



“MI BODEGUITA”

Parte II: Concentración Organizativo - Financiero

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN (MBA)**

Alumnos: Susy Arancibia Bustos

Profesor Guía: Arturo Toutin

Santiago, 03 de Septiembre del 2015

ÍNDICE:

| | |
|--|-----------|
| RESUMEN EJECUTIVO | 4 |
| 1. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO | 1 |
| 1.1 Identificar la empresa y definir brevemente su misión, visión y objetivo. | 1 |
| 1.2 Describir la idea/ producto o servicio y sus aspectos distintivos..... | 1 |
| 1.3 Qué oportunidad o necesidad atiende, respaldar. | 2 |
| 1.4 Determinar a qué mercado/s apuntará dicho producto o servicio. | 3 |
| 1.5 Como atraerán a los clientes..... | 3 |
| 2 ANALISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES Y CLIENTES | 4 |
| 2.1 Análisis de la Industria..... | 4 |
| 2.1.1 Identificación de actores claves de la industria. | 4 |
| 2.1.2 Identificación de macrosegmentos: | 4 |
| 2.1.3 Análisis del entorno de la industria..... | 5 |
| 2.1.4 Análisis y respaldo de las tendencias de la industria | 6 |
| 2.1.5 Análisis de fuerzas competitivas del sector (Análisis Porter)..... | 8 |
| 2.1.6 Análisis de Stakeholders y otros públicos para sustentabilidad. | 9 |
| 2.2 Competidores..... | 9 |
| 2.2.1 Identificación y caracterización de los competidores (como compiten, recursos distintivos, estrategias de precio y costos, etc) | 11 |
| 2.2.2 Mapa de posicionamiento relativo: | 12 |
| 2.2.3 Fortalezas y debilidades de los competidores | 13 |
| 2.3 Clientes..... | 14 |
| 2.3.1 Caracterización de los consumidores..... | 14 |
| 2.3.2 Macro y Micro segmento | 14 |
| 2.3.3 Tamaño del Mercado Objetivo y sus tendencias | 15 |
| 2.4 Matriz de perfiles competitivos | 17 |
| 2.5 Tamaño de Mercado | 19 |
| 2.6 Conclusiones..... | 19 |
| 3 MODELO DE NEGOCIO | 20 |
| 3.1 Descripción completa del modelo de negocios (Canvas)..... | 20 |
| 3.1.1 Segmentos de Mercado | 20 |
| 3.1.2 Propuesta de Valor..... | 20 |

| | | |
|----------|--|-----------|
| 3.1.3 | Canales de Distribución | 20 |
| 3.1.4 | Relaciones con los Clientes | 21 |
| 3.1.5 | Modelo de Flujo de Ingresos | 21 |
| 3.1.6 | Recursos Claves | 21 |
| 3.1.7 | Actividades Claves | 21 |
| 3.1.8 | Asociaciones Claves (Red de Partners)..... | 22 |
| 3.1.9 | Estructura de Costos | 23 |
| 3.2 | Análisis Interno..... | 24 |
| 3.2.1 | Análisis Foda y sus estrategias | 24 |
| 3.2.2 | Cadena de Valor | 25 |
| 3.2.3 | Recursos, capacidades y competencias | 25 |
| 3.2.4 | Ventaja Competitiva..... | 26 |
| 3.3 | Estrategia de Entrada | 27 |
| 3.4 | Estrategia de Crecimiento | 27 |
| 3.5 | Estrategia de Salida | 28 |
| 4 | Plan de Operaciones | 29 |
| 4.1 | Estrategia de Operaciones | 29 |
| 4.2 | Flujo de Operaciones..... | 29 |
| 4.3 | Tecnología, procesos, recursos claves y rol de las personas..... | 30 |
| 4.4 | Ubicación geográfica (oficinas, bodegas y punto de venta) | 32 |
| 5 | Gestión de personas | 33 |
| 5.1 | Estructura organizacional..... | 33 |
| 5.2 | Determinar dotación y sus características | 33 |
| 5.3 | Incentivos y compensaciones..... | 34 |
| 5.4 | Equipo Gestor..... | 35 |
| 6 | PLAN FINANCIERO..... | 36 |
| 6.1 | Tabla de Supuestos | 36 |
| 6.2 | Estimación de Ingresos..... | 36 |
| 6.3 | Estado de Resultado..... | 37 |
| 6.4 | Flujo de Caja | 38 |
| 6.5 | Balance | 38 |
| 6.6 | Requerimientos de Capital..... | 39 |
| 6.6.1 | Inversión en Activo Fijo | 39 |

| | | |
|-----------|--|-----------|
| 6.6.2 | Capital de Trabajo | 39 |
| 6.6.3 | Déficit Operacional..... | 39 |
| 6.7 | Evaluación Financiera del Proyecto | 40 |
| 6.7.1 | Tasa de Descuento | 40 |
| 6.7.2 | Valor Residual o Terminal | 41 |
| 6.7.3 | VAN, TIR, ROI..... | 41 |
| 6.7.4 | Punto de Equilibrio..... | 41 |
| 6.7.5 | Ratios Financieros Relevantes..... | 42 |
| 6.7.6 | Estructura de Financiamiento | 42 |
| 6.7.7 | Análisis de Sensibilidad | 43 |
| 6.7.8 | Oferta para el Inversionista..... | 43 |
| 6.7.9 | Aumento de capital | 43 |
| 6.7.10 | Estructura societaria | 43 |
| 6.7.11 | VAN y TIR para el inversionista | 44 |
| 7 | Riesgos críticos | 45 |
| 8 | Propuesta Inversionista (Conclusiones)..... | 46 |
| 9 | Bibliografías..... | 48 |
| 10 | Anexos | 49 |

RESUMEN EJECUTIVO

El proyecto “Mi Bodeguita”, nace de la creciente necesidad de eficiencia en los espacios habitacionales por vivir en departamentos. Es importante comentar que factores como la fuerte centralización en la ciudad de Santiago y la escasez de terrenos observada en los últimos 5 años por estudios de la Cámara Chilena de La Construcción, ha contribuido al incremento de construcciones en alturas.

Lo anterior toma vital relevancia si se considera que la micro-segmentación de este proyecto apunta a los clientes habitacionales de departamentos nuevos que poseen bodegas pequeñas o insuficientes y que deben ser mejor aprovechadas.

El proyecto “Mi bodeguita” busca convertirse en la solución integral para los clientes antes descritos, con el fin de proporcionarles una solución al creciente problema de falta de espacio, que además se proyecta ira en crecimiento, lo que garantiza una demanda que permite proyectar flujos futuros que hacen de esta una propuesta atractiva.

Junto a lo anterior objetivos específicos de Rentabilidad, ligados al 30% en margen operacional y endeudamiento moderado, con leverage objetivo en torno a los 0,5x, hacen de este proyecto en términos financieros estable con una auspiciosa proyección.

Los principales riesgos que mantiene el proyecto recaen en a operatividad de este, lo anterior ligado al manejo del recurso humano, es decir, el manejo de los maestros, lo que se mitiga con capacitación constante del capital humano e incentivos monetarios.

Por tanto podemos resumir que el proyecto “Mi Bodeguita”, presenta una demanda creciente, rentabilidades estables, bajos riesgos financieros y riesgos operativos con mitigantes objetivos como los incentivos monetarios, los que en época de contracción económica se vuelven mitigantes fuertes a este riesgo operacional. Es por eso que se invita a revisar y considerar como inversión concreta rentable el proyecto “Mi Bodeguita”.

1. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

1.1 Identificar la empresa y definir brevemente su misión, visión y objetivo.

Identificar la Empresa: Mi Bodeguita es un emprendimiento, que nace de la creciente demanda de espacio organizado, lo anterior derivado del incremento de Edificios habitacionales ubicados en el Gran Santiago, con un crecimiento constante desde mediados del 2010 según datos de Adimark y la Cámara Chilena de la Construcción. Lo cual se engloba como un excelente cultivo para la creación de la necesidad de bodegas reordenadas eficientemente en su espacio.

Misión: empresa dedicada a organizar y distribuir eficientemente los espacios disponibles en las bodegas de los departamentos.

Visión: buscar ser reconocidos como la mejor empresa que da respuestas a la optimización de espacios de las bodegas.

