

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA
CAMPUS VITACURA

DISEÑO DE PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE "LA PUZZLERÍA"
EMPRENDIMIENTO FAMILIAR DEDICADA AL DISEÑO Y VENTA DE PUZZLES

Trabajo de Titulación para optar al
Título de Ingeniero Comercial

Alumno:
Joaquín Ignacio Correa Vásquez

Profesora Guía:
Lionel Valenzuela Oyaneder

2022

RESUMEN EJECUTIVO

Este trabajo tiene como objetivo elaborar un plan de negocios para una empresa familiar del tipo PYME que se enfoca en el diseño y venta de puzzles a niños de entre 2 y 7 años, enfocada principalmente a un segmento específico de la sociedad con media - alta disposición a pagar. El proyecto surge como una nueva alternativa para un mercado que actualmente presenta un interesante desarrollo y potencial a nivel nacional. La última década en Chile ha traído un cambio drástico en el comportamiento de los consumidores tanto por la globalización como por la Pandemia del COVID 19, los cuales buscan diferenciarse cada vez más y enfocarse en nichos de mercado, a la vez que están más atentos a las últimas tendencias a nivel mundial a nivel de productos y servicio a consumir. La industria del entretenimiento y educación no es la excepción y se pueden observar en el mercado nuevos productos que buscan satisfacer las necesidades de los consumidores modernos.

Para elaborar este plan, se utilizó una serie de herramientas para analizar el entorno y la industria como las fuerzas de Porter y los análisis FODA. En cuanto al plan de marketing, se realizó un levantamiento de información sobre los usuarios mediante encuestas, y recopilación de información en fuentes oficiales como lo son las gubernamentales y blogs de expertos en materia de entrenamientos educativos. Todo esto fue de vital importancia para conocer la dinámica de la industria y el comportamiento de los usuarios, lo cual permitió determinar un mercado potencial y delinear la estrategia de marketing adecuada para el proyecto. En cuanto al plan de RR.HH., se buscó crear una estructura de empresa flexible y de bajo costo, con poco personal y varias actividades tercerizadas para evitar elevados costos fijos. La gran ventaja de esta estructura es que se puede adaptar fácilmente al aumento y disminución de los volúmenes importados, a la vez que permite un bajo costo de salida en caso que el negocio atravesase periodos de dificultad, resguardando de esta forma el capital del inversionista. En el plan operacional se definieron los procesos claves de fabricación, ventas y finanzas, a la vez que se organizaron las tareas correspondientes a cada cargo. Finalmente se procedió a estimar el nivel de ingresos de la nueva empresa junto con los montos necesarios para su financiamiento y operación. Todo esto sustentado en los parámetros de la investigación de mercado y el potencial de la industria.

A partir de este estudio, se determinó que la estrategia genérica que mejor se adapta a esta iniciativa es la de diferenciación, mediante la fabricación y comercialización de productos únicos en su tipo. Por esta razón se optó por un posicionamiento basado en las características del producto, donde el diseño, la calidad y comodidad serán los atributos que permitirán atacar un espacio de

mercado no utilizado mediante un buen posicionamiento en la mente de los consumidores.

En cuanto a los resultados del plan financiero, se determinó que en el escenario esperado en la fecha de inicio del proyecto y sin financiamiento, este presentaba un VAN en torno a 65 UF y una TIR de un 25%. A la luz de los resultados, se puede ver que la TIR del proyecto es bastante mayor que la tasa de descuento exigida y que el retorno es alto considerando la baja inversión necesaria en productos. Al estudiar la situación con financiamiento del 50%, el VAN disminuye a una cifra de 51 UF y la TIR aumenta al orden de un 27%.

Dado lo anterior, y bajo el actual escenario de certidumbre presentado por la economía nacional, es que se sugiere llevar a cabo el proyecto, considerando que se podrá generar la liquidez necesaria para la operación y proyección del negocio en el futuro.

INDICE

RESUMEN EJECUTIVO

INTRODUCCIÓN

- 1.1. OBJETIVOS DEL PROYECTO
 - 1.1.1. Objetivo general
 - 1.1.2. Objetivos específicos
- 1.2. ASPECTOS GENERALES
 - 1.2.1. Justificación de la oportunidad y descripción del proyecto
- 1.3. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO
- 1.4. ALCANCES
- 1.5. MARCO CONCEPTUAL
- 1.6. MODELO DE NEGOCIOS
- 1.7. PLAN DE NEGOCIOS

CAPÍTULO 1: DIAGNÓSTICO Y METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN

- 1.1 ANTECEDENTES CUALITATIVOS
- 1.2. CONTEXTO DE DESARROLLO DEL PROYECTO
- 1.3. Tamaño del proyecto
- 1.4. Impactos relacionados con el proyecto
- 1.5. METODOLOGÍA
 - 1.5.1. Definición de situación base sin proyecto
 - 1.5.2. Definición de situación con proyecto
 - 1.5.3. Análisis de separabilidad
 - 1.5.4. Método para la evaluación de beneficios y costos
 - 1.5.5. Indicadores
 - 1.5.6. Criterios de evaluación económica
 - 1.5.7. Estructura de evaluación del proyecto

CAPÍTULO 2: ANÁLISIS DE PREFACTIBILIDAD DE MERCADO

- 2.1. DEFINICIÓN DEL PRODUCTO
- 2.2. ANÁLISIS DE LA DEMANDA ACTUAL Y FUTURA
 - 2.2.1. Determinación de la demanda actual
 - 2.2.2. Determinación de la demanda futura
- 2.3. VARIABLES QUE AFECTAN LA DEMANDA
 - 2.3.1. Variables positivas
 - 2.3.2. Variables negativas
- 2.4. ANÁLISIS DE LA OFERTA ACTUAL Y FUTURA
 - 2.4.1. Análisis de la oferta actual
 - 2.4.2. Análisis de la oferta futura
- 2.5. COMPORTAMIENTO DEL MERCADO
- 2.6. Determinación de niveles de precios y proyecciones

- 2.6.1. Puzzles Convencionales
- 2.6.2. La Puzzleria
- 2.6.2.1. Determinación de precios
- 2.7. ANÁLISIS DE LOCALIZACIÓN
- 2.7.1. Macrolocalización
- 2.7.2. Microlocalización
- 2.8. ANÁLISIS DEL SISTEMA DE COMERCIALIZACIÓN
- 2.8.1. Venta por internet
- 2.8.2. Marketing Estratégico
- 2.8.3. Marketing Táctico

CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DE PREFACTIBILIDAD TÉCNICA

- 3.1. DESCRIPCIÓN Y SELECCIÓN DE PROCESOS
- 3.1.1. Procesos asociados a clientes
- 3.1.2. Procesos administrativos y de control
- 3.2. DIAGRAMA DE FLUJO
- 3.3. PROYECTOS COMPLEMENTARIOS
- 3.4. LAY-OUT
- 3.5. DETERMINACIÓN DE INSUMOS, PRODUCTOS Y SUBPRODUCTOS
- 3.5.1. Producto
- 3.5.2. Insumos administrativos
- 3.6. FLEXIBILIDAD Y RENDIMIENTO
- 3.6.1. Flexibilidad
- 3.6.2. Rendimiento
- 3.7. CONSUMOS DE ENERGÍA
- 3.7.1. Electricidad
- 3.7.2. Agua
- 3.8. PROGRAMAS DE TRABAJO; TURNOS Y GASTOS EN PERSONAL
- 3.8.1. Programas de trabajo
- 3.8.2. Turnos
- 3.9. PERSONAL DE OPERACIONES, CARGOS, PERFILES Y SUELDOS
- 3.9.1. Descripción de cargos, perfiles y sueldos
- 3.10. INVERSIONES EN EQUIPO Y EDIFICACIONES
- 3.11. INVERSIONES EN CAPITAL DE TRABAJO
- 3.12. COSTOS DE INSTALACIÓN Y PUESTA EN MARCHA

CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DE PREFACTIBILIDAD ADMINISTRATIVA, LEGAL, SOCIETARIA, TRIBUTARIA FINANCIERA Y AMBIENTAL

- 4.1. ADMINISTRATIVA
- 4.1.1. Personal
- 4.1.2. Estructura organizacional
- 4.1.3. Sistemas de información administrativos

- 4.1.4. Personal administrativo, cargos, perfiles y sueldos
- 4.2. LEGAL
 - 4.2.1. Marco legal vigente nacional e internacional
 - 4.2.2. Políticas de desarrollo industrial
 - 4.2.3. Aspectos legales del giro del proyecto
 - 4.2.4. Incentivos
 - 4.2.5. Aspectos laborales
 - 4.2.6. Costos asociados al cumplimiento de la legislación vigente
- 4.3. SOCIETARIA
 - 4.3.1. Relación entre los inversionistas
 - 4.3.2. Estructura societaria
 - 4.3.3. Estimación del gasto para dar forma a la estructura societaria
- 4.4. TRIBUTARIA
 - 4.4.1. Sistema tributario
 - 4.4.2. Mecanismo de determinación de gasto en impuesto
- 4.5. FINANCIERA
 - 4.5.1. Fuentes de financiamiento
 - 4.5.2. Inversionistas
 - 4.5.3. Instituciones crediticias
 - 4.5.4. Costos de financiamiento
- 4.6. AMBIENTAL
 - 4.6.1. Impacto medioambiental

CAPÍTULO 5: EVALUACIÓN ECONÓMICA

- 5.1. CONSIDERACIONES A UTILIZAR
 - 5.1.1. Horizonte del proyecto
 - 5.1.2. Tasa de descuento
 - 5.1.3. Moneda a utilizar
 - 5.1.4. Impuestos
 - 5.1.5. Depreciaciones
 - 5.1.6. Reinversiones
 - 5.1.7. Análisis de riesgo
- 5.2. PROYECTO PURO
 - 5.2.1. Flujo de caja sin financiamiento
 - 5.2.2. Indicadores económicos
 - 5.2.3. Rentabilidad del proyecto puro
- 5.3. PROYECTO CON FINANCIAMIENTO (50% Y 75%)
 - 5.3.1. Flujo de caja con financiamiento 50%
 - 5.3.2. Indicadores económicos 50%
 - 5.3.3. Rentabilidad del proyecto con financiamiento 50%
 - 5.3.4. Flujo de caja con financiamiento de un 75%
 - 5.3.5. Indicadores económicos flujo de caja financiado en un 75%

- 5.3.6. Rentabilidad de proyecto financiado en un 75%
- 5.4. RESUMEN DE LOS RESULTADOS DEL PROYECTO

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

- ANEXO A: COTIZACIÓN ARRIENDO DE BODEGA
- ANEXO B: TABLA DE BETAS SEGÚN INDÚSTRIA.
- ANEXO C: EJEMPLO CONSUMO DE AGUA.
- ANEXO D: DIAGRAMA DE FLUJO DE COMPRA Y COMERCIALIZACIÓN
- ANEXO E: DATOS ENCUESTA PREGUNTA: ¿TIENE HIJOS, NIETOS, AHIJADOS O SOBRINOS ENTRE 2 A 7 AÑOS?
- ANEXO F: DATOS ENCUESTA PREGUNTA: ¿EN QUÉ COMUNA VIVE USTED?
- ANEXO G: DATOS ENCUESTA PREGUNTA: EN QUE RANGO DE EDAD SE ENCUENTRA USTED.
- ANEXO H: DATOS ENCUESTA PREGUNTA: ¿CUÁNDO FUE LA ÚLTIMA VEZ QUE COMPRO UN JUEGO DE MESA PARA COMPARTIR CON LA FAMILIA O AMIGOS?
- ANEXO I: DATOS ENCUESTA PREGUNTA: ¿CUÁNDO FUE LA ÚLTIMA VEZ QUE COMPRO UN JUEGO DE MESA PARA COMPARTIR CON LA FAMILIA O AMIGOS?
- ANEXO J: DATOS ENCUESTA PREGUNTA: ¿CUÁNDO FUE LA ÚLTIMA VEZ QUE ARMÓ ALGÚN PUZZLE?
- ANEXO K: DATOS ENCUESTA PREGUNTA: EN UN MES PROMEDIO, ¿CUÁNTOS PRODUCTOS PUZZLES COMPRA NORMALMENTE?
- ANEXO L: DATOS ENCUESTA PREGUNTA: ¿EN QUE TEMÁTICAS?
- ANEXO M: DATOS ENCUESTA PREGUNTA: ¿CUÁNTO ESTARÍA DISPUESTO A PAGAR POR UN PUZZLE CON LAS TEMÁTICAS VISTAS EN LA PREGUNTA ANTERIOR?
- ANEXO N: DATOS ENCUESTA PREGUNTA: ¿QUÉ TAN PROBABLE ES QUE RECOMIENDE PUZZLES EDUCATIVOS CON LAS TEMÁTICAS VISTAS EN LA PREGUNTA ANTERIOR A SUS AMIGOS?
- ANEXO O: DATOS ENCUESTA PREGUNTA: ¿CADA CUÁNTO TIEMPO USTED ESTARÍA DISPUESTO A COMPRAR PUZZLES A SUS HIJOS - SOBRINOS - AHIJADOS, SEGÚN TEMÁTICAS SEÑALADAS CON ANTERIORIDAD?
- ANEXO P: DATOS ENCUESTA PREGUNTA: ¿AL MOMENTO DE COMPRAR UN PUZZLE EDUCATIVO PARA SU HIJO, QUE MATERIALES SERÍAN DE SU PREFERENCIA?
- ANEXO Q: DATOS ENCUESTA PREGUNTA: ¿CUÁNTOS HIJOS - AHIJADOS Y/O SOBRINOS ENTE 2 Y 7 AÑOS TIENE?
- ANEXO R: DATOS ENCUESTA PREGUNTA: PARA FINALIZAR AGRADECEREMOS SABER EL PROMEDIO DE INGRESOS DEL NÚCLEO FAMILIAR

INTRODUCCIÓN

Este trabajo contiene el detalle de la memoria realizada por el alumno para optar al título de Ingeniero Comercial, el cual tiene por objetivo desarrollar un plan de negocios para una empresa familiar del tipo PYME que se enfoca en el diseño y venta de puzzles a niños de entre 2 y 7 años, principalmente orientado a un segmento de mercado que aún no ha sido explotado.

El trabajo consiste en delinear una estrategia de entrada a una industria cada vez más creciente en el país mediante un plan de negocios que contempla

distintas líneas de acción y definición de operaciones. El principal objetivo es lograr la entrada de un producto de alto vuelo que actualmente comercializa en Chile pero no de una forma enfocada 100% en este tipo de productos y enfocada en un segmento específico de consumidores, lo cual permitirá acceder a un mercado potencial. También se contempla un estudio de la industria que permitirá describir el escenario actual y así lograr aportar antecedentes relevantes para la definición estratégica más adecuada.

Esta iniciativa surge de la oportunidad de fomentar más el desarrollo de la industria del entretenimiento que aún no alcanza una completa madurez en el país y que se espera tenga un importante crecimiento en los años venideros. En general, la industria especializada en productos exclusivos ha experimentado un explosivo crecimiento, muy por sobre el resto de las actividades económicas, ya que los consumidores nacionales son cada vez más exigentes y dada la Pandemia del COVID 19 existió y existe un cambio en estilo de vida, sino también en su forma de vestir, conducir, pasear, salir de vacaciones, etc.

Para elaborar este trabajo se recurrió a publicaciones especializadas, bases estadísticas oficiales y a expertos en el negocio que pudiesen aportar con información que permita cuantificar el atractivo de un proyecto de esta naturaleza. A partir de esto se realizó una serie de análisis que complementados con el estudio de mercado describen la dinámica de la industria y los consumidores, para que luego en base a esta información se logre definir la estrategia más adecuada para afrontar el negocio. Esta será la base para definir cada uno de los planes del negocio y la estructura organizacional necesaria para lograr una posición de liderazgo en el mediano plazo.

1.1. OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.1.1 Objetivo general

Diseñar un Plan de Negocio para un emprendimiento familiar de venta de puzzles en la Región Metropolitana y evaluar su factibilidad económica, considerando la oportunidad que ofrece el mercado.

1.1.2. Objetivos específicos

- Compilar información y material del mercado, comprender el funcionamiento del mismo, mediante el análisis a la industria externa e interna
- Determinar mediante la encuesta el perfil del posible cliente/usuario potencial
- Elaborar un Plan de Negocio (marketing y organizacional)
- Evaluar factibilidad económica a través de un análisis financiero.

1.2. ASPECTOS GENERALES

En la actualidad, la industria del entretenimiento en el mundo, ha experimentado un explosivo crecimiento, con la introducción de nuevos productos y un grado de sofisticación cada vez más alto. En este contexto Chile no es la excepción, lo cual se ve reflejado en las importaciones de variados productos para estas.

Paralelo a este fenómeno de la industria en particular, se está produciendo otro efecto que incide en el mercado de los artículos de alta calidad que es consecuencia del dinamismo que ha mostrado la economía chilena durante los últimos años. Esto se ve principalmente motivado por que el entretenimiento representa un 3,5% del PIB, cabe señalar que esta industria también están incluida la cultura y la música.

Dentro de este mercado de entretenimiento es posible enfocarse en distintos juegos de mesa (es el mercado foco de los puzzles), en donde se identifican principalmente 5 tipos según la encuesta realizada específica para este proyecto a diversas personas de distintas localidades de Santiago y estos son:

- a) Cartas o Naipes: Pueden ser de cartulina o cartón, forman un baraja y deben barajarse (mezclarse) antes de jugar. En distintos juegos se puede apostar o llevarse puntos según juegos ganados. Hay distintos tipos como por ejemplo, los naipes españoles, franceses, entre otros.
- b) Puzzles o Rompecabezas: Juego que se puede jugar en solitario o en grupo. Uno de los puzzles o rompecabezas más conocidos es el Cubo de Rubik. Este es un juego de mesa que fin es armar una figura mediante distintos pedazos o piezas que tienen formas particulares.
- c) Monopoly – Gran Santiago: Juego de mesa basado en la compraventa e intercambio de inmuebles o bienes raíces. El foco de este juego, es crear un monopolio de la oferta de propiedades que aparecen en el juego.

d) Catan: Juego multijugador por Klaus Teuber, la finalidad del juego es construir pueblos, localidades, ciudades y caminos, todo esto genera puntuaciones y el jugador que llega primero a los 10 puntos es el ganador.

e) Pandemic: Juego de mesa cooperativo, basado en que existen 4 enfermedades se están expandiendo en el mundo, y cada una amenaza con acabar con una región. Juegan entre 2 a 4 jugadores, basado en la cooperación más que en la competitividad.

1.2.1. Justificación de la oportunidad y descripción del proyecto

El fundamento de esta idea de negocio se encuentra sostenido en el incremento que tuvo la comercialización de este tipo de productos (entretenimiento) debido a la Pandemia COVID 19, lo cual da paso al aumento natural de la demanda y que formaron parte fundamental del esparcimiento y entretenimiento en las largas cuarentenas que tuvo que vivir el mundo. De acuerdo a lo anterior, se debe considerar que en el último año se registró a Junio 2022 (Var. 12 meses a precios corrientes) una variación del 272,6%

El crecimiento y amplitud de este mercado genera un espacio suficiente para el desarrollo de este proyecto, permitiendo insertar un producto de mejor calidad, prestaciones y diseño, logrando ampliar el mercado a través de la profesionalización de este tipo de entretenimiento o juego de mesa.

Este escenario es que el permite desarrollar el proyecto del alumno y que consiste en satisfacer esta necesidad por un producto de alta calidad, de fabricación nacional y además una opción de negocio real para una familia en Chile.

1.3. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

El proyecto a realizar, consiste en la creación de una empresa (PYME) dedicada a la fabricación y comercialización de puzzles acompañados del diseño, y calidad. Este producto viene a insertarse en un mercado que se encuentra compuesto por una cada vez más amplia competencia, con precios cada vez más competitivos, con mayor cantidad de tiendas establecidas, pero con poco foco en el producto, debido a que los puzzles se complementan con otros tipos de juegos de mesa y/o juegos infantiles, estrategia principal se encuentra enfocada en explotar el diseño y fabricación nacional, diferenciándose en calidad y "Producto Chileno"

Adicionalmente, busca dar una opción a aquellos que no se encuentran completamente satisfechos o no cuentan con asistencia necesaria para elegir/comprar el puzzle adecuado según la edad.

A su vez en este proyecto se analizarán todos los antecedentes relacionados con las actividades de importación y comercialización junto con la segmentación del mercado objetivo al cual se desea llegar. Con esta definición, se logrará tener una visión global de esta idea en cuestión, considerando tanto los objetivos generales como específicos que permitirán canalizar de un modo correcto esta idea de inversión.

1.4. ALCANCES

Este proyecto se encuentra centrado en el diseño del plan de negocios para una empresa y/o emprendimiento familiar ubicada en la Santiago, dedicada a la venta de rompecabezas con venta online mediante Mercado Libre y solo para personas que tienen residencia en la Región Metropolitana. El desarrollo del plan de negocios contempla la definición de bodegaje, diseño y venta.

1.5. MARCO CONCEPTUAL

Para estudiar y/o realizar un proyecto, independiente de cual sea (creación o mejoramiento de una empresa), existe una forma sistemática de hacerlo, cuya finalidad fin es la asignación eficiente de recursos que son escasos, evitando un mal uso de estos. Antes de pensar en una idea, debe definirse el valor creado para el cliente. Luego de esto se debe contrastar con el mercado potencial o nicho para determinar las razones y motivos por las que sería preferida en vez de la competencia y de esta manera explotar las ventajas competitivas, debilidades de la competencia, demanda insatisfecha, entre otros. Este proyecto, se enfoca en la creación de un emprendimiento desde su inicio, pero desde una posición de seguidor, es decir, se potenciará el modelo de negocio del E-Commerce enfocado en venta de Puzzles o Rompecabezas, y que para su desarrollo se confeccionará un plan de negocios que proporcione las acciones a cumplir para los objetivos de este modelo. Con la finalidad de comprender y entender los conceptos con los que se trabajará, éstos se identifican a continuación:

1.6. MODELO DE NEGOCIOS

Primero que todo es importante mencionar que es un Modelo de Negocios, este consiste en un medio que nos permite con total claridad el ofrecimiento de una solución a la necesidad del mercado. Dichos modelos deben ser claros y definen la estrategia a seguir para la búsqueda de los objetivos del negocio.

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 producirán, a quién y cómo se venderá, y de qué forma se obtendrán ingresos. A pesar de ser una representación abstracta, esta puede ser resumida en el modelo Plan de Negocios (fuente: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4741287.pdf>), presentando los siguientes recursos principales:

- ▯ Resumen ejecutivo: Es el Plan de la empresa a nivel macro, cuyo propósito es acaparar la atención de un tercero, este puede ser un inversionista, socio, entre otros
- ▯ Alineación estratégica del negocio: Crear la estrategia determinada, donde los objetivos se encuentren de manera transparente, concisa, sobretodo alcanzable y además de tener un lenguaje acorde a toda la organización
- ▯ Producto o Servicio: El plan de negocios decanta en un producto o servicio innovador y que entregue valor al consumidor final. En este apartado es importante mencionar como e diferencia el producto versus la competencia
- ▯ Equipo gerencial: En este punto se mencionan las fortalezas del equipo gerencial, la experiencia profesional y logros laborales tienen mayor peso específico que los títulos
- ▯ Marketing y competencia: El entender los clientes y sus necesidades constituyen la base del Plan de Negocio, solo serán clientes las personas a quienes convengan que el producto tiene un mayor valor que el de la competencia, para esto se necesita una definición del producto o servicio el cual va a satisfacer un necesidad del cliente y además para observar el tamaño del mercado potencial y expectativas de crecimiento se pueden realizar elementos como el FODA por ejemplo
- ▯ Sistema de Negocio: Establece una guía o línea de tiempo de las actividades necesarias para preparar y llevar el producto final al cliente, debe ser lógico, completo y útil para la planeación
- ▯ Cronograma de Implementación: Se muestra una visión del desarrollo del negocio, generalmente se realiza a 5 años en donde suele ser realista e inspirará credibilidad a los inversionistas y/o socios
- ▯ Oportunidades y riesgos: Se identifican márgenes de error y desviaciones de supuestos, se identifican riesgos y oportunidades

- Planeación financiera: Se muestra si el negocio es o no rentable y que además pueda ser financiado, además de su liquidez

1.7. PLAN DE NEGOCIOS

Archivo o documento el cual resume los objetivos tanto de la operación como financieros que muestran el método o la forma en que se cumplirán los objetivos estratégicos. Contiene planes, presupuestos y proyecciones sobre el desempeño del negocio y/o emprendimiento, por lo que se considera como una herramienta útil para la planificación empresarial cotidiana, que tiene una revisión periódica y de actualización según sea necesario y/o corresponda. Un plan de negocios se conforma por cinco estructuras (fuente: <https://www.entrepreneur.com/>), que serán explicadas a continuación:

- Estructura ideológica: Presenta y describe la idea y objetivos del negocio, se entiende también como “el alma de la empresa”, 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, marketing 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.

Cabe señalar que el desarrollo de esta evaluación del emprendimiento no sigue este mismo orden en cuanto a secuencia de “pasos” pero si desarrolla su contenido de forma íntegra. A continuación, se detallan las herramientas a utilizar enmarcadas en la estructura señalada anteriormente:

- Estructura ideológica: Se determina la identidad de la organización, donde se da a conocer que es un emprendimiento y que potencia el producto “Hecho en Chile”
- Estructura del entorno: Con este análisis se busca identificar el entorno de la empresa o emprendimiento, con el fin de entender los factores los cuales no

tiene el control la organización para este caso se analizó el mercado mediante las 5 fuerzas de Porter y un análisis del entorno interno con el conocido FODA

- ▮ Estructura mecánica: Esta estructura hace mención al Plan de Marketing estratégico y operativo, en donde este último se analizarán las 4P o del mundialmente conocido Marketing Mix
- ▮ Estructura de recursos humanos: Con esto se logra organizar las responsabilidades y actividades que deben realizar cada uno de los integrantes de este emprendimiento, que para este será un administrador (dueño del emprendimiento) y una contadora
- ▮ Estructura Financiera: Herramienta que muestra los flujos de efectivo, además del VAN, TIR, Payback, entre otros. Todos estos indicadores estarán dispuestos en la evaluación económica de este emprendimiento

Existen diversos autores que hablan sobre la estructura o la forma que debe tener un Plan de Negocios, tales como Peter Drucker, Bill Aulet, entre otros, pero finalmente esta estructura es más cercana a lo desarrolla Nassir Sapag en sus libros de Preparación y Evaluación de Proyectos.

CAPÍTULO 1: DIAGNÓSTICO Y METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN

1.1. ANTECEDENTES CUALITATIVOS

El proyecto contempla ofertar un producto de calidad, novedoso y fabricado en Chile a un mercado objetivo compuesto por jóvenes y adultos (desde los 23 hasta los 80 años) residentes en la Región Metropolitana que busquen puzzles para regalo, y/o uso personal, además que tengan la disposición a pagar por un juego de mesa de estas características.

La idea principal es ampliar el abanico de posibilidades para la compra de puzzles o rompecabezas, el que actualmente sólo es cubierto por las grandes

tiendas (París, Falabella, por ejemplo) pero siendo parte de la línea de negocio "entretenimiento", esto quiere decir, que no existe el foco en un producto en particular sino que en la línea de negocio completa, en pocas palabras el enfoque de venta es masiva para alcanzar a todo tipo de usuario.

Según algunas opiniones que se recogieron en la encuesta desarrollada para analizar la demanda, esta idea de negocio resulta bastante atractiva, dado que viene a cumplir expectativas insatisfechas ante el creciente nivel de exigencia que se denota por parte de los consumidores, los cuales cada día esperan un mayor valor percibido en los productos que adquieren. A modo de cautivar este tipo de consumidores, se debe trabajar arduamente en un sistema de comercialización con una alta orientación a la calidad, precio e innovación enfocado en que el producto es "Hecho en Chile".

