

ME.100  
(66)  
1995

711313 c.φ

DEPARTAMENTO DE  
ECONOMIA Y ADMINISTRACION

UNIVERSIDAD  
GABRIELA MISTRAL

---

PROYECTO DE EMPRESA  
**DUMBELL'S**  
SHAPE YOUR BODY



Cátedra : Proyecto de Empresa.  
Profesor : Estanislao Galofré T.  
Profesora Aux. : Carolina Vita H.  
Alumno : Rodrigo Urzúa.  
Fecha : Diciembre de 1995.

---

**DUMBELL'S**  
SHAPE YOUR BODY

---

## RESUMEN EJECUTIVO

---

### 1.- Antecedentes de la empresa

Razón Social	: Comercial IMPOMAX LTDA.
Giro Social	: Importación, Distribución y Comercialización de Artículos Deportivos.
Tipo de Sociedad	: Sociedad de Responsabilidad Limitada.
Nombre de Fantasía	: DUMBELL 'S.

### 2.- El proyecto

Hoy en día se puede apreciar un real interés en las personas por cuidar su salud y mantenerse en forma. Mediante la practica de deportes y cuidando su dieta la persona podrá acceder a mejorar su calidad de vida.

Por lo observado en el mercado nacional, los fenómenos identificados en otras latitudes se repiten en nuestro país y la finalidad del proyecto será atender las necesidades de estos cada vez más numerosos consumidores.

### 3.- El negocio

El negocio para Dumbell's básicamente consiste en importar artículos para acondicionamiento físico y comercializarlos en el mercado a precio de competencia, para un segmento específico de mercado, ofreciendo servicios que la diferencien de las demás empresas y abriendo sus tiendas incluso los fines de semana.

### 4.- Propósito, misión y objetivos de la empresa

Propósito : Entregar salud a sus clientes.

Misión : Proporcionar productos y servicios de probada calidad.

Objetivos : Poseer la representación exclusiva de Marca.

Comercializar líneas de productos novedosas para los consumidores.

Lograr posiciones destacadas en el mercado, consolidando su imagen.

Obtener excelentes tasas de retorno para sus accionistas.

Lograr un excelente clima de trabajo para sus trabajadores.

### 5.- Comportamiento y perspectivas del Mercado

De acuerdo al nivel de crecimiento de las importaciones en los últimos años, se espera que este mercado sea cada vez más atractivo y comiencen a ingresar nuevos competidores a él, aumentando los niveles de competencia.

## **6.- Análisis del medio ambiente**

Mediante el análisis del medio ambiente que rodeará a la empresa podemos encontrar tanto oportunidades como amenazas, pero en resumen se puede decir que se hace muy necesario que a partir de la coyuntura actual del mercado, que se encuentra en pleno crecimiento y con el ingreso de nuevos competidores, comience a desarrollarse una campaña de introducción, que permita a la empresa defender posiciones a futuro y captar mercado.

## **7.- Definición de la estrategia genérica**

La estrategia genérica que utilizará la empresa será la de diferenciación basada en la segmentación del mercado, enfocada especialmente a las personas de nivel socioeconómico alto y medio de la capital, que habiten en las comunas de Providencia, Vitacura y Las Condes.

## **8.- Demanda**

Respecto a la demanda, en el mercado se da un interesante crecimiento, que se refleja en la aparición de nuevos competidores y mayores niveles de productos importados. Se estima que a futuro lograra desarrollarse en el país, un verdadero boom para este mercado y todo lo relacionado con el cuidado físico de las personas.

## **9.- Mezcla comercial**

El fin de la empresa en este sentido, es introducir productos novedosos para el mercado, a precios de competencia, ofreciéndolos en tiendas ubicadas en avenidas de fácil acceso para los consumidores y desarrollar además una campaña de publicidad que sea constante.

## **10.- Análisis Financiero**

El proyecto para iniciar sus actividades necesita una inversión inicial de UF 9.554, que involucra básicamente inversión en activos muebles para la empresa, y el pago de varios gastos necesarios que se deben hacer para comenzar a operar.

El financiamiento será otorgado por Citybank, a 10 años, al 8 % de interés anual en UF, sin años de gracia y con cuotas iguales.

Dentro del análisis de rentabilidad del proyecto, se utilizaron seis tasas de descuento, que se obtuvieron con el modelo de valoración de activos C.A.P.M., más tres betas y dos tasas de premio por riesgo. Con valores de: premio por riesgo = 6,0% y 6,5% ; betas = 1.08%; 1.26%; 1.89% ; tasa libre de riesgo = 6.69%

**11.- Valores Actuales Netos de la Inversión**

<b>Escenario</b>	<b>Tasa de Descuento</b>	<b>V.A.N. ( en U.F. )</b>	<b>T.I.R.</b>
<b>PURO</b>	18,98 %	14.594	38,78 %
<b>NORMAL</b>	18,98 %	15.874	46,61 %
<b>PESIMISTA</b>	18,98 %	9.453	37,84 %
<b>OPTIMISTA</b>	18,98 %	18.438	51,53 %

**12.- Conclusión**

De acuerdo a lo mencionado anteriormente podemos concluir que desarrollar un proyecto de esta naturaleza, resulta altamente rentable y constituye una verdadera opción de inversión, dentro de las alternativas que ofrece nuestro mercado, en la actualidad.



## INDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO.....	i
<b><u>ANALISIS DEL PROYECTO</u></b>	
<b><u>PARTE I.- INTRODUCCION</u></b>	
1.- Antecedentes de la empresa.....	01
2.- Porqué realizar este proyecto.....	01
3.- Cúal es el negocio.....	02
4.- Propósito, misión y objetivos de la empresa.....	03
<b><u>PARTE II. - DESCRIPCION DEL MERCADO</u></b>	
1.- Caracterización del Mercado.....	05
2.- Comportamiento y perspectivas del Mercado.....	08
<b><u>PARTE III. - DESCRIPCION DE LA EMPRESA</u></b>	
1.- Presentación de la empresa.....	10
2.- Funcionamiento de la empresa.....	11
3.- Ambito y aspecto legal.....	12
4.- Proceso de Importación.....	13
<b><u>PARTE IV. - ANALISIS ESTRUCTURAL DEL SECTOR INDUSTRIAL</u></b>	
1.- Análisis del medio ambiente.....	14
2.- Definición de la estrategia genérica.....	22
<b><u>PARTE V. - ANALISIS DE LA DEMANDA</u></b>	
1.- Descripción de la Demanda.....	23
2.- Estimación de la Demanda.....	24
<b><u>PARTE VI. - ESTRATEGIA COMERCIAL</u></b>	
1.- Mercado objetivo.....	25
2.- Mezcla comercial.....	26
<b><u>PARTE VII. - ORGANIZACION INTERNA</u></b>	
1.- Introducción.....	30
2.- Organigrama de la empresa.....	30
3.- Descripción de Cargos.....	31
4.- Estructura de Remuneraciones.....	35
<b><u>PARTE VIII. - ESTUDIO TECNICO</u></b>	
1.- Ubicación de las tiendas.....	36
2.- Proceso de Atención.....	37

**PARTE IX . - ANALISIS FINANCIERO**

1.- Inversiones.....	42
2.- Financiamiento.....	46
3.- Ingresos por venta.....	46
4.- Costos de venta.....	47
5.- Costos de operación.....	47
6.- Impuesto a la renta.....	50
7.- Tasa de descuento.....	50
8.- Valor residual de la empresa.....	51

**PARTE X . - FLUJOS DE CAJA**

1.- Flujo de Caja Puro.....	53
2.- Escenario Normal.....	54
3.- Escenario Pesimista.....	55
4.- Escenario Optimista.....	56

**PARTE XI . - MEGATENDENCIAS PARA DUMBELL'S**..... 57

**PARTE XII . - CONCLUSIONES**..... 59

**BIBLIOGRAFIA**..... 60

**ANEXOS**..... 61

- Nº 1 Comportamiento del Mercado Durante los Ultimos 4 Años.
- Nº 2 Escritura Pública de la Constitución Social de la Empresa.
- Nº 3 Principales Gimnasios y Centros de Acondicionamiento Físico.
- Nº 4 Cotización de las Camionetas de la Empresa.
- Nº 5 Cotización de los Muebles y Equipos.
- Nº 6 Publicidad y Promoción.
- Nº 7 Gastos de Puesta en Marcha.
- Nº 8 Proceso de Importación.
- Nº 9 Calculo del Pago de Deuda.
- Nº 10 Calculo de Depreciación para un Periodo de 10 Años.

---

---

## ***PARTE I***

---

---

### **INTRODUCCION**

#### **1.- ANTECEDENTES DE LA EMPRESA**

- Razón Social : Comercial IMPOMAX LTDA.  
Giro Social : Importación, Distribución y Comercialización de Artículos Deportivos.  
Tipo de Sociedad : Sociedad de Responsabilidad Limitada.  
Nombre de Fantasía : DUMBELL 'S.

#### **2.- PORQUE REALIZAR ESTE PROYECTO**

En los últimos años se ha venido observando en el país, una persistente preocupación e interés por parte de las personas, en cuidar su salud y estado físico. Esto ha derivado en el nacimiento de un importante mercado, que hasta hace algún tiempo solo había sido atendido de manera superficial, por algunos gimnasios y empresas.

Este comportamiento adoptado por las personas, no es novedoso en el concierto internacional y en la realidad, no hace más que reafirmar las tendencias mundiales, que indican que cuando los países se desarrollan, se comienzan a producir problemas de sedentarismo en sus habitantes. En tal caso, si observamos el notable crecimiento del número de Gimnasios, Centros de Tratamiento de la Obesidad, Centros de Nutrición, Campos Deportivos y el surgimiento de innumerables productos, ya sea naturales o no, que prometen solucionar las tendencias de sobrepeso, se puede visualizar que actualmente, existe una real necesidad en las personas por atender este delicado problema.

Si nos concentramos en las experiencias de países como los Estados Unidos, Argentina o Brasil, por nombrar algunos, nos podemos dar cuenta que el desarrollo de este mercado ha sido un verdadero boom, transformando esta necesidad circunstancial en un estilo de vida adoptado por sus cultores y con bastante seguridad se puede afirmar que los interesados, estarán dispuestos a destinar parte de su presupuesto a suplir este interés por bajar de peso, mantenerse y sentirse bien.

Como lo iremos viendo a través de este proyecto, llegaremos a la conclusión, de que, importar e implementar una cadena de tiendas, donde se vendan y distribuyan, de manera especializada, máquinas de acondicionamiento físico y donde se le entregue el soporte necesario a una persona para que realice los diferentes trabajos de acondicionamiento en la comodidad de su hogar, constituye una verdadera alternativa de inversión dentro de las diferentes opciones que ofrece el mercado en la actualidad.

### 3.- CUAL ES EL NEGOCIO

Según la definición de negocio utilizada por Michael Porter, respecto a tecnología, clientes y competidores, Bumbell's, que desde ahora en adelante llamaré DB, buscará posicionarse en un segmento específico del mercado, que en la actualidad no es atendido totalmente, por los participantes de él.

Primeramente, se buscará obtener la representación en Chile, de algunas marcas extranjeras que se dedican a la fabricación de máquinas y accesorios para ejercicio y acondicionamiento físico, las que deben ser fabricadas con calidad y a bajo costo.

Una vez conseguidas las representaciones se importarán las máquinas y accesorios, para luego ser comercializados a través de tiendas propias, a los grupos de ingreso medio-alto ( Grupos ABC1 y C2 ) de la zona metropolitana y especialmente al sector alto de la capital.

Además se ofrecerá garantía, servicio técnico, soporte educativo y se entregará un servicio de despacho sin costo, a los clientes que compren en las tiendas.

Con el transcurso del tiempo se espera adquirir el know how del negocio y luego entrar de lleno a fortalecer el servicio técnico, de manera de lograr que las personas identifiquen a DB, como el lugar donde pueden acudir para solucionar cualquier desperfecto que sufran sus aparatos, sean o no adquiridos en las tiendas de DB.

#### 4.- PROPOSITO, MISION Y OBJETIVOS

De acuerdo a las necesidades de una buena planificación, a continuación se establecerán los planes básicos de la empresa DB :

##### a) Propósito

La razón de existir de DB, es entregar salud a sus clientes de manera que así ellos logren elevar su calidad de vida.

##### b) Misión

La empresa para lograr su propósito, tendrá como misión, proporcionar a los consumidores productos y servicios de probada calidad, preocupándose de cumplir cabalmente con las condiciones y plazos pactados durante el proceso de venta.

##### c) Objetivos

Con el fin de obtener resultados adecuados, se establecen los siguientes objetivos según el horizonte de tiempo:

##### • Objetivos de corto plazo

1. Comercializar 10 a 15 líneas de productos.
2. Adquirir la representación exclusiva de un par de marcas especializadas en la fabricación de máquinas y accesorios, para ejercicios y acondicionamiento físico.
3. Trabajar con por lo menos 2 marcas de la competencia, que no tengan representación exclusiva.
4. Ubicarse dentro de los seis primeros importadores de artículos deportivos dentro del primer año de gestión. Esto es abarcar entre un 4 y un 5 %, del mercado.

##### • Objetivos de mediano plazo

1. Ubicarse dentro de los cinco primeros lugares del mercado, captar entre un 5 a 7 % de este y comercializar a regiones.

2. Ser identificados por los consumidores como:

- \* Un excelente servicio post venta.
- \* Un reconocido punto de venta, donde se pueda ir y encontrar información sobre alimentos, revistas y aparatos que contribuyan al desarrollo o mantenimiento del físico de las personas.
- \* Un servicio técnico de excepción, para poner solución a los desperfectos y daños que sufran las máquinas, sean adquiridas o no, en las tiendas de la empresa.

- Objetivos de largo plazo

1. Ocupar posiciones de seguidor del mercado con ventas que bordeen el 8 %.
2. Ser líderes en lo que a servicio post venta se refiere.
3. Lograr un reconocido prestigio en nuestra atención y diferenciarse por eso.

De acuerdo a los objetivos de los agentes participantes se tendrá:

- Objetivos de los Accionistas

Percibir retornos sobre su capital, con un promedio del 25 a 30 %, obteniendo las menores tasas de riesgo posibles, asociadas a su inversión comparándolas con inversiones alternativas.

- Objetivos de los consumidores

Lograr satisfacer de la mejor manera sus necesidades, en lo que a cuidado de su salud se refiere. Encontrando en las tiendas de DB, todas las soluciones a sus inquietudes.

- Objetivos de los trabajadores

Contar con una estable fuente de ingresos y desarrollar sus actividades en un ambiente de trabajo que sea grato, seguro y confiable. Además de disponer de las herramientas e infraestructura adecuadas para realizar su labor.

- Objetivos de los empresarios

Asignar de la manera mas eficiente, los recursos de que disponen.

Hacer crecer la empresa y transformarla en una cadena de nivel nacional.

Conciliar las distintas aspiraciones de consumidores, trabajadores y accionistas.

---

---

## PARTE II

---

---

### DESCRIPCION DEL MERCADO

#### 1. - CARACTERIZACION DEL MERCADO

Identificada la necesidad que tienen hoy las personas por contar con productos y servicios que le permitan realizar actividades de acondicionamiento físico, a continuación se presentará una caracterización general de cuáles son los consumidores, oferentes y proveedores que participan en el mercado nacional.

##### 1.1.- Consumidores

Hoy en el mercado nacional existen dos tipos de consumidores, los que por sus características y necesidades demandan los productos y servicios para su uso particular ( consumidores finales ) y los consumidores que demandan los productos y servicios de manera intermedia.

Respecto a los consumidores que demandan los productos de manera intermedia, se puede distinguir, que en primer lugar se encuentra un grupo de consumidores compuesto por los gimnasios, centros de acondicionamiento, clubes deportivos, centros de rehabilitación y establecimientos educacionales, por mencionar algunos, que por intermedio de los aparatos ofrecen servicios de acondicionamiento o rehabilitación a las personas y en un segundo término existen empresas que se dedican a redistribuir los productos que se importan o fabrican en el país.

En esta perspectiva es necesario hacer una diferencia en las reales necesidades que tienen los consumidores. Algunos de ellos, como lo es el caso de los gimnasios, necesitan contar con un producto muy resistente que sea de alta calidad, para ser utilizado de manera intensiva, demostrando una menor sensibilidad a los precios y estando más dispuesto a pagar por su calidad requerida. Mientras que por otro lado, existen otros consumidores, como lo es el cliente particular, que si es sensible a los precios y pretenderá adquirir los artículos al mínimo costo posible, reconociendo que el nivel de uso que le dará al aparato es significativamente menor que el exigido por los gimnasios o similares.

## 1.2.- Oferentes

Hoy en día, la venta de artículos para acondicionamiento físico al detalle, esta siendo proveído por unos cuantos establecimientos comerciales que importan estos productos y por determinadas empresas nacionales, que se dedican a su fabricación.

Si bien los fabricantes nacionales atienden principalmente el segmento de los centros de acondicionamiento físico, los gimnasios y clubes deportivos, el grado de resistencia y utilización de los aparatos que estos consumidores requieren, no representa en todo sentido, el cliente que DB quiere satisfacer, visualizando que existe un gran número de consumidores que desea utilizar estos productos en su casa y reconociendo que la magnitud y nivel de uso que ellos le darán a sus productos, no puede compararse con las necesidades de los gimnasios y clubes deportivos.