Objetivos generales:

- Lograr el reconocimiento de los clientes en un plazo no superior a 1 año.
- Obtener un margen operacional del 30% a partir del primer año y segundo año.

Objetivos específicos:

- Crear el Sitio Web de la empresa en durante los primeros 3 meses de vida de la empresa. Esto con el fin de que los clientes puedan cotizar y consultar los productos y servicios on-line.
- Concretar una demanda efectiva de 650 clientes en el primer año y de 1240 clientes para el segundo año.

1.2 Describir la idea/ producto o servicio y sus aspectos distintivos.

El producto “Mi Bodeguita”, consiste en entregar a sus clientes una solución al problema del poco espacio disponible que actualmente tienen las personas que viven en espacios reducidos. La idea es entregar una estructura armada e instalada (ellos pueden participar en el diseño o aceptar las propuestas básicas) dentro de su bodega. Para esto, se requieren de:

Materiales de construcción (Madera de pino seco, terciado estructural, Clavos y/o Tornillos, Cola Fría), Mano de Obra (1 Maestro), y un plazo estimado de 48 horas, con una disponibilidad de elaboración de Lunes a Domingo. Posterior a esto, se entregará al cliente su bodega (Ver Anexo 1), la que puede tener adicionales a los diseños Básico 1 y Básico 2 pre-definidos, en donde cualquier modificación adicional, tendrá un costo asociado. Dentro de los extras se consideran: Puertas de closet, cajones, cajoneras, pintura, barras para colgadores, cambio de tipo de madera, pared de madera, letreros con nombres para organizar la bodega por sección, colgadores de bicicleta y organización o reorganización de la bodega (interior de ella).

1.3 Qué oportunidad o necesidad atiende, respaldar.

En los últimos años se ha tenido crecimiento sostenido del mercado inmobiliario en el Gran Santiago, en específico, para los proyectos de departamentos habitacionales. En este escenario, es importante considerar que por cada edificio, se construyen en promedio 150 bodegas (la mayoría de pequeñas dimensiones), que sumado a la creciente oferta inmobiliaria en esta zona, genera la necesidad de organizar eficientemente el espacio disponible en las bodegas.

Esta necesidad se ha detectado mediante la realización de una mini encuesta a los propietarios de departamentos en este sector, con foco en los profesionales que viven en ellos y que no disponen del tiempo para reorganizar su bodega.

La encuesta se realizó a 50 personas (Ver Anexo 2). Con la explicación de la pregunta “b”, se percibe que los clientes/consumidores no tienen tiempo de organizar su bodega y/o espacios, pero que al mismo tiempo desean participar diseño de la distribución de este espacio de manera personalizada. Con esto, los clientes quieren evitar el problema de instruir, lidiar y vigilar a maestros, requiriendo del menor de su tiempo para estos temas. Por lo anterior, se logró comprender, que las personas actualmente necesitan servicios, que les faciliten la vida y no les quite tiempo libre, “el valor del tiempo”. Entonces el plan de negocios será dirigido hacia a una estrategia de enfoque diferenciada, hacia los consumidores/clientes que anteriormente se describieron. Es así como el proyecto “Mi Bodeguita”, nace para satisfacer esta necesidad latente y creciente por disponer de un espacio eficientemente organizado.

1.4 Determinar a qué mercado/s apuntará dicho producto o servicio.

En un principio el mercado que apuntará serán los proyectos inmobiliarios en El Gran Santiago. En un futuro, se espera expandir a otros lugares geográficos fuera de la Región Metropolitana según la demanda que se genere.

1.5 Como atraerán a los clientes.

La atención de los clientes se atraerá a través de canales publicitarios como:

1. Publicidad en los murales de edificios, supermercados y negocios del cuadrante.
2. Entrega de volantes con información del producto.
3. Información a actores relevantes dentro de las comunidades de edificios como conserjes y administradores.
4. Mediante amistades y conocidos a nivel laboral y/o privado.
5. Publicidad on-line (Página web. Facebook, Twitter).

2 ANALISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES Y CLIENTES Análisis de la Industria.

La empresa participará dentro de la industria de maderas y mueble. La industria es genérica, se debe definir un macrosegmento que es, la Industria de los Muebles. La empresa estará enfocada en el segmento de muebles de cocina y closet, específicamente en closet y bodega.

2.1.1 Identificación de actores claves de la industria.

Dentro del mercado de muebles minoristas se encuentran los retail, los que mantienen diferentes modalidades para ofrecer a los consumidores, ejemplo: creación de muebles a medida, armado propio o más conocido como “hágalo usted mismo” en la cual enseña a como maximizar espacios y/o a construir muebles. Los mueblistas hacen los muebles a medidas y con las maderas que el cliente pida, con una variable de precio importante en su producto (según tipo de madera), pero sin dejar de fabricar muebles Low Cost (sin medidas específicas).

A nivel macro el análisis de la industria, se visualiza rápidamente de la alta competitividad. Es importante comentar que éste emprendimiento no podría competir con los Retail, debido a que ellos ofrecen diversas alternativas de muebles a los clientes, con foco en el Low Cost. Además si consideramos a mueblistas minoristas, la competencia es más fuerte aún.

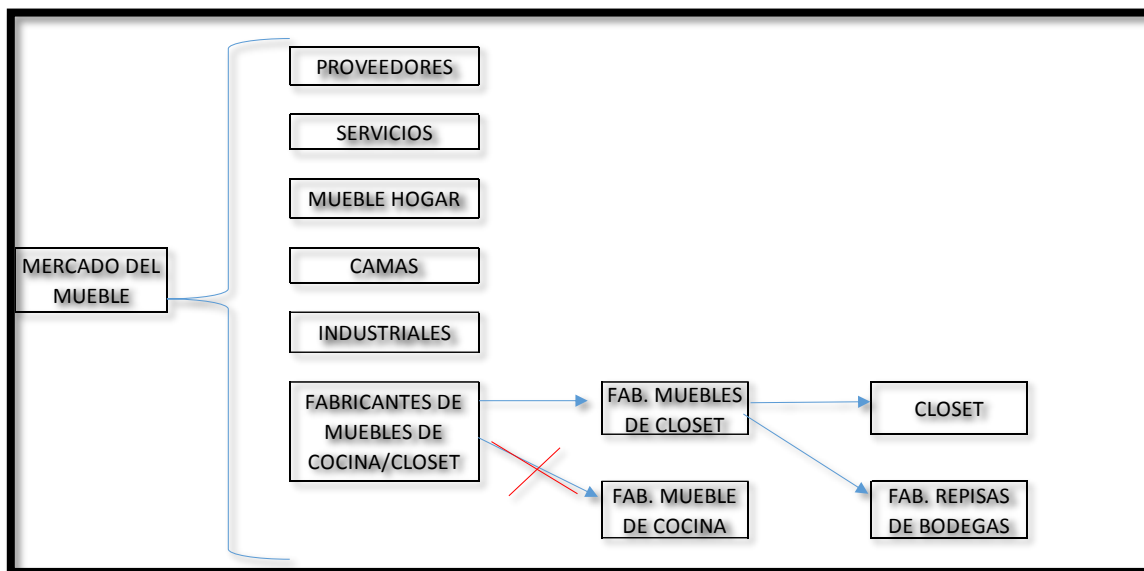
Por tanto si bien se ingresará en la industria del mueble específicamente en fabricantes de cocina/closet, se pondrá foco en el servicio personalizado y de orientación al cliente, con el fin de maximizar sus espacios de las bodegas de los departamentos.

Otros actores claves de la industria se encuentran el SERNAC, por los posibles reclamos de los clientes pudieran tener de la empresa.

Los conserjes son importantes ya que a través de ellos la empresa podrá promocionarse en los edificios los que funcionan como Broker en el proceso de captación de clientes y a su vez ingresar sin problemas en ellos, para que el maestro de la empresa realice las cotizaciones y/o el trabajo en las bodegas.