1.2. CONTEXTO DE DESARROLLO DEL PROYECTO

El contexto de este proyecto se desarrolla dentro del territorio nacional dado el formato de comercialización de tipo online, en donde destaca la Región Metropolitana que es en donde se concentra la mayor densidad del parque de personas a nivel nacional con casi 475 habitantes por kilómetro cuadrado.

En lo que refiere a la Región Metropolitana, hoy la capital de Chile vive una situación (al igual que el resto de las regiones de Chile) en donde las personas están pasando mucho más tiempo en sus casas, disfrutando el ambiente hogareño y además creando nuevas formas de entretenerse. Esto ha significado un aumento en la compra de juegos de mesa y uso de elementos para la entretención, según Asmodee (uno de los grupos más grande a nivel global) en el 2020, la compra de juegos de mesa aumentó en un 56%.

En consecuencia, y dada la gran demanda que está teniendo la compra y uso de juegos de mesa a diario en Chile y principalmente en Santiago (dada la densidad poblacional), es que se configura esta oportunidad de negocio, que permite penetrar en un mercado no utilizado mediante este enfoque específico de Puzzles o Rompecabezas de características innovadoras, diseño e innovación. Adicionalmente, es oportuno señalar que en una primera instancia, estos puzzles se suministrarán a un segmento específico mediante la venta por internet.

1.3. TAMAÑO DEL PROYECTO

Con la finalidad de establecer una medición del tamaño del proyecto a evaluar, se tomará como referencia los resultados obtenidos en la encuesta realizada (en Anexos se encuentran las preguntas y resultados) de producto para segmentación y elección del mercado objetivo, el cual se centra solo en el tipo de consumidores que tiene interés en comprar este tipo de productos

El tamaño del proyecto estará condicionado a la introducción en el mercado de este nuevo producto que ya tiene una demanda cubierta debido a la oferta existente en lo que refiere a cantidad, pero no totalmente en innovación y la fabricación Chilena del producto como tal, que es en donde este emprendimiento familiar pretende diferenciarse y por ende posicionarse en la mente de los consumidores.

En los resultados de la encuesta, se obtuvo que el 72% tiene de los hijos, nietos, ahijados o sobrinos entre 2 a 7 años y que además el 47% ha armado por lo menos un puzzle en un año. La totalidad de este mercado está compuesto por 576.637 personas dentro del cual solo el 20% será el segmento objetivo

Tabla 1.1: Mercado potencial año de referencia 2023

Año 2023	Personas
Potencial	576.637
Mercado Potencial Chile	115.327

Los 115.327 puzzles indicados en la Tabla 1.1 se configuran como el espacio de mercado potencial para la introducción de este producto, dado que corresponde a un tipo de consumidor descrito anteriormente.

El horizonte de evaluación de este proyecto comprenderá un tiempo de 5 años, se estima contar con una bodega y la propia casa del dueño del emprendimiento se realizarán las actividades de tipo administrativo en el diseño y comercialización del producto.

1.4. IMPACTOS RELACIONADOS CON EL PROYECTO

La creación e implementación de esta empresa de diseño y comercialización de Puzzles genera un impacto social y educativo favorable para los consumidores de este producto, dado que el producto les será acercado mediante el despacho a domicilio, ahorrándoles tiempo y sin la necesidad de que tengan que desplazarse grandes distancias a los centros neurálgicos de comercialización de productos de entretenimiento, como los actualmente localizados en los sectores céntricos de cada región, especialmente en la Región Metropolitana.

Un impacto de tipo comercial, será que el mercado se verá fraccionado de acuerdo a esta nueva opción, es decir, existirá un segmento de mercado que ya no optará por la compra de un puzzle en una gran tienda o tiendas específicas de ventas de productos de entretenimiento, sino que escogerá la compra de este nuevo producto que cumplirá con sus expectativas de valor agregado.

1.5. METODOLOGÍA

La metodología permitirá estructurar el trabajo de evaluación en forma ordenada, además de establecer los mecanismos e indicadores económicos que van en ayuda a la toma de decisiones de inversión del proyecto.

1.5.1. Definición de situación base sin proyecto

En la actualidad las empresas que cubren el segmento de mercado que consume puzzles dentro del país se encuentra distribuido en importadoras y comercializadoras de artículos de entretenimiento y jugueterías, oferta concentrada fuertemente en la Región Metropolitana que es en donde se concentra la mayor densidad poblacional. La posibilidad de adquirir este producto se extiende también a las tiendas de retail, las cuales se distribuyen a lo largo de todo el país, permitiendo llegar a una mayor cantidad de consumidores.

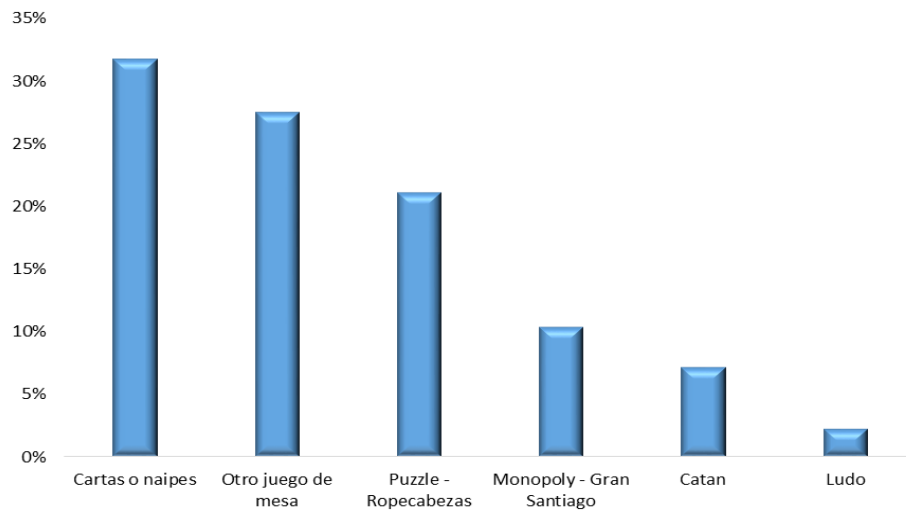
La oferta de puzzles es variada en términos constructivos y de diseño, además de la diversidad en los precios y calidades ofertadas al mercado, pero no poseen características diferenciadoras que le otorguen un valor agregado a este producto, como por ejemplo "Hecho en Chile", ilustradoras (os) emergentes de Chile, entre otros. A partir de este punto es que nace esta idea de negocio que pretende explotar un espacio de mercado que aún no ha sido aprovechado.

1.5.2. Situación base con proyecto

La situación del proyecto se visualiza favorable tanto para el inversionista como para los consumidores, ya que prevé ofertar un producto innovador que viene a satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios mediante un diseño atractivo con componentes de calidad.

De la encuesta realizada en el segmento de mercado, se infiere que existe un porcentaje de los consumidores que puede consumir los productos comercializados por La Puzzlería. Esto se ve reflejado en la siguiente gráfica:

Gráfico 1-1: Pregunta: ¿Cuál fue el juego de mesa que compraste?



Es importante caracterizar el 28% que corresponde a otro juego de mesa, dentro de esta categoría se encuentra el Jenga, Pandemic, Pasapalabra entre otros.

De acuerdo a los resultados de este estudio se determinará si el proyecto es rentable en un período de tiempo determinado dado el costo que implica tener los productos en stock.

1.5.3. Análisis de separabilidad

La idea del proyecto en cuestión no cuenta con una subdivisión de partes justificables para distinguir sus fronteras. La formulación de este negocio está netamente orientada a la comercialización de distintos puzzles, distintos números de piezas y diferentes imágenes con una configuración estándar y solo modificando la cantidad de piezas de cada puzzle lo cual no considera subproductos ni elementos complementarios a evaluar individualmente.

1.5.4. Método para la evaluación de beneficios y costos

Identificación de los beneficios:

Corresponde a los beneficios por ventas y la buena gestión de la empresa, producto de la operación comercial de esta, la cual tiene relación con el pago realizado por los usuarios que consumen el producto.

Identificación de los costos:

Estos se encuentran dados por los costos de inversión, costos de operación, costos de puesta en marcha, costos de publicidad, costos de administración, capital de trabajo.

Costos de inversión:

Corresponde a la adquisición de los productos importados, los gastos de comercialización, y todo lo necesario para la inicialización del proyecto.

Costos de operación:

Corresponde a los costos de mano de obra directa e indirecta, gastos de servicio, productos, insumos, energía eléctrica, internet, despachos, etc.

Costos de puesta en marcha:

Se incluyen los ítems de publicidad, arriendo y cualquier otro gasto antes del inicio de la operación.

Costos de publicidad:

Se incluyen los costos de servicio de internet, trípticos, pendones, páginas amarillas, etc.

Costos de administración:

Estos costos están referidos a los sueldos del administrador, contador, vendedores, etc.

Capital de trabajo:

Es la cantidad de capital que se requiere por encima de la inversión fija, para así poder operar el proyecto inicialmente con el fin de hacer frente a las obligaciones de corto plazo compuestas por los productos en stock, los insumos, las cuentas por cobrar, las cuentas por pagar y el efectivo en caja.

1.5.5. Indicadores

A continuación se detallan los indicadores más relevantes que determinarán el resultado del proyecto.

VAN (Valor Actual Neto):

Es una medida del beneficio que rinde un proyecto de inversión a través de toda su vida útil; se define como el valor actual de su flujo de ingresos futuros menos el valor actual de su flujo de costos. Es un monto de dinero equivalente a la suma de los flujos de ingresos netos que generará el proyecto en el futuro.

La tasa de descuento utilizada para calcular el valor presente neto debería ser la tasa de costo alternativo del capital que se invertirá. No obstante, debido a la dificultad práctica para calcular dicha tasa, generalmente se usa la tasa de interés de mercado. Esta última igualará al costo alternativo del capital cuando exista competencia perfecta.

El método del valor actual neto proporciona un criterio de decisión preciso y sencillo: se deben realizar sólo aquellos proyectos de inversión que, actualizados a la tasa de descuento relevante, tengan un valor actual neto igual o superior a cero.

TIR (Tasa Interna de Retorno):

Es aquella tasa de descuento que al utilizarla para actualizar los flujos futuros de ingresos netos de un proyecto de inversión, hace que su valor actual neto sea igual a cero. Es decir, la tasa interna de retorno es una medida de la rentabilidad de una inversión, mostrando cuál sería la tasa de interés más alta a la que el proyecto no genera ni pérdidas ni ganancias.

Al comparar la tasa interna de retorno con la tasa de interés de mercado se puede disponer de una sencilla regla de decisión. Ella consiste en que se deben realizar todos aquellos proyectos de inversión que posean una tasa interna de retorno sea superior a la tasa de interés. Contrariamente, si la tasa interna de retorno es menor que la tasa de interés de mercado, dicho proyecto no debe realizarse. Sin embargo, la tasa interna de retorno como medida de la rentabilidad de un proyecto de inversión tiene ciertos defectos, como:

a. La Tasa Interna de Retorno (TIR) no siempre es única, es decir, puede tomar dos o más valores para un mismo proyecto de inversión, lo que impide adoptar una decisión.

b. El método de la Tasa Interna de Retorno (TIR) supone que los fondos que va generando el proyecto ganan, al ser reinvertidos, la misma tasa que rinde el proyecto, lo cual no es cierto.

Esto puede llevar a una decisión de inversión incorrecta, y a un ranking de los proyectos de inversión también erróneo.

PAYBACK o PRI (Período de Recuperación de la Inversión):

Este método de evaluación de proyectos indica el plazo en que la inversión original se recupera con las utilidades futuras. El principio en que se basa este método es que, en tanto más corto sea el plazo de recuperación y mayor la duración del proyecto, mayor será el beneficio que se obtenga. El período de recuperación se calcula mediante la siguiente fórmula.

Período de recuperación = Inversión inicial / Utilidad anual promedio (sin Depreciación)

1.5.6. Criterios de evaluación económica

Es de vital importancia contar con los correctos criterios de evaluación, de modo de poder analizar la conveniencia económica del proyecto en términos de rentabilidad, así como los riesgos asociados a este. Este análisis permitirá conocer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que revisten al proyecto.

Dentro de los criterios de evaluación, se desarrollarán los flujos de caja respectivos para un proyecto puro sin financiamiento, uno financiado en un 50% y otro financiado en un 75% para así obtener las variaciones en el comportamiento del VAN, el cual debe ser positivo en todas estas opciones para que la situación actual no supere la estructura con proyecto. Por el criterio de la TIR, el proyecto espera alcanzar su rentabilidad al superar la tasa de descuento exigida por el o los inversionistas. Con respecto al payback o período de recuperación de la inversión (PRI), la empresa espera el retorno de la inversión en un plazo máximo de 5 años, es decir, la empresa importadora y comercializadora debe generar ahorros.

1.5.7. Estructura de evaluación del proyecto

El estudio de pre-factibilidad de este proyecto se medirá de acuerdo a una estructura que considera los siguientes estudios:

- Mercado
- Técnico
- Administrativo

- Legal
- Tributario
- Societario
- Financiero
- Económico

Los estudios anteriormente mencionados, entregarán las herramientas necesarias para decidir si el proyecto es o no viable.

CAPÍTULO 2: ANÁLISIS DE PREFACTIBILIDAD DE MERCADO

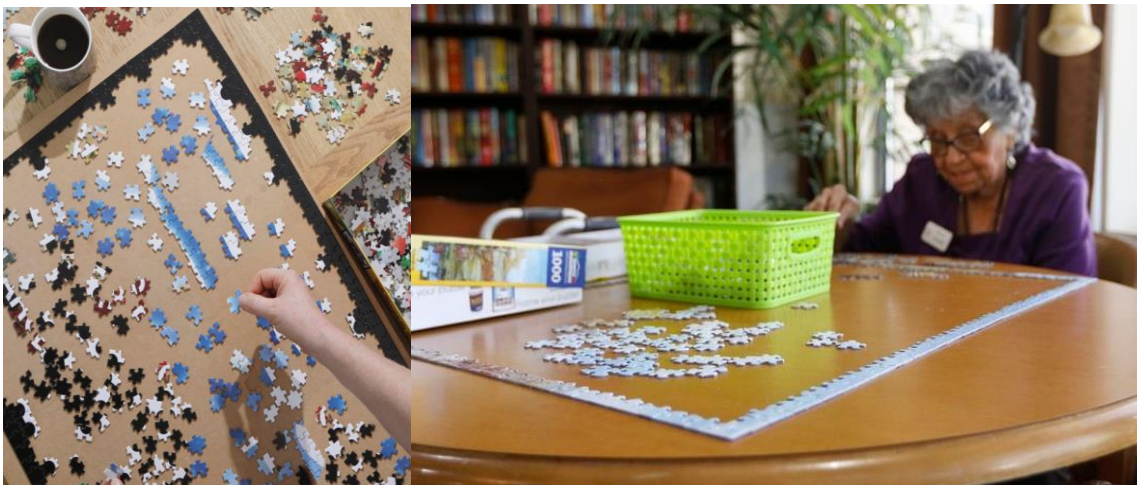
2.1. DEFINICIÓN DEL PRODUCTO

El producto a comercializar es un puzzle o rompecabezas, que consiste en una serie de piezas de distintas dimensiones, formas y cantidades que sirve como producto de entretenimiento y/o educativo. Su diseño se encuentra configurado y creado desde un ilustrador o ilustradora el cual genera imágenes e ideas para posteriormente plasmarla en un puzzle, usando como material base cartón o madera. El puzzle viene dentro de una caja, confeccionada para este fin la cual es de material de cartón.

Es un producto hecho en Chile, de calidad y de diseños únicos, concebido completamente para el entretenimiento y/o educación entregando como valor agregado distintos números de piezas según edad, necesidad y/o dificultad. Cabe señalar que no existe límite de edad para armar puzzles.

El mercado objetivo corresponde a un segmento de usuarios que tienen la necesidad de puzzle distintos a los comercializados actualmente, que posee gustos, preferencias y cercanía con el entretenimiento sano, versátil y lejos de las pantallas/celulares, con recursos económicos que les permite tener una disposición a pagar dadas las características diferenciadoras descritas anteriormente.

Figura 2-1: Ejemplos de Puzzle.



2.2. ANÁLISIS DE DEMANDA ACTUAL Y FUTURA

El análisis de la demanda cobra importancia para determinar la dirección que tomará el proyecto de acuerdo con los tipos de mercado, tipos de consumidores y al análisis respectivo según investigaciones mediante encuesta. Esto determinará el tamaño del mercado que potencialmente consumirá el producto y por consecuencia los ingresos que este obtendrá.

La demanda del producto Puzzle será estimada en base a la densidad poblacional de la Región Metropolitana v/s el porcentaje de encuestados que señalaron que podría comprar un puzzle.

Para comenzar a caracterizar la demanda de este proyecto es importante mencionar y dar los motivos del porqué se ocupa Santiago (Región Metropolitana) como mercado inicial. Chile es un país de 17.373.831 Personas (según Censo 2017) y la distribución poblacional se detalla en la siguiente tabla:

Región	Población	Distribución sobre el total
Metropolitana de Santiago	7.036.792	41%
Valparaíso	1.790.219	10%
Biobío	1.538.194	9%
Maule	1.033.197	6%
La Araucanía	938.626	5%
Libertador General Bernardo O'Higgins	908.545	5%
Los Lagos	823.204	5%
Coquimbo	742.178	4%
Antofagasta	599.335	3%
Ñuble	480.609	3%
Los Ríos	380.181	2%
Tarapacá	324.930	2%
Atacama	285.363	2%
Arica y Parinacota	224.548	1%
Magallanes y Antártica Chilena	165.593	1%
Aysén del General Carlos Ibáñez del Campo	102.317	1%
Chile	17.373.831	

Fuente: Elaboración propia en base a información INE 2023

Dada la tabla anterior, este proyecto se decidió comenzar con la Región Metropolitana debido a que se encuentra una gran densidad poblacional, independiente del ingreso familiar, con esto se quiere decir que la posibilidad de vender un puzzle es mayor, dado la cantidad de personas que viven en la capital del país.

Para el cálculo de la muestra, el cálculo se realizó en base a la edad por Grupo Decenales, y específicamente se contabilizaron las personas mayores de 20 años las cuales se podría asumir que tienen cierto ingreso para desembolsar en puzzles y además tienen una mayor probabilidad de tener Hijos, Sobrinos, Ahijados y/o Nietos. Según la información extraída desde el INE, y dado este filtro, la distribución por comuna quedaría de la siguiente forma:

Comunas	Total Población
Puente Alto	401.263
Maipú	380.781
Santiago	337.350
La Florida	274.779
Las Condes	231.612
San Bernardo	208.870
Peñalolén	173.639
Ñuñoa	166.691
Pudahuel	165.493
Quilicura	145.015
La Pintana	121.727
Recoleta	119.047
Providencia	118.311
El Bosque	117.711
Estación Central	114.317
Renca	103.827
Colina	96.682
Cerro Navia	96.663
Conchalí	94.789
Macul	89.910
Melipilla	88.696
La Granja	85.679
San Miguel	84.121
Quinta Normal	83.536
Independencia	77.929
Pedro Aguirre Cerda	76.577
Lo Espejo	72.335
Lo Prado	72.309
San Joaquín	71.946
Lo Barnechea	71.819
La Reina	69.511
La Cisterna	68.404
Huechuraba	68.138
Buín	67.878
Lampa	67.614
Vitacura	64.250
Peñaflor	63.498
San Ramón	61.111
Cerrillos	58.738

Talagante	52.722
Paine	51.388
Padre Hurtado	44.418
Isla De Maipo	25.572
El Monte	25.210
Curacaví	23.620
Pirque	19.090
Calera De Tango	18.129
San José De Maipo	13.819
Tiltil	13.784
María Pinto	9.867
San Pedro	7.081
Alhué	4.892
Total General	5.242.158

Fuente: Banco de Datos INE 2023

2.2.1 Determinación de la demanda actual

La estimación de la demanda para este proyecto se encuentra basada en los datos obtenidos de la encuesta de producto realizada a personas naturales las cuales forman parte de la muestra anteriormente. Al no contar con información referente al negocio de puzzles como tal todo lo relacionado con la demanda actual y futura se realizará en base a la encuesta confeccionada para este fin.

Encuesta de producto

Esta herramienta de estimación busca conocer algunas características del segmento y por sobretodo conocer la disposición a pagar por este producto del total de los encuestados.

Esta encuesta fue elaborada mediante el enfoque de la investigación descriptiva, la cual se efectúa cuando se desea describir, en todos sus componentes principales, una realidad. Este tipo de investigación, permite obtener una buena fotografía de lo que ocurre en el mercado y lo que buscan los consumidores.

Selección de la muestra

Uno de los aspectos que se deben definir antes de construir y aplicar una encuesta es el tamaño que debe tener la muestra en el caso de poblaciones finitas, ya que existe un trade-off entre la confiabilidad de los resultados y los costos de aplicación, lo cual debe ser definido en esta etapa.

En cuanto a la composición de la muestra se eligió el "Grupo objetivo" descrito en el apartado anterior, donde se calculó la muestra basada en la población de 5.242.158 habitantes, con nivel de confianza del 95% y además de un margen

de error del 5%, en el siguiente apartado se describirá el significado de cada uno de estos puntos:

Muestra:

Es la cantidad de respuestas completas que la encuesta recibe. Lleva por nombre muestra, muestra representativa o muestra estadística porque solo representa parte del grupo de personas o población, en donde las opiniones o comportamiento nos interesan y se acerca a la representación de la población total.

Nivel de confianza del muestreo:

Un porcentaje que revela cuánta confianza puedes tener en que tu población seleccione una respuesta dentro de un rango determinado. Por ejemplo, un nivel de confianza del 95 % significa que puedes tener una seguridad del 95 % de que los resultados oscilarán entre los números x e y.

Margen de error:

Un porcentaje que te dice en qué medida puedes esperar que los resultados de tu encuesta reflejen la opinión de la población general. Entre más pequeño sea el margen de error, más cerca estarás de tener la respuesta correcta con un determinado nivel de confianza.

Finalmente, el tamaño de la muestra necesaria para conocer la futura demanda de este proyecto es de 385 encuestas logrando para este proyecto un total de 429 encuestas realizadas

Resultados y análisis de la encuesta

Para efectos de la estimación de demanda, el análisis se centrará en la disposición a pagar y elección del juego de mesa Puzzle de los usuarios obtenidos en esta muestra. Lo que se realizó fue preguntar sobre el uso, compra y elección de Puzzle como artículo de entretenimiento. El resultado obtenido se detalla en las dos preguntas graficadas a continuación.

Gráfico 1: Pregunta: ¿Tiene hijos, nietos, ahijados o sobrinos entre 2 a 7 años?

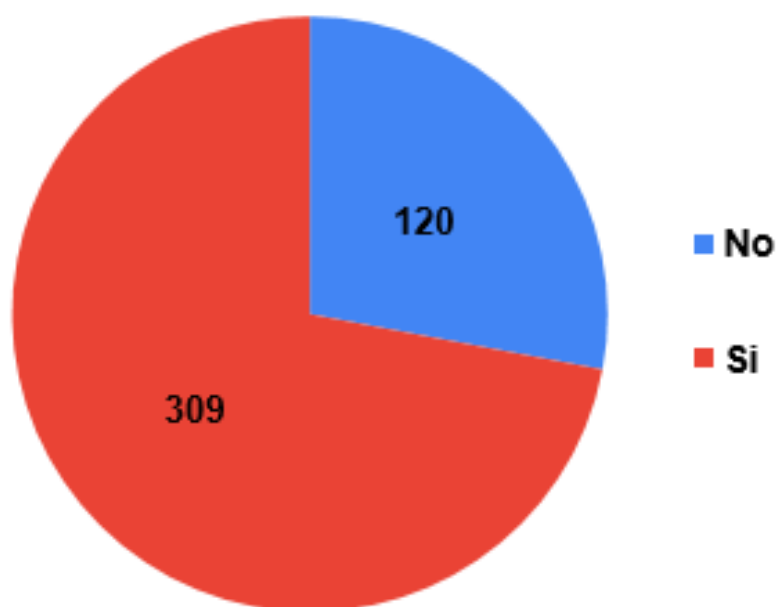


Gráfico 2: Pregunta: ¿En qué comuna vive usted?

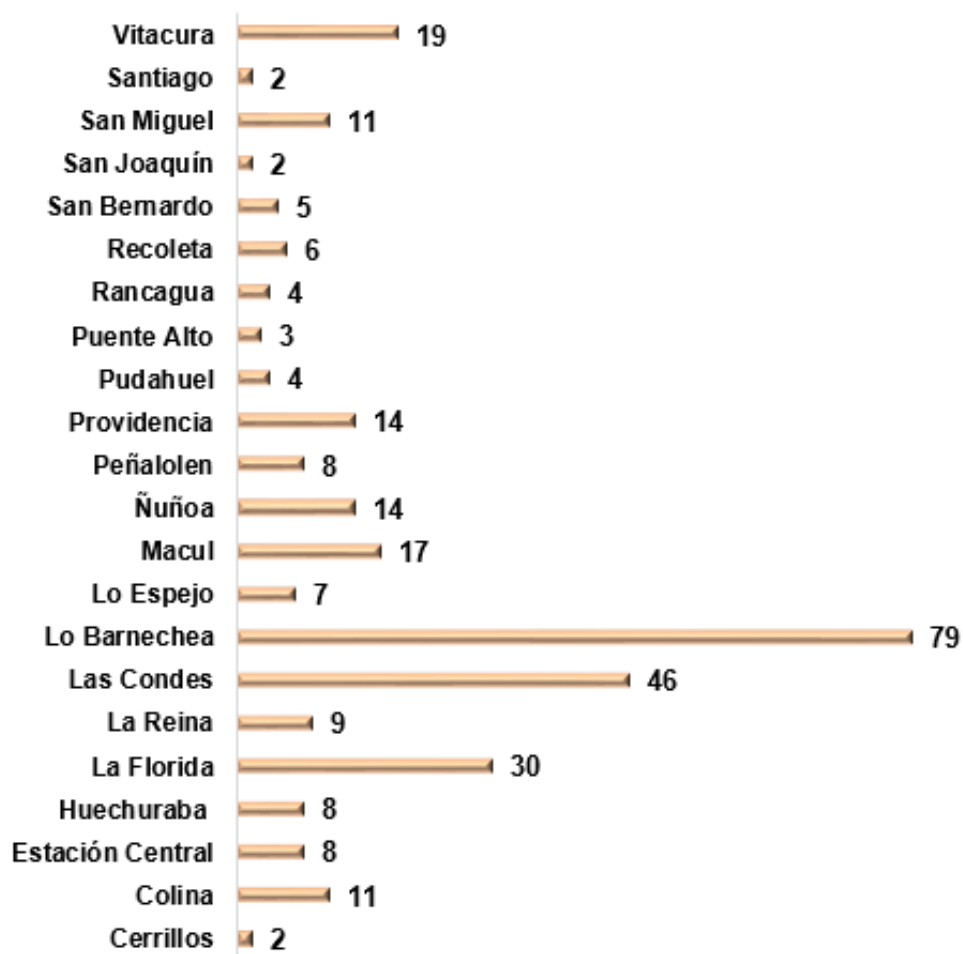


Gráfico 3: Pregunta: En un mes promedio, ¿Cuántos productos Puzzles compra normalmente?

