



UNIVERSIDAD  
**Finis Terrae**

UNIVERSIDAD FINIS TERRAE

FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS

LICENCIATURA EN CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRACIÓN DE

EMPRESAS ESPECIALIZACIÓN MAGÍSTER EN MARKETING

## **PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE LA EMPRESA TIENPO!**

ALICIA LATORRE DEL PEDREGAL

RICARDO LORES WEASON

Proyecto de Título presentado a la Facultad de Ingeniería de la Universidad Finis Terrae,  
para optar al título de Ingeniería Comercial.

Profesor Guía: Verónica Acevedo Espinosa.

Santiago, Chile

2022

## AGRADECIMIENTOS

Para empezar, quiero agradecer a nuestra profesora guía, Verónica Acevedo, quien con sus conocimientos, experiencia y apoyo nos guió a través las etapas de este proyecto para identificar correctamente y alcanzar los resultados que buscábamos conseguir.

También quiero agradecer a la Universidad Finis Terrae, por brindarme todos los conocimientos, recursos y herramientas durante toda la carrera, para finalmente lograr una investigación exhaustiva de este proyecto. Sin su ayuda, no hubiese podido conseguir estos resultados.

Quiero agradecer a todos mis compañeros, principalmente a mi compañero de proyecto Ricardo Lores, quien me dio todo el apoyo, fortaleza, ánimo y paciencia.

Finalmente agradecer infinitamente a mi familia y darles un abrazo especial, por apoyarme en este largo camino y siempre confiar en mí y mis capacidades.

Gracias a todos.

Alicia Latorre del Pedregal

A mi familia, principalmente a Josefa A., quien fue la primera en confiar e impulsar la idea de estudiar la carrera de Ingeniería Comercial, que durante el pasar de los años fue un pilar fundamental, especialmente en el período de desarrollo del proyecto.

Todo el esfuerzo puesto en este proyecto va en dedicación a Josefa, Ignacia y Jeannette.

Ricardo Lores Weason.

## INDICE

1.	INTRODUCCIÓN .....	8
1.1.	Identificación y Justificación de la idea de negocio.....	9
2.	ANÁLISIS EXTERNO .....	11
2.1.	Análisis PESTEL .....	11
2.2.	Análisis competitivo de las 5 fuerzas de Porter .....	20
3.	ANÁLISIS INTERNO .....	26
3.1.	Cadena de Valor.....	26
3.2.	Factores críticos del éxito.....	30
4.	ESTUDIO DE MERCADO .....	31
4.1.	Posicionamiento de marca.....	31
4.2.	Declaración de posicionamiento de marca.....	32
4.3.	Competidores .....	32
4.4.	Servicios.....	35
4.5.	Estudio del Consumidor.....	36
4.6.	Estimación de demanda.....	40
5.	ANÁLISIS FODA.....	41
6.	DISEÑO ESTRATÉGICO .....	42
6.1.	Misión .....	42
6.2.	Visión .....	42
6.3.	Valores .....	42
6.4.	Objetivos estratégicos .....	43
6.5.	Modelo Canvas.....	43
6.6.	Ventaja competitiva.....	45
7.	ESTRATEGIAS DE MARKETING.....	47
7.1.	Segmentación de mercado.....	47
7.2.	Determinación de mercado meta.....	49
7.3.	Posicionamiento .....	50
7.4.	Selección de concepto .....	50
7.5.	Estrategia de posicionamiento.....	50
7.6.	Marketing mix .....	51
8.	ESTUDIO LEGAL Y REGULATORIO .....	59
8.1.	Creación de la empresa .....	59
8.2.	Comercio Electrónico.....	62
8.3.	Legislación Laboral.....	63
8.4.	Costos legales para la creación de una empresa.....	64
9.	RECURSOS HUMANOS .....	66
9.1.	Estrategia de Recursos Humanos. ....	66

9.2.	Organigrama.....	67
9.3.	Proceso de atracción y mantención de personas .....	69
9.4.	Perfiles.....	70
10.	OPERACIONES .....	73
10.1.	Características de los aspectos operativos.....	73
10.2.	Áreas.....	75
10.2.1.	Flujo y Operación. ....	76
10.3.	Proceso para el vendedor.....	77
10.4.	Proceso para el Comprador. ....	79
10.5.	Elementos claves de los procesos: .....	81
10.6.	Detalle de costos de servicios de operaciones.....	81
11.	FINANZAS .....	82
11.1.	Estrategia financiera.....	82
11.2.	Evaluación de capital de trabajo y caja inicial. ....	86
11.3.	Ingresos y egresos .....	87
11.4.	Préstamo bancario .....	87
11.5.	Evaluación.....	87
11.6.	Evaluación mediante VAN y TIR.....	90
11.7.	Indicadores de rentabilidad .....	91
11.8.	Análisis del punto de equilibrio .....	92
11.9.	Análisis de sensibilización .....	92
12.	CONCLUSIONES .....	97
13.	BIBLIOGRAFÍA.....	99
14.	ANEXOS.....	103
14. Anexo n° 1.	Identificación y Justificación de la idea de negocio .....	103
14. Anexo n° 2.	Análisis ventas de garage online.....	107
14. Anexo n° 3.	Encuesta de comportamiento de compra y venta de artículos usados online. 109	
14. Anexo n° 4.	Estimación de ingreso y ticket promedio de venta: .....	120
14. Anexo n° 5.	Datos utilizados para cálculos del costo capital promedio ponderado. ....	121
14. Anexo n° 6.	CREACIÓN LEGAL DE EMPRESA .....	123
14. Anexo n° 7.	REGISTRO DE MARCA:.....	124
14. Anexo n° 8.	SERVIDOR Y HOSTING.....	126
14. Anexo n° 9.	Plataforma e-commerce SHOPIFY .....	127
14. Anexo n° 10.	CONTABILIDAD .....	128
14. Anexo n° 11.	COMISIÓN ESTANDARIZADA POR TICKET PROMEDIO.....	128
14. Anexo n° 12.	Mapa estratégico .....	129
14. Anexo n° 13.	Variables de proyección .....	131
14. Anexo n° 14.	Explicación de costos .....	134

## ÍNDICE DE FIGURAS.

Figura 1: Resumen Análisis PESTEL - Elaboración propia .....	20
Figura 2: Resumen 5 fuerzas de Porter - Elaboración propia.....	25
Figura 3: Potenciales consumidores - Elaboración propia .....	40
Figura 4: Análisis FODA - Elaboración propia.....	41
Figura 5: Canvas - Elaboración propia.....	43
Figura 6: Segmentación Cliente proveedor - Elaboración propia .....	48
Figura 7: Segmentación Cliente vendedor - Elaboración propia .....	49
Figura 8; Cronograma de gastos Marketing Mix - Elaboración propia .....	58
Figura 9: Resumen de precios marketing - Elaboración propia .....	58
Figura 10: Resumen costos legales - Elaboración propia.....	65
Figura 11: Organigrama empresa - Elaboración propia .....	67
Figura 12: Flujo de operaciones - Elaboración propia .....	76
Figura 13: Costos operacionales - Elaboración propia.....	81
Figura 14: VUCA - BANI.....	82
Figura 15: Tabla retornos esperados - Elaboración propia.....	82
Figura 16: Ventas proyectadas - Elaboración propia .....	83
Figura 17: Ingresos por ventas - Elaboración propia .....	83
Figura 18: Comisión ticket promedio - Elaboración propia.....	83
Figura 19: Costo variable - Elaboración propia .....	83
Figura 20: Costos fijos - Elaboración propia.....	84
Figura 21: Puesta en marcha - Elaboración propia.....	84
Figura 22: Activos - Elaboración propia .....	84
Figura 23: Capital de trabajo - Elaboración propia.....	85
Figura 24: Evaluación de capital de trabajo y caja inicial - Elaboración propia.....	86
Figura 25: Proyección ingresos y egresos - Elaboración propia .....	87
Figura 26: Flujo - Elaboración propia .....	88
Figura 27: Flujo neto - Elaboración propia .....	88
Figura 28: Flujo puro - Elaboración propia.....	88
Figura 29: Flujo inversionista - Elaboración propia.....	88
Figura 30: Datos cálculo WACC.....	89
Figura 31: Beta referencial MELI (fuente: <a href="https://finance.yahoo.com/quote/MELI/">https://finance.yahoo.com/quote/MELI/</a> ).....	89
Figura 32: Beta desapalancado MELI - Elaboración propia .....	89
Figura 33: Beta apalancado TienPo! - Elaboración propia .....	89
Figura 34: Costo de capital - Elaboración propia.....	90
Figura 35: Tasa de descuento - Elaboración propia .....	90

Figura 36: Flujo de proyecto puro - Elaboración propia .....	90
Figura 37: Flujo proyecto inversionista - Elaboración propia.....	91
Figura 38: Punto de equilibrio - Elaboración propia .....	92
Figura 39: Variación demanda 8% - Elaboración propia .....	93
Figura 40: Variación ticket promedio 2% - Elaboración propia .....	94
Figura 41: Variación costo variable 1% - Elaboración propia .....	95
Figura 42: Variación costos fijos 1% - Elaboración propia .....	96
Figura 43. Canales de venta .....	105
Figura 44: Género personas encuestadas.....	109
Figura 45: Edad personas encuestadas .....	110
Figura 46: Ocupación personas encuestadas .....	110
Figura 47: Ubicación personas encuestadas .....	111
Figura 48: Comunas personas encuestadas .....	112
Figura 49: Compra online personas encuestadas .....	113
Figura 50: Comportamiento de compra personas encuestadas .....	113
Figura 51: Conocimiento rubro venta de garage online .....	114
Figura 52: Motivo de selección canal de venta online .....	115
Figura 53: Visibilidad del canal .....	116
Figura 54: Motivo de venta de artículos usados.....	117
Figura 55: Frecuencia de venta de artículos usados .....	117
Figura 56: Cantidad de artículos en venta .....	118
Figura 57: Dinero de la venta .....	118
Figura 58: Motivo de compra de artículos usados .....	119
Figura 59: Frecuencia de compra de artículos usados.....	119
Figura 60: Estimación ingreso ticket promedio de venta - Elaboración propia .....	120
Figura 61: Cotizaciones préstamo bancario .....	121
Figura 62: Valor acción MELI .....	121
Figura 63: Balance MELI.....	122
Figura 64: Plan Hostgator.....	126
Figura 65: Plan Shopif.....	127
Figura 66: Plan Emprende Inteligente.....	128
Figura 67: Mapa Estratégico - Elaboración propia .....	130
Figura 68: Índice de actividad del comercio. Elaboración propia.....	131
Figura 69: Variación mensual índice de actividad - Elaboración propia .....	132
Figura 70: Crecimiento empresa estacionalizado en un año - Elaboración propia .....	132
Figura 71: Actividad económica suavizada - Elaboración propia (Fuente: En base a un cruce de información entre la actividad económica).....	133

Figura 72: Costos totales - Elaboración propia .....133

## **1. INTRODUCCIÓN**

El presente documento indagará acerca del comercio digital, su crecimiento en ventas, los hábitos de consumo y la tendencia de consumo sostenible con el medioambiente. Con la finalidad, de detectar una oportunidad de negocio rentable que satisfaga los deseos de las personas.

Esta investigación tiene por objeto crear una empresa de comercio digital, para luego evaluarla y proyectarla en el tiempo. De esta manera, poder determinar si es viable su implementación en un entorno cambiante y dirigido hacia una economía circular, mediante la reutilización.

## **1.1. Identificación y Justificación de la idea de negocio**

A lo largo del tiempo, el comercio tradicional se ha ido complementando con el comercio online. Sin embargo, en la última década los E-commerce han ido tomando mayor terreno transversalmente.

Adicional a esto, la pandemia intensificó aún más el crecimiento del rubro digital. Este aceleramiento generó un impacto en las conductas de los consumidores, lo que permite que se desarrolle la compra online con despacho a domicilio, por medio de aplicaciones y sitios web con más fuerza. Dado al confinamiento, el medio digital cobró gran relevancia, al punto de “obligar” a los late adopters, como lo son la generación baby boomers, a adaptarse rápidamente al comercio digital.

Lo anterior, hizo colapsar a las empresas por la alta demanda que se generó y a su vez, provocó la necesidad de la gente de adaptar sus hogares para el confinamiento, abriéndose una oportunidad frente a un mercado insatisfecho, lo que ocasionó la necesidad de vender o comprar decoración y equipamiento del hogar, de primera y segunda mano.

Si bien, para esto ya existían plataformas como Amazon, eBay, Yapo.cl, entre otras, éstas son plataformas que debe gestionar la misma persona que vende y realiza toda la operación hasta la entrega del producto.

Es aquí donde se detectó una oportunidad para generar un negocio de venta de garage online, con el objeto que la gente pueda vender de manera fácil y expedita, sin hacerse cargo de la gestión de venta. Esto va a implicar, responder preguntas por el producto, tratar con un sinnúmero de posibles compradores, evitar el riesgo del fraude, robo o estafa, etc. Así como también una oportunidad para el comprador, de encontrar productos de buena calidad a un menor precio y de forma segura.

Con los avances tecnológicos, los nuevos productos y el inicio de una nueva forma de compra y venta, la gente busca tener más opciones de compra, tratando de evitar aglomeraciones de manera presencial y así poder desarrollar el “ vitrineo” desde cualquier parte de donde se encuentre, mediante plataformas web .

Asimismo, las compras o ventas de artículos de segunda mano han tenido un notorio cambio en la manera en la cual se realizan. Si bien, el inicio de estas fueron las ventas de garage en el país de Estados Unidos, donde la gente vendía sus productos en el patio de sus propias casas, ahora hay muchas personas que venden productos en muy buen estado o nuevos, viendo otra forma de poder ganar o recuperar dinero. En otros casos, sucede que las personas compran productos y los revenden para generar una utilidad, pero no pueden cobrar lo mismo que una tienda comercial.

A partir de este fenómeno, algunos se especializaron y pudieron realizar esta modalidad de venta, con fines de lucro, a través de redes sociales. Donde las personas naturales que venden sus bienes, se ven enfrentadas a situaciones incómodas, como por ejemplo, la exposición de sus hogares o su integridad física. Por lo tanto, se puede extraer que la gente busca vender las cosas que ya no usa, pero le falta tiempo, confianza y energía para gestionar la venta.

Además de los beneficios económicos y de seguridad que brinda este sistema de venta de segunda mano, existe la tendencia social de tener conciencia con el medio ambiente, por lo que se busca que los hábitos de consumo avancen desde una economía lineal hacia una economía circular.

Conjuntamente, los consumidores están prefiriendo más los artículos reciclados o Upcycling (elaborar productos desde los residuos de otros). No obstante, esta conciencia también toma relevancia a la hora de comprar artículos de segunda mano, ya que en su esencia evita la producción de nuevos productos, dando una segunda vida a estos bienes.

Por último, esto se refleja además en que el consumidor está teniendo una preferencia por las marcas que se preocupan de valorar el medio ambiente, por sobre otras.

## 2. ANÁLISIS EXTERNO

A continuación, se presentan los factores del entorno que no son controlables por la industria, desde el macroentorno con el análisis PESTEL y el microentorno con el análisis Porter.

### 2.1. Análisis PESTEL

Éste considera los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales.

#### **Factor político**

En el año 2022, Chile se encuentra en un escenario de incertidumbre política, debido al cambio de gobierno y al proceso de redacción de una nueva Constitución para el país.

El actual gobierno es liderado por el presidente Gabriel Boric Font, proveniente del partido Frente Amplio, el cual sigue una ideología social demócrata. Éste atraviesa su tercer mes de gobierno entre críticas y alabanzas. Su primera cuenta pública dio a conocer los anuncios del gobierno, así como otros proyectos que se tienen en cartera. A pesar de esto, el nivel de aprobación del presidente ha sufrido variaciones, que según la encuesta realizada por Cadem<sup>1</sup>, tuvo una caída de 3 puntos con respecto a la última realizada. Por lo cual, en la tercera semana de junio 2022, tiene una aprobación del 40%.

En cuanto al proceso de creación de una nueva Carta Magna, se eligió una asamblea constituyente, producto de la crisis social que enfrentó el país en octubre del año 2019, que tiene como misión redactar una nueva Constitución, la cual será sometida a plebiscito público obligatorio, en el mes de septiembre del presente año.

---

<sup>1</sup> <https://cadem.cl/estudios/plaza-publica-440-9pts-separan-esta-semana-al-apruebo-37-2pts-del-rechazo-46-3pts-17-se-mantiene-indeciso/>

Conforme a las encuestas de la tercera semana de junio de 2022, se muestra una caída de 2 puntos en la votación que aprueba la propuesta de Constitución, llegando a un 37%, frente a la que rechaza la propuesta de la Carta Magna, la cual sube 3 puntos, llegando a un 46%. Sin embargo, se ha visto elevado el porcentaje de indecisos llegando a un 17%.

Finalmente, en ambos temas preocupa la incertidumbre en la que se encuentra el país. Por un lado, encontramos la caída en la aprobación del gobierno del presidente Gabriel Boric y la falta de respaldo político que se está presentando. Por otro, el plebiscito que se encuentra aún en proceso, por lo que no es posible saber qué pasará en Chile bajo este escenario político.

## Conclusión

La inestabilidad política afecta positivamente a la industria de artículos de segunda mano, dado que la gente realiza un consumo más conservador y, por lo tanto, este tipo de artículos participa como una buena alternativa al retail.

Por otra parte, esta inestabilidad hace que los inversionistas menos adversos al riesgo, eviten realizar inversiones e incluso desistan de mantenerse en Chile. A su vez, llegan inversionistas con una mayor disposición al riesgo y, por lo tanto, esperan un retorno muy por encima de la tasa libre de riesgo. Esto podría significar una dificultad para atraer inversionistas a la hora de hacer crecer la industria.

## Factor económico

Las estimaciones del Banco Mundial con respecto a las proyecciones económicas para Chile en el año 2022, se vieron moderadas a un 1,9% de expansión, esto se debió a la reversión en las políticas de estímulo, condiciones financieras más estrictas y la incertidumbre política persistente. Para el año 2023, se espera un alza de sólo un 1,5% y un 2% en el año 2024. <sup>2</sup>

---

<sup>2</sup><https://www.df.cl/banco-mundial-modera-su-panorama-para-el-pib-de-chile-en-2022-y-2023->

[y#:~:text=Ambas%20estimaciones%20significan%20un%20ajuste.8%25%20en%20el%20per%C3%ADodo%20siguiente.](#)

Según el informe de Política Monetaria de marzo del año 2022, elaborado por el Banco Central de Chile, la inflación y la tasa política monetaria (TPM) han ido en aumento durante el primer semestre del año 2022. Las familias son las que se han visto mayormente afectadas por este escenario, debido a que los costos de vida han ido en aumento, producto entre otras cosas, de la guerra entre los países Rusia y Ucrania, lo que ha elevado los precios de las materias primas de los productos. La proyección espera que la inflación alcance la meta del 3%.<sup>3</sup>

El escenario internacional no ha sido favorable, por lo que la economía nacional se expandirá a tasas bajo su potencial en los años 2022 y 2023, con contracciones en el consumo privado y las inversiones.

El producto interno bruto (PIB) del año 2021 alcanzó un 11,7%, siendo una de las recuperaciones más rápidas del mundo, según señala el Banco Mundial. Esto se produjo por el consumo, los retiros de fondos de pensiones y el apoyo fiscal directo que alcanzó un 9% del PIB. El déficit fiscal alcanzó un 7,7% del PIB en el año 2021, debido al gasto y deuda pública, la más alta en 30 años.<sup>4</sup> El Banco Mundial también prevé que el PIB del país se desacelerará en el año 2023 a 0,8%, si es que las exportaciones y las inversiones siguen siendo moderadas.<sup>5</sup>

En abril del año 2022, el Banco Mundial pronosticó un crecimiento país de un 1,9%, pero en su último informe de junio cayó a un 1,7%, debidos a los efectos de arrastre de fuertes crecimientos del consumo.

Según el Índice de Expectativa de Recuperación Deloitte-Cadem, que corresponde al mes de mayo del presente año, el 96% del sector empresarial en Chile cree que la situación económica empeorará en los siguientes 6 meses. En cuanto a la opinión pública, los resultados de la encuesta mostraron que un 64% piensa que la situación económica del país es mala o muy mala. Por lo cual, se concluye que en ambos actores las expectativas han empeorado.

---

<sup>3</sup> <https://www.bcentral.cl/contenido/-/detalle/informe-de-politica-monetaria-marzo-2022>

<sup>4</sup> <https://www.bancomundial.org/es/country/chile/overview#1>

<sup>5</sup> <https://www.emol.com/noticias/Economia/2022/06/07/1063329/banco-mundial-proyeccion-crecimiento-chile.html>

En cuanto a la compra de bienes y servicios, los consumidores también tienen una muy baja percepción sobre la situación económica, evidenciada en los resultados del índice Deloitte-Cadem, con un 68% de los encuestados que declaran ser mala o muy mala.<sup>6</sup>

El nivel de desempleo alcanzó un 7,8% durante el último trimestre móvil (enero a marzo del 2022)<sup>7</sup>, lo que ha significado un alza en la estimación de las personas ocupadas con respecto al año anterior y en las que principalmente se ubican los rubros de comercio, actividades de salud y construcción. A su vez, este índice significa una caída en un 2,6% respecto a los últimos doce meses.

#### Conclusión:

Los precios en las importaciones y las materias primas se han visto afectados negativamente dada la actual pandemia y el conflicto bélico que se está llevando a cabo entre Rusia y Ucrania, lo que ha ocasionado que las personas no quieran incurrir en gastos grandes, por lo que buscan precios más baratos y esto puede afectar positivamente a los artículos de segunda mano.

Ni los consumidores y empresarios están confiados en el actual panorama económico del país, ya que sus expectativas han ido decayendo.

Dado este análisis, de una inflación y un IPC creciente, un índice de desempleo que aún sigue siendo alto y las políticas monetarias con tasas de interés en aumento, resulta un escenario rentable para la industria de artículos usados.

---

<sup>6</sup> <https://cadem.cl/emol-el-96-del-mundo-empresarial-en-chile-cree-que-la-situacion-economica-empeorara-en-seis-meses/>

<sup>7</sup> [https://www.ine.cl/prensa/2022/04/28/la-tasa-de-desocupacion-nacional-fue-de-7-8-en-el-trimestre-movil-enero-marzo-de-2022#:~:text=A%207%2C8%25%20lleg%C3%B3%20a,6%20puntos%20porcentuales%20\(pp.\)](https://www.ine.cl/prensa/2022/04/28/la-tasa-de-desocupacion-nacional-fue-de-7-8-en-el-trimestre-movil-enero-marzo-de-2022#:~:text=A%207%2C8%25%20lleg%C3%B3%20a,6%20puntos%20porcentuales%20(pp.))

## Factor Social

A dos años del denominado estallido social, el presidente Gabriel Boric comprometió grandes reformas, entre las cuales menciona modificaciones en el modelo económico y de pensiones, como también la ampliación de los servicios sociales.

La crisis sanitaria que se ha vivido estos últimos años debido al virus COVID-19, ha significado muchos cambios en todo el mundo y Chile no ha sido la excepción. El país se ha posicionado como el segundo mejor de la zona en cuanto al manejo del virus en términos económicos, dadas las acciones que el gobierno de Sebastián Piñera brindó, como por ejemplo, el Ingreso de Fondos de Emergencia (IFE), los retiros de fondo de pensiones, entre otros.

Tras este tiempo de pandemia y al haber mayor efectivo circulante por las acciones del gobierno mencionadas anteriormente, las personas comenzaron a realizar más compras que lo acostumbrado, por lo que el comercio se adaptó a nuevas formas de comercializar sus productos y servicios, dando como resultado un incremento en las compras online.

Pese a esto, la incertidumbre y desconfianza de la población es muy alta debido a que la pandemia aún sigue estando presente, los precios de los productos cada vez son mayores principalmente por la guerra entre Rusia y Ucrania y la viruela del mono, aumentando la inseguridad de las personas.

Hoy, Chile es el país en el cual más descendió la confianza del consumidor en la economía del país. Las personas, al no existir certeza, tienen temor de realizar grandes compras o inversiones, debido al nivel de inflación incrementada y a que no cuentan con el mismo poder adquisitivo que antes.<sup>8 9</sup>

---

<sup>8</sup><https://www.elmostrador.cl/dia/2022/04/07/ipsos-marzo-2022-chile-es-el-pais-en-el-que-mas-bajo-su-confianza-en-la-economia-a-nivel-mundial/>

<sup>9</sup><https://www.bloomberglinea.com/2022/04/29/chile-confianza-de-consumidores-cae-y-llega-a-minimos-de-2021/>

## Conclusión:

Se concluye que, en virtud de la pandemia, se generó un cambio cultural en la forma de elegir las empresas en las que se consume, donde se prefieren empresas con mayor cercanía a las personas, conciencia ambiental, con tendencia a optar por Pymes y nuevos emprendimientos.

A pesar de que las personas tienen niveles de incertidumbre y el poder adquisitivo ha disminuido, el comportamiento de compra de las personas ha cambiado, lo que resulta favorable para el sector e-commerce.

Finalmente, como resultado de la aceleración tecnológica, la tendencia del consumo online, productos ecológicos y reutilizables, están en aumento en las generaciones de 40 años hacia abajo (generaciones Millenials y posteriores).

Por lo tanto, se considera que los factores socioculturales, afectan positivamente a la industria, haciéndola más atractiva y rentable.

## **Factor Tecnológico**

El Índice de Desarrollo Tecnológico (ITD) realizado por la Cámara de Comercio de Santiago, indica que el nivel de avance tecnológico creció un 2% en el año 2021.

El ITD del país se encuentra en una etapa de transición entre los segmentos con menor evolución digital hacia la madurez.

Desde que se inició la pandemia, las grandes empresas han logrado llegar a una etapa de mayor grado de avance en cuanto a la digitalización y al cambio organizacional, todo esto a originado la adopción de las nuevas tecnologías como, por ejemplo, la venta a través de medios digitales como el e-commerce. Conjuntamente, la tecnología 4.0 como big data, ciberseguridad y el business intelligence son las menos utilizadas.

El sector de servicios es uno de los que tiene el ITD más alto entre el comercio y la industria, con una brecha entre ellos de entre 5 y 7 puntos. La digitalización de los procesos escaló 6 puntos porcentuales en el año 2021, siendo el único driver que creció de forma relevante.

En tecnología, las Pymes y microempresas adoptaron rápidamente el medio e-commerce, creciendo 16 puntos porcentuales.<sup>10</sup>

Por último, la tecnología 5G ya se implementó en el país y las empresas compiten por consolidar su participación de mercado ofreciendo sus servicios mejorados. Las empresas más grandes ofrecen el servicio en una banda de 3.5 GHz y la han desplegado casi la mitad a nivel nacional.

#### Conclusión:

El avance tecnológico en el país afecta positivamente a toda industria que esté vinculada al comercio electrónico, dado que las empresas están evolucionando hacia la madurez de procesos en línea. Lo anterior, puede ser más beneficioso para las grandes empresas por sobre las pequeñas, ya que tienen una mayor capacidad para poder invertir y sacar el mejor provecho a la tecnología. Aún así, esto trae también beneficios a las pequeñas empresas, ya que la tecnología disponible se puede utilizar para crear nuevos proyectos.

#### **Factor Ecológico**

Chile adoptó una agenda compuesta por 17 Objetivos de Desarrollo Sostenibles (ODS) para el año 2030, que se basa en los principios de universalidad, integración, entre otros. Esto abre paso a un compromiso ambiental por parte de los gobernantes, para poder educar a la población y empresas respecto al tema.

---

<sup>10</sup> <https://www.ccs.cl/wp-content/uploads/2021/10/ITD2021-final.pdf>

Según la encuesta publicada por Greenpeace, “Chile, urgencias medioambientales para 2022”, respecto a las preguntas sobre cuáles debieran ser los desafíos medioambientales que debe afrontar el gobierno, la principal preocupación fue la escasez de agua con un 73%, luego la contaminación del aire con un 40%, después la construcción de proyectos industriales en zonas que se consideran de biodiversidad con un 26%, por último, el avance de la minería con su impacto y el de las salmoneras en los mares del sur de Chile con un 24%.<sup>11</sup>

Conjuntamente, indica que sólo un 3% de los encuestados considera que se ha hecho lo suficiente en el país en términos del medio ambiente y el 90% siente que es una alta prioridad el cuidado del medio ambiente en los próximos años. Por último, la encuesta concluye que 9 de cada 10 chilenos piensa que la crisis climática los afectará directamente y, el 94% de ellos, considera que es una emergencia para el país.

Como resultado de la COP26, realizada el año 2021, Chile se comprometió con el cambio climático y modificó la Ley Marco de Cambio Climático, el 13 de junio de 2022, con el objeto de cumplir la meta de neutralidad de carbono al año 2050.

#### Conclusión:

De acuerdo con las políticas medioambientales que Chile tiene establecidas, y dado que la industria de artículos de segunda mano no manufactura productos, se puede considerar un aporte a las normas de reutilización, ya que no se generan desperdicios ni contaminación ambiental sustanciales, contribuyendo a su vez con la neutralidad de carbono.

---

<sup>11</sup><https://www.greenpeace.org/chile/noticia/issues/bosques/encuesta-urgencias-ambientales-para-chile-2022-rechazo-a-dominga-y-escasez-de-agua-deben-ser-las-prioridades-del-proximo-gobierno-segun-los-chilenos/#:~:text=La%20organizaci%C3%B3n%20ambientalista%20Greenpeace%20public%C3%B3,y%2094%25%20la%20considera%20una>

## **Factor Legal**

En el ámbito legal, en el mes de mayo del año 2022 se aprobó la Ley 21.360, que estableció el aumento del salario mínimo en Chile, llevándolo en primera instancia de \$350.000 a \$380.000. Luego de esto, aumentará a \$400.000 en el mes de agosto y a comienzos del año 2023, se aumentarán \$10.000 en el caso que la inflación supere el 7%.<sup>12</sup> Esta Ley, también considera un aporte mensual compensatorio, para hacer frente a los aumentos de precio de la canasta básica de alimentos, la cual se irá ajustando mes a mes en base a la inflación anualizada, extendiéndose hasta el mes de diciembre del año 2023.

Conjuntamente, entre los meses de mayo y junio, se dará un subsidio a las Mipymes de \$22.000 por cada trabajador y a partir de agosto del mismo año, uno de \$26.000. Asimismo, en instancias en que el IPC supere el 7%, el aumento será de \$32.000 entre enero y marzo de 2023.