2.1.2 Identificación de macrosegmentos:

El mercado de la fabricación de muebles se enmarca dentro de la Industria de Maderas y Mueble, explicado en el punto anterior. A partir del Mercado del mueble, podemos identificar los siguientes Macro-Segmentos:



Fuente: Elaboración propia

Este mercado satisface la necesidad de propietarios/arrendatarios de generar espacios más eficientes, ante la conocida escasez de terrenos y espacios en la región Metropolitana, foco geográfico en el que se estima laborar en sus inicios. Lo anterior va de la mano del crecimiento del sector inmobiliario, lo que utilizamos como medidor estimado de demanda.

2.1.3 Análisis del entorno de la industria

Para poder saber cómo afectaría el entorno de la industria a la nueva empresa, se realizó un análisis del medioambiente del mercado externo, utilizando el modelo PESTEL (Político, Económico, Legal, Social, Tecnológico y Ecológico), ver anexo 3.

Chile en la actualidad es uno de los países de Latinoamérica más estables a nivel económico y político, lo anterior se ratifica por clasificaciones de Riesgo extranjeras. A pesar de lo anterior, reformas políticas que actualmente se están trabajando a nivel gubernamental, han traído un alto nivel de incertidumbre empresarial, lo que ha derivado como un factor relevante en una contracción de la economía, generando un aumento en la cesantía, lo anterior se puede derivar en una ralentización de la economía con crecimiento débiles,

impulsados por gasto público principalmente y una débil demanda interna. Desde el punto ecológico, los incendios forestales, afectan el precio del commodity madera, pero la consolidación de la industria maderera mitiga estos riesgos operativos. La tecnología en conjunto con una sociedad que no desea perder tiempo por servicios que puede adquirir, son la mezcla perfecta para el éxito del negocio. Por lo cual se concluye que si bien hay riesgos, los planes de mitigación entregados (ver tabla 1) hace viable que el proyecto Mi Bodeguita ingrese a la industria.

Tabla 1:

| Riesgos | Planes de Mitigación |
|----------------------|---|
| Económico y Político | Protección del gobierno a las pequeñas empresas (SERCOTEC, Capital semilla) |
| Tecnología | Contratar personal capacitado para solucionar los problemas tecnológicos y en diseñar página web según las necesidades de los clientes. |

Fuente: Elaboración propia.

2.1.4 Análisis y respaldo de las tendencias de la industria

Identificar ciclos de vida, en este punto se observa a nivel de gráficos de venta interna en la industria de Maderas y Muebles (Ver Anexo 4), una relación positiva entre el incremento de Ventas Internas y la Velocidad de Venta de viviendas nuevas en el Gran Santiago (Ver Anexo 1), donde para el periodo 2014, ambos muestran una tendencia positiva. Cabe comentar que ante la creciente demanda de viviendas pos crisis sub-prime, los proyectos de negocio ligados al rubro inmobiliario y con relación positiva, presentan un atractivo y auspicioso futuro, es por esto que el proyecto Mi Bodeguita aprovecha esta relación positiva, en el atractivo mercado inmobiliario, lo anterior se refuerza, al observar gráfico de [Anexo 7](#). Éste gráfico nos muestra un incremento en las ventas en cuarto trimestre del 2014 (8.942u) en torno al 30% en comparación al 2010 (7.000u), éste crecimiento es tomado como una oportunidad de negocio para proyecto “Mi Bodeguita”, en donde se busca satisfacer la demanda asociada al mercado de los nuevos propietarios/arrendatarios y los antiguos propietarios/arrendatarios.

Los sectores Geográficos en los que se enfocará la empresa serán en un principio en toda la región metropolitana. Se estima que las comunas ligadas a una mayor venta de unidades

inmobiliarias tendrán un mayor crecimiento en ventas para “Mi Bodeguita”, que según gráficos serán en las comunas de Colina, Maipú, San Bernardo, Santiago, Estación Central y Ñuñoa.

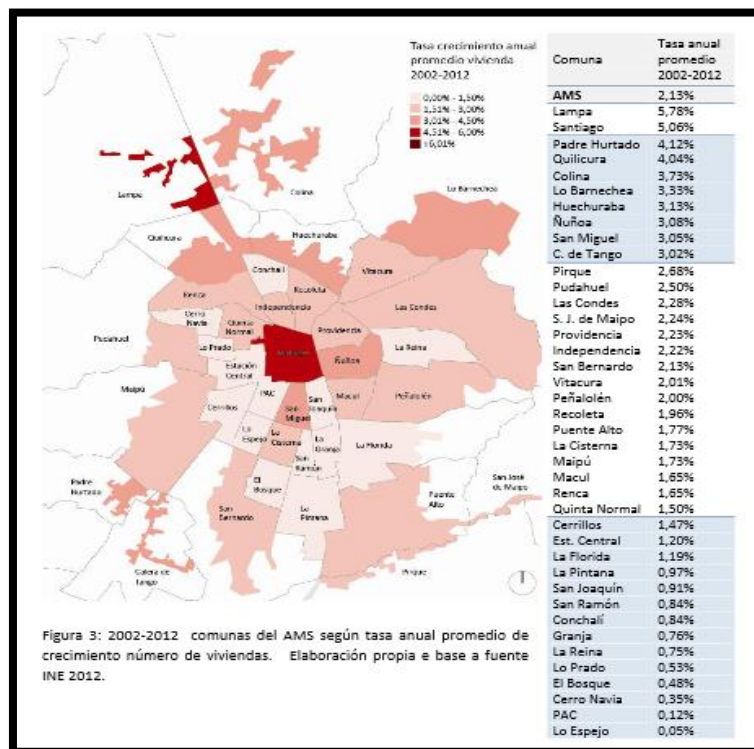


Figura 3: 2002-2012 comunas del AMS según tasa anual promedio de crecimiento número de viviendas. Elaboración propia e base a fuente INE 2012.

Fuente: Adimark

A nivel de ciclos de vida, se puede considerar datos obtenidos de La *Small Business Administration* de USA, que estiman que cerca del 24% de las pequeñas empresas mueren al cabo de 2 años y el 53% luego de 4 años por quiebra, fracaso o cambio de actividad; *Audretsch*, muestra la tasa de sobrevivencia por sector industrial de 11.154 empresas creadas en USA, donde sólo el 35,4% de las empresas seguía existiendo, luego de 10 años de haber sido creadas. Para este caso se considerará la evidencia de estudios internacionales como evidencia aplicable al mercado Chileno, considerando que manejan niveles de acceso al Crédito, Administración, Operación y Comercial, similares al mercado de Pymes Chilenas.

Por tanto se tomará un horizonte de vida de 5 a 10 años, bajo los supuestos de *Ceteris Paribus* en Variables como Plan de MKT, Modelo de Negocios, Proveedores, Cliente Objetivo e Industria.

Cabe comentar que por la naturaleza propia de las Pymes, muchos de estas variables cambian en directa relación de la respuesta del mercado, con el fin de continuarse en el tiempo. Por tanto en base a la información otorgada por la SOFOFA de la industria de la Madera y el Mueble, se sabe que el mercado de la Fabricación de Muebles ha presentado en el periodo 2014 una disminución de sus ventas en un 7,1%, en donde factores como la economía y alta atomización de los competidores (Fabricantes e Importadores), genera un mercado situado en la Madurez del ciclo.

2.1.5 Análisis de fuerzas competitivas del sector (Análisis Porter).

Para poder saber el desempeño de “Mi Bodeguita” en la industria en que compete se analizará las fuerzas competitivas del sector según Porter. (Ver anexo 5).

Para el análisis Porter, se observa una industria altamente competitiva, con una rivalidad alta, con amenaza de sustitutos altos y con una barrera de entrada económica baja, porque no se requiere de un gran capital para comenzar, lo anterior da a entender que ya no es atractivo el proyecto “Mi Bodeguita”, en la industria que se desea ingresar. Pero al ir al detalle y específicamente al nicho que se trabajará, el proyecto es viable porque no todas las personas están dispuestos a entrar en un rubro en el que involucre maestros, debido a que debes encontrar que sean honrados y capaces de trabajar en los tiempo acordados, algo que hoy en día es difícil de encontrar. Junto a lo anterior la demanda existente sobrepasa a la oferta, es decir un mercado que aún no encuentra el equilibrio, por ende permite el ingreso de nuevos actores.

Por otro lado existen las políticas gubernamentales que apoyan a los emprendedores con proyectos en los cuales entregan capacitaciones y dinero para iniciar el negocio.

