocios . . . . .	7
1.5.2. Plan de negocios . . . . .	9
1.5.3. Estructura ideológica . . . . .	9
1.5.4. Estructura del entorno . . . . .	10
1.5.5. Estructura mecánica . . . . .	12
1.5.6. Estructura de recursos humanos . . . . .	13
1.5.7. Estructura financiera . . . . .	13
1.6. Metodología . . . . .	14
<b>2. Análisis del entorno</b>	<b>15</b>
2.1. Entorno externo . . . . .	15
2.1.1. Análisis PEST . . . . .	15
2.1.2. Fuerzas de Porter . . . . .	19
2.2. Entorno interno . . . . .	20
2.2.1. Análisis FODA . . . . .	20
<b>3. Formulación estratégica</b>	<b>22</b>
3.1. Misión, visión y valores . . . . .	22
3.2. Objetivos . . . . .	23
3.3. Ventaja competitiva . . . . .	23
3.4. Modelo de negocio . . . . .	23
3.4.1. Segmento de clientes . . . . .	23
3.4.2. Propuesta de valor . . . . .	24
3.4.3. Canales . . . . .	24
3.4.4. Relación con los clientes . . . . .	24



3.4.5.	Fuentes de ingreso . . . . .	24
3.4.6.	Recursos clave . . . . .	24
3.4.7.	Actividades clave . . . . .	25
3.4.8.	Socios clave . . . . .	25
3.4.9.	Estructura de costos . . . . .	25
<b>4.</b>	<b>Plan de negocios</b>	<b>27</b>
4.1.	Plan de marketing . . . . .	27
4.1.1.	Perfil de cliente potencial . . . . .	27
4.1.2.	Segmentación . . . . .	35
4.1.3.	Targeting . . . . .	36
4.1.4.	Posicionamiento . . . . .	37
4.2.	Plan de marketing operativo . . . . .	39
4.2.1.	Descripción técnica del servicio . . . . .	39
4.2.2.	Política de precios . . . . .	39
4.2.3.	Política de distribución . . . . .	40
4.2.4.	Política de promoción . . . . .	41
4.3.	Plan organizacional . . . . .	41
4.3.1.	Estructura organizacional . . . . .	41
4.3.2.	Política salarial . . . . .	43
<b>5.</b>	<b>Análisis financiero</b>	<b>44</b>
5.1.	Flujo de caja . . . . .	44
5.1.1.	Punto de equilibrio . . . . .	44
5.1.2.	Tasa de descuento . . . . .	45
5.1.3.	Flujo operacional . . . . .	45
5.1.4.	Flujo de capitales . . . . .	48
5.1.5.	VAN y TIR . . . . .	48
5.1.6.	Análisis de sensibilidad . . . . .	49
5.1.7.	Análisis de riesgo . . . . .	50
	<b>Conclusión</b>	<b>52</b>
	<b>Bibliografía</b>	<b>53</b>
<b>A.</b>	<b>Ingresos</b>	<b>57</b>
A.1.	Estimación de la UF . . . . .	57
A.2.	Estimación de la demanda . . . . .	58
<b>B.</b>	<b>Costos</b>	<b>60</b>
B.1.	Estimación de las remuneraciones . . . . .	60
B.2.	Costo empresa . . . . .	62
<b>C.</b>	<b>Flujo de caja anual</b>	<b>63</b>
C.1.	Financiamiento 100 % con préstamo . . . . .	63
C.2.	Financiamiento 100 % con préstamo . . . . .	65

# Capítulo 1

## Antecedentes Generales

### 1.1. Introducción

La RAE define ocio como tiempo libre, pero también se puede entender, según, World Leisure & Recreation Association, como una actividad que puede ser causas de grandes beneficios y comprende expresiones cuyos elementos son de naturaleza física, intelectual, social, artística que pueden influir en la calidad de vida de las personas.

Actualmente la manera de vivir de la sociedad, ha traído como consecuencia la aparición de diferentes enfermedades, tanto psíquicas, como el estrés, y físicas, dentro de las más relevantes enfermedades cardiovasculares, entre otras. Es por esto que cuando se habla de salud también es importante hablar del ocio, tiempo libre, calidad de vida y estilo de vida; ya que este está asociado a la lucidez que es propio de la condición humana.

Como parte de reivindicación del derecho al ocio, el programa de acción mundial para los jóvenes hasta el año 2000, de la asamblea general de Naciones Unidas, reconoció las actividades recreativas como una de las diez esferas prioritarias en el desarrollo juvenil, contribuyendo tales iniciativas un elemento necesario para prevenir y combatir problemas sociales, además de contribuir a la realización del potencial físico, intelectual y emocional de las personas jóvenes [1].

Hoy podemos utilizar el tiempo libre de diferentes maneras y durante las últimas décadas han resurgido los juegos de mesa, entregando una amplia gama de alternativas, desde juegos de estrategia hasta juegos infantiles, para jugar en familia, con amigos e incluso de forma individual; se pueden encontrar con temáticas, juegos de rol, cooperativos, hasta para fiestas.

Los juegos de mesa han existido desde la prehistoria y han estado presentes en diversas civilizaciones, encontrando vestigios de los primeros ejemplares en Egipto, India, países orientales, entre otros, que datan hasta los años 5000 A.C., y han evolucionado desde las formas más sencillas, donde se utilizaban los materiales que se tenían a mano, como semillas y agujeros en la tierra, hasta las versiones actuales que varían en sus materiales, formatos, tamaños y colores.

Los llamados juegos de salón, corresponden a los juegos de mesa más conocidos, que incluyen el ajedrez, Damas, Backgammon y otros mejor adaptados para niños, como Ludo y Combate naval. Sin embargo, desde el año 1980 destaca en Europa un nuevo tipo de juego, los juegos de tipo alemán. Gracias al premio *Spieldes Jahres*, traducido del alemán como “Juego del año”, los juegos evaluados cada año son considerados como uno de los principales motores de la popularidad de los juegos de este estilo, que normalmente se centran en la suerte, fomentan la interacción y cooperación entre jugadores, mientras se basan en economía y estrategia.

Es en 1995 que la popularidad de los juegos de tipo alemán logran salir de Europa y llegar a Estados Unidos, gracias a sus características y acompañados por el escaso uso del lenguaje mientras se juega, facilita la traducción de estos y da así sus primeros pasos a la internacionalización.

### 1.1.1. Los juegos de mesa en Chile

En Chile el fenómeno de los juegos de mesa europeos se presentó paulatinamente, iniciándose con la importación personal y siguiente aparición de pequeñas tiendas especializadas. Gracias a estos primeros incursores, se ha creado un mercado en el cual desarrollarse y emprender, no solamente con la venta de juegos, sino que con todo el proceso [2] que conlleva la creación de éstos y en el cual se encuentran inmersos los siguientes actores:

En primer lugar se encuentran los **autores**, quienes idean los juegos de mesa, diseñando el concepto, las mecánicas de juego y la experiencia que se quiere transmitir a los usuarios. Al igual que la industria de los libros, después de creado el juego, es licenciado a una **editorial**, quienes tienen la tarea de convertirlo en un producto comercial: coordinando el diseño gráfico, ilustración, diseño de producción y por último, manufactura. También se pone a prueba su jugabilidad con el fin de mejorar la experiencia del usuario. Actualmente, algunas editoriales chilenas son representadas por Ludi Chile, asociación gremial chilena de Editoriales de Juegos de mesa que agrupa a las 15 editoriales más grandes en el país, existe al menos la misma cantidad de editoriales que aun no se incorporan. Desde el punto de vista de la producción, no existen imprentas especializadas para juegos de mesa, por lo que cada juego nacional posee un carácter artesanal o semi industrializado.

El paso siguiente es realizado con las **distribuidoras**, que trabajan en conjunto con las editoriales en la comercialización y abastecimiento a los **puntos de venta**. Estos últimos, pueden existir de forma física u online y es el lugar a través se conectan y realizan las ventas a los clientes. No necesariamente son tiendas especializadas, también se pueden encontrar dentro de tiendas de retail, cadenas de tiendas de videojuegos, y tiendas relacionadas al entretenimiento.

Como último actor en el proceso, se encuentran los **clientes y usuarios**, aquí se hace una diferencia ya que el cliente es el que toma la decisión de compra, mientras que el usuario, aunque puede influir en la decisión, no es la persona que hace efectiva la compra, sino que, utiliza el producto. Un individuo puede tomar ambos roles, como también pueden tomarlos por si solos.

El proyecto presentado en este documento tiene un foco centrado en los puntos de venta y análisis de los clientes.

## 1.2. Justificación de la oportunidad y descripción del proyecto

Dentro de las razones para elegir este proyecto, se encuentra el creciente interés por los juegos de mesa en Chile, el cual avanzó lentamente en una primera etapa desde 2003 a 2012, para luego en el año 2015 crecer de forma exponencial pasando de una venta de 20 mil juegos en 2015 hasta alcanzar una cantidad de más de 200 mil ejemplares vendidos hasta el año 2018. Ver figura 1.1 [3] [4]. Este crecimiento sigue aumentando y se vio potenciado además por la pandemia del presente año 2020, que para Linio <sup>1</sup> en los meses de marzo y abril aumento sus ventas en las categorías de juegos de mesa en un 200 % en comparación a los mismos meses del año anterior. Y para Mercado Libre aumentó en 182 % las ventas en la categoría de juegos de mesa para la primera quincena del mes de abril, en comparación al mismo período del año anterior [5].



Figura 1.1: Venta de juegos anual. Elaboración propia.

El crecimiento en las ventas ha sido acompañado por un aumento en la cantidad de puntos de ventas, que también ha crecido exponencialmente. En la actualidad, en la Región Metropolitana se puede encontrar una gran cantidad de tiendas físicas, dentro de las cuales se pueden diferenciar en 3 categorías, tiendas que poseen un mayor alcance a niveles de redes sociales; tiendas de menor alcance; y tiendas cuya línea de negocio de juegos de mesa no es la principal (marcadas en color rojo, oliva y amarillo en la figura 1.2, respectivamente).

---

<sup>1</sup>Martekplace de Falabella Retail S.A.; Sitio web de comercio electrónico en el que la información sobre productos o servicios es proporcionada por múltiples terceros.

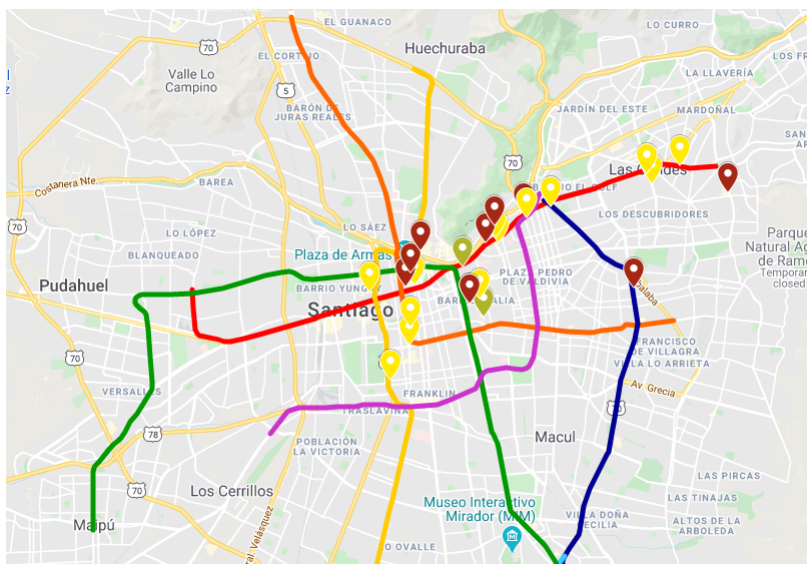


Figura 1.2: Mapa ubicación de tiendas en la Región Metropolitana. Elaboración propia.

Una característica que poseen todas las tiendas analizadas es que se encuentran ubicadas en la cercanía de una estación de Metro de Santiago, lo que las hace accesibles desde cualquier punto de la ciudad. Así mismo, todas poseen una página web donde publican sus catálogos y realizan venta en línea. Las tiendas marcadas con color rojo presentan una alta actividad en las redes sociales, subiendo contenido y promocionando juegos recién llegados a las tiendas o reabastecimiento de juegos muy requeridos. En sus tiendas cuentan con un servicio de asesores que pueden explicar el funcionamiento de los distintos juegos y recomendar de acuerdo a los distintos contextos de compra, además de conocer los accesorios que correspondan a cada producto, y por último, cuentan con un lugar donde utilizar los juegos, ya sea para demostraciones, competencias o para que los clientes puedan probar y conocer un juego nuevo. Las tiendas marcadas con color oliva, poseen las mismas características que las anteriores, pero no han logrado generar comunidad, por lo que no tienen un alcance tan grande como la primera categoría. Y por último, se tienen a las tiendas en la categoría marcada de color amarillo, que son tiendas que están enfocadas en una rama de los juegos de mesa que son los juegos de cartas coleccionables<sup>2</sup>, pero además tienen una línea de venta de juegos de mesa, con un conocimiento no tan profundo como las categorías mencionadas anteriormente.

El rubro en el que se encuentra inserto el mercado es el de Venta al por menor de productos culturales y recreativos en comercios especializados, especificado en la Venta al por menor de juegos y juguetes en comercios especializados. Dentro del cual el 10,14% [6] corresponde a juegos de mesa, aproximadamente. Tomando datos demográficos y económicos se estima que el mercado disponible corresponde a 331.484,165 UF anual (se detallará su cálculo más adelante) y del que se apunta a capturar un 1,25% del mercado, por lo que el mercado objetivo es 4143,55 UF/año.

<sup>2</sup>Juegos de cartas no predefinidas con las cuales puede construirse un mazo o baraja de acuerdo a las reglas del juego en cuestión, existen variados tipos y características que otorgan individualidad a cada carta, y por ende a cada mazo.

### 1.2.1. Alternativas para abarcar la oportunidad

Para tomar la oportunidad, se consideró inicialmente buscar opciones para la venta específica de accesorios, sin embargo, esto implica acotar demasiado el mercado, estimando que sería complejo alcanzar un punto rentable. Es por ello que se da un paso más adelante y se abarca el problema desde la posición de un punto de venta de juegos de mesa, la cual incluya además una mayor variedad de accesorios, y así tomar la oportunidad. Como ya se ha mencionado, la cantidad de tiendas que existen es muy alta, por lo que se busca un factor diferenciador. A continuación, se presentarán alternativas desde la perspectiva del formato de la venta:

#### Tienda digital

Su funcionamiento se realiza a través de una página web, donde se exponen los productos y se vende a través de un carro de compra, apoyándose en un sistema logístico que maneje la entrega de los productos a domicilio, y/o permitiendo un punto de retiro presencial. Un punto importante a considerar es el inventario, ya que es necesario tener una bodega o un espacio dedicado a ello. Como se mencionó anteriormente, se debe tener como socios clave a los distribuidores, con el fin del abastecimiento; y a los couriers o servicio de despacho, para cumplir con los tiempos de entrega.

#### Tienda física

Requiere de un lugar en el cual establecerse, que debe localizarse en una área geográfica que sea de fácil acceso y que potencie la llegada de clientes. En cuanto a la atención, existe una mayor interacción con el cliente, donde responder consultas o hacer recomendaciones. A partir de esto, existen varias opciones en las que presentar y/o acompañar la experiencia de compra de juegos de mesa:

- **Simple.** Con esto se apunta a un lugar que solo ofrezca venta de juegos de mesa y accesorios, minimizando la interacción con los clientes.
- **Con zona de juego.** Esta modalidad entrega el mismo servicio que una tienda simple, pero además posee un espacio en el cual se pueden probar los juegos, o se pueden realizar torneos en los que participan los clientes, ya sea para pasar el rato o aprender sobre un juego nuevo.
- **Foco en vivir una experiencia.** Incluye las características del servicio anterior, pero además busca entregar una mayor experiencia al cliente, adaptando el lugar a la temática de los juegos de mesa, con el fin que no solo se realice la compra del producto, si no que disfrute del lugar como un espacio de distensión y en el cual generar buenos recuerdos.

Dentro de las ventajas del formato digital se encuentra que no necesita de un lugar físico, por lo que disminuyen los costos en cuanto al arriendo y el personal necesario. Mientras que su gran desventaja es la baja de interacción con el cliente y la pérdida de entregarle a este una experiencia de compra de calidad, que supere al simple intercambio de productos.

Para una tienda física, su ventaja radica en la interacción con los clientes, el intercambio de información entre ambos agentes. Además, es posible mantener el inventario dentro de la misma tienda, sin agregar un mayor costo. Por otro lado, la dificultad radica en la elección correcta del lugar, personal adecuado y mantención.

Después de comparar las características de ambos tipos de tienda, sus ventajas y desventajas se decide que el proyecto a trabajar será bajo la idea de una tienda física con foco en vivir una experiencia, sin descartar que se pueda integrar la tienda digital en el futuro, pero dejándola fuera de este trabajo de título.

### **1.2.2. Descripción proyecto**

El proyecto a realizar, es la planificación de una tienda física de venta de juegos de mesa y posterior evaluación de factibilidad económica, considerando desde la estrategia que se quiere llevar a cabo y objetivos a largo, mediano y corto plazo, hasta la definición de los procesos operativos y determinación de ubicación geográfica. Analizando las necesidades de los clientes y teniendo en cuenta formas de diferenciarse de la competencia.

Habiendo analizado las características de las tiendas ya existentes, se toma como referente para el proyecto la presencia de las siguientes características:

- Ubicación cercana a estación de Metro.
- Conocimiento experto por parte del personal.
- Espacio físico para utilizar los juegos.
- Generar actividades para crear comunidad.
- Disponibilidad de página web

También se realizará una encuesta para recopilar las características más valoradas por los clientes e integrarlas al proyecto, con el fin de diferenciarse y agregar valor.

## **1.3. Objetivos del proyecto**

### **1.3.1. Objetivo general**

Diseñar un plan de negocio para una tienda de juegos de mesa en una comuna de la Región Metropolitana y evaluar su factibilidad económica, considerando la oportunidad que ofrece el mercado.

### **1.3.2. Objetivos específicos**

- Recopilar información del mercado y entender el funcionamiento de este a través de un análisis a industria externa e interna.
- Determinar perfil de cliente potencial.
- Elaborar plan de negocio (marketing y organizacional).
- Evaluar factibilidad económica a través de un análisis financiero.