Paralelamente, hay en el mercado empresas, que se dedican a la venta de máquinas al detalle para el grupo de los consumidores particulares, pero cada una de ellas no son especialistas en la materia y no cuentan con una amplia gama de aparatos para ofrecer a los consumidores, además no se preocupan del servicio post venta y no le dan una atención seria a los clientes, ya que trabajan con otros productos para deportes, como venta de raquetas de tenis, de squash, raquetball, zapatillas, pelotas de tenis, fútbol, basquetball y otros accesorios, que finalmente no los vuelve en especialistas en la materia, impidiéndoles responder verdaderamente a las inquietudes de los consumidores.

Básicamente los productos que se ofrecen en el mercado, están enfocados a dos tipos de trabajo a realizar, primeramente están los aparatos destinados a los ejercicios aeróbicos, que permiten a la persona que los utilice, mantener o bajar su peso, además de conformar su figura, siendo ideal para personas de diferentes edades, pero es más utilizado por las mujeres. Por otro lado se tiene los aparatos destinados a los ejercicios de fuerza y que aumentan el volumen de la masa muscular del usuario, estos naturalmente son más preferidos por los hombres, hasta los cincuenta años.

Si tomamos en consideración, que en la actualidad las necesidades del grupo de personas particulares no son atendidas satisfactoriamente por los oferentes y reconociendo que DB puede comercializar ha estos dos grandes grupos de consumidores, podemos afirmar que el negocio para la empresa debe ser dirigido principalmente al segmento de mercado compuesto por los particulares que desean practicar deporte en la comodidad de su hogar, dadas las necesidades, características y potencial crecimiento de este segmento en especial.

### 1.3.- Proveedores

Respecto a los proveedores que surten el mercado nacional se tienen diferentes tipos de empresas que a través de representantes actúan en el mercado ofreciendo sus diferentes líneas de productos.

Por mencionar algunas nacionalidades de estas empresas se puede citar a fabricantes de EE.UU., Canadá, España y China.

Es importante mencionar que dentro de los proveedores del mercado existen algunas empresas que no fabrican directamente los productos que ofrecen sino que encargan a otras empresas la labor de fabricación, dedicándose exclusivamente a diseñar, crear e introducir al mercado nuevas máquinas y aparatos que logren satisfacer de mejor manera las necesidades de los consumidores.

Finalmente DB, pretenderá ingresar al mercado de la venta de aparatos para ejercicio y acondicionamiento físico a los particulares, de manera especializada y directa, con el fin de atender las necesidades de este creciente grupo de consumidores y obtener por ello los beneficios correspondientes.

## 2. - COMPORTAMIENTO Y PERSPECTIVAS DEL MERCADO

De acuerdo al comportamiento observando en el crecimiento de las importaciones de artículos deportivos en los últimos años, se puede afirmar que este, es un mercado en pleno desarrollo y que a futuro, rápidamente comenzarán a tomar fuerza los volúmenes de venta observados. ( Anexo 1 )

Por el momento la competencia en el mercado no es muy fuerte, pero se advierte que en la medida que comiencen a ingresar nuevos competidores al mercado y se empiecen a desarrollar segmentos particulares, como al que DB desea ingresar, comenzarán a producirse roces entre competidores desarrollándose variadas campañas publicitarias y estrategias de ataque, enfocadas a captar más clientes, transformando la competitividad del sector.

Sin duda que la publicidad e introducción de artículos deportivos, vía televisión y cable, ha despertado en los consumidores un interés y real deseo por adquirir estos aparatos, estimulando y generando una mayor cantidad demandada. Si le agregamos que al mercado están ingresando nuevas empresas a suplir esta nueva cantidad demandada, se considera seriamente, que en un plazo no superior a un año se encontraría el momento adecuado para que DB entre al mercado y realice una labor de mejoramiento de los servicios ya entregados y ofrezca sus productos a los consumidores. Plazos posteriores a este, pueden influir negativamente respecto de los objetivos de corto y mediano plazo, debido a que la empresa perdería posiciones muy importantes respecto de los actuales y potenciales competidores, que por el momento se encuentran observando lo que acontece en el mercado.

A continuación en el Cuadro 1, se presentan los principales artículos que se ofrecen en el mercado y como se podrá apreciar estos productos resultan ser los más conocidos por los consumidores. Basándose en esta oferta de productos es que DB, tiene la oportunidad de introducir en el mercado dentro de sus líneas de productos, aparatos que sean novedosos y entretenidos para los consumidores.

## CUADRO 1

Básicamente los productos que se ofrecen en el mercado son :

- Gimnasios con estaciones: en ellos pueden trabajar más de dos personas, de manera independiente y realizar distintos ejercicios, generalmente específicos para cada músculo y parte del cuerpo, como brazos, piernas, abdominales y espalda entre otros. Aquí el tamaño de la máquina tiene relativa importancia, por que lo que al consumidor le interesa es que en el aparato, puedan trabajar la mayor cantidad de personas. Preferentemente estas máquinas de ejercicios son las demandadas por el grupo de consumidores compuesto por los gimnasios, centros deportivos e instituciones. Lo que se ofrece en el mercado actualmente va de dos a ocho personas, que pueden realizar sus ejercicios de manera independiente.
- Gimnasios multifunción: aparatos de dimensiones reducidas donde se puede realizar gran cantidad de ejercicios. Estos aparatos son los que más interesan a las personas que desean implementar un gimnasio en su hogar. Hoy lo disponible según el tamaño de la máquina va desde dos ejercicios a cuarenta, según sea el caso.
- Banquetas, para abdominales o para pesas: existen variados modelos que incluyen otros ejercicios o simplemente el de base. Estos artículos generalmente son de un costo muy inferior a los de los gimnasios antes mencionados.
- Steppers, escaladores: para trabajos aeróbicos y trabajo de piernas. Aquí el mercado ofrece una variada gama de artefactos que tienen diferentes calidades y precios.
- Bicicletas estacionarias: de variadas marcas y modelos, es uno de los artículos más clásicos en lo que a ejercicios se refiere, sus precios y calidades van desde lo más sofisticado a solo, el ejercicio básico.

---

---

## PARTE III

---

---

### DESCRIPCION DE LA EMPRESA

#### 1.- PRESENTACION INICIAL

DUMBELL'S, será una empresa que representará de manera exclusiva a una o dos marcas internacionales que se dediquen a la fabricación de artículos y accesorios para acondicionamiento físico. En la exposición FISA 95 se contacto a la empresa PAN TAIWAN ENTERPRISE CO., LTD. que fabrica Safety Equipment, Exercise Equipment & Furniture Fittings, a precios bastante competitivos y que buscaba un socio comercial en Chile, este podría ser un buen ejemplo a considerar para el proyecto.

Los productos serán importados desde el extranjero y comercializados en forma directa a través de sus propias tiendas comerciales.

Además, se prestará servicio técnico en el armado y reparación de las máquinas que sufran desperfectos al ser utilizadas, por sus clientes y se contará con un servicio exclusivo de entrega a domicilio para los consumidores que adquieran en sus tiendas, productos muy voluminosos o con mucho peso, que les resulten muy difíciles de transportar.

En el corto plazo DB desarrollará sus actividades, enfocándose a los consumidores finales de la región metropolitana, específicamente ubicados en las comunas de Providencia, Vitacura y Las Condes, área donde se concentra gran parte de la población con mayores ingresos del país y que constituye el grupo objetivo al cual DB pretende llegar. Se entenderá como clientes finales a las personas que adquieran los artículos para su uso particular y no otorguen servicios a otros como gimnasios, clínicas de kinesioterapia o instituciones, además no deben realizar actividades de redistribución o reventa de los productos ofrecidos por la empresa, a terceros. El resto de los clientes se considerará como intermediarios.

A mediano y largo plazo se pretenderá abarcar a los clientes intermedios, que distribuirán las marcas representadas por DB a terceros, atendiendo otras comunas de la capital y vendiendo sus productos en distintas regiones del país.

## 2.- FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA

La empresa implementará tres puntos de venta al estilo Show-Room, donde se exhibirán, a los consumidores, todas las líneas de productos que la empresa comercialice. Estos puntos de venta se ubicarán preferentemente en las comunas de Providencia, Vitacura y Las Condes teniendo que cumplir con ciertos estándares básicos para funcionar como:

- Poseer una línea estética homogénea, con colores y decoración característicos para ser identificados fácilmente por los consumidores.
- Contar con amplias salas de venta, hasta de 200 Mts. cuadrados para exhibir todas las líneas de productos de que se disponen.
- Implementar letreros luminosos llamativos y utilizar bastante iluminación interior, para atraer la atención e interés de los consumidores.
- Finalmente, estar ubicados en avenidas conocidas, muy transitadas y de fácil acceso, con el fin de que el punto de venta a la vez cumpla una función de auto-publicidad.

La empresa enfrentará la demanda dividiendo sus actividades, al estilo de unidades estratégicas. Conformará tres grupos de trabajo. El primero de ellos estará compuesto por el personal administrativo, el segundo lo integrarán los vendedores de local y el último pero no menos importante, lo conformarán los despachadores, armadores y personal de bodega. Cada uno de ellos deberá desarrollar sus actividades de manera integrada con los demás grupos, buscando trabajar en equipo para así conseguir los objetivos propuestos y tener un buen funcionamiento.

Hay que dejar en claro que cada una de las personas que traten con los clientes estará llevando a cabo un “ momento de la verdad ”, representando a la empresa y por ende poniendo su imagen en juego, por lo que a cada uno, se les exigirá un cordial, amistoso y respetuoso trato para con los clientes.

Cada local mantendrá bodegas particulares, donde se guardarán productos de fácil transporte que habitualmente los clientes desearán llevar por sus propios medios en el momento de la compra. También se arrendará una bodega central que abastecerá a través de los despachadores a los locales y consumidores, con los productos de mayor dificultad para su transporte, que se hayan vendido.

### 3.- AMBITO Y ASPECTO LEGAL

A continuación se procederá a tratar los aspectos legales que se relacionen con el inicio y desarrollo de actividades de DB como empresa, para operar en el mercado.

#### 3.1.- Constitución de la Sociedad

Para constituir la sociedad y comenzar a operar en el mercado, Dumbell's debe crear su personalidad jurídica, estableciendo los derechos y obligaciones para las partes que celebren el contrato.

En este sentido se propone constituir una sociedad de responsabilidad limitada, para que así los socios no respondan a las deudas u obligaciones sociales de manera indefinida y solidaria con sus bienes personales, sino que limiten su responsabilidad al monto de lo que ellos hayan aportado como capital o a alguna cantidad mayor que hayan señalado al constituir la sociedad.

Para que esta Sociedad se perfeccione, es necesario formalizar la constitución de la Sociedad mediante la firma de un contrato por Escritura Pública ( Anexo2 ), inscribir el extracto de esta en el Registro de Comercio del domicilio social y publicar dicho extracto en el Diario Oficial dentro de los sesenta días contados desde la fecha de otorgamiento de la Escritura Social.

El costo de aproximado de lo anterior será de acuerdo al monto del capital.

### 3.2.- Iniciación de Actividades

Para llevar acabo la iniciación de actividades, se debe cumplir los tramites ante el Servicio de Impuestos Internos quien permite la obtención del Giro Social y el RUT de la empresa.

### 3.3.- Obtención de Patente Municipal

Para desarrollar sus actividades cada local, debe pagar UF 25.5.-, por concepto de patente, a la municipalidad que corresponda al domicilio de este.

### 3.4.- Patente de Marca

A pesar de que no es un requisito para empezar a funcionar, de acuerdo a las intenciones de la empresa es bastante conveniente que apure los tramites de patentar las marcas que desea distribuir antes que otra empresa se le adelante, perdiendo importantes derechos que finalmente la pueden perjudicar.

## 4.- PROCESO DE IMPORTACION

Una vez adoptada la decisión de que máquinas y artículos se van a comercializar y que cantidades se van a traer, empezará el proceso de importación de los artículos pidiendo la Factura Proforma correspondiente al proveedor para iniciar los contactos con el banco comercial nacional que efectuará las operaciones de abrir la Carta de Crédito pedir la autorización de importación al Banco Central y pagar al proveedor para que se de la orden de embarcar las mercaderías.

Como lo veremos más adelante, los productos deben ser adquiridos a empresas asiáticas, en especial de Corea y Taiwan, países donde los fabricantes son los más competitivos a nivel mundial. Sus aparatos cuentan con diseño, tecnología y calidad apropiados para las necesidades de nuestros clientes y su relación precio utilidad es más que satisfactoria, los compradores sienten que las máquinas son buenas y firmes, dado su costo. En relación a las marcas Canadienses y Americanas, los productos no tienen muchas diferencias físicas, mas bien la gran diferencia se da en el precio.

## PARTE IV

### ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL SECTOR INDUSTRIAL

#### 1.- ANÁLISIS DEL MEDIO AMBIENTE

Un exhaustivo examen al medio que rodeará a la empresa, resulta de alta importancia para determinar la estrategia a utilizar y así enfocar los esfuerzos necesarios para conseguir los objetivos propuestos por la empresa. A continuación se presentan las distintas variables de contingencia que afectan a la empresa.

##### 1.1.- Análisis de las Variables de Contingencia Generales

a) Variables Socioculturales: En este sentido se puede observar que con el transcurso del tiempo las costumbres y hábitos en el país, se han ido modificando de acuerdo a la nueva realidad económica que vive el país. Hoy existe un mercado de personas que desea vencer al sedentarismo, que generan las innumerables oficinas, el trabajo y la televisión entre otros. Si a esto se le suma el deseo de las personas, por mantenerse en forma y cuidar su salud, podríamos decir que se está generando una nueva actitud en las personas, que se traduce en destinar parte de su dinero y tiempo para inscribirse en gimnasios y vencer el problema. Pero también existe una parte de estas personas que por diversas razones no pueden acudir a los gimnasios y sienten el deseo de llevar artículos de acondicionamiento a su casa y trabajar en él junto a su familia.

b) Variables Tecnológicas: Hoy en el mercado existen empresas que importan sus productos desde el extranjero, como también hay otras que las fabrican en el país.

Para nuestro interés, podemos decir que las máquinas fabricadas en el país, no se encuentran al nivel de diseño y precio de las máquinas importadas, encontrando que la relación precio/calidad de las máquinas importadas, resulta mucho más valorada desde el punto de vista de percepción del cliente.

Los artículos importados cuentan con accesorios adicionales, como indicadores y relojes electrónicos de pequeño tamaño que señalan a los usuarios distintas variables de gran importancia al realizar los ejercicios como, velocidad alcanzada, número de veces que se efectúa el trabajo, cantidad de calorías que se quema al realizar los ejercicios y tiempo de trabajo entre otras. Estas resultan de gran importancia para medir el nivel y grado de dificultad con que se llevan a cabo las distintas series practicadas. Esto, sumado a la calidad, volúmenes de producción, además del especial y moderno diseño de que gozan estos aparatos, nos habla que en la elaboración y fabricación en serie de estos artículos se utiliza tecnología muy moderna, que se traduce en costos muy inferiores a los que podría alcanzar un fabricante nacional.

c) Variables Económicas: En el concierto internacional Chile es considerado ampliamente como el país menos riesgoso y más estable para iniciar proyectos en la América Latina. Su evolución económica a través de los últimos años, lo ha llevado a obtener tasas de crecimiento sostenidas de su PGB, traduciéndose en mayores niveles de renta percibidos, los cuales podrán ser utilizados por las personas para consumir bienes de segunda necesidad, como lo son los productos que DB desea comercializar en el mercado.

Principalmente, se considera dentro del Cuadro 2, la evolución de los indicadores económicos más importantes como la inflación, PGB, ingreso per cápita, inversión extranjera, tasa de desempleo y ciclo económico en que se encuentra el país.

d) Variables Político-Legales: Respecto a este punto no existen mayores legislaciones especiales, que dificulten el ingreso de DB a desarrollar sus actividades, por lo que es necesario remitirse a las leyes generales que regulan las materias de importación y compraventa de bienes muebles.

**CUADRO 2**

Principales indicadores macroeconómicos de la economía nacional:

- Inflación : 8 % al año, esperándose tasas inferiores para los próximos años.

---

- PGB : Crecimiento sostenido que bordeará el 7 % en promedio.

---

- Ingreso Percápita : Se espera sea superior a los US \$ 3.000 Dólares.

---

- Inversión Extranjera : Continúe sobre los US \$ 2.200 millones al año.

---

- Tasa de Desempleo : Se encuentre muy cercana a su tasa natural.

---

- Ciclo Económico : Se pronostica que el país, continúe en una etapa de auge económico.

## 1.2.- Análisis de las Variables de Contingencia Específicas

Basándose en el capítulo I del libro “ Estrategia Competitiva ”, de Michael Porter, donde se identifican cinco fuerzas competitivas que afectan a la industria, se procederá a realizar un análisis particular con cada una de estas fuerzas.

### a) Competidores Actuales en el Sector Industrial

Se entenderá por Competidores Actuales, a todas aquellas empresas, que se dediquen a vender a los consumidores finales, ya sea importando o fabricando, máquinas y artículos para acondicionamiento físico. Dentro de este análisis particular se considerarán los siguientes puntos, que afectan directamente a DB, para llevar adelante su proyecto:

- Número de Competidores dentro del sector: En la actualidad existen en el mercado seis empresas que importan y ofrecen productos, que DB desea comercializar ( Anexo 1 ) y solo dos fabricantes de gran importancia.
- Diferenciación: Los productos en algunos casos son muy parecidos, como sucede en artículos como Bicicletas, Stepps, Bancas para pesas y abdominales por nombrar algunos. Pero en otros casos, como los Gimnasios con estaciones y multifuncionales, existen diferencias substanciales en lo que a calidad, precio y número de ejercicios se refiere. El punto central que DB desea lograr en esta materia, es ofrecer artículos novedosos para el mercado y que respondan satisfactoriamente a las reales necesidades que el consumidor posee respecto a precio y calidad.