Además la ventaja competitiva basada en un rápido diseño a la medida con atención personalizada, dará una diferenciación con el resto de la competencia que evitará competir por costos, ya que no es sostenible y viable en el tiempo.

La alta rivalidad en el mercado será posible combatirla con una estrategia de nicho, descartando la posibilidad de competir por costo bajos. A pesar de esto se debe considerar precios según el mercado, que permita el ingreso inicial a la demanda y obtener rentabilidad en los servicios complementarios a los de fabricación de repisas. En este proyecto las

barreras de salida son bajas ya que la implantación que se requiere en la industria no es cara y pueden ser vendidas rápidamente a terceros.

2.1.6 Análisis de Stakeholders y otros públicos para sustentabilidad.

Dentro de los Stakeholders de este plan de negocio se puede encontrar los siguientes grupos de interés.

- Proveedores: Dentro de las partes interesadas internas, se encuentra a los proveedores de las materias primas para las fabricaciones que realizará “Mi Bodeguita”, dentro de este grupo podemos considerar a los diferentes retails, ferreterías y aserraderos, ligados a la venta de materiales de construcción.
- Clientes: Son el foco del proyecto “Mi Bodeguita”, y de todas las partes interesadas internas.
- Capital Humano: Corresponden a los empleados/maestros que se contratarán para la fabricación de las órdenes de compra realizadas por los clientes, cabe comentar que son estos un pilar fundamental en la organización.
- Comunidades de Vecinos: Corresponden a los habitantes de los edificios nuevos, los que manejan reglamentos de horario para la ejecución de los trabajos.
- CORFO: El proyecto “Mi Bodeguita” considerará la postulación al Capital Semilla, impartido por Corfo, lo que funciona como una fuente de Inversión inicial para llevar a cabo el proyecto.
- Propietarios: Accionistas que crearán en el proyecto, a través de la entrega de la inversión inicial de este proyecto. A cambio los accionistas solicitarán una rentabilidad acorde a sus expectativas de riesgo y mercado.
- Sernac: Al tener un foco principalmente en los clientes, entidades como Sernac, cumplen un rol de fiscalización ante eventuales reclamos de ellos, por ende esta institución cumple un rol principal en la calidad y satisfacción que presente el cliente posterior al servicio.

2.2 Competidores.

En la actualidad existen competidores en el mismo rubro. Se observan pocos competidores directos del proyecto “Mi Bodeguita”, a pesar de los anterior el mix entregado por los

competidores existentes, es similar a los de proyecto “Mi Bodeguita” excepción del servicio de reorganización de la bodega.

2.2.1 Identificación y caracterización de los competidores (como compiten, recursos distintivos, estrategias de precio y costos, etc)

| CARACTERISTICAS MAS RELEVANTES DE LOS COMPETIDORES | REPISAS OK | REPISAS ECONÓMICAS | REPISAS EXPRESS | EASY | SODIMAC | SODIMAC HOMY | PERSONA QUE OFRECE SERVICIO DE MUEBLE PARA BODEGA |
|---|------------|--------------------|-----------------|------|---------|--------------|---|
| Repisas de 1 a 5 niveles | √ | √ | √ | X | X | X | √ |
| Repisara para colgar ropa | √ | √ | √ | X | X | X | X |
| Repisa Archivadores desde 1 a 5 niveles | √ | √ | √ | X | X | X | X |
| Repisa documentos desde 1 a 5 niveles | √ | √ | √ | X | X | X | X |
| Repisas de Madera | √ | √ | √ | X | X | X | X |
| Repisas con Tornillos | √ | X | √ | X | X | X | √ |
| Repisas con Clavos | X | √ | X | X | X | X | X |
| Adheridas a la murallas | √ | √ | √ | X | X | X | X |
| Cotización vía web | √ | √ | √ | √ | √ | √ | √ |
| Cotización personalizada | √ | √ | √ | X | X | X | X |
| Rapidez en la respuesta (1 día) | √ | X | √ | X | X | X | X |
| Buen servicio al clientes no importando la vía de contacto | √ | √ | √ | X | X | √ | X |
| Entregan garantía de la repisas (calidad) | √ | X | X | X | X | X | X |
| Costos alto para una repisa | √ | X | X | X | X | X | X |
| Desocupar y posterior llenado de bodega | √ | √ | √ | X | X | X | X |
| Organización de la bodega post-repisas según cliente | X | X | X | X | X | X | X |
| Costos bajos repisas | X | √ | X | X | X | X | X |
| 2 modelos basicos de repisas según bodegas | √ | √ | √ | X | X | X | X |
| No se paga flete | √ | √ | √ | X | X | X | N/A |
| Estrucutra de hierro (pilares) y madera | X | X | X | X | X | X | √ |
| Tiene repisas para interiores listas | X | X | X | √ | √ | √ | X |
| Se paga por instalaciones y flete | X | X | X | √ | √ | √ | X |
| Tiene organizadores de distintos tipos | X | X | X | √ | √ | X | X |
| Tiene los materiales para contruir las repisas de bodegas | X | X | X | √ | √ | √ | X |
| Tiene personal capacitado (diseñadores) para diseñar baños, cocinas | X | X | X | √ | √ | √ | X |
| Tiene web para comprar por ese sistema | X | X | X | √ | √ | √ | X |

| Simbología | |
|------------|-----------|
| √ | Si tiene |
| X | No tiene |
| N/A | No aplica |

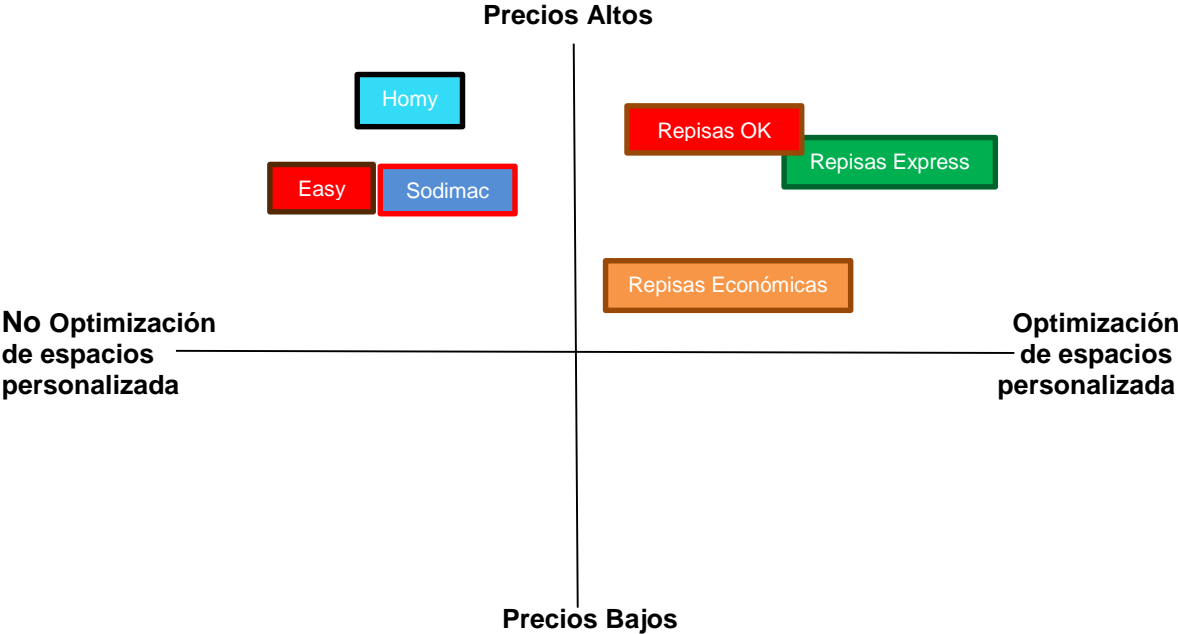
Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones:

Dentro de todos los competidores se logró encontrar los que corresponden a competidores directos que son los que obtendrán una tajada del mercado. Éstos son Repisas Ok, Repisas Económicas y Repisas Express, todos ellos entregan un servicio de repisas para bodega similar, diferenciados en tiempo de entrega, servicio de reordenamiento de bodega y de garantía por el trabajo. Ambos tiene publicidad vía web, de boca a boca y folletos. Todos ellos son fabricantes de repisas en bodega.