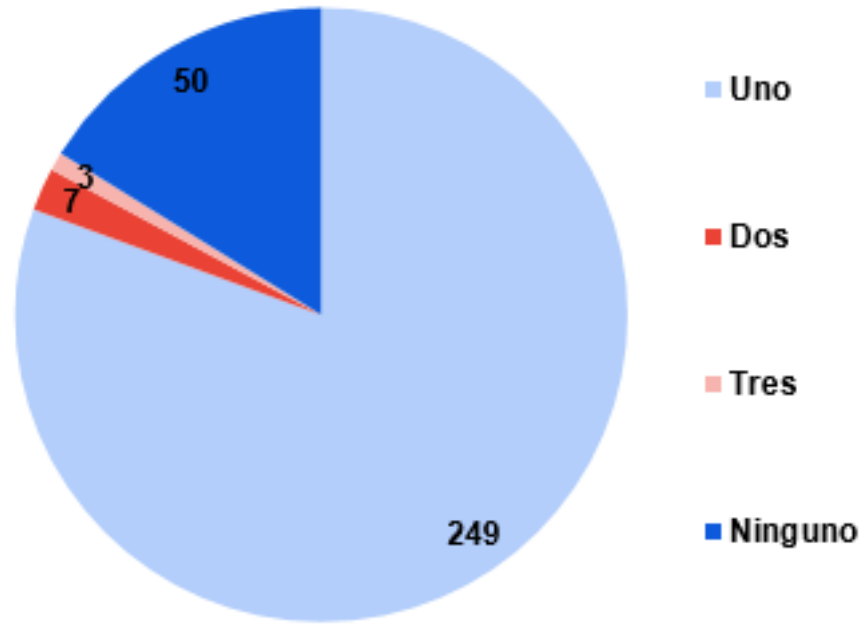


Gráfico 4: Pregunta: ¿Cuándo fue la última vez que armó algún puzzle?

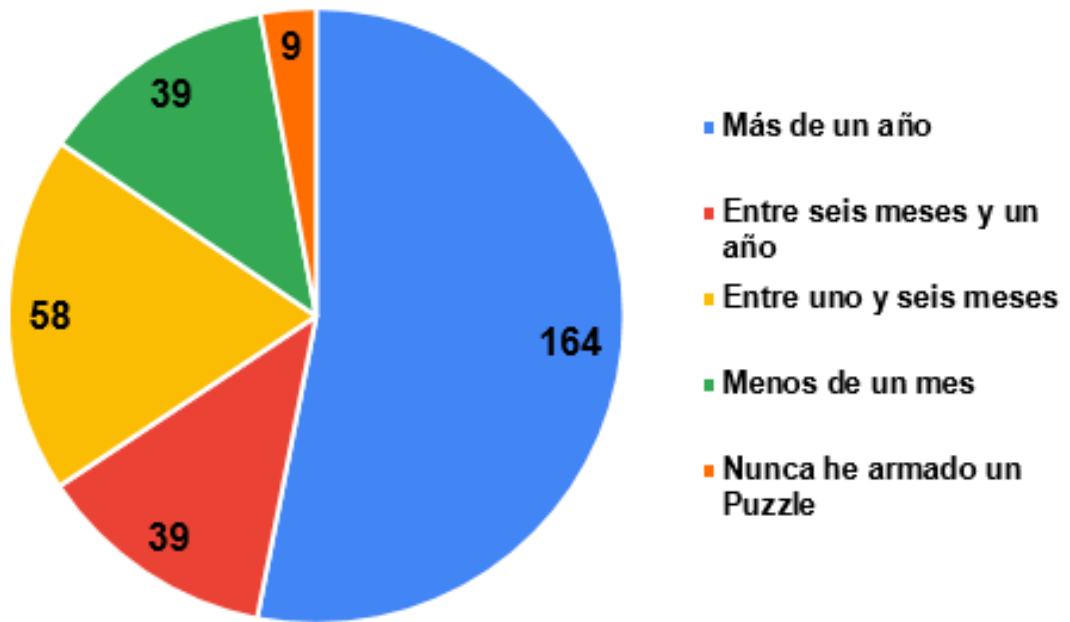
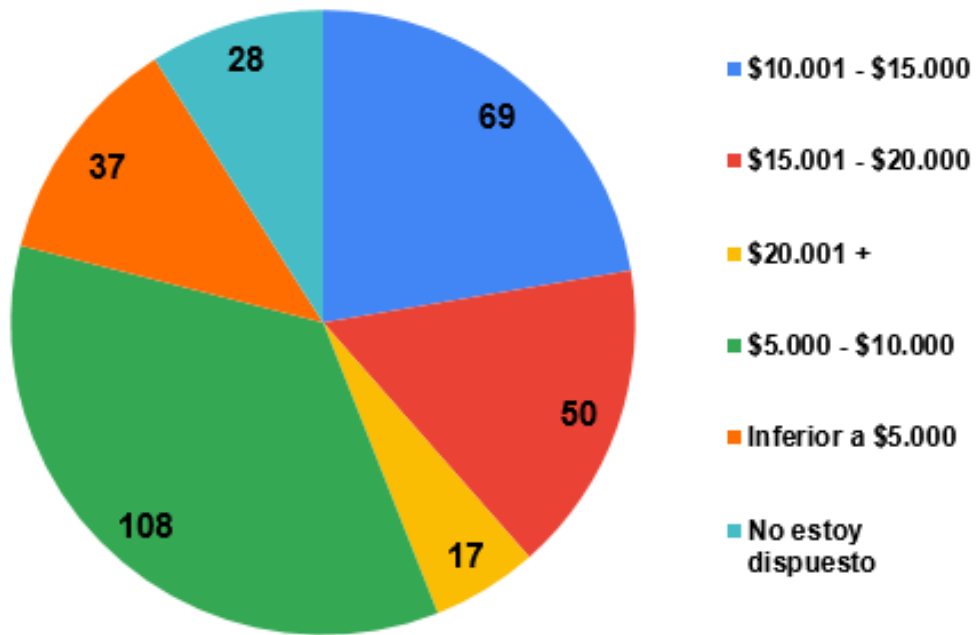


Gráfico 5: Pregunta: ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un puzzle?



De acuerdo a los resultados obtenidos en las preguntas antes mencionadas y considerando que la muestra es un fiel reflejo de la población potencial de este emprendimiento podemos decir lo siguiente, existen 309 personas las cuales si tienen sobrinos, hijos, nietos y/o ahijados de entre 2 a 7 años que corresponde al 72% de la muestra y que además el 81% compra normalmente un puzzle al mes, solo un 13% de esta muestra ha armado un puzzles el último mes y por último el 91% está dispuesto a desembolsar dinero para la compra de un puzzle, es decir, el 11% de la muestra total de personas que si tienen sobrinos, hijos, nietos y/o ahijados quieren comprar, armar y regalar puzzles, pero al ser un nuevo emprendimiento y para llegar al posicionamiento óptimo se necesita bastante tiempo, la demanda estimada seleccionada solo será del 5%.

Dado el universo que es de 5.242.158, que corresponde a la población que se encuentra viviendo en Región Metropolitana mayores de 20 años, podemos decir que la demanda estimada para el primer año es de 262.108 puzzles a vender en un año, pero al ser una empresa nueva, la cual debe posicionarse en el mercado altamente atomizado solo el 20% será parte la demanda estimada.

2.2.2 Determinación de la demanda futura

La vigencia del estudio de mercado para la creación de la empresa se ha determinado para 5 años, por lo tanto la proyección de la demanda se realizará para el mismo tiempo. La demanda está directamente relacionada con el crecimiento orgánico que tiene la población chilena, esto quiere decir que año a año se crecerá lo mismo que el anterior en cuanto a porcentaje pero no en cantidad. Dado lo

anterior las tasas de crecimiento junto con el total de venta se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 2-3: Porcentaje de crecimiento y de ventas.

Año	Puzzles	% Crecimiento
2023	52.422	
2024	52.946	1%
2025	53.475	1%
2026	54.010	1%
2027	54.550	1%

Fuente: Elaboración propia

Más que un método para determinar la demanda futura, se utilizó el dato más reciente de crecimiento poblacional de Chile que fue de 1% en el año 2021, información fue extraída directamente del Banco Mundial. Cabe señalar que este es el crecimiento base que debe tener este emprendimiento.

2.3. VARIABLES QUE AFECTAN A LA DEMANDA

En primer lugar, se debe comprender que el posicionamiento y participación de mercado guarda directa relación con el aumento de la población como crecimiento base u orgánico de este proyecto.

2.3.1. Variables positivas

Se estima que no se descartan nuevos encierros o cuarentenas debido al crecimiento de contagios, descubrimiento de nuevas variantes de COVID 19, esto conlleva a que el grupo familiar debe buscar nuevas formas de entretenerse, buscar instancias de esparcimiento y sobre todo de encuentro familiar. Lo anterior, se ve absolutamente aumentado al considerar la insatisfacción de los usuarios o futuros clientes de las pantallas que son tan nocivas para los niños de hoy en día, siendo este un aspecto positivo para el marco de este proyecto.

Los puzzles, al ser de distintos tipos, formas, modelos y temáticas hacen que se generen mayor dinamismo a la entretención y además se pueden intercambiar entre consumidores de puzzles.

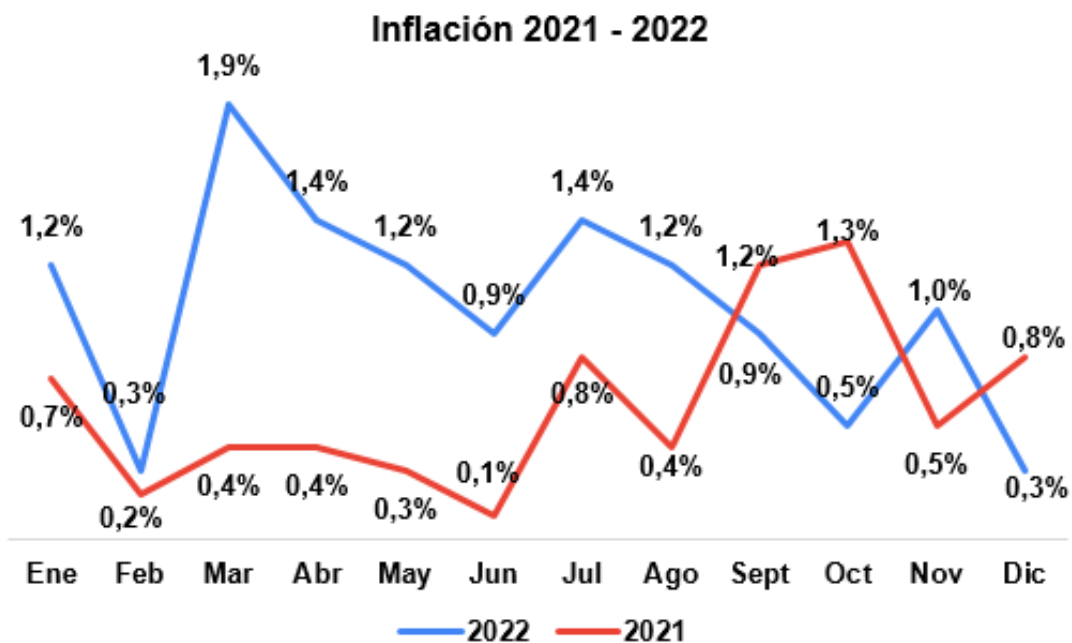
Otro factor de vital importancia lo demuestra la necesidad de buscar nuevas formas de educación, potenciar motricidad fina, manejo de la frustración, disciplina y paciencia en los niños, y una forma es aumentar paulatinamente la cantidad de puzzles a armar y sus respectivas cantidad de piezas según la edad, a continuación se mostrará la cantidad de piezas que debe tener un puzzle según la edad

Tabla 2-4: Cantidad de piezas según Edad.

Edad (años)	Número (piezas)	Material
< 2	4	Madera/Cartón
3	6 a 20	Madera/Cartón
4	24 a 48	Madera/Cartón
5	48 a 60	Madera/Cartón
6 a 8	100 a 200	Madera/Cartón
8 a 12	300 a 1.000	Madera/Cartón
Adultos	> 500	Madera/Cartón

2.3.2. Variables negativas

Dado que sigue presente, aumentando día a día los casos, el COVID 19 trae consigo retrasos en fabricación y transporte de materias primas para confeccionar los puzzles, además la alta inflación que vive el país, las personas desplazan o evitan el gasto de artículos de entretenimiento dejando estos como una segunda prioridad. Para ser más claros con respecto al punto anterior sobre la inflación, en el gráfico a continuación se muestra como ha sido la evolución 2022 y además se compara con la del 2021. Datos fueron extraídos directamente desde el Banco Central.



Fuente: Banco Central

Otro factor viene a ser el tiempo, ¿Por qué el tiempo? Porque es una variable muy importante en la dedicación a armar puzzles en familia, grupo de amigos y/o niños. Cada día los adultos/papás pasan menos tiempo con sus hijos, existen estudios españoles en donde el 75% de los encuestados reveló que pasan más de dos horas atendiendo a los más pequeños del hogar en sus quehaceres domésticos y escolares, el 17% le dedica entre una a dos horas al día, el 7,67% entre media hora y una hora diaria, solo el 1,63% respondió que solo les dedican menos de media hora. Con esto logramos entender que para armar un puzzle de más de 200 piezas fácilmente pueden demorarse una semana o más y esto lleva como resultado la desmotivación.

A modo de conclusión, se entiende que las variables que afectan a esta idea de negocio son absolutamente cambiantes, considerando también que al ser una empresa comercializadora, las relaciones comerciales con los proveedores pasan a cobrar vital importancia en el marco de tratados de libre comercio, las variaciones de las monedas de transacción internacional, entre otros.

2.4. ANÁLISIS DE LA OFERTA ACTUAL Y FUTURA

2.4.1 Análisis de la oferta actual

Se identifica durante el estudio que el mercado acotado de puzzles o rompecabezas se encuentra medianamente atomizado, pero adicionalmente es muy difícil de evaluar y estimar sus dimensiones. La oferta de este se encuentra distribuida en Retailers (grandes tiendas), librerías y tiendas que se dedican a juegos infantiles con precios absolutamente agresivos que compiten entre sí, pero que distan de la realidad de este proyecto que no entra a competir con ellos dada la estrategia definida, en donde se pretende llegar a un espacio de mercado no explotado y que busca otro tipo de atributos en lo que refiere a estos productos.

Adicionalmente, se destaca que el mix de productos ofrecidos a los usuarios se diferencia por el origen del producto, el cual se encuentra compuesto en un 100% por proveedores y fabricantes internacionales de acuerdo con los datos obtenidos visitas a estas tiendas.

Algunas de las empresas oferentes de puzzles se encuentran detallados en la siguiente tabla según sus tipos de ventas.

Tabla 2-6: Competencia y canales de distribución

	Empresa Importadora	Venta Sucursal	Venta Internet
1	Librería Nacional	SI	SI
2	Librería Antártica	SI	SI
3	Ripley	SI	SI
4	Falabella	SI	SI
5	Linio	NO	SI
6	Puzzles Smile	NO	SI
7	Mundo Puzzle	NO	SI
8	Puzzles.cl	NO	SI
9	Vadell	SI	SI
10	Paris	SI	SI

Dado que la base de estudio de este proyecto se realiza posicionándose en el año 2022, período en que la población objetivo de 5.242.158

2.4.2 Análisis de la oferta futura

En lo que respecta la oferta futura, se estima un tanto compleja de estimar, dado que, al ser una industria en crecimiento, pero con poca información, existe la posibilidad de que aparezcan o desaparezcan oferentes. En términos cualitativos, se prevé que esta siga aumentando sostenidamente de acuerdo con las proyecciones

de crecimiento proyectado anteriormente, con una tasa promedio de crecimiento orgánico de un 1% hasta el año 2027 que es hasta donde se evalúa el horizonte de este proyecto. Adicionalmente, se debe considerar el significativo aumento que ha experimentado los elementos de entrenamiento debido a la pandemia COVID 19, lo cual conlleva a un acelerado aumento de demanda dando paso lógico a un potencial crecimiento de la demanda y por ende a la entrada de mayores participantes en la oferta de artículos similares apuntando a estrategias de optimización de precios para generar mayor accesibilidad, impactando directamente en la rentabilidad del proyecto en evaluación.

2.5. COMPORTAMIENTO DEL MERCADO

En el desarrollo de esta evaluación, se ha visto que el comportamiento de mercado en el sector de entretenimiento que es donde se encuentra inmersa La Puzzleria, ha experimentado un crecimiento sostenido en cuanto a la población chilena.

A continuación, se realiza un análisis estructural, basado en el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter como una herramienta de gestión que permite realizar el análisis externo de esta empresa. Esta herramienta considera la existencia de las siguientes fuerzas:

- 1.- Poder de negociación de los clientes
- 2.- Poder de negociación de los proveedores
- 3.- Amenaza de nuevos competidores
- 4.- Amenaza de productos sustitutos
- 5.- Rivalidad entre competidores

El clasificar estas fuerzas permite lograr un mejor análisis del entorno de la empresa y, de ese modo, en base a dicho análisis, poder diseñar estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas. El análisis anterior se verá complementado con la evaluación de la matriz FODA.

- Poder de negociación de los clientes (consumidores): En este punto, es bastante bajo dado que es un producto que sólo será ofertado a un segmento acotado que conocerá las ventajas del producto y el valor percibido de este le dará la tranquilidad al momento de adquirirlo, aceptando así las condiciones de venta. Además el precio se fija desde el fabricante y para obtener buen margen de ganancia los precios no varían considerablemente entre la competencia, en cambio para un producto estándar vendido en cualquier lugar del mundo la disposición a

pagar por parte del consumidor se mueve entre el precio de importar el producto y el precio promedio entre la oferta nacional.

- Poder de negociación de los proveedores: Alta, ya que el fabricante y distribuidor del puzzle posee el derecho sobre la imagen del ilustrador emergente por lo que podemos inferir que tiene "monopolio" de cada imagen, más allá de los materiales usados, calidad, entre otros. Se depende de los niveles de stock que ellos produzcan de cada producto. De igual forma al haber más de una alternativa para abastecerse de este producto existe la posibilidad de que por medio de la negociación, se pueda cambiar de proveedor disminuyendo los costos. Finalmente, lo que marca la diferencia es el tipo de ilustrador que el fabricante/distribuidor trabaje.
- Amenaza de nuevos competidores: Dado que el mercado inicial será de un tamaño moderado, pero que vislumbra una fuerte posibilidad de crecimiento y participación de mercado gracias a lo novedoso de la idea de negocio, es que se presenta una fuerte posibilidad de que aparezcan nuevos competidores (oferta) que copien el producto en diseño con precios, y calidades inferiores.
- Amenaza de productos sustitutos: Se considera una alta amenaza la actual existencia del producto sustituto, dado que hay un abanico de distintos artículos de entretenimiento que se asemejan en prestancia, calidad e innovación. Adicionalmente, el mercado objetivo es bastante atomizado en precios, dado que las disposiciones a pagar van diferenciadas por la cantidad de piezas, material, imágenes, entre otros, lo cual permite clasificar y segmentar al mercado meta. Adicionalmente, se consideran otros tipos de productos y servicios de entretenimiento como por ejemplo, video juegos, cines, entre otros.
- Rivalidad entre competidores: En cuanto a la rivalidad existente entre competidores, en vista de que se trata de un mercado con alto crecimiento y que la oferta actual se encuentra fuertemente concentrada en algunas tiendas enfocadas en puzzles se considera que la rivalidad entre competidores es alta para el proyecto en evaluación dado que viene a explotar un espacio de mercado utilizado y no utilizado. Es importante recalcar que estos competidores tienen tiendas físicas y digital usando ambos canales para vender sus productos.

Como resumen, se tiene que para la creación de esta tienda/venta online la mayor barrera se encuentra en la elección del proveedor que fabricará y diseñará los puzzles y que finalmente es el valor agregado que entrega este emprendimiento. Una vez dentro de la industria la rivalidad es alta con los competidores, la competencia en precios ocurre, ya que el mercado está muy atomizado, por lo que

el desafío además es como se llega a los clientes, el enfoque debe estar en el servicio ofrecido, la experiencia de compra y la calidad en los productos.

El análisis FODA considera las condiciones internas con respecto al entorno y la competencia. Al ejecutarlo en el momento de constituir este emprendimiento se crea una estructura sobre la cual se puede construir aprovechando los puntos fuertes que se encuentren, además de organizar el trabajo, capital y observar el mercado y sobre todo la competencia.

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

Fortalezas

- Garantías en los productos bien definidas
- Madurez del producto en otros mercados
- Es un buen proyecto alternativo ante la variedad que existe en el mercado
- Tener una amplia variedad de productos
- Implementación de sistema de cambio de puzzles

Debilidades

- La introducción de una nueva marca al mercado, donde los clientes no conocerán los beneficios que pueden tener, será una desventaja en un principio (seguidor)
- Las bajas ventas que existirán inicialmente pondrán a la empresa en una situación desventajosa frente al resto de los actores del mercado, generándose menores economías de escala y disminuyendo por lo tanto el margen y posibilidad de hacer una mayor penetración de mercado
- El financiamiento podría ser una amenaza considerando el hecho del riesgo de introducir un negocio en un mercado que todavía no es sólido
- Dada la cualidad del mercado (atomizado) y la cantidad de competidores, puede que el factor diferenciador no sea potente para atraer a más clientes

Amenazas

- La eventual competencia y experiencia en la comercialización de productos de entretenimiento
- La correcta selección del proveedor en términos de confianza y calidad
- Crisis económica para el 2023, con esto se disminuye la demanda estimada
- La cultura existente de compra in situ de artículos de entretenimiento dado que en muchos casos el cliente prefiere ver lo que está adquiriendo.
- La alta concentración de oferta que posee el producto
- No se conoce el comportamiento de un sistema de venta de juegos usados.

- Dependencia por parte de proveedor en no tener quiebre de stock de los productos más vendidos y/o cotizados

Oportunidades

- El crecimiento orgánico que tiene la población chilena se puede asumir que siempre crecerá la demanda en la Región Metropolitana en un comienzo
- Negociar precios con fabricantes nacionales a precios más bajos gracias a la estabilización de la inflación e importación de materiales base.
- El cambio en los estilos de vida de los chilenos con una tendencia a obtener diferentes y mejores productos.
- Expansión a otras grandes regiones de Chile, como lo puede ser Concepción, Talca, La Serena, Llanquihue, Temuco, entre otros
- Existencia del mercado de puzzles usados

Con el fin de sacar provecho de las oportunidades utilizando las fortalezas analizadas y encontradas, se puede plantear en primer lugar, promover el intercambio de juegos usados, agrupándolo en un mismo lugar ofreciendo tanto a los vendedores como a los compradores, con el fin de que los clientes busquen y encuentran una opción más económica para obtener sus juegos. Por último, tomando el conocimiento sobre estrategias de marketing se plantea realizar un buen posicionamiento para aprovechar el mercado nacional que va tomando forma

Como debilidad, el entrar al mercado como que está muy atomizado y adicionalmente como un jugador seguidor, y con el afán de contrarrestar esta situación se plantea aprovechar la expansión del emprendimiento a otras comunas/ciudades de Chile para conseguir nuevos consumidores, ofrecer productos y servicios que otras tiendas (físicas y web) no tienen. Relacionado a este punto y a la cantidad de competidores, lo que se busca es crear un vínculo entre este emprendimiento y el cliente, fidelizándolo y diferenciarse de la competencia, entregando el valor agregado al cliente.

En las amenazas encontradas, como primer punto se debe tener cuidado y prevenir de la mejor forma, en relación a la venta de puzzles usados, pero en buen estado (deben cumplir un estándar) esto se podría apoyar en la estrategia de marketing. En el caso del quiebre de stock se debe potenciar la relación con el proveedor fabricante con el fin de generar Forecast de venta de puzzles.

2.6. DETERMINACIÓN DE NIVELES DE PRECIO Y PROYECCIONES

En este apartado lo que se buscará explicar, es como se calculó el precio de venta, como está compuesta la competencia directa de este emprendimiento y determinación de costos para obtener un margen acorde al producto y al emprendimiento con el fin de poder pagar todas las actividades y estructura de este trabajo.

2.6.1. Puzzles Convencionales

Es preciso indicar los precios y atributos que ofertan las importadoras y comercializadoras puzzles y/o artículos de entretenimiento, incluyendo las tiendas de retail que también se constituyen como oferentes de este producto, por lo que a continuación se detallan los aspectos más relevantes de su oferta.

Tabla 2-8: Precio y competencia directa

	Empresa Importadora	Valor unitario (C/IVA)
1	Librería Nacional	\$ 25.990
2	Librería Antártica	\$ 15.990
3	Ripley	\$ 8.990
4	Falabella	\$ 10.990
5	Linio	\$ 4.990
6	Puzzles Smile	\$ 10.990
7	Mundo Puzzle	\$ 10.990
8	Puzles.cl	\$ 8.990
9	Vadell	\$ 11.990
10	Paris	\$ 8.990

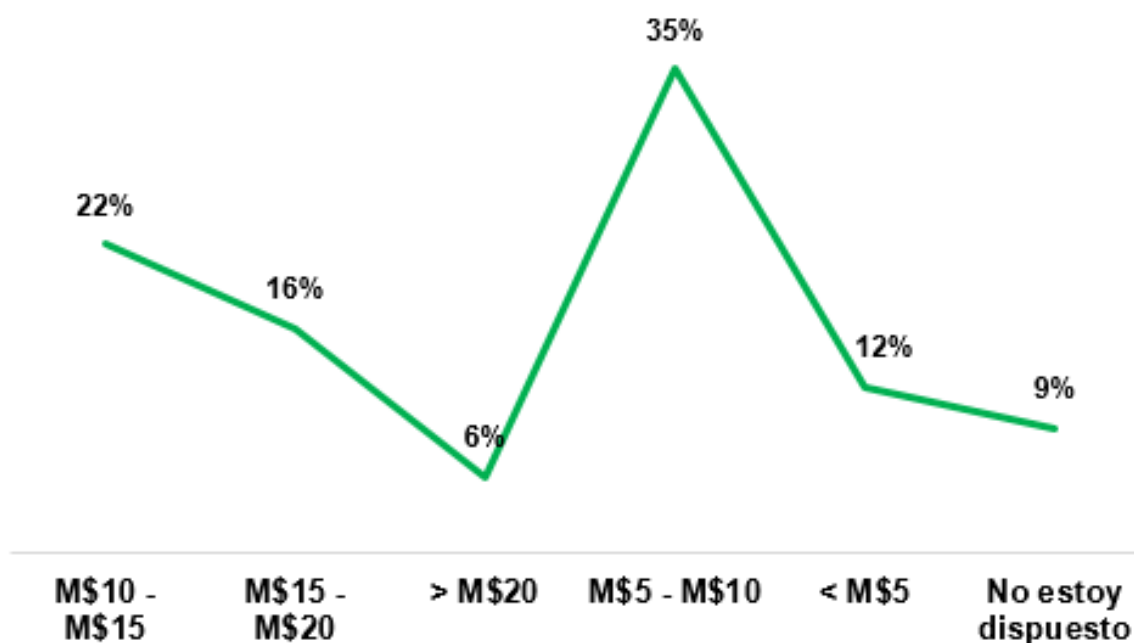
De la tabla anterior, se infiere que el mercado de puzzles convencionales mantiene una estructura de precios competitivos enfocados a la venta por grandes volúmenes e insertos dentro de una estrategia de océano rojo, la cual corresponde a un espacio de alta competencia en donde lo que se consigue es a costa de los demás, ya sea rebajando los precios o mejorando la calidad, lo cual permite a llegar a un valor promedio de \$11.890. Esto demuestra que este grupo de oferentes no pasa a competir con el producto que este proyecto pretende comercializar, dado que cuentan con estrategias de precios y productos absolutamente diferentes basadas en costos aun cuando se les pueda considerar funcionalmente similares si se les mira desde la perspectiva de que ambos cumplen con la función de entretenimiento, pero que en términos de atributos La Puzzleria entrega un mayor valor agregado porque es un producto Chileno, diseñado en Chile, fabricado en Chile y con ilustradores emergentes chilenos, para las familias Chilenas.