Con esto DB espera lograr diferenciar sus productos y servicios de la competencia, para así ir afianzando, una sólida y sostenible posición en el mercado. Es importante reconocer que los Competidores Actuales también pueden imitar los aspectos en que DB pretende diferenciarse. Teniendo claro esto, lo importante es ir desarrollando y mejorando constantemente otros aspectos que el consumidor le brinda importancia, como lo son el financiamiento otorgado por la empresa para la compra de los artículos, los descuentos y servicios adicionales que se ofrecen.

- Costos de salir del sector: Esta materia puede no constituir un gran problema para DB, ya que se pueden utilizar diferentes y rápidas alternativas para abandonar el negocio sin tener mayores complicaciones ni pérdidas por concepto de costos. Como se trabaja con importaciones se tienen grandes volúmenes de mercaderías en stock, pero estas pueden ser liquidadas a bajo precio en el mercado u ofrecidas a los competidores a precios de oferta, recuperando en gran medida la inversión realizada en esta materia.

#### b) Competidores Sustitutos

En este aspecto se considerará Competidores Sustitutos a todas las empresas que cumplan con satisfacer las necesidades o faciliten los servicios necesarios, para que los consumidores realicen actividades relacionadas con el acondicionamiento físico y que prometan terminar con el sobre peso de las personas. Además se considerarán a todas aquellas empresas que distribuyen u ofrecen los productos al consumidor, pero que no los importan directamente. Con un sentido amplio se mencionará a los principales Competidores Sustitutos como sigue:

- Gimnasios y Centros de Acondicionamiento Físico

En primer lugar se ha identificado como principales y más numerosos Competidores Sustitutos a los Gimnasios y Centros de Acondicionamiento Físico de la capital, quienes principalmente se encuentran ubicados en las comunas donde DB desea ingresar ( Anexo 3 ). Si bien es cierto que en la mayoría de los casos estos establecimientos, no se dedican a comercializar productos en el mercado, ellos prestan en un solo lugar, todos los servicios relacionados con mantener el peso y estado físico de los usuarios. Esto los transforma entonces, en importantes competidores a considerar por DB, para hacer notar las diferencias que le otorgarían sus productos a los consumidores.

En este sentido podemos mencionar que la mayoría de los gimnasios y centros de acondicionamiento físico de las comunas donde se ubicarán las tiendas de DB, cobran mensualmente \$19.000 pesos en promedio, para poder utilizar sus instalaciones.

Un buen punto de disuasión para captar a los clientes, sería hacer notar a los consumidores que por la compra de los artículos para su uso particular, estarían ahorrando dinero. Esto debido a que transcurrido un tiempo determinado, el consumidor pagaría la máquina que compro, con el dinero que le pagaba a su gimnasio y posteriormente disfrutaría en su casa por mucho tiempo la máquina que compró, ahorrándose cada mes, la mensualidad que pagaba en su gimnasio. Esto se puede amplificar, si es que dentro de una familia son varias las personas las que acuden a estos centros de acondicionamiento.

Otra característica importante a destacar es que habitualmente estos establecimientos no cuentan con el número de estacionamientos ni de aparatos necesarios para abarcar el total de su demanda en los horarios peak, que se produce cuando las personas terminan sus labores de trabajo. La misma situación se observa en la instalaciones sanitarias las que no soportan una demanda de esta magnitud.

En lo que se refiere al tiempo necesario para trasladarse a estos Centros, cada vez se hace más difícil desplazarse por las calles de la ciudad, debido a los desagradables atochamientos que se producen a esas horas.

- Distribuidores de Productos Químicos y Naturales para Adelgazar

Dentro de estos distribuidores se cuentan a los fabricantes e importadores de estos productos que en el último tiempo han masificado su oferta a todo el mercado, a través de publicidad intensiva en todos los medios de publicidad.

Por lo general estos productos tienen efectos secundarios y no resultan ser tan efectivos como lo muestra su publicidad, aminorando entonces su potencial amenaza a las perspectivas de DB, debido a que los consumidores por lo general los utilizan una vez y luego no los compran más.

c) Competidores Potenciales

El caso de los Competidores Potenciales, resulta ser más amenazante para los objetivos de DB, debido a que si el mercado se transforma en un mercado cada vez más atractivo, comenzarán a ingresar a él, empresas que estén buscando diversificar sus negocios o nuevas empresas como lo es el caso de DB, que deseen incorporarse al mercado y atender segmentos determinados de este.

Por mencionar algunos competidores potenciales, podemos citar los casos de grandes supermercados, empresas que se dediquen a la importación y las tiendas por departamento que se tratan a continuación, entre otras.

- Tiendas por Departamento

Como un importante grupo de Competidores Potenciales se puede citar a las Grandes Tiendas Comerciales por Departamento, como es el caso de Falabella, Almacenes París, Ripley e Hites. Ellos también comercializan estos artículos para acondicionamiento físico, pero no en forma exclusiva, trabajando con las líneas de productos más comerciales y ofreciendo por el momento una gama limitada en alternativas al consumidor respecto a los productos que DB, comenzará a importar. En algunos casos cumplen, solo una labor de redistribución de estos artículos, sirviendo como un canal adicional, para los importadores que traen los artículos al país.

Es importante mencionar que apartir de lo anterior se vislumbra una gran fortaleza para DB, ya que estos participantes del mercado no cuentan con personal técnicamente capacitado para ofrecer los productos ni con servicio de post venta, como el que DB ofrecerá. Sin embargo, es preciso mencionar, que el peligro de que estas y otras grandes empresas incursionen más a fondo en este mercado, existe constituyendo una amenaza a considerar para fortalecer aun más los servicios en que DB busca diferenciarse que le permitan mantener una posición sólida en el mercado.

Considerando que este es un mercado en desarrollo, en la medida que transcurre el tiempo las empresas nacionales que comercializan los artículos, inscriben en los Registros de Marcas las marcas extranjeras, por esto es muy importante para DB, determinar cuales serán sus proveedores para así registrar la denominación de las marcas que distribuirá para sí. Por lo visto, en el futuro, esto se irá haciendo más difícil, creando una importante barrera de entrada y dificultando el ingreso de los nuevos y potenciales competidores al mercado, ya que tendrían que pasar por el dueño de la marca primero, quien cobraría un porcentaje de la importación, para vender o introducir estos artículos en el país.

#### d) Compradores y su Poder de Compra

El consumidor se encuentra en una etapa de aprendizaje respecto al producto, solicita información vía telefónica, acude a las tiendas para observar como funcionan las máquinas y compara los diferentes ofrecimientos que le hacen los participantes del mercado. Por esto se podría decir que el poder negociador de los clientes es relativamente bajo, debido a que en el mercado no existen tantas alternativas como para cambiar de una tienda a otra y los productos sustitutos no cumplen cabalmente con la necesidad real que tiene cada comprador, que consiste en implementar un gimnasio disponiendo de él en los horarios y días que más le acomoden.

#### e) Proveedores y su Poder Negociador

La oferta en el mercado a nivel mundial es muy competitiva, se tienen fabricantes de EE.UU., Canadá, España, Brasil y Asia, quienes fabrican las distintas máquinas, con precios y calidad muy parecidas.

Además también hay empresas que no fabrican directamente los productos, sino que le encargan a otros su fabricación, dedicándose exclusivamente a determinar la calidad, diseños, colores y tipos de aparatos a fabricar. Estos últimos están tomando cada vez más fuerza en el mercado por lo que el nivel de competencia que existe entre los proveedores es muy fuerte, restando así el poder negociador que puedan tener y facilitando así una oportunidad para DB.

Respecto a si los fabricantes nacionales pudieran integrarse hacia adelante en nuestro mercado, se puede decir que existe muy poca probabilidad para que esto ocurra, debido a que como el negocio de los proveedores internacionales es fabricar grandes volúmenes, les resultaría muy difícil competir contra sus costos de fabricación. Además si nos comparamos con otros países como Argentina o Brasil, el volumen del mercado nacional es bastante pequeño, lo cual limita el riesgo de integración hacia adelante de nuestros proveedores internacionales y otorga otra oportunidad para la empresa, ya que entregan a otros la labor de distribuir sus productos, en los mercado internacionales, dedicándose ellos solo a producir.

En consecuencia y tomando en consideración el análisis realizado anteriormente, podríamos resumir, que dentro de las fortalezas más importantes que tendrá DB, está la exclusiva representación de marca para todo el país y que la empresa se constituirá en un especialista en la comercialización de máquinas y artículos para acondicionamiento físico, situación que no se observa en los demás competidores del mercado que solo trabajan estos artículos como líneas adicionales a otras que ya comercializan.

En lo que se refiere a debilidades el principal problema que enfrentaría DB, sería que las grandes tiendas comenzaran a abarcar los productos que DB pretende comercializar en el mercado, restando así sus volúmenes de venta dadas las condiciones de pago que ellos ofrecen a los consumidores y que no se podrían igualar en el corto plazo.

## 2- DEFINICION DE LA ESTRATEGIA GENERICA

De acuerdo al análisis estructural realizado en el punto anterior, la estrategia más recomendable ha definir para DB, es una Estrategia de Diferenciación para sus actividades basada en la segmentación de mercado, dirigida a la comercialización de máquinas y artículos para el acondicionamiento físico y enfocada principalmente al segmento de personas entre veinticinco y sesenticinco años pertenecientes al nivel socioeconómico medio, alto ( Grupos ABC1 y C2 ), que principalmente pertenezcan a las comunas de Providencia, Vitacura y Las Condes.

Mediante esta estrategia la empresa podrá ser reconocida en el mercado y luego ampliar sus operaciones a otras comunas y regiones del país si las condiciones lo permiten, a través de la incorporación de redistribuidores para sus productos y la implementación de otros sistemas de venta a nivel nacional.

Es importante mencionar que si DB desea mantener la representación de las marcas internacionales, tendrá que comprometerse a introducir en el mercado volúmenes de productos de manera constante y creciente, para así contar con todo el apoyo de sus proveedores y no tener mayores problemas por este concepto. A partir del estudio de mercado se estima que DB debería lograr captar por lo menos un 4 % del mercado en su primer año y luego ir aumentando su participación a través de su gestión.

## PARTE V

### ANALISIS DE LA DEMANDA

#### 1.- Descripción de la demanda

La demanda potencial que enfrenta DB, estará dividida en tres grupos de consumidores. En primer termino se considerará a las personas particulares, edificios de departamentos, complejos turísticos y hoteles de todo el país, quienes constituirán el grupo de consumidores a quienes DB, dirigirá sus actividades y esfuerzo en el corto y mediano plazo. Le siguen continuación los gimnasios y centros de acondicionamiento físico que operen en el país y principalmente en la capital. Este grupo de demandantes se espera serán abarcados por la empresa hacia el mediano y largo plazo.

En tercer término se tendrá a las instituciones de educación e instituciones pertenecientes a las ramas de las Fuerzas Armadas y por último los departamentos de bienestar de las grandes empresas, que deseen implementar gimnasios para sus empleados.

Cabe destacar que los dos primeros grupos se estima tendrán un sostenido crecimiento en los próximos años y , por lo tanto, se espera un alentador crecimiento de la demanda para DB y sus productos, como del mercado en general. Por esto pensar, en una tasa progresiva de crecimiento del 10 % real en un escenario normal, no resulta muy difícil de alcanzar, teniendo en cuenta el atractivo, potencial crecimiento del mercado, además de las características más competitivas que se producirán, al desarrollarse otros productos y servicios sustitutos.

## 2.- Estimación de la demanda

Para el calculo de la demanda, se consideraron datos respecto del crecimiento y evolución de las importaciones de artículos deportivos durante los últimos cuatro años. Como se puede observar en el Anexo 1, las importaciones de estos artículos han ido en un fuerte aumento con tasas bastante atractivas para las pretensiones de la empresa.

Además la construcción de edificios de departamentos, nuevos complejos turísticos y hoteles dentro del país, se espera se reactiven a mediano plazo resultando una mayor oportunidad de comercialización para la empresa.

En el caso de los consumidores particulares la evolución de los ingresos per cápita de las personas observado en los últimos años permitirá a los consumidores destinar mayor parte de sus ingresos para el consumo de bienes como los que DB desea comercializar, augurando un positivo futuro para las pretensiones de venta de productos para la distracción y entretenimiento.

Respecto al calculo de estimación global de la demanda de mercado no existe información detallada, pero de acuerdo al crecimiento observado en las importaciones de artículos para deporte por parte de los competidores principales de DB, no seria imposible pensar que la empresa fuera capaz de comercializar volúmenes de importación que bordeen los US \$ 300.000 a precio FOB, dentro del mercado.

## PARTE VI

### ESTRATEGIA COMERCIAL

En esta parte del proyecto se establecerá el mercado objetivo al cual DB, pretende enfocarse, para luego desarrollar la mezcla comercial adecuada, satisfaciendo de la mejor manera al mercado y logrando eficientemente los objetivos propuestos.

#### 1.- Mercado objetivo

Como se mencionó anteriormente dentro del punto 1, de la Estimación de Demanda, DB pretende separar en tres grupos de consumidores el mercado. Para DB, su mercado objetivo estará compuesto por los pertenecientes al grupo uno de esta separación y principalmente su mercado objetivo serán, todas aquellas personas que desean mejorar o mantener su condición física y que por alguna razón no desean asistir a los gimnasios, ya que en gran medida esta es la necesidad que DB quiere satisfacer y este grupo se acomoda mejor a las características de los productos que la empresa comercializará. Además para el caso del primer grupo, la resistencia de los aparatos es menor que para los aparatos usados por los pertenecientes al grupo dos, debido a que los usuarios de los productos en este segundo caso, estarían utilizando las máquinas durante todo el día pudiendo llevar al límite en algún momento las posibilidades del producto. En el caso del grupo tres se podría considerar en un nivel intermedio entre los dos grupos anteriores, si bien necesitarán artículos muy resistentes, su nivel de uso no será tan intensivo como en el caso de los gimnasios profesionales.

Para DB, los grupos dos y tres, constituirán un mercado objetivo a mediano y largo plazo, debido a que dentro de los productos que ofrecerá, existen artículos de las características que ellos requieren.

Entonces para DB el mercado objetivo al cual estará orientado a satisfacer principalmente, se compone de los siguientes segmentos:

- Geografía : Comunas de Providencia, Vitacura y Las Condes.
- Edad : Personas entre 25 y 65 años.
- Ingresos : Grupos ABC1 y C2.

Posteriormente, como nos especializaremos en los productos de la marca representada, se podrá incorporar a los grupos dos y tres de la demanda con determinados productos que cuenten con las características que estos grupos necesitan.

Respecto al área geográfica la empresa se enfocará al sector alto de la capital, debido a que es en este sector, donde más desarrollado está el concepto de cultura física en las personas, pero como se puede observar este concepto también está llegando a otros sectores de la capital y el país, no descartándose la posibilidad de atender a todo el país dentro de su proceso de comercialización.

## 2.- Mezcla comercial

Para la definición de mezcla comercial, se discuten las variables de Producto, Plaza, Precio y Promoción, las cuales serán analizadas por separado continuación.

### **Producto**

En lo que se refiere a producto DB, tiene considerado ofrecer distintas opciones de productos, para que los clientes tengan la oportunidad de elegir entre variadas alternativas. Cada uno de ellos contará con características y dimensiones físicas destinados a satisfacer sus reales necesidades. A su vez se prestarán servicios a los clientes en armado, despacho y reparación de equipos dañados de fábrica o por el uso, potenciando así el enfoque al cliente que tendrá la empresa. Es necesario mencionar que dentro de las líneas de productos que DB ofrecerá, existen variados tipos de opciones para elegir, donde en una sola máquina, se podrá desarrollar un ejercicio básico y además realizar otros tipos de ejercicios, todo en uno.

Dentro de los artículos ofrecidos por DB, se tendrán distintas líneas de productos como:

TROTADORES, BOGADORES, GIMNASIOS ESTUDIO Y CON ESTACIONES, BICICLETAS ESTATICAS, ESCALADORES, BANCAS PARA ABDOMINALES, BANCAS PARA PESAS, MAQUINAS MULTIFUNCION Y ACCESORIOS COMO MANCUERNAS, DISCOS PARA BARRAS, STEPPERS AEROBICOS, DISCOS PARA LA CINTURA, BARRAS METALICAS PARA PESAS Y COLCHONETAS.

Para todos estos productos, la empresa entregará una garantía de seis meses a un año dependiendo del producto, tiempo que se considerará a partir del momento, en que el cliente realice la compra.

Todos estos bienes corresponden a bienes durables de consumo final para los compradores, si es que el cliente los adquirió para su uso personal, sino constituirán bienes intermedios si son adquiridos por algún gimnasio o redistribuidor.

En lo que a servicio se refiere, el servicio de despacho se realizará a partir del momento en que se realice la venta, enviando los artículos adquiridos por el consumidor, a donde él estime conveniente, dentro de un plazo de 48 hrs, a cualquier lugar dentro de la capital y sin ningún costo para el comprador. Además se le entregará al comprador el servicio de armado, dado que las máquinas vienen desarmadas con un catálogo especial destinado para ello. Si existiere algún envío a provincia el gasto correrá por parte del comprador y la empresa cumplirá con dejar el producto en el medio de transporte que él haya elegido.