Estos objetivos se medirán de acuerdo a su cumplimiento o no, de manera que si un ítem del objetivo es omitido, se da por no cumplido el objetivo.

## 1.4. Alcances

El proyecto se encuentra limitado al diseño del plan de negocios para una empresa ficticia ubicada en la Región Metropolitana, dedicada a la venta de juegos de mesa con un punto físico de venta. El desarrollo del plan de negocios no contempla la definición de aspectos operacionales, que involucra temas como logística y almacenamiento, entre otros, dada la dificultad de obtención de información durante este período bajo condiciones sanitarias complejas, así como tampoco se considera la implementación del proyecto.

## 1.5. Marco conceptual

Para estudiar un proyecto, ya sea de creación de una nueva empresa o mejorar una ya existente, existe una forma sistemática de hacerlo, cuyo fin es asignar de forma eficiente los recursos, evitando un mal uso de estos [7]. Antes de evaluar una idea, debe definirse con precisión, especificando el valor creado para el cliente. Luego la idea debe confrontarse con el mercado potencial para determinar las razones por las que sería preferida en vez de la competencia y de esta manera explotar las ventajas comparativas, debilidades de la competencia, demanda insatisfecha, etc. Este proyecto en particular se centra en la creación de un negocio desde su inicio, pero desde una posición de seguidor, esto quiere decir que se tomará un modelo de negocio ya existente, el cual ya se encuentra presente en el mercado chileno, pero que aún no ha sido masificado, y que para su desarrollo se realizará un plan de negocios que detalle las acciones que llevarán a cumplir los objetivos de este modelo. Con el fin de comprender los conceptos con los que se trabajará, éstos se detallan a continuación:

### 1.5.1. Modelo de negocios

Es una “representación abstracta de una organización, que considera todos los conceptos relacionados, acuerdos financieros y portafolio central de productos o servicios que ofrece la organización, con base en las acciones necesarias para alcanzar metas y objetivos estratégicos” [8].

Se utiliza en forma previa al plan de negocios, con el objetivo de configurar los recursos que se tienen para definir qué se ofrecerá al mercado, cómo se producirá, a quién y cómo se venderá, y de qué forma se obtendrán ingresos [9]. A pesar de ser una representación abstracta, esta puede ser resumida en el modelo Canvas (ver imagen 1.3), presentando los siguientes recursos principales:

- Segmento de clientes: A quién va dirigida la propuesta de valor.
- Propuesta de valor: Diferenciador frente a la competencia, solución/necesidad que se satisface.
- Canales: Manera en que se contactará al cliente.
- Relaciones con los clientes: De acuerdo con las características del cliente, definir cómo relacionarse con ellos, puede ser presencial (servicio al cliente) u online (comunidades,



newsletters, etc.)

- Fuentes de ingreso: Detallar los flujos de ingresos, deben tener coherencia con la propuesta de valor, la disposición a pagar de los clientes, tipo de pago.
- Recursos clave: Identificar las necesidades de la empresa, tanto tangibles como intangibles, tomando en cuenta la satisfacción de los puntos anteriores.
- Actividades clave: Determinar las acciones estratégicas para obtener los clientes, propuesta de valor e ingresos, concretando lo que se realizará en la empresa.
- Socios clave: Analizar quienes son indispensables para el buen funcionamiento de la empresa, se debe considerar inversores, trabajadores, proveedores, etc.
- Estructura de costos: Detalle de los costos asociados a la implementación del negocio, utilizado también para conocer en qué parte del modelo de negocio se encuentran los costos más importantes.

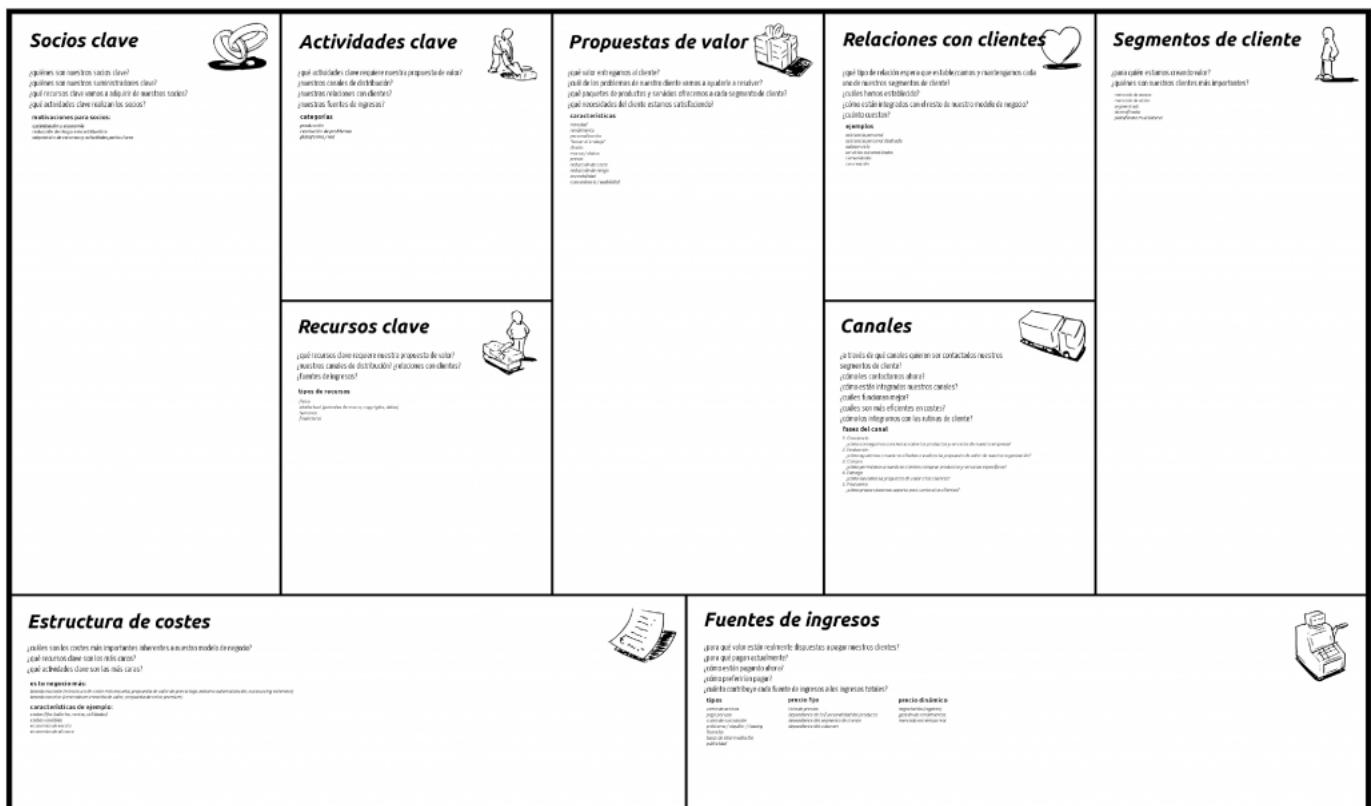


Figura 1.3: Modelo Canvas.

A diferencia de las metodologías *Design thinking* o *Lean startup*, que se enfocan en crear y probar un producto rápido y barato para iterar hasta encontrar el producto mínimo viable; en este caso el producto ya existe y por lo que la estructura de negocio debe adaptarse al contexto en el que se encuentra la empresa, y para ello se elige el Modelo Canvas para trabajar.

## 1.5.2. Plan de negocios

Es un documento que resume los objetivos operacionales y financieros que muestran cómo se van a cumplir los objetivos estratégicos. Contiene los planes, presupuestos y proyecciones sobre el desempeño del negocio, por lo que se considera como una herramienta útil para la planificación empresarial cotidiana, que debe revisarse periódicamente y actualizarse según sea necesario. Un plan de negocios se conforma por cinco estructuras [10], explicadas a continuación:

- Estructura ideológica: Presenta y describe la idea y objetivos del negocio, se entiende también como “el alma de la empresa” ya que incluye la misión, visión y valores que se quieren representar, además de describir las ventajas competitivas del negocio.
- Estructura del entorno: Se realiza una radiografía de la industria y el mercado en el que se desarrolla la empresa, capturando el comportamiento del sector, las tendencias del mercado, análisis de la competencia y definición del público objetivo del negocio.
- Estructura mecánica: Comprende acciones a ejecutar para lograr el éxito de la idea de negocio, basándose en la estructura del entorno para desarrollar estrategias de distribución, ventas, mercadotecnia y publicidad que garanticen un flujo constante de ingresos a la empresa.
- Estructura de recursos humanos: Presenta la organización del equipo de trabajo, delimitando las funciones, responsabilidades y remuneraciones en base a sus cargos. Se puede considerar también los tipos de incentivos que se ofrecerá a los trabajadores.
- Estructura Financiera: Aporta información sobre la viabilidad de la idea en base a cálculos y proyecciones de escenarios.

A continuación, se detallan las herramientas a utilizar enmarcadas en la estructura correspondiente:

## 1.5.3. Estructura ideológica

Se determinará la identidad de la organización incorporando lo postulado por Kotler y Armstrong [11], definiendo la misión como una afirmación del propósito de la organización, considerando lo que se quiere cumplir a largo plazo, mientras que la visión es el motor y la guía de la organización para poder alcanzar el propósito establecido en la misión. Por último, los valores presentan los principios éticos del negocio, con los cuales se deben identificar sus empleados y así lograr un mejor trabajo. La razón para utilizar esta herramienta se basa en la necesidad de dar identidad al proyecto, estableciendo desde el comienzo la motivación y valores que representan a la organización y sus integrantes.

## 1.5.4. Estructura del entorno

### Análisis PESTEL [12]

Con este análisis se busca reconocer e identificar el entorno en el cual se involucrará la empresa, con el fin de entender los factores fuera del control de la organización que afectan al proyecto. A continuación, se describen los aspectos de la sigla PESTEL:

- **Político:** Comprende el ambiente político tanto nacional como internacional, qué está pasando, y cómo podría afectar a la empresa.
- **Económico:** Son los factores económicos que pueden afectar hoy o mañana, por ejemplo: crisis económicas, crecimiento económico en el país, etc. El contexto económico del país afecta la forma en que las personas utilizan su dinero, por lo que afecta a los posibles consumidores.
- **Socio - cultural:** Explica las conductas sociales y culturales que tienen las personas (religión, creencias). Se debe presentar atención a las tendencias de la sociedad y ver cómo evolucionan en el tiempo.
- **Tecnológico:** Considera cuáles son las tecnologías actuales, temas de velocidad de conexión, aumento de eficiencia en la producción, etc. Incluye todos los factores que podrían afectar el nivel de producción y distribución de la empresa.
- **Ecológico:** Contempla aquellas acciones realizadas dentro de la organización que tienen relación con el medio ambiente. No necesariamente deben afectar de manera directa al medio ambiente, pero existen distintas cosas que podrían afectar a la empresa por causas ecológicas, como alertas ambientales. Permite considerar alternativas para el formato en que se venden los servicios del proyecto y cómo incluir esto en una propuesta de valor.
- **Legal:** Estudia que ocurre a nivel de legislaciones, qué leyes podrían incidir en el normal funcionamiento de la empresa o aquellas leyes deben estar en consideración al momento de plantear el funcionamiento de esta. Por ejemplo, con respecto a la venta de productos y alimentos, higiene, etc.

Este análisis es apropiado dados sus objetivos como análisis y por el contexto actual en el que se realiza este trabajo, el cual presenta dificultades tanto sociales como políticas y sanitarias, por lo que su utilidad radica en encontrar los factores que pueden afectar el negocio y encontrar cómo prevenir o tener estrategias para sobrevivir frente a diversas situaciones. En este trabajo se analizarán los primeros cuatro aspectos, los cuales cubren el contexto presentado y se consideran más importantes para este rubro.

## Análisis FODA [13]

Este análisis permite conocer la posición actual del proyecto antes de aplicar una estrategia. La sigla se extiende para Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Dentro de las fortalezas se encuentran aquellas características o acciones que destacan a la organización por sobre las demás de la competencia, considera las ventajas existentes, procesos operativos, entre otros. Por otro lado, se tienen las debilidades, en las que se consideran todos aquellos aspectos en los que se puede mejorar y prácticas que se deberían evitar. Las oportunidades son aquellos espacios que se pueden aprovechar para hacer diferenciación entre organización y la competencia, con el fin de alcanzar una nueva ventaja y ser más competitivo. Por último, las amenazas incluyen todo elemento externo que puede afectar negativamente a la organización y pueden ser considerados como obstáculo. Lo ideal es que las amenazas puedan ser anticipadas y de esta forma preparar a la organización para abordarlas de la mejor manera posible.

La manera de utilizar este análisis es a través de una matriz, como se ve en la figura 1.4, con el fin de visualizar cada sección, agrupando las fortalezas y debilidades bajo una visión interna de la empresa, mientras que las oportunidades y amenazas corresponden a atributos que dependen del ambiente. Se selecciona esta herramienta dado que facilita el análisis y la formulación de estrategias para aprovechar las oportunidades y reducir o controlar las amenazas. Su uso es fundamental tanto al inicio del proyecto como en etapas de toma de decisiones sobre la organización, para definir estrategias frente a los escenarios del momento y estar conscientes de las situaciones que se pueden presentar.



Figura 1.4: Matriz de análisis FODA. Elaboración: Inbound Cycle.

## **Análisis Fuerzas de Porter [14]**

Este análisis se realiza con el fin de definir la estrategia de negocios de la empresa, para ello se estudian 5 aristas: el poder de negociación de los consumidores, poder de negociación de los proveedores, amenaza de nuevos competidores, amenaza de nuevos productos y rivalidad entre los competidores. Y de esta forma encontrar la configuración ideal para que la empresa pueda ingresar al rubro. Para entender cada arista, se tiene que cada una responde a las siguientes preguntas:

- Poder de negociación de los consumidores: ¿Cuánto están dispuestos a pagar? ¿Cuántos son? ¿Qué otras opciones tienen a su disposición? Entre otros temas.
- Poder de negociación de los proveedores: ¿De cuántos proveedores dependo? ¿Pueden decidir el precio de sus productos?
- Amenaza de nuevos competidores: ¿Qué tan fácil es entrar al mercado? ¿Existen barreras de entrada? ¿Qué leyes respecto a la concentración del mercado existen y cómo me afectan?
- Amenaza de productos o servicios sustitutos: ¿Qué productos sustituyen al mío? ¿Cómo se relacionan en cuanto a precio? ¿Qué disponibilidad tienen? ¿Cuántos distribuidores existen de estos sustitutos?
- Rivalidad entre los competidores: ¿Cuántos compiten en el mercado? ¿Cómo se diferencian? ¿Cómo se comparan los costos?

Esta herramienta se utilizará porque se basa en tener una visión objetiva de la situación del negocio en el mercado en comparación con los competidores y del comportamiento de los consumidores.

### **1.5.5. Estructura mecánica**

#### **Plan de marketing**

Para el diseño de un plan de marketing se trabajará con el modelo de Segmentación, Targeting y Posicionamiento [15], el cual se enfoca en el mensaje que se quiere dar a conocer por la empresa y la forma en que se comunicará a los clientes.

La primera etapa permite dividir a los consumidores de un mercado en grupos más pequeños y de características uniformes, generando la caracterización de los distintos segmentos de clientes existentes, tras la investigación del perfil de los clientes a través de una encuesta. La segunda etapa toma como base la segmentación y selecciona el segmento al cual apuntar, en base a los objetivos de marketing de la empresa. Por último, en la etapa de posicionamiento, se determinarán los atributos que debe poseer y desarrollar el proyecto para lograr ubicarse dentro de las preferencias del segmento seleccionado, atributos que también serán abarcados en la encuesta a realizar.

## **Plan de marketing operativo**

Bajo este concepto se trabajará con el llamado Marketing Mix o modelo de las 4P: Producto, precio, publicidad o promoción y plaza (lugar). En el cual se determina o define las características de cada producto o servicio a ofrecer, el precio al cual será ofertado, cuáles serán los canales de comunicación para ofrecer el producto y dónde se ubicará la tienda, con el propósito de cumplir con los objetivos del proyecto.

### **1.5.6. Estructura de recursos humanos**

#### **Organigrama**

Es una herramienta que permite organizar las responsabilidades y actividades que se realizan al interior de un negocio. Aunque al comienzo de una empresa pueden no estar disponibles todos los empleados para realizar cada rol y una persona deba tomar más de una responsabilidad, es necesario definir que tareas corresponden a cada rol, cómo son reportadas y que resultados deben entregar. Junto a esto, se define la jerarquía que muestra las dependencias de roles. Aplicado al proyecto, se debe determinar la cantidad de personal requerido y documentar las tareas para cada uno.

Se utiliza como base la teoría de Robbins [16], puesto que sigue siendo un referente en cuanto a comportamiento organizacional, actualizándose a medida que pasan los años e incorporando nuevas tecnologías a las organizaciones.

#### **Política salarial**

Es el conjunto de orientaciones que tienen como finalidad distribuir equitativamente las cantidades asignadas para retribuir al personal, haciendo hincapié en la habilidad, responsabilidad, méritos, eficacia y educación requerida para el desarrollo eficiente de las tareas que exige un puesto de trabajo en la organización [17].

El objetivo principal de contar con una política salarial es ofrecer una remuneración equilibrada y constante a los empleados y estimular a que realicen mejor su trabajo. La gestión de personas cuenta a este aspecto como básico para manejar el desarrollo de la carrera de cada uno de los empleados, sin olvidar que esta política determina también los niveles de beneficios que se obtendrán.

### **1.5.7. Estructura financiera**

#### **Flujo de caja [18]**

Es una herramienta que representa los flujos de efectivo que tiene un proyecto en un periodo dado. Entre otras cosas, permite estudiar la liquidez del negocio, la rentabilidad y la viabilidad de un proyecto.

Se caracteriza por incorporar ingresos y egresos efectivos, esto quiere decir que solo considera los flujos efectuados durante el período de estudio, sin considerar los montos devengados. En cuanto a los egresos, son incluidos los costos fijos y variables asociados a la operación.