2.6.2. La Puzzleria

Disposición a pagar

Determinar el precio para los puzzles de La Puzzleria es fundamental para la evaluación de este proyecto en términos del mercado meta y sistemas de comercialización. Para esto, se muestra a continuación el rango de precios por el cual los consumidores se encuentran dispuestos a pagar. Este dato se obtuvo de la encuesta de mercado realizado a personas que cumplen con el mercado o potencial de la Región Metropolitana, en donde se detalla la siguiente pregunta:

Gráfico 2-11: Pregunta: ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un puzzle?



Fuente: Elaboración propia

Los valores de la gráfica anterior se encuentran en miles de pesos chilenos, además se puede inferir que La Puzzleria, satisface las expectativas de los potenciales consumidores en términos cualitativos, sin embargo se debe considerar que solo existe un segmento acotado que tiene baja sensibilidad al precio en función de los atributos señalados en la descripción de producto, demostrando como aspecto interesante que varios de los encuestados se situaron en los precios de comercialización europeos y denotando a la vez que existen personas con alta y media disposición a pagar sin siquiera conocer de forma tangible el producto, lo cual pasa a ser un buen indicio para el proyecto.

2.6.2.1. Determinación de precio

Para la determinación del precio en sí del producto se deberá tomar en cuenta los costos del proveedor nacional por fabricar los puzzles, los cuales están valorizados por metro cuadrado y ya se incluye el valor de las mercancías, fletes y aranceles aduaneros que involucran derechos e IVA. Conjuntamente a lo anterior,

se estima obtener un margen de utilidad promedio de un 45% por cada puzzle según el metraje. Para este caso se realizará en base a un puzzle de 500 piezas y que mide 37x51 cm y que son alrededor de 0,1887 metros cuadrados.

A continuación, se detallan todos los costos asociados al producto, tomando como base para la confección del precio de venta al público la totalidad de los que se estiman vender durante el primer año del proyecto.

Tabla 2-9: Costo del proveedor y determinación de precio

Ítem	Cant.	Valor Unit. (\$)	Moneda	Total (\$)
Puzzle 500 pzs.	52.422	3.736	CLP	195.848.592
Total mercancías				195.848.592

Precio Comercialización	
Concepto	Valor Unit. (\$)
Costo total unitario	3.736
Margen	2.978
Precio Venta Público Neto	6.714

Fuente: Elaboración propia

Los precios futuros y proyecciones irán siendo modificados de acuerdo con la variación que registre el producto interno bruto (PIB) y/o variación de la inflación.

2.7. ANÁLISIS DE LOCALIZACIÓN

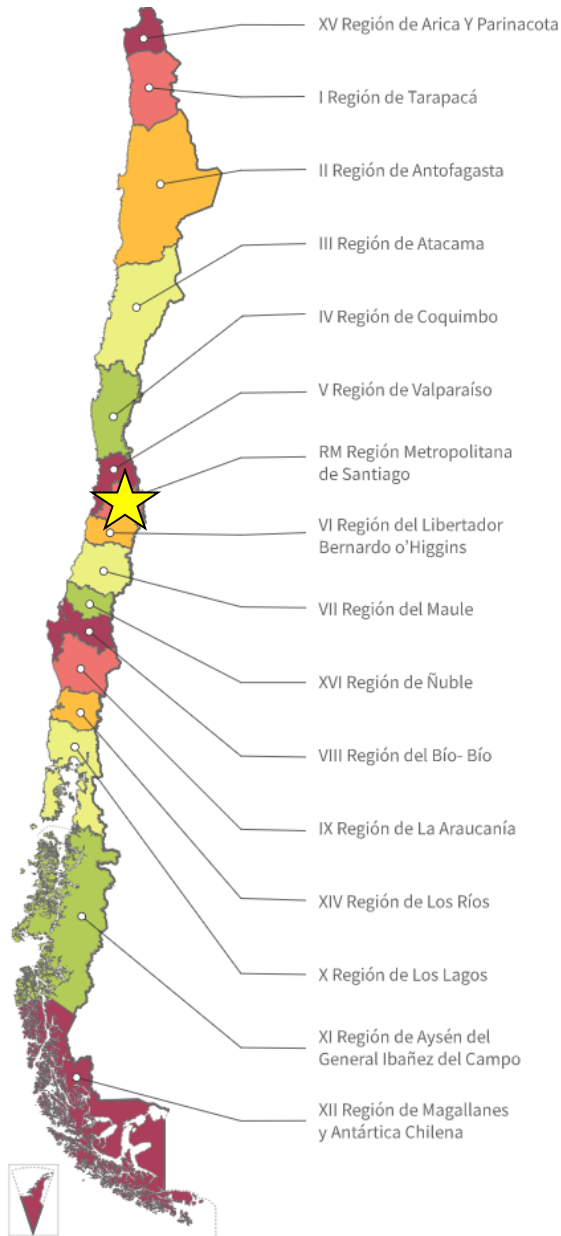
El objetivo de determinar la localización ideal para el proyecto es que este contribuya con el logro de mayor rentabilidad y optimización de recursos, tomando en cuenta factores cuantitativos como cualitativos. Este se encuentra basado en la macro localización y en la micro localización:

2.7.1 Macro localización

La Puzzleria estará localizada en la Región Metropolitana, que es en donde se encuentra el foco inicial o mercado potencial, lo cual se ve reflejado en una concentración total del 41% de la población de Chile. Dado que el sistema de comercialización es de tipo online, este puede llevarse a cabo desde cualquier punto del país, sin embargo, por efectos de inicio de la marca el segmento objetivo en términos de ventas y postventa se define esta macro zona como punto central para el desarrollo de este proyecto que pretende llegar a otras regiones como segunda etapa los cuales los envíos se pueden realizar mediante el medio del tipo Courier.

A continuación, se demuestra la distribución nacional de regiones que abarca esta idea de negocio.

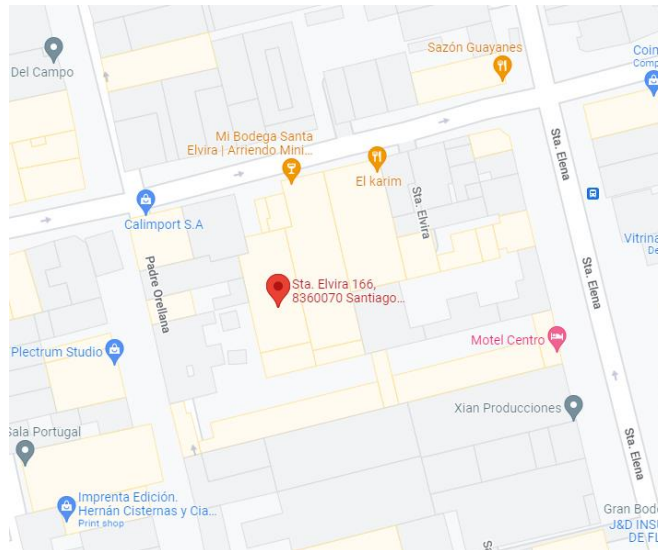
Figura 2-2: Plano de cobertura nacional



Fuente: Gobierno de Chile – Wikipedia

2.7.2. Micro localización

Luego de haber determinado la macro localización del proyecto se procede a determinar la micro localización, que consiste en determinar el lugar exacto dentro del territorio elegido para la ubicación de la bodega. Para un proyecto de comercialización vía online no se requiere de un lugar determinado para poder llevar a cabo su gestión, por lo tanto, se generará un ahorro por este lado, ya que se realizará toda la gestión comercial y administrativa en el domicilio del dueño (a) del emprendimiento.



Fuente: Google Maps.

2.8. ANÁLISIS DEL SISTEMA DE COMERCIALIZACIÓN

2.8.1. Venta por internet

El sitio de comercialización será por medio del Marketplace de Mercado Libre, el cual debe ser de un aspecto sencillo con un buen catálogo y contenidos, y debe relacionarse con los clientes para conseguir notoriedad y sobretodo muy explícitos en lo referente al producto, sus características y además sobre la garantía. Asimismo, todos los elementos que lo componen deben sustentarse en los siguientes fundamentos:

Diseño:

Este es un factor crucial, dado que es la cara de la tienda. Este debe ser intuitivo y accesible.

Usabilidad:

Se debe exhibir el contenido en forma clara y sencilla para el usuario, lo que favorece la compra y satisfacción al navegar por la tienda.

Accesibilidad:

La mayor cantidad posible de personas debe poder acceder al producto, contenido y servicios.

Elementos fundamentales para la venta por internet

Catálogo de producto:

Así como la tienda es la cara de la empresa, el catálogo del producto y servicios es la carta de presentación a los clientes y, por lo tanto, se debe seleccionar cuidadosamente cómo ofrecerlo. La presentación de este debe inspirar confianza y seriedad, utilizando fotografías reales y descripciones adecuadas, las que pueden acompañarse con información adicional en formato multimedia (videos, podcast, entre otros) o PDF.

Es importante que el catálogo dentro de la página de Mercado Libre esté organizado de forma jerarquizada, para facilitar la búsqueda de información. La navegación debe ser sencilla y clara, sin sobrecargar las páginas principales de información.

Carro de compras:

El carro de compras es un elemento indispensable en la tienda online, ya que ofrece la posibilidad de añadir o eliminar el producto seleccionado para ser adquirido, por lo que es importante que esté siempre visible durante la navegación. Asimismo, se debe poder visualizar claramente mediante un solo clic el producto escogido (y su cantidad), los gastos de envío, impuestos aplicables (por ejemplo, IVA) y el costo total.

Mecanismos de promoción y ofertas:

Al igual que en una tienda física, muchas veces lo que atrae al cliente es el precio. Éste debe estar siempre bien visible y se pueden diseñar estrategias comerciales como promociones y descuentos. Éstas deben comunicarse de forma clara y resaltando el precio ofertado junto al precio normal.

Es ideal que la tienda cuente con una sección de descuentos y promociones, señalando claramente la cantidad y/o el porcentaje de descuento sobre el precio de venta. Se debe especificar un mínimo y un máximo de compra, si es el caso, para hacer válido el descuento o la promoción.

Proceso de compra:

Un buen proceso de compra debe ser directo y estar guiado por mensajes informativos. Es recomendable que el registro de usuarios sea opcional, ya que muchos clientes pueden ser compradores ocasionales de acuerdo al tipo de producto

y se debe pedir un mínimo necesario de información (sólo la imprescindible para el proceso de compra).

El proceso debe ser lo más corto posible. Mientras menos clics haga el usuario, mejor, idealmente el proceso completo no debiera tomar más de 5 clics. Es aconsejable mostrar información complementaria durante el proceso que inspire confianza y no dé lugar a dudas al terminar la operación de compra. Esta información incluye los gastos de envío asociados, la dirección de entrega, el período y condiciones de entrega y devolución, la disponibilidad del producto elegido y el tiempo de envío.

Medios de pago:

El momento del pago es cuando más compradores desisten de finalizar el proceso de compra, por lo que es muy importante evitar que esto suceda, ofreciendo la mayor flexibilidad posible en las formas de pago. Dentro de los medios más habituales utilizados en internet son: transferencia bancaria, Servipag y tarjeta de débito/crédito por medio de Webpay Plus, Mercado Pago, Fpay, entre otros. El medio de pago Los costos aproximados del servicio Webpay Web (esto varía dependiendo el giro del negocio y otros factores).

Impuestos:

El precio del producto debe publicarse con todos los impuestos incluidos e informar claramente sobre posibles impuestos futuros, dependiendo del lugar de residencia del comprador que puedan aplicarse al momento de la entrega. El detalle de los impuestos incluidos debe señalarse en el e-mail de confirmación o en la boleta o factura del pedido.

Logística:

Se debe informar claramente el costo de envío del pedido. Esto puede hacerse con una tabla o software de gastos fijos de envío que permitan realizar el cálculo. En el caso de Mercado Libre, se solicitará la opción Fulfillment en donde MELI se hace cargo de almacenar el inventario en consignación a costo 0, además de hacerse cargo logísticamente de picking, packing y despacho a cliente final, manteniendo las mismas condiciones de comisiones y cobros de despacho que desde su propia bodega.

Información corporativa:

Se debe mostrar información de la empresa para que el cliente la conozca. Esto pasa a ser indispensable para una tienda de tipo online, dado que permitirá que el cliente se entere de la trayectoria y filosofía de negocios. De esta forma el negocio es más transparente y transmite confianza a los compradores.

En general, la información se distribuye de la siguiente forma:

- ▯ Quiénes somos
- ▯ Qué ofrecemos
- ▯ Política de privacidad y términos de uso
- ▯ Información de contacto
- ▯ Dónde estamos
- ▯ Condiciones de compra
- ▯ Preguntas frecuentes

Registro y área de usuario:

El registro de los clientes es importante para facilitar pedidos posteriores y para crear programas de fidelización y captación de nuevos clientes, ya que permitirá obtener información de sus gustos, frecuencia de compras, entre otros factores. La obtención de estos datos permitirá realizar, por ejemplo, campañas de marketing dirigidas a los clientes.

Es importante tener claro que en la zona de usuarios registrados el cliente debe poder acceder al menos a sus datos personales, datos de envío y facturación, consultar el estado de su pedido actual, el historial de pedidos pasados y encontrar un newsletter con novedades.

Para poder obtener la información adecuada de los clientes se debe contar con una aplicación de comercio electrónico que entregue esa información para darle seguimiento y controlar mejor el negocio.

2.8.2. Marketing estratégico

Estrategia genérica

A partir de la encuesta y observar la competencia directa es posible observar que la estrategia genérica más adecuada para este emprendimiento es la de diferenciación.

Esta estrategia parece la más adecuada ya que hoy existen varias empresas dedicadas a la importación de puzzles, pero éstos son en su mayoría orientados al bajo costo, vender un producto que sale de una cadena de producción sin tener el romanticismo de un producto 100% chileno. La gran diferencia con respecto al resto de los importadores es que el producto que ofrecerá este proyecto se encuentra muy relacionado con el arte, diseño, innovación lo cual permite satisfacer las necesidades de varios consumidores que hoy no está recurriendo a las grandes tiendas para adquirirlos, sino que deben recurrir a mercados extranjeros e importarlos por su propia cuenta.

Para lograr consolidar esta estrategia, se debe tener cuidado de estar en permanente proceso de búsqueda de nuevos productos y marcas de diseños innovadores para lograr mantenerse siempre a la vanguardia en el mercado y ser una real alternativa para los consumidores que buscan la satisfacción en productos innovadores, por lo que no se descarta una evaluación futura de integrar otro tipo de producto a la oferta.

Estrategia de posicionamiento

El posicionamiento debe estar basado en las características del producto como la calidad, el diseño y ser producto chileno, lo cual logrará un efectivo posicionamiento en la mente de los consumidores.

Esta estrategia, permitirá reforzar las características del producto importado que lo hacen superior o distinto al resto. Este posicionamiento va muy de la mano con la estrategia genérica que se desea destacar, ya que resalta las ventajas del producto. A la vez, esta estrategia enfocada en el producto es la que permitirá que los clientes justifiquen el valor un poco más elevado que la competencia directa y que estén dispuestos a realizarla por su propia diferenciación.

En cuanto a la comercialización de los puzzles de La Puzzleria, la estrategia de posicionamiento debiese ser la más adecuada ya que estas empresas se preocupan más de los márgenes y de capturar una mayor masa de clientes, que de características especiales del producto. En este sentido, el enfoque hacia un producto de alta calidad y el modelo de negocios, pueden ayudar a lograr un posicionamiento fuerte.

2.8.3. Marketing táctico

Se detallan a continuación las estrategias a aplicar para la comercialización de La Puzzleria, las cuales se utilizarán con el objetivo de posicionar correctamente el producto.

Producto

Las estrategias de la empresa en cuanto a producto será brindar al cliente un producto diferenciado reconocido por su calidad, innovación y fabricación chilena. Este debe estar enfocado a resolver las necesidades de los usuarios, por lo tanto fue seleccionado a partir de sus altos estándares.

En cuanto al servicio se brindará asesoramiento al cliente, con el objetivo de que este se sienta satisfecho con su compra. Para lograr esto, es de vital importancia que el equipo completo se encuentre totalmente compenetrado e informado en cuanto a los atributos de este, de modo de transmitir correctamente cada una de las ventajas a los potenciales clientes.

Precio

La estrategia de precios que se empleará será: "precio levemente alto al promedio de la industria" (tabla mencionada en capítulos anteriores), ya que el resto de la competencia está enfocada en el volumen y ofrecer un producto más de todo el pool con el que cuenta y que tiene relación con artículos de entretenimiento.

Debido a que el ciclo de vida del producto puede superar tranquilamente los 3 años bajo un constante uso, los descuentos y/o el lleva 3 y paga 2 también serán una estrategia de precios a utilizar, vendiendo puzzles rebajados en los períodos más fuertes de fechas "ícono" como por ejemplo día del niño, navidad, vacaciones de verano, entre otros. Lo anterior, pretende alcanzar una mayor participación de mercado y posicionamiento.

Plaza

Dado el tipo de negocio y con el fin de abarcar de mayor y mejor forma el mercado meta se determinó que un sistema de comercialización a nivel remoto por medio de internet (Mercado Libre) pasa a ser una de las mejores alternativas para poder llegar a cubrir un amplio segmento de consumidores distribuidos en Región Metropolitana en primera instancia para en una segunda etapa abarcar el territorio nacional, considerando esta como la oportunidad de tomar ventaja del comercio

electrónico, en lugar de adoptar prácticas y procesos de negocio tradicionales que imponen altos niveles de estructura organizacional y costos.

Esta determinación se encuentra fundamentada también desde la óptica de los potenciales clientes, para así determinar qué ventajas se les facilitan al vender a través de este medio. Dentro de estas se consideran el evitar desplazamientos, permitir la compra a distancia, dar solución a la falta de tiempo y entregar en cualquier lugar este producto.

En cuanto a la bodega, esta estará ubicada en Santiago, y muy cercana al proveedor que fabrica los puzzles de La Puzzleria, por lo tanto estar ubicados en la capital facilita mucho los procesos de negociación. Junto con lo anterior, esto permite tener un mejor control y seguimiento, ya que se espera que gran parte de las ventas se concentren en el área metropolitana.

Promoción

Mediante la promoción, se espera mostrar las bondades del producto comercializado y darlo a conocer para de esa forma influenciar las actitudes, el comportamiento y los hábitos de compra de los clientes potenciales. Para lograr este objetivo, la promoción consta de una serie de acciones que permiten gatillar el efecto deseado a favor de un producto. Estas acciones son conocidas como la mezcla de promoción, que consiste en la combinación específica de herramientas de publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, ventas personales y marketing directo que la empresa utiliza para alcanzar sus objetivos de publicidad y marketing

El realizar promociones le permitirá a la empresa captar nuevos clientes y fidelizar a los compradores actuales, creando incentivos de corto plazo que fomentan la compra.

El Internet se ha convertido en un medio de comunicación mucho más eficaz y barata para dar a conocer nuevos bienes y servicios, por lo tanto, este será el medio primordial para proporcionar información acerca del producto y precios de este a los consumidores.

En el marketing directo, la herramienta a utilizar será la de mailing, mediante la inscripción de los interesados y por medio de las bases de datos cuando sea posible acceder a ellas.

Una forma de promoción que no es muy explotada por empresas, pero que es altamente efectiva, es la publicidad blanca, que consiste en la forma impersonal de estimular la demanda o de influir en la opinión o actitud de un grupo hacia la empresa, a través de una comunicación en medios masivos que no paga la empresa u organización que se beneficia con ella. De esta forma, se podría convocar a

medios masivos como diarios, revistas y televisión para que realicen reportajes sobre este innovador producto, ya que muchas veces en su afán por buscar noticias todos los días para llenar sus espacios mínimos (horas, páginas, secciones, etc.), dan cabida a este tipo de notas, las cuales pueden ser altamente beneficiosas sin necesidad de invertir en ellas.

Finalmente, se va a utilizar la publicidad tradicional pagada en páginas web y revistas de especializadas, las cuales pueden ser importantes para el negocio dado su alta penetración en el segmento y exposición. Todos estos esfuerzos son muy importantes en la fase de entrada al mercado, ya que se debe lograr un posicionamiento desde cero, pero a medida que avanza el tiempo y aumenta el conocimiento de la marca, esta inversión no es tan necesaria, ya que el boca a boca o las experiencias previas resultan más importantes para construir un prestigio en el mercado.

Actualmente las Redes Sociales y Google son instrumentos muy importantes de publicidad y promoción, dado esto se implementará mensualmente activaciones mediante Googel Ads y además de contratación de influencers para que promocionen este producto por medio de sus Redes Sociales (Instagram – TikTok) mediante Reels, historias, y/o publicaciones.

Los gastos asociados a promoción y publicidad se detallan en la tabla a continuación:

Tabla 2-4: Gastos en publicidad

Costo en Publicidad	Total (\$)
Publicidad en diarios y revistas	2.112.372
Google Ads	700.000
Influencer	2.500.000
Total	5.312.372

CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DE PREFACTIBILIDAD TÉCNICA

3.1. DESCRIPCIÓN Y SELECCIÓN DE PROCESOS

Para elaborar este plan se identificaron en primer lugar los procesos que se deberían realizar al interior de la empresa para luego describir las actividades que demandan cada uno de ellos. Los procesos que se pudieron identificar fueron 3, uno asociado a la adquisición de productos, otro asociado a los clientes, y finalmente aquellos relacionados con administración y control. Todos estos permitirán dar un funcionamiento y estructura organizativa adecuada.

Adquisición de productos

Estas actividades están destinadas a coordinar las tareas necesarias para lograr que los productos lleguen de forma exitosa a los clientes finales. Esta serie de eventos, que van desde que se realiza el acuerdo con el proveedor hasta que los productos llegan a manos del cliente, requieren de procesos intensivos en planificación y logística, lo cual a la vez demanda esfuerzos combinados entre la empresa y los proveedores de servicios. En estas tareas, el Administrador General (dueño del emprendimiento) juega un rol vital ya que es la persona encargada de coordinar estas actividades.

Adquisición y compra de productos

En esta parte del proceso, se afinan los detalles de las condiciones de compra y entrega de los productos. Antes de afinar el envío, se deben definir temas importantes como el tipo de carta de crédito que será abierta, el monto de los productos, el transporte desde el proveedor y la bodega central. Todas las determinaciones en este sentido permitirán posteriormente preparar la operación completa de este emprendimiento. Es por esta razón que resulta vital llegar a acuerdos que sean convenientes en lo financiero y operacional, por ende, son decisiones que requieren de un tiempo adecuado de análisis. Las negociaciones deben ser planificadas con gran anterioridad por el Administrador General y las condiciones que de ellas resulten pasarán a constituir las restricciones o ventajas que se puedan obtener de la operación. Una vez acordada la forma, se procede a elaborar una carta Gantt y a completar un calendario de fabricación y tareas relacionadas para fijar plazos prudentes y entregables que deben generarse en cierto plazo para no entorpecer la cadena de valor. Esto a la vez permitirá fijar plazos de entrega adecuados con los clientes y facilitará la programación de tareas y el seguimiento de los envíos.

Transporte de los productos

Una vez acordadas las condiciones y fechas de entrega, se debe coordinar la operación logística. Los contratos con el fabricante tienen primera prioridad, ya que pueden retrasar toda la operación. Por ello, las negociaciones y obtención de cotizaciones debiesen comenzar a la par con los acuerdos con los proveedores, ya que este aspecto debe estar cubierto y asegurado en el menor tiempo posible. Esto resulta importante, ya que el objetivo es tratar de coincidir la fecha de comienzo de la operación con el stock disponible en bodega y que lleguen a la bodega central dentro del menor plazo posible. Uno de los principales objetivos para el Administrador General es tratar de conseguir un envío rápido, confiable y al menor costo posible negociando con el fabricante nacional. Una vez asegurado esto último, el foco estará en las operaciones logísticas que serán necesarias para cumplir con las obligaciones de la empresa. En esta etapa, se deben asegurar el medio de transporte para llevar los productos a bodega, así abastecerse del stock y que sea eficiente.

3.1.1. Procesos asociados a clientes

Estas actividades son aquellas que permiten generar la venta, ya que considera las etapas necesarias para que los clientes finales se inclinen por la marca. Por esta razón, este análisis contiene actividades del tipo B2C "Business-to-Consumer" (del negocio al consumidor).

Venta por internet – Mercado Libre

Dentro del proceso de comercialización, se encuentra definida la venta por internet que se realizara por medio de Mercado Libre, líderes en el E-Commerce en Chile, proceso que se inicia con la visita del cliente al sitio de La Puzzleria dentro de la web de MELI y finaliza con la salida del cliente de este con el producto adquirido. Es a través de este medio por el cual se realizará la atención a clientes, entregando toda la información complementaria durante el proceso, inspirando confianza y no dando lugar a dudas al terminar la operación de compra. Esta información incluye formatos multimedia con galerías, documentos y videos, los gastos de envío asociados, la dirección de entrega, el período y condiciones de entrega y devolución, la disponibilidad de los productos elegidos y el tiempo de envío. Adicionalmente, se ofrecerá la mayor flexibilidad posible en las formas de pago disponibles, considerando los más habituales en internet como contra reembolso, transferencia bancaria, tarjeta de débito o crédito (Visa, Mastercard) y otros medios como Paypal, Servipag, Mercado Pago, entre otros.

Envío a los clientes y operaciones del centro de distribución

Una vez que los puzzles se encuentran en la bodega de stock, estos serán despachados al CD o Centro de Distribución de Mercado Libre para su posterior distribución a clientes según la venta. Dado lo anterior, en los casos en que el cliente haga un requerimiento del producto debe estar disponible en bodega, e internamente se coordinará, con el personal de Mercado Libre, para que generen la Orden de Despacho y realicen el descuento de inventario correspondiente. Esto permitirá que los repartidores puedan retirar la carga de forma rápida y sin necesidad de pasar por la oficina central a buscar una orden. Dado lo anterior, se mediante el perfil del emprendimiento se mantendrá las órdenes solicitadas, pendientes de entrega, de pago, entre otros con el fin de mantener el correcto orden. El principal objetivo de esto es llegar a los clientes en el menor tiempo posible para entregar un servicio de calidad y reducir de forma rápida los inventarios y costos por este concepto.

Operación y Soporte Post-Venta

Se deben contemplar tareas como el trabajo por la promoción y la distribución de los productos, la programación de envíos, la recepción de los productos y el servicio post-venta, dentro del cual se considerará entregar las garantías adecuadas asociadas a la calidad del producto. Se debe trabajar por la optimización de procesos aparte de contar con un soporte en el aspecto operacional, se deben realizar actividades para lograr posicionar los productos y estimular el consumo. Todos los esfuerzos en términos de promoción y fuerza de venta jugarán gran parte del éxito del proyecto.

3.1.2. Procesos administrativos y de control

Las siguientes tareas están dirigidas a controlar la operación y a realizar auditorías para que las funciones se desarrollen de acuerdo a los estándares de la empresa. Estas actividades serán desempeñadas por el Dueño del emprendimiento o el Administrador General, el cual debe hacer seguimiento periódico de modo de evaluar avances y desempeño del negocio.

Revisión de estados financieros y contables

Esta revisión consiste en una revisión periódica en que el Administrador General que deberán sostener con el Contador, quienes en conjunto deben examinar el estado de los pagos, la liquidez de la empresa, deudas con acreedores, formas de pago y otros temas de cobranza. El principal objetivo de esta actividad es poder ordenar el flujo de dinero de la empresa y conocer de forma precisa cuando se van a necesitar dineros y como se realizarán los cobros para no tener problemas de liquidez. Esto permitirá tener un control de las transacciones que se llevan a

cabo. Un proceso similar se llevará a cabo con los o el fabricante, ya que a pesar de la relación de confianza que se espera desarrollar con ellos en el tiempo, se debe revisar si los cobros están siendo realizados de forma correcta y si los productos llegan en las buenas condiciones, ya que, de no ser así, se deben negociar créditos o compensaciones.