Finalmente, a partir de los datos obtenidos al enviar los productos a las casas de los consumidores, se promocionarán en el futuro los servicios de reparaciones a las partes, que por el uso y termino de su vida útil tiendan a romperse.

## **Plaza**

En relación a esta variable, los productos serán comercializados, principalmente, de manera directa a los consumidores a través de las tiendas propias con que contará DB.

En una segunda etapa se evaluará la posibilidad de trabajar con intermediarios que sean capaces de ampliar la cobertura de la empresa y que estén dispuestos a trabajar de acuerdo a las condiciones que la empresa estime convenientes. A estos intermediarios se les proporcionará todo el apoyo necesario para que logren desarrollar su actividad lo mejor posible y de manera integral, sin interferir con los planes de la empresa ni dificultar su labor.

## **Precio**

El precio adecuado a cobrar por los artículos que la empresa comercializará, se ubicará en los precios que existen hoy, en el mercado. Realizado un estudio al respecto, se constató que a estos precios se cubren todos los gastos de la empresa y se permite obtener retornos, para continuar importando artículos de acuerdo a la demanda.

Si bien los competidores no tienen todos los mismos precios en sus productos y cobran más caro por algunos y más barato por otros, en la media, estos son aproximadamente los mismos. Este fenómeno se produce por que algunos distribuidores realizan ofertas al mercado en algunas épocas distorsionando un poco, la habitual constancia que existe en materia de precios.

La idea de DB para introducir sus productos al mercado es ubicar sus precios un poco más abajo que los de la competencia y en épocas de gran demanda como lo son los meses previos al verano y época de Navidad subir los precios, si es que las condiciones de mercado así lo permiten, al nivel de la competencia, marginando un poco más por los artículos.

## Promoción

Para dar a conocer a la empresa y sus productos al mercado se implementará una estrategia que incluirá:

- a) Publicidad en Diarios, Revistas, T.V. Cable y se realizará una labor de marketing directo.
- b) Tiendas, realizada por los vendedores y apoyada con material ( Folletos, Fotografías, Afiches ) que promocionen las marcas y los lugares donde se pueden adquirir las máquinas.
- c) Locales luminosos y llamativos, ubicados en avenidas muy transitadas del sector oriente de la capital.

Los locales contarán con letreros luminosos de Panaflex, donde aparecerá el nombre Dumbell's y su slogan " Shape your Body ", el color del letrero será un color rosado pastel que será el color con que se identificará la empresa.

En el interior de los locales se exhibirá toda la gama de productos de la empresa, en dependencias muy limpias y ordenadas por rubro, con el fin de que el cliente logre una mejor apreciación de las diferencias y precios de cada línea de producto. Además se pretenderá proporcionar un clima amistoso para el cliente, por lo que se adornarán los locales con plantas de interior y posters alusivos a las distintas marcas.

Para los días sábado y domingo días en que también se tendrán abierto los locales, se implementará una estética informal por parte de los vendedores, quienes atenderán a los clientes indumentados con buzos y zapatillas, para así hacer las demostraciones de manera mucho más cómoda. Si esto resulta se podrá implementar el mismo sistema para los días de semana.

## PARTE VII

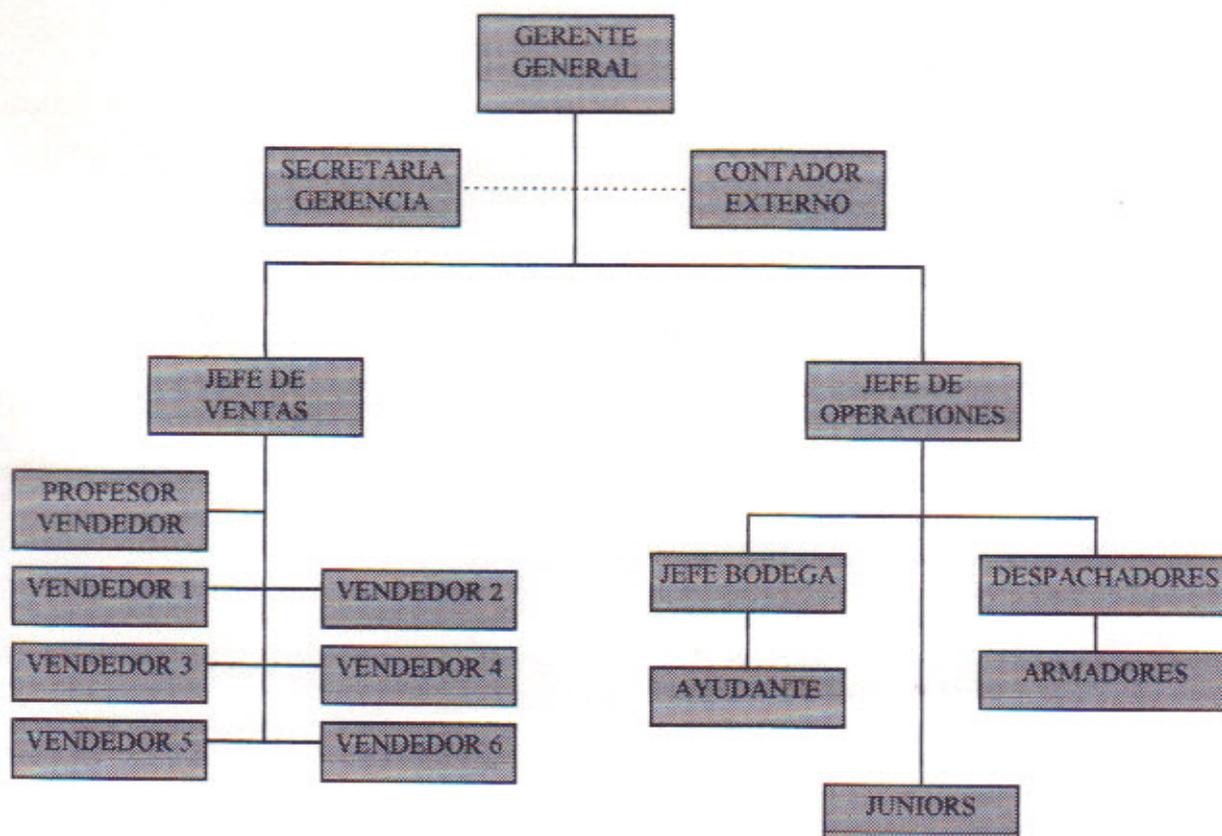
### ORGANIZACION INTERNA

#### 1.- Introducción

En este punto se presentará la estructura que tendrá la empresa, determinando así cuales serán las obligaciones y responsabilidades, de los integrantes de la organización. Lo que se pretende con esta presentación es facilitar las labores que tendrá cada individuo, para así reducir la incertidumbre y los conflictos de manera de alcanzar de la mejor forma los objetivos planteados.

#### 2.- Organigrama de la Empresa

Respecto al modelo de organigrama la organización basará su confeccionamiento de acuerdo a una estructuración por cargo, como se presenta a continuación:



### 3.- Descripción de Cargos

#### 3.1.- Estructura Administrativa

La estructura administrativa de DB será la siguiente:

Gerente General	1
Secretaria Gerencia	1
Jefe de Operaciones	1
Jefe de Ventas	1
Contador Externo	1

Descripción de cargo para cada uno de los anteriores:

a) Gerente General: Tendrá como misión, desarrollar la planificación, organización, dirección y coordinación de las diferentes áreas de la empresa. Dependerá directamente del directorio, formado por los dueños de DB y tendrá como responsabilidades:

- Fijar las políticas de la empresa para conseguir los objetivos planteados.
- Transmitir de la mejor manera a los empleados, cuales son los resultados que se espera de ellos y de la empresa frente a los dueños.
- Informarse cabalmente de lo que suceda al interior y exterior de la empresa, desarrollando la habilidad de responder eficiente y efectivamente ante cualquier dificultad.
- Ejercer las atribuciones que se estipulan para su cargo, en la Escritura Pública de constitución de la empresa.
- Tomar todas las decisiones financieras y comerciales de carácter estratégico para el mejor funcionamiento de la empresa.

La persona que ocupe este cargo debe ser una persona joven, titulado como ingeniero, de cualquier sexo, ojalá con experiencia. Deberá ser una persona creativa y con excelente llegada a las personas. Su remuneración será de \$ 1.500.000 pesos.

b) Secretaria de Gerencia: Su función básica es colaborar a el Gerente General, de quien depende directamente, para que realice de mejor manera su trabajo . Para esto deberá tomar dictados, utilizar programas de computación, archivar documentos, concertar reuniones, recibir personas, comunicar llamados telefónicos, enviar cartas, entre otros.

Para ocupar este cargo se necesita una mujer joven, activa y con iniciativa. Su sueldo será de \$ 300.000 pesos.

c) Contador Externo: Se contratará un servicio externo de contabilidad, cuya función será mantener la información económica y financiera de manera fidedigna, cumpliendo con las normas y reglamentaciones impuestas por el Servicio de Impuestos Internos, además de proporcionar todas las necesidades de información que sean propias de la empresa.

También tendrá bajo su responsabilidad las leyes sociales del personal ( A.F.P., ISAPRE, LICENCIAS, ANTICIPOS, VACACIONES, otros ). Consultado en el mercado cuanto se cobra por este servicio, se estimó que la persona que desarrolle esta actividad debiera percibir alrededor de 22 UF.

d) Jefe de Ventas: Dependerá del Gerente General y tendrá como misión coordinar la gestión de ventas al interior de la organización, teniendo como responsabilidades básicas:

- Estar en constante interacción con el Jefe de Operaciones para evitar caer en incapacidades de stock que dificulten las labores de venta en las tiendas.
- Visitar semanalmente todas las tiendas y verificar que las actividades se estén desarrollando con normalidad, de lo contrario informar o resolver cualquier contratiempo.
- Estar en constante interacción con los clientes para aprender de ellos y asegurarse que los productos y servicios ofrecidos por la empresa, cumplen con satisfacer los reales requerimientos de estos.
- Implementar las actividades de marketing, como abrir mercado y atender labores de publicidad.
- Facilitar el cumplimiento de las metas de venta y realizar proyecciones.
- Por último tratar inquietudes de los vendedores.

El ideal de persona para este cargo, es una persona joven, imaginativa con altas metas, que este en condiciones de trabajar cualquier día de la semana y que tenga altas expectativas para ir creciendo con la empresa. Su remuneración será de \$ 500.000 pesos.

e) Jefe de Operaciones: También dependerá del Gerente General y su labor se enfoca básicamente a:

- Coordinar todos los servicios que entrega la empresa.
- Abastecer a todas las tiendas con los artículos de que se disponga.
- Organizar las bodegas de la empresa.
- Recibir las mercaderías provenientes desde el extranjero.
- Preocuparse de la mantención de los vehículos.
- Supervisar labores de mantenimiento general para la empresa.

El sueldo que percibirá esta persona será de \$ 500.000 pesos.

### 3.2 .- Estructura Funcional

La estructura funcional para DB será la siguiente:

Vendedores	6
Despachadores	3
Armadores	3
Profesor de Educación Física	1
Jefe de Bodega	1
Ayudante de Bodega	1
Junior	3

Descripción de Cargo para cada uno de los anteriores:

a) Vendedores: Respecto a los vendedores, deberán tener conocimiento y experiencia como tales, contar con presencia y trato a la altura de los clientes que comprarán en las tiendas de DB, además de tener nociones acerca de cuales y en que cantidad podrían ser los ejercicios que los clientes podrían desarrollar con las máquinas que se ofrecen en las tiendas.

Se buscará que a través de una mezcla de sueldo fijo y variable su remuneración en promedio bordee los \$ 250.000 pesos.

b) Despachadores: Para el caso de los despachadores, se debe contar con personal que posea licencia de conducir al día, para conducir las camionetas despachadoras de que dispondrá la empresa, destinadas a realizar los despachos dentro del área metropolitana. Además deberá tener conocimientos generales respecto del uso y armado de las máquinas, para así poder responder a cualquier inquietud que pueda tener un cliente al respecto. Su sueldo será de \$ 110.000 pesos.

c) Armadores: Los armadores tendrán que trabajar a gran velocidad, para no interrumpir ni quitar demasiado tiempo a los clientes. Deberán comportarse de buena manera y mantener un vocabulario adecuado frente a los clientes. Ellos junto a los despachadores trabajarán juntos y cerrarán el ciclo de atención directa a los clientes, su actitud y cordialidad resultarán la última visión que los clientes se lleven de la empresa. Por lo que su labor, resulta muy importante. Su sueldo será de \$ 130.000 pesos.

d) Profesor de Educación Física: Capacitará e instruirá a los vendedores respecto de los músculos del cuerpo, los variados tipos de ejercicios que se pueden realizar y contestará cualquier duda que surja a partir de las ventas que realicen los vendedores, actuando como uno de ellos a la vez. Como no estará cien por ciento dedicado a las ventas, se le pagará un sueldo como el de los vendedores, esto es alrededor de los \$ 250.000 pesos.

e) Jefe de Bodega: Su tarea es disponer las mercaderías en la bodega central de la empresa, con el fin de poder realizar inventarios rápidos y facilitar los despachos a las tiendas y clientes, sin errores. La persona requerida para esta labor debe tener más de 30 años y experiencia en la materia. Su sueldo será de \$ 200.000 pesos.

f) Ayudante de Bodega: Deberá colaborar con el Jefe de Bodega para que este, logre desarrollar bien su trabajo, tendrá un sueldo de \$ 100.000 pesos.

g) Junior: Cumplirá labores de aseo general en toda la empresa y realizará papeleos administrativos fuera de la empresa, tramites bancarios, llevará correspondencia, etc. No se le requerirá experiencia y su remuneración será de alrededor de \$ 70.000 pesos.

#### 4.- Estructura de Remuneraciones

A continuación se presentan las remuneraciones del personal administrativo y funcional, en cifras expresadas en UF al día 18/10/95, con un valor de \$12.322,53 pesos, UF que se usará para los cálculos del resto del proyecto:

PERSONAL	Nº	REM BRUTA	REM IMPON.	REM LIQUI.
<b>Area Administrativa</b>				
Gerente General	1	121.73	109.64	107.32
Secretaria Gerencia	1	24.35	19.44	19.27
Jefe de Operaciones	1	40.58	32.40	31.42
Jefe de Ventas	1	40.58	32.40	31.42
Contador Externo	1	22.00	-----	22.00
<b>Total Area Administrativa</b>	<b>5</b>	<b>249.24</b>		<b>211.43</b>
<b>Area Funcional</b>				
Vendedores	6	20.29	16.20	16.20
Despachadores	3	10.55	8.42	8.42
Armadores	3	8.93	7.13	7.13
Profesor de Educación Física	1	20.29	16.20	16.20
Jefe de Bodega	1	16.23	12.96	12.96
Ayudante de Bodega	1	8.12	6.48	6.48
Junior	3	5.68	4.54	4.54
<b>Total Area Funcional</b>	<b>18</b>	<b>241.86</b>		<b>193.11</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>23</b>	<b>491.01</b>		<b>404.54</b>

## PARTE VIII

### ESTUDIO TECNICO

#### 1.- Ubicación de las tiendas

Consultadas varias agencias de corretaje de propiedades y reconociendo que el tema de la ubicación de los puntos de venta, representa una de las decisiones más importantes dentro de la estrategia comercial para DB, se determinó que los lugares más apropiados para instalar las tiendas serian:

CALLE	NUMERO	EDIFIC-TERRENO	COMUNA	CANNON
APOQUINDO	4266	148-259	LAS CONDES	UF 61,44
PADRE HURTADO NORTE	1752	165-400	VITACURA	UF 52,55
MANUEL MONTT	1503	460-760	PROVIDENCIA	UF 84,88

Todas estas direcciones, cuentan con los requisitos de mucha afluencia de público, fácil acceso y bastante visibilidad para los automovilistas, punto muy importante para cumplir con el objetivo de auto-publicidad que se espera alcanzar con las mencionadas ubicaciones.

De acuerdo a las características propias de cada tienda, se distribuirán los aparatos, con el fin de lograr una mejor disposición de todos los artículos que se ofrecerán y así facilitar una mejor apreciación por parte de los consumidores.

#### 2.- Ubicación de la Casa Matriz

Con la finalidad de mantener un mayor control de las operaciones, la ubicación de la casa matriz incluirá las oficinas centrales y la bodega. El terreno destinado para lo anterior se ubica en la comuna de Renca y su dirección es Panamericana Norte S/N, son 652 mts construidos y su cannon de arriendo asciende a UF 65.

Se optó por esta ubicación, para acceder rápidamente a la avenida Américo Vespucio Norte y facilitar los desplazamientos de las camionetas repartidoras. Además esta ubicación permite recibir las mercaderías importadas, sin ningún problema a cualquier hora del día.

### 3.- Proceso de Atención

Al ser DB una empresa naciente y nueva para el mercado, deberá prestar mucho cuidado a su proceso de atención si es que quiere diferenciarse. En consecuencia tendrá que enfocar sus energías para lograr desarrollar una cadena de valor que finalmente sea percibida por sus consumidores y le permita introducir un sistema de trabajo efectivo para sus trabajadores.

Como puntos relevantes para llevar adelante lo anterior, se proponen los siguientes conceptos:

- **DB como centro de información y soporte a los consumidores**

Una vez implementados los puntos de venta, mediante el apoyo de la publicidad, los consumidores comenzarán a visitar las tiendas, consultarán los precios, las condiciones de pago e información específica, respecto al uso y características de los diferentes artículos que se ofrecerán.