Con el fin de evaluar la factibilidad del proyecto, a través del flujo de caja se puede calcular el Valor Actual Neto (VAN), el cual determina la rentabilidad: si es mayor a cero, el proyecto es rentable, si es menor a cero, el proyecto conlleva pérdidas, por lo que no es rentable dentro del período analizado. Junto al VAN, también se utiliza la Tasa Interna de Retorno (TIR), la cual indica la tasa a la cual se recupera la inversión. En general, a mayor TIR se tiene una mayor rentabilidad; y se utiliza como criterio para saber si un proyecto es conveniente comparando esta tasa con la rentabilidad mínima requerida por el inversionista.

## 1.6. Metodología

El trabajo de título se divide en las siguientes etapas, adaptando la estructura del plan de negocios ya mencionada:

1. Investigación: Búsqueda de literatura y bibliografía pertinente a los temas planteados en el punto anterior en forma online. En primer lugar, se buscará la bibliografía de trabajos de título de años anteriores relacionados al tema principal. Luego se revisará esta con el fin de encontrar las herramientas acordes para el proyecto planteado.
2. Análisis del entorno: Después de recopilada la información anterior, se procederá a analizar la industria de forma interna y externa. Para el entorno externo se utilizará el análisis PEST [12], dándole importancia a los ámbitos relevantes para el proyecto. Para estudiar la industria se utilizará el análisis de las Fuerzas de Porter, mientras que para el análisis de la empresa se utilizará el análisis FODA. En paralelo, se iniciará una investigación de mercado para obtener el perfil de clientes, realizando entrevistas en profundidad a expertos para identificar y detallar los actores de la industria, luego se realizarán encuestas a actuales clientes del mercado, la cuál entrega la base para el punto 4 de esta metodología.
3. Formulación de la estrategia: Se trabajará en el modelo de negocios, el cual se basará en el modelo utilizado por los competidores actuales de la industria, adaptándolo para incluir la propuesta de valor propia, para luego determinar el nombre del proyecto, su misión, visión y valores asociados [11]. También se definirán los objetivos y ventajas competitivas.
4. Plan de marketing: Se seguirán los pasos de las etapas 2 y 3 presentadas por Inbound Cycle [15] para definir la estrategia a seguir. Con los datos recopilados de la encuesta a los clientes se determinará el perfil del cliente, que permitirá la segmentación, targeting y establecer las estrategias de posicionamiento.
5. Plan de marketing operativo: Considera la definición del marketing mix.
6. Plan organizacional: Se establecerán los cargos necesarios, sus responsabilidades estableciendo una estructura y creando una política salarial para el personal [16].
7. Análisis financiero: Tomando los datos recopilados a lo largo de todos los análisis y planes se realizará un flujo de caja con el cual evaluar la factibilidad del proyecto. Para luego estudiar puntos de equilibrio, valor presente y tasas de retorno, para finalmente concluir el trabajo de título.

# Capítulo 2

## Análisis del entorno

### 2.1. Entorno externo

Para toda industria el estudio del entorno externo y sus cambios, son imprescindibles para determinar el éxito de una empresa, ya que éste influye en las alternativas estratégicas disponibles en un cierto momento y en las decisiones que se toman a partir de ellas. Con el fin de hacer este estudio, se realizan dos análisis: Análisis PEST, sobre el contexto nacional en el que se envuelve la industria; y Análisis de las fuerzas de Porter, sobre los factores que influyen de forma directa en una empresa.

#### 2.1.1. Análisis PEST

##### Aspecto político

Chile es considerado un país estable y democrático, que fomenta un ambiente seguro para hacer negocios. Su sistema de gobierno es republicano, democrático y representativo, de carácter presidencial y el Estado está dividido en 3 poderes independientes [19].

Las políticas propuestas por el gobierno para su período actual consideran acuerdos nacionales sobre la niñez, la salud, seguridad pública, “Paz en la Araucanía” y desarrollo del país. Este último incluyendo un proyecto de reforma fiscal que busca apoyar el emprendimiento, el empleo y simplificar la imposición de los trabajadores [20].

El presente año 2021 es un año electoral, en el cual se realizarán las elecciones de presidente, alcaldes, concejales, gobernadores regionales y convencionales constituyentes, siendo estos últimos los que tendrán como misión redactar una nueva constitución. El proceso constituyente se generó como resultado del plebiscito realizado en 2020, en el cual se aprobó el cambio de la constitución de 1980, tras las manifestaciones masivas realizadas desde octubre de 2019 a nivel nacional, donde se manifestó el descontento de la población con respecto a temas como las bajas pensiones, elevado costo en salud, alto costo de la vida y un rechazo generalizado a la clase política. Este proceso ha causado una inestabilidad en la clase política debido a que aún no existe un cambio relevante en los actores y aún está por definirse una nueva institucionalidad. Al ser un proceso de grandes cambios en diversos aspectos, se presenta una



posible inestabilidad económica dado que la inversión internacional se puede ver afectada por la falta de definición de reglas, sin embargo, la economía en Chile es capaz de una recuperación cíclica, dado que por sus altos niveles de desempleo más la capacidad ociosa instalada puede responder de buena manera a la normalización de la situación política como económica [21] [22].

## Aspecto económico

Durante las últimas décadas Chile ha sido una de las economías latinoamericanas con crecimiento más rápido, sustentada bajo un marco económico sólido que ha permitido atenuar los efectos de un contexto internacional volátil y reducir índices de pobreza. A pesar de esto, se mantiene un 30 % de la población en situación de vulnerabilidad y la desigualdad en los ingresos es elevada.

En el año 2019, en un contexto de agitación social, se redujo el crecimiento del PIB en comparación al año anterior (3,9 % en diciembre de 2018 a 1,1 % en diciembre de 2019). Dada la inestabilidad social, la actividad económica se vio afectada, y junto a esto la tasa de desempleo aumentó en un 0,3 %, dándose la necesidad de cambiar la composición del gasto público, dedicando menos a la promoción de la inversión y más al aumento del gasto social [23]. Como plan para el año 2020, el Ministro de Economía, fomento y turismo Lucas Palacios hizo un análisis sobre como el gobierno se ha hecho cargo de los emprendedores es a través del plan “Digitaliza tu Pyme”, los cuales hasta marzo 2020 han ayudado a las de 18 mil pymes a nivel nacional, utilizando en este proyecto una inversión pública de \$4.000 millones, complementada con un aporte privado que cuenta con plataformas de comercio digital gratuitas y capacitación [24].

Específicamente, el rubro en el que se encuentra inserto el mercado a analizar es el de Venta al por menor de productos culturales y recreativos en comercios especializados, de forma particular en la Venta al por menor de juegos y juguetes en comercios especializados. Este rubro abarca ventas de un total de 12.235.721.059 UF anuales en la Región Metropolitana, según datos obtenidos del Servicio de Impuestos Internos (SII), dentro del cual el 10,14 % [6] corresponde a juegos de mesa, aproximadamente. En base a estos datos se puede determinar el tamaño total del mercado accesible (TAM) como 1.240.702.115,383 UF. Para acotar el mercado se tiene que la población perteneciente al grupo objetivo en la región metropolitana (entre los 20 y 44 años) se estima en 2.793.657 personas de acuerdo al censo realizado el año 2017. Mientras que de acuerdo a estudios extranjeros [25] se tiene que un 11,53 % de la población consume juegos de mesa en general, gastando en promedio \$30.000<sup>1</sup> por un producto, por lo que el mercado disponible (SAM) está estimado en 331.484,165 UF anuales y del que se apunta a capturar un 1,25 % del mercado, por lo que el mercado objetivo es 4143,55 UF/año.

---

<sup>1</sup>equivalente a 1.03 UF el 11-01-2021

## **Aspecto socio-cultural**

Chile ha aumentado su población, alcanzando los 18,73 millones de habitantes el año 2018, según datos publicados por el Banco Mundial. Perteneciendo 7.112.808 a la Región Metropolitana, mientras se concentra la mitad de su población en 10 de las 32 comunas: Puente Alto, Maipú, Santiago, La Florida, San Bernardo, Las Condes, Peñalolén, Pudahuel, Quilicura y Ñuñoa.

En cuanto al estilo de vida de los habitantes, se tiene que en 2018 solo el 14% de las personas dedican parte de su presupuesto a actividades de ocio, las cuales incluyen ver televisión, descansar, salir a comer, cine, teatro, leer, viajar, entre otros [26]. Dentro de las actividades que ha estado ganando terreno son los juegos de mesa, con eventos que llaman a cientos de personas [27][28], alcanzando a niños, jóvenes y adultos con los diversos temas y dinámicas que abordan. La mayoría de las personas se juntan con un grupo de amigos o familiares a jugar, mientras que otros se conocen a través de los juegos de mesa y luego se establecen lazos de amistad.

En la actualidad, las condiciones sanitarias del año 2020 durante la pandemia del SARS-CoV-2 llevaron a las personas a realizar actividades manteniendo distancia social y con aforos máximos en los diversos espacios públicos y privados. Debido a esto se ha disminuido la realización de actividades que incluyan muchas personas y las actividades de ocio han sido relegadas a los hogares, más aún en aquellas comunas en las que se ha decretado cuarentena obligatoria, llevando a los usuarios a buscar nuevas formas para entretenerse y relajarse, basadas principalmente en la interacción entre miembros de las familias en los hogares y con otras personas a través de internet.

## **Aspecto tecnológico**

Los juegos de mesa en sus inicios eran producidos en base a materiales simples, como cartón, aplicado tanto a los tableros como a las fichas. En la actualidad, se ha desarrollado distintas tecnologías que mejoraron la calidad de los materiales y también se incorporó nuevos materiales, como el plástico o resina, que a su vez entregan mayor versatilidad y texturas, mejorando la experiencia de juego.

En particular, el acceso a impresoras 3D y cortadoras láser de madera ha creado una oportunidad para el desarrollo de figuras, fichas y accesorios en general, que permiten complementar los juegos de mesa ya existentes, facilitando y fomentando la producción de nuevos juegos de mesa por parte de nuevos autores.



Figura 2.1: Aplicación cortadora láser en organizador. Feldherr.

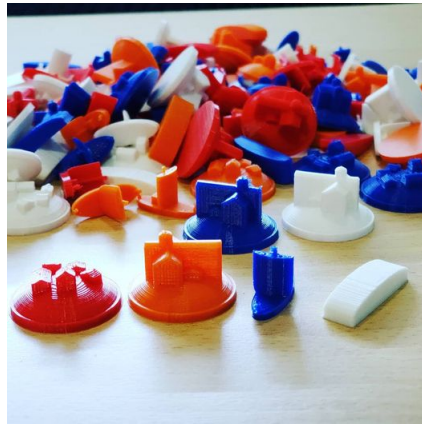


Figura 2.2: Fichas realizadas con impresión 3D. Impresión 3D Mar del Plata.

Tras este análisis, se debe tomar en cuenta que la implementación de este proyecto debe esperar a que se establezca la situación en los aspectos políticos, sociales y sanitarios. A pesar de las intenciones del gobierno por fomentar y apoyar el emprendimiento, la inestabilidad política causada por el descontento social y las ansias de cambios en la constitución mantienen un ambiente de manifestaciones, las que han afectado a los negocios físicos obligándolos a reducir sus horarios para resguardar la seguridad de sus empleados e instalaciones, afectándoles en las ventas, ya que también los clientes han decidido ser conservadores con sus gastos frente al aumento en la tasa de desempleo.

Por otro lado, con las condiciones sanitarias aún presentes en el país y con una cuarentena que se ve extendida para disminuir los casos activos del virus, las personas han asimilado que deben buscar actividades para realizar dentro de sus hogares para poder entretenerse y no abusar del uso de pantallas, uso que ha aumentado con la implementación de trabajo desde casa en los distintos empleos. Esto ha llevado a que vuelvan a surgir antiguos pasatiempos, incluyendo los juegos de mesa, aportando al crecimiento de este mercado, pasatiempo que se espera se mantenga después de terminada la pandemia, apelando también a la naturaleza social del ser humano que buscará volver a reunirse con personas que tengan sus mismos intereses.

Finalmente, la tecnología presentada otorga una opción para el abastecimiento de accesorios, una línea a tener en cuenta para cumplir con la misión de la organización.

### 2.1.2. Fuerzas de Porter

**Negociación de los consumidores:** Baja. Los intervalos de precio se fijan desde las distribuidoras y para obtener un margen de ganancia los precios no varían considerablemente entre la competencia. Para los clientes la disposición a pagar se mueve entre el precio de importar el producto y el precio promedio entre la oferta nacional.

**Negociación de los proveedores:** Alta. Los distribuidores son aquellos que poseen los derechos para traer los títulos al país y un título solo es traído por un distribuidor, por lo que además de tener el "monopolio" de cada título, se depende de la disponibilidad de inventario que ellos posean para tener acceso a cada producto. Además, los distribuidores pueden elegir a sus clientes, por ejemplo, a algunos se deben presentar documentos y cumplir requisitos para vender los productos [29].

**Amenaza de nuevos competidores:** Media. La mayor barrera de entrada es la inversión inicial, considerando el valor de los productos a vender; y el acceso a los productos por parte de los distribuidores. Más allá de estos puntos, es fácil ingresar al mercado.

**Amenaza de productos o servicios sustitutos:** Media. Como amenaza se consideran todos los productos y servicios de entretención, los que incluyen a los video juegos, cines, etc., los que compiten por el uso del tiempo del usuario. Sin embargo, como producto, los juegos de mesa tienen la ventaja de que no tienen un tiempo de uso limitado, lo que reduce la amenaza. Por otro lado, la versión en línea de los juegos de mesa no es presenta peligro, porque se pierden las mecánicas principales de interacción. Estos pueden ser útiles frente a un contexto como el de la pandemia, pero agregando el factor social del ser humano, es preferido el formato físico al digital.

**Rivalidad entre los competidores:** Alta. Existen muchos competidores, tanto en forma física y aún más en forma digital. El factor de poseer página web es muy importante para cotizar precios ya que este puede ser el único diferenciador entre las tiendas. De todos modos, existe una preferencia por realizar las compras en tiendas físicas, lo que entrega una ventaja frente a las tiendas digitales en la Región Metropolitana.

A modo de resumen, se tiene que para la implementación de una tienda de juegos de mesa la mayor barrera se encuentra al comienzo, con la inversión inicial y el cumplimiento de las condiciones determinadas por los proveedores. Mientras que una vez dentro de la industria la rivalidad es alta con los competidores, la competencia en precios es difícil que ocurra, ya que los precios no varían considerablemente, por lo que el desafío se encuentra en llegar a los clientes, el enfoque debe estar en el servicio ofrecido, la experiencia de compra y la calidad en los productos.

## **2.2. Entorno interno**

### **2.2.1. Análisis FODA**

Este análisis considera las condiciones internas con respecto al entorno y la competencia. Al realizarlo al momento de constituir la empresa se genera una base sobre la cual construir aprovechando los puntos fuertes que se encuentren, además de organizar el trabajo, capital y observar el mercado.

A continuación se enumeran las características para facilitar su posterior análisis:

#### **Fortalezas**

1. Tener una amplia variedad de productos.
2. Tener una base teórica sobre estrategias de marketing.
3. Implementación de un sistema de fidelización.
4. Implementación de sistema de intercambio de juegos.

#### **Oportunidades**

1. Expansión del mercado, tanto por parte de la demanda como de la oferta.
2. Consolidación del mercado nacional.
3. Falta de especificidad en la oferta actual.
4. Existencia del mercado de juegos usados.
5. Clientes no poseen un vínculo real con las tiendas, un comportamiento común es que al momento de la búsqueda de un título o accesorio simplemente se elige al que tenga el menor precio.

#### **Debilidades**

1. Entrar al mercado como jugador seguidor.
2. Dada la cantidad de competidores, puede que el factor diferenciador no sea tan potente para atraer más clientes.

## Amenazas

1. No se conoce el comportamiento de un sistema de venta de juegos usados. Puede que no tenga buenos resultados.
2. En caso de quiebre de stock, se pierde prioridad, dada su baja popularidad inicial.
3. Dependencia en los distribuidores para el abastecimiento de los productos más cotizados.

A partir del análisis, se establecen estrategias a considerar dentro del modelo de negocios, potenciando lo positivo y buscando mejorar lo que ya se identificó de forma negativa.

Para aprovechar las oportunidades utilizando las fortalezas encontradas se propone en primer lugar facilitar el intercambio de juegos usados, agrupándolo en un mismo lugar ofreciendo tanto a los vendedores una opción para encontrar a alguien que quiera comprar su juego, como a los clientes que buscan una opción más económica para obtener sus juegos (F4-O4). En segundo lugar, para compensar la falta de especificidad en los productos se trabajará en tener disponible la mayor cantidad de productos, y se ofrecerá la opción de encargo para aquellos que no se encuentren (F1-O3). Por último, tomando el conocimiento sobre estrategias de marketing se plantea realizar un buen posicionamiento para aprovechar el mercado nacional que va tomando forma (F2-O2).

Luego, se tiene como debilidad el entrar al mercado como un jugador seguidor, para contrarrestar esta situación se plantea aprovechar la expansión del mercado para capturar a los nuevos consumidores (D1-O1), ofrecer productos y servicios que otras tiendas no tienen (D1-O3-O4). Relacionado a este punto y a la cantidad de competidores, lo que se busca es crear un vínculo real entre la tienda y el cliente, fidelizándolos y así diferenciarse de la competencia (D2-O5) por lo que esto debe estar incluido en la propuesta de valor.

A través de las amenazas encontradas se tiene aquello a lo que se debe tener cuidado y prevenir de la mejor forma, en cuanto a la primera amenaza se buscará apoyar la venta de juegos usados con la estrategia de marketing (F2-A1). En el caso del quiebre de stock por no tener prioridad frente a otras tiendas se potenciará el plan de fidelización y comunidad para ser popular desde el comienzo, tener el apoyo de los clientes y asegurar stock frente a los proveedores (D2-A2), para ello también se establecerán asociaciones con distribuidores locales pequeños (D1-A2), de esta forma se estaría apoyando y generando un vínculo con la industria nacional.