Revisión de rendimiento proveedores

La actividad tiene como objetivo analizar el grado de cumplimiento, así como el nivel de servicio que presentan el o los proveedores. Para esto, el Administrador General debe crear y actualizar una vez al mes indicadores de desempeño como por el ejemplo los días de atraso en los pedidos, el porcentaje de productos defectuosos que se presentan en cada envío u otros relacionados con el cumplimiento del standard. Esto permitirá exigir altos estándares de servicio y optimizar la operación. De igual modo a lo anterior, se debe hacer con los servicios contratados en Chile y con los transportistas que trabajan con la empresa, para seleccionar a aquellos que tengan mejor desempeño. Es por esta razón que se debe tener un registro de los tiempos y alcances del proceso, para de esa forma realizar el análisis correspondiente.

Revisión rendimiento de emprendimiento

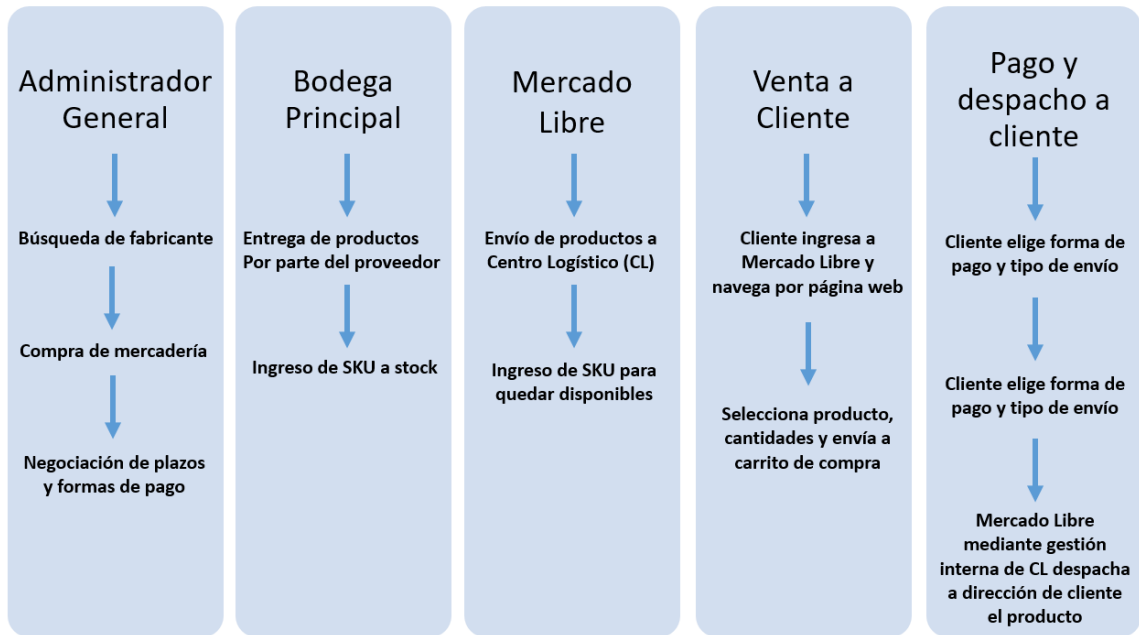
Este evento consiste en una reunión mensual en que el Administrador General revisa su performance y analiza los planes a futuro. En esta actividad, el Administrador debe revisar el EE.RR. mensual y acumulado anual, a la vez que expone el balance de la empresa, informes, el estado con los acreedores, los flujos de dineros, etc. Junto con lo anterior, debe implementar y revisar sus propuestas de desarrollo futuro y un análisis del rendimiento de los proveedores.

En estas instancias se espera elaborar el plan estratégico para los meses venideros y analizar el escenario general del negocio en función del comportamiento del mercado.

3.2. DIAGRAMA DE FLUJO DE COMPRA Y COMERCIALIZACIÓN

El flujo describe las distintas etapas que envuelven a la compra de productos y su comercialización mediante Mercado Libre. Este está orientado a la obtención eficiente de resultados y pasa a dar una visión de tipo complementario a lo señalado en el punto anterior, Descripción y selección de procesos.

Figura 3.1: Diagrama de flujo



3.3. PROYECTOS COMPLEMENTARIOS

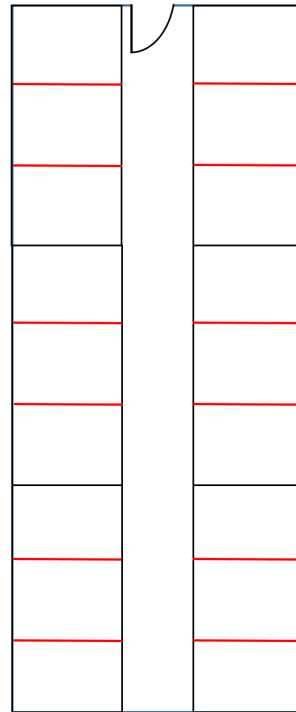
En la etapa inicial del proyecto no se consideran proyectos complementarios, centrandose todas las fuerzas en la comercialización, posicionamiento y comercialización de esta opción de artículo de entretenimiento.

3.4. LAY-OUT

Para el desarrollo de este proyecto, se requiere del arriendo de un espacio físico destinado a las labores de gestión de importación y ventas en oficina, dado que el bodegaje será contratado y gestionado con un tercero.

La oficina administrativa tiene una superficie útil de 29,76 m², la cual se distribuye de acuerdo a la siguiente figura en lo que refiere a instalaciones necesarias.

Figura 3.2: Esquema distribución de bodega



Fuente: Elaboración propia en base a información de Mi Bodega

3.5. DETERMINACIÓN DE INSUMOS, PRODUCTOS Y SUBPRODUCTOS

Para la evaluación de este proyecto, solo se requiere del producto que es lo principal y de insumos de uso administrativo, sin embargo, no precisa considerar subproductos.

3.5.1. Producto

A continuación, se describen los componentes del producto puzzle o rompecabezas, el cual no otorga posibilidad de contar con piezas por separado, es decir, de recambio.

Estructura

Formada por bloque rectangular o cuadrado de madera o cartón que forma la base para realizar la sublimación de imagen a armar para finalmente troquelar el bloque de cartón/madera.

Cubierta

Confeccionada y diseñada por ilustradores chilenos (as) emergentes el cual es unido mediante sublimación a la estructura definida en el punto anterior.

Packaging

Envoltorio de puzzle de material cartón y que contiene la imagen referencia a armar por parte del consumidor, esta imagen sirve de guía.

3.5.2. Insumos administrativos

Los insumos de uso administrativos que se requieren para las funciones diarias de una oficina serán dispuestos por el dueño del emprendimiento, por lo tanto, no forma parte del costo de este proyecto.

3.6. FLEXIBILIDAD Y RENDIMIENTO

Como se indicó anteriormente, la capacidad de responder a la demanda proyectada implicará la conformación de un pequeño grupo de trabajo (dependiendo del Administrador así lo requiera) que sea capaz de trabajar en equipo, los cuales tendrán tareas bien definidas dentro del proceso completo de importación y comercialización del producto, a medida que vaya avanzando el emprendimiento, el dueño debe decidir si contratara personal de apoyo o seguirá siendo el la persona encargada de hacer todo para que este producto/servicio funcione.

3.6.1. Flexibilidad

El formato de venta por internet otorga la posibilidad de llegar al público objetivo situado en el territorio nacional sin acepciones, dado que este puede realizar su compra de un modo confiable a través de este medio. Dentro de lo anterior y de manera inicial el despacho y venta de puzzles por parte de La Puzzleria, solo se realizará dentro de la Región Metropolitana con el fin de ir viendo y revisando como se mueve el mercado en post de aumentar demanda, niveles de producción, personal, entre otros.

3.6.2. Rendimiento

En este punto, se considera la tercerización de actividades por la que se ha optado en la gestión de este negocio. Dentro de estas se encuentra todo lo relacionado a transporte y bodegaje. La razón de lo anterior, se encuentra fundamentada en la búsqueda de aminorar los costos fijos para así alcanzar márgenes atractivos.

Adicionalmente, esta configuración permite un bajo costo de salida, resguardando así el capital del inversionista/Administrador.

3.7. CONSUMOS DE ENERGÍA

Los consumos de energía a considerar en este proyecto, no se encuentran orientados a un proceso productivo, sino que solo corresponden a servicios básicos de la casa del Administrador/Dueño del emprendimiento

3.7.1. Electricidad

El gasto de energía se determinó a partir del consumo eléctrico que se genera mensualmente con 8 a 10 horas de trabajo diarias en una casa de tipo residencial, considerando computadores, impresoras, luminarias, refrigerador, microondas, entre otros. Este consumo se detalla en la Tabla 3.2. El consumo es en base al gasto promedio nacional entregado por el Ministerio de Energía

3.7.2. Agua

El consumo de este servicio se determinó a partir de lo requerido mensualmente en una casa, considerando dentro de este el cargo fijo y derechos de alcantarillado cabe señalar que estos gastos en energía son referenciales y sirven para hacer una idea del consumo, ya que al ser un emprendimiento familiar es costo hundido para el proyecto. Este consumo se detalla en la Tabla 3.2.

Tabla 3.2: Consumo de energía

Item	Unidad	Cant.	Valor Unit. (\$)	Total (\$)
Luz	kWh	258	116	29.928
Agua	m3	28,7	1.017	29.188
Total mensual				59.116
Total anual				709.391

Fuente: Elaboración propia en base a datos de ENEL y Aguas Andinas

3.8. PROGRAMAS DE TRABAJO, TURNOS Y GASTOS EN PERSONAL

3.8.1. Programas de trabajo

El proyecto considera un programa de trabajo semanal de 45 horas, cumpliendo así con lo que se establece legalmente en los artículos 22 y 28 del Código del Trabajo.

La jornada laboral se distribuye de lunes a viernes para el personal de planta, con un horario de 8:30 a 13:00 horas y de 13:30 a 18:00 horas, considerando media hora de colación. Este horario es el ideal debido a que sabemos que por parte del emprendedor, en un comienzo, no existen horarios establecidos.

3.8.2. Turnos

Este proyecto no requiere de un programa en base a sistema de turnos de trabajo.

3.9. PERSONAL DE OPERACIONES, CARGOS, PERFILES Y SUELDOS

Para la realización del trabajo se requerirá inicialmente de 1 funcionario que posean un perfil administrativo y para los cuales se definirá su especificación de cargo, perfiles profesionales y los sueldos asociados a cada uno de ellos.

3.9.1. Descripción de cargos, perfiles y sueldos

La descripción de cargos, responsabilidades y sueldos se encuentra detallada a continuación.

Tabla 3.3: Descripción de cargos

Nombre del Cargo	Administrador General/Dueño
Cantidad	1 Persona
Función del Cargo	Encargado de gestionar y coordinar todas las operaciones de la empresa
Sueldo Bruto mensual	\$ 1.900.000.-
Comisión por ventas	Sí

Fuente: Elaboración propia en base a datos del portal de Gobierno mifuturo.cl

Personal Externo

Contabilidad:

Este servicio será contratado a una empresa especializada en esta actividad. El personal de esta empresa, trabajará en conjunto con el Administrador General para definir los lineamientos tributarios y legales que permitirán generar ahorros en estas materias. A la vez, serán los encargados de elaborar el balance y EE.RR. mensual, lo cual permite tener una foto del momento que vive la empresa para la correcta toma de decisiones.

Este servicio permitirá contar con el orden necesario para que el Administrador pueda manejar de forma eficiente los recursos de la empresa y pueda desarrollar a través de las herramientas contables, su estrategia financiera. Esto es de vital importancia para negocios de este tipo, ya que la falta de liquidez es una de las principales amenazas para los importadores. Junto con lo anterior, el contador debe ayudar al Administrador a elaborar la información e indicadores requeridos por las instituciones financieras para la obtención de créditos. Esto le será de gran ayuda, ya que contará con información confiable para negociar condiciones de pago y para que los bancos vean reducidos sus riesgos en el proceso de otorgamiento de estos créditos.

3.10. INVERSIONES EN EQUIPO Y EDIFICACIONES

Para el correcto funcionamiento de este proyecto solo se requiere del arriendo de un espacio físico que tenga funcionamiento como bodega.

3.11. INVERSIONES EN CAPITAL DE TRABAJO

La inversión en capital de trabajo constituye el conjunto de recursos necesarios, en la forma de activos corrientes, para la operación normal del proyecto con una capacidad y tamaño determinados, por lo que determinar una cantidad adecuada resulta esencial en negocios importadores debido a los desfases que ocurren entre las importaciones y la venta final.

De los tres métodos existentes para calcular el capital de trabajo, se seleccionará el de déficit acumulado máximo, el cual determina el máximo déficit que se produce entre la ocurrencia de los egresos e ingresos.

Tabla 3.5: Capital de trabajo

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
PRECIO POR UNIDAD (\$/Q)	0,19	0,19	0,19	0,19	0,19	0,19	0,19	0,19	0,19	0,19	0,19	0,19
VENTAS UNIDADES (Q)	500	2.000	3.827	10.000	12.000	12.000	12.000	14.000	12.000	12.000	12.000	13.000
INGRESOS POR VENTAS \$	95	380	727	1.899	2.279	2.279	2.279	2.658	2.279	2.279	2.279	2.468
INGRESOS POR VENTAS \$ 50% CONTADO	47	190	363	949	1.139	1.139	1.139	1.329	1.139	1.139	1.139	1.234,2
INGRESOS POR VENTAS \$ 50% 30 DIAS	47	190	363	949	1.139	1.139	1.139	1.329	1.139	1.139	1.139	1.234
INGRESO MENSUAL (1)	95	380	727	1.899	2.279	2.279	2.279	2.658	2.279	2.279	2.279	2.468
INVENTARIO FINAL	500	2.000	3.827	10.000	12.000	12.000	12.000	14.000	12.000	12.000	12.000	13.000
INVENTARIO INICIAL												
PROGRAMA PRODUCCIÓN	500	2.000	3.827	10.000	12.000	12.000	12.000	14.000	12.000	12.000	12.000	13.000
COSTO MATERIAL DIRECTO POR UNIDAD	0,11	0,11	0,11	0,11	0,11	0,11	0,11	0,11	0,11	0,11	0,11	0,1
COSTO MENSUAL DIRECTO PRODUCCIÓN	53	211	404	1.057	1.268	1.268	1.268	1.479	1.268	1.268	1.268	1.374
COSTO FIJO DE PRODUCCIÓN MENSUAL												
COSTO FABRICACIÓN MENSUAL (2)	53	211	404	1.057	1.268	1.268	1.268	1.479	1.268	1.268	1.268	1.374
SALDO MENSUAL (1-2)	42	168	322	842	1.011	1.011	1.011	1.179	1.011	1.011	1.011	1.095
SALDO MENSUAL CON IVA SIN REMUNERACIONES	50	200	384	1.002	1.203	1.203	1.203	1.403	1.203	1.203	1.203	1.303
COSTO MANO DE OBRA DIRECTA POR UNIDAD												
COSTO MENSUAL OBRA MANO DIRECTA												
GASTO DE VENTAS VARIABLES	1	4	7	19	23	23	23	27	23	23	23	25
GASTOS FIJOS VENTAS MENSUAL	217	217	217	217	217	217	217	217	217	217	217	217
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN MENSUAL												
COSTO TOTAL ASOCIADA A REMUNERACIONES	218	221	224	236	240	240	240	243	240	240	240	242
SALDO MENSUAL FINAL	-168	-20	159	766	963	963	963	1.160	963	963	963	1.061
SALDO ACUMULADO	-168	-188	-28	738	1.701	2.664	3.627	4.787	5.750	6.713	7.676	8.738

CAPITAL DE TRABAJO **-188**

De la tabla anterior, se infiere que el capital de trabajo requerido para este proyecto asciende a 188 UF.-

3.12. COSTOS DE INSTALACIÓN Y PUESTA EN MARCHA

Comprende los costos necesarios para dejar el proyecto en funcionamiento, es decir, son los que se generan en la parte inicial del proyecto y que pueden repetirse cada cierto tiempo. Estos costos se encuentran compuestos por Marketing y publicidad, instalación de bodega, gastos de iniciación en constitución de sociedad, etc.

A continuación se detallan los costos de puesta en marcha considerados para el comienzo de este proyecto.

Tabla 3.6: Costos de puesta en marcha

Costos de Puesta en Marcha	Total (\$)
Constitución de Sociedad Ltda.	280.000
Marketing	5.312.372
Bodega	454.223
Total	6.046.595

**CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DE PREFACTIBILIDAD ADMINISTRATIVA,
LEGAL, SOCIETARIA, TRIBUTARIA FINANCIERA Y AMBIENTAL**

4.1 ADMINISTRATIVA

La organización administrativa de la empresa implica delimitar un sistema de funcionamiento cuya base serán las funciones correspondientes a cada cargo, así como la relación que existe entre estas. Por lo tanto, la organización administrativa consiste en el conjunto de normas que le permitirán a cada uno de los miembros de la empresa conocer sus obligaciones y facultades.

4.1.1. Personal

Para el desarrollo del proyecto y la debida consecución de los objetivos previamente definidos, es necesario contar con el personal adecuado para el correcto desempeño de cada una de las actividades. A continuación, se detalla el personal administrativo requerido para la gestión de esta empresa.

Tabla 4.1: Personal administrativo

Cargo	Cantidad
Administrador General	1

4.1.2. Estructura organizacional

De acuerdo a lo mencionado en la descripción del proyecto, éste debe tener una estructura organizacional lo más flexible y liviana posible, ya que los costos fijos deben ser reducidos para que así lograr márgenes atractivos y la empresa pueda adaptarse a las dificultades de la economía, o en un caso extremo, permita una rápida salida del mercado y a un bajo costo. Es por esta razón que se optó por un diseño de organización pequeño, con varias actividades tercerizadas para que sea fácil ajustarse a los volúmenes a comercializar. En caso de que en un futuro se evalúe la conveniencia de integrar algunos de estos procesos, estos serán evaluados cuando el proyecto ya se encuentre funcionando. Considerando lo anteriormente descrito, en la figura situada a continuación se describe el organigrama de la organización.

Figura 4-1: Organigrama organizacional



En esta figura, es posible visualizar que la empresa contará con poco personal de contratación directa, sin embargo, el personal de apoyo para la operación considera un importante número de personas que participarán en tareas de terreno como en las de tipo contable.

4.1.3. Sistemas de información administrativos

Se implementará un sistema Microsoft Office Básico en un comienzo para posteriormente incrementar las herramientas llegando al Microsoft Access como herramienta de gestión de bases de datos. Con este gestor se realizará el seguimiento de pedidos de clientes, control de inventarios y mantenimiento. Esto permitirá mantener disponible la información administrativa y operativa de la empresa.

4.1.4. Personal administrativo, cargos, perfiles y sueldos

La descripción de cargos, responsabilidades, perfiles y sueldos se encuentra detallada a continuación:

Administrador General:

Será la persona a cargo de seleccionar y negociar con los proveedores, a la vez que gestiona y coordina todas las operaciones, negocia los créditos y plazos con los bancos y mantiene contacto los contactos en materias comerciales con clientes.

Adicionalmente, es el responsable del seguimiento del avance del proyecto y el cumplimiento de las metas antepuestas,

El perfil de este profesional es el de Ingeniero Comercial, entusiasta para que pueda resolver las dificultades de un modo creativo y que a la vez pueda generar empatía con los potenciales clientes.

Dentro de las funciones que debe desempeñar el profesional de este cargo se encuentran las siguientes:

- ▯ Contratación de personal
- ▯ Llevar las finanzas de la empresa
- ▯ Controlar y evaluar la gestión
- ▯ Negociar con clientes y proveedores
- ▯ Supervisar los procesos de importación
- ▯ Negociar condiciones de pago y créditos
- ▯ Abrir nuevos mercados y clientes
- ▯ Controlar la operación y ventas
- ▯ Estudiar medidas para estimular las ventas
- ▯ Buscar nuevos proveedores
- ▯ Mantener un programa de recepción y programación de embarques
- ▯ Mantener actualizado el nivel de inventario con un detalle de las unidades
- ▯ Coordinar con los transportistas y el personal de bodega el destino y almacenamiento de los productos
- ▯ Coordinar con las clientes las entregas de productos
- ▯ Elaborar un plan de inventarios, stock de seguridad y volúmenes necesarios para satisfacer a los clientes

Ejecutivo Call Center

Sirve de enlace entre la empresa y sus clientes actuales y potenciales, además debe ser capaz de asumir la responsabilidad de resolver eficientemente problemas, quejas y consultas de clientes, así como mantener la satisfacción de los clientes en el centro de cualquier decisión y comportamiento.

Dentro de las funciones que debe desempeñar el profesional de este cargo se encuentran las siguientes:

- Gestionar un gran número de llamadas entrantes y salientes de forma oportuna
- Seguir guiones de comunicación al tratar diferentes temas
- Identificar las necesidades de los clientes, aclarar información, investigar cada problema y ofrecer soluciones o alternativas
- Captar oportunidades cuando surjan para vender productos adicionales
- Crear relaciones sostenibles y captar clientes redoblando los esfuerzos
- Mantener registros de todas las conversaciones en la base de datos de nuestro centro de atención telefónica de forma inteligible
- Asistir a seminarios educativos con frecuencia para mejorar los conocimientos y el nivel de rendimiento
- Cumplir los objetivos cualitativos y cuantitativos personales y del equipo

El nivel de sueldo fijo mensual que tendrá estos profesionales, se encuentra detallado en la Tabla 4.2 detallada al término de este punto.

Tabla 4.2: Sueldo personal

Cargo	Sueldo Imponible	Impuesto a la Renta 4%	AFP 10%	Salud 7%	S. Cesantía 0,60%	Líquido a Pago
Administrador General	1.900.000	76.000	190.000	133.000	11.400	1.489.600
Ejecutivo Call Center	600.000	24.000	60.000	42.000	3.600	470.400
Total Mes Remuneraciones	2.500.000	100.000	250.000	175.000	15.000	1.960.000
Total Año Remuneraciones	30.000.000	1.200.000	3.000.000	2.100.000	180.000	23.520.000

4.2 LEGAL

En esta sección se analizarán los aspectos fundamentales que afectan desde el punto de vista legal a este proyecto, determinando las limitaciones, obligaciones y tributaciones que enmarcarán a este.

4.2.1. Marco legal vigente nacional e internacional

La realización de este proyecto se encuentra sujeta a la estructura legal chilena, considerando las leyes vigentes como lo son el código del trabajo, ley de accidentes laborales y enfermedades profesionales.

4.2.2. Políticas de desarrollo industrial

La política industrial actual a nivel nacional tiene como contexto la globalización y la apertura de los mercados, gran diferencia a la situación de hace cuatro décadas. Además, el desarrollo tecnológico es cada vez más acelerado, lo que requiere de permanente innovación y crecimiento de la productividad para mantener la participación de las empresas en el mercado mundial. Esto conlleva a que se determine un sistema de desarrollo basado en invertir sus utilidades en los sistemas financieros legales existentes en el país, como lo es en depósitos de largo plazo. Para efectos de inversión, a su vez, distribuye una parte de sus ingresos en nuevos activos que contemplen innovación para proyectar el futuro del negocio mediante la ampliación de productos a ofertar.

4.2.3. Aspectos legales del giro del proyecto

Los aspectos legales del giro del proyecto de este proyecto se encuentran subdivididos en los siguientes puntos:

Iniciación de actividades:

La declaración de inicio de actividades se realiza en el Servicio de Impuestos Internos (SII) presentando todos los documentos legales que esta entidad solicita para el emprendimiento de esta actividad comercial.

Contrato de arrendamiento:

Se realiza contrato ante notario para el arriendo de la bodega, el cual se realizará inicialmente por 1 año, renovable anualmente.

4.2.4. Incentivos

Los incentivos a considerar para el óptimo cumplimiento de las labores que se realizan los funcionarios de la empresa se encuentran acotados al ámbito monetario y se describen a continuación:

- ▯ Incremento de renta anual en función del IPC e incremento real.
- ▯ Comisión de un 2% proveniente del precio de venta a público del producto por cada unidad puesta en el mercado.

Adicionalmente, se definirá más a futuro la posibilidad de entregar incentivos asociados a bonificaciones para ciertas épocas.

4.2.5. Aspectos laborales

Los aspectos laborales relacionados al desarrollo de este proyecto se encuentran enmarcados a la normativa chilena del Código del Trabajo (D.F.L. N°1), en donde se resume todo lo relacionado a contratos laborales, protección a los trabajadores y capacitación laboral.

Los trabajadores estarán cubiertos por el Seguro Social Obligatorio contra riesgos y enfermedades profesionales, establecido por la Ley N° 16.744.

Leyes laborales

Las leyes laborales relevantes al desarrollo de este proyecto se encuentran detalladas a continuación de acuerdo con lo descrito en el código del trabajo chileno con vigencia desde el 1° marzo del 2008.

- ▯ Artículo 21-22, capítulo IV, referente a la jornada laboral, en la cual indica que los trabajadores deberán cumplir con los horarios establecidos en sus contratos, los cuales no deberán exceder las 45 horas semanales.
- ▯ Artículo 32, capítulo IV, párrafo 2°, referente a las horas extraordinarias, en la cual los trabajadores no podrán exceder las 2 horas extraordinarias diarias, las cuales deben ser remuneradas con un cargo del 50% del valor de la hora trabajada estipulada por contrato.
- ▯ Artículo 34, capítulo IV, párrafo 3°, referente al descanso dentro de la jornada, la cual se dividirá en dos partes, dejándose entre ellas media hora para colación mínimo, periodo que no se considera trabajado al calcular la duración de la jornada diaria.
- ▯ Artículo 47, referente al registro de la contabilidad y recibo de utilidades o excedentes líquidos en giros por parte de la empresa, se deberá gratificar anualmente a los trabajadores en proporción no inferior al treinta por ciento de dichas utilidades o excedentes, y se calculará en forma proporcional a lo devengado por el trabajador en el periodo actual.
- ▯ Artículo 67, referente a un período de feriado anual, de quince días hábiles correspondiente a los trabajadores q lleven más de un año de servicio.
- ▯ Art 159, referente a la terminación del contrato de trabajo y estabilidad en el empleo.

- Artículo 194, título II, protección de los trabajadores, referente a la protección a la maternidad, en el cual las trabajadoras gozan por ley de un descanso de 6 semanas previo al parto, y de 12 semanas después de dar a luz.

4.2.6. Costos asociados al cumplimiento de la legislación vigente

Los costos por considerar en esta etapa corresponden al pago de un estudio de abogados que gestione la escritura de contrato de constitución de sociedad y los trámites de redacción de escritura pública, publicación de extracto y la inscripción en el registro correspondiente. Todas estas actividades tienen un costo global de \$280.000.-

Por otra parte, también se considera el cumplimiento de todas las obligaciones legales con los trabajadores, en cuanto al pago de cotizaciones previsionales, de salud y seguro de cesantía. También se considera el pago de indemnizaciones ante eventuales despidos del personal contratado.

4.3 SOCIETARIA

En este punto se determinará el tipo de sociedad en la que se desarrollará este proyecto, para así definir claramente las responsabilidades y derechos de los participantes en dicha sociedad.

4.3.1. Relación entre los inversionistas

La empresa de diseño y comercialización de puzzles denominada La Puzzleria será conformada por el creador de esta idea de negocio quien emprenderá este proyecto por sí mismo.