Conjuntamente, se analiza un proyecto de disminución de la jornada laboral de 45 a 40 horas. La cual, actualmente se encuentra en estudio.

Por último, es importante mencionar la Ley de Inclusión del delito de receptación al catálogo de delitos bases de la Ley 20.393, el cual sanciona a quien conociendo su origen o no pudiendo menos que conocerlo, tenga en su poder, transporte, compra, venta, transforme o comercialice especies que provengan de hurto, robo, receptación, apropiación indebida y/o hurto de animales. Asimismo, el delito de receptación sanciona las conductas negligentes de quienes adquieren o poseen dichos bienes.

---

<sup>12</sup>

<https://www.gob.cl/noticias/400-mil-pesos-desde-agosto-enterate-de-los-detalles-del-historico-aumento-del-sueldo-minimo/#:~:text=%C2%BFEn%20cu%C3%A1nto%20subir%C3%A1%20el%20sueldo.%24410.000%20desde%20enero%20de%202023.>

## Conclusión:

De acuerdo con lo anterior y a los aumentos en los salarios mínimos, esto representa una oportunidad para la industria, ya que las personas tendrán mayor poder adquisitivo y esto beneficia al rubro de los artículos de segunda mano.

Dada la naturaleza de la industria, es que legalmente se debe poner especial atención y cuidado a la protección de los datos de los consumidores y proveedores, así como también, la forma en que se tratan los artículos para no caer en el delito de receptación u otros que menciona la Ley 20.393.

## Resumen Análisis PESTEL

	Escenario	Oportunidad para la Industria
<b>Político</b>	Incertidumbre	Medio
<b>Económico</b>	Inestable	Alto
<b>Social</b>	Evolución: Cambio de paradigma	Alto
<b>Tecnológico</b>	En avances	Medio
<b>Ecológico</b>	Desafiante	Alto
<b>Legal</b>	Estable	Nulo

*Figura 1: Resumen Análisis PESTEL - Elaboración propia*

## 2.2. Análisis competitivo de las 5 fuerzas de Porter

Se analiza el atractivo y rentabilidad de la industria de venta de productos de segunda mano mediante las 5 fuerzas de Porter, Esto permitirá revelar si el sector es verdaderamente atractivo, lo que ayudará a anticipar los cambios positivos y negativos en la estructura del sector antes de que se hagan evidentes.

## **Amenaza de nuevos entrantes: ALTA**

1. **Economías de escala inexistente:** La industria no maneja economías de escala, dado que no está constituida por empresas productoras, más bien son empresas y personas que venden productos usados y, por lo tanto, no gozan del beneficio de poder distribuir sus costos fijos entre más unidades, ni exigir mejores condiciones con los proveedores. Por esta razón, tampoco existe el goce de los beneficios de escala, donde los compradores tienen una mayor preferencia por las empresas grandes y ya posicionadas.
2. **Bajos costos para los clientes por cambiar de proveedor:** El costo para el cliente por cambiar de proveedor es muy bajo en cuanto a producto, ya que son artículos de segunda mano donde la calidad de ellos varía, lo que está altamente condicionado vinculado al precio, el cliente toma decisiones de compra donde siente que hay una verdadera oportunidad.
3. **Requisitos de capital nulos:** El costo de capital para entrar en la industria es muy bajo. ya que cualquier persona natural, con un computador e internet, puede acceder a las plataformas de venta online de artículos usados e insertarse en la industria.
4. **Ventajas de los actores establecidos:** Los actores establecidos de mayor tamaño como Amazon, eBay, Mercado Libre o Yapoc.cl, cuentan con la ventaja de avance tecnológico y experiencia acumulada, que están altamente relacionado con su trayectoria y perfeccionamiento a lo largo del tiempo. Por lo que su magnitud de ventas, sustenta la implementación de softwares. Sin embargo, se consideran alcanzables por nuevos actores que puedan ingresar.
5. **Represalias esperadas:** Los actores establecidos tienen poco poder de establecer represalias contra nuevos entrantes. Quien fija los precios son los vendedores de artículos usados. Por lo tanto, una de las acciones que pudiera esperarse de los más grandes, es aumentar su inversión en publicidad o tomar acciones que fidelicen a sus clientes. Sin embargo, como se mencionó anteriormente, el costo de cambio para los clientes es bajo, al punto que pueden utilizar todas las plataformas de venta en simultáneo.

Por lo anterior, se considera que las barreras de entrada son muy bajas y en razón de ello, la amenaza de nuevos entrantes es muy alta.

### **Poder de negociación de los proveedores: ALTO**

Existen distintas clasificaciones de proveedores para esta industria. Por ejemplo, aquellos que prestan servicios a las empresas (son aquellos que distribuyen e implementan softwares y servicios de comunicación tradicional o digital,) o los servicios de bodegas, transporte, entre otros, los cuales son relevantes para la operación del servicio hacia el cliente final. Sin embargo, el actor principal para la existencia del negocio es también un cliente. Lo anterior, se debe a la esencia de la industria de venta de productos usados, la cual requiere de un cliente que desea vender y a su vez, es quien provee a la empresa de los productos que ésta vende. Conforme a lo expuesto, es que este análisis de negociación de proveedores se realizará únicamente sobre este último, es decir, el cliente que vende.

#### **1. Dependencia del sector: BAJA (aumenta poder de negociación)**

Dado que se trata de personas naturales que buscan vender sus artículos de segunda mano, tienen un alto grado de dependencia hacia la industria para sus ingresos, pero baja dependencia hacia una empresa específica dada la gran cantidad de competidores en el mercado.

#### **2. Costos de cambio: BAJO (Aumenta el poder de negociación)**

Tanto para el proveedor como para los participantes de la industria es bajo, ya que existe gran variedad de plataformas que ofrecen un servicio similar y como consecuencia, pueden usar de forma simultánea a todos los actores del mercado que existan para vender su producto.

### 3. **Productos diferenciados:** BAJO (Disminuye poder de negociación)

No existe diferenciación relevante de los productos que puedan ofrecer como proveedor, por lo que la industria puede prescindir de uno de ellos si el producto no cumple con las características.

### 4. **Amenaza de integración:** ALTO (Aumenta poder de negociación)

Debido a las bajas barreras de entrada al sector, existe una alta amenaza de integración por parte del proveedor.

#### **Poder de negociación de los clientes (ALTO)**

Sólo se analizará desde los clientes compradores, ya que los clientes proveedores de productos ya fueron evaluados en el punto anterior, debido a su característica de proveedor.

- a. **Volumen de compradores:** En la industria existe un alto volumen de compradores, lo cual se traduce en una disminución de poder de negociación del cliente para la industria de venta de artículos de segunda mano.
- b. **Productos estandarizados:** Al ser una industria que ofrece artículos de segunda mano, se trata de productos usados y con desgaste. Por lo que su variedad y diferenciación, depende de lo que ofrezcan los proveedores. Por lo tanto, el poder negociador del comprador es alto, ya que siempre puede encontrar un mejor precio por el mismo producto usado, o bien, siempre existe la alternativa de comprarlo nuevo.
- c. **El costo por cambio:** Alto poder de negociación, producto que el costo por cambio es nulo. Cuando el cliente busca un producto, puede navegar con facilidad por todas las plataformas de manera simultánea y elegir el producto que mejor se adapte a su necesidad y relación precio - oportunidad.

- d. Sensibilidad al precio:** Es un comprador sensible al precio, dado que los productos que compran no son diferenciados. Si el precio del producto se acerca demasiado a la versión nueva, inmediatamente es considerado caro y el desempeño del producto, al ser usado, tiene consecuencias limitadas.

### **Amenaza de Sustitutos (ALTO)**

Se entiende como producto sustituto a *“todo aquel que cumple la misma función, o similar, que los productos del sector”*. En esta ocasión, los productos sustitutos resultan ser los mismos en su versión nueva y actualizada de la marca origen, por lo tanto, la industria del retail es un sustituto fuerte y agresivo para la industria de productos de segunda mano. Tiene un nivel de amenaza alta, ya que es quien determina el precio máximo de los productos que vende el sector y tiene un atractivo trade-off de relación precio desempeño, que los participantes del sector nunca podrán alcanzar, porque es una variable que no pueden controlar, dado que el producto depende del uso y cuidado que le dio el proveedor antes de ponerlo a la venta.

### **Rivalidad entre los competidores existentes (Alto-positivo)**

Es un sector aún en crecimiento, con una alta variedad de competidores de distintos tamaños, donde la mayor participación de mercado en Chile se concentra en las plataformas como Mercado Libre, Amazon y Yapo, quienes están altamente comprometidos con sus negocios y son líderes.

Ahora bien, la factibilidad de una competencia de precios es poco probable, ya que el valor de los productos los fijan los proveedores y las comisiones están asociadas a los variados servicios, calidad, confianza e innovación de cada participante. Sin embargo, se está frente a una alta rivalidad, debido a la cantidad de competidores, sustitutos, una gama de productos idénticos y el bajo costo de cambio de proveedor. Ahora bien, se considera una rivalidad positiva, ya que cada competidor busca satisfacer las necesidades de distintos segmentos de consumidores con distintas combinaciones de productos, servicios, prestaciones e identidad de marca.

## Resumen 5 fuerzas de Porter

	GRADO	RENTABILIDAD
Amenaza nuevos competidores	Alto	Alta
Poder de negociación proveedores	Alto	Media
Poder de negociación clientes	Alto	Media
Amenaza de sustitutos	Alto	Baja
Rivalidad	Alto positivo	Positiva

*Figura 2: Resumen 5 fuerzas de Porter - Elaboración propia*

### 3. ANÁLISIS INTERNO

Se realiza mediante la cadena de valor y los factores críticos de éxito.

#### 3.1. Cadena de Valor

Se realiza el análisis mediante las actividades primarias y secundarias. Las primarias, se consideran las principales actividades en la logística de entrada (almacenamiento y operaciones) y logística de salida (marketing / ventas y servicio / post venta de la empresa); y las secundarias, corresponden a infraestructura de la organización, recursos humanos, desarrollo tecnológico y compras.

##### a. Actividades primarias

La empresa TienPo! no fabrica productos, ya que se trata de un negocio gestor de servicios. Por lo cual, se identifican los siguientes puntos:

- Logística de entrada:

Atraer proveedores de productos que buscan vender sus pertenencias, para generar un stock de productos que ofrecer a los clientes compradores.

- Operaciones:

Al ser productos usados/terminados, la operación de la empresa se centra en la mantención de la plataforma, donde se expondrán los productos de los proveedores y el servicio de gestión de venta, de la siguiente manera;

- Asesoría al proveedor en la definición de precio.
- Subir los productos a la plataforma con sus fotografías y sus respectivos detalles o fallas declaradas. A saber, descripción del producto, precio, medidas, etc.

- Gestión de venta de los artículos del proveedor, resolviendo dudas y consultas de potenciales compradores respecto al producto en venta, como son; el estado del producto, detalles, fallas, entre otros.

- Almacenamiento:

El almacenamiento para este negocio es la actualización del catálogo virtual. Se realiza virtualmente a través de la plataforma de la empresa, debido a que los productos se almacenan en las instalaciones de cada proveedor, por lo cual:

- El costo de bodegaje y el buen estado del producto lo asume el proveedor.
- No existe costo de traslado al almacenamiento.
- Se almacenan las imágenes y descripciones de los productos en la plataforma y se actualizan mensualmente.

- Logística de salida:

Esta abarca lo siguiente:

- Cuando el cliente compra un producto, el pago a proveedor es retenido hasta recibir el OK por parte del cliente, por concepto de “producto recibido” y acorde a la “calidad declarada” del producto en cuestión.
- Una vez realizada la transacción de compra, la empresa pone en contacto al proveedor con el cliente para coordinar la entrega del producto.
- Entrega de producto: El cliente es el responsable de gestionar el retiro del producto, coordinar la fecha y hora con el proveedor. Los costos adicionales no los gestiona la empresa.
  - Comunidad de servicios complementarios: La empresa facilita un listado con sugerencias de fletes y otros servicios como tapicería, instalación, limpieza y

reparación, etc. Sin embargo, la empresa no se hace responsable de lo que pueda suceder en la relación con el prestador sugerido y el cliente.

- El proceso finaliza con el cliente recibiendo el producto conforme. En caso de no conformidad, debe declararlo de forma inmediata.

- Marketing y ventas:

Al ser una plataforma digital, las estrategias de marketing y ventas tendrán en primer lugar, un principal foco en las herramientas de comercialización online, con fuerte inversión publicitaria en motores de búsqueda, redes sociales y sitios de referencia. En segundo lugar, se pondrá especial atención en la comunicación mediante estrategias de relaciones públicas, como participación en plataformas de apoyo a emprendimiento que apoye a la visibilidad del negocio y Joint Venture con partners o empresas donde se pueda ofrecer el servicio como complemento.

- Servicio y post venta:

- Servicio:

Un servicio personalizado de atención ágil, de calidad y confiable, mediante un seguimiento al cliente en todo el proceso de compra o venta.

- Servicio de postventa:

Se conforma por:

- Evaluación del servicio mediante encuestas de satisfacción al cliente.
- A través de la base de datos, es decir, mantener informado a clientes y proveedores con las novedades de la empresa, además del aporte que realiza en torno a materia medio ambiental y la economía circular.

## **b. Actividades secundarias**

### - Infraestructura de la organización:

No se requiere de una gran infraestructura, por ser un negocio que se maneja de manera online. Su funcionamiento es ejecutado de forma remota.

Los departamentos que funcionarán en la empresa son: Administración, Marketing y Ventas, Back Office y Gestión.

### - Recursos Humanos:

La empresa contrata al personal más calificado para dar la mejor atención a los clientes y proveedores. Ellos serán el principal apoyo de la empresa y los que día a día realizarán las ventas de los productos.

### - Desarrollo tecnológico:

La empresa trabaja constantemente en el mejoramiento continuo de las plataformas. La base del negocio es la tecnología, por tanto, lo más importante es mantenerse actualizado y al día en la página web, redes sociales y motores de búsqueda.

### - Compras:

Se adquieren diversas herramientas para publicitar y promocionar la empresa e incrementar la visibilidad de esta, para las actividades de marketing y promoción.

## RESUMEN CADENA DE VALOR

Actividades Secundarias	<b>Infraestructura</b>	No usa instalaciones. Funciona con computadores conectados a internet.				
	<b>Desarrollo tecnológico</b>	Actualización continua de la plataforma en base a nuevas herramientas y tendencias.				
	<b>Administración y RRHH</b>	Foco en las capacidades y calidez de las personas.				
Actividades Primarias	<b>Logística de entrada</b>	<b>Operaciones</b>	<b>Almacenamiento y distribución</b>	<b>Logística de salida</b>	<b>Mercadotecnia y ventas</b>	<b>Servicio</b>
	Atraer proveedores de productos.	Mantenimiento de la plataforma.	Es responsabilidad de los clientes en la relación vendedor - comprador.	- Transacción segura. - Liberación de contactos. - Comunidad de servicios complementarios	- Fuerte inversión en medios digitales. - Relaciones públicas. - Alianzas y joint ventures.	- Servicio ágil, de calidad y confiable. - Evaluados por el cliente. - Mantenimiento de cartera post venta.

### 3.2. Factores críticos del éxito

En este punto, se detallan las actividades clave de la empresa para el éxito de ésta, en orden de relevancia:

- **Gestión de Marketing:** Atraer proveedores y compradores. Lo anterior, mediante el branding y posicionamiento en los distintos canales online y offline. Con el objeto de visibilizar la marca, dar a conocer las características del servicio y los productos, así como los beneficios en torno a la acción sustentable.
- **Agilidad de respuesta:** Corresponde a la eficacia del servicio en cuanto al tiempo de respuesta frente a los clientes, puesto que, si el servicio se desarrolla de manera poco ágil, puede incidir negativamente en la venta. Adicionalmente, corresponde al perfecto funcionamiento de la plataforma.
- **Fidelización y profundización de la relación con proveedores y clientes:** Lograr comprometer a los vendedores, de manera que la empresa sea considerada en próximos

eventos, además de lograr que refieran positivamente frente a otros prospectos. De la misma manera, se realiza con los compradores, quienes también se pueden transformar en potenciales vendedores.

- **Actualización tecnológica constante:** La empresa se sustenta a través de su plataforma, por lo tanto, es crítico que funcione de manera óptima.
- **Medios de pago:** Facilita las opciones en las que el cliente puede pagar a la hora de comprar un producto, disminuyendo los obstáculos en el proceso final de adquisición.

## 4. ESTUDIO DE MERCADO

Es necesario analizar el entorno mediante el posicionamiento de marca y la declaración de este mismo, sus competidores, los servicios asociados y el respectivo estudio de los consumidores.

### 4.1. Posicionamiento de marca

Los clientes son personas que no tienen mucho tiempo, desconfiados, buscan comodidad y buen trato. Buscan soluciones y respuestas rápidas.

TienPo! se hace cargo de todo el proceso de venta para que el cliente no deba preocuparse de nada más que recibir el dinero, o bien, retirar su producto. Por otra parte, ayuda a reinvertir el dinero y de esta forma, fomentamos la economía.

Los clientes tienen muy poco tiempo, por lo que buscan a alguien que les ayude en la venta de sus artículos y aquí está TienPo! para poder ayudarlos a aliviar esa carga que muchas veces es pesada y engorrosa. A su vez, potencia el ahorro y ofrece poder reinvertir ese dinero.

Por otro lado, la competencia ofrece el mismo tipo de servicio que la empresa, venta de artículos de segunda mano. Además, algunos de ellos también ofrecen el servicio de ir a domicilio a tomar fotos y medidas por un cargo adicional y otro porcentaje de comisión. También, existen

algunas diferencias en cuanto al tipo de productos que ofrecen, ya que, en algunos casos, se venden artículos de precios inferiores. Actualmente son los mayores competidores para la empresa.

#### **4.2. Declaración de posicionamiento de marca**

La plataforma se preocupa de toda la gestión e-Commerce de los artículos de segunda mano, para que el cliente pueda mantener su rutina, confiando en que la empresa realizará la gestión de venta. Por lo que el cliente puede optimizar su tiempo y ganancias sin preocupación alguna. A diferencia de otras empresas, la compañía también ofrece la posibilidad de reinvertir el dinero y así pueda obtener mayores ganancias.

#### **4.3. Competidores**

Los principales competidores de la empresa TienPo! son:

- Loquero.
- Venta de Garage.
- El Entretecho.
- Easy Garage Sales.
- Gran Venta Garage.

Características de los competidores.

Actualmente en la industria, el nicho de ventas de garage online, está en plena introducción y crecimiento, debido que no existe ningún competidor con poder de mercado que logre diferenciarse de sobremanera, los servicios que ofrecen son similares y la calidad de estos aún está en vías de mejoramiento. A continuación, se describen algunos de los competidores más reconocidos entre las “venta de garage online”.

➤ Lo Quiero venta de garage

Se creó en el año 2020, es decir, en plena pandemia. Tiene casi 26.000 seguidores. Además, tienen otra página donde venden accesorios. Sus horarios son de lunes a viernes de 10:00 a 22:00 horas, sábados y domingos de 10:00 a 20:00 horas.

Sus comisiones varían entre 15% y 20% según el monto de venta (15% sobre \$100.000, 20% menos de \$99.000. Mínimo venta \$30.000).

➤ El Entretecho

Creada en el año 2018. Es una empresa que ofrece, a través de Instagram, el corretaje de venta de variados productos como muebles, electrodomésticos, artículos de decoración, productos infantiles, entre otros, con la característica de ser usados, seminuevos o incluso sin uso.

Esta empresa gestiona la relación entre vendedores y compradores, donde el vendedor envía su producto con requerimientos específicos (medidas, materialidad, entre otros), la empresa los publica y resuelve todas las dudas que la clientela pueda tener. El comprador sólo debe salir para retirar su producto en la dirección indicada por el Entretecho.

Actualmente realiza más de 600 intercambios mensuales y se declaran una alternativa que potencia la economía circular a través de la promoción de la reutilización de productos y la reducción de desechos.

Tiene más de 52.000 seguidores y una página web donde se pueden realizar compras con tarjetas de crédito y débito. También cuentan con El Entretecho Kids.

Trabajan de lunes a viernes de 9:00 a 20:00 horas y sábados de 9:00 a 13:00 horas.

Su sistema de comisión es de 20%, con un mínimo valor de venta de \$12.000.

➤ Easy Garage Sales

Es una de las primeras empresas en Chile en introducir el concepto “*Ventas de Garage Online*”, en el año 2016, con el objetivo inicial de ofrecer un servicio de visita al hogar, fotografías y poner precios a todos los productos que se quieran vender de un hogar, para subirlos a una plataforma y ponerlos a la venta. Su Fundadora, Sofía Herrera Díaz, recién logra formalizar la empresa a mediados del 2021. Su principal canal de operaciones son las redes sociales, mayormente por Instagram. Toma pedidos a lo largo de todo Chile, pero concentra la mayor parte de su tráfico en la Región Metropolitana.

Hoy se enfoca en vender de todo, es decir, desde tecnología, decoración, antigüedades, hasta ropa y chucherías, siempre y cuando estén en muy buen estado.

Actualmente, cuenta con un ingreso por venta mensual promedio superior a los \$30.000.000 y cobra una comisión variable por el monto de la venta entre el 12% y 20% (20% de \$1 a \$99.999, 15% de \$100.000 a \$999.999, 12% de \$1.000.000 o más).

Tienen casi 29.000 seguidores, trabajan de lunes a viernes de 10:00 a 20:00 horas.

➤ Gran Venta Garage

Es una empresa que se creó en julio del año 2020, con la necesidad de las personas por renovar sus espacios por la situación pandémica. Esta genera, vía streaming, recorridos por hogares mostrando los productos, evidenciando precio, medidas, materialidad, etc. A medida que va avanzando el recorrido, los productos van apareciendo en la plataforma donde el comprador puede seleccionar el artículo, la forma de pago y el despacho.

Se pueden realizar compras con tarjetas de crédito y débito. Trabajan de lunes a viernes de 10:00 a 22:00 horas, sábados y domingos de 10:00 a 16:00 horas

Su sistema de comisión es del 15% en todos los artículos que vende.

#### 4.4. Servicios

Estos son los siguientes:

- **Gestión de venta de artículos de segunda mano:** El cliente envía las fotos de el o los productos que necesita vender, la información que se le requiere es la siguiente:
  - La descripción y características del producto.
  - El estado de éste, junto con las medidas.
  - Precio de venta, incluyendo la comisión por el servicio.
  - Comuna de retiro.
  - Datos de contacto.
  
- **Compra de artículos:** El cliente puede comprar los artículos que la empresa tiene a través de su página web y aplicación móvil.
  
- **Inversión con partners:** La empresa mantendrá convenios con instituciones financieras, a saber; Fintual u otros socios, la cual pone a disposición del cliente la posibilidad de reinvertir el dinero de la venta.
  
- **Otros servicios:** La empresa tiene una red de servicios con recomendación. Por ejemplo, fletes, tapicerías, instalaciones, limpieza, electricistas, etc. Lo que facilitará y dará al cliente un proceso completo de cierre de compra-venta.

## **4.5. Estudio del Consumidor**

### **Objetivo general de la investigación.**

Conocer los hábitos y tendencias de consumo respecto del uso de la compra y venta de artículos usados por internet, de esta manera poder identificar oportunidades comerciales y determinar las características que sustenten el enfoque del proyecto.

### **Objetivos específicos.**

- Identificar las motivaciones tras la compra y venta de artículos usados online.
- Entender en qué situaciones los clientes compran y venden.
- Sondear qué realizan con el dinero de la venta de artículos online.
- Reconocer las categorías de mayor relevancia para los compradores y vendedores.

### **Justificación y delimitación de la investigación.**

La investigación tiene una justificación práctica, con el fin de generar información válida para dar sustento al desarrollo del proyecto bajo concepto Venta de Garage Online.

La investigación estará delimitada a tratar con fuentes de información primarias y secundarias, enfocándose en hombres y mujeres, mayores de 18 años de edad, con acceso a internet, de un estrato socioeconómico medio alto (abc1c2), que viva en Chile e idealmente en el sector oriente o centro de la Región Metropolitana.

Esta investigación se sustentará en la etapa concluyente, con el fin de confirmar o descartar las creencias de fuentes secundarias, empresas que han decidido colaborar con este proyecto (empresas como “LO QUIERO” y “Easy Garage Sales”), mediante la cuantificación de los criterios asociados al objetivo de la investigación.

### **Selección fuentes de datos primarios.**

Para la investigación concluyente, se utilizarán fuentes de información primaria por medio de encuestas online, a través de la herramienta Google Form, la cual se seleccionará por el método de muestreo estratificado, mediante la ubicación geográfica, grupo socioeconómico, sexo y edad.

### **Metodología.**

- **Tipo de estudio:** Estudio cuantitativo, en base a muestra estratificada por ubicación geográfica, grupo socioeconómico, sexo y edad.
- **Grupo objetivo:** Hombres y mujeres, mayores de 18 años, con acceso a internet, de un estrato socioeconómico medio alto (abc1c2), que viva en Chile e idealmente en el sector oriente o centro de la Región Metropolitana.
- **Método / Procesamiento muestreo:** Encuestas online, por medio de Google form, en base a un cuestionario estructurado con preguntas de selección múltiple y dicotómicas.
- **Entrevistas / fecha realización:** Las 164 encuestas fueron realizadas entre el 11 y 21 de abril de 2022.

### **Resultados generales:**

- Un 73,1% son mujeres.
- Un 49,4% tienen entre 31 y 40 años.
- Un 80% de los usuarios son profesionales.
- Un 93% se ubica en la Región Metropolitana.
- Se concentran en un 80,9% en comunas de ingreso económico medio alto.
- Un 84% ha comprado y/o vendido artículos usados por internet.
- Las categorías “Muebles” y “Decoración” dentro de las 4 principales con un 52,4% y 40,9% respectivamente.
- Un 63,4% conocen o han escuchado hablar de las ventas de garage online.
- Un 76,8% no conoce o nunca ha usado la venta de garage online.
- Los motivos para preferir el servicio de venta de garage online son: La rapidez con que se vende, la seguridad de tener un intermediario y la facilidad del proceso de venta.
- Un 76,9% conoce las ventas de garage a través de las redes sociales.

### **En cuanto a los vendedores:**

- 74% de las personas decide vender para liberar espacio.
- Un 53,8% vende para renovar lo que ya tiene.
- Un 73,1% tiene una frecuencia de venta de al menos 1 vez al año.
- Un 21,2% vende con una frecuencia de al menos 4 veces al año.
- Un 64% vende solamente lo que ya no necesita y no aprovecha de juntar más artículos para vender.
- Un 66,3% utiliza el dinero de la venta para adquirir artículos nuevos o en consumo de servicios recreacionales.
- Un 27,9% utiliza el dinero de la venta para el ahorro o inversión.

### **En cuanto a los compradores:**

- 71,2% está motivado por encontrar artículos más baratos que en las grandes tiendas de retail.
- 32,7% está motivado por encontrar algo único.
- Un 50% compra al menos 1 vez al año.
- Un 35,6% compra al menos 4 veces al año.

### **Observaciones concluyentes del estudio.**

Con el estudio fue posible determinar que el target más fuerte son mujeres de entre 31 y 50 años de edad, profesionales, ubicadas en las comunas ingreso económico medio alto, con interés en vender o comprar muebles y decoración para sus casas. Este perfil preferirá los servicios del concepto “venta de garage online” por la percepción de rapidez con la que se vende, la seguridad que brinda tener un intermediario y la facilidad del proceso de venta.

Con la encuesta fue posible evidenciar que es una industria que está en la fase de crecimiento, ya que aún no está posicionada en el grupo objetivo, donde el 76,8% nunca ha usado el servicio.

Por otra parte, es posible identificar una razón relevante que podría motivar el uso de este servicio, el cual sería abordando el tema de la economía circular. Esto se logra evidenciar mediante la incongruencia de los encuestados que dicen estar muy conscientes con el aporte que genera la compra y venta de artículos usados a la economía circular, pero el comportamiento habitual parece ser el de vender para liberar espacio y comprar un artículo nuevo. En otras palabras, son conscientes de una economía circular, pero realizan prácticas de economía lineal.

El estudio presentado permite hacerse una idea y cuantificar de manera tentativa.

Por el tamaño de la muestra el estudio no es estadísticamente significativo, pero permite tomar decisiones relevantes para la implementación del negocio.

#### 4.6. Estimación de demanda

Se estima en base a la información del Censo 2017, el cual tuvo 17.574.003 personas censadas. De esta misma fuente, el 51,1% son mujeres, 26,1% tienen entre 31 y 49 años, 14,4% son profesionales, 13,8% corresponden al GSE ABC1; donde AB corresponde a 1,5%, C1A al 6% y C1B al 6,4%. De este mismo perfil para estimar la demanda, se utilizan las ponderaciones del estudio de consumidor para definir hábitos de consumo, donde 84,8% compra y/o vende artículos usados online, 73,1% vende al menos una vez al año y 85,6% compra entre 1 y 4 veces al año.

Los potenciales consumidores son 39.420.

Población	17.574.003
Mujeres	51%
31 y 49 años	26,10%
Profesionales	14,40%
ABC1	13,80%
Vende y compra usado online	84,80%
Potencial demanda	39.420

Figura 3: Potenciales consumidores - Elaboración propia

## 5. ANÁLISIS FODA

A partir del análisis externo e interno presentado anteriormente, se expone el cuadro estratégico de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del entorno para el proyecto.