# Capítulo 3

## Formulación estratégica

### 3.1. Misión, visión y valores

A continuación se presenta la declaración ideológica del proyecto, con la que se busca atraer a personas que resuenen con ésta:

Misión: “Nuestra misión es tener a disposición para la venta la mayor variedad de títulos de juegos de mesa y accesorios de éstos en la Región Metropolitana, para que personas de todas las edades puedan ser parte de este dinámico mundo al ser parte de nuestra comunidad, dónde serán recibidos por un equipo empático y cercano, brindando un servicio rápido, transparente y puntual.”

Visión: “Queremos crear una red de tiendas que conecte a los jugadores de todo el país, haciéndolos partícipes de las actividades, facilitando el acceso a los juegos de mesa y generando una comunidad apta para todo tipo de jugador.”

Valores:

- Asertividad / empatía: Queremos llegar a todos los jugadores, ya sea su conocimiento básico o experto y que todos se sientan parte de la comunidad. Para lograr esto, nunca se discriminará a nuestros clientes, respondiendo a nuestros clientes de acuerdo a sus necesidades.
- Cercanía: Buscamos crear una comunidad a nivel nacional y que las personas sean vistas como miembros y no como clientes.
- Transparencia: Para mantener a los clientes informados sobre nuestros productos, sus pedidos y los procesos de sus compras tanto a través de la página web como en la tienda.
- Puntualidad en las entregas: Cumplir con las fechas significa que los clientes pueden confiar en nosotros y nuestros asociados para realizar sus compras bajo un alto estándar de calidad y servicio.

- **Adaptabilidad:** Dados los constantes cambios en el entorno y también dentro del mundo de los juegos de mesa, nos comprometemos a ser partícipes de este cambio y aprender sobre nuestros clientes para mejorar continuamente nuestro servicio.

## **3.2. Objetivos**

Los objetivos para el corto plazo consideran captar el mercado de algunas comunas de la Región Metropolitana en las que aún no se sitúan tiendas de juegos de mesa. Mientras que para el largo plazo, se espera expandir la marca y abrir nuevas tiendas en las principales ciudades del país.

## **3.3. Ventaja competitiva**

Con la creación de comunidad como factor diferenciador del negocio, la ventaja se crea con la comunicación boca a boca de los miembros de la misma, los cuales invitan a nuevos miembros, éstos no necesitan ser expertos o ya conocer sobre juegos de mesa, sino también pueden participar con el fin de aprender sobre este tema. Un segundo elemento de la comunidad es el aspecto de fidelidad que esta tiene, ya que las personas se sienten parte y aprovechan los beneficios que les trae estar registrados. Estos beneficios consideran la disponibilidad de descuentos, ser los primeros en recibir la información sobre actividades y nuevos productos, recibir regalos por compras al estar inscritos.

La diferencia con la competencia radica principalmente en los beneficios a obtener por ser parte de la comunidad y que las actividades a realizar se enfocarán netamente en juegos de mesa y serán más variadas que las actuales actividades ofrecidas por la competencia, invitándoles a probar y jugar en la misma tienda con personas que comparten los mismos gustos. También se busca mantener esta interacción a través de las plataformas digitales, de manera que se mantiene el vínculo en casos en que no se pueda interactuar presencialmente.

## **3.4. Modelo de negocio**

A través del modelo Canvas, se describe el modelo de negocio de la empresa plasmando en la propuesta de valor el espíritu de la empresa y la forma en que se quiere llegar a sus objetivos. Este modelo se construye en base a los modelos de negocio actualmente utilizados por la competencia, siendo modificados para incluir la propuesta de valor y características diferenciadoras de este proyecto.

### **3.4.1. Segmento de clientes**

Jóvenes y adultos (entre 20 y 36 años), residentes en la Región Metropolitana, amantes de los juegos de mesa que quieran ser parte de una comunidad y compartir con otras personas que también gustan del mismo pasatiempo, dando un espacio para que se integren personas con distintos niveles de conocimiento sobre el tema.



### **3.4.2. Propuesta de valor**

El valor del negocio está centrado en la creación de comunidad y que este sea el atractivo principal. De esta manera, además de entregar un servicio de asesoría en la compra, variedad de productos de calidad e inmediatez en la entrega, el conocer a nuevas personas, compartir y aprender con ellas entrega una experiencia que hará que los clientes quieran volver a la tienda.

### **3.4.3. Canales**

La empresa contará con un punto de venta donde se realizarán las ventas y entregas de productos, además de ser el lugar donde se realizarán las actividades de la comunidad. Poseerá también una página web donde se encontrará la información sobre los productos existentes y su disponibilidad, permitiendo a los usuarios realizar compras y consultas, además de la posibilidad de evaluar los productos y comentar sobre estos. Por último, se trabajará en redes sociales, canalizando las consultas a la página web y dando a conocer las actividades y productos.

### **3.4.4. Relación con los clientes**

De forma presencial, la relación será personalizada, dando soporte en la atención y dudas que pueda tener el cliente. En forma virtual, se buscará que a través de redes sociales y página web se establezca una relación que en primer lugar sea funcional, dando el mismo soporte que en forma presencial y en segundo lugar, que permita funcionar como una comunidad donde intercambiar conocimientos, recomendaciones y a partir de esta interacción mejorar la atención a los clientes.

### **3.4.5. Fuentes de ingreso**

Las fuentes de ingreso se dividen de acuerdo al tipo de producto o servicio. Los productos principales (juegos de mesa y accesorios) y el uso de la ludoteca tendrán su precio fijo, mientras que las cuotas de inscripción a actividades variarán de acuerdo a la experiencia, ya que cada actividad cumple con distintos objetivos para la empresa.

### **3.4.6. Recursos clave**

Dentro de los recursos más importantes se encuentran los productos, juegos de mesa y accesorios, que son el núcleo del negocio. También la ludoteca donde se podrán probar juegos y será un punto importante para la generación de comunidad, a esto se le suma el personal experto en el tema disponible para asesorar a cada cliente de acuerdo a sus necesidades. Y por último el espacio físico, lugar donde recibir a los clientes y donde realizar las distintas actividades, este debe tener una buena ubicación geográfica que cuente con fácil acceso.

### **3.4.7. Actividades clave**

Como actividades clave se consideran dos tipos, el primero como actividades internas y el segundo como actividades donde se interactúa con los clientes. Dentro del primer tipo se encuentra el tener una suscripción a información actualizada para que el personal se mantenga siempre al día con las novedades y puedan entregar la mejor asesoría. Para el segundo tipo se encuentran las actividades como la difusión de información vía página web y redes sociales de forma periódica; organización de torneos de distintos juegos, abarcando juegos de estrategia y contando con premios para los participantes; y la organización de eventos que no estén relacionados a competencias, pero que permitan el fortalecimiento de la comunidad, tales como demostraciones de juegos, intercambio de juegos entre clientes.

### **3.4.8. Socios clave**

Los socios clave para esta empresa son los proveedores y distribuidores, de los cuales depende el abastecimiento de productos; editoriales de juegos de mesa, con los cuales crear alianzas y realizar actividades en conjunto.

### **3.4.9. Estructura de costos**

Los costos mensuales identificados en la ejecución de este proyecto consideran costos como arriendo del lugar físico, remuneración del personal, hosting del sitio web (contratando un plan anual de pago mensual), publicidad y marketing, gastos por servicios básicos y la compra de los productos para la venta. Y gastos anuales, como el pago de patentes, licencia de software y seguros.

Con este modelo lo que se busca es mezclar el objetivo de la empresa con un negocio, que en este caso busca crear una comunidad donde jugar, aprender y compartir con quienes gustan de este mismo pasatiempo, y además entregarles productos y servicios de juegos de mesa. Para lograr este objetivo y que el negocio sea rentable, el foco se coloca en las actividades clave, puesto que en ellas se potencia la propuesta de valor, mientras que se les entrega un soporte con la relación con los clientes, los recursos clave y los socios clave.

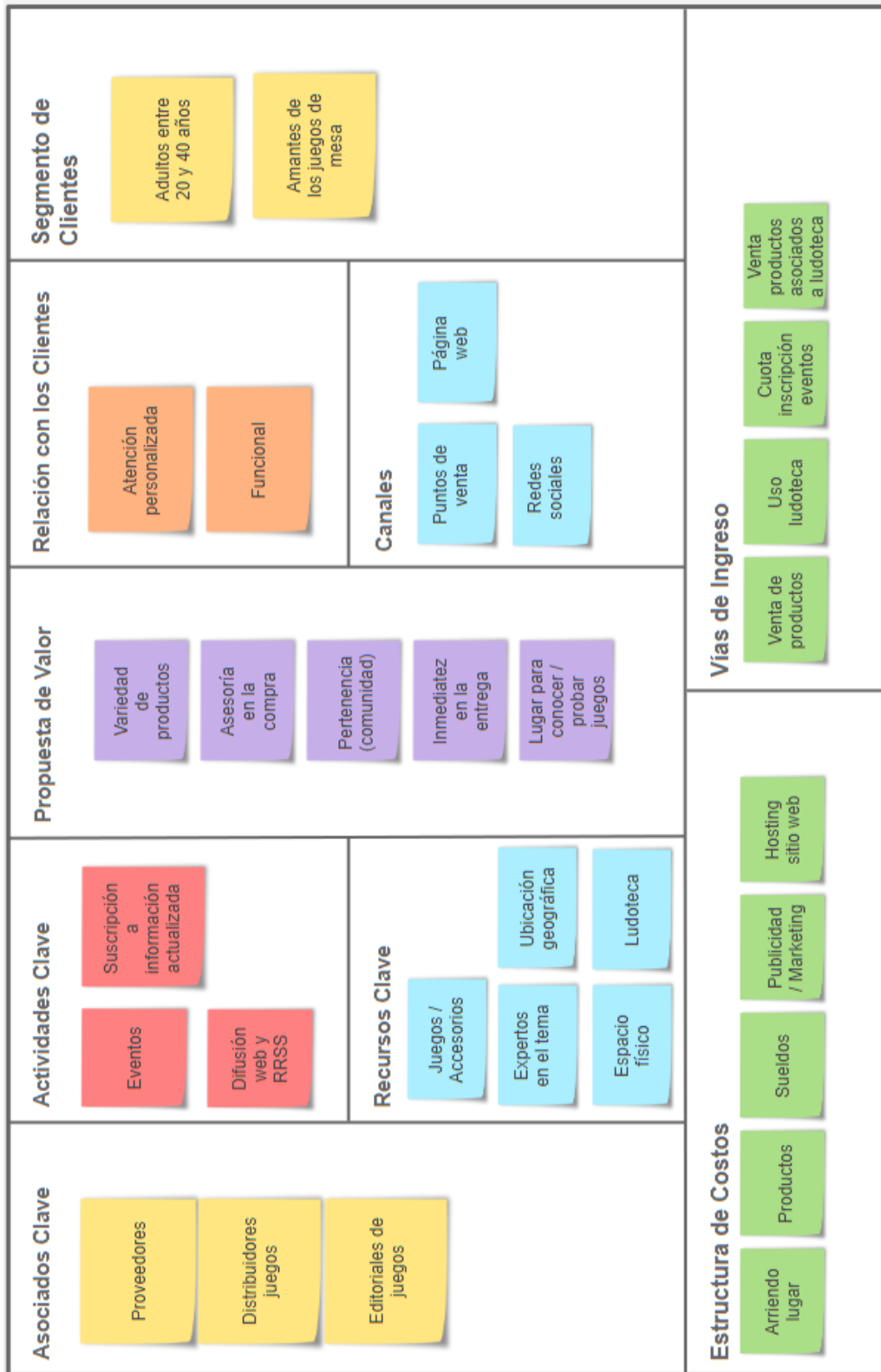


Figura 3.1: Resumen modelo de negocio. Elaboración propia

# Capítulo 4

## Plan de negocios

El plan de negocios considera 3 partes muy importantes y distintas para el desarrollo del proyecto, dando una estructura que facilita la unión y finalmente le da forma al negocio bajo la misma visión y objetivos. Estos son el plan de marketing, que se enfoca en el cliente y la forma de hacer llegar el mensaje a estos; el plan operacional, que consiste en la forma en que llevará a cabo lo funcional del negocio; y el plan organizacional, que plantea la relación con el personal que trabajará en el negocio. Estos planes se presentan a continuación.

### 4.1. Plan de marketing

#### 4.1.1. Perfil de cliente potencial

En una primera etapa se realizaron entrevistas a vendedores de algunas de las tiendas marcadas de color rojo en la figura 1.2, donde se consultó sobre sus clientes, uso de ludoteca y tipos de actividades realizadas en la tienda. De estas entrevistas se desprendió que el cobro por uso de la ludoteca no está presente en todos los casos; trabajan con poco personal; se trabaja confiando en que el ser humano es un ser sociable que siempre va a preferir vivir en comunidad, por lo que esa es una característica relevante; uno de los motivos para comprar juegos de mesa es dejar de lado el computador o las pantallas en general.

A continuación, se realizó una encuesta a través de la plataforma Google Forms, entre los días 1 y 13 de octubre de 2020 la cual fue respondida por 623 personas, en esta se les preguntó por sus hábitos de uso y compra de juegos de mesa. Esta encuesta fue compartida en distintos grupos organizados relacionados a los juegos de mesa, por lo que la muestra es no probabilística y fue seleccionada por conveniencia, por consiguiente este resultado no se puede proyectar estadísticamente al grupo objetivo. Sin embargo, dada la cantidad de respuestas, si esta encuesta fuese probabilística tendría un margen de error de 0,04 % con un nivel de confianza de 95 %. Sabiendo que no se puede extrapolar la información al universo de la población, las respuestas recopiladas se utilizarán considerando que entregan información útil para la construcción del perfil de clientes.

Las hipótesis a evaluar fueron las siguientes, basadas en las entrevistas a vendedores y conocimiento personal:

- Los clientes se encuentran en promedio entre los 20 y 40 años.
- Los clientes prefieren acudir a una tienda física.
- En promedio se gasta \$40.000 por compra.
- Las tiendas no están presentes en las comunas con mayor cantidad de clientes potenciales.
- Existen categorías de clientes.
- A pesar de existir formatos digital de juegos de mesa, los clientes prefieren el formato físico.
- Crear comunidad es importante para los clientes.
- Los clientes prefieren no importar sus juegos de mesa.

Los resultados obtenidos a partir de la encuesta muestran que de los 619 encuestados que declararon estar interesados en los juegos de mesa, el 87 % se encuentra entre los 18 y 35 años. En cuanto a su comuna de residencia, 107 encuestados respondieron desde fuera de la Región Metropolitana, mientras que de los 512 restantes, las 10 comunas donde más se concentran los encuestados son: Santiago, Ñuñoa, Las Condes, La Florida, Providencia, Maipú, San Miguel, Puente Alto, La Reina y Peñalolén.

Enfocando los resultados en los hábitos de uso, el 20 % declaró usar juegos de mesa más de una vez a la semana, 22,9 % juega una vez a la semana, 30,4 % juega al menos una vez al mes, 2,7 % juega cada 2 meses y 23,9 % solo juega en ocasiones particulares, siendo los preferidos los juegos en formato físico por sobre los juegos en formato digital. Los encuestados usan los juegos de mesa mayormente en sus casas con un 45 %, o en casas de amigos o conocidos con un 42 %; en tercer lugar son utilizados lugares especializados (10 %) y por último otros lugares (3 %). Acorde a estas respuestas, se encuentran los resultados de con quienes juegan cuando los usan, que son en un 67 % amigos y/o familia, seguido por conocidos con 24 % y por último, comunidades de jugadores con 8 %.

Siguiendo con los resultados de los hábitos de compra, 574 del total de encuestados han comprado juegos de mesa alguna vez, en la encuesta se les preguntó por la frecuencia de compra, gasto promedio y método de compra. En cuanto a la frecuencia, graficada en la figura 4.1 la mayoría realizan compras en largos períodos de tiempo en promedio, con 25 %, 21 % y 16 % en compras 1 vez al año, menos de un juego al año menos y compras cada 6 meses respectivamente. Sin embargo, el 14 % realiza compras de más de 1 juego cada 2 meses.

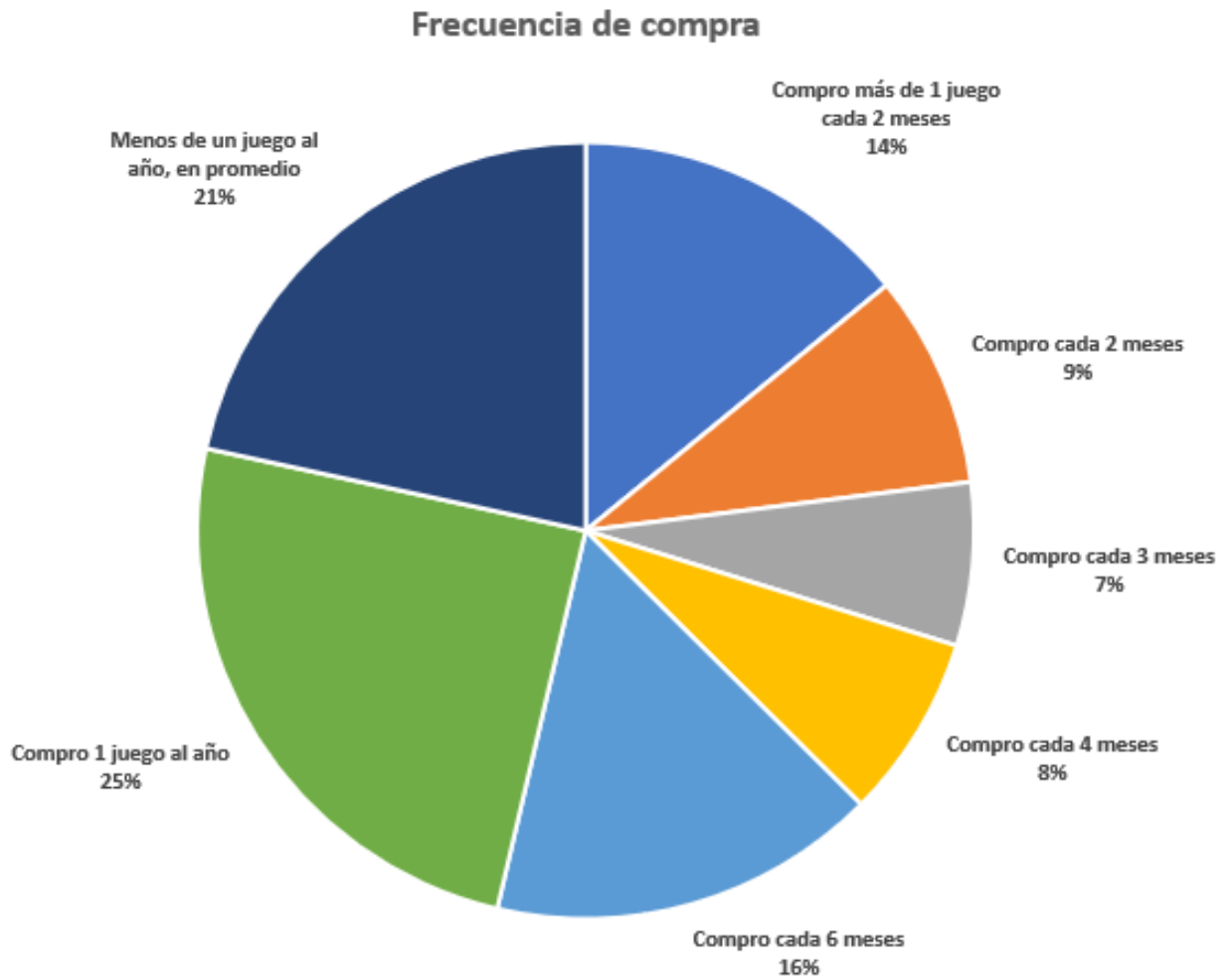


Figura 4.1: Frecuencia de compra. Elaboración propia

El gasto en promedio, como se observa en la figura 4.2, se concentra en los primeros intervalos, destacando el intervalo entre \$10.000 y \$30.000, no obstante, llama la atención que hay un grupo que gasta en promedio más de \$80.000 en cada compra que realiza. Dentro de la conducta al comprar resulta que el 97% se informa antes de comprar, buscando recomendaciones a través de sus amigos/conocidos (38%), buscando reseñas en internet (29%), con recomendaciones en la tienda (17%) y por último, revisando publicidad o redes sociales.