Con la ayuda de material como folletos y cotizaciones, se le entregará a las personas interesadas, toda la información necesaria acerca de DB y sus servicios. Además para contribuir a una rápida apreciación de los artículos por parte del cliente, se dispondrá en cada aparato, una tarjeta con la descripción general y el precio contado del producto, otorgándole mayor facilidad para hacer comparaciones entre productos y su presupuesto.

Las tiendas abrirán sus puertas al público toda la semana, incluyendo los días sábado y domingo. Se espera que muchos clientes acudan los fines de semana, que son los días que no trabajan, a recopilar información para su posible compra o directamente efectúen la adquisición de los artículos que prefieran.

- **Acción de los vendedores de la empresa**

Cada tienda será atendida por dos vendedores, quienes responderán a todas las posibles inquietudes que un cliente tenga y en el momento que el consumidor se decida, cerrará el negocio con él. Su trato deberá amistoso, pero a la vez respetuoso, permitiendo al cliente expresar sus inquietudes libremente.

Para las consultas más técnicas referentes a cuales deben ser la cantidad e intensidad de los ejercicios, los vendedores podrán consultar al profesor de educación física quien estará rotando diariamente por los locales, con el fin de instruir a los interesados los beneficios que ofrecen los diferentes productos.

- **Formas de pago**

DB implementará para el pago de los productos dos alternativas, una será el pago contado y la segunda será el crédito.

**Pago contado**

En lo que se refiere al pago contado, los clientes tendrán las alternativas de cancelar mediante cheque, tarjeta de crédito y efectivo. La política de la empresa en este sentido, es ofrecer un descuento del 5 % para los pagos al contado, realizados en efectivo o cheque al día. Respecto a la tarjeta de crédito dado los costos de utilización, el descuento a realizar corresponderá a un 3 %.

Cabe mencionar que el tema de los descuentos es muy relativo, siendo muy natural que los clientes busquen obtener rebajas sobre el precio contado. En tal sentido, los vendedores estarán instruidos para negociar con el cliente la menor rebaja posible en beneficio de la empresa. Sin entrar a perjudicar una buena venta, los vendedores estarán facultados para hacer excepciones en contados casos, previa consulta al jefe de ventas y realizar descuentos mayores a los mencionados anteriormente.

En el caso de ventas muy voluminosas, los descuentos serán tratados por el jefe de ventas en conjunto con el gerente, quien tomará la decisión final, respecto ha cual es el descuento que más favorece a la empresa y finiquite la venta.

### **Crédito**

Como el crédito es una alternativa ofrecida por los competidores de la empresa, se debe tener muy en cuenta que los clientes esperaran que la empresa les ofrezca una alternativa como esta y les permita acceder a un sistema de pago de este tipo.

Si bien la empresa no otorgará crédito directo a sus clientes a través del pago de letras, si ofrecerá un modo alternativo para ello. Dentro de este proyecto se considera que de las ventas totales que se realizaran, la forma más utilizada por los clientes para pagar sus compras será a través del cheque. La empresa en este sentido ofrecerá facilidades de pago y otorgará a sus clientes la alternativa de entregar cheques a la empresa para ser cobrados en una fecha posterior.

Este sistema funcionará de acuerdo a los montos de compra y se dará facilidades de 30, 60 y 90 días, para enterar el valor de los precios contado de los productos, que se indicarán en las listas de precios de la empresa.

En un primer caso, el cliente tendrá la opción de hacer el pago, por intermedio de tres cheques, dividiendo el precio contado en tres y entregando un cheque al día, otro a 30 y el último a 60 días. El monto para acceder a esta forma de pago, serán las compras hasta los \$ 450.000 pesos, pero superiores a los \$ 40.000 pesos.

En segunda instancia, si las compras son superiores a los \$ 450.000 pesos, el cliente podrá realizar el pago, a través de cuatro cheques cuyos valores representarán el 25 %, del precio contado cada uno.

Aunque los cheques como instrumento son muy aceptados y utilizados por las personas para hacer sus compras, existe la posibilidad de que se realicen compras con instrumentos falsificados o robados. Por esta última razón será conveniente que la empresa tome un contrato con una aseguradora de cheques y así evite complicaciones para ella misma o sus vendedores.

- **Proceso de envío de los productos a los clientes**

Una vez que el cliente se haya decidido a comprar el producto cada vendedor deberá fijar una fecha y horario posible de entrega del producto. Esto dependerá de la cantidad de despachos a realizar que tengan los despachadores, además de la disponibilidad de tiempo que el cliente tenga o más le acomode, para recibir su producto. Posteriormente los despachadores acudirán con los armadores a los lugares acordados y entregarán los productos en las mejores condiciones posibles.

En general la empresa trabajará con despachos de 24 a 48 hrs, luego de cerrado el negocio con el cliente. En casos especiales se podrán hacer excepciones, con la previa autorización del jefe de operaciones quien anotará el despacho como especial.

- **Servicio post-venta**

Como es natural, cuando se realicen los despachos no todos los productos quedarán armados a la perfección o puede suceder, que algún artículo posea alguna falla de fabricación. Para lograr entregar un buen servicio al cliente, DB, destinará parte del tiempo de los despachadores y armadores a poner solución lo antes posible, a cualquier problema que se pueda suscitar en los productos, mostrando a los consumidores una imagen interesada en el cliente. El punto central de lo anterior es que a través de nuestros clientes nos hagamos publicidad y ellos nos den a conocer a sus amigos o parientes de manera que la empresa sea reconocida en el mercado por su seriedad y preocupación hacia ellos.

El servicio post venta no tendrá costo para el cliente y si es necesario la empresa repondrá o cambiará el artículo dañado, evitándose así desperdiciar tiempo en discusiones con el cliente y otorgándole una solución a su problema, situación que es mucho mejor percibida y premiada para la empresa.

- **Garantía de productos**

La empresa entregara garantía a los productos que comercializa de acuerdo al valor de los mismos. La garantía para los productos cuyo valor precio contado no supere los \$ 500.000 pesos, será de seis meses desde que el producto haya sido recibido por el cliente. En el caso de productos con precios superiores a este valor, la garantía funcionara hasta un año.

En cada caso que se haga uso de la garantía el cliente deberá enseñar el comprobante de compra o ser reconocido por el vendedor que lo atendió, también se podrá requerir información a los listados de los despachadores en su oportunidad.

- **Servicio técnico**

En la medida que el tiempo transcurra los artículos irán sufriendo los rigores del uso, por lo que en muchos casos los materiales deberán ser remplazados por repuestos nuevos. DB, buscará proporcionar un calificado servicio técnico para los aparatos que sufran daños con el uso y ofrecerá una amplia gama de accesorios para respuesto. Este servicio se cobrará de acuerdo a una relación que incluya la pieza dañada, el trabajo y el tiempo que requiera cada reparación.

- **Sistemas de Comunicación e Información**

Con el propósito de lograr una rápida comunicación desde, dentro y hacia la empresa, se adquirirá una central telefónica, que permita responder rápidamente a las necesidades de los clientes internos como externos de la misma. Además se pretende instalar un sistema de computación que permita, que todos los puntos de venta, la gerencia y la bodega central, estén conectados en línea, de manera de imprimir mayor calidad, seguridad y rapidez a los procesos críticos de negocio como lo serian la facturación, cotización de productos, acumulación de datos, trasposos de información, contabilidad financiera y control de inventarios por nombrar algunos.

## PARTE IX

### ANALISIS FINANCIERO

Ahora corresponderá realizar el análisis financiero al proyecto, estimando y explicando cada uno de los flujos de caja que se incorporan en él y así lograr determinar la real viabilidad que este proyecto tiene.

#### 1.- Inversiones

Dentro del ítem de inversión inicial se han considerado todos los desembolsos necesarios para dar inicio a las actividades que posteriormente generarán los ingresos para la empresa. De acuerdo a las estimaciones obtenidas respecto a este tema, la inversión inicial necesaria para realizar el proyecto, se presenta en el siguiente cuadro resumen:

<b>CUADRO RESUMEN DE LA INVERSION INICIAL</b>	
INVERSION INICIAL	UF
Inversión en Activos	1.591
Patentes Municipales	77
Honorarios	124
Publicidad y Promoción	1.094
Gastos de puesta en marcha	722
Capital de Trabajo	5.946
<b>INVERSION INICIAL TOTAL</b>	<b>9.554</b>

El tratamiento de cada uno de los ítems anteriores, se menciona en las páginas siguientes:

i) Inversión en activos: Respecto a la inversión en activos, el proyecto ha considerado la opción de:

a) Comprar dos camionetas para reparto por un valor de UF 570,16 como muestra la cotización incluida en el Anexo 5. La finalidad de estas camionetas es realizar despachos a los clientes y abastecer a los locales comerciales.

b) Adquirir los siguientes muebles y equipos ( Anexo 6 ), necesarios para desarrollar las actividades administrativas y de comercialización de la empresa:

<b>Equipos</b>		<b>UF</b>
1	central telefónica	59,84.-
8	teléfonos	31,73.-
5	fax	60,55.-
1	computador central y software	494,65.-
6	terminales de computación	99,82.-
2	fotocopiadoras	117,37
<b>Muebles</b>		
	escritorios	49,82.-
	sillas	45,22.-
	archivadores	36,75.-
	estantes	24,95.-
<b>TOTAL MUEBLES Y EQUIPO</b>		<b>1020,70.-</b>

En resumen para el ítem de inversión en activos se tendrá la suma de UF 5.894,19 como se muestra en el siguiente cuadro:

<b>ACTIVOS</b>	<b>UF</b>
CAMIONETAS	570,16.-
MUEBLES Y EQUIPOS	1020,70.-
<b>INVERSION EN ACTIVOS TOTAL</b>	<b>1590,86.-</b>

ii) Patentes Municipales: Para poder comercializar sus productos DB, por concepto de patentes DB deberá cancelar a las municipalidades que corresponda la suma total de UF 76,5 y así comenzar a desarrollar sus actividades. El valor incluye los derechos de aseo correspondientes y se debe mencionar que posteriormente este pago se debe efectuar semestralmente.

iii) Honorarios: Dentro del ítem de honorarios se considera lo siguiente:

- Abogado, por redacción de la Escritura Pública de Constitución de Sociedad, inscripción del extracto en el Conservador de Bienes Raíces y publicación en el Diario Oficial, se pagará un total de UF 36,37.
- Corredoras de Propiedades por las asesorías en arriendos de los inmuebles, se paga un tercio del primer arriendo por los locales arrendados. Como el total en arriendos mensuales asciende a UF 263,83, el total este ítem sería de UF 87,94.

En total el ítem de honorarios suma UF 124,31.

iv) Publicidad y Promoción: Para valorizar el ítem de publicidad, se contactó a una empresa especialista en el desarrollo de campañas publicitarias, con la finalidad de que:

- Diseñara un plan de inicio de actividades que incluyera el Logo e Isotipo de la empresa.
- Presentara un proyecto de lanzamiento al mercado que incluyera la utilización de varios medios de comunicación directos e indirectos y además llevara la cuenta de publicidad de la empresa.

Su presupuesto ascendía a UF 1.094,30 como se muestra detalladamente en el Anexo 7.

v) Gastos de Puesta en Marcha: En este ítem se considera la inversión necesaria para implementar las dependencias de la empresa, de manera que estas puedan funcionar eficientemente.

Con el propósito de lograr una imagen homogénea para las tiendas, el proyecto ha considerado mantener una línea estética que sea identificable para los consumidores y además proporcione un agradable lugar de trabajo para sus empleados.

En el Anexo 8, se desglosa cada uno de los gastos de puesta en marcha que serian necesarios para conseguir esa finalidad. Dentro de este anexo, también se han considerado los gastos de instalación e imprevistos que pudieran producirse.

De acuerdo a lo anterior el valor total de los gastos de puesta en marcha asciende a UF 722,49.

vi) Capital de Trabajo: Para determinar el capital de trabajo necesario para que la empresa inicie sus actividades se ha considerado un periodo 3 meses durante el primer año de gestión donde no se generaran los flujos necesarios para cubrir las obligaciones de corto plazo de la empresa. Esta situación se estima se revertiría a partir del cuarto mes, pero si esto no sucediera, se considerará un 5 % adicional para imprevistos y así cubrir las obligaciones.

En el siguiente cuadro se presentan las obligaciones y los montos correspondientes con que debe contar la empresa para poder funcionar y determinan el capital de trabajo necesario:

ITEMS	UF
MERCADERIA	3.229
SUELDOS	1.473
GASTOS GENERALES	170
ARRIENDOS	791
TOTAL	5.663
IMPREVISTOS(5% DEL TOTAL)	283
<b>CAPITAL NECESARIO</b>	<b>5.946</b>

### 1.1.- Otras Inversiones

De acuerdo al crecimiento que tendrán las ventas y los correspondientes servicios que prestará la empresa, en el segundo año será necesario comprar dos camionetas más, mediante las cuales se espera cubrir todas las necesidades que tenga la empresa, para ese momento y poder enfrentar la eventualidad de que alguna de ellas sufra algún desperfecto y le impida ser utilizada. El valor aproximado de lo anterior sería de UF 570.

### 2.- Financiamiento

En lo que se refiere a este tema el proyecto DB, ha considerado contar con los aportes de tres socios y un crédito bancario como se muestra a continuación.

	<b>FINANCIAMIENTO</b>	<b>UF</b>
Socio 1	33,33 %	2.060
Socio 2	33,33 %	2.060
Socio 3	33,33 %	2.060
Capital social	100 %	6.180
Crédito Citybank		3.374
<b>Inversión Inicial</b>		<b>9.554</b>

El pago de intereses y amortizaciones se trata en el Anexo 9.

### 3.- Ingresos por Venta

El margen que la empresa ganará por la venta de sus productos, será de 50 % sobre los costos de mercadería y como DB, venderá sus productos, al contado a 30 y 60 días, se espera que cerca del 80 % de las ventas totales que haga la empresa se harán a menos de 45 días.

De acuerdo a como se trabaja en el mercado el margen cobrado, permitiría a la empresa ubicarse dentro de los precios de competencia y poder comercializar sus productos de manera competitiva.

Además se tomará como supuesto que los ingresos por ventas crecerán 10 % anual y que al final de cada periodo las existencias de mercaderías se venderán en su totalidad.

En consecuencia el valor asignado para el año 1 en este ítem será de UF 25.834.

#### 4.- Costos de Venta

- Mercaderías: Dentro del costo de las mercaderías vendidas, se ha considerado además del costo pagado a los proveedores, costo FOB de las mercaderías, todos los gastos en que se debe incurrir hasta tener las mercaderías importadas puestas en las bodegas de la empresa. De acuerdo a lo anterior si DB, realiza una primera importación por US \$ 300.000, el costo final que tendrían las mercaderías puestas en bodega, tendrían un costo aproximado de US \$ 389.487, incluyendo una cobertura de 5% sobre el valor del tipo de cambio utilizado al momento de liquidar la operación en la aduana nacional ( tipo de cambio utilizado \$ 410,25 pesos por dólar ). Esto es al rededor de un 29,83 % más sobre el valor FOB de importación. En consecuencia el costo de las mercaderías vendidas por este concepto ascendería a UF 12.917.

- Mano de Obra: Para los costos de mano de obra se han considerado UF 2162 como se muestra en la planilla de remuneraciones al personal, en la parte VII, de este proyecto. Estas remuneraciones se consideran como directamente relacionados con el producto, esto incluye las remuneraciones de los vendedores, armadores y despachadores de los productos. Además se consideró que estas remuneraciones irían creciendo al rededor de un 3% anual sobre el valor de la UF, debido a que el crecimiento del PGB del país involucrará un crecimiento en las remuneraciones. Si el país crece, las remuneraciones de los trabajadores también crecen.

#### 5.- Costos de Operación

- Remuneraciones indirectas: Según lo presentado en la punto de remuneraciones al personal dentro de este ítem se consideraron las remuneraciones de todo el resto del personal de la empresa, la suma total de este ítem ascendía a UF 3.731. Para este flujo también se considerará un aumento anual de 3% sobre la UF.

- Publicidad: De acuerdo al presupuesto de seis meses realizado por la agencia de publicidad Estilográfica, el monto a invertir por un año en este ítem ascenderá a UF 1.990. Esto incluirá publicidad en diario El Mercurio, revista Cosas y cable Metrópolis.

Para el primer periodo se consideran solo seis meses de publicidad, por la suma de UF 995, debido ha que dentro de la inversión inicial, se consideró un periodo de seis meses de publicidad por inicio de actividades.

En el resto de los periodos se destinará, un 4% de las ventas totales del año, solo si el mencionado 4% supera la suma de UF 1.990 anuales, que se destinarán para estos efectos.

- Arriendo : En el ítem de arriendo, la suma que corresponde por este concepto, es de UF 3.166, que considera los arriendos de los locales, bodegas y oficinas de la empresa, por todo un año.
- Gastos Generales: En lo que se refiere a gastos generales, el monto total a considerar dentro de los flujos sería de UF 680, que incluiría el pago de patentes comerciales semestrales, los gastos de agua, luz, teléfonos y correo, además de un excedente destinado para la seguridad y mantención de las instalaciones y equipos.

Detalle	UF
Patentes municipales ( 0,5 %, del Capital Propio, semestral )	107
Agua, luz, teléfonos, correo ( 10,35 mensual )	124
Seguros ( UF 11,62 anual )	12
Varios ( seguridad, mantenciones, artículos de oficina)	437
<b>Total de Gastos Generales</b>	<b>680</b>

Respecto a los gastos de mantención, se considera una suma de UF 6.47 mensuales por local, para el año la suma resultante por este concepto es de UF 233. Este monto considera la mantención eléctrica, gafitería, vidriería, aluminios, computadores, impresoras y fax.