	FACTORES INTERNOS	
	FORTALEZAS (+)	DEBILIDADES (-)
	<ol style="list-style-type: none"> <li>Servicio optimizado de gestión de venta que involucra darle facilidad, comodidad y confianza al cliente en sus ventas.</li> <li>Compromiso con la reinserción de productos al mercado.</li> <li>Comunidad colaborativa con proveedores de distintos servicios.</li> <li>Gestión de venta personalizada.</li> <li>Personal calificado con experiencia</li> <li>Conocimiento del mercado de ventas de productos usados.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Marca sin posicionamiento</li> <li>Dificultad de reacción para cubrir una demanda explosiva</li> <li>Modelo de negocio fácilmente replicable.</li> </ol>
FACTORES EXTERNOS		
OPORTUNIDADES (+)	FORTALEZAS (+) / OPORTUNIDADES (+) ESTRATEGIA	DEBILIDADES (-) / OPORTUNIDADES (+) ESTRATEGIA
<ol style="list-style-type: none"> <li>Alta sensibilidad del consumidor al precio y calidad.</li> <li>Tendencia de consumo consciente con el medio ambiente</li> <li>Consumo digital al alza a nivel mundial.</li> <li>Nuevas tecnologías para el consumo digital.</li> </ol>	<p><b>Posicionar estratégicamente la empresa en la mente de los clientes.</b></p> <p><b>Concentrarse en dar un buen servicio para la venta y post venta.</b></p> <p><b>Optimización de la plataforma continuamente.</b></p>	<p><b>Foco en la calidad del servicio.</b></p> <p><b>Estrategia de marketing agresiva.</b></p> <p><b>Contratación esporádica de personal part time.</b></p>
AMENAZAS (-)	FORTALEZAS (+) / AMENAZAS (-) ESTRATEGIA	DEBILIDADES (-) / AMENAZAS (-) ESTRATEGIA
<ol style="list-style-type: none"> <li>Exigencia del mercado a lo inmediato</li> <li>Facilidad de entrada de nuevos competidores.</li> <li>Baja lealtad de proveedores y clientes</li> <li>Nuevas leyes laborales de sueldo mínimo y jornada laboral.</li> </ol>	<p><b>Servicio ágil de atención y asesoría.</b></p> <p><b>Estructura de trabajo horizontal, colaborativa para generar una atención dedicada.</b></p> <p><b>Alianzas estratégicas para el incentivo del ahorro e inversión a largo plazo.</b></p>	<p><b>Desarrollo y mantención de cartera de clientes y proveedores.</b></p> <p><b>Facilitar el proceso de compra mediante diferentes medios de pago.</b></p>

Figura 4: Análisis FODA - Elaboración propia

## **6. DISEÑO ESTRATÉGICO**

### **6.1. Misión**

Para TienPo! renovar no significa nuevo, sino sentirse como nuevo. Nuestra misión es gestionar la conexión entre quienes quieren vender sus pertenencias que ya no usan con sus nuevos dueños. De esta manera, ayudamos a darle una segunda oportunidad a los productos, para que sean aprovechados como si fuera la primera vez.

Porque sabemos que renovarse es parte de un proceso para sentirse como nuevo.

### **6.2. Visión**

Creemos que las pertenencias de la gente valen igual o más que un artículo nuevo, lo cual significa una oportunidad para cambiar el modelo de “botar lo que tengo porque quiero algo nuevo” y con ello disminuir el impacto medio ambiental. Estamos para reinventar el modelo de compra, manteniendo y mejorando el estilo de vida.

### **6.3. Valores**

Valoramos el tiempo de nuestros clientes y estamos en la constante búsqueda de optimizar nuestros procesos para entregar un servicio de calidad que esté a la altura de la confianza de nuestros clientes.

## 6.4. Objetivos estratégicos

### Objetivo General

Lanzar un negocio rentable que tenga como actividad principal reinsertar al mercado productos fuera de la economía y volverlos a hacer circular, por medio del incentivo a la reutilización, y así colaborar con la economía circular.

### Objetivos específicos

1. Obtener al menos un 7% del mercado en el primer año.
2. Alcanzar un total de ventas de 2.870 artículos en el período de evaluación.
3. Generar una utilidad igual o superior a 1 en el primer año.

## 6.5. Modelo Canvas

Mediante este modelo, se presenta un resumen estratégico del modelo de negocio.

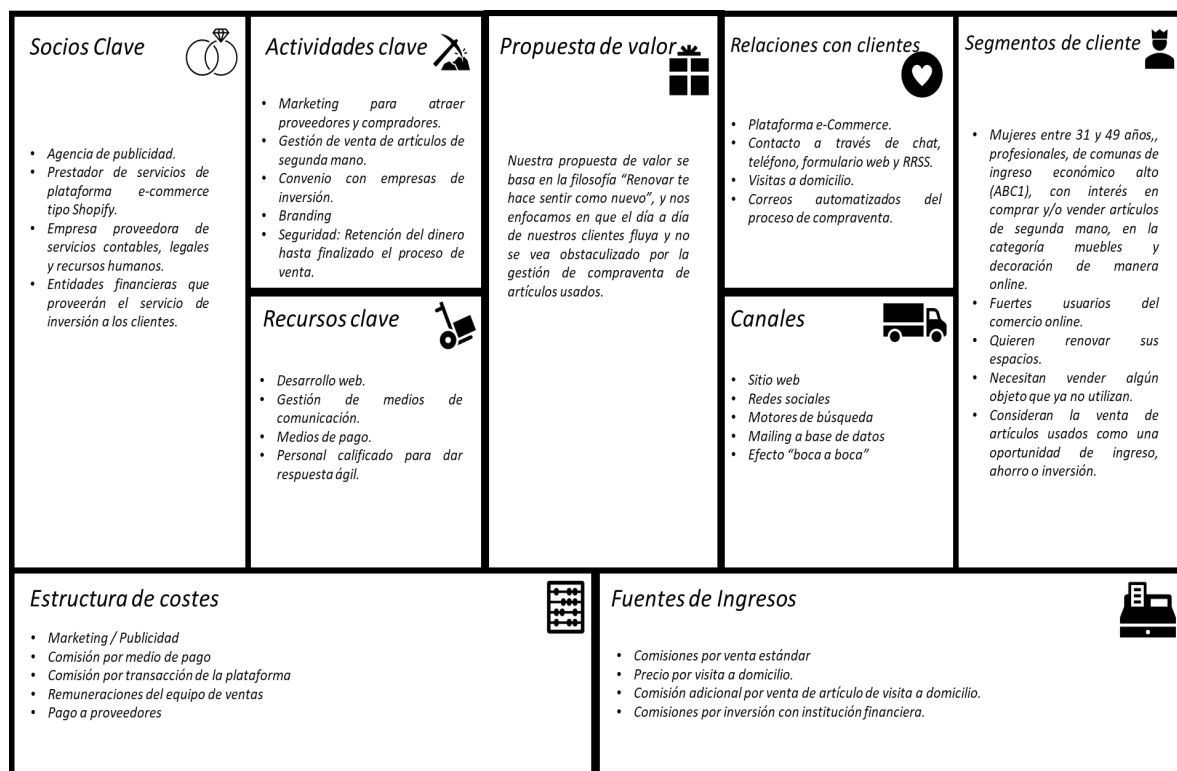


Figura 5: Canvas - Elaboración propia

**Segmentos de cliente:** Son mujeres entre 31 y 49 años, profesionales, de comunas de ingreso económico alto (ABC1), con interés en comprar y/o vender artículos de segunda mano, en la categoría muebles y decoración de manera online. Son fuertes usuarios del comercio online y buscan renovar sus espacios. En consecuencia, necesitan vender algún objeto que ya no utilizan, por lo que consideran la venta de artículos usados como una oportunidad de ingreso, ahorro o inversión.

**Propuesta de valor:** La propuesta de valor se basa en la filosofía “Renovar te hace sentir como nuevo”, y se enfoca en que el día a día de nuestros clientes fluya y no se vea obstaculizado por la gestión de compraventa de artículos usados.

**Canales:** Los canales donde se promueven los servicios que brinda la empresa, son principalmente el sitio web, las redes sociales, motores de búsqueda, el mailing a bases de datos y el efecto boca a boca.

**Relaciones con los clientes:** La interacción con los clientes se da a través de la plataforma e-Commerce que la empresa tiene en su página web, como así también el contacto con un ejecutivo por medio de un chat web, teléfono, formulario web y redes sociales. También se realizan visitas a domicilio y correos automatizados del proceso de compraventa.

**Fuentes de ingresos:** Los ingresos perciben a través de las comisiones que genera por la venta de las pertenencias de los clientes, el precio por las visitas a domicilio, las comisiones de esas visitas, además de las comisiones generadas por el trabajo en conjunto con las entidades financieras.

**Actividades claves:** Las estrategias diferenciadoras del negocio son el marketing para atraer proveedores y compradores, la gestión de venta de artículos de segunda mano, convenio con empresas de inversión y branding. Además, se brinda seguridad en la retención del dinero hasta finalizado el proceso de venta.

**Recursos claves:** La compañía cuenta con una plataforma de venta segura y confiable, con personal capacitado y dedicado. Gestión de medios de comunicación, medios de pago y desarrollo web.

**Socios claves:** La agencia de publicidad es el socio más importante, así como lo son también los prestadores de servicio de plataformas, las entidades financieras, los prestadores de servicios contables, recursos humanos y legales.

**Estructura de costos:** La generación de costos se vincula principalmente a través de los gastos en salarios, marketing y publicidad, comisiones por medio de pago, comisiones por transacciones de la plataforma y el pago a proveedores.

## 6.6. Ventaja competitiva

Está definida en varios elementos fundamentales:

**Experiencia en el negocio:** Previo a la creación de la empresa, uno de los socios trabajó participativamente con una de las empresas de venta de garage creadas durante la pandemia, lo que permitió adquirir un conocimiento del negocio e identificar sus respectivos puntos de dolor. De esta manera, la experiencia en el rubro se transforma en una ventaja competitiva para adelantar problemas y oportunidades del negocio.

**Experiencia en publicidad y marketing:** Existe experiencia previa por parte de uno de los socios en el ámbito de publicidad y marketing en variados rubros, lo que permite una ventaja competitiva en el tratamiento de imagen de marca, posicionamiento, conceptualización, canales de comunicación y experiencia de usuario.

**Comunidad de servicios:** La empresa cuenta con una comunidad que permite conectar servicios y proveedores, probados y aprobados, relacionados con su operación. De esta manera se genera una sinergia entre el servicio de la empresa, los servicios externos y los clientes, mejorando la experiencia de estos últimos. Lo anterior, permite al cliente contactar directamente con proveedores de flete, restauración, asesoría de diseño, entre otros. Esta red pretende ayudar a la

comunidad en todos sus aspectos, vinculando y potenciando el valor de las pertenencias para la reinsertión al mercado y favorecer la economía circular.

**Alianzas con entidades financieras:** La empresa facilita la conexión entre clientes y entidades financieras para incentivar el ahorro e inversión, de manera que las personas puedan invertir el dinero de la venta de sus pertenencias en fondos mutuos en base a su objetivo de ahorro y su perfil de riesgo. Esto no tiene ningún costo para las personas, ya que la comisión es cobrada a la entidad en la que el cliente decida invertir. De alguna manera la empresa está ayudando a asegurar una mejor vejez, o un colchón para futuros gastos de las personas.

**Alcances:**

Inicialmente la empresa apuntará a realizar sus servicios en las comunas de Lo Barnechea, Las Condes, La Reina, Providencia, Vitacura y Ñuñoa, de la ciudad de Santiago.

Sin embargo, la plataforma es un servicio que puede extenderse fácilmente a nivel nacional, por lo que el proyecto en medio y largo plazo, podría extenderse a lo largo del país y posiblemente a otros países.

En anexo se encuentra más complemento a esta información con el Mapa Estratégico.

## **7. ESTRATEGIAS DE MARKETING**

### **7.1. Segmentación de mercado**

Los datos expuestos a continuación fueron extraídos de los resultados del censo 2017, el estudio de mercado realizado específicamente para este proyecto y estimación de ingreso y ticket promedio de venta a partir información recopilada con “Lo quiero” y “Easy Garage Sales” (ver anexo X). Al ordenar, analizar y realizar cálculos, se han obtenido las cifras que se explican a continuación:

En relación con la estimación de demanda, la cual se determinó en función del mercado nacional, es decir, la cantidad de mujeres profesionales del estrato socioeconómico medio alto (ABC1), entre 31 y 49 años, que venden y compran artículos usados online en Chile, corresponde a 39.420. A lo que se aplican los siguientes filtros en los que se hará foco en el inicio del proyecto:

#### **Por región:**

Se elige la Región Metropolitana por ser la con mayor concentración de población a nivel nacional, donde existen 7.112.808 habitantes, correspondiente a un 40,5% de la población total.

#### **Preferencia de categoría en muebles y decoración:**

Del estudio de mercado se logró obtener que un 52,4% tiene preferencia por la categoría muebles y 40,9% por decoración. Considerando que son categorías altamente relacionadas, para el cálculo se consideró el promedio entre ambos para obtener el respectivo ponderador, resultando en un 46,7%.

### **Hábito de venta de pertenencias online:**

Como resultado del estudio de mercado, el hábito de venta de una vez al año es de un 73,1%, 4 veces al año 21,2%, 12 veces al año 3,8% y 52 veces al año 1,9%. Lo que da un hábito de venta promedio ponderado de 3 veces al año, es decir, 0,25 veces al mes.

### **Hábito de compra de pertenencias online:**

En base al estudio de mercado, el hábito de compra de una vez al año es de un 50%, 4 veces al año 35,6%, 12 veces al año 9,6% y 52 veces al año 4,8%. Lo anterior se calcula mediante un promedio ponderado que da como resultado un hábito de compra de 5,5 veces al año, es decir, 0,467 veces al mes.

### **Disposición de compra:**

Dado que las categorías de muebles y decoración involucran un amplio espectro de productos, los cuales poseen valores que pueden variar entre \$5.000 y \$2.000.000 o más, el cálculo de la disposición de compra fue realizado en base al ticket promedio de venta del registro histórico de “Easy Garage Sales” y “Lo Quiero”. La cifra de dicho ticket promedio es de \$115.864.

<b>SEGMENTACION CLIENTE PROVEEDOR</b>	
<b>MERCADO CHILE</b>	39.420
<b>REGION METROPOLITANA</b>	15.965
<b>MERCADO POTENCIAL</b> (personas con capacidad de venta 46,7%)	7.456
<b>MERCADO REAL ANUAL</b> (dispuestos a vender 3 veces al año)	22.367
<b>VALOR MERCADO REAL ANUAL (\$)</b> (Mercado real * ticket promedio \$115.864)	\$2.591.555.336

*Figura 6: Segmentación Cliente proveedor - Elaboración propia*

SEGMENTACION CLIENTE COMPRADOR	
MERCADO CHILE	39.420
REGION METROPOLITANA	15.965
MERCADO POTENCIAL (personas con capacidad de compra 46,7%)	7.456
MERCADO REAL ANUAL (Dispuestos a pagar 5,5 veces al año)	41.007
VALOR MERCADO REAL ANUAL (\$) (Mercado real * ticket promedio \$115.864)	\$4.751.184.783

Figura 7: Segmentación Cliente vendedor - Elaboración propia

## 7.2. Determinación de mercado meta

En la primera etapa de vida, en la cual se basa este proyecto, la empresa segmenta a sus clientes por las características anteriormente mencionadas; mujeres profesionales del estrato socioeconómico medio alto (ABC1), entre 31 y 49 años, que venden y compran artículos usados online en Chile, ubicados en la Región Metropolitana y con preferencias en las categorías de muebles y decoración.

### El público objetivo TienPo! se divide en 2 segmentos:

- **“Sin tiempo” (vendedor):** Es quien va a contratar los servicios de TienPo! para facilitar y agilizar el proceso de venta de sus pertenencias. Posee las características de tener un artículo que quiere vender, pero no tiene tiempo para realizar la gestión de venta.
- **“A tiempo” (comprador):** Es aquel grupo objetivo el cual presenta un interés por encontrar lo que anda buscando comprar por medio de la plataforma de TienPo!.

### 7.3. Posicionamiento

Dado que es una empresa que aún no está puesta en marcha, no existe posicionamiento. A continuación, se diseña el concepto a transmitir hacia los clientes, con el fin que estos perciban la diferencia respecto a la competencia que ofrece TienPo!.

### 7.4. Selección de concepto

Renovar es sentirse como nuevo. El nombre de la empresa es un llamado a la acción, como diciendo “Ya es tiempo de...”. El concepto tiene el ambicioso objetivo de crear un nuevo hábito en las personas, más consciente con el bienestar del entorno y el medioambiente.

Debido a que el mundo de hoy tiene arraigado el concepto de “Renovar” como el hecho de comprar algo nuevo. Sin embargo, para TienPo!, renovar es lo que te hace sentir como nuevo y más todavía si se es parte de la acción del cambio.

### 7.5. Estrategia de posicionamiento

Esta se basará en 4 pilares:

1. **Marca TienPo!:** El foco de este pilar es posicionar fuertemente la marca en los consumidores, con el fin de lograr una recordación. Es TienPo! de renovar, es TienPo! de sentirse como nuevo.
2. **Características del servicio:** Consiste en describir el funcionamiento del servicio, en qué consiste y los beneficios para el vendedor y comprador. Si te falta tiempo, tienes TienPo!
3. **Producto:** Además de publicar los productos para lograr que estos sean vendidos, este pilar busca incluir en la comunicación, tanto en la promoción, publicidad, o descripción del

producto, el efecto positivo en el medio ambiente y las comunidades, resultante de realizar compras por medio de esta modalidad.

4. **Acción sustentable:** En conjunto con los otros dos pilares, éste potencia el llamado a la acción, de hacer algo por un desarrollo sustentable y amigable con el medioambiente, apoyando a las comunidades. Es TienPo! de actuar, cambiar, mejorar, ayudar, etc.

## 7.6. Marketing mix

### a. Producto / servicio:

Se divide según el segmento vendedores o compradores:

**Vendedores:** Para este segmento el producto es el servicio de asesoría y gestión de venta de sus pertenencias, el cual comienza con el ingreso del producto a vender a la plataforma para ponerlo a disposición de potenciales compradores, para luego realizar la gestión de venta y finalmente facilitar la información de contacto para la última interacción entre comprador y vendedor, que sería la entrega del producto, el cual viene asociado con la liberación del dinero al vendedor.

Las etapas del servicio son las siguientes:

1. El cliente ingresa al sitio web y llena formulario de ingreso del producto de manera manual o bajo la asistencia de un ejecutivo. En el formulario se especifica si el dinero de la venta la requiere en dinero o en inversión a largo plazo con institución financiera.
2. En caso de necesitar mayor asistencia para la venta del o los productos, la empresa ofrece una visita con costo adicional para realizar el proceso de clasificación, definición de precio y fotografía de los productos.
3. Se publica el producto en la plataforma, quedando a disposición de potenciales compradores.

4. Cuando un comprador realiza el pago, se contacta al vendedor para confirmar si aún está el producto a la venta. De ser así, se liberan los contactos para la posterior coordinación entre comprador y vendedor para la entrega o despacho.
5. Una vez retirado el producto por el comprador, se libera el dinero a la opción elegida en el paso 1.
6. Se envía correo de evaluación del servicio.

**Compradores:** Para este segmento, los productos estarán en una plataforma de fácil usabilidad y correctamente categorizados, permitiendo una mejor experiencia de navegación.

Las etapas del servicio son:

1. Cliente ingresa navega por al sitio hasta que encuentra un producto que le guste.
2. Luego puede realizar todas las consultas pertinentes con un ejecutivo de la empresa
3. Una vez que decide comprar, procede a realizar el pago online y se le envía un correo electrónico informando que su pedido está siendo procesado, debido a que se está confirmando el stock del producto con el vendedor. Además, se le informa que su dinero está a salvo con nosotros y que no será liberado al vendedor hasta que reciba conforme su producto.
4. Si el producto es aprobado por el vendedor, se libera por un correo electrónico los datos del vendedor para que se pongan en contacto, y así puedan coordinar el retiro del producto. En caso de que el vendedor rechace la venta, se le envía un e-mail al comprador informando que lamentablemente su producto ya no está disponible y que su dinero será reembolsado a la brevedad.
5. Una vez retirado conforme el producto, se libera el pago al vendedor.
6. Se envía un correo de evaluación del servicio.

El producto posee las siguientes garantías:

1. El dinero es retenido por la empresa, por lo que ambos actores pueden estar tranquilos de que la transacción será completamente segura.

2. El comprador puede rechazar la compra hasta la última instancia, la recepción del producto, si es que considera que el producto no está en las condiciones declaradas.
3. Para devolución de producto posterior al recibimiento conforme, la empresa hará de intermediario para conciliar de la mejor manera el caso. Sin embargo, es plena decisión del vendedor si procede o no la devolución. En caso de que alguno de los actores sea sorprendido actuando de mala fe, la empresa se reserva el derecho de evaluación de los actores como comprador o vendedor.

**b. Precio:**

El precio del producto es fijado en relación con el valor de mercado, considerando el buen estado de este y fijando como máximo valor el precio del producto nuevo restándole el 19% por concepto de IVA, en caso de que cumpla con características semejantes a lo que ofrece el retail. Si el producto no tiene comparación con el retail, se procede a una evaluación especial. El valor del artículo es evaluado y aprobado entre la empresa y el vendedor, debiendo considerar en este el 20% de comisión.

En caso de que el cliente decida tomar el servicio de visita, este debe pagar un valor de \$50.000, sólo para Región Metropolitana, más un 5% de comisión adicional por producto vendido, quedando entonces en un 25%. El valor de la visita estará sujeto a un mínimo de productos y lejanía de la visita.

En caso de que el cliente tome la opción de que su dinero sea invertido, se le cobra un 20% de comisión por la venta. A la institución financiera donde se realiza la inversión, se le exige el 1%<sup>13</sup> del saldo promedio que mantengan durante el primer año.

Si el cliente decide tomar ambos servicios, de visita y de inversión, se considera un monto de \$50.000 + 25% de comisión por venta de cada artículo + el 100% de comisión cobrada por la institución financiera durante un año.

---

<sup>13</sup> <https://ayuda.fintual.cl/es/articles/4312271-cuanto-gano-por-invitar-a-alguien>

Otras estrategias de precio se podrán considerar según la contingencia del día a día.

### **c. Canales de distribución (Plaza)**

La plataforma digital, o sitio web, es el único canal de distribución para la venta de los productos. Debido que el almacenamiento, retiro o despacho de los productos son plena responsabilidad de la relación entre el comprador y vendedor.

El sitio web cuenta con un registro de usuario para poder facilitar el historial y seguimiento de las ventas o compras del propio usuario, su mensajería y la disponibilidad de los productos que ha mostrado interés.

En un futuro se podría considerar una tienda física, pero es algo que debe evaluarse una vez superada la fase del proyecto.

### **d. Promoción:**

Para la difusión y promoción de los servicios de la empresa se establece una estrategia de inversión de inserción al mercado, lo que significa un alto monto inicial en los primeros 3 meses y los siguientes asociados a una mantención, con foco digital para los cuales se definen los siguientes partners y medios:

- Encargado o Agencia de publicidad:

Será el proveedor que realiza toda la gestión creativa y comunicacional para promover los productos y servicios de la empresa, mediante los distintos medios que se definen en este documento, basándose en los 4 pilares de posicionamiento definidos; **marca, características del servicio, acción sustentable y producto**. Se considera un valor mensual de lanzamiento de \$500.000 y \$300.000 de mantención.

- Redes sociales:

Son canales económicos con alto nivel de difusión para clientes vendedores y compradores. El objetivo de las redes sociales es generar tráfico al sitio web, además de cumplir con el posicionamiento deseado de la marca. Las principales redes sociales por utilizar son Instagram y Facebook. En la fase de lanzamiento (los primeros 3 meses), la inversión será de \$200.000 mensuales. En la fase de mantenimiento será de \$60.000.

- Motores de búsqueda:

Para los motores de búsqueda se utilizará la herramienta de Google ADS, el cual se configura en 2 tipos de campaña diferentes, para el cual se considera una inversión inicial de \$200.000 mensuales para la etapa de lanzamiento y \$60.000 en la fase de mantenimiento. Dependiendo del éxito de esta herramienta, los valores podrían variar en la fase de mantenimiento.

**Campañas de búsqueda:** Permite publicar anuncios en toda la red de resultados de búsqueda de Google. Puede mostrar anuncios a las personas que busquen activamente en línea los productos y servicios que la empresa ofrece.

**Campañas display:** Es un formato publicitario online utilizado para el posicionamiento de marca, o bien el reforzamiento de algún producto seleccionado, en el que los anuncios se muestran en forma de banners en las páginas de destino. En su forma más básica, estos banners son una combinación de imágenes y texto.

- E-mail marketing:

El objetivo de esta herramienta es poder automatizar las comunicaciones del sitio del proceso de compra y venta que se definen en el siguiente capítulo de operaciones, además de acciones de remarketing, también se utilizará para hacer envíos mensuales con novedades y noticias enfocados en los 4 pilares de comunicación.

**Mailing a través de Shopify:** Cuenta con herramientas de optimización y automatización basadas en datos para empresas que desean crecer más rápido:

- Envíos mensuales de correo electrónico.
  - CRM de marketing.
  - Asistente Creativo.
  - Creador de sitios web.
  - Dominio.
  - Páginas de destino y formularios.
  - Plantillas para correo electrónico y páginas de destino.
  - Creador de recorridos de clientes.
  - Imagen corporativa personalizada.
  - Pruebas A/B.
  - Asistencia técnica ininterrumpida (24/7) por correo electrónico y chat.
  - Creador de recorridos de clientes + Punto de ramificación.
  - Optimización del tiempo de envío.
  - Redireccionamiento conductual.
  - Plantillas personalizadas.
  - Contenido dinámico.
- Sitio web:

**Plataforma Shopify:** Es un servicio de plataforma e-commerce que incluye en su plan de servicio todo lo necesario para comenzar sitio web, desde implementación hasta seguimiento de ventas y medios de pago. El valor de este es de \$80.000 mensuales + 1% de la transacción.

**Chat en web Twak.to:** Es un plugin de chat en vivo para WordPress con el que se puede ofrecer soporte en tiempo real a los clientes. Es la segunda herramienta de chat en vivo para WordPress, más utilizada en el mundo actualmente. Con ventajas como revisar el historial de chat, analizar el rendimiento y multidispositivo, desde el computador y móvil. El costo inicial es de \$0.

**WhatsApp:** Canal de comunicación adicional y alternativo para la atención de clientes en la asistencia de compra o venta a través del sitio.

- Relaciones públicas:

Participación en plataformas de apoyo al emprendimiento, que ayuden a la visibilidad del negocio. A saber:

- Start ups.
- Work café.
- Corfo.

Joint Venture con partners o empresas donde se pueda ofrecer nuestro servicio como complemento. A saber:

- BetterFly.
- Inmobiliarias.
- Corredores de propiedades.
- Airbnb.
- Portal inmobiliario.

Programa Mix de Marketing:

	MES											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Agencia de publicidad lanzamiento	■	■	■									
Redes Sociales Lanzamiento	■	■	■									
Motores de búsqueda Lanzamiento	■	■	■									
Agencia de publicidad				■	■	■	■	■	■	■	■	■
Redes Sociales				■	■	■	■	■	■	■	■	■
Motores de búsqueda				■	■	■	■	■	■	■	■	■
Plataforma y mailing SHOPIFY	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Chat web	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Whatsapp	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Comisión plataforma SHOPIFY	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Comisión estandar	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Comisión adicional por servicio de visita	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Precio de visita a domicilio	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Comisión por inversión en institución financiera	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Figura 8; Cronograma de gastos Marketing Mix - Elaboración propia

Cuadro resumen de valores:

Tipo	Item	Valor	Frecuencia
Egreso	Agencia de publicidad lanzamiento	\$ 500.000	3 meses
Egreso	Redes Sociales Lanzamiento	\$ 200.000	3 meses
Egreso	Motores de búsqueda Lanzamiento	\$ 200.000	3 meses
Egreso	Agencia de publicidad	\$ 300.000	mensual
Egreso	Redes Sociales	\$ 60.000	mensual
Egreso	Motores de búsqueda	\$ 60.000	mensual
Egreso	Plataforma y mailing SHOPIFY	\$ 80.000	mensual
Egreso	Chat web	\$ -	mensual
Egreso	Whatsapp	\$ -	mensual
Egreso	Comisión plataforma SHOPIFY	1%	por venta
Ingreso	Comisión estandar	20%	por venta
Ingreso	Comisión adicional por servicio de visita	5%	por venta
Ingreso	Precio de visita a domicilio	\$ 50.000	por venta
Ingreso	Comisión por inversión en institución financiera	1%	por venta

Figura 9: Resumen de precios marketing - Elaboración propia

## 8. ESTUDIO LEGAL Y REGULATORIO

### 8.1. Creación de la empresa

Según el Código del Comercio, sus Leyes complementarias y modificatorias, para formalizar legalmente la creación de una empresa, se puede hacer mediante distintos tipos sociedades y formas de creación. En cuanto a los tipos de sociedad, estas pueden ser; Sociedades Anónimas Abiertas o Cerradas, Sociedad de Responsabilidad Limitada, Sociedad En Comandita, Sociedad por Acciones, entre otras. En relación a las formas o medios para la creación de ésta, se puede elegir la forma tradicional, la cual consiste en grandes rasgos en; contratar un abogado que redacte la constitución de sociedad elegida, protocolizar el extracto llevándola ante el Notario Público respectivo, inscribirla en el Registros de Comercio pertinente y publicarla en el Diario Oficial, entre otros trámites, o regirse mediante la Ley N° 20.659, que “Simplifica el régimen de constitución, modificación y disolución de las sociedades comerciales” y utilizar el sistema denominado “Tú empresa en un día”, el cual es económico, sencillo y eficaz, puesto que consiste en el solicitante debe ingresar a la página web del Registro de Empresas y Sociedades, determinar el tipo de sociedad que se creará y complementar los datos solicitados en ella. Se tiene que hacer presente, que ambas formas de creación son igualmente válidas, por lo que sólo va depender la voluntad los miembros de la empresa.

En cuanto al proyecto de empresa TienPo!, se determinó como tipo la Sociedad por Acciones (SpA), la cual con fecha 5 de junio de año 2007, se publicó la Ley N.º 20.190, que modificó el Código de Comercio, creando este tipo de sociedades, fijando las condiciones y requisitos que se deben cumplir para su constitución.

Conforme al artículo 424 del Código de Comercio, se entiende como Sociedad por Acciones (SpA): “Una persona jurídica creada por una o más personas cuya participación en el capital es representada por acciones”.

Se determinó acogerse a este tipo societario, ya que posee diversas ventajas sobre las demás sociedades, las cuales regirán en la estructura y vida de la empresa TienPo!. Se trata de un tipo

societario que cuenta con mucha flexibilidad y simpleza para su creación, especialmente en ámbitos relativos a su constitución, administración, incorporación y salida de socios, venta de acciones, entre otros.