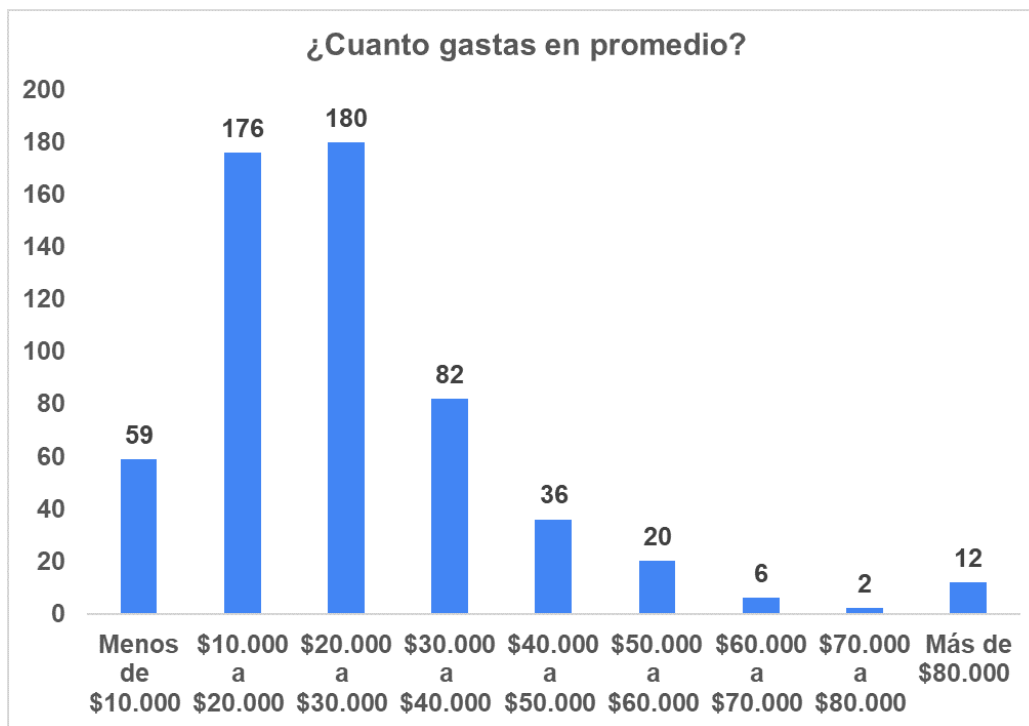
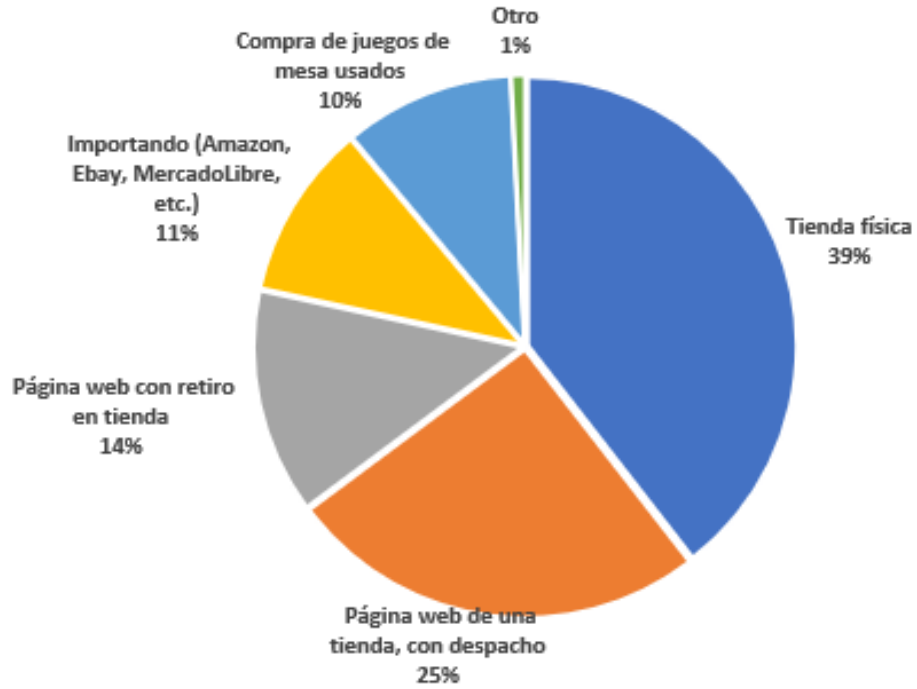


Figura 4.2: Gasto promedio. Elaboración propia

En cuanto a los métodos de compra, los más utilizados son compras en una tienda física y compras en página web de una tienda, con despacho. Cuando se les pregunta por sus métodos preferidos, se mantiene el orden, pero cambian las proporciones, como se observa en la figura 4.3. Las razones de elección son variadas y entregan información valiosa para la creación del modelo de negocio, se presentan a continuación:

### ¿Como has realizado tus compras?



(a) Métodos utilizados

### Si pudieras elegir la forma de compra, ¿Cuál de las anteriores te acomoda más?



(b) Métodos preferidos

Figura 4.3: Métodos de compra



#### Tienda física:

- Encontrarse rodeado de personas que saben de juegos.
- Ver los juegos en persona, y evaluar sus características físicas como el tamaño y calidad.
- Inmediatez en la entrega.
- Conocer otros productos disponibles en la tienda.
- Realizar pagos en efectivo.
- Comprar accesorios junto al juego.
- Posibilidad de probar el juego.
- Experiencia de compra.
- Relacionarse con gente de la comunidad.
- Seguridad.
- Variedad.
- Relación con vendedores.
- Atractivo ambiente de las tiendas.
- Crea espacio para comunidades.
- Contacto humano.

#### Página web, con despacho:

- Comodidad de no salir de casa ni usar transporte público.
- No existen tiendas en sus lugares de residencia.
- Ahorro de tiempo.
- Precaución frente a la pandemia.

#### Página web, con retiro en tienda:

- Reducción de costos (envío, descuento internet).
- Asegurar stock.
- Menor tiempo en la tienda.
- Mejor investigación sobre el producto a comprar.
- Facilidad de cotización.
- Asegurar que el producto llegue en buenas condiciones, sin arriesgarse a que sea dañado en el despacho.

#### Importar:

- Amplia gama de juegos de mesa.
- Despacho a domicilio.
- Encontrar productos no disponibles en Chile por el momento.
- Compra segura.
- Comodidad.

Compra de juegos usados:

- Sustentabilidad, haciendo un uso consciente de los recursos.
- Precios más bajos.

## Análisis de los resultados

A partir de los datos obtenidos se realiza un análisis para corroborar o refutar las hipótesis iniciales.

Hipótesis corroboradas:

- Los clientes pertenecen al rango etario entre 18 y 35 años, disminuyendo drásticamente en rangos mayores.
- El acudir a una tienda física es el método más usado y también es el preferido para realizar sus compras de juegos de mesa.
- Es más usado el formato de juego físico por sobre el digital.
- En cuanto a las categorías de clientes, se buscaron factores para diferenciar a los usuarios. En primer lugar, se observó el gasto promedio versus la frecuencia de compra (Figura 4.4). Aquí se observa el comportamiento de los distintos tipos de usuario, por ejemplo, aquellos que compran con menor frecuencia (compran 2 o menos veces al año), son quienes dedican un menor presupuesto por compra, centrado en el intervalo de \$10.000 a \$20.000. A medida que se aumenta la frecuencia de compra (3, 4 y 6 veces al año), el presupuesto dedicado también aumenta, pasando al siguiente intervalo: \$20.000 a \$30.000, mientras que los que compran más de 6 veces al año, se centran en un gasto promedio de entre \$30.000 y \$40.000.

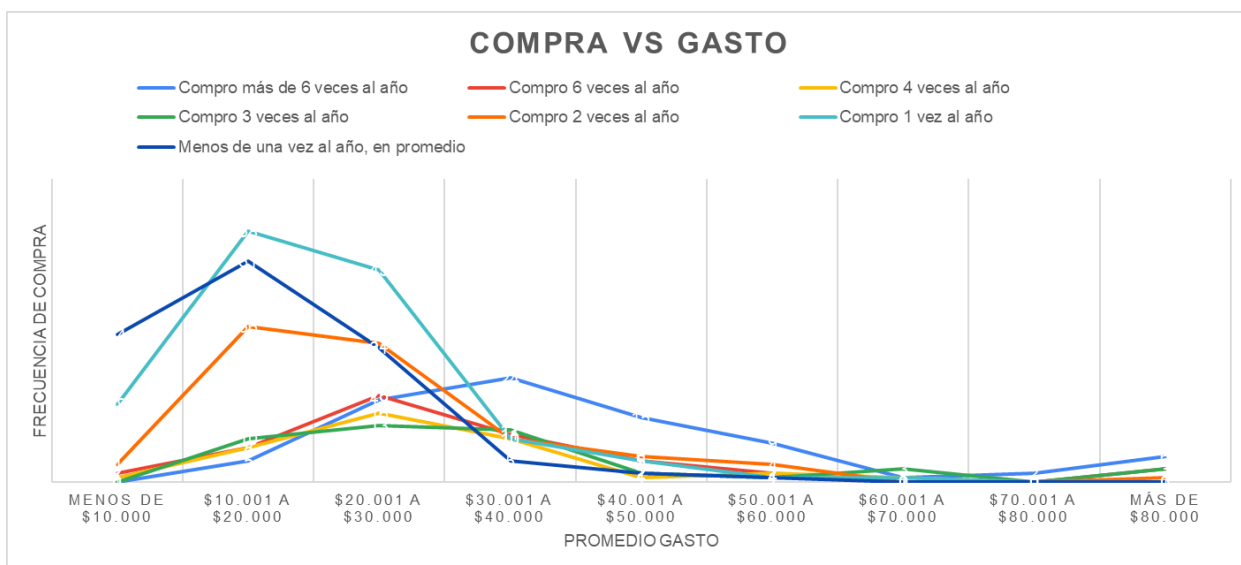


Figura 4.4: Frecuencia de compra vs Gasto promedio. Elaboración propia

De similar comportamiento, el uso que le dan los compradores de juegos de mesa se relaciona con la cantidad de compras que realizan. Ambos extremos, los de menor y mayor frecuencia de uso, presentan claras tendencias a comprar con menor y mayor frecuencia, respectivamente. Aquellos que utilizan juegos en las categorías centrales, tienen una tendencia a comprar una vez al año, aplanando la curva a medida que aumenta la frecuencia de compra, como se puede observar en la figura 4.5.

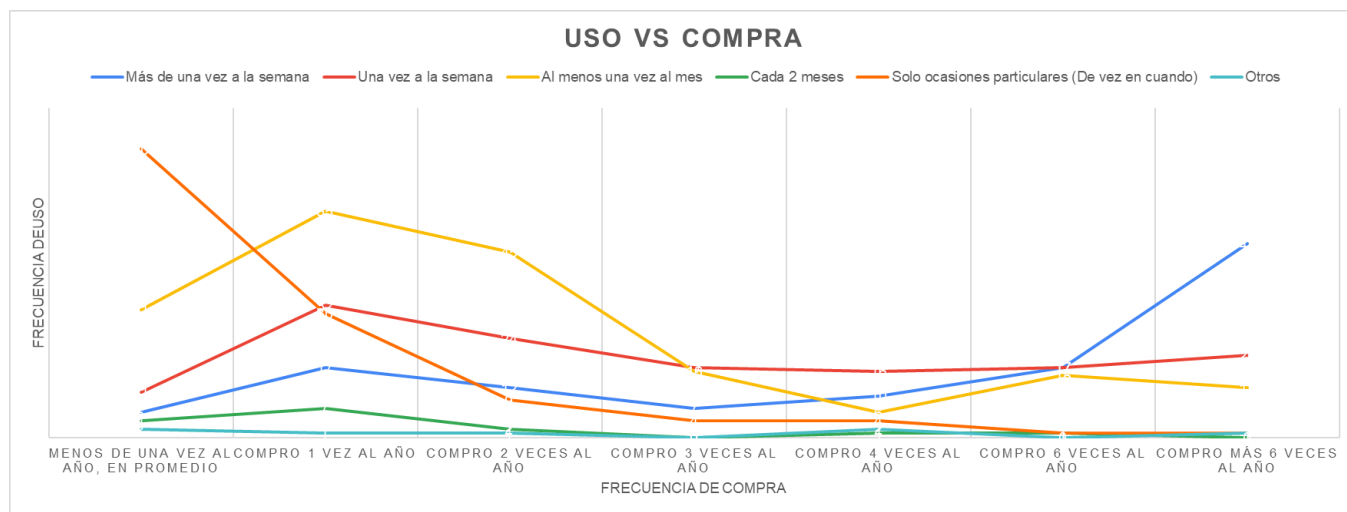


Figura 4.5: Frecuencia de compra vs Uso de juegos de mesa. Elaboración propia

Como último factor para determinar categorías de clientes, se analizó la preferencia por método de compra (figura 4.3b) y sus razones de elección, en el cual los mayores preferidos son ir a una tienda física y comprar con despacho. Ambas alternativas son compatibles para un negocio, pero determina la personalidad completamente distinta del cliente, dado que la primera opción demuestra un interés por interactuar tanto con el personal como con otros clientes que se encuentren en el momento, mientras que la segunda opción muestra a un cliente que prefiere evitar la interacción, o no tiene otra opción más que el despacho. De este factor también se puede destacar la disposición a pagar, considerando que algunos no escatiman en gastos para obtener sus productos (aquellos que prefieren las alternativas Importar y Página web, con despacho), mientras otros buscan reducir sus gastos (alternativas Pagina web, con retiro en tienda y Compra de juegos usados).

Hipótesis refutadas:

- El promedio gastado es de \$31.960 por cada compra realizada en general. Mientras que de acuerdo a la frecuencia de compra del cliente este varía entre los \$10.000 y \$40.000.
- Tomando en cuenta el top 10 de comunas donde residen los clientes, las tiendas abarcan 4 de las 5 primeras comunas, comparando las figuras 1.2 y 4.6, que se encuentran en Santiago y la zona oriente de la Región Metropolitana.

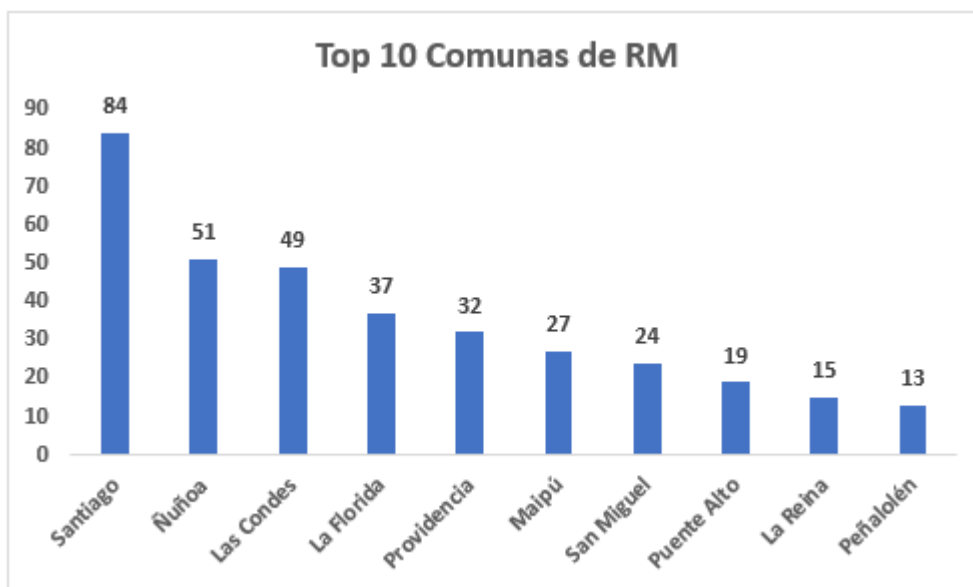


Figura 4.6: Top 10 comunas. Elaboración propia

#### 4.1.2. Segmentación

Como se mencionó anteriormente, se logró diferenciar a los clientes en distintas categorías dependiendo de sus características, siendo 4 las categorías encontradas.