4.3.2. Estructura societaria

La empresa LA Puzzleria será constituida como una Sociedad de Responsabilidad Limitada, en donde será formada exclusivamente por una persona natural, con patrimonio propio y distinto al del titular, que realizará actividades de carácter netamente comercial. Esta se encontrará sometida a las normas del Código de Comercio, cualquiera sea su objeto, pudiendo realizar toda clase de operaciones civiles y comerciales.

4.3.3. Estimación del gasto para dar forma a la estructura societaria

Los costos relacionados a la constitución de esta Sociedad de Responsabilidad Limitada se encuentran descritos en el capítulo 3, específicamente en la Tabla 3.6 y apartado 3.14, correspondiente a la inversión de puesta en marcha para este proyecto.

4.4 TRIBUTARIA

En este punto se analizará el sistema tributario afecto a este proyecto, considerando los montos y forma de pago de los tributos de esta actividad de tipo comercial.

4.4.1. Sistema tributario

La empresa desarrollará sus operaciones de importación y comercialización dentro del territorio nacional, por lo que se encontrará afecta a los siguientes impuestos:

Impuesto único de Primera Categoría:

Este tributo es aplicado a todas las actividades del capital que se encuentran clasificadas en el artículo 20 de la Ley sobre Impuesto a la Renta. De acuerdo a esto, esta empresa de tipo comercial estará afecta a un impuesto de un 27% sobre sus utilidades, en donde se descontarán todos los valores legalmente permitidos, según se apreciará en los flujos de caja evaluados para este proyecto.

Impuesto al Valor Agregado (IVA):

Este impuesto afecta tanto a la compra y venta del producto, y corresponde a un 19% sobre los valores netos.

4.4.2. Mecanismo de determinación de gasto en impuesto

Debido a que los ingresos por venta de puzzles percibidos por esta empresa se encuentran reputados como rentas afectas a la primera categoría de acuerdo a la ley de la renta (Art.20 N° 5 del decreto ley N° 824 de la renta), se debe realizar la emisión de boletas o facturas con una tasa única del 19% sobre el valor de dicha venta.

Adicionalmente, se realizará mediante un servicio de contabilidad tercerizado el respectivo balance mensual para así determinar el gasto en impuesto producto de las ventas. Para esto es necesario llevar la contabilidad en un libro de ventas en el cual se registrarán compras y ventas de cada período.

4.5 FINANCIERA

En este punto, se realiza un análisis que es primordial para esta empresa, dado que en este se determinarán cómo se obtendrán los recursos económicos necesarios para el desarrollo de este proyecto, considerando las posibles fuentes de dichos financiamientos. Estos son determinantes desde el punto de vista del éxito o fracaso de esta idea de negocio.

4.5.1. Fuentes de financiamiento

Este proyecto será financiado de acuerdo con la mejor evaluación financiera otorgada por una entidad crediticia bajo la modalidad de crédito de consumo, en donde se considerará dos escenarios de flujo de caja financiados en un 50% y 75%. Para la diferencia de ambas opciones se considerará el financiamiento por parte del inversionista.

Dado lo anterior, se considera que para la puesta en marcha del proyecto se requerirán capitales para las inversiones y el capital de trabajo, por lo que se deben contemplar las diferentes opciones de financiamiento tanto con recursos propios como externos:

- Proyecto Puro
- Proyecto financiado externamente 50%
- Proyecto financiado externamente 75%

4.5.2. Inversionistas

Este proyecto tendrá un único inversionista, quien será el único actor en forma de persona de tipo jurídica. Este inversionista será quien deba aportar desde su propio capital la diferencia existente para completar el total requerido de inversión inicial para la puesta en marcha del proyecto.

4.5.3. Instituciones crediticias

Dentro de los posibles acreedores evaluados para otorgar el crédito requerido para la realización de este proyecto, se encuentran los Bancos BCI, Chile, Estado, Santander y Scotiabank. La elección de una de estas entidades se encontrará basada en aquella que otorgue la tasa de interés anual más baja, de modo de imputar la menor tasa a los flujos de caja del proyecto.

4.5.4. Costos de financiamiento

Los costos de financiamiento asociados a este proyecto se encontrarán dados por la tasa de interés anual pactada con su acreedor para el crédito de consumo, siendo dadas por para ambas alternativas de financiamiento del 50% y 75%. Para el caso de este proyecto, el financiamiento será pactado con el Banco Internacional, dado que es el que ofrece la menor tasa de interés anual equivalente a un 18,36% al solicitarlo vía internet y con un plazo de 48 meses, mediante Compara Online. Cabe mencionar que el monto solicitado en UF es de 188 que corresponden al Capital de trabajo.

4.6 AMBIENTAL

El análisis de este punto corresponde al estudio de las normas legales vigentes en lo que refiere a la prevención de contaminación del medioambiente y a todas las posibles restricciones que pudieran llegar a incorporarse en el desarrollo de este proyecto.

4.6.1. Impacto medio ambiente

El desarrollo de este proyecto de fabricación y diseño de puzzles denominada La Puzzleria, no genera ningún impacto de tipo medioambiental, ya que no genera ningún tipo de desechos tóxicos, riles o algún tipo de emanaciones.

CAPÍTULO 5: EVALUACIÓN ECONÓMICA

5. EVALUACIÓN ECONÓMICA

La evaluación económica del proyecto se realizará con el objetivo de determinar su viabilidad financiera, lo cual es un factor clave para tomar la decisión de emprender o no esta idea de negocio.

Esta considera los flujos proyectados en el análisis de prefactibilidad de mercado y en el análisis de prefactibilidad técnica, como también efectos adicionales como depreciación, estructura de financiamiento y venta de activos. Los indicadores económicos que se utilizarán son VAN, TIR y Payback, los cuales demostrarán en forma confiable los resultados económicos del proyecto. Los ingresos y egresos serán expresados en Unidades de Fomento (UF), la cual corresponde a una unidad de cuenta usada en Chile que se reajusta de acuerdo con las variaciones de la inflación.

Se realizarán los flujos de caja para un horizonte estimado de 5 años de duración del proyecto, en donde este será evaluado en los distintos escenarios a los cuales pueda verse afecto, por lo que se realizará un flujo de caja puro, así como otros dos de tipo financiado por una entidad crediticia y con un aporte de un 50% y 75%. La tasa de interés anual fija será de un 18,34% para ambos casos de evaluación con financiamiento. Adicionalmente, para la actualización de estos flujos se utilizará una tasa de descuento de un 18,34%.

En relación con el análisis de sensibilidad este se realizará sobre los ingresos y costos, concluyendo con la información que se genere.

5.1. CONSIDERACIONES A UTILIZAR

Las consideraciones más relevantes para analizar antes de la evaluación económica de este proyecto se detallan a continuación:

5.1.1. Horizonte del proyecto

Para este estudio de prefactibilidad se define una duración del proyecto de 5 años, el cual puede llegar a ser reevaluado para su continuación en función del éxito que pudiera reportar al inversionista.

5.1.2. Tasa de descuento

La tasa de descuento es aquella rentabilidad que el accionista exigirá por invertir sus recursos en el proyecto, renunciando a un uso alternativo de estos, ya que podría invertirlos en otros proyectos. Esta debe ser determinada para actualizar los flujos de dinero durante el horizonte del proyecto y de esta manera realizar una evaluación financiera en función del valor actual, representando el costo de oportunidad para el inversionista que esté dispuesto a invertir en el proyecto.

Para el caso de este proyecto la tasa de descuento fue calculada mediante el modelo de precios de los activos de capital (modelo CAPM), el cual usa tres variables para determinar el retorno esperado de una acción, los cuales son la tasa libre de riesgo, el premio del mercado y el beta de la acción. La fórmula de este modelo se ve representada en la siguiente ecuación:

$$E(r_i) = r_f + \beta_{im} \times [E(r_m) - r_f]$$

donde:

$E(r_i)$: es la tasa de rendimiento esperada de capital sobre el activo i .

β_{im} : es el *beta* (cantidad de riesgo con respecto al Portafolio de Mercado),

(r_m) : es el rendimiento del mercado.

(r_f) : rendimiento de un activo libre de riesgo.

Reemplazando en la fórmula anterior, se obtiene que:

Tasa Libre de Riesgo	1,91%
Beta	1,45
Tasa Retorno del Mercado	12%
Riesgo País	1,8
Tasa de Descuento CAPM	18,34%

La tasa alcanzada en este proyecto para la actualización de los flujos de dinero durante el horizonte del proyecto equivale a un 18,34%.

5.1.3. Moneda a utilizar

Para la evaluación económica de este proyecto se considerará la Unidad de Fomento (UF) como unidad de cuenta y así representar de forma homogénea los ingresos y egresos involucrados.

5.1.4. Impuestos

Para el desarrollo de este proyecto, los impuestos a considerar en los flujos de caja corresponden al de Primera Categoría, el cual grava las utilidades tributarias de los negocios, dejando afectas las rentas provenientes del capital. Este impuesto

se determina sobre la base de las utilidades líquidas obtenidas por la empresa, vale decir, sobre los ingresos devengados o percibidos menos los gastos. Este equivale a una tasa impositiva aplicada de un 27%, valor que se encuentra vigente desde el año 2019.

Por otra parte, se aplicará el IVA como impuesto a las ventas y servicios, el cual grava con una tasa de 19% las importaciones efectuadas en la operativa de esta empresa de personalidad jurídica.

5.1.5. Depreciaciones

La depreciación de los activos fijos en este proyecto de emprendimiento no se especifica la depreciación de bienes, debido a que el Administrador General y dueño, usará su hogar como casa teniendo como "costos hundido" los equipos necesarios para la operación del emprendimiento

5.1.6. Reinversiones

Dada la baja estructura de costos fijos de este proyecto, es que no se consideran reinversiones dentro del horizonte de los 5 años.

5.1.7. Análisis de riesgo

El riesgo asociado a este proyecto vendrá dado por un análisis de sensibilización ante escenarios pesimistas correspondiente a la variación del tipo de cambio que pueda entregar la moneda de compra del producto, a la variación de la demanda y la flexibilización y disminución de márgenes.

5.2. PROYECTO PURO

Como alternativa de evaluación inicial de financiamiento para la realización del proyecto, se considera contar la totalidad de la inversión necesaria por parte del inversionista, dejando de lado todo tipo de financiamiento por parte de alguna entidad crediticia y así evaluar la rentabilidad propia del proyecto sin la variación de la carga impositiva que se obtiene con créditos.

5.2.1. Flujo de caja sin financiamiento

En la siguiente Tabla 5.3 se muestra el flujo de caja para los 5 años de duración del proyecto junto con sus respectivos ingresos proyectados mediante la

demanda resultante del estudio de mercado. También se detallan los costos operacionales como la inversión de capital inicial.

Tabla 5.3: Flujo de Caja Puro

AÑOS	0	1	2	3	4	5
INGRESO OPERACIONAL						
+Ventas servicios		9.954	10.054	10.154	10.256	10.358
COSTO OPERACIONAL						
-Costos Directos		-6.205	-6.284	-6.365	-6.447	-6.530
-Costos Indirectos		-987	-1.001	-1.015	-1.030	-1.045
= UTILIDAD BRUTA		2.762	2.769	2.774	2.779	2.783
GASTOS ADMINISTRACION Y VENTAS						
-Gastos Generales Administración		-2.582	-2.608	-2.634	-2.660	-2.687
EBITDA (UTILIDAD OP.)		181	161	141	119	96
+Ingresos No Operacionales						
-Egresos No Operacionales						
+Venta de Activos						0
-Valor Libro Activos en Venta						0
EBITDA (UTILIDAD OP.)		181	161	141	119	96
-Pérdida del Ejercicio Anterior						
-Depreciación		-4	-4	-4	-4	-4
-Interés de L.P.						
-Interés de C.P.						
=UTILIDAD ANTES IMP		177	157	137	115	93
-Impuesto a la Renta (27%)		-48	-42	-37	-31	-25
=UTILIDAD DESPUES IMP		129	115	100	84	68
-Cuota Préstamo L.P.						
-Cuota Préstamo C.P.						
+Valor Libro Activos en Venta						0
+Pérdida Ejercicio anterior			0			
+Depreciación		4	4	4	4	4
+Interés de L.P.						
+Interés de C.P.						
INVERSION						
-Capital Fijo	-27					
-Capital de Trabajo	-188					
-Intangibles (incluye Puesta en Marcha)	-158					
-Imprevistos	-10					
OTROS MOV. DE CAJA						
+Rec. del Capital de Trabajo						188
+Valor de Desecho						76
FLUJO CAJA ANTES FINANCIAMIENTO	-383	133	119	104	88	335
+Crédito de L.P.						
+Crédito de C.P.						
FLUJO NETO DE CAJA	-383	133	119	104	88	335
FLUJO CAJA ACUM. ACT.	-383	-271	-186	-124	-79	65

5.2.2. Indicadores económicos

Los indicadores económicos propuestos inicialmente para este proyecto corresponden al Valor Actual Neto (VAN) del proyecto evaluado para los 5 años de duración con una tasa de descuento del 18,34%, la Tasa Interna de Retorno (TIR), la cual se considerará con un mínimo admisible de un 18,34% y el Período de Retorno de la Inversión (Payback).

En la tabla a continuación, se detallan los resultados de cada uno de ellos:

Tabla 5.4: Resultados Indicadores Proyecto Puro

Valor Actual Neto, VAN (US\$)	65
Tasa Interna de Retorno, TIR(%)	25%
Payback actualizado	4

5.2.3. Rentabilidad del proyecto puro

De acuerdo a los resultados obtenidos a través de los indicadores económicos para el flujo de caja puro, se infiere que el proyecto es rentable, generando dividendos de 65 UF al término del quinto y último año de evaluación económica. Por otra parte, nos indica que la inversión inicial se recuperará en el cuarto año del desarrollo de este.

5.3. PROYECTO CON FINANCIAMIENTO (50% Y 75%)

Un elemento adicional de decisión lo constituye el análisis del efecto que tiene la incorporación de financiamiento externo al proyecto. Para ello, se aplicará al flujo de caja un préstamo para financiar un determinado porcentaje de la inversión inicial, considerando el pago de dicho préstamo en cuotas iguales al final de cada período, y sin períodos de gracia. Para analizar el proyecto con financiamiento se han considerado 2 escenarios posibles, uno con un financiamiento del 50% y otro con un financiamiento del 75% de la inversión inicial requerida para este proyecto.

5.3.1. Flujo de caja con financiamiento de un 50%

En la siguiente Tabla 5.5 se muestra el flujo de caja para los 5 años de duración del proyecto junto con sus respectivos ingresos proyectados mediante la demanda resultante del estudio de mercado. También se detallan los costos operacionales como la inversión de capital inicial.

Tabla 5.5: Flujo de Caja Financiado en un 50%

AÑOS	0	1	2	3	4	5
INGRESO OPERACIONAL						
+Ventas servicios		9.954	10.054	10.154	10.256	10.358
COSTO OPERACIONAL						
-Costos Directos		-6.205	-6.284	-6.365	-6.447	-6.530
-Costos Indirectos		-987	-1.001	-1.015	-1.030	-1.045
= UTILIDAD BRUTA		2.762	2.769	2.774	2.779	2.783
GASTOS ADMINISTRACION Y VENTAS						
-Gastos Generales Administración		-2.582	-2.608	-2.634	-2.660	-2.687
EBITDA (UTILIDAD OP.)		181	161	141	119	96
+Ingresos No Operacionales						
-Egresos No Operacionales						
+Venta de Activos						0
-Valor Libro Activos en Venta						0
EBITDA (UTILIDAD OP.)		181	161	141	119	96
-Pérdida del Ejercicio Anterior						
-Depreciación		-4	-4	-4	-4	-4
-Interés de L.P.		-35	-28	-21	-11	0
-Interés de C.P.						
=UTILIDAD ANTES DE IMP		142	129	116	104	93
-Impuesto a la Renta (27%)		-38	-35	-31	-28	-25
=UTILIDAD DESPUES DE IMP		103	94	85	76	68
-Cuota Préstamo L.P.		-72	-72	-72	-72	0
-Cuota Préstamo C.P.			0			
+Valor Libro Activos en Venta						0
+Pérdida Ejercicio anterior			0	0		
+Depreciación		4	4	4	4	4
+Interés de L.P.		35	28	21	11	-0
+Interés de C.P.			0			
INVERSION						
-Capital Fijo	-27			0		
-Capital de Trabajo	-188					
-Intangibles (incluye Puesta en Marcha)	-158					
-Imprevistos	-10					
OTROS MOVIMIENTOS DE CAJA						
+Recup. del Capital de Trabajo						188
+Valor de Desecho						0
FLUJO DE CAJA ANTES DE FINANCIAMIENTO	-383	71	55	37	19	259
+Crédito de L.P.	192					
+Crédito de C.P.		0				
FLUJO NETO DE CAJA	-192	71	55	37	19	259
FLUJO DE CAJA ACUM. ACT	-192	-132	-93	-70	-61	51

5.3.2. Indicadores económicos Flujo de Caja financiado en un 50%

Los indicadores económicos propuestos inicialmente para este proyecto corresponden al Valor Actual Neto (VAN) del proyecto evaluado para los 5 años de duración con una tasa de descuento del 18,34%, la Tasa Interna de Retorno (TIR),

la cual se considerará con un mínimo admisible de un 18,34% y el Período de Retorno de la Inversión (Payback).

En la tabla a continuación, se detallan los resultados de cada uno de ellos:

Tabla 5.6: Resultados Indicadores Proyecto Financiado en un 50%

Valor Actual Neto, VAN	51
Tasa Interna de Retorno, TIR(%)	27,4%
Payback actualizado	4

5.3.3. Rentabilidad del proyecto financiado en un 50%

De acuerdo a los resultados obtenidos a través de los indicadores económicos para el flujo de caja puro, se infiere que el proyecto es rentable, generando dividendos 51 UF al término del quinto y último año de evaluación económica. Por otra parte, nos indica que la inversión inicial se recuperará en el cuarto año de desarrollo de este.

5.3.4. Flujo de caja con financiamiento de un 75%

Tabla 5.7: Flujo de Caja Financiado en un 75%

AÑOS	0	1	2	3	4	5
INGRESO OPERACIONAL						
+Ventas servicios		9.954	10.054	10.154	10.256	10.358
COSTO OPERACIONAL						
-Costos Directos		-6.205	-6.284	-6.365	-6.447	-6.530
-Costos Indirectos		-987	-1.001	-1.015	-1.030	-1.045
= UTILIDAD BRUTA		2.762	2.769	2.774	2.779	2.783
GASTOS ADMINISTRACION Y VENTAS						
-Gastos Generales Administración		-2.582	-2.608	-2.634	-2.660	-2.687
EBITDA (UTILIDAD OPERACIONAL)		181	161	141	119	96
+Ingresos No Operacionales						
-Egresos No Operacionales						
+Venta de Activos						0
-Valor Libro Activos en Venta						0
EBITDA (UTI. OPERACIONAL)		181	161	141	119	96
-Pérdida del Ejercicio Anterior						
-Depreciación		-4	-4	-4	-4	-4
-Interés de L.P.		-53	-43	-31	-17	0
-Interés de C.P.						
=UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO		124	114	106	98	93
-Impuesto a la Renta (27%)		-33	-31	-29	-27	-25
=UTILIDAD DESPUES DE		90	84	77	72	68

IMPUESTOS						
-Cuota Préstamo L.P.		-108	-108	-108	-108	0
-Cuota Préstamo C.P.			0			
+Valor Libro Activos en Venta						0
+Pérdida Ejercicio anterior			0	0		
+Depreciación		4	4	4	4	4
+Interés de L.P.		53	43	31	17	-0
+Interés de C.P.			0			
INVERSION						
-Capital Fijo	-27			0		
-Capital de Trabajo	-188					
-Intangibles (incluye Puesta en Marcha)	-158					
-Imprevistos	-10					
OTROS MOVIMIENTOS DE CAJA						
+Recup. del Capital de Trabajo						188
+Valor de Desecho						
FLUJO DE CAJA ANTES DE FINANCIAMIENTO	-383	40	23	4	-15	259
+Crédito de L.P.	287					
+Crédito de C.P.		0				
FLUJO NETO DE CAJA	-96	40	23	4	-15	259
FLUJO DE CAJA ACUM. ACTUALIZADO	-96	-62	-46	-44	-51	60

5.3.5. Indicadores económicos Flujo de Caja financiado en un 75%

Los indicadores económicos propuestos inicialmente para este proyecto corresponden al Valor Actual Neto (VAN) del proyecto evaluado para los 5 años de duración con una tasa de descuento del 18,34%, la Tasa Interna de Retorno (TIR), la cual se considerará con un mínimo admisible de un 18,34% y el Período de Retorno de la Inversión (Payback).

En la tabla a continuación, se detallan los resultados de cada uno de ellos:

Tabla 5.8: Resultados Indicadores Proyecto Financiado en un 75%

Valor Actual Neto, VAN	60
Tasa Interna de Retorno, TIR(%)	35,4%
Payback actualizado	4

5.3.6. Rentabilidad del proyecto financiado en un 75%

De acuerdo con los resultados obtenidos a través de los indicadores económicos para el flujo de caja puro, se infiere que el proyecto es rentable, generando dividendos de 60 UF al término del quinto y último año de evaluación

económica. Por otra parte, nos indica que la inversión inicial se recuperará en el cuarto año de desarrollo de este.

5.4. RESUMEN DE LOS RESULTADOS DEL PROYECTO

A continuación, se detalla un resumen de los resultados obtenidos desde los flujos de caja, evaluando los resultados de los indicadores VAN, TIR y Payback con sus respectivos porcentajes y años que se logró.

Tabla 5.9: Resultados de Proyecto con distintos financiamientos

Resultado del Proyecto con distintos financiamientos			
Financiamiento	VAN	TIR	Payback (años)
PROPIO/PURO	65	25%	1
EXTERNO 50%	51	27%	1
EXTERNO 75%	60	35%	1

CONCLUSIONES

El proyecto nace de una oportunidad para comercializar en Chile un producto nacional, fabricado y diseñado en este país. El principal objetivo es lograr posicionarse como una real alternativa de productos de alto valor agregado, y enfocado a un segmento con la disposición a pagar mencionada en el desarrollo de este proyecto. A la vez se busca crear un modelo de negocios que permita tener un alcance en la Región Metropolitana en un comienzo para posteriormente expandirse a nivel nacional mediante la comercialización por internet y que pueda operar sin conflictos de intereses con los futuros canales comunes de venta una vez que se expanda este emprendimiento familiar, evitando ser competencia mediante alianzas estratégicas.

Con este plan de negocios se busca desarrollar una industria que aún no ha madurado en su totalidad, particularmente relacionado con los puzzles, y que ha aumentado su masa crítica de potenciales clientes debido al desarrollo económico del país, globalización y debido a la Pandemia que hemos estado viviendo en el último tiempo. Esta tendencia se ha manifestado en diversos rubros, donde la especialización y enfoque de nicho ha entrado con fuerza en Chile.

Como todo negocio, existen elementos claves que determinan el éxito de un emprendimiento y en esta industria hay una serie de factores que permiten lograr posicionarse como un actor relevante en una categoría o un segmento. En el caso particular de los segmentos altos, los clientes buscan productos exclusivos y de nicho en donde puedan demostrar que el producto es para él y desarrollado para él. Por esta razón, la intención es ampliar la gama de productos. Esta estrategia busca diferenciarse de las alternativas que existen en Chile que son de calidad media, cuentan con poca variedad o que simplemente importan lo que más venden

Otro factor que permitirá lograr una posición de liderazgo es el alcance nacional que pueda lograr este producto gracias al modelo de negocio que utiliza un canal de ventas cada vez más creciente y consolidado como lo es la venta online. Junto con lo anterior, la empresa debe destinar esfuerzos para promocionar el producto y de esa forma generar una estrategia de empuje de las ventas mediante spot publicitarios, trípticos, folletos e Influencers.

Finalmente, La Puzzleria considerar otro aspecto que resulta clave en este negocio como es la logística, el manejo de inventarios y la relación con el proveedor fabricante. En este sentido, se busca crear una estructura organizacional lo más flexible y de bajos costos fijos que permita adaptarse a los volúmenes comercializados a lo largo del tiempo. Por esta razón se intenta externalizar gran

parte de estas funciones y además que gran parte del trabajo se la lleva el Administrador General que es el dueño del emprendimiento, y que por supuesto corresponden a las competencias centrales de la empresa. En este sentido, la coordinación que se logre entre las diversas empresas proveedoras de servicios será clave para cumplir con los plazos y condiciones acordadas con los clientes. A la vez se espera incorporar ingeniería y planificación de inventarios para mantener niveles adecuados y un aprovisionamiento acorde con la demanda.

En cuanto al análisis financiero, es posible concluir que el proyecto es altamente rentable, con un VAN positivo debido a que se tienen bajos costos tanto de fabricación como de activo fijo, teniendo una alta demanda con crecimiento estable.

Con todos estos antecedentes, es posible concluir que resulta atractivo realizar el proyecto en estos momentos, ya que denota utilidades interesantes de acuerdo con el nivel de inversión.