Sus principales características y ventajas son:

- **Versatilidad en su estructura:** Tal como lo indica su definición legal, este tipo de sociedad puede ser creada por una o más personas, por lo que si la empresa se constituye con una persona, pueden ingresar nuevos socios sin mayores trabas. Además, puede sufrir modificaciones en estructura inicial, las cuales son más simples de realizar que en cualquiera otra sociedad, puesto que se harán conforme los estatutos que serán acordado por sus socios accionistas.
- **Compra y venta de acciones:** Esta se puede realizar de manera mucho mas versátil que respecto a otras sociedades, ya que los socios son libres de cederlas sin dificultades legales. Conjuntamente no restringe la entrada o salida de accionistas.
- **Facultades de Administración:** Tiene una administración libre, lo que permite tener una gestión simple o compleja. De esta manera, la administración de TienPo!, podría recaer en alguno de los socios, en varios de estos o incluso un tercero.
- **Objeto social:** La sociedad puede tener más de un objeto, es decir, puede dedicarse a varias actividades económicas, pero estos deben estar determinados claramente en su constitución.
- **Marco legal:** Los derechos y obligaciones de este tipo de sociedad, se rigen por sus propios estatutos y por las normas del Párrafo 8° del Título VII del Libro II del Código de Comercio. En todo aquello no regulado por estos, se rige supletoriamente por las normas de las sociedades anónimas, siempre que estas no sean contrarias a su naturaleza.
- **Régimen tributario:** Se regirán por lo que determinen sus estatutos, pero supletoriamente se aplica lo relativo a las sociedades anónimas cerradas.
- **Responsabilidad:** Los socios son responsables hasta el monto de sus respectivos aportes, mecanismo tal que permite resguardar el patrimonio propio de los socios con respecto a las deudas contraídas por la empresa TienPo!.

- **Nombre de la sociedad:** Este puede ser cualquiera, siempre que no esté inscrito en el Registro de Marcas, pero deberá concluir con la expresión “SpA”.
- **Capital social:** Se fija de manera detallada en el estatuto, el cual debe estar dividido en un número determinado de acciones, las que deben estar a nombre de personas naturales o jurídicas.

Mencionado lo anterior, se extrae que se eligió esta figura societaria, debido a que TienPo!, busca la incorporación de socios en un futuro e incrementos del capital social, lo que mediante esta alternativa de sociedad flexible se puede implementar de manera expedita, considerándose una buena alternativa para los efectos que quiere lograr la empresa TienPo!.

En cuanto a la forma de constitución, se determinó que su formalización legal, se realizaría mediante la Ley N° 20.659, es decir, por medio del sistema denominado “Tú empresa en un día”, debido a que la creación es más simple y económica que la tradicional, lo que derivaría a abaratar los costos iniciales de la empresa TienPo!. Además, se establecen los siguientes requisitos:

- **Personas naturales:** Deben ser mayores de 18 años o menores adultos (hombre desde 14 años y mujer desde 12 años) con autorización especial conferida por la justicia ordinaria, y tener RUN.
- **Personas jurídicas:** Deben tener RUT y firmar el representante legal que haya sido designado.

Una vez completados los datos solicitados en la página Web, se debe firmar la constitución, la cual se puede hacer electrónicamente, mediante firma electrónica avanzada o, en caso contrario, acudir a una Notaría todos los socios.

Asimismo, se debe indicar que la empresa manejará información relativa a nombres, direcciones, números telefónicos, imágenes de perfil de redes sociales, correos electrónicos, cédulas de identidad, números de cuentas bancarias con relación a los métodos de pago entre otros, los que son considerados datos personales tanto de los compradores y vendedores. Por lo que se deberá tener presente y ajustarse a la Ley 19.628 sobre Protección de la Vida Privada o Protección

de Datos de Carácter Personal, lo que se traducirá primeramente en desarrollar una acabada política de privacidad que verse sobre esta materia, en el cual se establecerá un registro computarizado de esos datos.

Respecto al Régimen tributario, este tipo de sociedad se registrará por un régimen Renta atribuida, donde los accionistas de la empresa TienPo! deberán tributar por la totalidad de las rentas generadas por la sociedad. En el cual, además de pagar el Impuesto de Primera Categoría con una tasa del 25%, permite que los socios utilicen la totalidad del valor pagado en primera categoría como crédito contra los impuestos finales. Se determinó este tipo de régimen, puesto que es el recomendado para las empresas pequeñas como TienPo!, puesto que requiere mayor liquidez.

En relación con la regulación tributaria, los accionistas deberán concurrir al Servicio de Impuestos Internos y solicitar el inicio de actividades, antes de transcurrido dos meses desde su constitución, solicitando su RUT. Además, deberá llevar contabilidad completa, puesto que, en base a sus rentas, como se mencionó anteriormente, deberá pagar Impuesto Anual de Primera Categoría y mensualmente, deberá pagar IVA según las reglas generales.

## **8.2. Comercio Electrónico**

Como la empresa TienPo!, es una empresa que va a desarrollar sus actividades en forma electrónica, se debe tener en cuenta el Reglamento de Comercio Electrónico, dictado por el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. El cual es aplicable a las empresas que ofrecen bienes o servicios en el comercio electrónico a través de plataformas propias o de terceros y al artículo 30 de la Ley 19.496, Establece Normas Sobre Protección de los Derechos de los Consumidores.

La empresa TienPo!, va a dar cumplimiento a este reglamento y a la Ley de protección del consumidor, dando a conocer de manera pública y detallada, indicando las dimensiones, color, peso, material, cuidados del producto etc.; de forma clara y visible los precios de los bienes que vendan, de manera que los clientes tengan el derecho de elegir libremente antes de cerrar el trato.

### **8.3. Legislación Laboral**

Para el caso de la empresa TienPo!, será necesario establecer una relación laboral con algunos de los trabajadores de la compañía, como son los jefes de áreas y ejecutivos.

Para este efecto y haciendo mención al Código del Trabajo, los contratos de trabajo que la empresa deba redactar se enmarcarían dentro del capítulo número IX llamado “Del Trabajo a Distancia y Teletrabajo”, el artículo 152, quarters G, H, I, J, K, L, M y O.

La modalidad de trabajo del equipo de TienPo! será home office, donde podrán trabajar desde sus domicilios o desde las oficinas de coworking que la empresa tendrá en convenio de arriendo para estos efectos. Se estipularán los horarios y días de trabajo para prestar los servicios, siempre procurando mantener una actitud cordial y de calidad, respetando los periodos de desconexión digital.

Los equipos de trabajo serán brindados por la empresa, los cuales serán de responsabilidad única y exclusiva del trabajador.

El personal externo que trabaje en conjunto con TienPo!, no será responsabilidad legal ni laboral de la empresa, por lo que no corresponderá realizar un contrato de trabajo con ellos.

La empresa mantendrá un contrato de prestación de servicios de terceros, quienes serán los encargados de estos contratos, sus remuneraciones, entre otros.

En el caso de los socios estratégicos, que en este caso son las instituciones financieras encargadas de reinvertir el dinero de los consumidores, no se contará con un contrato de trabajo, sino con un convenio entre empresas.

#### 8.4. Costos legales para la creación de una empresa.

**Constitución de sociedad:** El proceso de constitución de sociedad involucra la redacción y publicación del documento, los cuales se realizan por la plataforma de Tú Empresa en un Día, la cual se hará a través la empresa “Emprende inteligente” (anexo), y tiene los siguientes costos:

- Honorarios de Emprende Inteligente: \$215.000 única vez.
- Firma electrónica por socio, lo que da un total de \$2.000 única vez.
- Publicación en el Diario Oficial: \$0.
- Inicio de actividades en el Servicio de Impuestos Internos (puesta en marcha): \$0.
- Dirección comercial: Mediante una oficina virtual, con un costo de \$5.000.

**Registro de marca:** Este se realiza a través de INAPI, donde debe pagarse el registro de la marca en cada clase en la que actuará. Para el caso de TienPo!, el registro será sólo la clase 35, por concepto de Publicidad; gestión, organización y administración de negocios comerciales; trabajos de oficina. Esta consta de 3 etapas:

- **Examen de forma:** INAPI examina que el ingreso de los datos esté correctamente ingresado, lo cual tiene un costo de 1 UTM (Valor redondeado, a junio de 2022, de \$58.000).
- **Publicación:** Una vez aprobado el examen de forma, se publica el registro de marca y se procede a un plazo de 30 días para que otras marcas puedan objetar el registro según similitud de fonética, escritura, logotipo, etc. Tiene un valor 1 UTM (\$58.000).
- En caso de existir una objeción, la empresa asesora cobra \$350.000 de honorarios por concepto de apelación, más \$200.000 de costas judiciales.
- **Examen de fondo:** Consiste en la etapa final donde se concreta el registro de marca de manera definitiva y tiene un costo de 2 UTM (\$116.000).

### Cuadro resumen costos legales:

Tipo de Costo	Area	Item	Valor	Frecuencia
Puesta en marcha	Legal	Honorarios Empeende Inteligente	\$ 215.000	Unica vez
Puesta en marcha	Legal	Firma Electrónica	\$ 2.000	Unica vez
Puesta en marcha	Legal	Dirección Comercial puesta en marcha	\$ 5.000	Unica vez
Puesta en marcha	legal	Examen de forma Registro de marca INAPI	\$ 58.000	Unica vez
Puesta en marcha	Legal	Publicación	\$ 58.000	Unica vez
Puesta en marcha	Legal	Examen de fondo	\$ 116.000	Unica vez

Figura 10: Resumen costos legales - Elaboración propia

## **9. RECURSOS HUMANOS**

### **9.1. Estrategia de Recursos Humanos.**

Los colaboradores de TienPo! son un recurso clave, por lo que su estrategia está en sintonía con los valores y pilares fundamentales definidos en el capítulo “6. Diseño Estratégico”.

La estructura organizacional tiene un carácter colaborativo y no jerárquica, por la cual existe mayor libertad y autonomía de los empleados, abiertos a la innovación y creatividad que puedan aportar los colaboradores, flexibles ante los cambios y permitiendo a la fuerza laboral asumir diferentes responsabilidades con crecimiento al interior de la empresa.

En esta etapa inicial del negocio, la organización está compuesta por dos socios y tres áreas claves para su funcionamiento; Administración, Marketing & Ventas y BackOffice & Gestión. De los anteriores, se desprenden las respectivas subáreas y personas que están bajo la dirección de cada departamento, como se expresa en el organigrama de la empresa (figura 11).

## 9.2. Organigrama



Figura 11: Organigrama empresa - Elaboración propia

Para una mejor comprensión del organigrama, a continuación, se detallan las responsabilidades y características de cada área y subárea de la organización.

### 1. Socios

Como se mencionó anteriormente, en esta etapa del negocio la organización cuenta con dos socios, los cuales son los creadores y fundadores. Por lo anterior, es que los conocimientos y experiencias que ambos han tenido en el sector serán la clave para la dirección de la empresa y su puesta en marcha, lo cual significa un involucramiento en todos los procesos, gestiones y operaciones. En consecuencia de lo anterior, serán los principales encargados de tomar decisiones, planificar e implementar las estrategias de las distintas áreas, pero con mayor relevancia en el departamento de marketing y ventas que, como se mencionó en capítulos anteriores, es la actividad clave número uno para el éxito.

### 2. Administración

Esta área se encarga de planificar, organizar y dirigir temas relacionados con tesorería, contabilidad, recursos humanos, aspectos legales, tributario y normativos, debiendo dar la respectiva dirección y apoyo administrativo a las áreas que lo requieran, para que la empresa obtenga los resultados y beneficios esperados.

### **3. Marketing y Ventas**

Esta área se encarga de planificar, dirigir, controlar e implementar las estrategias de marketing y ventas. Lo anterior, significa que debe estar permanentemente analizando el mercado y sus competidores, manteniendo actualizados los contenidos de la plataforma y los múltiples canales de comunicación, debe definir las metas de ventas y ejecutar todo lo necesario para llevarlas a cabo.

Esta área tendrá a cargo a los ejecutivos de venta, la gestión de procesos mediante CRM y la dirección de la agencia de publicidad.

### **4. Back Office y Gestión**

Es la responsable del mejoramiento continuo de la plataforma, mediante la optimización y eficacia de los procesos operacionales de la misma, teniendo a su cargo un diseñador gráfico y un desarrollador web.

Dado que la plataforma es un punto de contacto relevante con el cliente, su perfeccionamiento tiene una alta incidencia en la mejora de la experiencia de usuario, por lo tanto, se traduce en un ponderante importante en la calidad de servicio y postventa.

### **5. Servicios Externos**

- Contador y Recursos Humanos

Es una empresa externa a cargo de llevar la contabilidad de la empresa y la documentación correspondiente, así como realizar la declaración de impuestos mensuales ante el SII, pago de imposiciones, aspectos normativos y de tributación. En el caso de recursos humanos, lleva a cabo la gestión administrativa del personal de la empresa, como liquidaciones, Previred y libro de remuneraciones. Es directamente dirigida por el área de administración de la empresa.

- Agencia o encargado de publicidad

Es una persona o empresa, que tiene la responsabilidad de transmitir el mensaje corporativo mediante la comunicación visual. Debe crear la imagen corporativa, el contenido para la web y para las redes sociales, mantener las plataformas actualizadas en cuanto a contenido para captar la atención de los consumidores.

Funciona bajo la dirección del departamento de Marketing & Ventas y por esta razón, debe realizar un informe de gestión mensual para el seguimiento y control de las actividades del área.

- Diseñador y desarrollador web

Es el profesional a cargo de crear el diseño, mantener y actualizar la plataforma de la compañía, así como monitorear el tráfico de ella, solucionar posibles problemas, trabajar en conjunto con el diseñador gráfico y garantizar el correcto funcionamiento para lograr la mejor experiencia al usuario. Debe realizar un informe de gestión mensual para realizar seguimiento de la performance de la usabilidad de la web y otros.

### **9.3. Proceso de atracción y mantención de personas**

En base a los valores de la empresa, donde renovar no significa nuevo, la contratación del personal de TienPo! está enfocada en la calidad de la persona como tal y en la capacidad que ésta tenga cumplir con las funciones que la empresa requiere. Es por esto, que el proceso de atracción y retención de personas para la empresa será en base a la flexibilidad, lo que significa que el personal tiene libertad para aportar ideas, incluso desde temas independientes a sus labores, con una modalidad de trabajo home office y permitiéndole ser parte de un buen ambiente laboral basado en los valores de la empresa.

En definitiva, la empresa tiene como estandarte de selección la frase “renovar no significa nuevo”, lo que quiere decir que se valora el factor humano y sus capacidades por sobre otros aspectos comúnmente utilizados para la selección.

Para la contratación del personal externo, los socios se apoyarán en el departamento de recursos humanos para que lleven estos procesos.

En el caso del contador, diseñador gráfico y desarrollador web, serán contratados externamente. Si en algún momento se requiere y si se justifica, estos cargos podrían ser absorbidos por la compañía. Los procesos del departamento de marketing serán contratados de forma externa, como lo es el caso de la agencia de publicidad, pero controlados, monitoreados y supervisados por los socios.

#### **9.4. Perfiles**

##### **Socios Fundadores**

A medida que la empresa tenga progreso, no se descarta la incorporación de nuevos socios o directores externos.

**Socia:** Alicia Latorre del Pedregal.

**Formación:** Ingeniero Comercial con Magister en Marketing.

**Cargo:** Jefe de Administración / Ejecutivo de Ventas.

Funciones:

Es la encargada de todas las materias relacionadas con la tesorería, contabilidad, aspectos legales y tributarios. Así como planificar, organizar y dirigir al personal de recursos humanos y contador que serán contratados externamente. También, estará a cargo de la selección y reclutamiento del personal.

En el cargo de Ejecutiva de Ventas, será responsable de brindar soporte a los usuarios en la plataforma de manera online a través de chat, correo electrónico o de manera telefónica.

Además, deberá subir contenido, asesorar a clientes, resolver dudas y preguntas de los usuarios.

Eventualmente, deberá asistir a domicilios particulares para la toma de fotografías, realizar descripciones de productos, tomar medidas, entre otros.

**Socio:** Ricardo Lores Weason.

**Formación:** Ingeniero Comercial y Publicista con Magister en Marketing.

**Cargo:** Jefe de Marketing & ventas / Jefe Back Office & Gestión / Ejecutivo de Ventas.

Funciones:

1. Planificar e implementar estrategias de mercadotecnia.
2. Dirigir campañas y promociones de marketing.
3. Establecer objetivos y controlar el progreso de actividades centradas en el marketing.
4. Desarrollar y supervisar actividades de relaciones públicas.
5. Desarrollar el reconocimiento de marca.
6. Hacer el seguimiento y la interpretación de los datos de marketing.
7. Supervisar el diseño y desarrollo de contenido en:
  - Sitio web y su funcionamiento.
  - Blog/content marketing.
  - Marketing de redes sociales.
  - Optimización para motores de búsqueda (SEO).
  - Marketing impreso.
  - Video marketing.
  - Marketing Pago/PPC.

En el cargo de Ejecutivo de Ventas, será responsable de brindar soporte a los usuarios en la plataforma de manera online a través de chat, correo electrónico o de manera telefónica.

Además, deberá subir contenido, asesorar a clientes, resolver dudas y preguntas de los usuarios.

Eventualmente, deberá asistir a domicilios particulares para la toma de fotografías, realizar descripciones de productos, tomar medidas, entre otros.

**Empleado:** Mujer u hombre.

**Formación:** Sin requisito.

**Experiencia:** Experiencia en ventas.

**Cargo:** Ejecutiva(o) de ventas.

**Funciones:** Es la persona encargada de brindar soporte a los usuarios en la plataforma de manera online a través de chat, correo electrónico o de manera telefónica. Además, deberá subir contenido, asesorar a clientes, resolver dudas y preguntas de los usuarios.

Eventualmente, deberá asistir a domicilios particulares para la toma de fotografías, realizar descripciones de productos, tomar medidas, entre otros.

## 10. OPERACIONES

### 10.1. Características de los aspectos operativos

**Proveedores:** Los principales proveedores son los clientes que venden, ya que son las personas que ponen a disposición los productos que se van a vender.

Por otra parte, para que el negocio pueda funcionar de manera óptima, la empresa cuenta con todos los proveedores relacionados a la plataforma como son el hosting, el proveedor de internet, la plataforma de pago, el desarrollador web y el diseñador gráfico, quienes levantarán y mantendrán en correcto funcionamiento la plataforma, siendo piezas fundamentales para el día a día.

Actividades relevantes respecto de los proveedores:

1. Seleccionar los mejores proveedores.
2. Mantener contacto continuo con los proveedores externos.
3. Negociar tarifas y descuentos.

**Inventario:** La empresa no posee costos de inventario, ya que el proveedor es quien almacena sus productos. El servicio consta de facilitar, o bien eximir, al proveedor de la gestión de venta.

**Personal:** La parte más importante de TienPo! son sus ejecutivos. Son ellos los encargados de brindar respuestas precisas, rápidas, dar una atención cercana y de calidad, siendo el respaldo de la empresa y el lazo principal entre vendedores y compradores.

El departamento de marketing es quien dirige las actividades de mercadeo, para lo cual resulta ser clave al momento de ejecutar el negocio y su operación.

Actividades relevantes respecto del personal:

- Capacitar al personal continuamente.
- Pagar en tiempo y forma los sueldos y comisiones.

**Equipos:** Son particularmente relevantes para la actividad de la empresa los computadores, el proveedor de internet, el hosting, las redes sociales y la telefonía móvil. A través de ellos se realiza toda la gestión de compra y venta de la empresa, principal actividad de la empresa.

Actividades relevantes respecto de los equipos:

- Contar con buena tecnología y al día.
- Mantener las plataformas y equipos actualizados.

**Envíos y despachos:** La empresa no cuenta con un servicio propio de envíos. Sin embargo, ofrece un listado de proveedores de fletes recomendados, que ya han sido utilizados por otros clientes.

**Soporte al cliente:** El contacto con el cliente es fundamental para la empresa. En caso de tener alguna duda con respecto a la compra o venta, se pone a disposición un ejecutivo digital (persona), quién se encarga de resolver cualquier pregunta que el cliente pueda tener. Al finalizar el proceso de compra o venta, se genera un correo de agradecimiento y formulario breve para que pueda dar su opinión.

La información de cada cliente es manejada con confidencialidad y sólo se entrega a la contraparte una vez que el producto figura como “vendido”.

Los ejecutivos están capacitados para resolver cualquier consulta y asistir a los clientes en situaciones complejas como, por ejemplo, en situaciones que se solicite una devolución u otro tipo de conflictos con la empresa o entre clientes (comprador y vendedor).

Por otra parte, los socios comerciales con los que el negocio funciona, instituciones financieras, ponen a disposición el servicio de inversión para el ahorro del dinero del cliente, generado por la venta de los productos. Este último aspecto brinda a la TienPo! un diferenciador importante.

Actividades relevantes respecto del soporte a clientes:

- Habilitación de los canales de contacto.
- Respuestas rápidas y de calidad.
- Empatía y confiabilidad.
- Seguimiento al cliente.

## 10.2. Áreas

**Gestión de Administración:** Esta área será la encargada de organizar, dirigir y evaluar las actividades y procesos del personal, contables, presupuestarias. También, será la encargada de supervisar los procesos de pago a proveedores y clientes.

**Gestión de Marketing & Ventas:** Se encargará de establecer los objetivos del marketing, desarrollar, planificar e implementar las estrategias de marketing y reconocimiento de marca, posicionamiento y control.

**BackOffice & Gestión:** Implementará los procesos, mejora de rendimiento y sistemas, formular objetivos estratégicos, controlar los KPI's de ventas, compras y visitas.

## 10.2.1. Flujo y Operación.

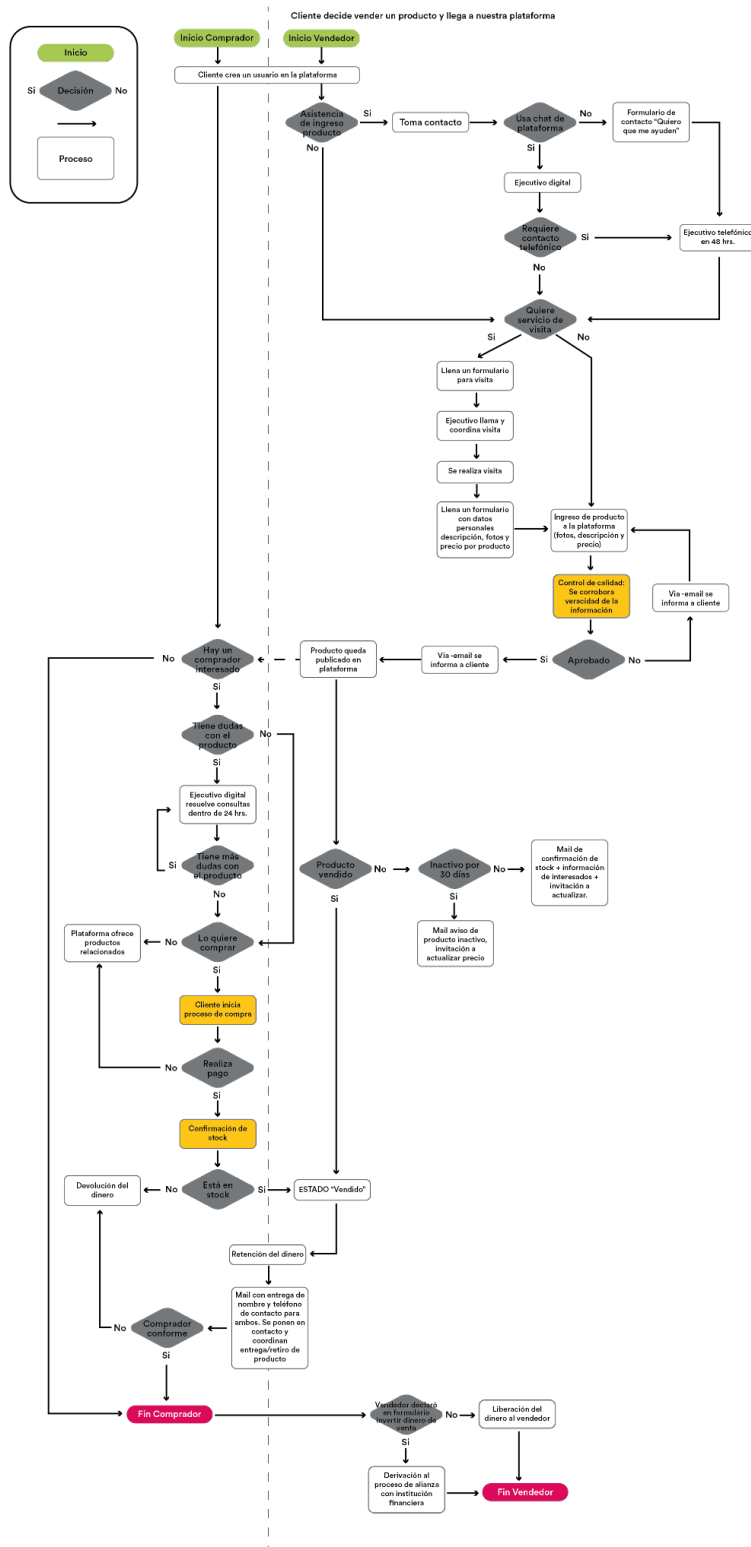


Figura 12: Flujo de operaciones - Elaboración propia

### 10.3. Proceso para el vendedor

A partir de la figura 12, que muestra gráficamente el flujo operacional, se explican los puntos relevantes del proceso del vendedor:

**Cliente toma contacto:** El cliente puede tomar contacto con la empresa mediante la plataforma, teniendo como alternativa el uso de un Chat en vivo con un ejecutivo digital (persona), o bien, llenando un formulario de contacto para que un ejecutivo telefónico lo contacte en un plazo máximo de 48 horas.

La función de los ejecutivos en este proceso es resolver dudas respecto al ingreso de productos en la plataforma, cómo funciona, sistemas de comisiones, asistencia o realización de la tarea de completar el formulario guiando y asesorando en la descripción de producto, tipos de fotos y precio. Además, mediante ese contacto, el ejecutivo ofrece el “Servicio de visita”, el cual se explica en su respectivo punto de proceso.

Para este proceso, el ejecutivo digital y telefónico es la misma persona. Se requieren al menos dos empleados para comenzar.

Sueldo Base: \$600.000.

**Servicio de visita:** El servicio de visita consta de la ida presencial de un ejecutivo al domicilio o lugar donde se encuentran las pertenencias que el proveedor desea vender, con el fin de realizar el proceso completo de ingreso de producto a la plataforma. El cliente sólo debe acompañar al ejecutivo en terreno, mientras él realiza el proceso de llenar el formulario de ingreso, es decir, sacar las fotografías de el o los productos, registrar detalles e imperfecciones, anotar descripciones, sugerir precio, consultar si desea recibir el dinero en su cuenta o invertirlo, etc. Luego de la visita, es el ejecutivo quien realiza el ingreso de todo lo recolectado en la visita.

Este servicio se solicita mediante el ejecutivo digital o telefónico y tiene un costo de \$50.000 + un 5% adicional de comisión.

**Llenado de formulario:** Es el elemento clave para que el producto sea correctamente ingresado. En este formulario se solicita información sobre el producto (donde el primer requisito es el buen estado del producto, además de las fotos del elemento y de sus detalles o imperfecciones, descripción, características, medidas, materialidad, clasificación), información de contacto (Nombre, apellido, teléfono y dirección de retiro) y la forma que desea recibir el dinero (transferencia bancaria o inversión a largo plazo en institución financiera).

**Control de calidad:** En este proceso los ejecutivos revisan que la información sea veraz, que las fotografías cumplan con los requisitos mínimos, que los detalles del producto estén bien ingresados y coincidan con las imágenes, que la aprobación del precio fijado esté acorde al mercado, entre otros.

Finalmente se da el ok a la publicación y se informa al cliente que está aprobada o rechazada, en este último caso se explican todos los motivos.

Esta tarea se comparte entre todos los ejecutivos (digital, telefónico y terreno).

**Envío de e-mail control de calidad:** Se genera automáticamente mediante la evaluación manual de un ejecutivo que rellena un formulario de control de calidad, donde va señalando si aprueba cada punto ítem de producto, datos de contacto y forma que desea recibir el dinero. En caso de rechazar algún punto, se explica muy brevemente el motivo de rechazo de ese punto.

La tarea del correcto funcionamiento del envío automatizado de correos corresponde al desarrollador/diseñador.

**Estado vendido:** Cliente recibe e-mail automatizado con el nombre completo y número de teléfono del comprador para que puedan ponerse en contacto, coordinar el lugar, fecha y hora de retiro del producto. En ese mismo correo, la empresa facilita el acceso a un listado de proveedores

externos que pueden servir de complemento para hacer más sencillo el proceso de retiro o despacho, entre otros servicios.

La responsabilidad de este proceso queda en manos de los clientes. Sin embargo, la empresa complementa la experiencia haciendo más accesible y amigable la tarea de trasladar los productos, con su lista de sugerencias.

**Fin del proceso del vendedor:** Una vez que el comprador retira conforme su producto, se da por finalizada la acción de compraventa y se libera el pago según el método que haya seleccionado el cliente vendedor (transferencia bancaria o inversión), dentro de las próximas 24 horas. En esta etapa es cuando la empresa cobra su comisión de 20% o 25%, si es que corresponde por haber tomado el servicio de visita.

**Post Venta:** Se envía un mail al vendedor con un agradecimiento y una breve encuesta de satisfacción del servicio.

#### **10.4. Proceso para el Comprador.**

A partir de la figura 12, que muestra gráficamente el flujo operacional, se explican los puntos relevantes del proceso del vendedor:

**Resolución de dudas:** Ejecutivo digital resuelve cada duda del cliente, mediante mensajería específica por cada producto. El comprador podrá ver en su perfil de usuario, todos los productos en los que ha abierto un canal de consultas.

**Productos relacionados:** Aparecen en la misma página del producto en el que se está navegando, lo que muestra se genera automáticamente según las páginas del sitio anteriormente vistas y que tienen relación con la clasificación del producto.

**Proceso de compra:** El cliente hace clic para agregar al carrito de compra, revisa que el valor esté correcto y procede al pago. Una vez en el procedimiento de pago, este debe seleccionar el medio por el cual desea realizar la transacción.

**Confirmación de stock:** Una vez realizado el pago, se hace envío de un e-mail al vendedor informando que alguien ha comprado su producto, pero antes de poder contactarlos debe confirmar que su producto sigue disponible y autorizar que se realice la compra. Mientras que al comprador le llega un correo automatizado para informar que su compra está a la espera de confirmación por parte del vendedor, mencionándole que debe estar tranquilo, ya que su dinero no será liberado al vendedor hasta que reciba el producto conforme.