##### **Categoría 1: Jugador ocasional**

Este cliente se caracteriza por jugar en ocasiones especiales o “de vez en cuando”, por lo que su compra de juegos de mesa es aun menor en frecuencia. No obstante, esta compra es específica, el comprador sabe lo que busca dado que lo ha probado y quiere una copia propia o lo busca como regalo. No busca integrarse a una comunidad porque no dedica tiempo a este pasatiempo, es solo ocasional. En este grupo se concentra el rango etario de 36-45 años, y generalmente compra a través de página web con despacho. Este fenómeno podría asociarse a padres de familias jóvenes, que poseen un trabajo estable e hijos pequeños [30] [31].

##### **Categoría 2: Jugador regular**

Dentro de esta categoría se incorpora a aquellas personas que dedican parte de su tiempo a los juegos de mesa, sin llegar a que este sea su mayor pasatiempo. Prefieren realizar sus compras de forma presencial, basan sus compras en recomendaciones y la dificultad de estos juegos son entre baja y media. Su disposición a pagar es baja (\$10.000 - \$30.000) y posee integrantes de todas las edades.

### **Categoría 3: Experto social**

Este tipo de cliente es un jugador asiduo y realiza compras de forma frecuente. Se caracteriza por su gusto de ir a las tiendas físicas a vitrinear e interactuar con los otros clientes o empleados de las tiendas, además de realizar compras. Se mantiene informado sobre las novedades y participa en las actividades realizadas por las tiendas. Su disposición a pagar es más alta que las categorías 1 y 2, sin embargo prefiere realizar sus compras de forma presencial o a través de página web con retiro; y está dispuesto a arriesgarse comprando alguna recomendación.

### **Categoría 4: Experto/introvertido**

El experto/introvertido se caracteriza por estar muy informado sobre los juegos que usa y compra, por lo que no necesita recomendaciones. Al igual que los expertos sociales, su disposición a pagar es alta, pero su riesgo es menor. A su vez, no está interesado en la interacción con otras personas porque ya tiene su comunidad privada.

#### **4.1.3. Targeting**

Tras determinar las categorías existentes de clientes, se busca orientar el servicio hacia una de estas categorías. Considerando los objetivos, misión y visión de la organización se decide enfocar la estrategia de marketing hacia la categoría 3 de clientes, y con un objetivo secundario de atraer a los clientes de la categoría 2.

Para entender a quienes está dirigido se define el perfil de un *buyer persona*<sup>1</sup> con las características que posee, indicadas a continuación:

**Quién es:** Es un estudiante o trabajador alrededor de los 23 años, sin hijos pequeños.

**Cómo nos encuentra:** A través de redes sociales y en el punto de venta físico.

**Dolor:** No tiene donde jugar con otras personas, se encuentra en busca de entretención y compartir con otras personas.

**Qué quiere saber:** Disponibilidad y novedades en juegos de mesa y también sobre los juegos clásicos; conocer cuando se lanzan ofertas, cuándo se realizan eventos en los que participar.

**Qué cosas no quiere:** No quiere que se le trate de forma condescendiente o irrespetuosa en la tienda; llegar a la tienda y no encontrar el producto o servicio que está buscando.

**Por qué preferiría esta tienda:** Conoce a la tienda y sus trabajadores, es parte de la comunidad y tiene beneficios por ser parte de esta. La calidad del servicio lo invita a volver.

---

<sup>1</sup>Es la representación ficticia del cliente ideal. Está basada en datos reales sobre el comportamiento y las características demográficas de tus clientes, así como en una creación de sus historias personales, motivaciones, objetivos, retos y preocupaciones.

#### 4.1.4. Posicionamiento

Para llegar al público ya definido, se buscan las mejores formas para atraerlos y satisfacer sus necesidades, mientras se deja claro que la propuesta de valor del negocio se centra en la experiencia de compra, la pertenencia a la comunidad e invitarlos a este nuevo espacio de interacción. Dadas las características del público objetivo es que se seleccionan los siguientes 3 tipos de estrategias:

- **Marketing de recomendación**

Este tipo de marketing se caracteriza por recurrir a experiencias de clientes satisfechos que atraen a nuevos clientes, a través del boca a boca. Se utiliza principalmente a través de las redes sociales de comunicación y por la página web. En redes sociales se trabajaría identificando y compartiendo los twits o publicaciones que se realicen etiquetando a la tienda. Mientras que en la página web se tendrá un sector donde compartir las mismas publicaciones y donde se pueda comentar sobre los productos y servicios.

- **Marketing de fidelización**

El objetivo de esta estrategia es mantener a los clientes, ofreciendo el mejor servicio, generando que la relación entre empresa y cliente sea lo más duradera y satisfactoria posible para ambas partes. Para implementar la estrategia se necesita conocer al cliente para ofrecer y entregarle lo que busca, además de entregar detalles especiales, tales como regalos, descuentos u ofertas que hagan que el cliente quiera volver. Estos detalles se darán a conocer a los clientes a través de medios presenciales y en línea. Además, para tener una buena relación con los clientes es útil la herramienta de CRM (*Customer Relationship Management*), ya que este permite la administración de tareas y asignación de estas a un encargado, de tal forma que el requerimiento del cliente sea resuelto de la forma más rápida posible.

- **Patrocinios**

El uso de patrocinios permite la visualización y ayuda al posicionamiento de la marca a través de la vinculación de la marca con eventos, talleres, contenido, entre otros, permitiendo que las personas asocien estas actividades con la marca. Estos eventos serán autogestionados o realizados junto a socios clave, como grupos universitarios u otras tiendas. Apoyado por las redes sociales donde se dan a conocer los eventos. Considerando el objetivo de la empresa, esta es una de las estrategias más útiles para su alcance, dado que al mejorar el posicionamiento da la oportunidad para expandir la comunidad y al asociarse a distintos eventos se llega no solo al público objetivo, sino que también a nuevas personas que pueden ingresar a las categorías 1 o 2, de las ya mencionadas.

Las técnicas específicas para aplicar las estrategias de marketing mencionadas son las siguientes:

- **Email marketing**

La situación ideal para la utilización de esta técnica es la creación orgánica de la base de datos para enviar los correos electrónicos, de esta manera los clientes que se unan a la comunidad quedarán registrados y se les enviará información sobre las actividades, descuentos y productos. Sin abusar de bases de datos en las que pueden haber personas no interesadas en los juegos de mesa y por recibir estos correos invasivos, se bloquean para un futuro acercamiento. En forma concreta, los correos enviados tendrán un formato newsletter, el cual optimiza y facilita el proceso de acceso a los productos y la página web, siendo enviados de forma periódica.

- **Marketing de contenidos**

Esta técnica consiste en ofrecer información no publicitaria de interés para el usuario, relacionada a los juegos de mesa, fomentando la interacción y atrayendo la atención de posibles consumidores.

De esta forma, a través de las redes sociales desconocidos se convierten en seguidores, seguidores en clientes y clientes en miembros de la comunidad.

- **Publicidad en RRSS**

La mayoría de las redes sociales permite a las empresas la creación de anuncios. La ventaja de utilizar este medio es que se puede dirigir a un público objetivo definido, puesto que estas redes poseen información de los usuarios, tanto demográfica como de sus intereses personales, facilitando el targeting.

- **Conexión Online-Offline**

Esta forma de marketing fomenta el vínculo entre la relación digital y presencial. Puede ser utilizada tanto para llevar a los clientes presenciales a los canales digitales, como para atraer a los clientes digitales a la tienda, por ejemplo, solicitando que al comprar en forma presencial se presente un afiche de la página web y que esto le otorgue un descuento.

- **Merchandising**

Esta técnica se tiene considerada a un mediano plazo, de manera que al ya estar establecido el posicionamiento de la marca, sea de interés de los integrantes de la comunidad el obtener objetos que lleven la marca, y de esta forma integrarlos como embajadores. Por ejemplo, estos objetos pueden ser llaveros, tazas, accesorios para juegos de mesa con la marca, entre otros.

## 4.2. Plan de marketing operativo

### 4.2.1. Descripción técnica del servicio

A continuación se explican los servicios a entregar en la empresa:

- **Venta presencial:** Los productos se encontrarán dispuestos en estantes, por lo que los clientes podrán acceder a ellos y sus precios, para luego pasar a la caja y pagar con su método de pago disponible (efectivo o tarjetas).
- **Venta online:** Se dispondrá de un catálogo de productos que podrán ser agregados a un carro de compras, a través del cual el cliente pagará los productos una vez decidido de realizar la compra. El pago podrá realizarse a través de sistema *webpay*. Se descarta la opción de transferencia directa.
- **Asesoría y atención al cliente:** La asesoría se realizará como complemento a la venta presencial, un asesor se acercará al cliente ofreciendo ayuda o recomendación para buscar un título en particular. De aceptar la ayuda, este asesor acompañará al cliente hasta que termine su visita, ya sea concretando la compra o saliendo de la tienda. De la misma forma, si el cliente tiene un problema, el asesor se encargará de ayudarlo con la situación o dirigirlo con quién pueda solucionarlo.
- **Ludoteca:** Se dispondrá de un espacio físico dónde los clientes podrán utilizar juegos, para aprender a jugarlos o para compartir un momento entre amigos. Al menos un asesor estará disponible para ayudar enseñar el juego en caso de ser necesario y para responder a distintas preguntas que se puedan tener. A su vez, se tendrá disponible bebestibles y bocadillos para amenizar el uso de la ludoteca. Se cobrará por su uso de forma diaria, con una cuota de \$2.000, como cuota de entrada.
- **Intercambio de juegos usados:** Dentro de los eventos periódicos se considera la realización de un "Día de juegos usados", donde se da la oportunidad a miembros de la comunidad a que puedan acudir al punto de venta a ofrecer a otros miembros los productos que ellos ya no necesitan, de esta forma se concentra la oferta y al ubicarse en el punto de venta se da la oportunidad para utilizar alguno de los servicios del negocio. Se llevará un registro de los miembros que participen para evitar fraudes o engaños a los otros miembros de la comunidad.

### 4.2.2. Política de precios

Los precios se determinan basado en los precios del mercado. Para penetrar en el mercado se propone fijar un precio menor al de mercado en un 4% hasta crear una base de clientes, para luego eliminar el descuento y competir con la competencia ya existente.

La elección de tomar los precios de mercado se basa en que la elasticidad precio de los bienes de recreación para Chile está estimada en 1,045 [32], al ser mayor a 1, se considera que la demanda es elástica, por lo que la cantidad de productos vendidos reacciona fuertemente al cambio en el precio, si se disminuye el precio la demanda será mayor y viceversa.



Para obtener los precios de mercado se tienen los valores presentados por los proveedores, que establecen un rango a cobrar a partir de sus valores. Considerando que los valores a los que se compran los productos a las distribuidoras corresponde al valor de mercado con un 35 % de descuento, por lo que bajo esta modalidad, el margen obtenido al comienzo sería de 31 % y luego del 35 %, el cual es un margen esperado para la industria de los jugos y juguetes [33].

En cuanto a condiciones de compra, algunos proveedores tienen como condición que el precio de venta no puede tener un descuento superior al 15 % del precio de mercado al momento de lanzar alguna oferta a los consumidores, de esta forma evitan conflictos entre todos sus clientes (las tiendas a las que venden sus productos) y además evitan que sus productos bajen su valor.

### **4.2.3. Política de distribución**

Los canales de distribución escogidos son 2, el punto de venta y la tienda digital. El primer canal fue determinado en base al objetivo de la empresa, que al buscar construir comunidad necesita un espacio en el cual concentrarla, realizar actividades y mostrar los productos, además se consideran las necesidades de los clientes, quienes prefieren la tener la opción de compras presenciales y la opción de comprar por página web con despacho.

En cuanto a la ubicación de la tienda física, se elige un sector en la comuna de Ñuñoa, entre Av. Irrarrázabal, Plaza Ñuñoa, Simón Bolívar y Av. Ossa. Este barrio presenta una alta afluencia de personas donde se potencia el comercio pequeño y mediano, siendo también un barrio residencial, donde la población perteneciente al grupo objetivo del negocio ha crecido y buscan tener un alto nivel de calidad de vida. Junto a esto, el sector definido tiene alta conectividad, considerando las líneas 3 y 4 del Metro de Santiago, recorridos de buses y ciclovías. En promedio, el valor del arriendo de un local comercial con el espacio necesario para la implementación es \$492.500, en un rango entre \$220.000 y \$600.000. Dentro del plan, el horario de funcionamiento se define entre 12:00 horas y 20:00 horas, de martes a sábado, y domingo de 14:00 a 20:00.

El segundo canal fue escogido para llegar a aquellos clientes que prefieren esta opción. Además, en la actualidad no tener página web te deja fuera de la competencia, dado que no se da espacio para la comparación de precios por parte del cliente, ni para la llegada por parte del cliente a la tienda cuando se realiza una búsqueda en internet.

Para ello se creará una página web, que incluirá catálogo de productos, sección de novedades, actividades y noticias, junto con un carro de compra y chat online que permita la comunicación con la empresa para responder dudas. Para el hosting de la página, se trabajará con un plan anual, el cual entrega espacio de almacenamiento y permite la creación de cuentas de correo corporativo.

#### 4.2.4. Política de promoción

Para la promoción se descartan elementos del marketing tradicional, como publicidad radial, televisiva o vallas publicitarias y basándose en el marketing digital, incluyendo publicidad audiovisual y publicaciones con contenido. Considerando el segmento etario del público objetivo, a quienes estas técnicas son más amables, menos invasivas y con valor agregado. Específicamente se trabajará con los elementos ya explicados en el punto 4.1.4: Email marketing, marketing de contenidos y publicidad en redes sociales

### 4.3. Plan organizacional

#### 4.3.1. Estructura organizacional

Dado el servicio que se quiere prestar, se plantean las tareas a realizar en el negocio para luego asignarlas a un cargo y área, para luego determinar la cantidad de personas necesarias para el buen funcionamiento.

<b>Tareas</b>	<b>Descripción tarea</b>	<b>Cargo</b>
Atención a cliente	Ofrecer ayuda y recomendaciones a los clientes que ingresen a la tienda	Asesor
Venta presencial	Ingresar compra en la caja	Asesor
Atención ludoteca	Explicar juego vigilar ludoteca Vender snacks en ludoteca	Asesor
Aseo	Mantener limpios los espacios públicos, muebles y productos	Asesor
Hacer inventario	Revisar que se tenga en inventario la misma cantidad que en registro, de acuerdo a su área	Asesor, Jefe local
Venta digital	Armar pedido Enviar pedido	Jefe local
Generar compra productos	Contactar y comprar productos a proveedores	Jefe local
Post venta	Tratar con dudas, reclamos, problemas con compras por parte de los clientes	Jefe local
Redes sociales	Generar contenido, mantener página web y redes sociales	Jefe local
Contactar socios	Encontrar y conversar con asociados para actividades.	Jefe local
Finanzas	Pagar sueldos, imposiciones, pagar proveedores	Contador

Tabla 4.1: Detalle tareas a realizar.

Al tener una lista de tareas a realizar se facilita ver el número de personas necesarias. En este proyecto, y considerando que en sus inicios el negocio es pequeño, se concluye que son necesarias 3 personas. Siendo 2 enfocadas en la venta de productos y atención al cliente, y el último enfocado en llevar la contabilidad y finanzas asociadas al negocio.

Las capacidades que debe tener el personal a cargo de la venta debe incluir que crean y practiquen los valores de la empresa, personas que puedan llevar una conversación con los clientes y puedan apoyar la compra sin emitir juicios. Se debe considerar también que sean ordenados y disciplinados con los horarios y tareas. Dentro de las competencias se tiene el estar relacionados con el tema, conocer sobre juegos de mesa, las diversas mecánicas y estar dispuestos a seguir aprendiendo para poder guiar y responder las dudas de los clientes.

En cuanto a estructura, el cargo de Jefe de local tendría un grado más alto que los asesores, de manera que éste se asegure del buen funcionamiento del local, además de hacerse cargo de las tareas a realizarse relacionadas a administración y complementar las tareas del asesor cuando tenga tiempos desocupados. Mientras que el asesor deberá cumplir sus funciones en la sala de ventas y ludoteca.

El cargo de contador se trabajará de forma externa, dada su especificación y tareas puntuales, pagando sus servicios por trabajo realizado mensualmente. Se considera una futura integración en caso que sea requerido cuando el negocio crezca lo suficiente.

### 4.3.2. Política salarial

Como referencia se tiene que los salarios para vendedores de tiendas en promedio para las comunas de Estación Central, Santiago y Providencia se encuentran en el rango de \$482.572 y \$574.496. Por ello, para atraer a trabajadores que se interesen por el empleo y por realizarlo con los estándares que se han definido por la empresa los salarios se pagarán con un sueldo base de \$326.500 (bruto)<sup>2</sup> y una comisión individual del 2,6%<sup>3</sup> de las ventas mensuales. De esta forma, a medida que el negocio aumenta sus ingresos los sueldos serán mayores, incentivando al equipo a generar más ventas.

A continuación, se presenta un desglose del salario para una persona durante el primer año, para ejemplificar el sueldo que recibiría durante dicho período. El detalle de la evolución de los sueldos se presentará en el siguiente capítulo.

<b>Desglose de sueldo</b>	
Sueldo base	\$326.500
Comisión	\$266.996
Colación	\$60.000
Movilización	\$40.000
<b>TOTAL HABERES</b>	<b>\$693.496</b>
AFP (11,44 %)	\$67.896
Salud (7 %)	\$41.545
Seg cesantía (0,6)	\$3.561
<b>TOTAL DESCUENTOS</b>	<b>\$113.002</b>
<b>SUELDO LÍQUIDO</b>	<b>\$580.495</b>

Tabla 4.2: Desglose de sueldo Año 1

---

<sup>2</sup>Salario mínimo en Chile desde el 1 de septiembre de 2020 [34]

<sup>3</sup>Este 2,6% es calculado sobre los ingresos por ventas.

# Capítulo 5

## Análisis financiero

### 5.1. Flujo de caja

Esta herramienta es utilizada con el fin de visualizar los flujos esperados de dinero dentro de un horizonte de tiempo, permitiendo evaluar la liquidez, rentabilidad y viabilidad del proyecto.