No es factible de competir con los grandes que son Sodimac, Homy e Easy ya que ellos trabajan por volumen y afecta nuestro modelo de rentabilidad. Ver detalle de competidores en anexo 8 al 16, e imágenes del 1 al 3.

2.2.2 Mapa de posicionamiento relativo:



Si bien en el ítem anterior se detallaron los competidores que tendrá Mi Bodeguita no todos fueron agregados en el mapa de posicionamiento, ya que algunos no contestaron los mail enviados o llamadas telefónicas por lo cual la información que se logró obtener solo fue lo que se encontró en la web. El competidor que no fue colocado en el mapa de posicionamiento fue Persona que ofrece el servicio de mueble para bodega.

2.2.3 Fortalezas y debilidades de los competidores

| COMPETIDORES | FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|---------------------------|---|--|
| REPISAS OK | Garantía de 2 años. | Solo hacen repisas para bodega departamentos o empresas |
| | Rapidez en la entrega de presupuestos (máx. 20 min) | Presupuestos a mano y no vía mail (informal) |
| | Repisas a medidas | |
| | No hay asimetría de información entre cotización y web (resistencia de repisas) | No hay un servicio de asesoría sobre las repisas que pueden entrear en la bodega |
| | Alta Resistencia de repisas (170 kilos) | |
| REPISAS ECONÓMICAS | Precios más bajos que la competencia | Lenta respuestas vía mail a clientes |
| | Repisas a medidas | Solo hacen repisas para bodega departamentos o empresas |
| | Garantía de 4 años. | |
| | Entrega de presupuesto vía mail en 24 horas. | Mal servicio (demora en la respuesta de los mail que solicitan cotización) |
| | Alta Resistencia de repisas (150 Kilos) | Información asimétrica entre página web y cotizaciones entregadas (Resistencia de repisas) |
| REPISAS EXPRESS | Entregan mini servicio de orientación según la bodega que se tiene, lo que se puede hacer en ella y el menor costo asociado | No hay respuesta de mail desde el viernes en la noche hasta el domingo. |
| | Garantía de 1 años. | Solo hacen repisas para bodega departamentos o empresas |
| | Alta Resistencia de repisas (170 kilos) | Ofrecen menor garantía |
| | Repisas a medidas | |
| | No hay asimetría de información entre cotización entregada y web. (Resistencia de repisas) | |
| | Los primeros en el mercado (experiencia) | |
| | Entrega de presupuesto con opciones de repisas (diseños tridimensional) vía mail en 24 horas. | |
| | Tienen prestigio de boca a boca en los edificios | |
| HOMY | Todo para la decoración interiores y exteriores | Pagar flete y armado |
| | Muestran en tiendas lo que se puede hacer en espacios pequeños | Compra no personalizada. |
| | Muebles listos para ciertos espacios | Muebles con dimensiones establecidas |
| EASY | Precios accesibles | Mal servicio desde las cajas |
| | Ofrece todos los materiales para hacer las repisas | Contratar maestro |
| | Garantía de devolución o por mala calidad | Problema de devoluciones, es el tiempo que tardan en hacerlo |
| SODIMAC | Precios accesibles | Pagar flete y armado |
| | Haga usted mismo, si les gusta maestrear | Personas que no te gustan maestrear |
| | Ofrece todos los materiales para hacer las repisas | Contratar maestro |

2.3 Clientes

Los clientes de “Mi Bodeguita” serán las personas con necesidades de generar eficiencia en sus bodegas, dentro de lo que se considera espacios interiores y exteriores. Los clientes de “Mi Bodeguita”, son considerados transversales, ya que va ligado a necesidades surgidas en: departamentos con bodegas para la optimización de los espacios. Para caracterizar a nuestros consumidores, generamos una encuesta que consideró un universo de 92 personas (encuesta en anexo 17), a continuación detalle y conclusiones.

2.3.1 Caracterización de los consumidores

Dentro del universo consultado, se obtuvo que de los encuestados 63 participantes, equivalente al 68% de la muestra, estaría dispuestos a contratar los servicios de “Mi Bodeguita”, dentro de ellos el 52% de los participantes son mujeres, por ende la demanda no discrimina según sexo del consumidor (ver Anexo 17)

Es importante comentar que la demanda de “Mi Bodeguita” principalmente se focaliza en dueños de departamentos con bodega, los que se encuentran concentrados en la comuna de Santiago, Vitacura, Ñuñoa, Las Condes, Providencia y otros. (Ver Anexo 17)

Junto a lo anterior se observa que los consumidores de “Mi Bodeguita”, en un 76% mantienen ingresos superiores a los M\$600 mensuales, lo que los posiciona en el segmento socioeconómico AB, C1a, C1b, C2 y parte del C3. (Ver Anexo 17)

A nivel etario, los consumidores de “Mi Bodeguita” se encuentran distribuidos de manera equitativa por tramos etarios, según muestra tabla. (Ver Anexo 14)

Por tanto se puede concluir que los consumidores de la nueva empresa serían hombres y mujeres, que habitan departamentos con bodega, ubicados geográficamente en la región metropolitana y perteneciente al segmento socioeconómico AB, C1a, C1b, C2.

2.3.2 Macro y Micro segmento

A nivel de mercado debemos considerar la Región Metropolitana. Dentro del macrosegmento, se puede decir que el universo de clientes se sitúa en aquellos

propietarios/arrendatarios de departamento nuevos con Bodega. Se puede considerar los departamento nuevos del Gran Santiago, que ha Dic-14 totalizan las 24.898 unidades, según datos de Adimark para periodo 2014

A nivel de Micro segmento se puede considerar los consumidores de “Mi Bodeguita” se encuentran distribuidos en los grupos socio económicos AB, C1a, C1b y C2. Junto a lo anterior el grupo Etario en el que se enmarca la demanda de “Mi Bodeguita” es superior a los 25 años. Para lograr una definición más acabada del macrosegmento de clientes, se utilizan los siguientes factores: Geográficos y Socioeconómicos.

- a) Factores Socioeconómicos: Dentro de estos factores, se puede hacer un cruce con las principales comunas a las que se estima atender, tales como: Santiago, Ñuñoa, Colina, Huechuraba, Lo Barnechea, entre otros. Estas comunas acogen a un gran sector de la población perteneciente a los grupo Socioeconómicos: AB, C1a, C1b y C2, los que mantienen características tales como: Estudios superiores completos en segmentos AB y C1 y estudios técnicos en segmento C2, y sueldos que superan los M\$914 pesos mensuales.
- b) Factores Geográficos: Para llevar a cabo el Proyecto “Mi Bodeguita”, se centrarán las actividades en las comunas donde se concentre en mayor medida los factores Socioeconómicos indicados anteriormente, Vitacura, Las Condes, Lo Barnechea, La Reina, Providencia, Ñuñoa, Santiago, La Florida, Independencia, Quilicura y Maipú. Lo anterior se realizará a través de una proyección a Corto Plazo y Largo Plazo: (1) Corto Plazo: Se considerarán las comuna de Las Condes, Vitacura, Providencia, Ñuñoa, Santiago y La Florida; (2) Largo Plazo: las comunas de Lo Barnechea, La Reina, Independencia, Quilicura y Maipú. Cabe comentar que Corto Plazo se considera al primer año de funcionamiento y Largo Plazo, posterior a este.