**Retención del dinero:** El dinero de la compra es retenido por la empresa, hasta que el cliente recibe de manera conforme su producto.

**Devolución del dinero:** El dinero de la compra es devuelto en caso de no estar el producto en stock, por disconformidad del producto al momento del retiro o por arrepentimiento.

La demora de la devolución puede tomar hasta 10 días hábiles, por procedimientos bancarios.

**Estado vendido:** Cliente recibe e-mail automatizado con el nombre completo y número de teléfono del vendedor para que puedan ponerse en contacto y coordinar lugar, fecha y hora de retiro del producto. En este mismo correo, la empresa facilita el acceso a un listado de proveedores externos que pueden servir de complemento para hacer más sencillo el proceso de retiro o despacho, entre otros servicios.

La responsabilidad de este proceso queda en manos de los clientes. Sin embargo, la empresa complementa la experiencia haciendo más accesible y amigable la tarea de trasladar los productos, con su lista de sugerencias.

**Fin del proceso comprador:** Hasta este momento el comprador todavía tiene la posibilidad de arrepentirse de efectuar la compra del producto. Sin embargo, una vez que recibe conforme se da por cerrado el proceso. En caso de arrepentimiento posterior a la recepción, se evaluará de manera excepcional sólo si se presentan razones y evidencia que permita llevar a cabo un diálogo con el vendedor. La empresa actuará como intermediaria, pero la decisión final la tiene el vendedor.

**Post Venta:** Se envía un mail al comprador con un agradecimiento y una breve encuesta de satisfacción del servicio.

### 10.5. Elementos claves de los procesos:

**Ejecutivos:** Atienden la demanda de ambos clientes; compradores y vendedores.

**Desarrollador/diseñador:** Mantener y controlar la plataforma.

**Plataforma:** Mantener en correcto funcionamiento.

**Sistema de control de calidad:** Desarrollar y optimizar constantemente el control de calidad.

**Sistema de envío de correos:** Automatizar correcta y eficientemente el envío de correos para mantener al tanto de todo el proceso a los clientes.

### 10.6. Detalle de costos de servicios de operaciones.

En operaciones es importante tener claros todos los costos de los servicios que se implementarán en la operación y mantención de la empresa. Es por esto, que se detalla a continuación cuáles son estos:

Tipo de Costo	Area	Item	Valor	Frecuencia
Puesta en marcha	Operación	Diseño y desarrollo web	\$ 600.000	Unica vez
Costo Fijo	Operación	Plataforma web	\$ 80.000	Mensual
Costo Fijo	Operación	Desarrollador part-time	\$ 50.000	Mensual
Costo Fijo	Operación	Servidor y Hosting	\$ 7.500	Mensual
Costo Variable	Operación	Costo variable plataforma web 1%	1,00%	Variable
Costo Variable	Operación	Costo variable Transbank débito 1,49%	1,49%	Variable
Costo Variable	Operación	Costo variable Transbank crédito 2,95%	2,95%	Variable

Figura 13: Costos operacionales - Elaboración propia

## 11. FINANZAS

### 11.1. Estrategia financiera

El escenario de hoy es considerado BANI, que quiere decir B-frágil, de Ansiedad, No lineal e Incomprensible. Esto resulta en activos libre de riesgo, bonos del Banco Central, con retornos superiores a los retornos esperados del mercado, IPSA, a un plazo de 3 años o superior.

Por otra parte, el proyecto inicialmente se evaluaría en 3 años, dado que es un rubro de nicho y tiene un carácter dinámico alto. Sin embargo, bajo este entorno BANI es que se evalúa el proyecto a un año, ya que resulta poco realista hacerlo por períodos superiores, y frente a los cambios de escenarios el negocio puede mutar o evolucionar.



Figura 14: VUCA - BANI

	1 AÑO	3 AÑOS	5 AÑOS
Bono Banco Central	8,99%	7,71%	6,43%
Retornos IPSA	19,6%	2,3%	0,4%

Figura 15: Tabla retornos esperados - Elaboración propia

(Fuente: En base a tasas de bonos en pesos (T-2) del Banco Central con fecha al 13 de junio de 2022 y variación de los retornos del IPSA de 1, 3 y 5 años) <https://si3.bcentral.cl/informativodiario/secure/main.aspx>

En base a la proyección de unidades a vender, considerando una participación de mercado del 7%, a un valor de ticket promedio de \$116.000, es que se calcula el ingreso por venta por mes

del período. A lo anterior, se descuentan costos variables como la plataforma digital (1%), medio de pago (2,95% por tarjeta de crédito, 1,5% por tarjeta de débito y 0% por transferencia bancaria), sobre la transacción y el pago a proveedor (cliente que vende); los costos fijos como las remuneraciones fijas, costos de operación, finanzas, administración y marketing; costos de puesta en marcha por concepto legal, operación, finanzas y marketing; y por último la inversión inicial por los equipos requeridos para su funcionamiento (computadores). A partir de estos descuentos, se calcula un saldo acumulado para determinar cuánto será el capital de trabajo necesario para realizar el proyecto, definiendo una caja inicial de \$7.157.857 (Como se muestra en la figura 24), el cual permitirá cubrir hasta el tercer mes de funcionamiento. Pudiendo, desde ese momento, cubrir costos fijos y variables con el capital de trabajo generado por el ingreso de ventas.

	Año 1
Ventas proyectadas (u.)	2.870

Figura 16: Ventas proyectadas - Elaboración propia

INGRESO POR VENTA	Año 1
Ticket promedio (\$)	\$116.000
<b>Total</b>	<b>\$116.000</b>

Figura 17: Ingresos por ventas - Elaboración propia

COMISIÓN ESTANDARIZADA POR TICKET PROMEDIO						
	Valor	frecuencia	Frec %	Valor ponderado con frecuencia	s/IVA	Año 1
Ticket promedio						\$116.000
Comisión	20%	todas las ventas	100%	20%	16,81%	\$19.496
Comisión adicional x visita	5%	1 de cada 10 ventas	10,0%	0,5%	0,42%	\$487
Comisión de inversión	1%	3 de cada 10 ventas	30%	0,3%	0,25%	\$242
Valor visita	\$50.000	1 de cada 10 ventas	10%	\$5.000	\$4.202	\$4.202
<b>TOTAL COMISIÓN</b>						<b>\$24.427</b>

Figura 18: Comisión ticket promedio - Elaboración propia

COSTO VARIABLE		Año 1
Pago a cliente vendedor	(Ticket - comisión)	\$91.573
Comisión plataforma	1%	\$1.160
Comisión transbank	2,95%	\$3.422
<b>TOTAL COSTOS VARIABLES</b>		<b>\$96.155</b>

Figura 19: Costo variable - Elaboración propia

COSTOS FIJOS	MENSUAL	ANUAL
Planes de datos telefónicos	\$ 81.000	\$ 972.000
Dirección Comercial	\$ 5.000	\$ 60.000
Patente Comercial	\$ 5.000	\$ 60.000
Mantenimiento cuenta bancaria (UF 0,30)	\$ 9.900	\$ 118.800
Sueldo Ejecutivos	\$ 1.800.000	\$ 21.600.000
Sueldo Jefe Marketing y Ventas	\$ 100.000	\$ 1.200.000
Sueldo Jefe Administración	\$ 200.000	\$ 2.400.000
Sueldo Jefe Back Office y Gestión	\$ 100.000	\$ 1.200.000
RRHH	\$ 8.000	\$ 96.000
Contabilidad	\$ 20.000	\$ 240.000
Marketing de mantención	\$ 437.000	\$ 5.244.000
Servidor y Hosting	\$ 7.500	\$ 90.000
Plataforma web	\$ 80.000	\$ 960.000
Desarrollador part-time	\$ 50.000	\$ 600.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 2.903.400</b>	<b>\$ 34.840.800</b>

Figura 20: Costos fijos - Elaboración propia

El valor de los costos fijos es a nivel referencial, ya que, en el desglose de mes a mes del anexo, se considera en el año uno un valor de \$39.856.800, debido que en el quinto mes del primer año se considera la contratación de un nuevo ejecutivo de ventas, lo que implica un aumento en el costo de remuneración y del plan de datos telefónicos.

#### PUESTA EN MARCHA

Patente Comercial puesta en marcha	\$ 30.000
Honorarios Emprnde Inteligente	\$ 215.000
Firma Electrónica	\$ 2.000
Dirección Comercial puesta en marcha	\$ 5.000
Examen de forma Registro de marca INA	\$ 58.000
Publicación	\$ 58.000
Examen de fondo	\$ 116.000
Marketing lanzamiento	\$ 1.440.000
Diseño y desarrollo web	\$ 600.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 2.524.000</b>

Figura 21: Puesta en marcha - Elaboración propia

#### ACTIVOS (INVERSIÓN INICIAL)

Computadores	\$ 1.010.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1.010.000</b>

Figura 22: Activos - Elaboración propia

La inversión de equipos corresponde a la inversión inicial para el año 0, dado que en el quinto mes del primer año se considera una nueva contratación de un ejecutivo de ventas, lo que implica en la compra de un computador adicional.

CAPITAL DE TRABAJO	
Caja inicial	\$ 7.157.857
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 7.157.857</b>

*Figura 23: Capital de trabajo - Elaboración propia*

## 11.2. Evaluación de capital de trabajo y caja inicial.

Mes	AÑO 0					AÑO 1									
	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun		
Índice de actividad económica estandarizada y suavizada (%)		0,59%	3,24%	5,93%	7,45%	15,22%	37,60%	7,11%	4,62%	5,22%	3,68%	7,35%	2,00%		
<small>                     Mercado real proyectado (u.)                      Participación de mercado total (%)                 </small>															
Ventas (U.)	17	93	171	214	437	1.080	204	133	150	106	212	58			
Ticket promedio (\$)	0	116.000	116.000	116.000	116.000	116.000	116.000	116.000	116.000	116.000	116.000	116.000			
<b>INGRESO TOTAL (\$)</b>	<b>\$ 1.972.000</b>	<b>\$ 10.788.000</b>	<b>\$ 19.836.000</b>	<b>\$ 24.824.000</b>	<b>\$ 50.692.000</b>	<b>\$ 125.280.000</b>	<b>\$ 23.664.000</b>	<b>\$ 15.428.000</b>	<b>\$ 17.400.000</b>	<b>\$ 12.296.000</b>	<b>\$ 24.592.000</b>	<b>\$ 6.728.000</b>			
Costo variable (Pago a cliente vendedor) (\$)	\$ 1.556.742	\$ 8.516.295	\$ 15.658.994	\$ 19.596.636	\$ 40.017.430	\$ 98.898.912	\$ 18.680.906	\$ 12.179.218	\$ 13.735.960	\$ 9.706.745	\$ 19.413.490	\$ 5.311.238			
TOTAL COMISION (\$)	\$ 415.258	\$ 2.271.705	\$ 4.177.006	\$ 5.227.364	\$ 10.674.570	\$ 26.381.088	\$ 4.983.094	\$ 3.248.782	\$ 3.664.040	\$ 2.589.255	\$ 5.178.510	\$ 1.416.762			
Comisión 10% (\$)	\$ 0	\$ 831.429	\$ 1.818.109	\$ 3.333.782	\$ 4.172.101	\$ 8.519.664	\$ 21.035.462	\$ 3.977.143	\$ 2.592.941	\$ 2.924.970	\$ 2.066.555	\$ 4.133.109			
Comisión adicional a visita 5% (\$)	\$ 0	\$ 8.186	\$ 45.328	\$ 83.345	\$ 104.303	\$ 212.992	\$ 326.387	\$ 99.429	\$ 64.824	\$ 73.109	\$ 51.664	\$ 103.323			
Comisión de inversión 1% (\$)	\$ 0	\$ 4.115	\$ 22.512	\$ 41.392	\$ 51.801	\$ 105.780	\$ 161.424	\$ 49.860	\$ 32.194	\$ 36.309	\$ 25.658	\$ 51.317			
Valor visita (\$)	\$ 0	\$ 71.429	\$ 390.756	\$ 716.487	\$ 899.160	\$ 1.836.134	\$ 4.537.815	\$ 957.143	\$ 558.824	\$ 680.252	\$ 445.378	\$ 880.756			
Costo variable interno (\$)	\$ 77.894	\$ 426.126	\$ 783.522	\$ 980.548	\$ 2.002.334	\$ 4.948.560	\$ 934.728	\$ 609.406	\$ 687.300	\$ 485.692	\$ 971.384	\$ 265.756			
Comisión plataforma (%)	\$ 19.720	\$ 107.880	\$ 198.360	\$ 248.240	\$ 506.920	\$ 1.252.800	\$ 236.640	\$ 154.280	\$ 174.000	\$ 122.960	\$ 245.920	\$ 67.280			
Comisión transbank (%)	\$ 58.174	\$ 318.246	\$ 585.162	\$ 752.308	\$ 1.495.414	\$ 3.695.760	\$ 698.088	\$ 455.126	\$ 513.300	\$ 362.732	\$ 725.464	\$ 198.476			
<b>COSTO VARIABLE TOTAL (\$)</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 1.634.636</b>	<b>\$ 8.942.421</b>	<b>\$ 16.442.516</b>	<b>\$ 20.577.184</b>	<b>\$ 42.019.764</b>	<b>\$ 103.847.472</b>	<b>\$ 19.615.634</b>	<b>\$ 12.788.624</b>	<b>\$ 14.423.260</b>	<b>\$ 10.192.437</b>	<b>\$ 20.384.874</b>			
N° ejecutivos (u.)	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4			
Sueldo Ejecutivos (\$)	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000	\$ 2.400.000	\$ 2.400.000	\$ 2.400.000	\$ 2.400.000	\$ 2.400.000	\$ 2.400.000	\$ 2.400.000	\$ 2.400.000			
Sueldo Jefe Marketing y Ventas (\$)	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000			
Sueldo Jefe Administración (\$)	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000			
Sueldo Jefe Back Office y Gestión (\$)	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000			
Planes de datos telefónicos (\$)	\$ 81.000	\$ 81.000	\$ 81.000	\$ 81.000	\$ 108.000	\$ 108.000	\$ 108.000	\$ 108.000	\$ 108.000	\$ 108.000	\$ 108.000	\$ 108.000			
Dirección Comercial (\$)	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000			
Patente Comercial (\$)	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000			
Mantenimiento cuenta bancaria (UF 0,30) (\$)	\$ 9.900	\$ 9.900	\$ 9.900	\$ 9.900	\$ 9.900	\$ 9.900	\$ 9.900	\$ 9.900	\$ 9.900	\$ 9.900	\$ 9.900	\$ 9.900			
RRHH (\$)	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 8.000			
Contabilidad (\$)	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000			
Marketing de mantención (\$)	\$ 437.000	\$ 437.000	\$ 437.000	\$ 437.000	\$ 437.000	\$ 437.000	\$ 437.000	\$ 437.000	\$ 437.000	\$ 437.000	\$ 437.000	\$ 437.000			
Servidor y Hosting (\$)	\$ 7.500	\$ 7.500	\$ 7.500	\$ 7.500	\$ 7.500	\$ 7.500	\$ 7.500	\$ 7.500	\$ 7.500	\$ 7.500	\$ 7.500	\$ 7.500			
Plataforma web (\$)	\$ 80.000	\$ 80.000	\$ 80.000	\$ 80.000	\$ 80.000	\$ 80.000	\$ 80.000	\$ 80.000	\$ 80.000	\$ 80.000	\$ 80.000	\$ 80.000			
Desarrollador part-time (\$)	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000			
<b>COSTO FIJO TOTAL (\$)</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 2.903.400</b>	<b>\$ 2.903.400</b>	<b>\$ 2.903.400</b>	<b>\$ 2.903.400</b>	<b>\$ 3.530.400</b>	<b>\$ 3.530.400</b>	<b>\$ 3.530.400</b>	<b>\$ 3.530.400</b>	<b>\$ 3.530.400</b>	<b>\$ 3.530.400</b>	<b>\$ 3.530.400</b>			
N° ejecutivos adicionales (u.)	3	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0			
Computaciones (\$)	\$ 336.667	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 336.667	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -			
<b>TOTAL INVERSION (\$)</b>	<b>\$ 1.010.000</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 336.667</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>			
Patente Comercial puesta en marcha (\$)	\$ 30.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -			
Honorarios Empleado Inteligente (\$)	\$ 215.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -			
Firma Electrónica (\$)	\$ 2.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -			
Dirección Comercial puesta en marcha (\$)	\$ 5.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -			
Examen de forma Registro de marca (INAPI) (\$)	\$ 58.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -			
Publicación (\$)	\$ 58.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -			
Examen de fondo (\$)	\$ 115.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -			
Marketing lanzamiento (\$)	\$ 1.440.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -			
Clasificación desarrollo web (\$)	\$ 600.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -			
<b>TOTAL PUESTA EN MARCHA</b>	<b>\$ 2.524.000</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>			
<b>TOTAL EGRESOS (\$)</b>	<b>\$ 3.534.000</b>	<b>\$ 4.538.036</b>	<b>\$ 11.845.821</b>	<b>\$ 19.345.916</b>	<b>\$ 23.480.584</b>	<b>\$ 45.886.831</b>	<b>\$ 107.377.872</b>	<b>\$ 23.146.034</b>	<b>\$ 16.319.024</b>	<b>\$ 17.953.660</b>	<b>\$ 13.722.837</b>	<b>\$ 23.915.274</b>			
Saldo	\$ -3.534.000	\$ -2.566.036	\$ -1.057.821	\$ 490.084	\$ 1.343.416	\$ 4.805.169	\$ 17.902.128	\$ 517.966	\$ -891.024	\$ -553.660	\$ -1.426.837	\$ 676.726			
Acumulado	\$ -3.534.000	\$ -6.100.036	\$ -7.157.857	\$ -6.667.774	\$ -5.324.358	\$ -519.189	\$ 17.382.939	\$ 17.900.905	\$ 17.009.881	\$ 16.456.221	\$ 15.029.384	\$ 15.706.110			
<b>SALDO FINAL</b>	<b>\$ 3.623.857</b>	<b>\$ 1.057.821</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 490.084</b>	<b>\$ 1.833.499</b>	<b>\$ 6.638.668</b>	<b>\$ 24.540.796</b>	<b>\$ 25.058.762</b>	<b>\$ 24.167.739</b>	<b>\$ 23.614.079</b>	<b>\$ 22.187.241</b>	<b>\$ 22.863.967</b>			
<b>CAJA INICIAL</b>	<b>\$ 7.157.857</b>														

Figura 24: Evaluación de capital de trabajo y caja inicial - Elaboración propia

### 11.3. Ingresos y egresos

A continuación, se determinan los ingresos y egresos de cada período del proyecto mediante la siguiente tabla:

<b>PROYECCIÓN DE INGRESOS Y EGRESOS</b>		
<b>AÑO</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>
CAJA INICIAL (\$)	\$ 7.157.857	
TOTAL INGRESO (\$)	\$0	\$333.500.000
TOTAL EGRESO (\$)	\$3.534.000	\$316.639.284
SALDO ANUAL (\$)	\$ 3.623.857	\$ 16.860.716
<b>SALDO ACUMULADO (\$)</b>	<b>\$ 3.623.857</b>	<b>\$ 20.484.573</b>

Figura 25: Proyección ingresos y egresos - Elaboración propia

### 11.4. Préstamo bancario

Con una estructura de financiamiento de 50% de aporte capital y 50% con deuda, es que se solicita un préstamo bancario de \$4.083.929, lo cual corresponde al 50% del capital de trabajo e inversión de equipos, en un plazo de 1 año y con una tasa de interés anual de 15,7%.

### 11.5. Evaluación

La evaluación del proyecto se realiza desde la perspectiva del proyecto puro y desde la del inversionista, por lo que se desarrollan ambos flujos con el fin de poder determinar el valor actual neto del proyecto (VAN), y de esta forma poder tomar una decisión respecto de si resulta conveniente llevar a cabo el proyecto de TienPo!.

Para mejor comprensión de los cálculos, a continuación, se genera una tabla con los datos relevantes que se utilizan para explicar los flujos netos de fondos, los cuales se utilizan para realizar el flujo del proyecto puro y, por último, con los resultados de este evaluar el flujo de proyecto financiero.

DATOS DE FLUJO			
	ANO 0	ANO 1	
VENTAS ANUALES UNIDADES		2.870	
PRECIOS (ticket promedio) (\$)		116.000	
COSTO VARIABLES (\$)		96.155	
GASTOS FIJOS (\$)		39.856.800	
GASTOS FIJO DE MANTENCION (\$)		0	
VIDA UTILEQUIPOS	años 3	V. RESIDUAL \$439.013	V. VENTA 0,2
INVERSION CAP. DE TRABAJO	\$ 7.157.857		
TASA DE IMPUESTO		0,27	0,27
TASA DE COSTO DE CAPITAL		0,27	0,27
PORCENTAJE PRESTAMO	0,5	INVERSION	VALOR CREDITO 1: \$ 4.083.929
PRESTAMOS	1		
TASA DE DEUDA MENSUAL	0,0275	PLAZO CREDITO 1:	12 meses

Figura 26: Flujo - Elaboración propia

FLUJOS NETOS DE FONDOS	
	ANO 0
<b>INGRESO VENTAS</b>	<b>332.976.840</b>
- COSTO VARIABLE	-276.012.158
<b>MARGEN</b>	<b>56.964.682</b>
COSTOS FIJOS	-39.856.800
COSTO DE MANTENCION MAQ.	0
DEPRECIACION EQUIPOS	-448.889
<b>BENEFICIO OPERACIONAL</b>	<b>16.658.993</b>
IMPUESTO 27%	-4.497.928
<b>RESULTADO</b>	<b>12.161.065</b>

Figura 27: Flujo neto - Elaboración propia

FLUJO PROYECTO PURO	
	ANO 0
<b>RESULTADO</b>	<b>12.161.065</b>
+DEPRECIACION	448.889
CAPITAL DE TRABAJO	-7.157.857
EQUIPOS	-1.010.000
<b>FLUJO PROYECTO PURO</b>	<b>-8.167.857</b>

Figura 28: Flujo puro - Elaboración propia

FLUJO PROYECTO INVERSIONISTA	
	ANO 0
<b>FLUJO PROYECTO PURO</b>	<b>-8.167.857</b>
PRESTAMOS	4.083.929
-INTERES(1-t)1	-641.994
-PAGO DEUDA1	-4.083.929
- PAGO DEUDA PENDIENTE 1	0
<b>FLUJO PROY INVERSIONISTA</b>	<b>-4.083.929</b>

Figura 29: Flujo inversionista - Elaboración propia

Para la tasa de descuento se utilizó como referencia las operaciones de Mercado Libre, por lo que se extrajo su beta accionaria mediante la información bursátil de la empresa y del mercado a 1 año, el cual se desapalanca para luego apalancar con la estructura de financiamiento de TienPo!. Con lo anterior, se determina la tasa de rentabilidad requerida por el inversionista, o también llamado costo de capital ( $K_e$ ), para finalmente calcular el WACC, donde el costo de la deuda por la razón de endeudamiento sin impuestos, más la capacidad de solvencia por el costo capital, permitió establecer la tasa de descuento del proyecto para determinar el VAN y la TIR.

DATOS GENERALES	
Activo libre de riesgo [Rf a 1 año]	8,99%
Rm [a 1 año]	19,57%
PRM [Rm - Rf]	10,58%
Impuesto [T]	27%

Figura 30: Datos cálculo WACC

<b>Beta Referencial [Mercado Libre]</b>	<b>1,57</b>
---	-------------

Figura 31: Beta referencial MELI (fuente: <https://finance.yahoo.com/quote/MELI/>)

DESAPALANCANDO BETA REFERENCIAL	
Beta Mercado Libre	1,57
[1-T]	73%
Leverage Mercado Libre	5,59
<b>Beta Desapalancado</b>	<b>0,3090</b>

Figura 32: Beta desapalancado MELI - Elaboración propia

APALANCANDO BETA TIENPO!	
Beta Desapalancado	0,3090
[1-T]	73%
Leverage TIENPO!	1
<b>Beta TIENPO!</b>	<b>0,5346</b>

Figura 33: Beta apalancado TienPo! - Elaboración propia

#### COSTO DE CAPITAL

Activo libre de riesgo [Rf a 1 año]	8,99%
Beta TIENPO!	0,5346
PRM [Rm - Rf]	10,58%
<b>CAPM [Ke]</b>	<b>14,649%</b>

Figura 34: Costo de capital - Elaboración propia

#### WACC / TASA DE DESCUENTO

Costo deuda [Kd]	15,72%
[1-T]	73%
Razón endeudamiento [D/AT]	50%
Ratio de solvencia [P/AT]	50%
Costo de capital [Ke]	14,649%
<b>WACC</b>	<b>13,062%</b>

Figura 35: Tasa de descuento - Elaboración propia

### 11.6. Evaluación mediante VAN y TIR

La evaluación del proyecto puro mediante el Valor Actual Neto (VAN), se calcula con el costo de capital promedio ponderado como tasa de descuento (WACC), con el fin de poder determinar cuánto renta el proyecto para la empresa, que para este proyecto el VAN representa \$2.687.495, considerando un WACC de 13,062% y una inversión inicial de \$8.167.857.

#### FLUJO PROYECTO PURO

WACC	13,062%
<b>Inversión inicial</b>	<b>-\$ 8.167.857</b>
Flujo 1	12.273.287
<b>VAN</b>	<b>\$ 2.687.495</b>
TIR	0,5026

Figura 36: Flujo de proyecto puro - Elaboración propia

La evaluación del proyecto para el inversionista, también utilizando el VAN, se calcula con el costo de capital ( $K_e$ ) como tasa de descuento, con el fin de poder determinar cuánto renta el proyecto para el inversionista. En este proyecto el VAN representa una rentabilidad de \$2.499.115 al cabo de 1 año, considerando un  $K_e$  de 14,649% y una inversión inicial de \$4.083.929.

FLUJO PROYECTO INVERSIONISTA	
COSTO CAPITAL ( $K_e$ )	14,649%
<b>Inversión inicial</b>	<b>-\$ 4.083.929</b>
Flujo 1	7.547.365
<b>VAN</b>	<b>\$ 2.499.115</b>
TIR	0,8481

Figura 37: Flujo proyecto inversionista - Elaboración propia

Considerando que el VAN del proyecto financiado es el VAN del proyecto puro menos el VAN del proyecto del inversionista [ $VAN_{pp} - VAN_{pi} = VAN_{pf}$ ], da como resultado un Valor Actual Neto del proyecto financiado de \$188.380.

### 11.7. Indicadores de rentabilidad

**ROA:** Ratio que refleja la capacidad de la empresa para generar beneficios con sus activos. Para este proyecto, es equivalente a un  $ROA = 5,6$ .

**ROE:** Mide la rentabilidad de la compañía sobre el patrimonio, es decir, mide la relación de retorno por cada peso invertido en la empresa al final del periodo, lo que para este proyecto da un  $ROE = 1,85$ .

## 11.8. Análisis del punto de equilibrio

En este capítulo se calcula el punto de equilibrio en unidades, lo que resulta en la cantidad mínima a vender para poder cubrir los costos fijos y variables de 1 año. Producto de aquello, dio como resultado que la empresa debe vender 2.009 unidades, dejando un margen de seguridad de 861 unidades. Lo anterior, en valor monetario calculado por el valor del ticket promedio, representa a un margen de seguridad de \$99.932.840.

Considerando que el ingreso neto corresponde a este último valor menos el costo variable, el ingreso neto del margen de seguridad resulta en \$17.096.211.

PUNTO DE EQUILIBRIO	
CF (\$)	\$39.856.800
CV (\$)	\$96.155
P (ticket promedio)	\$116.000
PE (u.)	2009

Figura 38: Punto de equilibrio - Elaboración propia

## 11.9. Análisis de sensibilización

En este punto, se realiza un análisis de variaciones del VAN al fijar escenarios optimistas y pesimistas para la demanda, ticket promedio, costos variables y los costos fijos.

Cada ítem es evaluado de manera independiente, es decir, cómo afecta su cambio manteniendo las otras en ceteris paribus.

### a. Sensibilidad de la demanda:

Considerando una variación del 8% sobre la demanda estimada, se puede ver:

- **Escenario optimista:** Aumenta el VAN<sub>pp</sub> y el VAN<sub>pi</sub> en 109% y 116% respectivamente.

- **Escenario pesimista:** Disminuye el VANpp y el VANpi en un 109% y 116% respectivamente. Haciendo que el proyecto no sea rentable.
- **Conclusión:** Dado los resultados del análisis, se puede concluir que la variación de la demanda es altamente relevante y afecta de manera uniforme al proyecto, tanto al alza como a la baja. Frente a una variación del 8%, la rentabilidad del negocio y del inversionista se puede ver comprometida. Esta variable es la de mayor riesgo, dado que depende de la cantidad y calidad de los productos a vender, y de los compradores interesados. Ambas son variables que no se pueden controlar al interior de la empresa, pero que se pueden mitigar mediante la continua mejora de las actividades de marketing y ventas.

Variación de **8%** en la demanda

**FLUJO PROYECTO PURO**

	Proyecto	Optimista	Pesimista
Flujo 1	\$ 12.273.287	15.600.025	8.946.550
<b>VANpp</b>	<b>\$ 2.687.495</b>	<b>\$5.629.894</b>	<b>-\$ 254.904</b>
		<b>109%</b>	<b>-109%</b>

**FLUJO PROYECTO INVERSIONISTA**

	Proyecto	Optimista	Pesimista
Flujo 1	\$ 7.547.365	10.874.102	12.273.287
<b>VANpi</b>	<b>\$ 2.499.115</b>	<b>\$5.400.797</b>	<b>-\$ 402.568</b>
		<b>116%</b>	<b>-116%</b>

Figura 39: Variación demanda 8% - Elaboración propia

**b. Sensibilidad en el ticket promedio:**

Considerando una variación del 2% del ticket promedio establecido, se puede ver:

- **Escenario optimista:** Aumenta el VANpp y el VANpi en 160% y 170% respectivamente.
- **Escenario pesimista:** Disminuye el VANpp y el VANpi en un 160% y 170% respectivamente. Haciendo que el proyecto no sea rentable.
- **Conclusión:** Dado los resultados del análisis, se puede concluir que la variación del ticket promedio es altamente relevante y afecta de manera uniforme al proyecto, tanto al alza

como a la baja. Frente a una variación del 2%, la rentabilidad del negocio y del inversionista se puede ver comprometida. Sin embargo, el ticket promedio varía fuertemente según el valor final de los artículos que se venden en promedio, de cara al cliente comprador. Por lo que los esfuerzos de la empresa deben estar enfocados en atraer vendedores con grandes artículos de muebles y decoración, con el fin de asegurar el promedio estimado de \$116.000. Como alternativa de lo anterior, también se puede paquetizar varios productos de bajo precio para ser comercializados a un valor mínimo del ticket promedio mencionado anteriormente.