Así mismo, permite dimensionar la inversión inicial necesaria, ayuda a la decisión sobre el tipo de financiamiento y conocer las utilidades esperadas futuras.

A continuación se presenta el análisis de un flujo de caja con horizonte de 5 años en términos nominales, descrito año a año, con el primer año descrito mensualmente. Se consideran 3 meses para el año 0, donde se realizan las actividades de acondicionamiento del lugar. Se analizan dos escenarios de financiamiento, uno en que el proyecto se financia con capital propio y el segundo en el caso que es 100 % financiado en base a préstamo, para luego concluir en cuanto a la factibilidad del negocio.

Para la realización de este flujo de caja se toman en cuenta diversos supuestos planteados a lo largo del análisis.

#### 5.1.1. Punto de equilibrio

El objetivo de conocer el punto de equilibrio es determinar los ingresos mínimos para lograr cubrir los costos fijos, que se detallan más adelante, quedando de la siguiente forma:

<b>Punto de equilibrio</b>	
Costos fijos	\$8.567.804
<b>Valor de equilibrio</b>	<b>\$8.567.804</b>

Tabla 5.1: Punto de equilibrio año 1

### 5.1.2. Tasa de descuento

Corresponde a la tasa de interés utilizada para calcular el valor presente de un flujo futuro. Esta fue calculada en base a la formula  $r_i = r_f + \beta * (r_m + r_f)$ , donde:

- $r_f$ : Tasa libre de riesgo, obtenida desde la tasa de retorno a 5 años sobre bonos del estado [35].
- $r_m$ : Tasa de rendimiento del mercado, obtenida en base a la variación del IPSA en Chile entre los años 2008 a 2018. ( $r_m = 17,25$ )
- $\beta$ : Coeficiente de la volatilidad del activo, relativo a la variabilidad del mercado. Su valor fue extraído de Damodaran online para el sector de recreación ( $\beta_A = 0,77$  y  $\beta_{NA} = 0,87$ , apalancado y no apalancado, respectivamente) [36].

Como resultado se tiene que la tasa de descuento es de 17% cuando el proyecto es financiado con deuda, como se observa en la ecuación 5.1, la cual se encuentra dentro del rango usual para pequeñas empresas. Para el caso de un proyecto con financiamiento propio, la tasa de descuento es 18,93%.

$$\begin{aligned} r_i &= r_f + \beta * (r_m + r_f) \\ &= 2,1 + 0,77 * (17,25 + 2,1) \\ &= 16,9995 \\ &\approx 17 \end{aligned} \tag{5.1}$$

### 5.1.3. Flujo operacional

A continuación se explican los puntos más importantes del flujo de caja estudiado. El flujo de caja completo se encuentra en los anexos C.1, C.2, C.3.

#### Ingresos

**Estimación de la demanda** En primer lugar se estimó la población objetivo total para los años 2021 a 2025, tomando como base los datos existentes del censo 2017, la estimación de la población total entregada por el INE para la Región Metropolitana para los años 2015 - 2025 y la proporción etaria correspondiente al rango ya declarado como objetivo, este número obtenido fue ponderado por el factor 11,53% [25], llegando a los que serán referidos como 'interesados'.

Luego, tomando la información del mercado disponible para el año 2015, se calculó un factor que determina cuantas UF gastó un interesado en promedio para alcanzar el total del mercado disponible. **Supuesto:** El promedio de UF gastadas se asumió constante para los interesados a lo largo del tiempo. En tercer lugar, utilizando el factor recién calculado se multiplicó por el número de interesados para estimar el mercado disponible anual. Con lo que se determinó cuál sería el mercado disponible para el año 5 a evaluar. **Supuesto:** Se asume que el mercado total crece en proporción directa al crecimiento de interesados. En base a esto, se tiene una tasa de crecimiento del mercado disponible, que junto a la tasa de crecimiento promedio para un emprendimiento exitoso [37], estimada en un 15%, permite establecer las metas en los ingresos estableciendo un porcentaje del mercado al que apuntar.

Finalmente, para trabajar con la misma moneda, se obtuvieron los valores para el cierre del año de la UF de cada año desde el 2000 al 2020 y se analizó la tendencia que esta moneda sigue, para luego estimar su valor para los años 2021 a 2025 y calcular el mercado disponible en pesos chilenos (CLP). **Supuesto:** En el anexo A.1 se muestra que la UF posee una tendencia marcada en la que solo se observa una excepción en el año 2008 donde se presentó la crisis Subprime, de lo observado, se tiene que los eventos de 2019 y 2020 no han afectado la tendencia, por lo que se podría asumir que la UF seguirá sin alteraciones su tendencia al alza. Entonces, se trabajará con la estimación de mercado en base a estos valores estimados.

El detalle del cálculo para la demanda se encuentra en el anexo A.2.

Teniendo en cuenta esta demanda y el porcentaje del 1,25 % del mercado al que se aspira alcanzar, la meta de ingresos para el año 1 son los siguientes:

<b>Ingresos</b>	
Venta de productos	\$76.558.374
Uso de ludoteca	\$459.846
<b>Total</b>	<b>\$77.018.220</b>

Tabla 5.2: Detalle ingresos anuales año 1

## Costos

Por un lado se consideran los costos fijos, que incluyen los gastos de administración y ventas, software a utilizar ya mencionado y patente comercial municipal, cuyo valor varía entre 1 y 4000 UTM dependiendo del tamaño de la empresa, dado el tamaño del proyecto se tomó el valor mínimo<sup>1</sup>. El valor del arriendo presentado corresponde al promedio obtenido tras una cotización en distintas plataformas<sup>2</sup> de arriendo y compra de oficinas y locales comerciales, para inmuebles de 40m<sup>2</sup> aprox, y también se cotizó seguros frente a diversas situaciones, basando finalmente este costo en la elección del plan 5 del Seguro de Protección Global MYPE de BancoEstado [38]. Para los costos de software, hosting, CRM y seguros se realizó una cotización online y se eligió la alternativa más económica.

En segundo lugar se toman los costos variables como costos asociados a la compra de productos, mantención y atención al cliente. De acuerdo a los contratos con las distribuidoras, entre el costo de los productos y el precio de venta final se obtiene un margen de 35 % por producto. El detalle de costos variables se encuentra en el anexo B.1.

<sup>1</sup>1 UTM = \$54.131, Valor de la Unidad Tributaria Mensual para febrero 2021

<sup>2</sup>Las plataformas utilizadas fueron Toctoc.com, Portal inmobiliario y Mercado libre.

<b>Costos fijos</b>	
Arriendo local comercial	\$5.910.000
Patentes legales	\$51.131
Licencias Software:	
Software punto de venta	\$876.873
Hosting	\$319.800
CRM	\$1.400.000
Seguro protección	\$678.546
<b>Total</b>	<b>\$9.236.350</b>
<b>Costos Variables</b>	
Costo asociado a la venta	65 % ingreso venta
Publicidad	7 % ingreso venta
Remuneración	Base + 2,6 % ingreso venta

Tabla 5.3: Detalle costos anuales año 1

## Depreciación

A través de información provista por el Servicio de Impuestos Internos se logró determinar la depreciación para ser incluida en el flujo de caja:

<b>Depreciación</b>		
Ítem	Vida útil	Valor depreciación anual
Computador	6 años	\$50.000
Góndolas exhibición	7 años	\$9.143
Vitrina recepción	7 años	\$114.286
Estante exhibición	7 años	\$85.700
Máquina etiquetadora	3 años	\$3.333
	<b>Total</b>	<b>\$262.462</b>

Tabla 5.4: Depreciación

## Impuestos

Para el cálculo de las utilidades en el flujo operacional se aplicó el impuesto a las empresas de primera categoría, por ser una empresa comercial, correspondiente a un 27 %. Este tributo se basa en la renta.



## 5.1.4. Flujo de capitales

### Inversión Fija

Se deben realizar una inversión en el año 0, que considera mobiliario para el punto de venta y compra de un computador para utilizar en el mismo, el valor de estos se detalla así:

<b>Inversión fija</b>		
Ítem	Cantidad	Precio
Computador	1	\$300.000
Góndolas exhibición	2	\$32.000
Vitrina recepción	1	\$800.000
Estante exhibición	10	\$59.990
Máquina etiquetadora	1	\$10.000
	<b>Total</b>	<b>\$1.763.900</b>

Tabla 5.5: Detalle inversión fija año 0

### Capital de trabajo

El período para el cual se calculó es de 3 meses, los que corresponden al año 0 del flujo de caja. Estos incluyen sueldos, arriendo del local comercial y mantenimiento del mismo.

### Financiamiento

Se realizó el análisis para dos casos, el primero financiado completamente con capital propio (Anexo C.4), y el segundo financiado completamente con préstamo (Anexo C.6), en ambos flujos se calculó el VAN y tasa de retorno para compararlos y encontrar la mejor alternativa de financiamiento.

## 5.1.5. VAN y TIR

Para ambos casos del proyecto, financiado con capital propio y con préstamo, se obtuvieron valores de VAN y TIR positivos y favorables a la realización de este. Para el caso del proyecto con capital propio los valores obtenidos fueron de \$4.028.325 y 29,44 % respectivamente; mientras que para el caso del proyecto con préstamo se obtuvieron \$6.793.301 y 58,92 % respectivamente. Dado esto, se opta por el proyecto financiado con préstamo, ya que entrega un valor para el VAN y la TIR del proyecto mejor que el proyecto puro. Esto se justifica debido a que al pedir un crédito, el costo total de la inversión se divide entre varios periodos, disminuyendo el impacto que tiene este en los primeros años. Segundo, se incurre en un gasto financiero, el cual actúa como escudo tributario, permitiendo una reducción de la carga impositiva durante los periodos en los que se está pagando por este.

### 5.1.6. Análisis de sensibilidad

Para estudiar la sensibilidad del proyecto se estudió cuánto varía el VAN del proyecto financiado con préstamo al aumentar y disminuir el valor de ticket promedio (\$31.960) en un 15%; esto debido a que el proveedor más grande pone un 15% como límite al valor de venta de sus juegos. Teniendo el nuevo valor promedio del ticket, se estimó cuanto sería la demanda acorde a la elasticidad precio de la recreación en Chile, 1,045, y así se obtuvo la siguiente tabla:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Valor ticket promedio	\$36.754	\$36.754	\$36.754	\$36.754	\$36.754
Demanda	2032,1	2414,8	2868,0	3404,2	4038,5
Ingresos	\$74.687.456	\$88.755.355	\$105.410.115	\$125.118.313	\$148.429.346

Tabla 5.6: Sensibilidad al aumento de precio en 15%

En este caso, se tiene el siguiente valor para el VAN : \$4.078.265. En paralelo, cuando se disminuye el valor del ticket promedio en 15% se obtienen los siguientes resultados:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Valor ticket promedio	\$27.166	\$27.166	\$27.166	\$27.166	\$27.166
Demanda	2787,6	3312,6	3934,2	4669,8	5539,9
Ingresos	\$75.727.202	\$89.990.944	\$106.877.560	\$126.860.121	\$150.495.675

Tabla 5.7: Sensibilidad a la disminución de precio en 15%

Donde se tiene el siguiente valor para VAN : \$5.289.434. Al aumentar el precio en un 15%, se obtiene una disminución con respecto al VAN financiado del 39,97%; mientras que cuando el precio se reduce en un 15% el VAN baja en un 22,14%.

En cuanto al cambio en la TIR, al aumentar el precio en un 15%, la TIR toma el valor de 42,7%, con una disminución en un 28%. Por el lado contrario, al reducir el precio de los juegos en un 15%, la TIR disminuye, pero solo en un 15%, llegando así a un valor del 49,99%.

### 5.1.7. Análisis de riesgo

Dentro de los riesgos se tienen de tres tipos, riesgos de origen natural, de origen humano y origen económico. El primer tipo corresponde a terremotos y desastres naturales, el segundo corresponde a incendios y robos, entre otros. Mientras que el tercer tipo incluye cambios en la situación económica, que se pueden conformar por políticas públicas, empresariales, aparición de otros competidores, cambios en la compra de los consumidores, etc.

Para evitar o atenuar riesgos del primer y segundo tipo se puede optar por la compra de seguros para el punto de venta, enfocándose en atenuar los riesgos ya mencionados para proteger las edificaciones, como lo son los incendios, robos y terremotos (considerando que Chile es un país altamente sísmico).

En el caso del tercer tipo de riesgo, se ha observado cómo en el último par de años las manifestaciones sociales y condiciones sanitarias han influido en la economía nacional, afectando a las micro, pequeñas y medianas empresas, las cuales tuvieron que recurrir al cierre de sus puntos de venta, por la imposibilidad de abrir las tiendas y porque los consumidores realizaron compras de forma conservadora frente al futuro incierto que se acercaba en un ambiente político y social inestable. Esto conlleva a considerar la situación en que se repitan estos hechos, para lo cual se debe estar preparado con una venta digital robusta, donde la página web se encuentre bien elaborada, fácil de usar por los clientes y que transmita confianza en el producto; junto con facilitar la compra se debe complementar con inducir la concreción de la compra, incentivarla con envíos gratuitos o baratos, y finalmente concentrarse en las necesidades del cliente, ya que en una situación como esta el foco deberá encontrarse en mantener a los clientes, mas que en obtener clientes nuevos.

Frente a esta situaciones, se analizó un escenario en el que la demanda disminuye en un 15,6%, dado que esta fue la caída presentada post estallido social [39], por lo que se evalúa para un caso similar. Con respecto a lo planteado se obtuvo la siguiente tabla:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Valor ticket promedio	\$31.960	\$31.960	\$31.960	\$31.960	\$31.960
Demanda	2785,8	3310,5	3931,7	4666,8	5536,3
Ingresos	\$89.033.062	\$105.803.055	\$125.656.782	\$149.150.435	\$176.938.939

Tabla 5.8: Sensibilidad al aumento de demanda en 15,6 %

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Valor ticket promedio	\$31.960	\$31.960	\$31.960	\$31.960	\$31.960
Demanda	2033,9	2417,0	2870,5	3407,2	4042,0
Ingresos	\$65.003.377	\$77.247.213	\$91.742.495	\$108.895.300	\$129.183.793

Tabla 5.9: Sensibilidad a la disminución de demanda en 15,6 %

En este caso, cuando la demanda aumenta un 15,6 %, el VAN sufre un aumento del 206,02 % con respecto al VAN financiado con préstamo, alcanzando un valor de VAN: \$20.789.025, mientras que cuando la demanda disminuye, el VAN se reduce en un 206,02 %, tomando un valor de VAN: -\$7.202.423.

Por otro lado, la tasa interna de retorno del proyecto se ve afectada de manera positiva cuando la demanda aumenta en un 15,6 %, sufriendo un incremento del 141 %, alcanzando así un valor de 141,79 %; mientras que al reducirse la demanda en el mismo porcentaje, el VAN se hace negativo, por lo que no se puede calcular la TIR.

# Conclusión

El mercado de los juegos de mesa es un mercado nuevo y en desarrollo, lo que implica que la información existente no es local o es muy escasa, por lo que conlleva un trabajo extra el adaptarla al mercado local, comprendiendo que la cultura de cada lugar permite variaciones en la teoría ya existente. En base a esto, la oportunidad de estudio es enorme y enriquecedora para el mercado.

En cuanto al perfil de los clientes, se logró identificar 4 tipos de cliente, el jugador ocasional, usa juegos de mesa "de vez en cuando", participando pero no buscando dedicar parte de su tiempo en ello; el jugador regular, que busca aprender más sobre este pasatiempo y está abierto a interactuar con otras personas; el experto social, busca conocer personas que compartan su mismo interés por los juegos de mesa y compartir su conocimiento con la comunidad; y por último, el experto introvertido, quien se mantiene informado y tiene su propia comunidad privada, por lo que no busca interactuar con personas nuevas. Cada uno de estos segmentos tiene sus propias necesidades y en este caso, el negocio se enfoca en las categorías 2 y 3, por sus objetivos, sin embargo existen productos para todos y el desafío se encuentra en poder satisfacer las necesidades de todos.

Con respecto a la factibilidad económica, considerando todo lo incluido en el plan de negocio y dados los resultados obtenidos de VAN y TIR, se concluye que en general el proyecto es rentable y es relativamente seguro. Sin embargo, para lograr una rentabilidad importante, se debe ser ambicioso, apuntar a una porción pequeña del mercado no va a entregar resultados financieramente interesantes, teniendo en cuenta que con un marketshare pequeño la rentabilidad es muy sensible al cambio de demanda, amenazando al negocio.

Como trabajo futuro, aún falta incorporar los conceptos operacionales, como layout, logística de despacho, ampliación a un mercado nacional e integración de venta online (con despacho), con el fin de lograr el objetivo de llegar a todo el país. Además de una posible expansión física (cambio de local), que dependerá de los resultados obtenidos con el proyecto ya en marcha.

# Bibliografía

- [1] R.; Boo Y Crespo, L.; Pernas. *Ocio y usos del tiempo libre en adolescentes de 12 a 16 años en España*. Educação e Pesquisa, 2016.
- [2] Editoriales de juegos de mesa: La unión hace la fuerza. <https://chilecreativo.cl/editoriales-de-juegos-de-mesa-unidos/>. [En línea ; accedido mayo 2020].
- [3] Mercado de los juegos de mesa en Chile crece un 220 % al año. <https://pyme.emol.com/12850/mercado-de-los-juegos-de-mesa-en-chile-crece-un-220-al-ano/>. [En línea ; accedido 2020].
- [4] Ventas de juegos de mesa aumentan en Chile pese a situación económica. <https://www.tarreo.com/noticias/337627/Ventas-de-juegos-de-mesa-aumentan-en-Chile-pese-a-situacion-economica>. [En línea ; accedido abril 2020].
- [5] Juegos de mesa recuperan terreno y presentan gran aumento en ventas durante la emergencia. <https://www.biobiochile.cl/noticias/economia/actualidad-economica/2020/04/22/juegos-de-mesa-recuperan-terreno-y-presentan-gran-aumento-en-ventas-durante-la-em-shtml>. [En línea ; accedido abril 2020].
- [6] Los us\$ 269 millones tras el mercado de los juguetes en Chile. <https://www.latercera.com/pulso/noticia/los-us-269-millones-tras-mercado-los-juguetes-chile/777489/>. [En línea 11-ago-2019; accedido agosto 2020].
- [7] N. Sapag. *Proyectos de inversión. Formulación y evaluación*. Pearson, 2011.
- [8] R.; Avison D. Al-Debei, M.; El-Haddadeh. Defining the business model in the new world of digital business. 2008.
- [9] Y.; Tucci C. L. Osterwalder, A.; Pigneur. Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Association for Information Systems*, 2005.
- [10] Tu plan de negocios paso a paso. <https://www.entrepreneur.com/article/269219>. [En línea ; accedido 2020].
- [11] Kotler P.; Armstrong G. *Marketing: An Introduction, Global Edition*. Pearson, 2019.