BIBLIOGRAFÍA

CEPAL. Económicos [en línea]. 2022 [Consulta Viernes 25 de Noviembre de 2022]. Disponible en: <https://www.cepal.org/es>

CÁMARA de comercio de Santiago: Guía para la creación de Empresas en Chile [en línea]. Editorial CCS. [Consulta el 25 de Noviembre de 2022] Disponible en: http://www.ccs.cl/prensa/publicaciones/Creacion_empresas.pdf

BANCO central de Chile [en línea]. 2023 [Consulta el 15 de Febrero de 2023]. Disponible en: www.bcentral.cl

SUPERINTENDENCIA de servicios sanitarios. Cálculo consumo de agua mensual [en línea]. 2023 [Consulta el 15 de Febrero de 2023]. Disponible en: <http://www.siss.gob.cl/>

SERVICIO de impuestos internos [en línea]. 2023 [Consulta el Miércoles 15 de Febrero de 2023]. Disponible en: www.sii.cl

MIBODEGA. Bodega de 30 metros cuadrados [en línea]. 2023 [Consulta el Miércoles 15 de Febrero de 2023]. Disponible en: <https://www.mibodega.cl/>

INE [en línea]. Índices de precios e inflación [en línea]. 2023 [Consulta el Miércoles 15 de Febrero de 2023]. Disponible en: <https://www.ine.gob.cl/estadisticas/economia/indices-de-precio-e-inflacion>

SERVICIO de impuestos internos [en línea]. Impuesto Único de Segunda Categoría [en línea]. 2023 [Consulta el Miércoles 15 de Febrero de 2023]. Disponible en: https://www.sii.cl/valores_y_fechas/impuesto_2da_categoria/impuesto2023.htm

INE. El Índice de Ventas de Actividades Artísticas [en línea]. 2023 [Consulta el Miércoles 15 de Febrero de 2023]. Disponible en: <https://www.ine.gob.cl/sala-de-prensa/prensa/general/noticia/2022/07/29/el-%C3%ADndice-de-ventas-de-actividades-art%C3%ADsticas-de-entretenimiento-y-recreativas-creci%C3%B3-272-6-interanualmente-en-junio-de-2022>

WIKIPEDIA. Regiones de Chile por densidad poblacional [en línea]. 2023 [Consulta el Miércoles 15 de Febrero de 2023]. Disponible en: https://es.wikipedia.org/wiki/Anexo:Regiones_de_Chile_por_densidad

PUBLIMARK. Mercado de juegos de mesa alterado por la pandemia [en línea]. 2023 [Consulta el Miércoles 15 de Febrero de 2023]. Disponible en: <https://www.publimark.cl/marketing/mercado/mercado-de-juegos-de-mesa-alterado-por-la-pandemia.html>

THE Wall Street Journal. Coronavirus Means Everyone Wants Jigsaw Puzzles. Good Luck Buying One [en línea]. [Consulta el 25 de Noviembre de 2022]. Disponible en: <https://www.wsj.com/articles/coronavirus-means-everyone-wants-jigsaw-puzzles-good-luck-buying-one-11585503789>

BANCO Mundial [en línea]. 2023 [Consulta el 15 de Febrero de 2023]. Disponible en: <https://datos.bancomundial.org/indicador/sp.pop.grow?locations=CL>

TAMTAM Consejos. ¿QUÉ PUZZLE ES EL MÁS ADECUADO PARA NIÑOS DE? [en línea]. [Consulta el 25 de Noviembre de 2022]. Disponible en: <https://tamtam.es/consejos/puzles-para-cada-edad/#:~:text=Cinco%20a%C3%B1os%3A%20puzles%20de%20entre,antes%2C%20depende%20si%20suele%20hacer.>

HACER Familia. ¿Cuánto tiempo pasan las familias con sus hijos? [en línea]. [Consulta el 25 de Noviembre de 2022]. Disponible en: <https://www.hacerfamilia.com/familia/cuanto-tiempo-pasan-familias-hijos-20190113125805.html>

ANEXOS

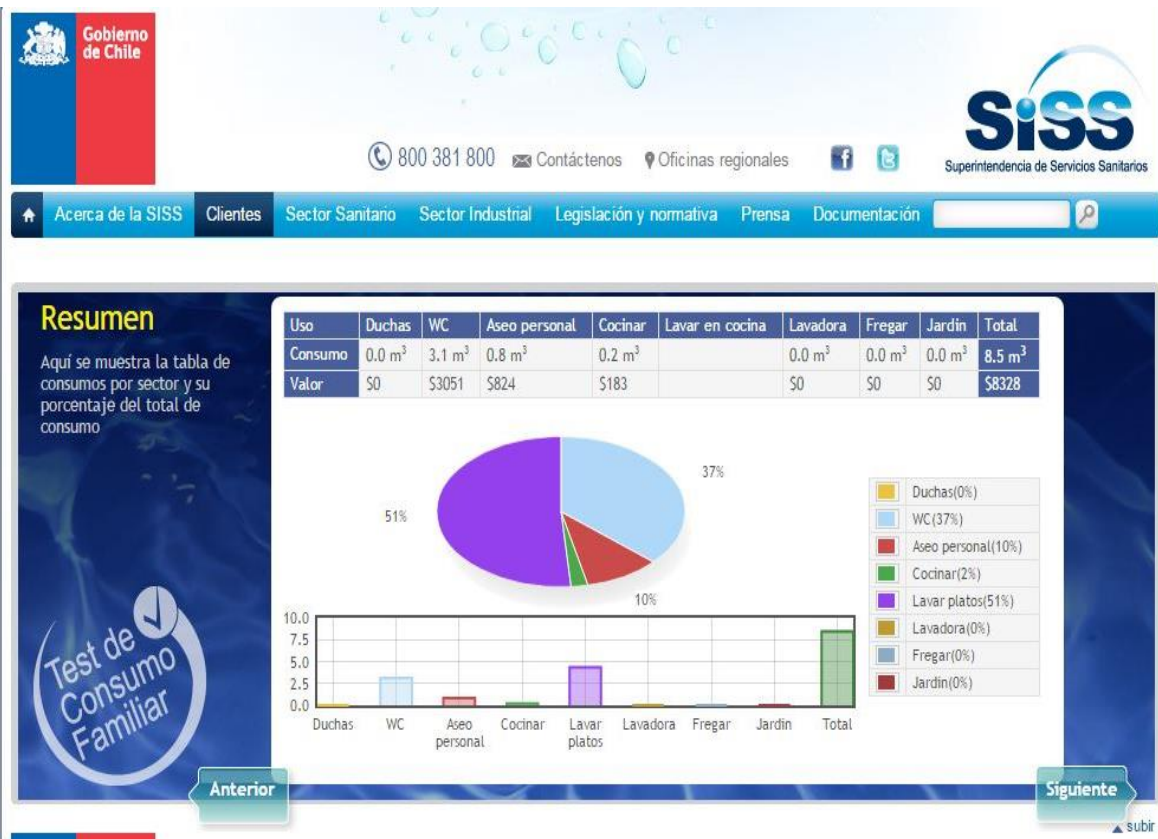
ANEXO A: COTIZACIÓN ARRIENDO DE BODEGA

Sucursal	Santa Elvira / Santa Elvira 166, Santaigo, Santiago
Tamaño	28 mt2
Tiempo de Uso	12 Meses o más
Valor por mes	454.223
Valor por 12 Meses	5.450.676
Valor final	5.450.676

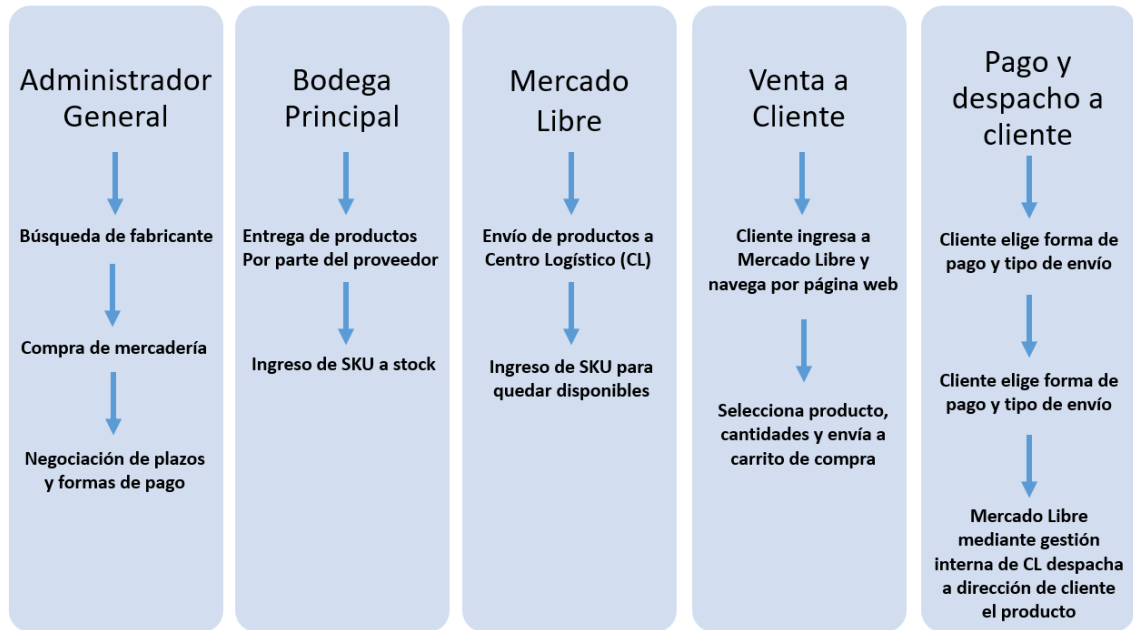
ANEXO B: TABLA DE BETAS SEGÚN INDÚSTRIA.

<i>Industry Name</i>	<i>Tipo de Industrias</i>	<i>Number of Firms</i>	<i>Average Beta</i>
Advertising	Publicidad	30	1.43
Aerospace/Defense	Aeroespacial / Defensa	66	1.27
Air Transport	Transporte Aéreo	44	1.15
Apparel	Prendas de vestir	53	1.14
Auto & Truck	Auto & Truck	20	1.49
Auto Parts	Auto Parts	54	1.56
Bank	Banco	477	0.71
Bank (Canadian)	Banco (de Canadá)	8	0.86
Bank (Midwest)	Banco (Midwest)	39	0.91
Beverage	Bebidas	41	0.95
Biotechnology	Biología	108	1.25
Building Materials	Materiales de Construcción	52	1.39
Cable TV	TV por cable	25	1.56
Canadian Energy	Canadiense de Energía	12	1.22
Chemical (Basic)	Químicos (básicos)	19	1.26
Chemical (Diversified)	Química (Diversificado)	33	1.21
Chemical (Specialty)	Química (Especialidad)	88	1.18
Coal	Carbón	18	1.98
Computer Software/Svcs	Software de Computadora / Svcs	322	1.22
Computers/Peripherals	Ordenadores / Periféricos	125	1.29
Diversified Co.	Diversificada Co.	113	1.25
Drug	Drogas	342	1.16
E-Commerce	Comercio Electrónico	54	1.5
Educational Services	Servicios Educativos	34	0.84
Electric Util. (Central)	Util eléctrica. (Centro)	24	0.82
Electric Utility (East)	Utilidad eléctrica (Este)	26	0.74
Electric Utility (West)	Utilidad eléctrica (Oeste)	16	0.79
Electrical Equipment	Equipo Eléctrico	83	1.37
Electronics	Electrónica	173	1.31
Entertainment	Entretenimiento	84	1.66
Entertainment Tech	Entretenimiento Tecnología	33	1.45
Environmental	Medio ambiente	79	1.11
Financial Svcs. (Div.)	Svcs financiera. (Div.)	296	1.27
Food Processing	Procesamiento de Alimentos	109	0.8
Food Wholesalers	Mayoristas de Alimentos	18	0.73
Foreign Electronics	Electrónica de Relaciones Exteriores	10	1.18
Furn/Home Furnishings	Furn / mobiliarios caseros	34	1.29
Grocery	Ultramarinos	14	0.84
Healthcare Information	Información de salud	29	1.05
Heavy Construction	Construcción pesada	14	1.48
Homebuilding	De vivienda	32	1.36
Hotel/Gaming	Hotel / Juegos	68	1.7
Household Products	Productos del hogar	26	1.08
Human Resources	Recursos Humanos	31	1.44
Industrial Services	Servicios Industriales	167	1.2
Information Services	Servicios de Información	34	1.22
Insurance (Life)	Seguros (de vida)	35	1.17
Insurance (Prop/Cas.)	Seguros (Prop / Cas.)	78	0.91
Internet	Internet	208	1.41
Investment Co.	Investment Co.	17	0.83

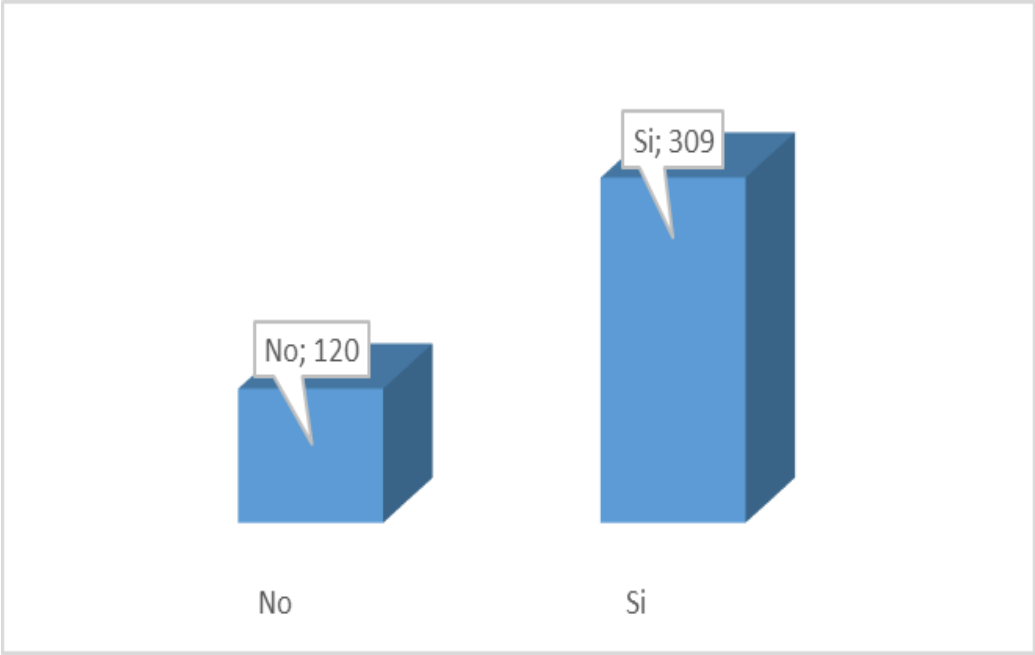
ANEXO C: EJEMPLO CONSUMO DE AGUA.



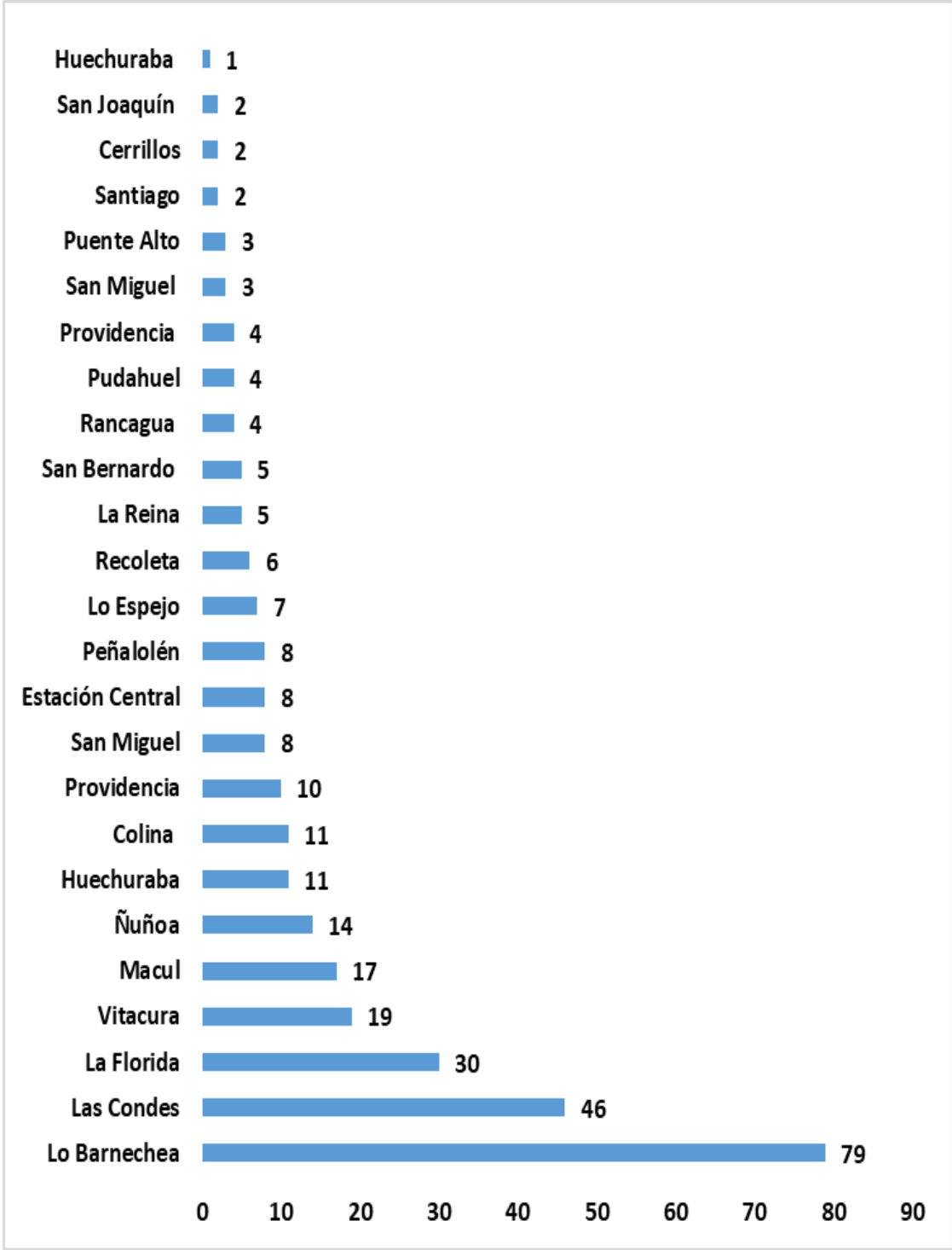
ANEXO D: DIAGRAMA DE FLUJO DE COMPRA Y COMERCIALIZACIÓN



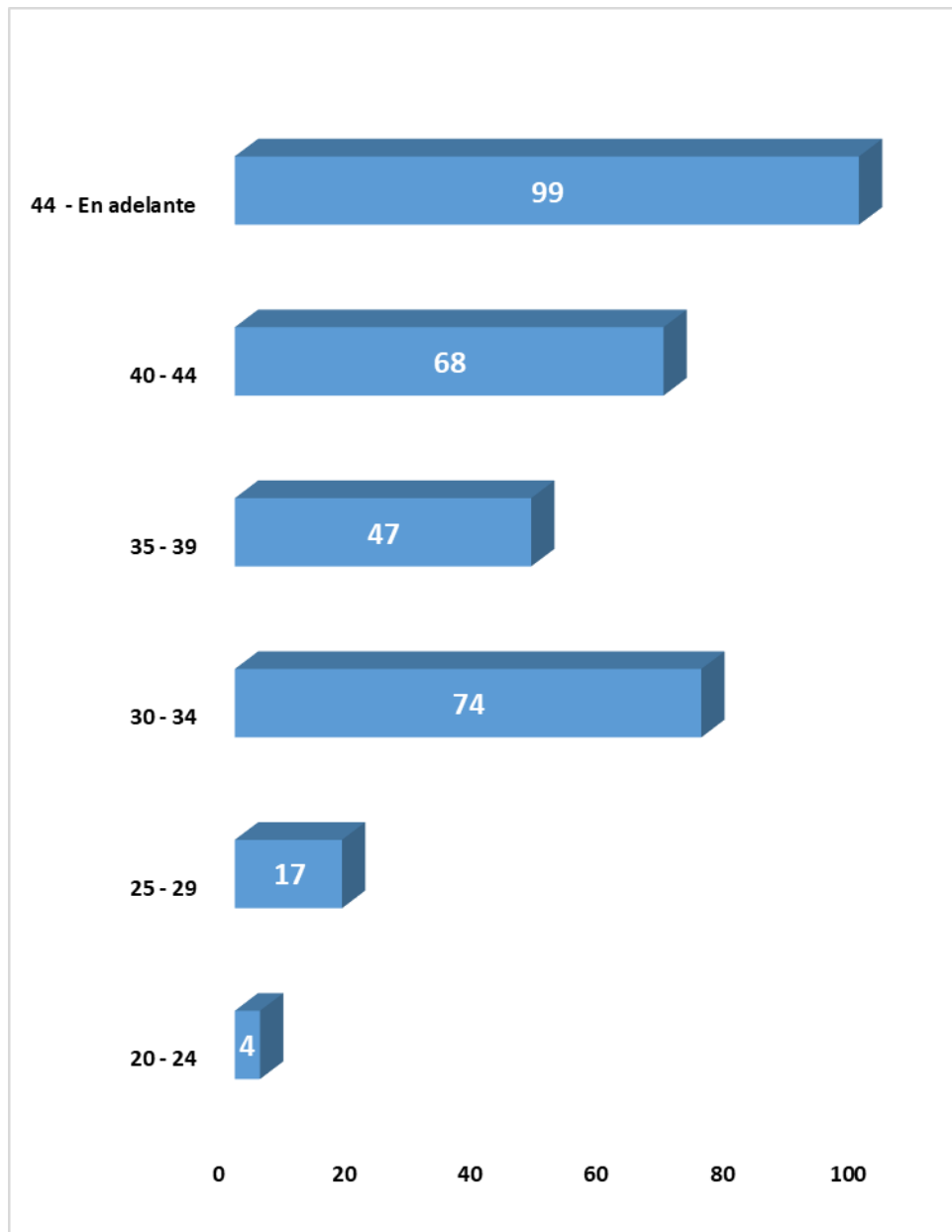
ANEXO E: DATOS ENCUESTA PREGUNTA: ¿TIENE HIJOS, NIETOS, AHIJADOS O SOBRINOS ENTRE 2 A 7 AÑOS?



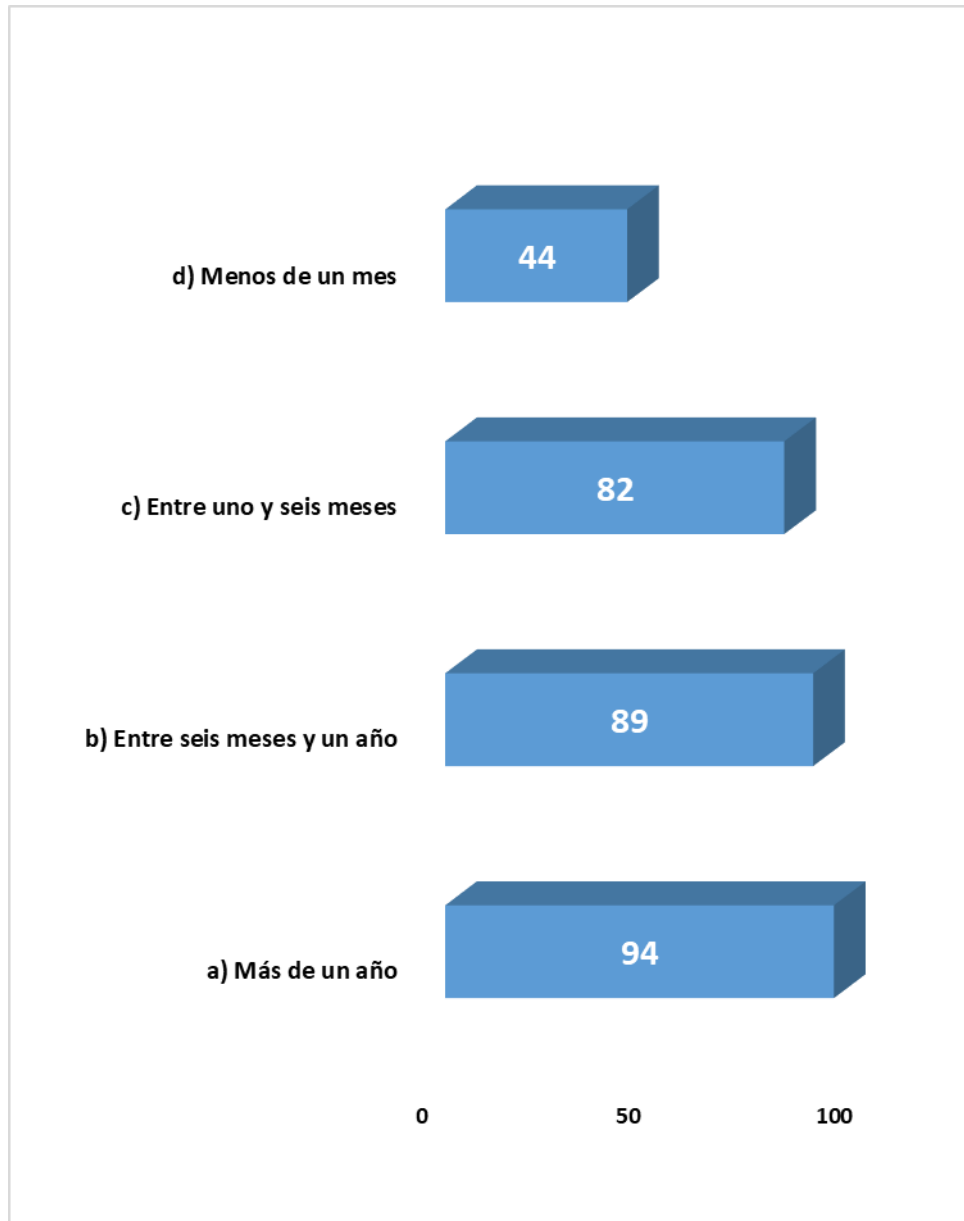
ANEXO F: DATOS ENCUESTA PREGUNTA: ¿EN QUÉ COMUNA VIVE USTED?



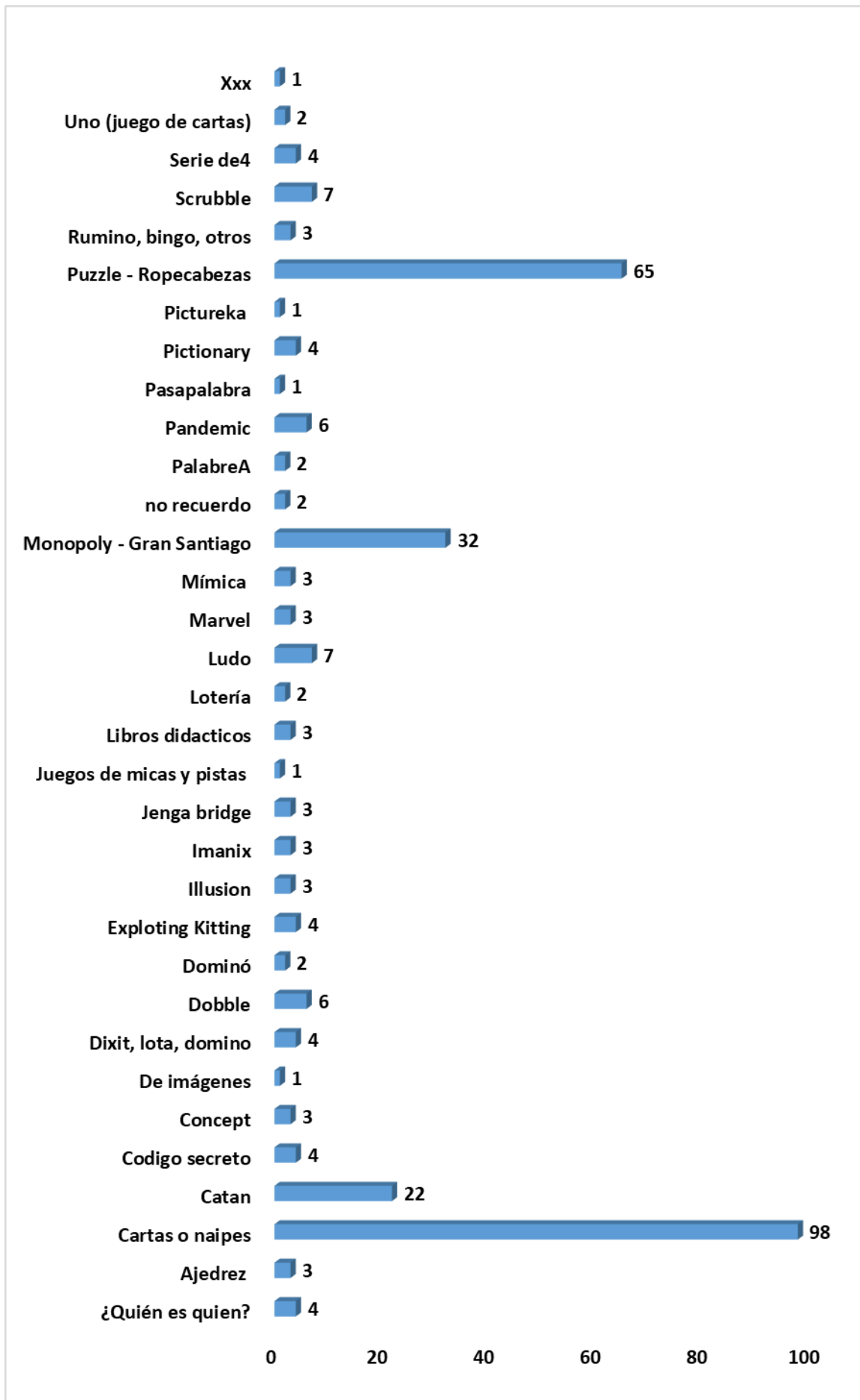
ANEXO G: DATOS ENCUESTA PREGUNTA: EN QUE RANGO DE EDAD SE ENCUENTRA USTED.