Variación de **2%** en ticket promedio

**FLUJO PROYECTO PURO**

	Proyecto	Optimista	Pesimista
Flujo 1	\$ 12.273.287	17.134.749	7.411.825
<b>VANpp</b>	<b>\$ 2.687.495</b>	<b>\$6.987.311</b>	<b>-\$ 1.612.322</b>
		<b>160%</b>	<b>-160%</b>

**FLUJO PROYECTO INVERSIONISTA**

	Proyecto	Optimista	Pesimista
Flujo 1	\$ 7.547.365	12.408.827	12.273.287
<b>VANpi</b>	<b>\$ 2.499.115</b>	<b>\$6.739.431</b>	<b>-\$ 1.741.202</b>
		<b>170%</b>	<b>-170%</b>

Figura 40: Variación ticket promedio 2% - Elaboración propia

### c. Sensibilidad en los costos variables:

Considerando una variación del 1% en los costos variables, se puede ver:

- **Escenario optimista:** Aumenta el VANpp y el VANpi en 146% y 156% respectivamente.
- **Escenario pesimista:** Disminuye el VANpp y el VANpi en un 66% y 70% respectivamente.

**Conclusión:** Dado los resultados del análisis, se puede concluir que un aumento en los costos variables tiene un efecto importante en el proyecto, dado que por cada 1% de variación el VAN se reduce en más de un 60%. Sin embargo, el efecto positivo tiene una repercusión mayor en

la rentabilidad del negocio y en el inversionista (sobre un 140%), por lo que se debe poner especial atención en ellos para maximizar los ingresos netos.

Se debe tener en cuenta que existen 2 variables de gran importancia, el pago al vendedor y el medio de pago.

- **Pago al vendedor:** Es la diferencia que se genera entre el valor del producto y las comisiones del servicio. Por esto último, es que esta variable tiene gran importancia, ya que genera un margen limitado de acción frente a las decisiones de fijación de precios (comisiones), el cual se ve afectado por los movimientos de la competencia. Por esta razón, las acciones de marketing deben estar fuertemente enfocadas en el posicionamiento y el valor agregado, para lograr una diferenciación relevante frente a los otros actores.
- **Medio de pago:** En cuanto a este ítem, el proyecto está evaluado con un 100% de las compras realizadas con tarjeta de crédito, el cual tiene una comisión por transacción del 2,95%. Sin embargo, al ser una alternativa, no cabe duda que este costo variable será menor en el efecto real, ya que también, se utiliza mucho en el rubro la transferencia bancaria y el pago con tarjeta de débito, donde esta última tiene una comisión del 1,5%. Para mitigar estas variaciones, se puede considerar un incentivo a las compras con los medios de pago que implique menor costo de comisión para la empresa.

Variación de **1%** en costos variables

<b>FLUJO PROYECTO PURO</b>			
	Proyecto	Optimista	Pesimista
Flujo 1	\$ 12.273.287	16.718.907	10.258.399
<b>VANpp</b>	<b>\$ 2.687.495</b>	<b>\$ 6.619.511</b>	<b>\$ 905.386</b>
		<b>146%</b>	<b>-66%</b>

<b>FLUJO PROYECTO INVERSIONISTA</b>			
	Proyecto	Optimista	Pesimista
Flujo 1	\$ 7.547.365	11.992.985	12.273.287
<b>VANpi</b>	<b>\$ 2.499.115</b>	<b>\$ 6.376.721</b>	<b>\$ 741.667</b>
		<b>155%</b>	<b>-70%</b>

Figura 41: Variación costo variable 1% - Elaboración propia

#### d. Sensibilidad en los costos fijos:

Considerando una variación del 1% en los costos fijos, se puede ver:

- **Escenario optimista:** Aumenta el VANpp y el VANpi en 156% y 165% respectivamente.
- **Escenario pesimista:** Disminuye el VANpp y el VANpi en un 10% para ambos.

**Conclusión:** Dado los resultados del análisis, se puede concluir que un aumento en los costos fijos tiene un efecto menor en el proyecto, pero su reducción se transforma en una oportunidad de mayor rentabilidad para el negocio y el inversionista.

Los sueldos y remuneraciones son la variable más relevante y cambiante del proyecto, ya que está directamente relacionada con la atención de la demanda. Por esta razón, se puede deducir que la contratación de nuevos ejecutivos de venta tiene una repercusión menor en el resultado de la empresa. Sin embargo, dado el dinamismo de la industria, una decisión estratégica relevante para la compañía sería considerar contrataciones esporádicas para temporadas de alta demanda, como lo es el mes de diciembre, ya que se considera que un ejecutivo realiza 150 ventas mensuales.

Variación de **1%** en costos fijos

FLUJO PROYECTO PURO			
	Proyecto	Optimista	Pesimista
Flujo 1	\$ 12.273.287	17.009.862	11.982.333
<b>VANpp</b>	<b>\$ 2.687.495</b>	<b>\$ 6.876.852</b>	<b>\$ 2.430.154</b>
		<b>156%</b>	<b>-10%</b>

FLUJO PROYECTO INVERSIONISTA			
	Proyecto	Optimista	Pesimista
Flujo 1	\$ 7.547.365	12.283.939	12.273.287
<b>VANpi</b>	<b>\$ 2.499.115</b>	<b>\$ 6.630.500</b>	<b>\$ 2.245.335</b>
		<b>165%</b>	<b>-10%</b>

Figura 42: Variación costos fijos 1% - Elaboración propia

## 12. CONCLUSIONES

Estamos frente a una empresa que llegó para quedarse, debido que se encuentra en el momento y lugar propicio para aflorar, aprovechando con fuerza las oportunidades del escenario social y medioambiental, el crecimiento del comercio electrónico, el desarrollo tecnológico del país, las nuevas tendencias de consumo, las inseguridades de las personas, los delitos de estafa al momento de enfrentar una venta de artículos de segunda mano y, por último, su modelo de negocio hacia una economía circular.

La esencia de este negocio radica en acercar, facilitar e incentivar la reutilización de artículos de segunda mano en las personas, hecho que aborda una de las exigencias más relevantes para las nuevas generaciones, el cuidado del medio ambiente. Para estas generaciones, es de suma relevancia el consumo responsable, la producción consciente y las acciones de las empresas para mitigar el impacto económico, social y medioambiental.

Por lo tanto, el negocio tiene tal potencial, que de lograr un posicionamiento adecuado hoy, en el futuro podría ser un referente de modelo de negocio y por qué no un verdadero benchmark para otros mercados.

Adicional a lo anterior, la venta de garage online es una industria en crecimiento, lo que permite establecer que tiene un campo abierto de oportunidades y necesidades por cubrir, lo que fue demostrado en nuestro estudio de mercado, donde un 76,8% de los encuestados declaró no conocer o nunca haber usado una venta de garage online.

Además de lo anterior, se debe considerar que estamos frente a un escenario propicio para su implementación, debido a un aumento sustancial en el crecimiento ventas de los últimos años en el comercio electrónico (e-commerce), el avance tecnológico que enfrenta Chile con la llegada del 5g, la necesidad de la gente de buscar soluciones que les permitan ganar tiempo para sí mismos, e incluso la situación política económica actual, que al resultar incierta, contrae la demanda del comercio tradicional, abriendo una oportunidad mayúscula para los productos de segunda mano, al tener un precio considerablemente menor al valor de retail.

Para etapas posteriores, se visualizó una segunda iteración mediante silos, o bien, una expansión a las principales ciudades del país mediante células que replican este modelo. Sin embargo, debido que se trata de un negocio dirigido a un segmento nicho, la rentabilidad de la empresa debe considerar siempre el escenario político, económico y social del país y la industria.

Lo anterior, se debe a su alto grado de sensibilidad a estos factores, por lo que se debe prestar especial atención a la administración, marketing y los colaboradores, ya que son los actores de mayor importancia para mantener una distancia favorable respecto de la competencia, teniendo un mecanismo bien lubricado, el negocio podría incluso expandirse a nivel internacional.

### 13. BIBLIOGRAFÍA

- Plaza Pública, Estudios Cadem, 20 de junio 2022, “9pts separan esta semana al Apruebo (37%, -2pts) del Rechazo (46%, +3pts). 17% se mantiene indeciso”, <https://cadem.cl/estudios/plaza-publica-440-9pts-separan-esta-semana-al-apruebo-37-2pts-del-rechazo-46-3pts-17-se-mantiene-indeciso/>
- Monserrat Toledo, Diario Financiero, 7 de abril 2022, Banco Mundial modera su panorama para el PIB de Chile en 2022 y 2023, y lo deja bajo el promedio regional, <https://www.df.cl/banco-mundial-modera-su-panorama-para-el-pib-de-chile-en-2022-y-2023-y#:~:text=Ambas%20estimaciones%20significan%20un%20ajuste,8%25%20en%20el%20per%C3%ADodo%20siguiente.>
- Banco Central de Chile, marzo 2022, Informe de Política Monetaria marzo 2022, <https://www.bcentral.cl/contenido/-/detalle/informe-de-politica-monetaria-marzo-2022>
- Banco Mundial, 23 de mayo 2022, Chile Panorama general <https://www.bancomundial.org/es/country/chile/overview#1>
- I.Munita, Diario Emol, 07 de junio 2022, Banco Mundial vuelve a rebajar sus proyecciones de crecimiento para Chile y advierte sobre riesgo de estancamiento mundial, [www.emol.com/noticias/Economia/2022/06/07/1063329/banco-mundial-proyeccion-crecimiento-chile.html](http://www.emol.com/noticias/Economia/2022/06/07/1063329/banco-mundial-proyeccion-crecimiento-chile.html)
- Encuestas Cadem y Emol, 15 de junio 2022, El 96% del mundo empresarial en Chile cree que la situación económica empeorará en seis meses, <https://cadem.cl/emol-el-96-del-mundo-empresarial-en-chile-cree-que-la-situacion-economica-empeorara-en-seis-meses/>
- Gloria Godoy, Instituto Nacional de Estadísticas (INE), 28 de abril 2022, La tasa de desocupación nacional fue de 7,8% en el trimestre móvil enero-marzo de 2022, [https://www.ine.cl/prensa/2022/04/28/la-tasa-de-desocupaci%C3%B3n-nacional-fue-de-7-8-en-el-trimestre-m%C3%B3vil-enero-marzo-de-2022#:~:text=A%207%2C8%25%20ileg%C3%B3la,6%20puntos%20porcentuales%20\(pp.\)](https://www.ine.cl/prensa/2022/04/28/la-tasa-de-desocupaci%C3%B3n-nacional-fue-de-7-8-en-el-trimestre-m%C3%B3vil-enero-marzo-de-2022#:~:text=A%207%2C8%25%20ileg%C3%B3la,6%20puntos%20porcentuales%20(pp.))

- Mesa de Noticias, El Mostrador, 7 de abril 2022, Ipsos marzo 2022: Chile es el país en el que más bajó su confianza en la economía a nivel mundial, <https://www.elmostrador.cl/dia/2022/04/07/ipsos-marzo-2022-chile-es-el-pais-en-el-que-mas-bajo-su-confianza-en-la-economia-a-nivel-mundial/>
- Sebastián Osorio Idárraga, Bloomberg Línea, 29 de abril 2022, Chile: confianza de consumidores cae y llega a mínimos de 2021, <https://www.bloomberglinea.com/2022/04/29/chile-confianza-de-consumidores-cae-y-llega-a-minimos-de-2021/>
- Índice de Transformación Digital de Empresas, CORFO, Cámara de Comercio de Santiago, PMG Chile, 2021, <https://www.ccs.cl/wp-content/uploads/2021/10/ITD2021-final.pdf>
- Agenda País, Diario El Mostrador, 01 de abril 2022, 6G: Nueva tecnología podría llegar a Chile a finales de la década, <https://www.elmostrador.cl/agenda-pais/2022/04/01/6g-nueva-tecnologia-podria-llegar-a-chile-a-finales-de-la-decada/>
- Greenpeace, s.a., 22 de diciembre 2021, Encuesta “Urgencias ambientales para Chile 2022”: Rechazo a Dominga y escasez de agua deben ser las prioridades del próximo gobierno, según los chilenos, <https://www.greenpeace.org/chile/noticia/issues/bosques/encuesta-urgencias-ambientales-para-chile-2022-rechazo-a-dominga-y-escasez-de-agua-deben-ser-las-prioridades-del-proximo-gobierno-segun-los->
- Gobierno de Chile, 23 de mayo 2022, 400 mil pesos desde agosto: Entérate de los detalles del histórico aumento del sueldo mínimo, <https://www.gob.cl/noticias/400-mil-pesos-desde-agosto-enterate-de-los-detalles-del-historico-aumento-del-sueldo-minimo/#:~:text=%C2%BFEn%20cu%C3%A1nto%20subir%C3%A1%20el%20sueldo,%24410.000%20desde%20enero%20de%202023.>
- Ministerio del Trabajo, s.a., s.f., <https://www.mintrab.gob.cl/mesa-tecnica-40-horas/>
- Ignacia Munita, Diario Emol, 23 de mayo 2022, "Ventas se han multiplicado por once": La explosiva evolución del e-commerce chileno en la última década, <https://www.emol.com/noticias/Economia/2022/05/23/1061630/evolucion-ventas-online-ultima-decada.html>
- Agenda País, Diario El Mostrador, 6 de abril 2022, Reglamento de comercio electrónico establece nuevas exigencias para las empresas, <https://www.elmostrador.cl/agenda-100>

[pais/2022/04/06/reglamento-de-comercio-electronico-establece-nuevas-exigencias-para-las-empresas/](#)

- Comité de Comercio Electrónico, 07 de junio 2022, Comercio Electrónico De Bienes Cae Un 32% Real En Abril, <https://www.ecommerceccs.cl/comercio-electronico-de-bienes-cae-un-32-real-en-abril/>
- Dirección del Trabajo, Gobierno de Chile, junio 2022, Código del Trabajo, [https://www.dt.gob.cl/legislacion/1624/articles-95516\\_recurso\\_1.pdf](https://www.dt.gob.cl/legislacion/1624/articles-95516_recurso_1.pdf)
- Equipo Conecta Software, s.f., Conecta Software, <https://conectasoftware.com/tienda-online/la-historia-del-ecommerce-de-la-venta-por-catalogo-a-la-tienda-online/>
- Estallido social y crisis sanitaria: mipymes desde la perspectiva del empleo, y el uso de Fogape, Mauricio Holz, Yahel Gutiérrez, Biblioteca del Congreso Nacional, agosto 2020.
- Equipo UDD Ventures, marzo 2021, UDD Ventures, <https://uddventures.udd.cl/blog/la-evoluci%C3%B3n-del-e-commerce-en-tiempos-de-pandemia>
- Florencia Hidalgo Pérez, Diario La Tercera, 18 de febrero 2020, *Upcycling: la tendencia que busca evitar el costo ambiental de "estar a la moda"*, <https://www.latercera.com/que-pasa/noticia/upcycling-evitar-costo-ambiental-de-estar-a-la-moda/1012464/>

Empresa:

- Emprende Inteligente, Creación legal de empresa, contabilidad y recursos humanos, <https://emprendeinteligente.cl/creacion-de-empresa/>  
<https://emprendeinteligente.cl/contabilidad-inteligente/>
- Registro de Marca, Clasificador Niza número 35, Publicidad; gestión, organización y administración de negocios comerciales; trabajos de oficina, [https://www.wipo.int/classifications/nice/nclpub/es/en/?class\\_number=37&explanatory\\_notes=show&lang=es&menulang=es&notion=class\\_headings&version=20220101](https://www.wipo.int/classifications/nice/nclpub/es/en/?class_number=37&explanatory_notes=show&lang=es&menulang=es&notion=class_headings&version=20220101)
- Hostgator, Servidor y Hosting, Plan Emprendedor, [https://www.hostgator.cl/web-hosting-quiero-mi-web?gclid=Cj0KCQjwnNyUBhCZARIsAI9AYIGHapXt50wSVugtnS62xhZTuPvdGARJbuCifA3zmvOuzwja4Aihm-kaAqIzEALw\\_wcB](https://www.hostgator.cl/web-hosting-quiero-mi-web?gclid=Cj0KCQjwnNyUBhCZARIsAI9AYIGHapXt50wSVugtnS62xhZTuPvdGARJbuCifA3zmvOuzwja4Aihm-kaAqIzEALw_wcB)
- Shopify, Plataforma e-commerce, <https://es.shopify.com/precios>
- Banco Chile, Hoja Resumen Comisiones y Costos Plan Empresario, <https://portales.bancochile.cl/uploads/000/003/399/e8f9ec36-7e60-496f-a309-68260dd236ae/original/tarifario-plan-empresario.pdf>
- Entel Chile, Planes Móviles Empresa, <https://www.entel.cl/empresas/planes/>
- Pía Larraín, Fintual, ¿Cuánto gano por invitar a alguien?, <https://ayuda.fintual.cl/es/articles/4312271-cuanto-gano-por-invitar-a-alguien>

## 14. ANEXOS

### 14. Anexo nº 1. Identificación y Justificación de la idea de negocio

¿Qué es el e-commerce?

El E-commerce o comercio electrónico se refiere a la compraventa, marketing, promoción y distribución de diversos productos o servicios a través de internet. Este tipo de venta o compra venta se realiza mediante páginas web o redes sociales.

Inicios del E-commerce.

Durante la investigación y búsqueda de información, se evidencia que existen diferentes fechas para poder conocer los inicios, una en común es 1920, donde por primera vez se realizaron ventas de productos por catálogo de la empresa Sears, sin antes ver el producto físicamente y sólo a través de una fotografía. De esta forma, y con los años, la modalidad ha ido cambiando.

En el año 1960, en Estados Unidos, se comienza a transar el denominado “Electrónica Data Interchange” (EDI), o en español, intercambio de datos electrónicos y de esta forma poder realizar transacciones más seguras u obtener información comercial confidencial.

En 1980 comenzaron las ventas a través de televisión, también llamadas televentas. Para poder comprar, las personas llamaban por teléfono y pagaban a través de su tarjeta de crédito.

Finalizando la década de los 80's, casi inicios de los 90's, empieza una nueva era la de la World Wide web, creada por el inglés Tim Berners-Lee y lo que empezó a revolucionar todo.

A finales de los 90's Internet ya era masivo y el comercio electrónico había aumentado exponencialmente. Fue en esta época donde se crearon los portales

como Amazon o eBay, quiénes fueron los precursores de esta modalidad de venta y compra online. También la compañía PayPal, que es una plataforma de procesamiento de pagos que inició sus actividades en 1998, lo que permitió que estos portales pudieran tener mayores ventas y donde la misma empresa pudiera tener un crecimiento mayor a nivel mundial<sup>14</sup>.

A partir del año 2001, el mayor modelo de Comercio electrónico era el Business to Business (B2B).

Hoy en día y con los cambios en las tendencias de compra y venta en los consumidores y vendedores existe otro modelo llamado Business to Consumer (B2C), lo que simplemente significa que el negocio le vende al consumidor sin intermediarios. Sin embargo, este no es un modelo novedoso ya que siempre ha estado en el mundo.

#### Aceleración por pandemia COVID-19

En Chile a raíz del estallido social ocurrido en octubre de 2019 y desde la llegada del virus COVID-19 en 2020, las ventas presenciales han disminuido considerablemente. Esto se debió principalmente a que la gente no podía salir de sus casas a causa de las cuarentenas obligatorias o Estados de toque de queda.

“Según datos del Banco Central la actividad económica mensual, medida a través del índice IMACEC disminuyó, comparado con igual mes del año anterior, un -3,36% en octubre y un -3,98% en noviembre de 2019, producto del “estallido social”. Por su parte disminuyó un -3,08% en marzo, un -14,10% en abril, y un -15,31% en mayo de 2020, comparado con igual mes del 2019, producto de la crisis sanitaria. La caída producto del “estallido social”, como se puede observar en el gráfico n°1, fue precedida por crecimientos sostenidos de la actividad mensual en torno a un

---

<sup>14</sup> Fuente: Equipo Conecta Software, s.f., Los orígenes del ecommerce, <https://conectasoftware.com/tienda-online/la-historia-del-ecommerce-de-la-venta-por-catalogo-a-la-tienda-online/>

Comunicación Lynkoo, 22 octubre 2012, La historia del comercio electrónico, <https://www.lynkoo.com/la-historia-del-comercio-electronico/>

2,5%, y de un repunte post estallido social y previo a la caída en la actividad económica observada a partir de marzo de 2020, producto de la crisis sanitaria”<sup>15</sup>

En el escenario global el virus ha causado los mismos estragos.

A partir de ese momento comenzó fuertemente la venta de productos y servicios online o también llamado comercio electrónico. también empezaron a tomar mucha fuerza la venta de artículos y servicios a través de redes sociales, tales como Facebook, Facebook Market, Instagram y de páginas como Mercado Libre y Yapo. Tal como muestra la figura 1, los canales de venta online donde más transacciones se realizan son las redes sociales como Instagram y Facebook, seguidas por WhatsApp y los sitios web. Esto significa un gran cambio en el comportamiento de compra de los usuarios y un gran avance en términos del E-commerce.

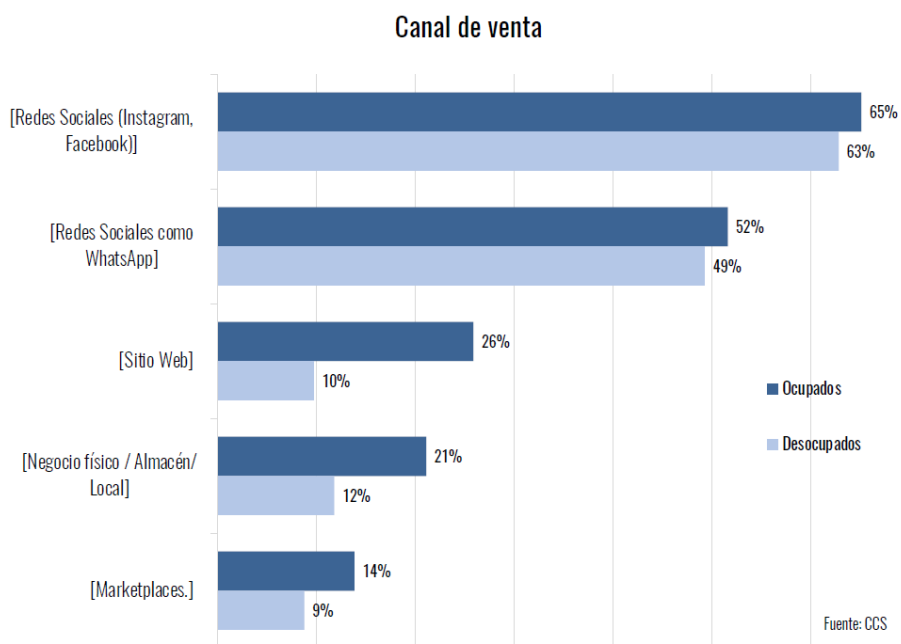


Figura 43. Canales de venta

---

<sup>15</sup> Holz y Gutiérrez, Biblioteca del Congreso Nacional, agosto 2020, Estallido social y crisis sanitaria: mipymes desde la perspectiva del empleo, y el uso de Fogape, [https://obtienearchivo.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio/10221/29109/2/BCN\\_estallido\\_COVID\\_mipymes\\_final.pdf](https://obtienearchivo.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio/10221/29109/2/BCN_estallido_COVID_mipymes_final.pdf)

El Gobierno también dio incentivos y facilidades a nuevos emprendedores para que pudieran crear pequeñas empresas a través de redes sociales y sin la necesidad de realizar inicio de actividades. Con esto nacieron muchos emprendimientos y las ventas en línea han ido creciendo cada vez más.

“Cuando visualizamos el e-Commerce en Chile, nos podemos dar cuenta que hubo un crecimiento de más del 230% en los últimos 5 años y entre el 2019 y 2020 las ventas online crecieron un 50%, según el análisis de Euromonitor International, esto impulsado principalmente por la pandemia del Coronavirus. Estas cifras deberían tender a un equilibrio una vez cese la pandemia, pero seguirá creciendo de manera vertiginosa. Entre 2015 y 2019, las ventas online de bienes de consumo en Chile pasaron de US\$1.463 millones a US\$3.260 millones, mientras que sólo entre el 2019 y 2020, el e-Commerce en Chile pasó a los US\$4.889 millones.”<sup>16</sup>

En el ámbito global, según el estudio de Euromonitor International “The World en 2020, las fuerzas que dan forma al mundo más allá de la pandemia son:

- Los retos medioambientales
- Los cambios tecnológicos
- Cambios demográficos
- El reinicio de la globalización
- Cambios en los valores de los consumidores
- Inequidad
- El incremento en la inseguridad y la ansiedad.

Este mismo estudio señala que el 75% del crecimiento económico mundial entre 2020 y 2040 será de países emergentes y en vías de desarrollo, así como el 45% de la industria profesional espera que las ventas en tienda física decaigan permanentemente.

---

<sup>16</sup> Equipo UDD Ventures, 11 de marzo 2021, La evolución del e-Commerce en tiempos de Pandemia, <https://uddventures.udd.cl/blog/la-evoluci%C3%B3n-del-e-commerce-en-tiempos-de-pandemia>

También se concluye en que los desafíos a futuro que se deberán superar serán:

- La resiliencia siempre conlleva un costo.
- La pandemia ha expuesto la división digital.
- Es probable que la recuperación posterior a la pandemia profundice la desigualdad.
- Los cierres y la circulación restringida han puesto de relieve la necesidad de cambiar el comportamiento nocivo con el medio ambiente tanto para los consumidores como para las empresas.
- Comprender y adaptarse a las diversas necesidades de los consumidores será fundamental para el éxito.

#### **14. Anexo nº 2. Análisis ventas de garage online.**

En el mundo:

- A. USA
- B. Canadá
- C. Local

Ventas de garage.

Las ventas de garage son ventas de artículos de segunda mano donde los particulares aprovechan para vender productos nuevos o usados y que ya no utilizan, a un precio inferior al costo de ello, en su mayoría debido a que no se cobra el impuesto.<sup>17</sup>

Este tipo de ventas nacieron en Estados Unidos, donde muchas personas y tal como su nombre lo indica, organizan la venta de productos que ya no usan a través de los garages o patios de sus propias casas. Esto ha sido una moda muy popular en este país desde hace muchos años.

---

<sup>17</sup> Ref: La fiebre de las ventas de Garage: lo que no se bota se vende, mayo 2012, Diario Bío Bío, <https://www.biobiochile.cl/noticias/2012/05/20/la-fiebre-de-las-ventas-de-garage-lo-que-no-se-bota-se-vende.shtml>

En el resto del mundo esta moda también se ha dado y Chile no ha sido la excepción, ya que empezó a surgir con fuerza a partir de 2009, donde varias empresas se crearon con el fin de ayudar a las personas que se estaban cambiando de casa, se iban del país o por diversas razones.

Hoy en día, y sobre todo en estos tiempos de pandemia, se ha hecho muy necesario poder seguir con este mismo modelo de venta, pero de forma masiva y que se pueda llegar a todos.

### Ventas de garage online

Como se menciona anteriormente, la forma de venta de este tipo de iniciativas, como las de ventas de garage, han tenido distintas variaciones, haciendo que éstas se vayan ampliando y ofreciendo un servicio mejorado. Desde hace unos años han surgido nuevas formas de venta y es ahí donde nace la modalidad de ventas de garage online. La necesidad de las personas sigue estando, pero por temas de tiempo y comodidad, ya no pueden o tienen ganas de asistir a lugar de venta física, por lo que se creó esta forma sencilla para poder seguir realizando estas ventas, pero sin la necesidad de estar presencialmente.

### Ventas de garage online en el mundo

Tami Zuckerman, es la fundadora de Varage Sales, una de las plataformas con mayores ventas y que se encuentra en el top 5 en Canadá y Estados Unidos<sup>18</sup>. Esta se creó con la intención de poder realizar ventas de garaje online dentro de las comunidades en estos países. La idea nació por parte de una madre que encontró una dolencia propia y en el consumidor dentro de su propia comunidad. Con el tiempo se fue dando cuenta que otras comunidades de otras ciudades de Estados Unidos se fueron uniendo también en su plataforma.

¿Cómo funciona esta plataforma?

---

<sup>18</sup> Ref.: Sell your stuff with these apps that replace garage sales, Jennifer Jolly, USA Today, June 2017, <https://www.usatoday.com/story/tech/columnist/2017/06/18/use-these-garage-sale-apps-clear-clutter-and-free-your-summer/102892588/>

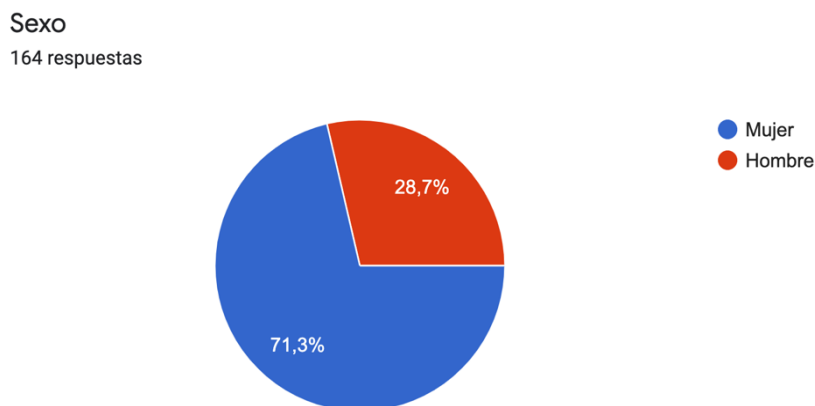
Para poder empezar a usar la plataforma, el usuario debe suscribirse a la página seleccionando la ubicación y comunidad donde vive o trabaja. El siguiente paso se logra mediante de la conexión a través de Facebook, donde los administradores verifican la identidad del usuario para hacer una conexión más segura con el resto. Una vez aprobada la solicitud, puede empezar a realizar compras y ventas de productos de su gusto.