- [12] R. Collins. A graphical method for exploring the business environment. *Harvard Business Review*, (8):1–18, 2010.
- [13] M. Gurel, E.; Tat. Swot analysis: A theoretical review. *The Journal of International Social Research*, 2017.
- [14] M. E. Porter. Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 2008.
- [15] Plan de marketing: qué es y cómo hacer uno paso a paso. <http://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/que-es-un-plan-de-marketing-y-como-hacer-uno>. [En línea ; accedido 14-05-2020].
- [16] Robbins S. *Comportamiento organizacional*. Pearson, 2004.
- [17] R.; Dessler G.; Robbins S.; Judge T. Mondy, R.; Noe. *Administración de recursos humanos*. Pearson, 2010.
- [18] C. Contreras, E.; Diez. *Diseño y evaluación de proyectos. Un enfoque integrado*. JC Sáez, 2015.
- [19] Chile en el exterior. sistema político. <https://chile.gob.cl/chile/sistema-politico/>. [En línea ; accedido agosto 2020].
- [20] Chile: Política y economía. <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/chile/politica-y-economia#political>. [En línea ; accedido agosto 2020].
- [21] A un año del acuerdo por la paz y la nueva constitución: Los efectos que provocó en el mapa político. <https://www.emol.com/noticias/Nacional/2020/11/12/1003522/Acuerdo-Efectos-Politicos.html>. [En línea; accedido abril 2021].
- [22] José Luis Daza sobre economía y nueva constitución: “el panorama de crecimiento a largo plazo para Chile es muy oscuro”. <https://www.latercera.com/pulso/noticia/jose-luis-daza-sobre-economia-y-nueva-constitucion-el-panorama-de-crecimiento-a-largo-VPBTL5VQEREERNHMTTJJYDYK7U/>. [En línea; accedido abril 2021].
- [23] Chile panorama general. <https://www.bancomundial.org/es/country/chile/overview>. [En línea ; accedido noviembre 2020].
- [24] Edición 45. [https://revistaemprende.cl/digital/Edicion\\_45/32/](https://revistaemprende.cl/digital/Edicion_45/32/). [En línea ; accedido agosto 2020].
- [25] Asociación Española de Fabricantes de Juguetes. Directorio sector del juguete 2018. *AEFJ*, 2018.
- [26] Solo 14% destina parte de su presupuesto a actividades de ocio. <https://www.latercera.com/tendencias/noticia/>

- 86-no-destina-parte-presupuesto-actividades-ocio/176809/. [En línea ; accedido agosto 2020].
- [27] Devir chile presenta juegos en el parque 2019 con importantes invitados. <https://los40.cl/2019/devir-chile-presenta-juegos-en-el-parque-2019-con-importantes-invitados>. [En línea ; accedido 2020].
- [28] Invitan a disfrutar de los juegos de mesa en nueva versión del tabletop day en la serena. <http://www.diarioeldia.cl/magazine/invitan-disfrutar-juegos-mesa-en-nueva-version-tabletop-day-en-serena>. [En línea ; accedido 2020].
- [29] Nuevos clientes. <https://devir.cl/nuevos-clientes/>. [En línea ; accedido octubre 2020].
- [30] Paternidad en chile: hombres tienen hijos a una edad mucho más tardía que las mujeres. <https://www.ine.cl/prensa/detalle-prensa/2020/06/20/paternidad-en-chile-hombres-tienen-hijos-a-una-edad-mucho-m%C3%A1s-tard%C3%ADa-que-las-mujeres>. [En línea ; accedido noviembre 2020].
- [31] Maternidad en chile: disminuyen madres adolescentes y aumentan mujeres sobre 50 años que tienen hijos. <https://www.ine.cl/prensa/2020/05/09/maternidad-en-chile-disminuyen-madres-adolescentes-y-aumentan-mujeres-sobre-50-a%C3%B1os-que-tienen-hijos>. [En línea ; accedido noviembre 2020].
- [32] Bernstein J. Seale J., Regmi A. International evidence on food consumption patterns, *Economic Research Service, United States Department of Agriculture, Bulletin number 1904*, 2003.
- [33] ¿cuál es el margen de ganancia bruta promedio de un negocio minorista pequeño? <https://www.cuidatudinero.com/cul-es-el-margen-de-ganancia-bruta-promedio-de-un-negocio-minorista-pequeño-5878.html>. [En línea; accedido enero 2021].
- [34] ¿cuál es el valor del ingreso mínimo mensual? <https://www.dt.gob.cl/portal/1628/w3-article-60141.html>. [En línea; accedido febrero 2021].
- [35] Chile - bonos del estado. [https://es.investing.com/rates-bonds/chile-government-bonds?maturity\\_from=40&maturity\\_to=180](https://es.investing.com/rates-bonds/chile-government-bonds?maturity_from=40&maturity_to=180). [En línea; accedido abril 2021].
- [36] Total betas by sector (for computing private company costs of equity) - us. [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/totalbeta.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/totalbeta.html). [En línea; accedido abril 2021].
- [37] Pymes que adoptan nuevas tecnologías pueden elevar su crecimiento en 15%. <https://acti.cl/pymes-que-adoptan-nuevas-tecnologias-pueden-elevar-su-crecimiento-en-15/>. [En línea; accedido abril 2021].



- [38] Seguro de protección global mype. [https://www.bancoestado.cl/imagenes/\\_microempresas/productos/seguros/cliente-protegido/seguro-proteccion-global.asp](https://www.bancoestado.cl/imagenes/_microempresas/productos/seguros/cliente-protegido/seguro-proteccion-global.asp). [En línea; accedido abril 2021].
- [39] Fuertes bajas marcan las ventas del comercio en octubre a raíz del estallido social. <https://www.cnc.cl/fuertes-bajas-marcan-las-ventas-del-comercio-en-octubre-a-raiz-del-estallido-social/>. [En línea; accedido abril 2021].

# Apéndice A

## Ingresos

### A.1. Estimación de la UF

Tendencia UF 2000 - 2020

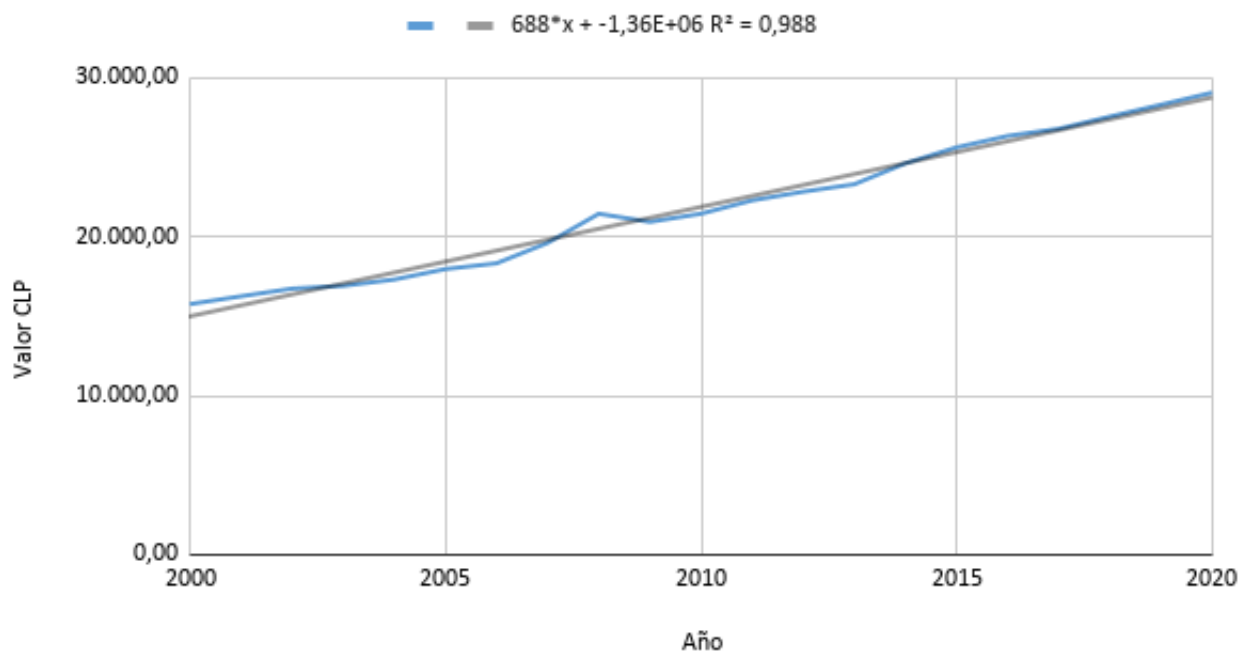


Figura A.1: Tendencia UF 2000 - 2020. Elaboración propia.

<b>Año</b>	<b>Valor UF</b>	<b>Año</b>	<b>Valor UF</b>
2000	15.769,92	2013	23.309,56
2001	16.262,66	2014	24.627,10
2002	16.744,12	2015	25.629,09
2003	16.920,00	2016	26.347,98
2004	17.317,05	2017	26.798,14
2005	17.974,81	2018	27.565,79
2006	18.336,38	2019	28.309,94
2007	19.622,66	2020	29.070,33
2008	21.452,57	2021	30448,00
2009	20.942,88	2022	31136,00
2010	21.455,55	2023	31824,00
2011	22.294,03	2024	32512,00
2012	22.840,75	2025	33200,00

Tabla A.1: Valores obtenidos para años entre 2000 y 2020 y valores estimados desde 2021 a 2025, para 31 de diciembre.

## A.2. Estimación de la demanda

Primer paso. La estimación de la población en la Región Metropolitana fue obtenida desde el INE, la población objetivo (etario) corresponde al 3,93% y de ellos, el 11,52% están interesados en los juegos de mesa. Con un factor de gasto de 10 UF/interesado.

<b>Año</b>	<b>Población RM</b>	<b>Población objetivo</b>	<b>Interesados</b>	<b>Mercado total UF</b>
2015	7314176	287447	33143	331484,17
2016	7399042	290782	33527	335330,36
2017	7482635	294068	33906	339118,86
2018	7564857	297299	34279	342845,22
2019	7645626	300473	34645	346505,74
2020	7724879	303588	35004	350097,55
2021	7809418	306910	35387	353928,92
2022	7891575	310139	35759	357652,33
2023	7973732	313368	36131	361375,75
2024	8055889	316596	36504	365099,16
2025	8138045	319825	36876	368822,57

Tabla A.2: Estimación mercado total disponible. Factor = 10,0.

Segundo paso. Se tiene como meta el alcanzar el 2% del mercado para el Año 5, considerando también un 15% de crecimiento en ingresos anual para la empresa y la tasa de crecimiento del mercado.

	<b>Año 1</b>	<b>Año2</b>	<b>Año3</b>	<b>Año4</b>	<b>Año5</b>
UF totales	353928,92	357652,33	361375,75	365099,16	368822,57
Meta 1% [UF]	4047,2	4703,1	5465,0	6349,6	7376,5
Meta 1% [CLP]	\$123.229.151,6	\$146.440.214,5	\$173.919.421,0	\$206.436.578,6	\$244.898.185,4

Tabla A.3: Meta definida de mercado para los años 1 a 5.

# Apéndice B

## Costos

### B.1. Estimación de las remuneraciones

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso por ventas anual	\$123.229.151,6	\$146.440.214,5	\$173.919.421,0	\$206.436.587,6	\$244.898.185,4
Ingreso por ventas mensual approx.	\$10.269.096	\$12.203.351	\$14.493.285	\$17.203.049	\$20.408.182
Sueldo base	\$326.500	\$326.500	\$326.500	\$326.500	\$326.500
Comisión 2,6 %	\$266.996	\$317.287	\$376.825	\$447.279	\$530.613
Colación	\$60.000	\$60.000	\$60.000	\$60.000	\$60.000
Movilización	\$40.000	\$40.000	\$40.000	\$40.000	\$40.000
<b>TOTAL HABERES</b>	<b>\$693.496</b>	<b>\$743.787</b>	<b>\$803.325</b>	<b>\$873.779</b>	<b>\$957.113</b>
AFP (11,44 %)	\$67.896	\$73.649	\$80.460	\$88.520	\$98.054
Salud (7 %)	\$41.545	\$45.065	\$49.233	\$54.165	\$59.998
Seguro cesantía (0,6 %)	\$3.561	\$3.863	\$4.220	\$4.643	\$5.143
<b>TOTAL DES-CUENTOS</b>	<b>\$113.002</b>	<b>\$122.577</b>	<b>\$133.913</b>	<b>\$147.328</b>	<b>\$163.194</b>
<b>SUELDO LÍQUIDO</b>	<b>\$580.495</b>	<b>\$621.210</b>	<b>\$669.412</b>	<b>\$726.452</b>	<b>\$793.918</b>

Tabla B.1: Remuneraciones

## B.2. Costo empresa

Se considera como costo empresa el costo por mantener al empleado, el cual incluye la remuneración y el porcentaje correspondiente a las distintas entidades previsionales en base a su sueldo imponible. Esta último comprende el pago por Seguro de Invalidez y Sobrevivencia con un 1,94 %, Seguro de accidentes con un 0,9 % y el Seguro de cesantía que corresponde al 2,4 %.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
% Previsional (5,24 %)	\$31.099	\$33.734	\$36.854	\$40.546	\$44.913
COSTO TOTAL MENSUAL	\$724.596	\$777.522	\$840.180	\$914.325	\$1.002.025
<b>COSTO ANUAL</b>	<b>\$8.695.149</b>	<b>\$9.330.259</b>	<b>\$10.082.156</b>	<b>\$10.971.904</b>	<b>\$12.024.305</b>

Tabla B.2: Costo empresa

# Apéndice C

## Flujo de caja anual

### C.1. Financiamiento 100 % con préstamo

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por ventas	\$0	\$77.018.220	\$91.525.134	\$108.699.638	\$129.022.867	\$153.061.366
Costos variables	\$0	\$69.045.283	\$73.725.748	\$90.710.118	\$110.603.822	\$129.227.043
Costos fijos	\$2.139.451	\$9.236.350	\$9.251.682	\$9.267.015	\$9.282.347	\$9.297.679
Depreciación	\$0	\$262.462	\$262.462	\$262.462	\$259.129	\$262.462
<b>Resultado operacional</b>	- \$2.139.451	-\$1.525.875	\$8.285.242	\$8.460.043	\$8.877.569	\$14.274.181

Tabla C.1: Resultado operacional

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ganancia/Pérdida de capital	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Ingresos financieros	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Interés	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Pérdida del ejercicio anterior	\$0	\$2.139.451	\$1.525.875	\$0	\$0	\$0
<b>Resultado no operacional</b>	\$0	\$2.139.451	\$1.525.875	\$0	\$0	\$0

Tabla C.2: Resultado no operacional



	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Utilidad antes de impuesto</b>	- \$2.139.451	-\$3.665.326	\$6.759.368	\$8.460.043	\$8.877.569	\$14.274.181
Impuesto a las empresas (27%)	\$0	\$0	-\$1.825.029	-\$2.284.212	-\$2.396.944	-\$3.854.029
<b>Utilidad después del impuesto</b>	- \$2.139.451	-\$3.665.326	\$4.934.338	\$6.175.832	\$6.480.626	\$10.420.152
Depreciación	\$0	\$262.462	\$262.462	\$262.462	\$259.129	\$262.462
Pérdidas del ejercicio anterior	\$0	\$2.139.451	\$1.525.875	\$0	\$0	\$0
Ganancia/ Pérdida de capital	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>Flujo operacional</b>	- \$2.139.451	-\$1.263.413	\$6.722.675	\$6.438.293	\$6.739.754	\$10.682.614

Tabla C.3: Flujo operacional

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión fija	\$1.773.900	\$0	\$0	\$0	\$10.000	
Valor residual de los activos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Capital de trabajo	\$7.429.808	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Recuperación del capital de trabajo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Préstamos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Amortizaciones	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>Flujo de capitales</b>	-\$9.203.708	\$0	\$0	\$0	-\$10.000	\$0

Tabla C.4: Flujo de capitales

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Flujo operacional</b>	-\$2.139.451	-\$1.263.413	\$6.722.675	\$6.438.293	\$6.739.754	\$10.682.614
<b>Flujo de capitales</b>	-\$9.203.708	\$0	\$0	\$0	-\$10.000	\$0
<b>Flujo de caja privado</b>	-\$11.343.159	-\$1.263.413	\$6.722.675	\$6.438.293	\$6.729.754	\$10.682.614

Tabla C.5: Flujo de caja privado

## C.2. Financiamiento 100% con préstamo

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión fija	\$1.773.900	\$0	\$0	\$0	\$10.000	\$0
Valor residual de los activos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Capital de trabajo	\$7.429.808	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Recuperación del capital de trabajo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Préstamos	\$9.203.708	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Amortizaciones		\$2.127.118	\$2.229.219	\$2.336.222	\$2.448.360	\$2.565.882
<b>Flujo de capitales</b>	\$0	-\$2.127.118	-\$2.229.219	-\$2.336.222	-\$2.458.360	-\$2.565.882

Tabla C.6: Flujo de capitales

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Flujo operacional</b>	-\$2.139.451	-\$1.263.413	\$6.722.675	\$6.438.293	\$6.739.754	\$10.682.614
<b>Flujo de capitales</b>	\$0	-\$2.127.118	-\$2.229.219	-\$2.336.222	-\$2.458.360	-\$2.565.882
<b>Flujo de caja privado</b>	-\$2.139.451	-\$3.390.530	\$4.493.456	\$4.102.072	\$4.281.394	\$8.116.733

Tabla C.7: Flujo de caja privado