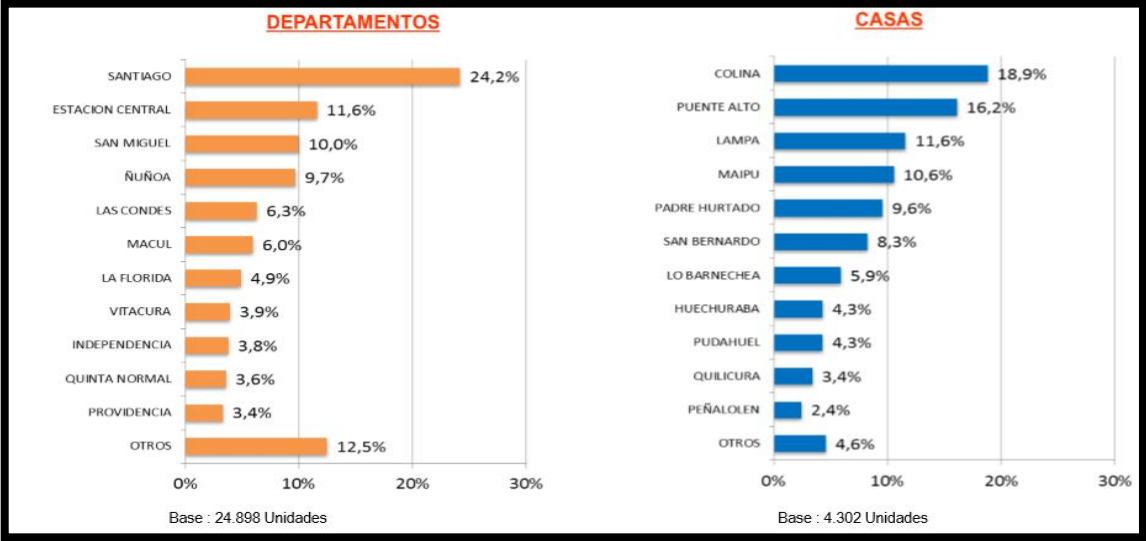
2.3.3 Tamaño del Mercado Objetivo y sus tendencias

A nivel de tamaño del mercado, se pueden hacer estimaciones de tamaño considerando que cada vivienda, dentro de la Región Metropolitana, corresponde a un posible cliente, siempre que éste cumpla con pertenecer al sector Socioeconómico AB, C1a, C2b y C2. Es decir, para

comprender el tamaño actual y su posible crecimiento, se debe consultar cual es el tamaño actual de estos sectores dentro de la RM.

Según Anexo18 se puede determinar que el 34% de la población de Santiago es mercado objetivo para el proyecto “Mi Bodeguita”. A modo de cuantificación este mercado totaliza los MM\$63.070. Junto a lo anterior se debe considerar que la tasa de crecimiento de estos Grupos Socioeconómicos de manera Histórica, con el fin de estimar un crecimiento promedio del Mercado Objetivo.

El anexo 18 nos indica que en promedio los Grupos ABC1 y C2 han presentado un crecimiento promedio de 1,65 puntos porcentuales en los periodos 2002 al 2012. Por tanto el crecimiento base del mercado objetivo de la nueva empresa es de 1,65 puntos porcentuales. Es importante comentar que la tendencia de comuna, referente a los sectores Socioeconómicos que apunta el Proyecto Mi Bodeguita, corresponden a comunas tales como: Vitacura, Las Condes, Lo Barnechea, La Reina, Providencia, Ñuñoa, Santiago, La Florida, Quilicura, Maipú e Independencia.



Fuente: Adimark.

2.4 Matriz de perfiles competitivos

| FACTORES CLAVES DEL ÉXITO | Ponderación | Repisas OK | | Repisas Económicas | | Repisas Express | |
|--|-------------|--------------|-----------------------|--------------------|-----------------------|-----------------|-----------------------|
| | | Calificación | Resultado Ponderación | Calificación | Resultado Ponderación | Calificación | Resultado Ponderación |
| Entregar garantía por el trabajo realizado | 0,25 | 3 | 0,75 | 4 | 1,00 | 3 | 0,75 |
| Repisas a medidas | 0,20 | 3 | 0,60 | 3 | 0,60 | 3 | 0,60 |
| Cotización personalizada y resp. < 24hrs. | 0,20 | 3 | 0,60 | 1 | 0,20 | 3 | 0,60 |
| Precios accesible (\$100.000 a \$250.000) | 0,25 | 2 | 0,50 | 3 | 0,75 | 2 | 0,50 |
| Total | 0,90 | | 2,45 | | 2,55 | | 2,45 |

| Clasificación | |
|---------------|-----------|
| 1 | Muy malo |
| 2 | Malo |
| 3 | Bueno |
| 4 | Muy bueno |

Fuente: Elaboración propia

Los factores claves de los éxitos se obtienen de las fortalezas que los clientes valoran de las empresas (competidores). La ponderación entrega una visión de cual competidor es relevante para el emprendimiento de Mi Bodeguita. En conclusión la ponderación de 2,45 del competidor Repisas Económicas es él más competitivo para la nueva empresa ya que entrega 2 puntos relevantes que hace que los consumidores/clientes la elijan que son por precios bajos y por entregar una garantía con el mayor tiempo vs a sus competidores.

Justificación de las ponderaciones:

| FACTORES CLAVES DEL ÉXITO | Repisas OK | | Repisas Económicas | | Repisas Express | |
|--|--------------|---|--------------------|---|-----------------|---|
| | Calificación | Justificación | Calificación | Justificación | Calificación | Justificación |
| Entregar Garantía por el trabajo realizado | 3 | Entrega 2 años de garantía, para los clientes es importante a la hora de contratar un servicio, dan 2 años. | 3 | Todos entregan 4 años de garantía para los clientes es importante a la hora de contratar un servicio, por lo cual da 4 años | 3 | Entrega solo 1 año de garantía para los clientes es importante a la hora de contratar un servicio. |
| Repisas a medidas | 3 | Solo entregan el servicio de hacer las repisas | 3 | Solo entregan el servicio de hacer las repisas | 3 | Solo entregan el servicio de hacer las repisas |
| Cotización personalizada y resp. < 24 hrs. | 3 | Respuesta rápida por mail y teléfono. Toma de medida a domicilio sin costo y de esa forma evita posibles errores. | 1 | Se obtuvo respuesta recién al segundo mail enviado después de varios días de espera. Toma de medida de la bodega a domicilio sin costo para evitar errores en las medidas de las repisas. | 3 | El tema de que advierten en su página web que todos los mail que lleguen desde el viernes al domingo recién serán contestados el día lunes siguiente les juega en contra. Toma de medida a domicilio sin costo para evitar errores en las medidas de las repisas. |
| Precios accesible (\$100.000 a \$250.000) | 2 | El precio más elevado del mercado considerando que solo son repisas | 3 | Es el valor más bajo pero sigue siendo solo repisas | 2 | Tienen un valor alto para entregar solo el servicio de repisas. |

Fuente: Elaboración propia

| Clasificación | |
|---------------|-----------|
| 1 | Muy malo |
| 2 | Malo |
| 3 | Bueno |
| 4 | Muy bueno |

2.5 Tamaño de Mercado

Al realizar las estimaciones del tamaño de mercado, se deberá estimar como Mercado, la Región Metropolitana, la que según datos del Censo 2012 alcanza los M7.007 habitantes. Estimaciones del INE, proyectan un crecimiento del 6% al 2020 en la Región Metropolitana, alcanzando los M7.421 habitantes. Lo anterior es posible extrapolarlo como un crecimiento del tamaño del mercado de un 6% al 2020. Si se considera que el promedio de hogares consta de 4 personas, se logra calcular una base potencial de M1.855 hogares. Si se estima que una orden de compra promedio de fabricación de bodega es del orden de los M\$100 y si se considera que el 34% de la población cumple con las características de Mercado Objetivo, se puede concluir que el mercado potencial de bodegas es del orden de los MM\$63.070.

2.6 Conclusiones

Luego de realizar el análisis de la industria, los competidores y clientes se ha logrado tener una visión más detallada del mercado y la factibilidad de ingresar en él. Si bien se sabe que las barreras de entrada son bajas y se observan 3 competidores directos activos, se logró determinar, a través de la encuesta, una necesidad creciente de consumidores que necesitan soluciones de espacio para sus bodegas, junto a esto se observaron otras necesidades de eficiencia de espacio más integrales como por ejemplo: orden y llenado de bodega, cavas para vinos, entre otros. Lo anterior junto al análisis del mercado indica que es un mercado que aún no logra el equilibrio, por ende admite nuevos competidores, con proyecciones amplias derivadas de la constante demanda por espacio. Lo anterior se mueve en línea con las tendencias de mayor demanda de servicios por parte del consumidor Santiaguino.