Para la compra de implementos de oficina se tiene presupuestado UF 5,66 mensuales, por local, que incluye la compra de insumos como papeles, lápices, sobres, cintas de computador, libros de control, calcos, impresos para clientes, etc; que en total para el año da una suma de UF 204.

Para el calculo de estimación de los gastos mencionados, se incluyen las oficinas y bodegas de la empresa.

Seguros: Por concepto de seguros la empresa deberá destinar cerca de UF 11,62 anuales para tomar seguros de incendio, robo y daño para sus mercaderías, instalaciones y vehículos.

Como DB, arrendará las tiendas y bodegas, dentro del contrato de arriendo estipulará que los dueños de las propiedades, se harán responsables por los seguros de sus activos fijos, liberando a la empresa de esta obligación y quedando entonces protegida si es que se produjera algún lamentable siniestro.

De acuerdo a lo conversado con Seguros UAP CHILE Seguros Generales, DB debiera tomar seguros para sus instalaciones, locales, mercaderías y vehículos en dos ramos principales, incendio y robo. La aplicación de tasas tendrá un tope de hasta UF 34.000.

**Póliza Ramo Incendio por las Mercaderías e Instalaciones**

<b>Descripción Cobertura</b>	<b>Monto</b>	<b>Tasa x 1000</b>	<b>Prima en UF</b>
cobertura base	12.000	0.25	
daños por viento		0.03	
daños por aeronaves		0.01	
daños por rotura de cañerías		0.05	
incendio y explosión por terrorismo		0.03	
daños materiales por huelga		0.03	
<b>Totales</b>		<b>0.4</b>	<b>4,8</b>

**Póliza Ramo Robo Comercio**

<b>Descripción Cobertura</b>	<b>Monto</b>	<b>Tasa x 1000</b>	<b>Prima en UF</b>
robo con fractura	470	4.0000	
deterioros		6.5138	
despojo por asalto		4.0000	
<b>Totales</b>		<b>14.5138</b>	<b>6,82</b>

- Depreciación: El método para depreciar los activos de la empresa utilizado dentro de este proyecto, es el siguiente:

Muebles: Todos los muebles fueron depreciados linealmente a 10 años, sin valor residual.

Equipos: Los equipos fueron depreciados linealmente a 5 años debido ha que se tienden a desvalorizar más rápidamente que el resto de los activos. Se utilizó un valor residual equivalente al 5 % de su valor inicial.

Camionetas: Para los vehículos se utilizo el método de depreciación lineal con una vida útil de 10 años y un valor residual equivalente al 20 % del valor inicial del vehículo.

El calculo de depreciación se muestra en el Anexo 10.

- Gasto de Ventas : Para determinar el gasto de ventas se tomo un promedio de UF 78, por cada 2 camionetas de reparto, por concepto de gasto en bencina. Este gasto, se consideró iría aumentando en un 3% anual.

#### 6.- Impuesto a la Renta

De acuerdo a la legislación existente en esta materia se aplicara una tasa de 15 % a las utilidades antes de impuesto, que se derivan apartir de los flujos de caja. Se asumirá además que esta tasa permanecerá constante para los próximos años.

#### 7.- Tasa de Descuento

Para determinar la tasa de descuento que se aplicará para descontar el proyecto, se usará el Modelo de Valoración de Activos de Capital C.A.P.M..

Según este modelo el retorno exigido de un activo es equivalente a la tasa libre de riesgo más un premio por riesgo que para efectos de este proyecto se tomará como un dato de mercado. En consecuencia se tendrá:

$$E(R_i) = R_F + (E(R_m) - R_F) * B_i \quad \text{donde:}$$

$E(R_i)$  = Retorno exigido al activo i

$R_F$  = Tasa libre de riesgo

$E(R_m) - R_F$  = Premio por riesgo

$B_i$  = Riesgo no diversificable o no sistemático, del activo

Para determinar la tasa libre de riesgo, se utilizará la tasa de interés de los Pagares Reajustables del Banco Central, a 30 días. Con un criterio conservador se tomará el promedio observado durante noviembre de 1995, que asciende a un 6,69 %.

Como el premio por riesgo para Chile se calcula entre un 6 y un 6,5 %, usaremos estas dos tasas con el fin de sensibilizar más el cálculo del retorno exigido.

Debido a que en el mercado aun no se tiene un cálculo exacto para determinar el riesgo asociado a la industria, se usarán los betas calculados por la consultora internacional S & P, que le otorgan un 1,08 % al riesgo de la industria del tiempo libre y un 1,26 % a la industria del entretenimiento, ambos calculados para el mercado norteamericano.

Con la finalidad de sensibilizar aun más estos porcentajes se castigará en un 50 % el beta más alto, con lo cual obtendremos seis tasas de descuentos para descontar el proyecto que se presentan a continuación:

BETAS			
PREMIO POR RIESGO	1,08	1,26	1,89
6,0	13,17	14,25	18,03
6,5	13,71	14,88	18,98

#### 8.- Valor Residual de la Empresa

En el cálculo del valor residual de la empresa se tomó el VAN de los márgenes operacionales de la empresa en un escenario pesimista, castigando dichos valores en un 20 % y se los descontó a una tasa de descuento promedio de las tasas de retorno exigidas, entregando el siguiente resultado:

$$\text{Tasa de descuento promedio} = (13,17+14,25+18,03+13,71+14,88+18,98)/6 = 15,50 \%$$

---


$$\text{Valor Residual de La Empresa} = \text{UF } 15.499.$$

---

**PARTE X**

---

**FLUJOS DE CAJA**

Dentro de esta parte se incluyen los flujos de caja correspondientes a los distintos escenarios posibles que se pueden dar en el futuro, tomando un criterio normal, pesimista y optimista. Además se incluye un flujo de caja puro, suponiendo que el proyecto se realizará sin deuda .

FLUJO DE CAJA PURO, EXPRESADO EN UNIDADES DE FOMENTO ( SIN I.V.A. )											
AÑOS	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Ingresos por Ventas	25.834	28.417	31.259	34.385	37.824	41.606	45.767	50.343	55.377	60.915	
Costo de Ventas	15.079	16.436	17.923	19.555	21.345	23.309	25.465	27.831	30.427	33.279	
<b>Margen Bruto</b>	<b>10.755</b>	<b>11.982</b>	<b>13.336</b>	<b>14.830</b>	<b>16.478</b>	<b>18.297</b>	<b>20.302</b>	<b>22.513</b>	<b>24.950</b>	<b>27.637</b>	
<b>Costos Operacionales</b>											
Remuneraciones	3.731	3.843	3.958	4.077	4.199	4.325	4.455	4.589	4.726	4.868	
Publicidad	995	1.990	1.990	1.990	1.990	1.990	1.990	1.990	2.013	2.215	2.437
Arrendos	3.166	3.166	3.166	3.166	3.166	3.166	3.166	3.166	3.166	3.166	3.166
Gastos Generales	680	680	680	680	680	680	680	680	680	680	680
Gasto de Ventas	78	155	160	165	170	175	180	185	191	197	197
Depreciación	245	245	302	302	259	130	130	130	130	130	16
<b>TOTAL COSTO OPERACIONAL</b>	<b>8.895</b>	<b>10.080</b>	<b>10.257</b>	<b>10.380</b>	<b>10.464</b>	<b>10.466</b>	<b>10.601</b>	<b>10.763</b>	<b>11.108</b>	<b>11.364</b>	
<b>MARGEN OPERACIONAL</b>	<b>1.860</b>	<b>1.902</b>	<b>3.079</b>	<b>4.450</b>	<b>6.014</b>	<b>7.831</b>	<b>9.701</b>	<b>11.749</b>	<b>13.842</b>	<b>16.273</b>	
Gastos no Operacionales											
Amort. Gtos Puesta en Marcha	- 181	- 181	- 181	- 181	- 181	- 181	- 181	- 181	- 181	- 181	- 181
Valor Residual											
Utilidad antes de Impuesto	1.679	1.722	2.899	4.269	6.014	7.831	9.701	11.749	13.842	15.499	
Impuesto a la Renta	- 252	- 258	- 435	- 640	- 902	- 1.175	- 1.455	- 1.762	- 2.076	- 2.766	- 4.766
<b>Utilidad Neta</b>	<b>1.427</b>	<b>1.463</b>	<b>2.464</b>	<b>3.629</b>	<b>5.112</b>	<b>6.656</b>	<b>8.246</b>	<b>9.987</b>	<b>11.765</b>	<b>27.006</b>	
Depreciación	245	245	302	302	259	130	130	130	130	130	16
Amort. Gtos Puesta en Marcha	181	181	181	181	181	181	181	181	181	181	181
Recuperación Cap. de Trabajo											
Inversiones	- 9.554										5.946
<b>Flujo De Caja Neto</b>	<b>- 9.554</b>	<b>1.283</b>	<b>1.889</b>	<b>2.947</b>	<b>4.112</b>	<b>5.371</b>	<b>6.786</b>	<b>8.376</b>	<b>10.117</b>	<b>11.895</b>	<b>32.968</b>
Tasa Interna de Retorno	38,78%										
Tasa de descuento	13,17%	13,71%	14,25%	14,88%	18,03%	18,98%					
Valor Actual Neto	24.475	23.356	22.284	21.090	15.924	14.594					

FLUJO DE CAJA NETO BAJO UN ESCENARIO NORMAL, EXPRESADO EN UNIDADES DE FOMENTO ( SIN I.V.A. )												
AÑO	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	
Ingresos por Ventas	25.834	28.417	31.259	34.365	37.824	41.606	45.767	50.343	55.377	60.915		
Costo de Ventas	15.079	16.436	17.923	19.555	21.345	23.309	25.465	27.831	30.427	33.279		
<b>Margen Bruto</b>	<b>10.755</b>	<b>11.982</b>	<b>13.336</b>	<b>14.830</b>	<b>16.478</b>	<b>18.297</b>	<b>20.302</b>	<b>22.513</b>	<b>24.950</b>	<b>27.637</b>		
<b>Costos Operacionales</b>												
Remuneraciones	3.731	3.843	3.958	4.077	4.199	4.325	4.455	4.589	4.726	4.868		
Publicidad	995	1.990	1.990	1.990	1.990	1.990	1.990	2.014	2.215	2.437		
Arrendos	3.166	3.166	3.166	3.166	3.166	3.166	3.166	3.166	3.166	3.166		
Gastos Generales	680	680	680	680	680	680	680	680	680	680		
Gasto de Ventas	78	155	160	165	170	175	180	185	191	197		
Depreciación	245	245	302	302	302	302	302	302	302	302		
<b>TOTAL COSTO OPERACIONAL</b>	<b>8.895</b>	<b>10.080</b>	<b>10.257</b>	<b>10.380</b>	<b>10.464</b>	<b>10.466</b>	<b>10.601</b>	<b>10.764</b>	<b>11.108</b>	<b>11.364</b>		
<b>MARGEN OPERACIONAL</b>	<b>1.860</b>	<b>1.902</b>	<b>3.079</b>	<b>4.450</b>	<b>6.014</b>	<b>7.831</b>	<b>9.701</b>	<b>11.748</b>	<b>13.842</b>	<b>16.273</b>		
<b>Gastos no Operacionales</b>												
Amort. Gtos Puesta en Marcha	- 181	- 181	- 181	- 181	- 181	- 181	- 181	- 181	- 181	- 181		
Gastos Financieros	- 270	- 251	- 231	- 209	- 186	- 161	- 133	- 104	- 72	- 37		
<b>Valor Residual</b>												
<b>Utilidad antes de Impuesto</b>	<b>1.409</b>	<b>1.470</b>	<b>2.667</b>	<b>4.060</b>	<b>5.628</b>	<b>7.670</b>	<b>9.568</b>	<b>11.645</b>	<b>13.770</b>	<b>15.499</b>		
Impuesto a la Renta	- 211	- 221	- 400	- 609	- 874	- 1.151	- 1.435	- 1.747	- 2.065	- 2.760		
<b>Utilidad Neta</b>	<b>1.198</b>	<b>1.250</b>	<b>2.267</b>	<b>3.451</b>	<b>4.954</b>	<b>6.520</b>	<b>8.133</b>	<b>9.898</b>	<b>11.704</b>	<b>12.739</b>		
Depreciación	245	245	302	302	302	302	302	302	302	302		
Amort. Gtos Puesta en Marcha	181	181	181	181	181	181	181	181	181	181		
Amortización Crédito	- 233	- 252	- 272	- 293	- 317	- 342	- 370	- 399	- 431	- 466		
Recuperación Cap. de Trabajo												
Inversiones	- 9.554											
Crédito	3.374											
Impuesto de timbres y Estampi.	- 41											
<b>Flujo De Caja Neto</b>	<b>- 6.221</b>	<b>821</b>	<b>1.424</b>	<b>2.479</b>	<b>3.641</b>	<b>4.896</b>	<b>6.307</b>	<b>7.893</b>	<b>9.629</b>	<b>11.403</b>	<b>13.271</b>	
<b>Tasa Interna de Retorno</b>	<b>46,61%</b>											
<b>Tasa de Descuento</b>	<b>13,17%</b>	<b>13,71%</b>	<b>14,25%</b>	<b>14,88%</b>	<b>15,53%</b>	<b>16,28%</b>	<b>17,13%</b>	<b>18,03%</b>	<b>18,98%</b>	<b>19,98%</b>	<b>21,03%</b>	
<b>Valor Actual Neto</b>	<b>25.252</b>	<b>24.188</b>	<b>23.169</b>	<b>22.035</b>	<b>17.134</b>	<b>15.874</b>						

**FLUJO DE CAJA NETO BAJO UN ESCENARIO PESIMISTA, EXPRESADO EN UNIDADES DE FOMENTO ( SIN I.V.A. )**

AÑOS	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Ingresos por Ventas	25.834	27.642	29.577	31.648	33.863	36.234	38.770	41.484	44.388	47.495	
Costo de Ventas	15.079	16.048	17.082	18.186	19.365	20.623	21.966	23.401	24.933	26.568	
<b>Margen Bruto</b>	<b>10.755</b>	<b>11.594</b>	<b>12.495</b>	<b>13.461</b>	<b>14.498</b>	<b>15.610</b>	<b>16.803</b>	<b>18.083</b>	<b>19.455</b>	<b>20.926</b>	
<b>Costos Operacionales</b>											
Remuneraciones	3.731	3.843	3.958	4.077	4.199	4.325	4.455	4.589	4.726	4.868	
Publicidad	995	1.990	1.990	1.990	1.990	1.990	1.990	1.990	1.990	1.990	
Arrendos	3.166	3.166	3.166	3.166	3.166	3.166	3.166	3.166	3.166	3.166	
Gastos Generales	680	680	680	680	680	680	680	680	680	680	
Gasto de Ventas	78	155	158	161	165	168	171	175	178	182	
Depreciación	245	245	302	302	259	130	130	130	130	16	
<b>TOTAL COSTO OPERACIONAL</b>	<b>8.895</b>	<b>10.080</b>	<b>10.255</b>	<b>10.377</b>	<b>10.459</b>	<b>10.459</b>	<b>10.592</b>	<b>10.729</b>	<b>10.871</b>	<b>10.902</b>	
<b>MARGEN OPERACIONAL</b>	<b>1.860</b>	<b>1.515</b>	<b>2.240</b>	<b>3.084</b>	<b>4.039</b>	<b>5.151</b>	<b>6.211</b>	<b>7.354</b>	<b>8.584</b>	<b>10.024</b>	
<b>Gastos no Operacionales</b>											
Amort.Gtos Puesta en Marcha	- 181	- 181	- 181	- 181	- 181	- 186	- 161	- 133	- 104	- 72	- 37
Gastos Financieros	- 270	- 251	- 231	- 209	- 186	- 161	- 133	- 104	- 72	- 37	- 15
Valor Residual											15.499
<b>Utilidad antes de Impuesto</b>	<b>1.409</b>	<b>1.083</b>	<b>1.828</b>	<b>2.694</b>	<b>3.853</b>	<b>4.991</b>	<b>6.078</b>	<b>7.250</b>	<b>8.513</b>	<b>9.823</b>	
Impuesto a la Renta	- 211	- 162	- 274	- 404	- 578	- 749	- 912	- 1.087	- 1.277	- 1.563	
<b>Utilidad Neta</b>	<b>1.198</b>	<b>920</b>	<b>1.554</b>	<b>2.290</b>	<b>3.275</b>	<b>4.242</b>	<b>5.166</b>	<b>6.162</b>	<b>7.236</b>	<b>8.260</b>	
Depreciación	245	245	302	302	259	130	130	130	130	16	
Amort.Gtos Puesta en Marcha	181	181	181	181	181	181	181	181	181	181	
Amortización Crédito	- 233	- 252	- 272	- 293	- 317	- 342	- 370	- 399	- 431	- 466	
Recuperación Cap. de Trabajo											5.946
Inversiones	- 9.554	- 570									
Crédito	3.374										
Impuesto de timbres y Estampi.	- 41										
<b>Flujo De Caja Neto</b>	<b>- 6.221</b>	<b>821</b>	<b>1.095</b>	<b>1.765</b>	<b>2.480</b>	<b>3.217</b>	<b>4.030</b>	<b>4.926</b>	<b>5.893</b>	<b>6.934</b>	<b>7.979</b>
Tasa Interna de Retorno	37,84%										
Tasa de Descuento	13,17%	13,71%	14,25%	14,88%	15,03%	15,18%	15,33%	15,48%	15,63%	15,78%	15,93%
Valor Actual Neto	16.161	15.397	14.667	13.854	13.051	12.267	11.503	10.759	10.035	9.331	8.646