#### **14. Anexo nº 3. Encuesta de comportamiento de compra y venta de artículos usados online.**

Muestra: 164 personas encuestadas

Metodología: Encuesta online

1. Sexo: El 71,3% son mujeres



*Figura 44: Género personas encuestadas*

2. Edad: Las principales edades de la muestra se encuentra entre 31 y 35 años de edad (26,2%), 36 y 40 años (23,2%) y de 45 o más (24,4%)

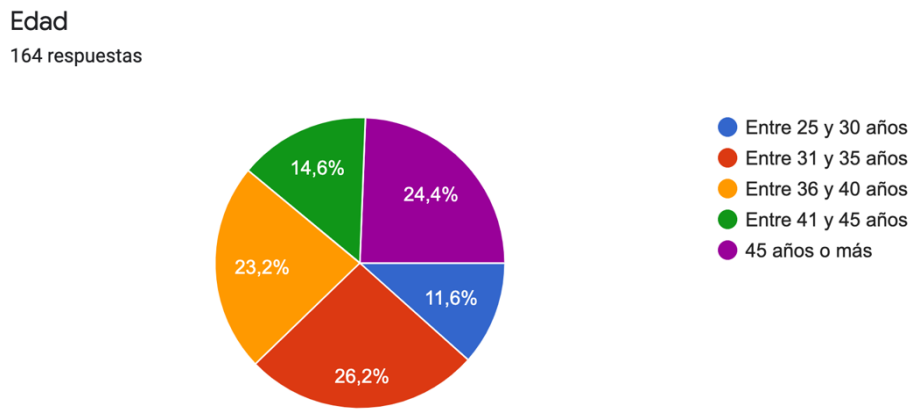


Figura 45: Edad personas encuestadas

3. Profesionales: el 80% de los encuestados es profesional

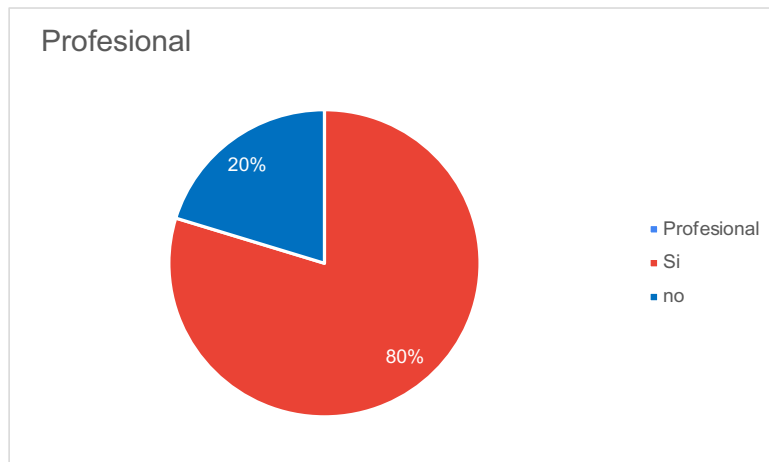


Figura 46: Ocupación personas encuestadas

4. Región: los encuestados se concentran principalmente en la Región Metropolitana (93%)

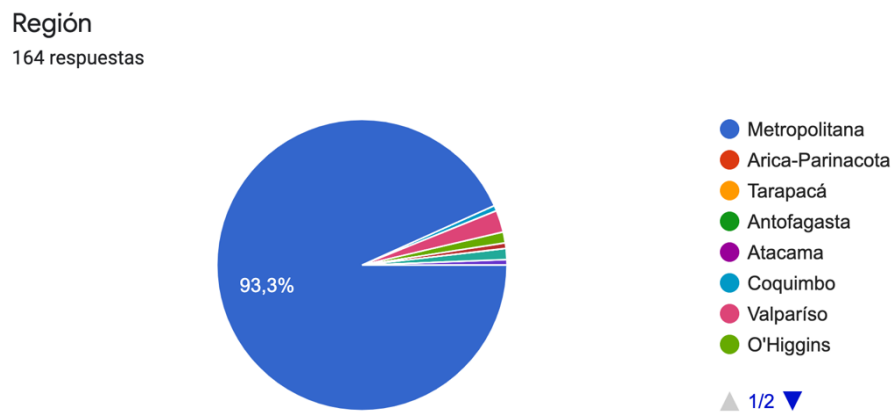
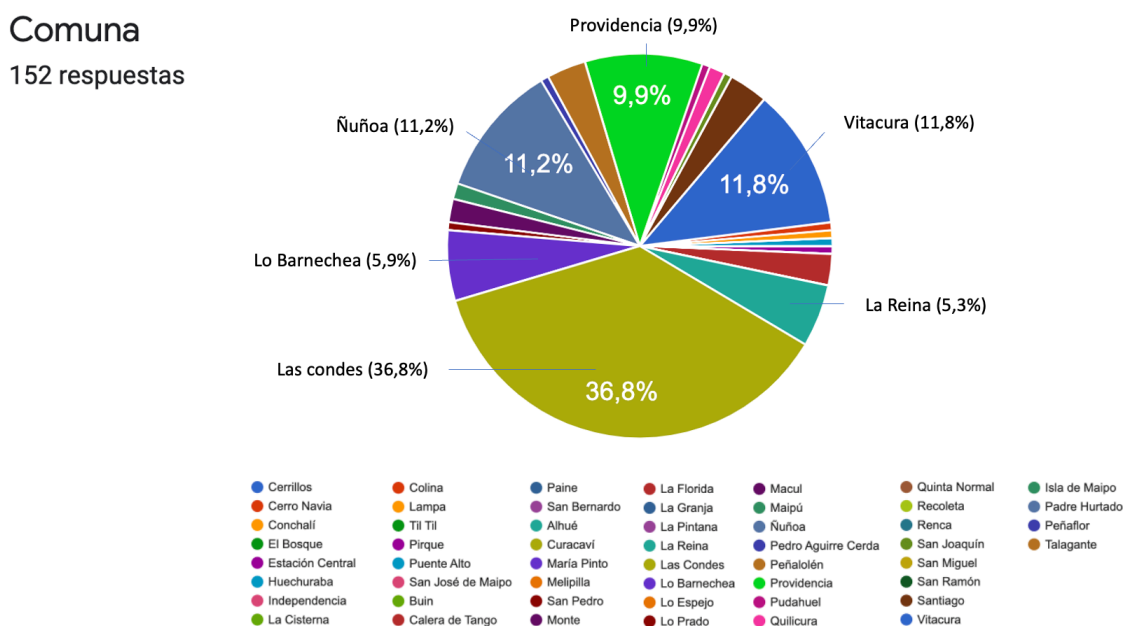


Figura 47: Ubicación personas encuestadas

5. Comunas de la Región Metropolitana: Los encuestados se concentran en un 80,9% en comunas de ingreso económico medio alto, principalmente del sector oriente de Santiago. Siendo las más relevantes las comunas de Las Condes (36,8%), Vitacura (11,8%), Ñuñoa (11,2%) y Providencia (9,9%).

Figura 48: Comunas personas encuestadas



6. Compra y/o vende artículos usados por internet: La mayoría de los encuestados ha tenido experiencia en la compra y/o venta de artículos usados en internet (84,8%)

¿Has comprado y / o vendido artículos usados por internet?

164 respuestas

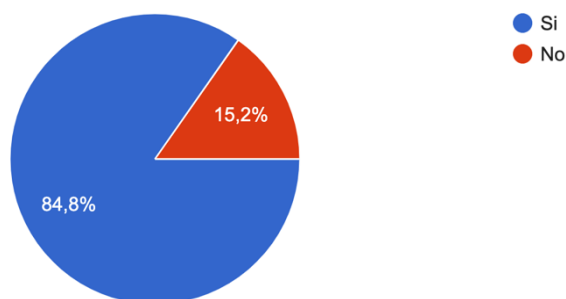


Figura 49: Compra online personas encuestadas

7. Categorías más demandadas de la compra y venta online de artículos usados: Las principales categorías son muebles (52,4%), Ropa (44,5%), Tecnología (43,3%) y Decoración (40,9%).

¿Qué es lo que más esperas encontrar o vender online? Elige una o más opciones.

Copiar

164 respuestas

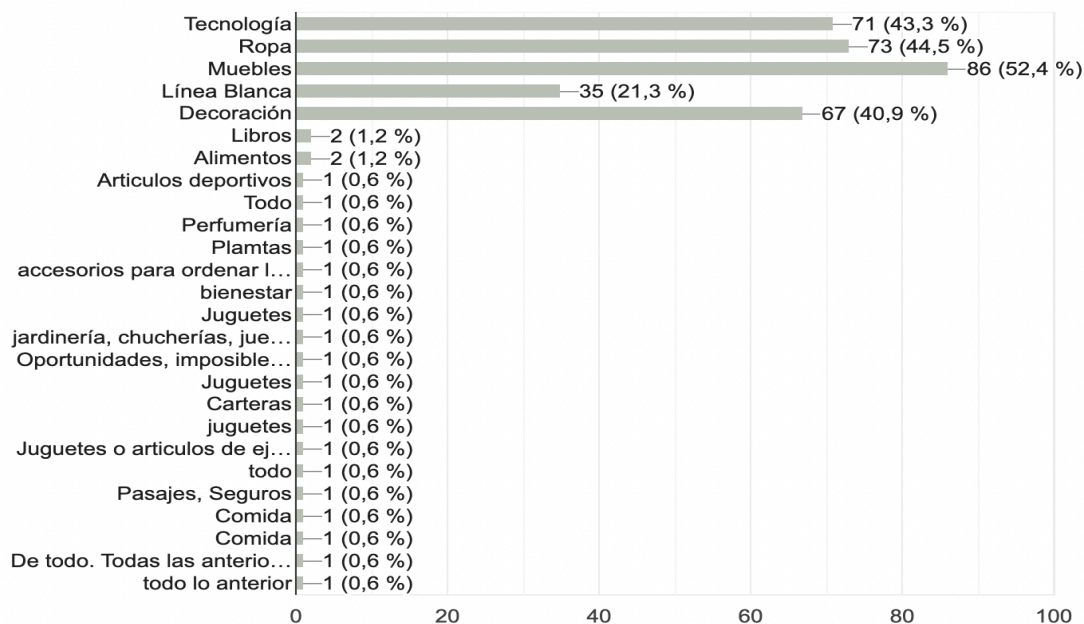


Figura 50: Comportamiento de compra personas encuestadas

8. Conocimiento y/o uso del modelo de servicio “Venta de garage online”: El conocimiento del servicio es de un 63,4% de los encuestados. Sin embargo, entre los que nunca han usado el servicio (conocen pero nunca han usado y no conocen) concentran una mayoría del 76,8%.

¿Conoces o has usado las ventas de garage online?

164 respuestas

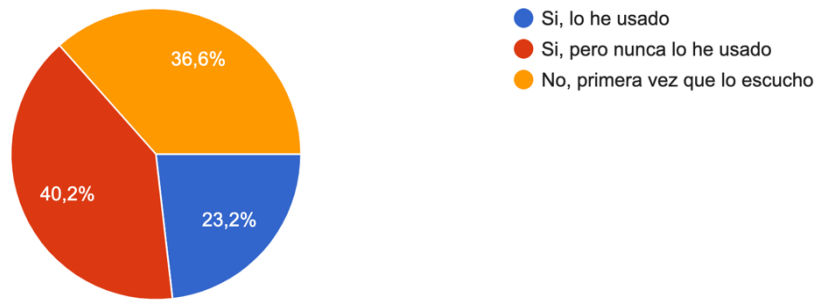


Figura 51: Conocimiento rubro venta de garage online

9. Razones por las que preferir el servicio de venta de garage online: Las tópicas más relevantes para preferir el servicio son la “rapidez” con la que se vende (44,2%), “Seguridad porque hay un intermediario” (38,5%), “Facilidad del proceso de venta” (32,7%).

Por qué preferirías el servicio de venta de garage online? Elige una o más opciones.



104 respuestas

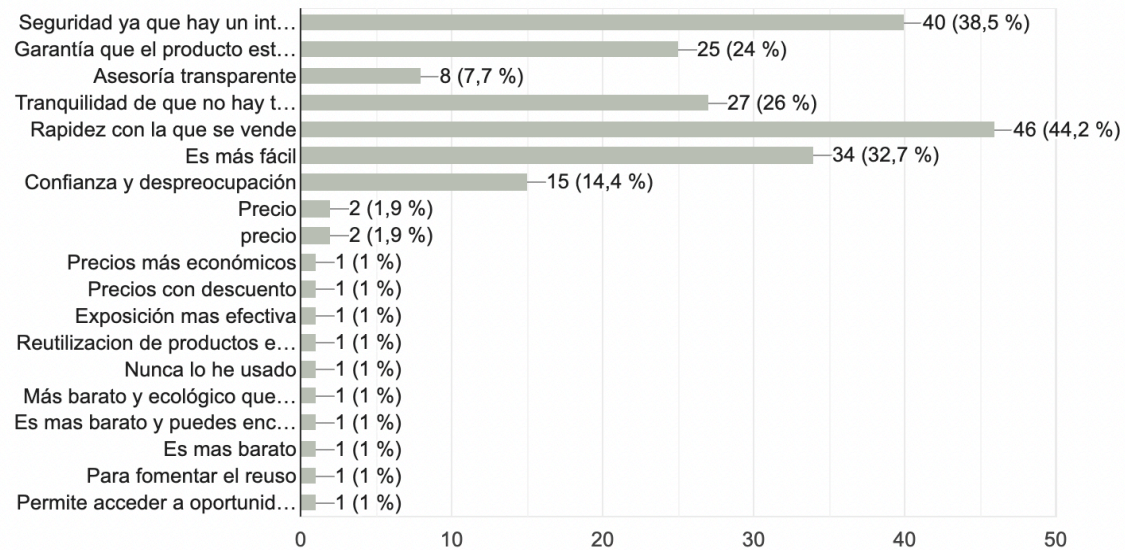


Figura 52: Motivo de selección canal de venta online

10. Dónde han visto el servicio: El canal que da mayor conocimiento del servicio de ventas de garage es Instagram con un 76,9% y Facebook con un 39,4%. Existe una fuerte oportunidad de ocupar el canal de motores de búsqueda, dado que sólo el 3,8% se ha enterado por este medio.

Dónde los has visto?

 Copiar

104 respuestas

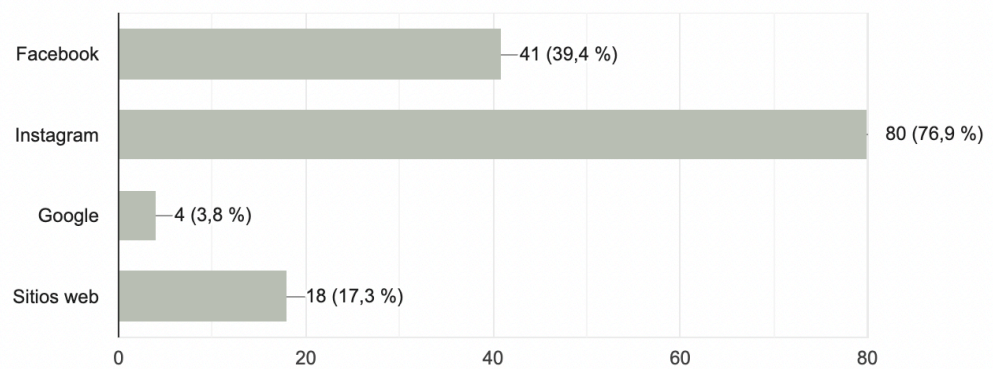


Figura 53: Visibilidad del canal

11. Razones de venta de artículos usados: El 74% de las personas decide vender sus artículos usados cuando quiere liberar espacio y, a su vez, un 53,8% lo hace porque busca renovar lo que ya tiene.

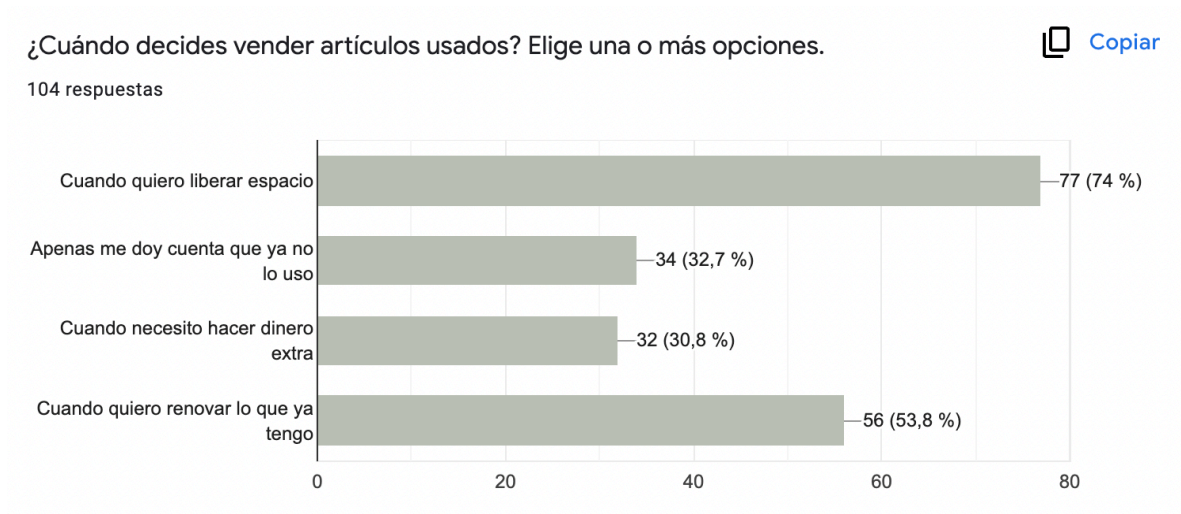


Figura 54: Motivo de venta de artículos usados

12. Frecuencia con la que venden artículos usados: El hábito más fuerte de venta se concentra en un 73,1% en una frecuencia de una vez al año, mientras que un 21,2% lo hace 4 veces al año.

¿Cada cuánto vendes aproximadamente?  
104 respuestas

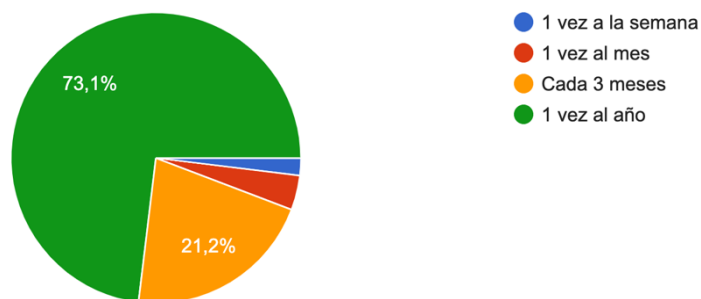


Figura 55: Frecuencia de venta de artículos usados

13. Cuántos artículos vende: La mayoría vende sólo el artículo que ya no necesita (64,4%), mientras que un 35,6% aprovecha la ocasión de venta para juntar más artículos que podría no estar usando o necesitando.

¿Cuántos artículos vendes?  
104 respuestas

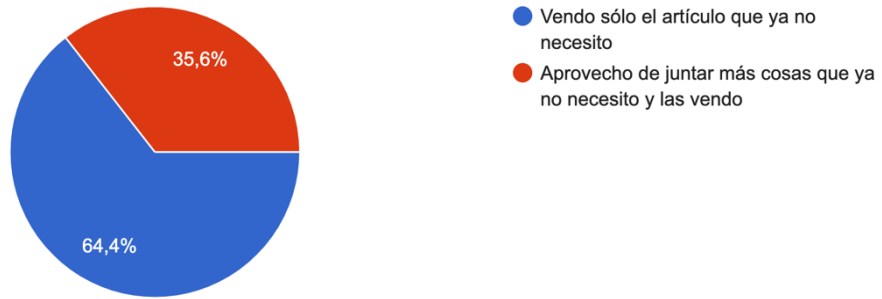


Figura 56: Cantidad de artículos en venta

14. Qué hacen con el dinero de la venta: El 66,3% se lo gasta en artículos nuevos (31,7%) o en consumo de servicios recreacionales (34,6%), mientras que un 27,9% lo ahorra (18,3%) o lo invierte (9,6%). El hábito consciente con la reutilización es baja debido que el 5,8% restante de los encuestados declara que usa el dinero para comprar algo usado.

Habitualmente qué haces con el dinero de la venta?  
104 respuestas

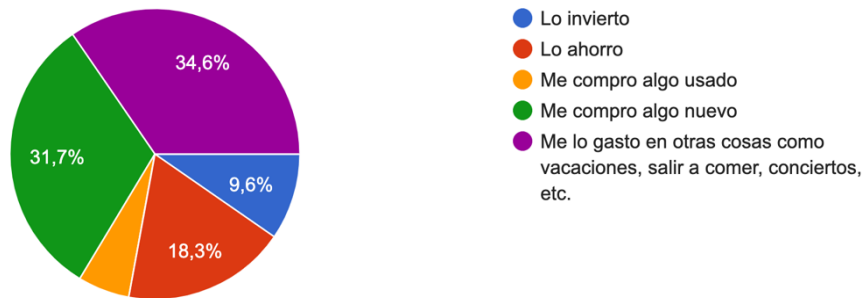


Figura 57: Dinero de la venta

15. Cuando decides comprar artículos usados: La mayor motivación de compra de artículos usados es el precio, es decir, busca algo que esté más barato que en el retail (71,2%). Sin embargo, un 32,7% busca comprar algo único.

¿Cuándo decides comprar artículos usados?

 Copiar

104 respuestas

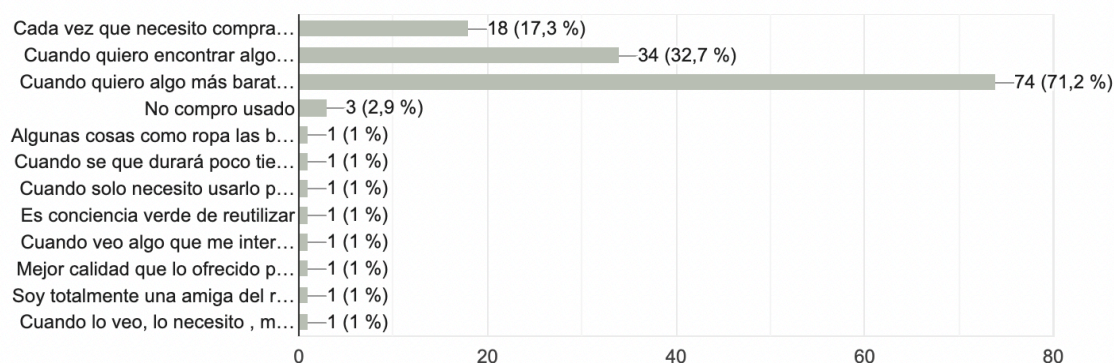


Figura 58: Motivo de compra de artículos usados

16. Frecuencia con la que compran artículos usados online: El 50% declara que compra 1 vez al año y un 35,6% lo hace 4 veces al año.

Cada cuánto compras aprox.

104 respuestas

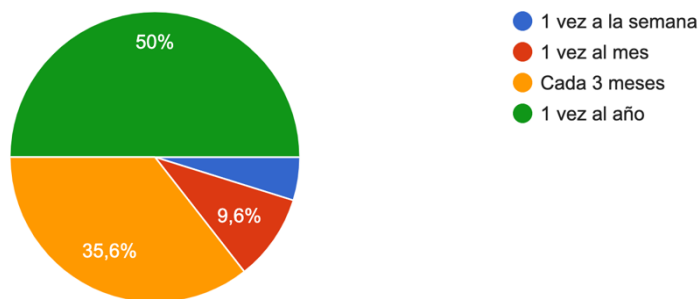


Figura 59: Frecuencia de compra de artículos usados

17. Percepción del aporte sustentable: 68,3% declara estar consciente de que está ayudando a la economía circular, 61,5% que contamina mucho menos y 46,2% que está ayudando a pequeñas empresas.

#### 14. Anexo n° 4. Estimación de ingreso y ticket promedio de venta:

A partir información recopilada con “Lo quiero” y “Easy Garage Sales”.

	N° de ventas	Ticket promedio
Junio	158	\$ 93.500
Julio	156	\$ 114.000
Agosto	158	\$ 91.000
Septiembre	128	\$ 111.000
Octubre	72	\$ 108.000
Noviembre	75	\$ 115.000
Diciembre	89	\$ 102.000
Enero	44	\$ 185.000
Febrero	70	\$ 119.000
Marzo	62	\$ 123.000
Abril	66	\$ 113.000
<b>Promedio</b>	<b>98</b>	<b>\$ 115.864</b>
<b>DesvEst</b>	<b>43</b>	<b>\$ 24.998</b>

Figura 60: Estimación ingreso ticket promedio de venta - Elaboración propia

## 14. Anexo n° 5. Datos utilizados para cálculos del costo capital promedio ponderado.

- Préstamo bancario<sup>19</sup>

\$5.000.000 a 12 meses

Num	Institución	Valor cuota	CAE	Tasa de interés mensual	Gastos asociados	Seguro desgravamen	Total intereses	Monto bruto crédito	Costo total
1	Banco BICE	\$457.326	17,55%	1,31%	\$40.571	\$0	\$447.341	\$5.040.571	\$5.487.912
2	Banco Consorcio	\$464.238	20,97%	1,50%	\$1.000	\$0	\$569.856	\$5.001.000	\$5.570.856
3	Banco BCI	\$464.289	20,47%	1,62%	\$0	\$0	\$571.468	\$5.000.000	\$5.571.468
4	Banco Security	\$464.505	20,56%	1,58%	\$41.428	\$0	\$532.632	\$5.041.428	\$5.574.060
5	Banco Ripley	\$477.841	26,08%	2,00%	\$40.335	\$0	\$693.757	\$5.040.335	\$5.734.092
6	Banco de Chile	\$488.699	30,50%	2,37%	\$41.485	\$0	\$822.903	\$5.041.485	\$5.864.388
7	Banco Estado	\$492.649	22,33%	2,49%	\$40.622	\$0	\$871.166	\$5.040.622	\$5.911.788
8	Banco Santander	\$497.902	34,23%	2,67%	\$42.940	\$0	\$931.884	\$5.042.940	\$5.974.824
9	Banco Falabella	\$500.637	35,33%	2,75%	\$43.311	\$0	\$964.333	\$5.043.311	\$6.007.644

\*Nota: Banco BCI no entrega el valor de los Gastos Asociados

Figura 61: Cotizaciones préstamo bancario

- IPSA<sup>20</sup>

- Data mercado “Mercado Libre”<sup>21</sup>

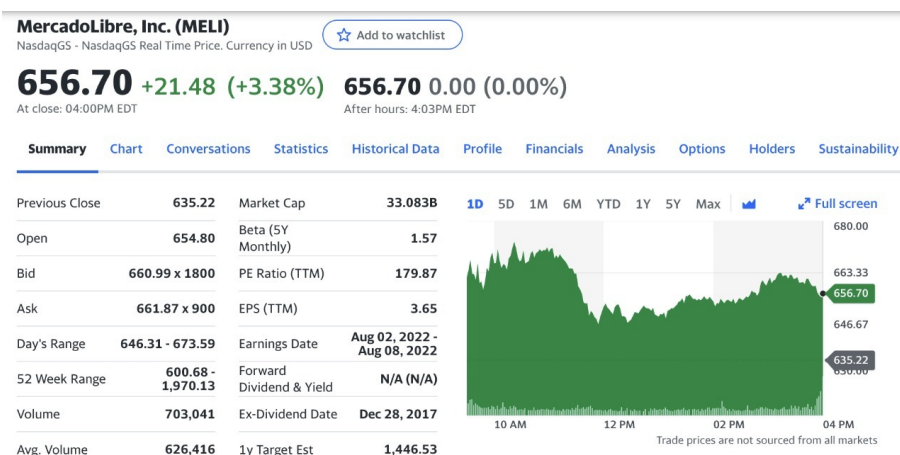


Figura 62: Valor acción MELI

<sup>19</sup> <https://www.sernac.cl/app/comparador/>

<sup>20</sup> <https://es.investing.com/indices/ipsa-historical-data>

<sup>21</sup> <https://finance.yahoo.com/quote/MELI/>

- EERR Mercado Libre<sup>22</sup>

### Balance MELI



Anual Trimestral

Contraer todos

Período terminado:	2021 31/12	2020 31/12	2019 31/12	2018 31/12
Total activos corrientes ▾	8174,98	5346,81	3788,86	1511,12
Total activos ▾	10101,16	6526,33	4781,69	2239,52
Total pasivo corriente ▾	5836,7	3635,88	1752,32	1166,22
Total pasivo ▾	8569,47	4874,75	2699,73	1902,82
Patrimonio neto ▾	1531,69	1651,58	2081,96	336,7
Total pasivo y patrimonio neto	10101,16	6526,33	4781,69	2239,52
Acciones comunes en circulación	50,42	49,87	49,71	45,2
Acciones preferidas en circulación	-	0,1	0,1	-

\* En millones de USD (excepto para los elementos por acción)

Figura 63: Balance MELI

<sup>22</sup> <https://es.investing.com/equities/mercadolibre-balance-sheet>

#### 14. Anexo n° 6. CREACIÓN LEGAL DE EMPRESA<sup>23</sup>

- Asesoría Inicial.
- Redacción de Estatutos Sociales.
- Constitución de la Sociedad.
- Obtención de RUT para la Sociedad.
- Inicio de Actividades.
- Obtención de clave del SII.
- Elección de Sistema Tributario.
- Creación de E-RUT.
- Centralización Certificado Digital.
- Inscripción al sistema de facturación electrónica SII.
- Acreditación de Domicilio Tributario.
- Verificación de Actividades.
- Activación Facturas y Boletas Electrónicas.
- Otros Documentos Tributarios.
- Asesoría Legal / Contable por 1 mes.
- Habilitación Transbank y Webpay.cl.
- Capacitación Facturación y Boletas Electrónica.
- Entrega final de documentos y habilitación de Google Drive.
- Habilitación Link de Pago Transbank.
- Contacto con Ejecutivo Banco Itaú.

---

<sup>23</sup> <https://emprendeinteligente.cl/creacion-de-empresa/>

#### **14. Anexo nº 7. REGISTRO DE MARCA:**

Clase 35<sup>24</sup> Publicidad; gestión, organización y administración de negocios comerciales; trabajos de oficina.

Nota explicativa

La clase 35 comprende principalmente los servicios que implican la gestión, la explotación, la organización y la administración comercial de una empresa comercial o industrial, así como los servicios de publicidad, marketing y promoción. A fines de clasificación, la venta de productos no se considera un servicio.