3 **MODELO DE NEGOCIO**

3.1 **Descripción completa del modelo de negocios (Canvas)**

Se utilizará el modelo Canvas con el objetivo de generar el modelo de negocios del Proyecto Mi Bodeguita

3.1.1 **Segmentos de Mercado**

El segmento de mercado serán todas aquellas viviendas, ubicadas en la región metropolitana, que necesiten eficientar su espacio en sus bodegas. Para esto hemos realizado un match entre comunas del Gran Santiago, asociado a su segmentación Socioeconómica, dando como principales comunas a competir Vitacura, Las Condes, Lo Barnechea, La Reina, Providencia, Ñuñoa, Santiago, La Florida, Independencia, Quilicura y Maipú.

3.1.2 **Propuesta de Valor**

Proyecto “Mi Bodeguita” se encuentra dedicado a satisfacer las necesidades surgidas por la optimización de espacios en bodegas de departamentos habitacionales nuevos. Lo anterior conlleva a fabricar repisas en las bodegas con diseños personalizados, de forma rápida de cara al cliente, junto a esto se ha detectado un servicio adicional de organización de bodegas, enfocado a personas con escasez de tiempo.

3.1.3 **Canales de Distribución**

El canal de distribución es directo ya que la empresa se encargará de entregar directamente en las bodegas de los clientes el producto y/o servicio. Además a través de la página web los clientes podrán cotizar directamente sus repisas.

3.1.4 Relaciones con los Clientes

Proyecto mi Bodeguita mantendrá una conexión directa con los clientes en el proceso de fabricación a través de mail y vía telefónica. Posterior a ésta etapa, los clientes entrarán al Circulo Mi Bodeguita, en donde mensualmente recibirán novedades, ofertas y sugerencias de la empresa a través del e-mail.

3.1.5 Modelo de Flujo de Ingresos

El Flujo de Ingresos del proyecto Mi bodeguita, constará de:

- Ingresos del Negocio: Los ingresos se obtendrían de los clientes a través de la siguiente forma de cobro, (1) Contra Orden de Compra se solicitará un anticipo del 30% del presupuesto total y (2) Contra entrega de bodega y/o producto se facturara saldo restante por el 70% del presupuesto total.

3.1.6 Recursos Claves

Dentro de los recursos claves para Proyecto Mi Bodeguita, se puede considerar los maestros, éstos materializarán las solicitudes de los clientes, expresada a través de la orden de compra. Otros recursos clave son la web en la cual los clientes pueden cotizar libremente las repisas que necesitan en sus bodegas y los diseños a la medida y rápidos con atención personalizada.

3.1.7 Actividades Claves

Dentro de las actividades Claves, Mi Bodeguita identifica las siguientes actividades:

- Elaboración rápida de las repisas en las bodegas de los clientes.
- Diseño atractivo, útil y optimizando el espacio de la bodega.
- Recurso de Web “Club Mi Bodeguita” y Comunicación Telefónica, esta actividad se clasifica de Administración de Redes y plataformas, esta actividad permitirá estar en contacto constante y eficiente con nuestros clientes.

- Club Mi Bodeguita, será una alianza con los mismos clientes en la cual se entregará información sobre ofertas y nuevos servicios. Pero a su vez ofrecerá descuentos especiales a los clientes si: son referidos de clientes antiguos, quieren adquirir nuevos servicios como desarmar las repisas por cambio de domicilio, adecuación de ellas, reorganización y/o aseo de las repisas y/o bodegas, cambio de ropa según estación del año. Regalo de una Gift card de \$15.000 por compra de repisas superiores o iguales a \$350.000.
- Respuestas rápida (24 hrs) hacia los clientes.
- Amistades en la cual se trabajará de boca en oído que es fundamental para dar a conocer a la empresa y su calidad en el servicio.

3.1.8 Asociaciones Claves (Red de Partners)

Las alianzas que se considerarán necesarias para que el modelo funcione en forma óptima son:

- (1) Alianzas son ferreterías (MTS) y Aserraderos, motivado por la adquisición de materiales a menores costos
- (2) Alianzas con Comunidades de edificios (Admicomi Chile, Condominios.cl, entre otros) y Conserjes, motivado por tener una mejor posición frente a la demanda de clientes.
- (3) Alianzas con centros de formación técnica, tales como Duoc e Inacap para carreras como Diseño de ambientes, lo anterior es una alianza clave para dar un foco de “Diseño Atractivo”, lo que es considerado como factor de decisión de los clientes al minuto de comprar.

Para este punto se busca invitar a los alumnos de estas carreras a realizar su práctica profesional dentro de nuestra empresa. De esta forma se espera en el largo plazo la contratación Part time de un diseñador de ambientes, lo que ira de la mano del crecimiento de la empresa y su cumplimiento en las metas de rentabilidad propuestas.

Junto a lo anterior las socias inversoras se capacitarán en cursos de diseño de ambientes y fabricación de muebles, con el fin de hacer propio el Core del negocio, lo anterior a través de cursos, con apoyo del código Sence.

3.1.9 Estructura de Costos

Los costos que se producirían asociados a la fabricación de los productos son: (1) Materiales para fabricación (Inventario, Variable), (2) Pago a Maestro (Mano de Obra, Costo Operacional, Variable) y (3) Transporte (GAV, Variable).

3.2 Análisis Interno

3.2.1 Análisis Foda y sus estrategias

| MATRIZ FODA | FORTALEZAS | | DEBILIDADES | | |
|---------------|---|---|-------------|---|--|
| | 1 | Entregar una solución a la medida de las necesidades del cliente | 1 | Posibilidad de reemplazar el producto con repisas adquiridas en el Retail | |
| | 2 | Entregar una solución en un plazo breve de tiempo | 2 | No ser líder en costos, afecta la demanda. | |
| | 3 | Entregar diseños personalizados de repisas para bodega. | 3 | No existe posición de marca | |
| | 4 | Tener personas idóneas para hacer las repisas según tamaño y diseño | 4 | Bajo conocimiento del servicio en el mercado. | |
| OPORTUNIDADES | | Estrategias FO | | Estrategias DO | |
| 1 | Satisfacer demanda por eficiencia de espacios en Santiago | F1 O1: Generar una solución a la medida del cliente que satisfaga la necesidad de tener espacios distribuidos eficientemente | | D3 D4 O1: Satisfacer la demanda de eficiencia en los espacios, generara un mayor conocimiento del servicio en el mercado (boca en oído), lo que nos dara la posibilidad de concretar un mejor posicionamiento de la marca | |
| 2 | Falta de Maestros y dirección de ellos | F3 y F4: Generar una solución integral (diseños personalizados) en un plazo breve de tiempo, que contenga a los maestros y cubra las faltas de tiempo y conocimiento de los clientes. | | | |
| 3 | Falta de tiempo y habilidades manuales de los clientes | | | | |
| AMENAZAS | | Estrategias FA | | Estrategias DA | |
| 1 | Copia del negocio y perdida de clientes a través de los Maestros | F1 F4 A1 A3: Generar una solución a la medida del cliente, que tenga rentabilidad en el LP por contratar el servicio con nosotros (circulo mi bodeguita y garantía). | | D1 D3 D4 A1 A2: Implementar un sistema de control de gestion de los clientes, junto a la fidelización a la marca y conocimiento continuo del servicio y sus novedades. | |
| 2 | Utilización de la asesoría por parte del cliente para llevarla a cabo de manera propia. | | | | |
| 3 | Horarios de trabajo en comunidades de edificios son limitados y limitan los plazos de repuesta. | | | | |

Fuente: Elaboración propia.

3.2.2 Cadena de Valor

| | | | | | |
|--------------------------------|--|-------------------------|--|---|--|
| ACTIVIDADES DE APOYO | Abastecimiento | | | | |
| | Se requiere un sistema de compra de materiales ligado a la Orden de Compra, junto al reclutamiento de maestros con el conocimiento asociado. | | | | |
| | Desarrollo Tecnológico | | | | |
| | Sistema informático que permita guardar, calendarizar y asignar las Órdenes de Compra. | | | | |
| ACTIVIDADES PRINCIPALES | Recursos Humanos | | | | |
| | Búsqueda de maestros idóneos para trabajar en la empresa. | | | | |
| | Infraestructura de la empresa | | | | |
| | Galpón de características pequeñas. | | | | |
| | Logística Interna | Operaciones | Logística Externa | Marketing y Ventas | Servicios |
| | Calendarización de las Órdenes de Compra, asignación de los RRHH y Compra eficiente de materiales de producción. | Fabricación de repisas. | Adecuación de los RRHH con la calendarización de las órdenes de compra. Entrega de las repisas a clientes | Generación de clientes: Desarrollo Web, volantes, publicidad en murales y boca en boca. Contacto con los clientes post-venta. | Servicios de Post-venta asociado a la garantía del servicio. |

Fuente: Elaboración propia.