**FLUJO DE CAJA NETO BAJO UN ESCENARIO OPTIMISTA, EXPRESADO EN UNIDADES DE FOMENTO ( SIN I.V.A. )**

AÑOS	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Ingresos por Ventas	25.834	29.192	32.987	37.276	42.122	46.334	50.967	56.064	61.670	67.837	
Costo de Ventas	15.079	16.823	18.787	21.000	23.494	26.305	29.474	33.048	37.078	41.624	
<b>Margen Bruto</b>	<b>10.755</b>	<b>12.369</b>	<b>14.200</b>	<b>16.275</b>	<b>18.627</b>	<b>20.029</b>	<b>21.493</b>	<b>23.016</b>	<b>24.592</b>	<b>26.213</b>	
<b>Costos Operacionales</b>											
Remuneraciones	3.731	3.843	3.958	4.077	4.199	4.325	4.455	4.589	4.726	4.868	
Publicidad	995	1.990	1.990	1.990	1.990	1.990	1.990	2.241	2.465	2.712	
Arrendos	3.166	3.166	3.166	3.166	3.166	3.166	3.166	3.166	3.166	3.166	
Gastos Generales	680	680	680	680	680	680	680	680	680	680	
Gasto de Ventas	78	155	160	165	170	175	180	185	191	197	
Depreciación	245	245	302	302	259	130	130	130	130	16	
<b>TOTAL COSTO OPERACIONAL</b>	<b>8.895</b>	<b>10.080</b>	<b>10.257</b>	<b>10.380</b>	<b>10.464</b>	<b>10.466</b>	<b>10.601</b>	<b>10.991</b>	<b>11.358</b>	<b>11.639</b>	
<b>FLUJO OPERACIONAL</b>	<b>1.860</b>	<b>2.290</b>	<b>3.943</b>	<b>5.895</b>	<b>8.163</b>	<b>9.563</b>	<b>10.892</b>	<b>12.025</b>	<b>13.234</b>	<b>14.574</b>	
<b>Gastos no Operacionales</b>											
Amort.Gtos Puesta en Marcha	- 181	- 181	- 181	- 181	- 181	- 181	- 181	- 181	- 181	- 181	
Gastos Financieros	- 270	- 251	- 231	- 209	- 186	- 161	- 133	- 104	- 72	- 37	
<b>Valor Residual</b>											
<b>Utilidad antes de Impuesto</b>	<b>1.409</b>	<b>1.858</b>	<b>3.532</b>	<b>5.505</b>	<b>7.977</b>	<b>9.402</b>	<b>10.759</b>	<b>11.922</b>	<b>13.162</b>	<b>15.499</b>	
Impuesto a la Renta	- 211	- 279	- 530	- 826	- 1.197	- 1.410	- 1.614	- 1.788	- 1.974	- 4.505	
<b>Utilidad Neta</b>	<b>1.198</b>	<b>1.579</b>	<b>3.002</b>	<b>4.679</b>	<b>6.781</b>	<b>7.992</b>	<b>9.145</b>	<b>10.133</b>	<b>11.188</b>	<b>25.531</b>	
Depreciación	245	245	302	302	259	130	130	130	130	16	
Amort.Gtos Puesta en Marcha	181	181	181	181	181	181	181	181	181	181	
Amortización Crédito	- 233	- 252	- 272	- 293	- 317	- 342	- 370	- 399	- 431	- 466	
Recuperación Cap. de Trabajo											
Inversiones	- 9.554	- 570									
Crédito	3.374										
Impuesto de timbres y Estampil.	- 41										
<b>Flujo De Caja Neto</b>	<b>- 6.221</b>	<b>821</b>	<b>1.754</b>	<b>3.213</b>	<b>4.869</b>	<b>6.723</b>	<b>7.780</b>	<b>8.905</b>	<b>9.864</b>	<b>10.887</b>	<b>31.027</b>
<b>Tasa Interna de Retorno</b>	<b>51,53%</b>										
<b>Tasa de Descuento</b>	<b>13,17%</b>	<b>13,71%</b>	<b>14,25%</b>	<b>14,88%</b>	<b>15,03%</b>	<b>15,98%</b>					
<b>Valor Actual Neto</b>	<b>28.375</b>	<b>27.253</b>	<b>26.178</b>	<b>24.980</b>	<b>19.780</b>	<b>18.438</b>					

---

---

## PARTE XI

---

---

### MAGATENDENCIAS PARA DUMBELL'S

#### 1.- Se está pasando de la Ayuda Nacional a la Autoayuda

Como se ha podido observar a través de los últimos años, el país a venido mostrando una tasa de crecimiento sostenida, que ha sido posible en gran medida al esfuerzo y deseos de superación de los empresarios nacionales.

Si consideramos que los niveles de crecimiento del PGB, se sostendrán en el tiempo, podemos decir que el ingreso de las personas también lo hará y finalmente podrán contar con mayor cantidad de dinero para destinar al consumo de bienes, como los que DB comercializa.

#### 2.- Se está pasando de una Sociedad Industrial a una Sociedad de la Información

Debido al avance que han tenido las comunicaciones, hoy en día, las empresas pueden darse a conocer con mayor facilidad a los consumidores, aumentando los niveles de competencia y beneficiándose por ende a los consumidores, ya que estos son capaces de manejar una mayor cantidad de información.

Para las empresas este avance de las tecnologías también se traduce en beneficios, debido a que se podrá automatizar ciertas labores repetitivas y destinar a otras labores más importantes para la empresa, el tiempo de los trabajadores. En el caso de DB, el apoyo computacional y comunicacional le permiten enfrentar la demanda con mayor eficiencia y efectividad, debido a que muchas de las labores del personal se ven simplificadas por el aporte computacional.

### 3.- Se está pasando de la Alternativa a la Acción Múltiple

Para los consumidores contar con una amplia gama de alternativas para optar entre innumerables alternativas de productos y servicios, se traduce en mayores oportunidades para poder suplir de mejor manera sus necesidades. Para el producto que ofrece DB, el consumidor analiza sus posibilidades y decide cual es la opción que más le conviene y que satisfacer de la mejor manera sus necesidades, reconociendo que la empresa lo que busca es ofrecer productos novedosos a un costo razonable y otorgarle el mejor servicio posible para satisfacerlo mejor .

### 4.- Se está pasando de una Visión de Corto Plazo a una Visión de Largo Plazo

De acuerdo al modo de actuar que presentan las empresas hoy en día se puede decir que la preocupación solo del corto plazo ya no domina plenamente las decisiones de los gerentes, sino que mediante el apoyo tecnológico se pueden hacer predicciones más acertadas de lo que sucederá en el futuro, permitiendo preparar a la empresa para poder enfrentar esas condiciones, o aprovechar las oportunidades.

### 5.- Se está pasando de una Economía Nacional a una Economía Mundial

Producto de la globalización de los mercados, los acontecimientos que afectan a las economías internacionales repercuten en la economía domestica, modificando las condiciones que presentan los mercados. Si consideramos que debe importa sus productos, cualquier fenómeno internacional que afecte el tipo de cambio, la oferta de mercado internacional de sus productos, la afectarán de manera positiva o negativa según sea el caso. Por lo tanto como todas las empresas que participan del comercio internacional, sus estados futuros estarán regulados en parte por los fenómenos económicos mundiales.

---



---

**PARTE XII**


---



---

**CONCLUSIONES**

De acuerdo a los flujos de caja presentados en la Parte X, de este proyecto se puede concluir que desarrollar una empresa como DUMBELL'S, resulta muy rentable de acuerdo a las tasas de descuento utilizadas para descontar el proyecto.

En resumen se presentan los Valores Actuales Netos encontrados para un escenario normal, en la siguiente tabla:

<b>TASA</b>	<b>VALOR ACTUAL NETO</b>
<b>13,17%</b>	<b>25.252</b>
<b>13,71%</b>	<b>24.188</b>
<b>14,25%</b>	<b>23.169</b>
<b>14,88%</b>	<b>22.035</b>
<b>18,03%</b>	<b>17.134</b>
<b>18,98%</b>	<b>15.874</b>

Según la Tasa Interna de Retorno encontrada, el proyecto sería rentable aunque los flujos netos fueran descontados hasta una tasa del 46,61%. Lo mismo sucede para el caso de un escenario pesimista, donde el proyecto resultaría rentable si descontamos los flujos hasta una tasa del 37,84%.

Finalmente resultaría bastante conveniente invertir en un proyecto de esta naturaleza de acuerdo al comportamiento observado por las personas, que demuestran un alto interés por contar con productos como los que DUMBELL'S desea comercializar y así suplir una importante necesidad.

## **BIBLIOGRAFIA**

1. Estrategia Competitiva, Michael Porter.
2. La Administración en las Organizaciones, Estanislao Galofré.
3. Administración, David R. Hampton.
4. Dirección de la Mercadotecnia, Philip Kotler.
5. Financial Theory and Corporate Policy, Copelan & Weston.
6. Manual de Consultas Tributarias del Servicio de Impuestos Internos.
7. Revista Gestión.
8. Economía y Negocios, diario El Mercurio.

---

**ANEXOS**

---

ANEXO 1

COMPORTAMIENTO DEL MERCADO DURANTE LOS ULTIMOS 4 AÑOS				
NOMBRE	% a 4 años	% a 2 años	Impo 95	
SPARTA	22,25	22,28%	668.375	
ALMACENES PARIS	16,91	19,27%	412.913	
LEHSEN HNOS LTDA	8,44	3,75%	38.570	
S.A.C.I. FALABELLA	7,92	6,91%	155.114	
ORBITA	5,76	8,72%	278.436	
COM. ECCSA	5,37	8,12%	141.252	
EMP. PARA EL DEPO	5,11	7,65%	281.075	
LAHSEN SA	4,46	6,75%	246.483	
HILOTEX SOC DISTRI	4,27	1,30%	0	
MOECKEL LIMITADA	3,72	3,27%	70.273	
MULTIKINA	3,31	5,01%	129.537	
SOC INV. Y TECNO	2,90	0,55%	0	
NATURAL 2	2,76	0,00%	-	
OPEN MARKET SA	2,42	3,66%	198.783	
MASTERSPORT	2,12	1,05%	35.503	
USA	1,23	0,92%	25.472	
NATURAL 1	1,06	0,80%		
	100,00	100,00%	2.681.786	
	<b>92</b>	<b>93</b>	<b>94</b>	<b>95</b>
<b>PROM IMPO TRIMES</b>	268.214	428.699	688.149	893.929
<b>% DE VARIACION</b>	-	59,83%	60,52%	29,90%
Año 95 hasta el mes de Octubre				
Si aumentan las importaciones para el proximo periodo en un 45%, importar US \$ 322.893 representan cerca de un 8 % del mercado considerando hasta Octubre				

**ANEXO 2**  
**ESCRITURA PUBLICA**  
**CONSTITUCION DE SOCIEDAD**  
**"IMPOMAX LIMITADA"**

EN SANTIAGO DE CHILE, a trece de noviembre de mil novecientos noventa y cinco ante mí, **MARIO BAROS GONZALEZ**, Abogado, Notario de Santiago, Titular la Trigésima Novena Notaría, con oficio en calle Compañía número mil trescientos doce de la comuna de Santiago, comparecen: don **Rodrigo Urzúa Muñoz**, chileno, estudiante, soltero, cédula nacional de identidad número diez millones trescientos noventa y dos mil trescientos setenta y uno guión nueve, domiciliado en calle Valle Alegre número mil quinientos ochenta, de la Comuna de Santiago; doña **GLORIA VIVIANA ROJAS SANDOVAL**, chilena, soltera, empleada, cédula nacional de identidad número ocho millones quinientos treinta y tres mil setecientos noventa y siete guión uno, domiciliada en San Isidro número mil quinientos noventa, Comuna de Santiago, y doña **MARIA ANGELICA RAMIREZ GUTIERREZ**, chilena, empleada, casada y separada totalmente de bienes, cédula nacional de identidad número ocho millones cuatrocientos cincuenta y cinco mil novecientos sesenta y siete guión nueve, domiciliada en calle San Isidro número mil quinientos noventa, de la Comuna de Santiago; todos los comparecientes mayores de edad, quienes han acreditado sus identidades personales con las cédulas citadas, y exponen que han convenido en el siguiente contrato de sociedad: **PRIMERO:** Por el presente instrumento, los comparecientes constituyen una sociedad comercial de responsabilidad limitada, en conformidad a las prescripciones de la Ley número tres mil novecientos dieciocho de catorce de Marzo de mil novecientos veintitrés y sus modificaciones, teniendo, además, presentes las disposiciones de los Códigos Civil y de Comercio que versan sobre la materia, en todo lo que no se hubiere estipulado en este contrato.

**SEGUNDO:** El objeto de la sociedad es distribución y comercialización de maquinaria, repuestos, insumos y artículos de acondicionamiento físico, nuevos y usados; reparaciones e instalaciones de equipos de acondicionamiento físico; por cuenta propia o ajena; y en general, la realización de todos los actos de comercio que los socios acuerden, sea en el campo del comercio nacional o internacional. **TERCERO:** La razón social será "**COMERCIAL IMPOMAX LIMITADA**". Sin embargo, la compañía podrá funcionar y actuar, inclusive con los bancos, con el nombre de fantasía "**DUMBELL'S**". **CUARTO:** La administración y el uso de la razón social corresponderá a don Rodrigo Urzúa Muñoz, el que actuando por la sociedad y anteponiendo la razón social a su firma la representará con las más amplias facultades, pudiendo obligarla en toda clase de actos, incluso autocontratando, declaraciones, convenciones, ante cualquier persona, natural o jurídica, y ante cualquier autoridad civil, militar, judicial, eclesiástica, administrativa, municipal, etcétera.

También en el caso de ausencia o impedimento de don Rodrigo Urzúa Muñoz, lo que no será necesario acreditar ante terceros, la administración y uso de la razón social corresponderá con las mismas facultades, conjuntamente, a doña Gloria Viviana Rojas Sandoval y doña María Angélica Ramírez Gutiérrez. En consecuencia, y sin que la enumeración resulte taxativa, las mandatarias, en la forma antedicha, podrán:

**Uno)** Celebrar contratos de promesa.- **Dos)** Comprar, vender, permutar y en general, adquirir y enajenar, a cualquier título, toda clase de bienes muebles, corporales o incorporeales. Comprar bienes raíces.- **Tres)** Dar y tomar en arrendamiento, administración o concesión, toda clase de bienes corporales o incorporeales, raíces o muebles.- **Cuatro)** Dar y tomar muebles en comodato.- **Cinco)** Dar y tomar bienes en mutuo.- **Seis)** Dar y recibir dinero en depósito, sea necesario o voluntario, y en secuestro.- **Siete)** Dar y recibir bienes en hipoteca, incluso con cláusula de garantía general, posponer hipotecas, alzarlas y servirlas.- **Ocho)** Recibir en prenda muebles, valores mobiliarios, sea en prenda civil, mercantil, bancaria, agraria, industrial, warrants de cosa mueble vendida a plazo u otras especiales y cancelarlas.- **Nueve)** Celebrar contratos de transportes, de fletamiento, de cambio, de correduría, de transacción.- **Diez)** Celebrar contratos para establecer agentes, representantes, comisionistas, etcétera, o para constituir a la sociedad en tales calidades.- **Once)** Celebrar contratos de seguro, pudiendo acordar primas, riesgos, plazos y demás condiciones, cobrar pólizas, endosarlas, cancelarlas, aprobar o impugnar liquidaciones de incendio, etcétera.- **Doce)** Celebrar contratos de cuentas corrientes, mercantiles, imponerse de su movimiento y rechazar saldos.- **Trece)** Celebrar contratos para constituir acciones e ingresar en sociedades de cualquier clase u objeto, sean civiles o comerciales, colectivas, anónimas, en comandita, de responsabilidad limitada o de otra especie, constituir o formar parte de comunidades, asociaciones, cuentas en participación, sociedad de hecho, cooperativas, etcétera; representar a la sociedad con voz y voto, en unas y otras, con las facultades para modificarlas, formar otras nuevas, o en cualquier forma, alterarlas; pedir su disolución o terminación, incluso anticipada, expresar su intención de no continuarlas; pedir su liquidación o participación, llevar a cabo una y otra y, en general ejercitar y renunciar todas las acciones y derechos y cumplir todas las obligaciones que a la sociedad correspondan como socia, comunera, gerente, gestora, liquidadora, etcétera, de tales sociedades, comunidades, asociaciones, cooperativas, etcétera.- **Catorce)** Celebrar contratos de trabajo, colectivos o individuales; contratar obreros y empleados y poner término o solicitar la terminación de sus contratos; contratar servicios de profesionales o técnicos y poner término a los mismos.- **Quince)** Celebrar cualquier otro contrato nominado o no.- **Dieciséis)** Representar a la sociedad en los bancos nacionales o extranjeros, particulares, estatales o mixtos, con las más amplias facultades que puedan necesitarse; darles instrucciones y cometerles comisiones de confianza; abrir cuentas corrientes, bancarias de crédito y/o depósitos; depositar, girar y sobregirar en ellas; retirar talonarios de cheques y cheques sueltos; y cerrar unas

y otras, todo ello en moneda nacional o extranjera, efectuar operaciones de cambio; tomar boletas de garantía; y, en general, efectuar toda clase de operaciones bancarias, en moneda nacional o extranjera.- **Diecisiete)** Girar, suscribir, aceptar, reaceptar, renovar, prorrogar, endosar en dominio, cobro o garantía, avalar, protestar, descontar, cancelar, cobrar, transferir, extender y disponer en cualquier forma de cheques, letras de cambio, pagarés, libranzas, vales y demás documentos mercantiles o bancarios, sean nominativos, a la orden o al portador, en moneda nacional o extranjera y ejercitar todas las acciones que a la sociedad corresponda en relación con tales documentos.-