Esta clase comprende en particular:

- El agrupamiento, por cuenta de terceros, de una amplia gama de productos, excepto su transporte, para que los consumidores puedan verlos y adquirirlos con comodidad; estos servicios pueden ser prestados por comercios minoristas o mayoristas, distribuidores automáticos, catálogos de venta por correspondencia o medios de comunicación electrónicos tales como sitios web o programas de televenta;
- Los servicios de publicidad, de marketing y de promoción, por ejemplo, la distribución de muestras, el desarrollo de conceptos publicitarios, la redacción y publicación de textos publicitarios;
- La decoración de escaparates;
- Los servicios de relaciones públicas;

---

24

[https://www.wipo.int/classifications/nice/nclpub/es/en/?class\\_number=37&explanatory\\_notes=show&lang=es&menulang=es&notion=class\\_headings&version=20220101](https://www.wipo.int/classifications/nice/nclpub/es/en/?class_number=37&explanatory_notes=show&lang=es&menulang=es&notion=class_headings&version=20220101)

- La producción de programas de televenta;
- La organización de ferias comerciales y de exposiciones con fines comerciales o publicitarios;
- La optimización de motores de búsqueda con fines de promoción de ventas;
- Los servicios de asistencia comercial, por ejemplo: la selección de personal, la negociación de contratos de negocios para terceros, el análisis del precio de costo, los servicios de agencias de importación-exportación;
- Los servicios administrativos relativos a transacciones de negocios y registros financieros, por ejemplo: la teneduría de libros, la elaboración de estados de cuenta, las auditorías empresariales, las auditorías contables y financieras, la valoración de negocios comerciales, la preparación y la presentación de declaraciones tributarias;
- La gestión comercial de licencias de productos y servicios de terceros;
- Los servicios que comprenden el registro, la transcripción, la composición, la compilación o la sistematización de comunicaciones escritas y grabaciones, así como la compilación de datos matemáticos o estadísticos;
- Los trabajos de oficina, por ejemplo: los servicios de programación y de recordatorio de citas, la búsqueda de datos en archivos informáticos para terceros, los servicios de gestión informática de archivos, los servicios de centrales telefónicas.

Esta clase no comprende en particular:

- Los servicios financieros, por ejemplo: el análisis financiero, la gestión financiera, el patrocinio financiero (cl. 36);
- La administración de bienes inmuebles (cl. 36);
- El corretaje de valores bursátiles (cl. 36);
- Los servicios logísticos de transporte (cl. 39);
- Las auditorías sobre energía (cl. 42);
- El diseño gráfico de material promocional (cl. 42);
- Los servicios jurídicos relacionados con la negociación de contratos para terceros (cl. 45);
- La concesión de licencias de propiedad intelectual, la administración jurídica de licencias, la gestión de derechos de autor (cl. 45);
- El registro de nombres de dominio (cl. 45).

## 14. Anexo n° 8. SERVIDOR Y HOSTING<sup>25</sup>

### Plan Emprendedor

Para aquellos que  
**están comenzando**

~~\$176.749 CLP~~ **50% OFF**

**\$88.375 CLP**

equivalente a

**\$2.490 CLP/mes\***

**Contratar ahora**

1 año de **Dominio Gratis** ⓘ

Cuentas de correo  
profesional **ilimitadas** ⓘ

Aloja un dominio con  
subdominios ilimitados

25 GB SSD para guardar los  
archivos de tu sitio

Certificado SSL gratuito

Figura 64: Plan Hostgator

---

<sup>25</sup>[https://www.hostgator.cl/web-hosting-quiero-miweb?gclid=Cj0KCQjwnNyUBhCZARIsAI9AYlGHapXt50wSVugtnS62xhZTuPvdGARJbuCifA3zmvOuzwja4Aihm-kaAqIzEALw\\_wcB](https://www.hostgator.cl/web-hosting-quiero-miweb?gclid=Cj0KCQjwnNyUBhCZARIsAI9AYlGHapXt50wSVugtnS62xhZTuPvdGARJbuCifA3zmvOuzwja4Aihm-kaAqIzEALw_wcB)

## 14. Anexo nº 9. Plataforma e-commerce SHOPIFY<sup>26</sup>

### Características del plan SHOPIFY

**\$79 USD/MES**

Cuota mensual	
<b>CARACTERÍSTICAS</b>	
Tienda online	Si
Incluye un sitio web de ecommerce y un blog.	
Productos ilimitados	Si
Cuentas para personal	5
Concede a los miembros del personal acceso al panel de control de Shopify y a Shopify POS.	
Atención al cliente 24/7	Si
Canales de ventas	Si
Vende en mercados online y en redes sociales. La disponibilidad de los canales de venta varía según el país.	
Sucursales con inventario	hasta 5
Asigna inventario a tiendas minoristas, depósitos, pop up stores o donde almacenes productos.	
Creación manual de pedidos	Si
Códigos de descuento	Si
Certificado SSL gratis	Si
Recuperación de carritos abandonados	Si
Tarjetas de regalo	Si
Informes	Estándar
Segmentación de clientes	Si
Filtra y agrupa a los clientes en muchos segmentos.	
Automatización de marketing	Si
Envía correos electrónicos automatizados con flujos de trabajo personalizados o mediante plantillas.	
Contactos ilimitados	Si
<b>SHOPIFY SHIPPING</b>	
Descuento en envíos	hasta un 88 %
Tarifas de envío de DHL Express, UPS, o USPS competitivas.	
Etiquetas de envío	Si
Imprime etiquetas de envío para pedidos con una impresora estándar; no se necesita ningún equipo especial.	
Lista de precios de Priority Mail Cubic® de USPS	Si
<b>SHOPIFY PAYMENTS</b>	
Análisis para detectar fraudes	Si
Recargos por el uso de tarjetas de crédito para ventas online	2.6 % + 30¢ USD
Recargos por el uso de tarjetas de crédito internacionales/Amex para ventas online	3.6 % + 30¢ USD
Recargos por el uso de tarjetas de crédito y débito para ventas en persona	2.5 % + 0¢ USD
Cargos por transacción de terceros si no se usa Shopify Payments	1.0%
<b>POINT OF SALE</b>	
Shopify POS Lite	Si
Acepta pagos en persona al instante en pop up stores, mercados, ferias y más.	
Shopify POS Pro (por sucursal)	+más 89 \$ USD/mesal mes
Elige las sucursales que quieras actualizar a POS Pro para disfrutar de flujos de trabajo más rápidos, permisos de personal y herramientas de inventario avanzadas.	
<b>COMERCIO INTERNACIONAL</b>	
Gestión de mercados internacionales	Si
Define las áreas geográficas en las que operas para ofrecer una experiencia de compra localizada a los clientes de cada región.	
Domínios y subcarpetas para cada mercado	Si
Asigna direcciones web personalizadas a cada mercado y optimizadas para los resultados de búsqueda, y redirige automáticamente a los clientes al dominio adecuado según su mercado.	
Traducción de idiomas	Si
Traduce tu contenido al idioma de los clientes en función de su mercado para ofrecerles una experiencia de compra que les resulte más cercana.	
Conversión de moneda	Si
Convierte automáticamente los precios a la moneda local de los clientes para aumentar las conversiones en cada mercado (se necesita Shopify Payments).	
Formas de pago locales	Si
Establece formas de pago locales para los clientes que pagan en mercados específicos (se necesita Shopify Payments).	

Figura 65: Plan Shopif

<sup>26</sup> <https://es.shopify.com/precios>

## 14. Anexo n° 10. CONTABILIDAD<sup>27</sup>

+56945370991 contacto@emprendeinteligente.cl

EMPRENDE INTELIGENTE® Inicio Servicios Community

### Plan Contabilidad Inteligente 2022

Nuestro Plan Contable es para Contabilidad Simplificada e incluye:

- ✓ Contabilidad Mensual y Orden en el SII: Declaración Mensual de impuestos para empresas que emiten Boletas y/o Facturas electrónicas.
- ✓ Asistencia contable básica.
- ✓ Actualización de nuevas normativas.

Precio Base Plan Contable

\$ **20.000**

Solicitar ahora

Para empresas con trabajadores se debe contratar adicionalmente el Plan Contable con Recursos Humanos, el cual incluye:

- > Creación de contratos.
- > Liquidaciones.
- > Licencias (en el caso de que la Isapre rechace la licencia, será el trabajador quién debe realizar la gestión).
- > Finiquitos.
- > Previred.
- > Libro de Remuneración

Recursos Humanos

\$ **8.000**

\*Esto aplica para quienes tengan desde 1 trabajador hasta 24 trabajadores.

Figura 66: Plan Empresa Inteligente

## 14. Anexo n° 11. COMISIÓN ESTANDARIZADA POR TICKET PROMEDIO

Se realiza en base a las variables de ticket promedio, comisión, comisión adicional por visita, comisión de inversión y valor de visita, por medio de un promedio ponderado en relación a la frecuencia, quedando de la siguiente manera:

**Ticket promedio:** El valor del ticket promedio, definido anteriormente, es de \$115.864, el cual se redondea a \$116.000.

**Comisión estándar:** Como se mencionó anteriormente, el 20% de comisión es en base al valor del ticket promedio y se considera en todas las transacciones.

---

<sup>27</sup> <https://emprendeinteligente.cl/contabilidad-inteligente/>

Comisión adicional por visita: El servicio de visita tiene una comisión adicional de 5%. Se considera que 1 de cada 10 ventas opta por el servicio de visita.

Comisión de inversión: Corresponde al 1% de comisión de lo invertido en la alianza con la institución financiera. para el cual se estima que 3 de cada 10 ventas optarán por este servicio, en base al estudio de mercado realizado.

Precio de visita a domicilio: Tiene un valor de \$50.000 por cada visita y considera la misma frecuencia que la “Comisión adicional por visita”, la cual corresponde a 1 de cada 10 ventas.

#### **14. Anexo nº 12. Mapa estratégico**

El mapa estratégico es el proceso de creación de valor de la empresa que permite tener una visión más gráfica de las estrategias del negocio y que sirve para poder ilustrar de qué manera esta estrategia vincula los activos intangibles con todo este proceso.

En este mapa o Cuadro de Mando Integral, se pueden identificar cuatro perspectivas involucradas. Estas son como se describe a continuación:

**Perspectiva financiera:** Es el resultado tangible de la estrategia y la percepción de la empresa y depende absolutamente de cómo se construye la perspectiva del cliente. En el caso de TienPo!, es la meta final dentro del mapa estratégico, para poder lograr rentabilidad a corto, mediano y largo plazo.

**Perspectiva de Clientes:** Es el método a utilizar para generar ventas y clientes fieles. Está ligada con la perspectiva de procesos necesarios para que los clientes estén satisfechos. Para la empresa, resulta en incrementar la cantidad de clientes y ser conocidos en el mercado, ya que, al ser una empresa nueva y desconocida, las barreras de entrada son bastante bajas y es necesario hacerse un nombre.

**Perspectiva Interna:** Es la mirada de los procesos internos de la organización y la que lleva la propuesta de valor para el cliente, respaldada por los activos intangibles. Todos los procesos que la empresa lleva a cabo internamente se ven reflejados en lo que los clientes perciben y sienten, por lo tanto, es de suma importancia para TienPo! que la calidad de servicio y la rapidez se vea reflejada en toda su magnitud.

**Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** Es el capital humano, capital informático y la cultura organizacional que necesita la empresa para apoyar los procesos y poder realizar la creación de valor y poder lograr la perspectiva financiera. En los inicios de la empresa, el capital humano quizás será algo más pequeña que lo que será en el futuro, pero no significa que la calidad se vea afectada. Para la empresa es muy importante estar al día con la tecnología actual y la conciencia medioambiental, ya que nuestra filosofía se basa en la economía circular.

Para una estrategia focalizada y una creación de valor consistente, alinear estos 4 objetivos es clave.

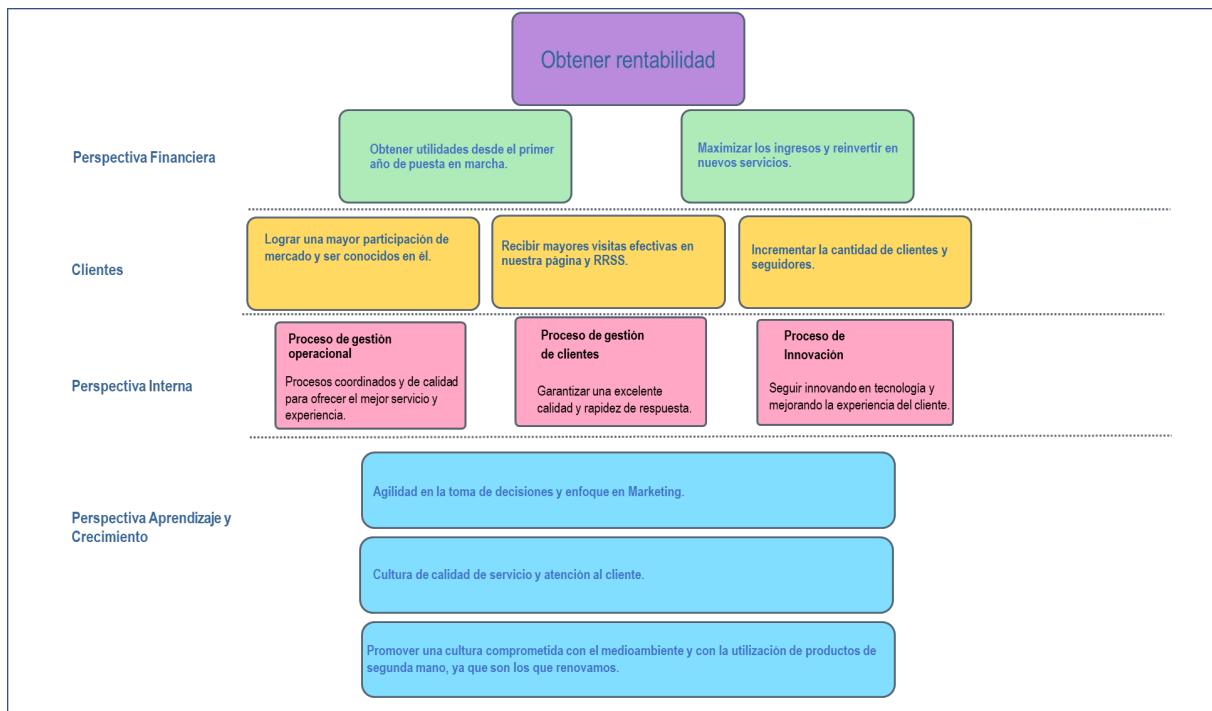


Figura 67: Mapa Estratégico - Elaboración propia

## 14. Anexo n° 13. Variables de proyección

Variación anual de la actividad del comercio para enseres domésticos en comercios especializados. Calculado en base a estadísticas de comercio<sup>28</sup>, servicios y turismo del Instituto Nacional de Estadísticas (INE). Calculado como el promedio de variación anual entre 2014 y 2022, dando como resultado un crecimiento del 3%.

Para la proyección de ventas mensuales se considera la variación mensual del índice de actividad del comercio y la variación mensual del primer año de proyecto considerando el crecimiento del negocio desde su punto cero.

### ÍNDICE DE ACTIVIDAD DEL COMERCIO

CIFRAS A PRECIOS CONSTANTES POR GRUPOS DE LA DIVISIÓN 47 (GRUPO 475) CIIU4.CL 2012

BASE PROMEDIO AÑO 2014 = 100

Abril 2022

Mes y año	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Promedio	Variación mensual %
Enero	100,45	105,27	103,58	105,80	109,47	109,42	110,81	140,08	136,76	113,52	-19,9%
Febrero	93,39	96,75	103,62	98,12	101,07	101,52	104,67	131,86	123,18	106,02	-6,8%
Marzo	105,20	106,85	106,38	112,04	110,85	115,78	102,48	147,88	139,52	116,33	9,3%
Abril	99,40	103,20	104,08	96,97	105,11	107,98	89,59	127,19	120,41	105,99	-9,3%
Mayo	100,49	97,98	103,00	107,47	106,56	111,19	95,90	160,07		110,33	4,0%
Junio	91,16	96,73	96,70	96,25	100,66	96,33	91,00	146,30		101,89	-8,0%
Julio	93,75	96,02	97,05	98,60	95,41	103,95	98,17	150,02		104,12	2,2%
Agosto	95,69	95,46	99,94	102,06	104,17	108,76	133,88	152,85		111,60	6,9%
Septiembre	88,72	93,38	96,86	96,29	90,56	93,95	129,09	140,83		103,71	-7,3%
Octubre	102,57	101,62	98,89	103,41	112,07	106,28	138,20	153,08		114,51	9,9%
Noviembre	102,27	106,57	108,15	114,52	107,90	106,91	145,48	152,59		118,05	3,0%
Diciembre	126,91	127,57	129,52	132,53	130,50	131,89	166,83	162,65		138,55	16,0%
Promedio anual	100,00	102,28	103,98	105,34	106,20	107,83	117,17	147,12	129,97		
Variación anual %		2,3%	1,6%	1,3%	0,8%	1,5%	8,3%	22,8%	-12,4%	3%	

Grupo 475: Venta al por menor de otros enseres domésticos en comercios especializados.

Figura 68: Índice de actividad del comercio. Elaboración propia.

<sup>28</sup>[https://www.ine.cl/docs/default-source/actividad-mensual-del-comercio/cuadros-estadisticos/base-promedio-a%C3%B1o-2014-100/series-mensuales-desde-enero-de-2014-a-la-fecha.xls?sfvrsn=a07bbb95\\_78](https://www.ine.cl/docs/default-source/actividad-mensual-del-comercio/cuadros-estadisticos/base-promedio-a%C3%B1o-2014-100/series-mensuales-desde-enero-de-2014-a-la-fecha.xls?sfvrsn=a07bbb95_78)

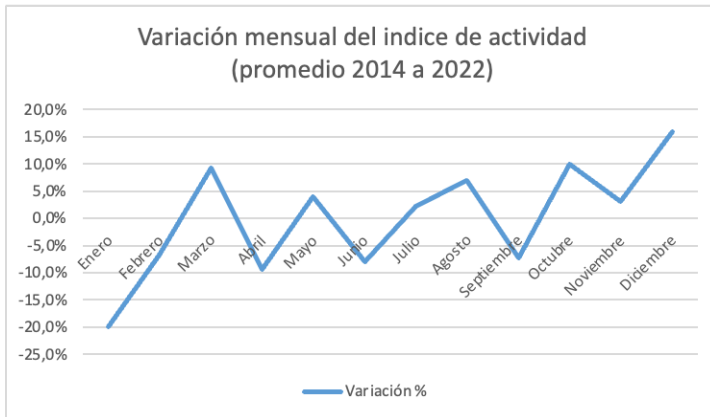


Figura 69: Variación mensual índice de actividad - Elaboración propia

Fuente: Elaboración propia en base a la variación mensual de la actividad económica promedio desde el 2014 al 2022.



Figura 70: Crecimiento empresa estacionalizado en un año - Elaboración propia

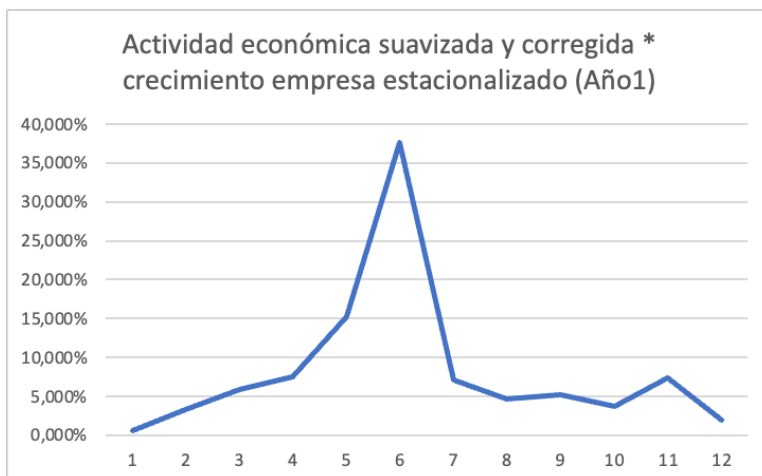


Figura 71: Actividad económica suavizada - Elaboración propia (Fuente: En base a un cruce de información entre la actividad económica)

Tipo de Costo	Area	Item	Valor	Frecuencia
Puesta en marcha	Finanzas	Patente Comercial puesta en marcha	\$ 30.000	Unica vez
Puesta en marcha	Legal	Honorarios Emprnde Inteligente	\$ 215.000	Unica vez
Puesta en marcha	Legal	Firma Electrónica	\$ 2.000	Unica vez
Puesta en marcha	Legal	Dirección Comercial puesta en marcha	\$ 5.000	Unica vez
Puesta en marcha	legal	Examen de forma Registro de marca INAPI	\$ 58.000	Unica vez
Puesta en marcha	Legal	Publicación	\$ 58.000	Unica vez
Puesta en marcha	Legal	Examen de fondo	\$ 116.000	Unica vez
Puesta en marcha	Marketing	Marketing lanzamiento	\$ 1.440.000	Unica vez
Puesta en marcha	Operación	Diseño y desarrollo web	\$ 600.000	Unica vez
Inversión	Finanzas	Computadores	\$ 1.010.000	Unica vez
Costo Fijo	Administración	Planes de datos telefónicos	\$ 81.000	Mensual
Costo Fijo	Administración	Dirección Comercial	\$ 5.000	Mensual
Costo Fijo	Administración	Patente Comercial	\$ 5.000	Mensual
Costo Fijo	Administración	Mantenición cuenta bancaria (UF 0,30)	\$ 9.900	Mensual
Costo Fijo	Administración	Sueldo Ejecutivos	\$ 1.800.000	Mensual
Costo Fijo	Administración	Sueldo Jefe Marketing y Ventas	\$ 100.000	Mensual
Costo Fijo	Administración	Sueldo Jefe Administración	\$ 100.000	Mensual
Costo Fijo	Administración	Sueldo Jefe Back Office y Gestión	\$ 200.000	Mensual
Costo Fijo	Administración	RRHH	\$ 8.000	Mensual
Costo Fijo	Finanzas	Contabilidad	\$ 20.000	Mensual
Costo Fijo	Marketing	Mantenición Marketing	\$ 437.000	Mensual
Costo Fijo	Operación	Plataforma web	\$ 80.000	Mensual
Costo Fijo	Operación	Desarrollador part-time	\$ 50.000	Mensual
Costo Fijo	Operación	Servidor y Hosting	\$ 7.500	Mensual
Costo Variable	Operación	Costo variable plataforma web 1%	1,00%	Variable
Costo Variable	Operación	Costo variable Transbank débito 1,49%	1,49%	Variable
Costo Variable	Operación	Costo variable Transbank crédito 2,95%	2,95%	Variable

Figura 72: Costos totales - Elaboración propia

## 14. Anexo n° 14. Explicación de costos

### 1. Inversión inicial

Para efectos de este proyecto, la única inversión requerida son los equipos para funcionar, que en una primera etapa son 3 computadores.

- **Computadores:** son estrictamente necesarios para la operación del negocio, por lo que cada ejecutivo debe contar con uno. Tiene un valor de \$399.990 con IVA incluido, lo que queda en \$336.050 cada uno. Para la etapa inicial se requieren 3, por lo que el valor total redondeado es de \$1.010.000.

### 2. Costos de puesta en marcha

La empresa considera un plazo de 2 meses previo al funcionamiento, en los cuales se preparará la plataforma, equipamiento y permisos necesarios para operar.

Constitución de sociedad: El proceso de constitución de sociedad involucra la redacción y publicación del documento, los cuales se realizan por la plataforma de Tu Empresa en un Día, la cual se hará a través la empresa “Emprende inteligente”, y tiene los siguientes costos:

- Honorarios de Emprende Inteligente: \$215.000 única vez
- Firma electrónica por socio, lo que da un total de \$2.000 única vez
- Publicación en el Diario Oficial: \$0
- Inicio de actividades en el Servicio de Impuestos Internos (puesta en marcha): \$0
- Dirección comercial: mediante una Oficina virtual, con un costo de \$5.000
- Patente comercial: enrolamiento de patente municipal de la dirección comercial \$30.000.

Registro de marca: El registro de marca se realiza a través de INAPI, donde debe pagarse el registro de marca en cada clase en la que actuará la marca a registrar, para el caso de TienPo!, el registro de será de sólo la clase 35, por concepto de Publicidad; gestión, organización y administración de negocios comerciales; trabajos de oficina. Esta consta de 3 etapas:

Examen de forma: el servicio de INAPI examina que el ingreso de los datos esté correctamente ingresado y tiene un costo de 1 UTM, el cual tiene un valor redondeado, a junio de 2022, de \$58.000

Publicación: Una vez aprobado el examen de forma se publica el registro de marca y se procede a un plazo de 30 días para que otras marcas puedan objetar el registro según similitud de fonética, escritura, logotipo, etc. Tiene un valor 1 UTM, \$58.000.

En caso de existir una objeción la empresa asesora cobra \$350.000 de honorarios por concepto de apelación, más \$200.000 de costas bajo el mismo concepto.

Examen de fondo: Consiste en la etapa final donde se concreta el registro de marca de manera definitiva y tiene un costo de 2 UTM, \$116.000.

Diseño y desarrollo web: Este ítem considera a la persona que realizará el diseño y desarrollo de la plataforma donde navegarán los clientes, en base a plantillas editables que shopify ofrece, incluyendo la integración del flujo de navegación y los medios de pago. Se considera un costo de \$600.000.

Marketing de lanzamiento: A continuación se refleja el valor total de la fase lanzamiento de la estrategia de marketing, que para efectos de eliminar duplicado de costos se considera la diferencia sobre el costo del marketing de mantención. Este incluye a la agencia o encargado de publicidad (\$200.000), inversión en redes sociales (\$140.000) y la inversión en motores de búsqueda (\$140.000). Este costo es de \$480.000 y se repite por los primeros 3 meses de actividad, por lo que el valor total es de \$1.440.000.

### 3. Costos Fijos

Dirección comercial: mediante una Oficina virtual con costo mensual de \$5.000.

Patente comercial: enrolamiento de patente municipal de la dirección comercial \$30.000, dos veces al año, lo que da un valor mensual de \$5.000.

Servidor y Hosting: El servicio por concepto de servidor y hosting se adquiere mediante el “plan emprendedor” del proveedor Hostgator. Incluye 25 gb de almacenamiento y cuentas de correo ilimitados, con un valor anual de \$90.000 aproximadamente, lo que para efectos de cálculo se estima en un valor mensual de \$7.500.

Plan de datos para smartphone: Plan empresas, gigas libres, minutos libres todo destino, whatsapp y correo conectado, el cual tiene un valor de \$26.990. Se consideran 3 planes, lo que da un valor redondeado de \$81.000 mensuales.

Plataforma web: Se trabajará con Shopify con un plan mensual que incluye plataforma e-commerce, CRM, e-mail marketing, automatización de respuestas por flujo de navegación, etc (más detalles en el anexo): \$80.000 mensual.

Servicio de contabilidad y recursos humanos: En base al “Plan Contabilidad Inteligente 2022” de Emprende Inteligente, el cual incluye contabilidad mensual y orden en el SII (declaración mensual de impuestos para empresas que emiten Boletas y/o Facturas electrónicas), asistencia contable básica, actualización de nuevas normativas. Y para temas de recursos humanos incluye la creación de contratos, liquidaciones, licencias, finiquitos, previred y libro de remuneración. El cual tiene un valor de \$20.000 por contabilidad y \$8.000 por recursos humanos.

Marketing de mantención: A continuación, se refleja el valor total de la fase de mantención y reportería de la estrategia de marketing que incluye a la agencia o encargado de publicidad (\$300.000), inversión en redes sociales (\$60.000), inversión en motores de búsqueda (\$60.000), e-

mail marketing (\$17.000) y chat de servicio en web Twak.to (\$0). Este costo mensual es de \$437.000.

Desarrollador part-time: Es el proveedor que realizará la mantención del sitio y la reportería de su gestión. Se considera un costo de \$50.000 mensual.

Sueldos: Considera el costo mensual de los ejecutivos, jefe de marketing y ventas, jefe de back office & gestión y jefe de administración:

Ejecutivos: Por concepto de ejecutivos digitales, telefónicos y de terreno, el cual son cargos que comparten las mismas responsabilidades, tendrán un valor de \$600.000, que para efectos de la primera etapa serán 3 ejecutivos, obteniendo un costo total de \$1.800.000 mensual.

Jefe de Marketing y Ventas: El responsable de marketing es el encargado de liderar al equipo de ventas y velar por el cumplimiento de los objetivos estratégicos y comerciales. Para efectos de la etapa inicial, es una responsabilidad adicional para uno de los ejecutivos (uno de los socios) y tendrá un valor de \$100.000 mensual

Jefe Back Office y Gestión: El encargado de back office y gestión es el responsable de la mantención del desarrollo y diseño de la plataforma. Para efectos de la etapa inicial, es una responsabilidad adicional a uno de los ejecutivos (uno de los socios) y tendrá un valor de \$100.000 mensual

Jefe de Administración: El encargado de administración es el responsable de liderar la contabilidad, recursos humanos, tesorería, aspectos legales, tributarios y normativos. Para efectos de la etapa inicial, es una responsabilidad adicional a uno de los ejecutivos (uno de los socios) y tendrá un valor de \$200.000 mensual

Cuenta bancaria: Cuenta Plan Empresario Banco Chile. Hasta 2 cuentas corrientes, 2 líneas de crédito, 2 tarjetas de débito, Servicio Internet + Fonobank Empresas, Tarifas y descuentos especiales. Comisión Mensual Fija que considera las siguientes Tarifas en UF: Tarifa base 0,30,

tarifa A 0. Sin cobro por 3 meses para nuevos clientes. Considerando el valor UF del 1 de junio de 2022 redondeado a \$33.000, el costo de este ítem es de \$9.900 mensual.

#### 4. Costos variables

Plataforma web: Se trabajará con Shopify con un plan mensual que incluye plataforma e-commerce, CRM, e-mail marketing, automatización de respuestas por flujo de navegación, etc (más detalles en el anexo): 1% de la transacción realizada a través del sitio.

Medio de pago: Se utiliza Transbank debido que es el medio de pago más popular en Chile y tiene un costo por transacción de 1,49% para pagos realizados con tarjeta de débito y 2,95% con tarjeta de crédito, los valores son más IVA.