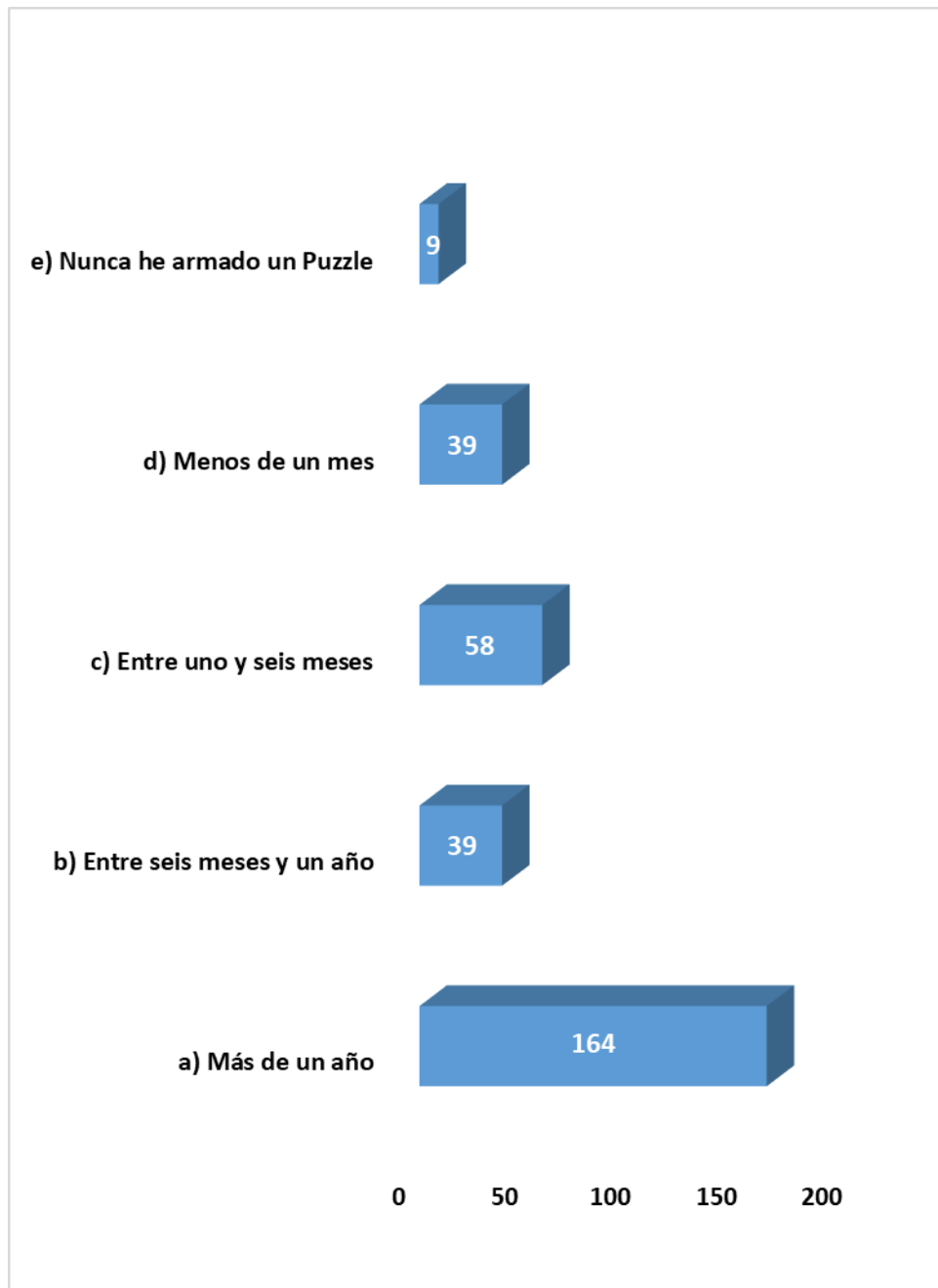
ANEXO H: DATOS ENCUESTA PREGUNTA: ¿CUÁNDO FUE LA ÚLTIMA VEZ QUE COMPRO UN JUEGO DE MESA PARA COMPARTIR CON LA FAMILIA O AMIGOS?



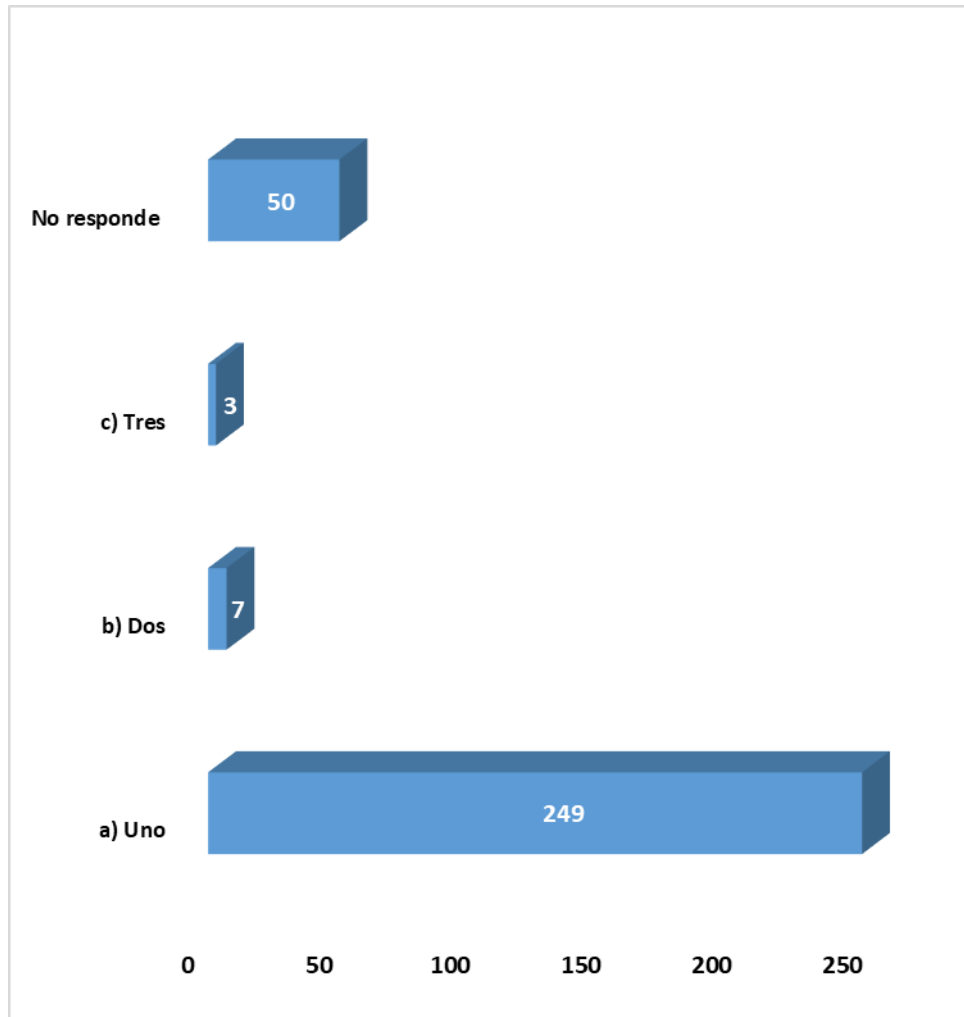
ANEXO I: DATOS ENCUESTA PREGUNTA: ¿CUÁNDO FUE LA ÚLTIMA VEZ QUE COMPRO UN JUEGO DE MESA PARA COMPARTIR CON LA FAMILIA O AMIGOS?



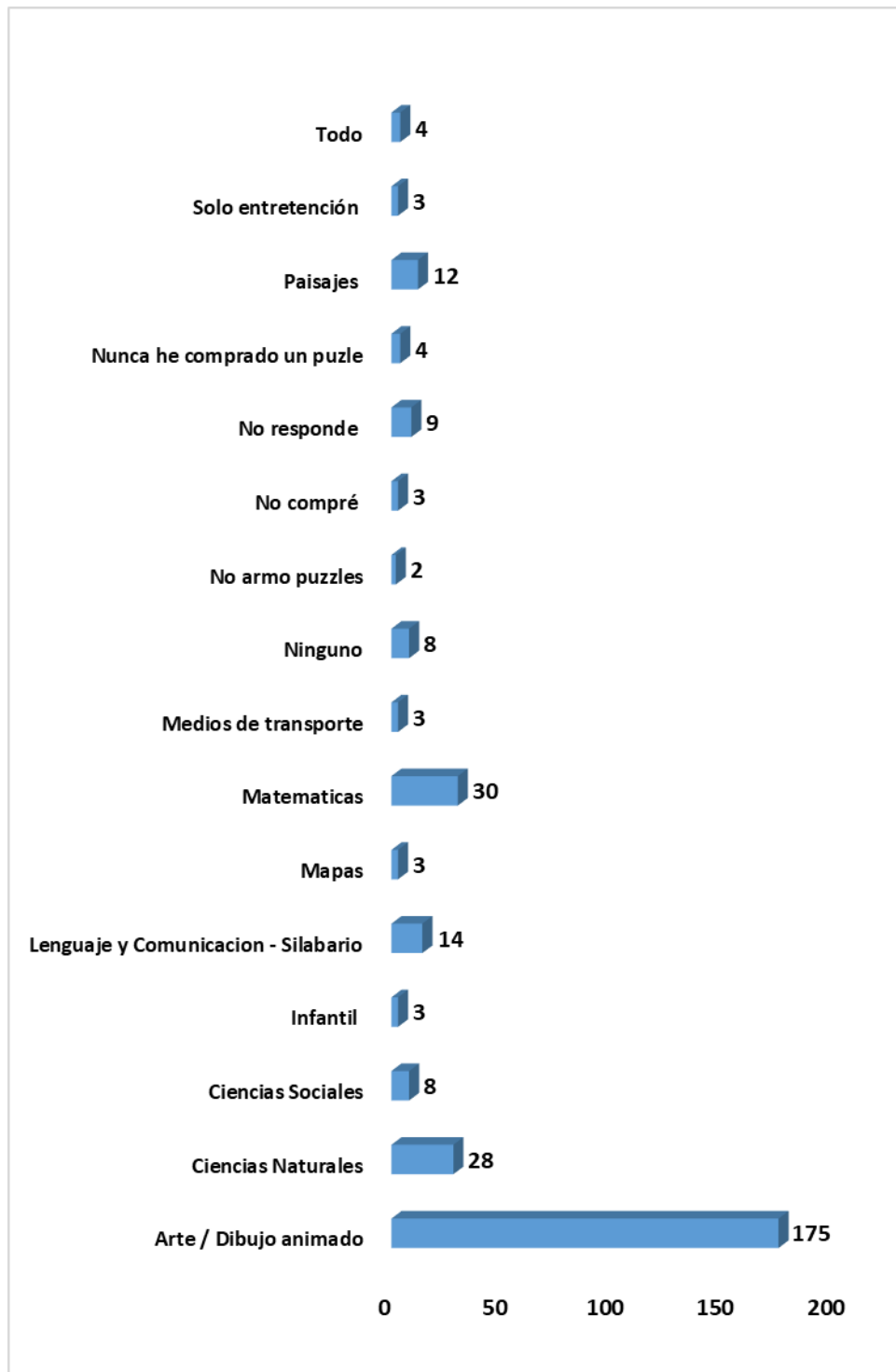
ANEXO J: DATOS ENCUESTA PREGUNTA: ¿CUÁNDO FUE LA ÚLTIMA VEZ QUE ARMÓ ALGÚN PUZZLE?



ANEXO K: DATOS ENCUESTA PREGUNTA: EN UN MES PROMEDIO, ¿CUÁNTOS PRODUCTOS PUZZLES COMPRA NORMALMENTE?



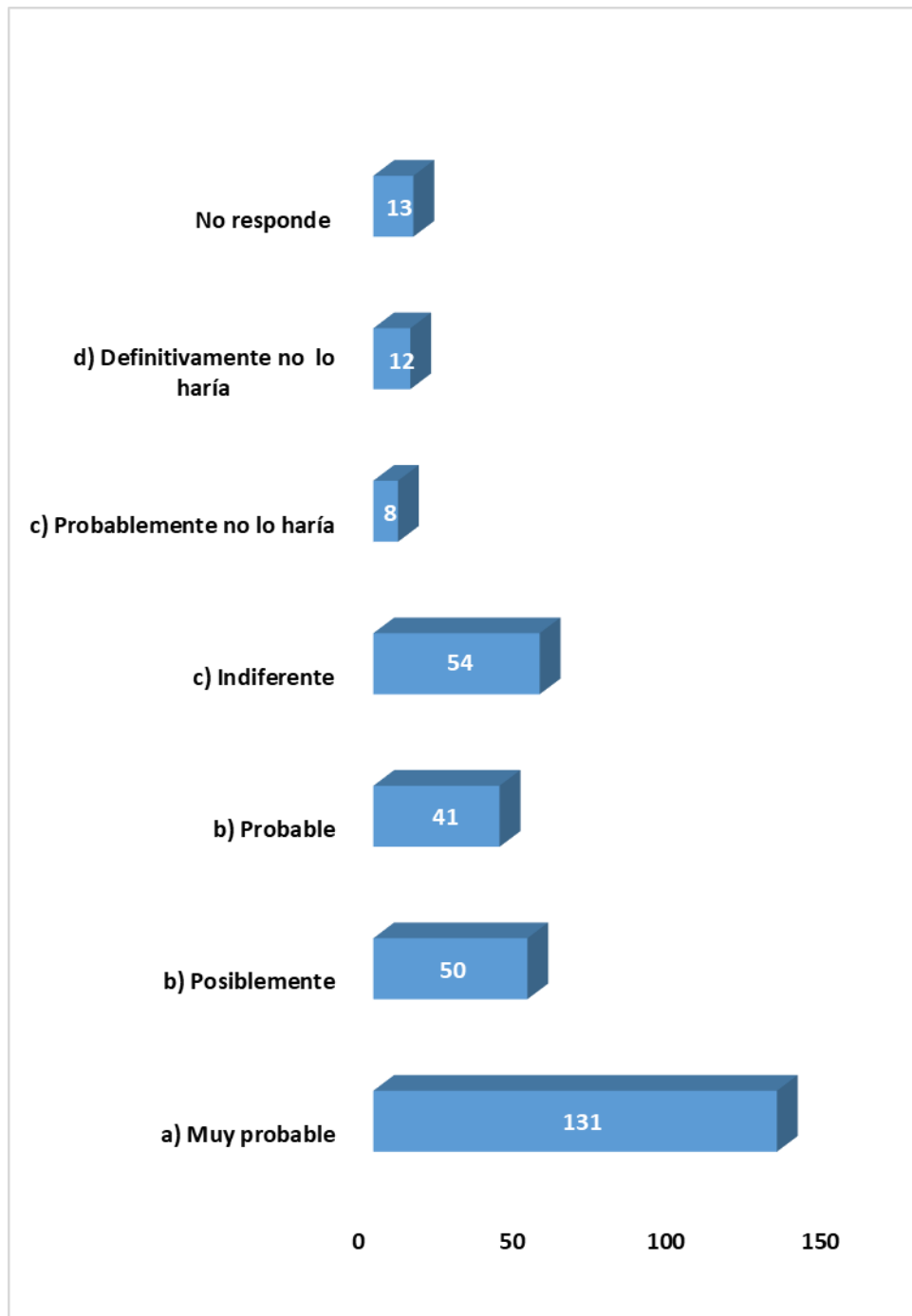
ANEXO L: DATOS ENCUESTA PREGUNTA: ¿EN QUE TEMÁTICAS?



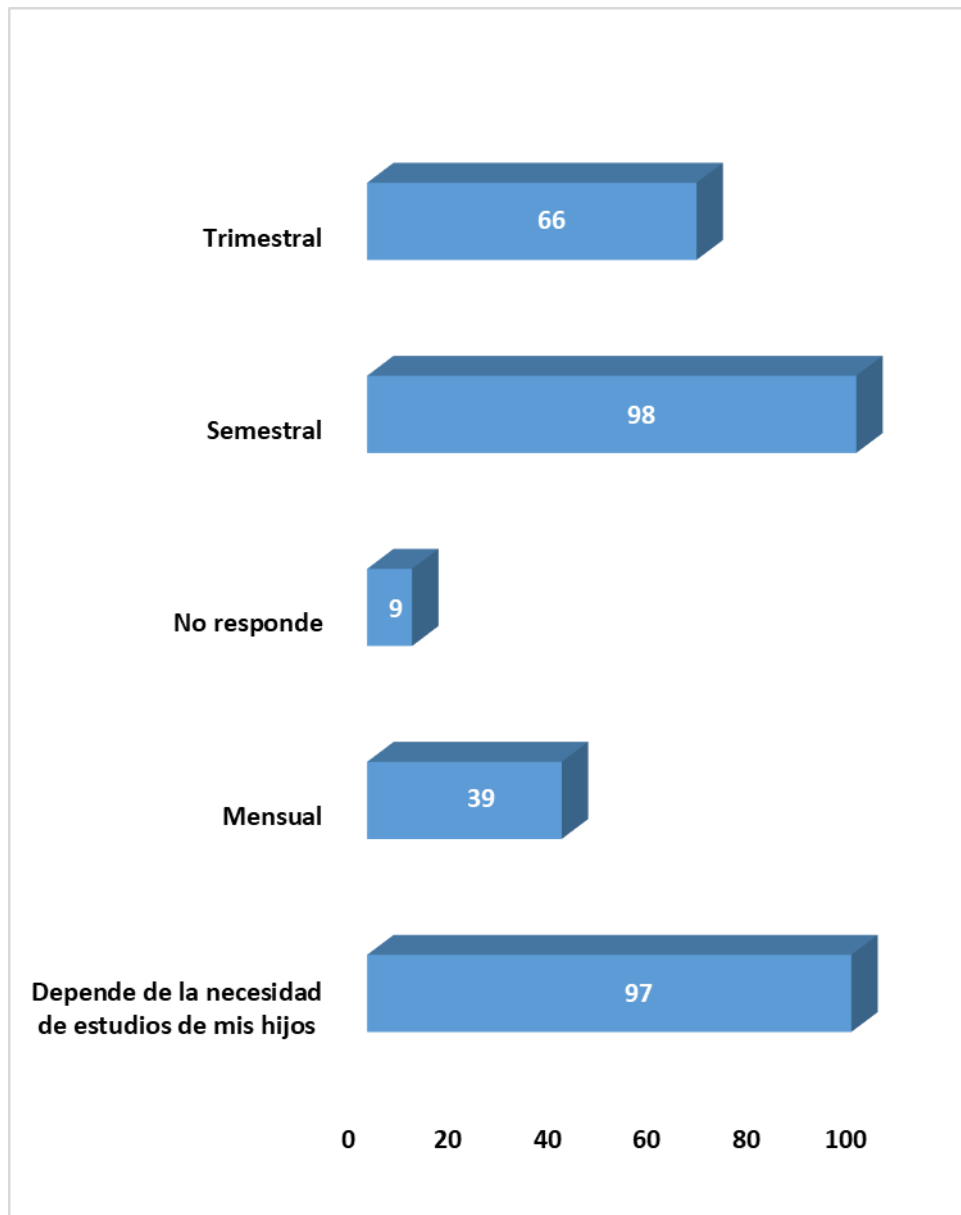
ANEXO M: DATOS ENCUESTA PREGUNTA: ¿CUÁNTO ESTARÍA DISPUESTO A PAGAR POR UN PUZZLE CON LAS TEMÁTICAS VISTAS EN LA PREGUNTA ANTERIOR?



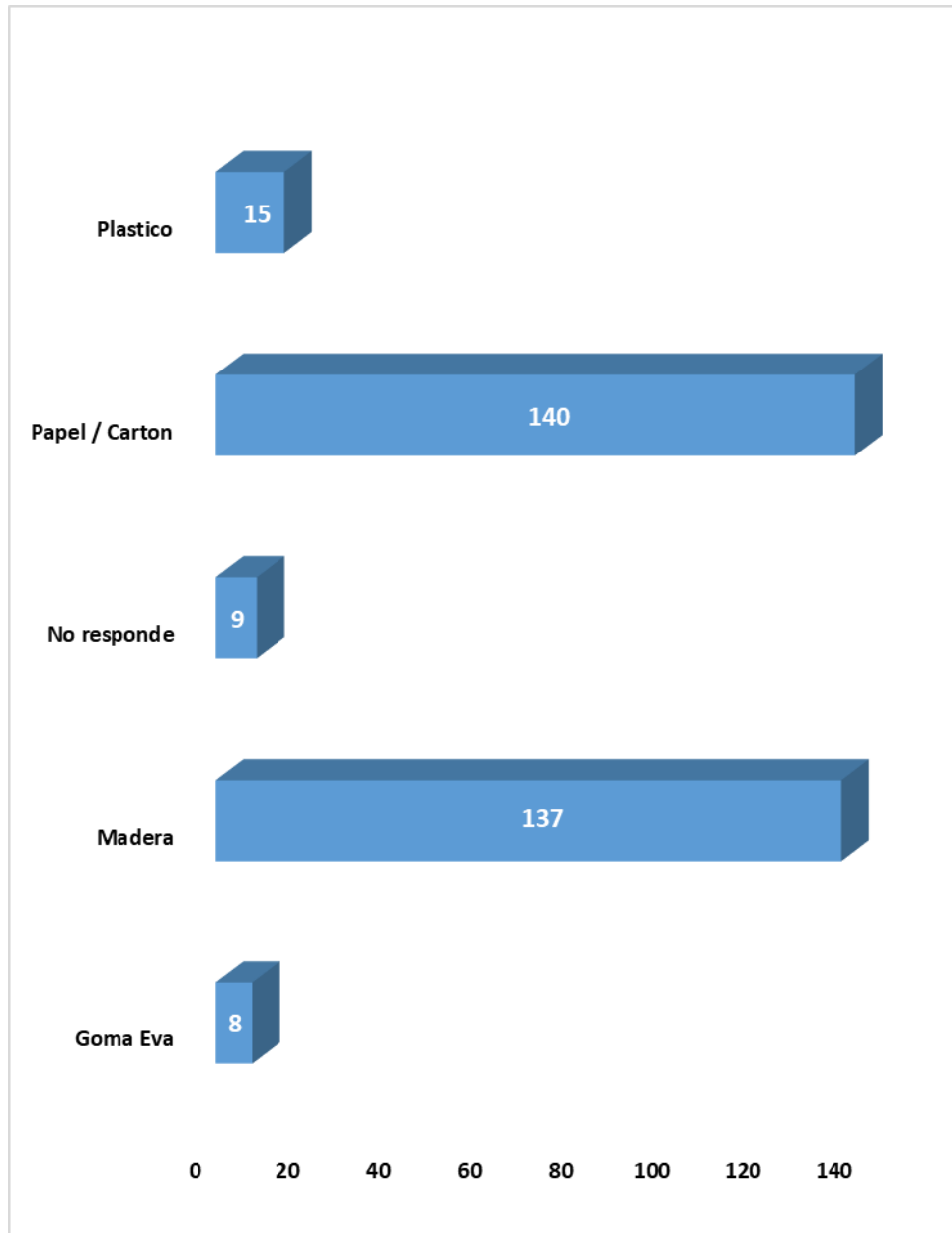
ANEXO N: DATOS ENCUESTA PREGUNTA: ¿QUÉ TAN PROBABLE ES QUE RECOMIENDE PUZZLES EDUCATIVOS CON LAS TEMÁTICAS VISTAS EN LA PREGUNTA ANTERIOR A SUS AMIGOS?



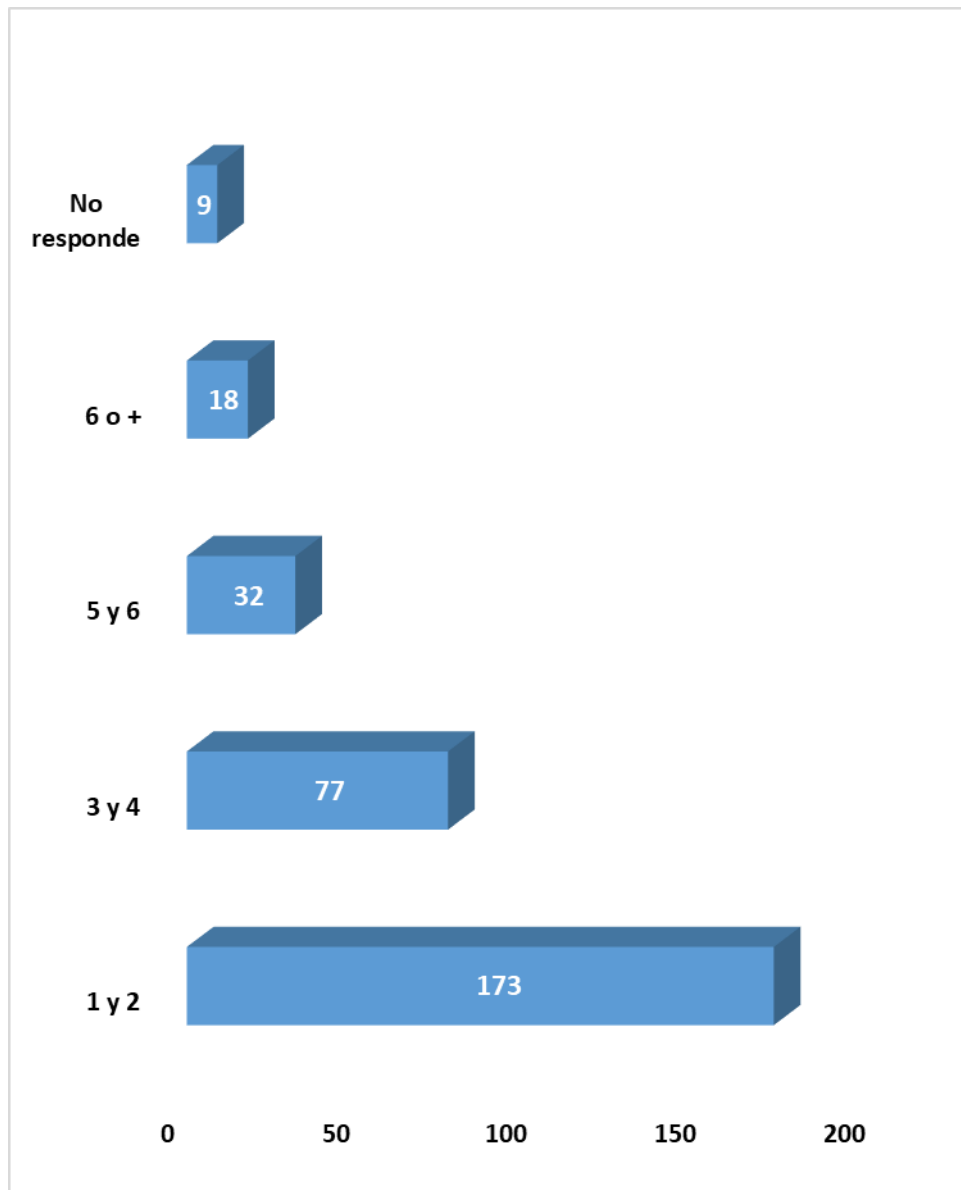
ANEXO O: DATOS ENCUESTA PREGUNTA: ¿CADA CUÁNTO TIEMPO USTED ESTARÍA DISPUESTO A COMPRAR PUZZLES A SUS HIJOS - SOBRINOS - AHIJADOS, SEGÚN TEMÁTICAS SEÑALADAS CON ANTERIORIDAD?



ANEXO P: DATOS ENCUESTA PREGUNTA: ¿AL MOMENTO DE COMPRAR UN PUZZLE EDUCATIVO PARA SU HIJO, QUE MATERIALES SERÍAN DE SU PREFERENCIA?



ANEXO Q: DATOS ENCUESTA PREGUNTA: ¿CUÁNTOS HIJOS - AHIJADOS Y/O SOBRINOS ENTE 2 Y 7 AÑOS TIENE?



**ANEXO R: DATOS ENCUESTA PREGUNTA: PARA FINALIZAR
AGRADECEREMOS SABER EL PROMEDIO DE INGRESOS DEL
NÚCLEO FAMILIAR**