**Dieciocho)** Abrir cuentas de ahorro, reajustables o no, a plazo o a la vista, o condicionales, en bancos comerciales o de fomento, en el Banco del Estado de Chile, en Asociaciones de Ahorro y Préstamo, en instituciones de derecho público o de derecho privado, sea en beneficio de la Sociedad o en el de sus trabajadores; depositar y girar en ellas; imponerse de su movimiento; aceptar o impugnar saldos, y cerrarlas.- **Diecinueve)** Invertir los dineros de la sociedad, celebrando al efecto y en su representación, todos los contratos que sean aptos para ello, con toda clase de personas, naturales o jurídicas de derecho público o de derecho privado.- **Veinte)** Ceder y aceptar cesiones de créditos, sean nominativos, a la orden o al portador con garantías reales o personales, con o sin ellas; y, en general efectuar toda clase de operaciones con documentos mercantiles, valores mobiliarios, efectos públicos y de comercio.- **Veintiuno)** Contratar préstamos en cualquier forma, con instituciones de crédito y/o fomento, y, en general, con cualquiera persona, natural o jurídica, de derecho privado.- **Veintidós)** Pagar, y en general, extinguir, por cualquier medio las obligaciones de la sociedad, y cobrar y percibir extrajudicialmente todo cuanto se adeude a ella, a cualquier título que sea, por cualquier persona, natural o jurídica, de derecho público o de derecho privado, incluso al Fisco o Institución del Estado, Instituciones de Previsión Social, Instituciones Fiscales, Semifiscales o de Administración autónoma, etcétera, ya sea en dinero o en otra clase de bienes, corporales o incorporales, raíces o muebles, valores mobiliarios, etcétera.- **Veintitrés)** Firmar recibos, finiquitos y cancelaciones y, en general, suscribir, otorgar, firmar, extender, modificar y refrendar toda clase de documentos públicos o privados.- **Veinticuatro)** Gravar con derecho de uso, usufructo, habitación, los bienes de la sociedad; y constituir servidumbres activas y pasivas.- **Veinticinco)** Solicitar para la sociedad concesiones administrativas, de cualquier naturaleza u objeto y sobre cualquier clase de bienes, corporales o incorporales, raíces o muebles.- **Veintiséis)** Representar a la sociedad en todos los juicios y gestiones judiciales en que ésta tenga interés, ante cualquier Tribunal, ordinario, especial, arbitral, administrativo o de cualquier naturaleza, así intervenga la sociedad como demandante, demandada o tercer de cualquier especie, pudiendo ejercer toda clase de acciones, sean ellas ordinarias, ejecutivas o especiales, de jurisdicción contenciosa o no contenciosa o de cualquier otra naturaleza.- En el ejercicio de ésta representación judicial, tendrán todas las facultades, que enumera el artículo séptimo del Código de

Procedimiento Civil, en sus dos incisos, que se dan por expresamente reproducidos, con declaración de que la facultad de transigir comprende también la transacción extrajudicial.- Veintisiete) Conferir mandatos generales o especiales, y revocarlos. QUINTO: Sin perjuicio de lo establecido en la cláusula anterior para girar cheques, dar bienes raíces sociales en hipotecas, entregar garantías prendarias de cualquier naturaleza y para constituir a la sociedad en aval y/o codeudora solidaria de obligaciones de terceros, deberán comparecer todos los socios al acto jurídico. Igual comparecencia requerirán para enajenar bienes raíces sociales.- SEXTO: CAPITAL SOCIAL. El capital social será la suma de nueve mil novecientos cincuenta y nueve unidades de fomento, que se aportan en la siguiente forma: don RODRIGO URZUA MUÑOZ aporta la suma de tres mil ciento ochenta y cinco unidades de fomento que se enteran y pagan al contado; doña Gloria Viviana Rojas Sandoval aporta la suma de tres mil ciento ochenta y cinco unidades de fomento, que se enteran y pagan al contado; y doña María Angélica Rojas Sandoval aporta la suma de tres mil ciento ochenta y cinco unidades de fomento, que se enteran y pagan al contado.- SEPTIMO: Las utilidades y las eventuales pérdidas se repartirán entre los socios en la misma proporción a sus aportes.- OCTAVO: Los socios limitan su responsabilidad hasta la concurrencia del monto de sus aportes.- NOVENO: La sociedad practicará balance al día treinta y uno de diciembre de cada año.- DECIMO: La sociedad comenzará a regir a contar de esta fecha y tendrá una duración de cinco años a contar de esta misma fecha, renovable en forma tácita y sucesiva por períodos iguales, si ninguno de los socios manifestare su voluntad de ponerle término al final del período que estuviere en curso, mediante escritura pública que se inscribirá al margen de la inscripción social, y se notificará judicialmente o en forma personal o por avisos o en la forma especial del Artículo cuarenta y cuatro del Código de Procedimiento Civil, si procediere, a los demás socios, todo con una anticipación, a lo menos, de seis meses antes del fin del respectivo período. Con el acuerdo de los socios se podrá poner fin a la sociedad en cualquier tiempo.- UNDECIMO: El domicilio legal de la sociedad será la ciudad de Santiago, pero podrá instalar agencias, oficinas, sucursales o establecimientos en cualquier otra parte del país o del extranjero.- DUODECIMO: En caso de fallecer uno de los socios, la sociedad continuará con los socios sobrevivientes y los herederos del socio fallecido, quienes deberán designar un procurador común para actuar por la sociedad, mandatario que no tendrá facultades de administrar ni de usar la razón social.- DECIMO TERCERO: Cualquier dificultad que se produzca entre los socios, ya sea con ocasión de la presente escritura y/o a causa de la celebración de cualquier contrato con terceras, como asimismo, en relación a la disolución y liquidación será resuelta en forma breve y sumaria por el abogado don Lautaro Pérez Contreras, quién actuará como árbitro de derecho. Para el evento de no aceptar el cargo la persona señalada, el árbitro de derecho deberá designarlo la justicia ordinaria. DECIMO CUARTO: Se faculta al portador de copia autorizada de la presente escritura para requerir las anotaciones, inscripciones y subinscripciones que procedan para la legalización del presente contrato.-

## ANEXO 3

## PRINCIPALES GIMNASIOS Y CENTROS DE ACONDICIONAMIENTO FISICO

GIMNASIO O CENTRO	VALOR INSCRIPCION	VALOR MENSUAL
ACADEMIA SESAMO	3.000	12.000
BUILDING GYM	5.000	20.000
C.E.M.S.	4.000	15.000
ACTIVA T	3.000	12.000
ALCALDE Y CIA	5.000	15.000
ATHLETIC ADVENTURE	2.000	11.600
BODY FORM	-----	28.000
SONIA FERNANDEZ	5.000	25.000
HANS GILDEMEISTER	-----	25.000
MARTIN DE ZAMORA	-----	22.000
DECADA	-----	15.700
FISIC	-----	24.000
FITNESS STUDIO	2.000	11.000
GUNTER MUND	-----	30.000
GUSTAVO FLORES	-----	24.000
ALICIA FRANCKE	3.500	16.000
SPORT GYM	3.000	21.000
PHYSICAL	4.000	17.000
<b>VALOR PROMEDIO</b>	<b>3.590</b>	<b>19.128</b>

Los valores anteriores se expresan en pesos.

**ANEXO 4**  
**COTIZACION DE LAS CAMIONETAS**

De acuerdo a la cotización realizada por la Sra. María Imigo, Jefe de Ventas de Automotriz COMERCO S.A., concesionario ITALA se tiene lo siguiente:

Modelo	: Furgón Fiorino con catalizador e inyección electrónica.
Año	: 1996.
Marca	: Fiat.
Cilindrada	: 1500 cc., con motor y caja italiana.
Valor sin accesorios	: UF 285.08.-
Colores	: Blanco, Rojo, Beige.
Garantía	: Un año o 20.000 Kms.
Cantidad	: 1 unidad.
Seguro Asistencial Total	: 1 año o 12 meses.
Disponibilidad	: Inmediata.

---

**Total por dos camionetas : UF 570.16.-**

AUTOMOTRIZ COMERCO S.A.  
Portugal 553  
Teléfono: 6351004  
Santiago- CHILE

**ANEXO 5**  
**COTIZACION DE MUEBLES Y EQUIPO**

**MUEBLES**

De acuerdo a lo cotizado en Muebles Oyarce, la adquisición de todos los muebles necesarios para desarrollar las actividades, dentro de las oficinas y tiendas de la empresa, tendría un costo aproximado de UF \$\$\$, como se presenta a continuación:

MUEBLE	UF
ESCRITORIOS	49.82
SILLAS	45.22
ARCHIVADORES	36.75
ESTANTES	24.95
<b>TOTAL EN MUEBLES</b>	<b>156.74</b>

MUEBLES OYARCE  
Carrascal 4007  
Fono 7737770  
Stgo - CHILE

**TELEFONOS**

Según cotización hecha por CTC CORP, la implementación de la red telefónica que DB necesita, tendría un costo aproximado de UF 269,49, como se muestra a continuación:

PRODUCTO	UF
Central Telefónica Nitsuko TX 408, para 16 anexos y 10 líneas, programada, Líneas punto a punto e instalación.	59,84.-
Teléfonos ( 4 ejecutivos 12 TD, 4 convencionales Alerce )	31,73.-
Fax	60,55.-
<b>TOTAL Teléfonos</b>	<b>152,12.-</b>



## ANEXO 6

## PUBLICIDAD Y PROMOCION

Con el propósito de iniciar una campaña publicitaria para dar a conocer la empresa en el mercado, se contacto a la Agencia de Publicidad Estilográfica S.A., quien por intermedio de su Director Ejecutivo Sr. Jorge Valdivieso Tocornal, nos presento el siguiente presupuesto:

1) Publicación de 6 avisos, uno por mes en Revista COSAS	313,33.-
Descripción: 1/3 de página vertical a color de 8,5 x 33.	
Tiraje : 32.000 ejemplares por edición quincenal.	
2) Publicación de 48 avisos, dos por semana en el Diario EL MERCURIO	587,15.-
Descripción: Sección Ofertas, de 15 cms. x 1 cols.	
Los avisos se publicarían los días sábado y domingo.	
Tiraje : 440.000 ejemplares cada fin de semana.	
5) Aparición de 1 spot mensual, en Cable METROPOLIS	72,76.-
Descripción: Duración de cada spot , 30 seg.	
Duración del contrato, seis meses.	
4) Impresión de 10.000 volantes para publicidad	15,76.-
Impresión de 1.600 tarjetas de visita a dos colores	5,82.-
	994,82.-
Comisión de Agencia, 10 % de los valores netos cobrados	99,48.-
<hr/>	
<b>Total Campaña</b>	<b>1.094,30.-</b>
<hr/>	

ESTILOGRAFICA  
 Huérfanos 725- Piso 3 Of. A  
 Teléfonos 6328300-6328299  
 Santiago- CHILE

## ANEXO 7

### GASTOS DE PUESTA EN MARCHA

Con el objeto de habilitar las instalaciones que DB, necesita para funcionar y corresponder a los objetivos que pretende, se estimo que el valor a invertir por este concepto bordearía las UF 440,57. Dentro de este monto se consideran los costos de pintura, alfombras, iluminación, alarmas, instalación e imprevistos.

Para el caso de los letreros luminosos se realizo la cotización siguiente:

### COTIZACION DE LETREROS LUMINOSOS

Según lo conversado con el Sr. Jaime Santibañes de ACRI-NEON LIMITADA, instalar tres letreros luminosos de Panaflex de una cara, adosados, marca 3M, con leyenda al sistema Scotchcol, con una Caja, planchas y estructura metálica confeccionadas con fierro de 1mm. de espesor, con su respectiva iluminación interior en base a equipos florecentes, que garanticen el máximo de luminosidad, instalados de acuerdo a las características de los locales de DB, tendría un valor aproximado de UF 281,92.-

Los letreros quedarían funcionando y tendrían una garantía de un año por cualquier defecto de fabricación y/o instalación.

JS ACRI-NEON  
Pedro Leon Ugalde 1901  
Fonos 5567598-5567598  
Santiago- CHILE

En consecuencia el monto requerido por la empresa para el ítem de Gastos de Puesta en marcha ascendería a UF 722,49.-.

Proceso de Importación	96	97	98	99	0	1	2	3	4	5
Valor FOB	300.000	330.000	363.000	399.300	439.230	483.153	531.468	584.615	643.077	707.384
Flete ( ,7% x Cont 20' ), son 10 Cont	21.000	23.100	25.410	27.951	30.746	33.821	37.203	40.923	45.015	49.517
Seguro ( ,631% )	1.893	2.082	2.291	2.520	2.772	3.049	3.354	3.689	4.058	4.464
<b>Valor CIF</b>	<b>322.893</b>	<b>355.182</b>	<b>390.701</b>	<b>429.771</b>	<b>472.748</b>	<b>520.022</b>	<b>572.025</b>	<b>629.227</b>	<b>692.150</b>	<b>761.365</b>
Derechos de Aduana ( 11% CIF )	35.518	39.070	42.977	47.275	52.002	57.202	62.923	69.215	76.136	83.750
Gasto honorarios	2.583	2.841	3.126	3.438	3.782	4.160	4.576	5.034	5.537	6.091
Agente de Aduanas ( ,8% CIF )	1.614	1.776	1.954	2.149	2.364	2.600	2.860	3.146	3.461	3.807
Interés por apertura										
Carta de Crédito ( ,5% CIF )	2.037	2.241	2.465	2.712	2.983	3.281	3.609	3.970	4.367	4.804
Seguro ( ,631% CIF )	3.884	3.938	3.977	4.033	4.089	4.145	4.203	4.261	4.320	4.380
Flete Valpo-Sigo ( 388,40 por Cont ) * 10										
Gastos de paletaje en puerto ( 241,31 por cont ) * 10	2.410	2.410	2.410	2.410	2.410	2.410	2.410	2.410	2.410	2.410
TOTAL GASTOS	48.047	52.277	56.909	62.016	67.630	73.799	80.581	88.037	96.232	105.242
<b>COSTO TOTAL EN DOLARES</b>	<b>370.940</b>	<b>407.459</b>	<b>447.609</b>	<b>491.787</b>	<b>540.377</b>	<b>593.822</b>	<b>652.606</b>	<b>717.264</b>	<b>788.382</b>	<b>866.607</b>
COVERTURA	18.547	20.373	22.380	24.589	27.019	29.691	32.630	35.863	39.419	43.330
<b>COSTO DE LAS MERCADERIAS</b>	<b>389.487</b>	<b>427.832</b>	<b>469.990</b>	<b>516.376</b>	<b>567.396</b>	<b>623.513</b>	<b>685.236</b>	<b>753.127</b>	<b>827.801</b>	<b>909.938</b>
<b>COSTO APROXIMADO EN UF</b>	<b>12.917</b>	<b>14.189</b>	<b>15.587</b>	<b>17.125</b>	<b>18.817</b>	<b>20.678</b>	<b>22.725</b>	<b>24.977</b>	<b>27.454</b>	<b>30.178</b>

Se ha tomado como supuesto que los aranceles de importación no variarán para los próximos años, como así los costos de flete y seguro

**ANEXO 9**  
**PAGO DE DEUDA**

Se tomo un crédito bancario, para financiar la inversión por un monto de UF 3.374 pagadero a 10 años, sin años de gracia y con cuotas iguales, a una tasa del 8 % anual.

Como garantía se tomaron los activos dela empresa y además se dejaron algunas mercaderías.

A continuación se presenta el cuadro con los pagos anuales de deuda e interés.

<b>Cuota</b>	<b>PMT</b>	<b>Interés</b>	<b>Amortiza</b>	<b>Saldo</b>
		8%		3.374
1	503	270	233	3.141
2	503	251	252	2.890
3	503	231	272	2.618
4	503	209	293	2.325
5	503	186	317	2.008
6	503	161	342	1.665
7	503	133	370	1.296
8	503	104	399	897
9	503	72	431	466
10	503	37	466	0

Por efectos del crédito otorgado se debe considerar en los flujos el pago del impuesto de Timbre y Estampilla, que asciende al 1,2 % del crédito otorgado.

CALCULO DE DEPRECIACION PARA UN PERIODO DE 10 AÑOS										
Activo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Muebles	15,674	15,674	15,674	15,674	15,674	15,674	15,674	15,674	15,674	15,674
Equipos	172,79	172,79	172,79	172,79	172,79					
Vr1					-43,198					
Camionetas 1	57,016	57,016	57,016	57,016	57,016	57,016	57,016	57,016	57,016	57,016
Camionetas 2			57,016	57,016	57,016	57,016	57,016	57,016	57,016	57,016
Vr2										-114,032
<b>Depreciación</b>	<b>245,48</b>	<b>245,48</b>	<b>302,496</b>	<b>302,496</b>	<b>259,298</b>	<b>129,706</b>	<b>129,706</b>	<b>129,706</b>	<b>129,706</b>	<b>15,674</b>
Dep. muebles	156,74/10									
VU: 10										
VR: 0										
Dep. camionetas	570,16/10									
VU: 10										
VR: 20%										
Dep. Equipos	863,95/5									
VU: 5										
VR: 5%										