3.2.3 Recursos, capacidades y competencias

Este punto detalla los recursos y capacidades funcionales estratégicas con las que contará la empresa, a continuación el detalle de cada una de ellas:

Recursos.

Maestros: proyecto “Mi Bodeguita” deberá contar con maestros, con el Know How asociado a la fabricación de bodegas en tiempos acotados,

Página Web: dentro de las actividades claves se encuentra el contar con un sistema Web, que permita al cliente una cotización rápida, con opción de diseño a la medida de la bodega del cliente.

Capacidades.

Diseño: capacidad de generar diseño atractivo y a la medida de las bodegas de los clientes

Elaboración Rápida: la elaboración de las repisas en las bodegas deberá realizarse de manera rápida y eficaz con el fin de dar una respuesta efectiva al cliente.

Competencias

Club Mi Bodeguita: con el objetivo es generar alianzas con los mismos clientes, con el fin de atraer nuevos clientes a través de programas de referidos o generar una segunda compra del mismo cliente a través de servicios nuevos.

3.2.4 Ventaja Competitiva

A continuación se observa el análisis VRIO con el fin de identificar la habilidad estratégica a nivel de mercado entregue una ventaja competitiva:

| | Competencia Central | Valioso | Raro | Inimitable | Organización | Resultado |
|---|---|---------|------|------------|--------------|--------------------------------|
| 1 | Entregar soluciones rápidas con diseño a la medida de los clientes en sus bodegas | SI | SI | SI | SI | Ventaja competitiva sostenible |

Fuente: Elaboración propia.

Según el análisis VRIO, se determinó que la habilidad estratégica que tiene características de Ventaja Competitiva Sostenible en el tiempo, es: **Entregar soluciones rápidas con diseño a la medida de los clientes en sus bodegas.** Mi Bodeguita logrará distinguirse de la competencia porque permitirá a la empresa entregar los diseños que se trabajarán con los clientes directamente. De esa forma se logrará que los clientes queden satisfechos y factibles de fidelizar.

3.3 Estrategia de Entrada

Es a través de publicidad vía web como página web, Facebook, twitter como también folletos impresos que se dejarán en las consejerías de los edificios para que puedan ser leídos por potenciales clientes. La empresa se diferenciará de sus competidores directos porque entregará además de las repisas en las bodegas, el servicio integral de organizar o reorganizar las bodegas previo inventario realizado por sus dueños antes de poder comenzar a trabajar en la organización según lo solicitado por los consumidores. Lo anterior se ofrecerá ya que existen clientes que tienen sus bodegas colapsadas y deben ser reorganizadas previamente a armar las repisas en su interior.

3.4 Estrategia de Crecimiento

Para tener un crecimiento se deberá captar nuevos clientes (por internet, web, folletos en consejería) y crecer hacia otras comunas y/o regiones del país. En forma paralela se crecerá ofreciendo a los clientes optimización de los espacios dentro de sus departamentos y/o problemas de organización con los cual les entregaríamos el servicio de organización y diseño de muebles a medida para los espacios muertos que pueden ser utilizados.

En forma paralela entregar los folletos en centros médicos especialmente en ginecología para captar a las mujeres embarazadas como consumidores potenciales ya que ellas necesitan ayuda para organizar la habitación del bebé porque no pueden cargar peso y normalmente en el prenatal ven el tema de la habitación del bebé. Posteriormente mantenerlas como clientes para ofrecerles el servicio de cambio de ropa según estación del año ya que el tiempo se hace poco cuando hay un bebe o niños en casa.

Se harán publicaciones en revistas de mujeres para seguir captando a ese grupo que normalmente tienen un problema de espacio en los closet y a las futuras mamás. Pero también captar a las personas con alguna discapacidad (minusválidos, tercera edad, etc.).

Ofrecer el servicio de hacer cavas en las bodegas para todos aquellos clientes que son amantes de los vinos y no tiene espacios en sus departamentos para guardarlos o no tiene las condiciones para ello.

3.5 Estrategia de Salida

Existen varias opciones como la venta de la empresa a los empleados, liquidación de los bienes, mantener la empresa dentro de la familia por lo cual se deberá preparar a alguien de la familia para dejarlo en el cargo (posibles problemas familiares o no tener sucesor dentro de la familia), vender el negocio en el mercado abierto (se debe preparar la empresa para la venta y así obtener el mejor precio), vender a otra empresa, la oferta pública de adquisición (OPA). Se cree que mejor estrategia de salida para éste negocio, al no tener sucesores es liquidar los bienes del negocio, pagar las cuentas y repartir el dinero entre sus socios.

4 PLAN DE OPERACIONES

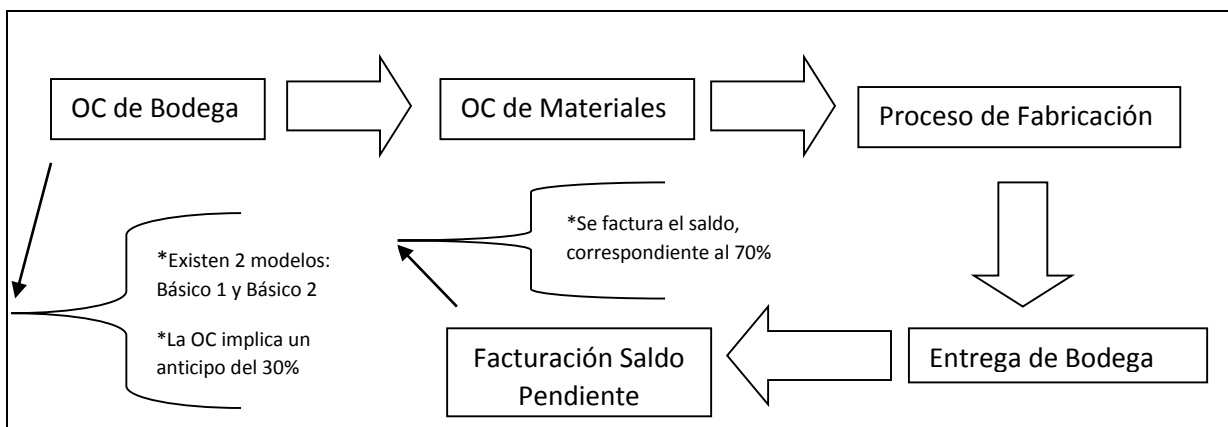
4.1 Estrategia de Operaciones

Es fundamental lograr los objetivos propuestos en el punto 1.1 de la empresa, por lo cual es importante trabajar específicamente en la Cadena de Valor (ver detalles en ítem 3.2.2) en la cual tenemos actividades principales que a través del flujo de procesos es factible de trabajar en orden y asociado a los tiempos planificados para la entrega de los trabajos. Pero además las actividades complementarias o secundarias son necesarias sobre todo a nivel de Recursos Humanos y es buscar una persona idónea para trabajar como maestro. Ésta actividad es clave para la empresa, ya que el maestro será la persona que va a ejecutar los trabajos que pidan los clientes. Además de las repisas que son parte de la optimización de los espacios tenemos el servicio de organización/reorganización de las cosas que las personas tengan en sus bodegas. La calidad del servicio y de los productos entregados (repisas) es fundamental para nosotros ya que de eso dependerá el boca a boca positivo. Una cosa importante de mencionar es el trabajo directo con los clientes, no es fácil ya que siempre quieren cosas que a veces no son factibles por precio o ejecución. El manejo de los clientes es crítico cuando se ofrecen servicios.

4.2 Flujo de Operaciones

En esta parte tenemos un flujo de proceso desde que los clientes aceptan la cotización hasta que se entrega el producto. Este flujo se visualiza a continuación

Flujo de Proceso “Mi Bodeguita”:



Fuente: Elaboración propia.

4.3 Tecnología, procesos, recursos claves y rol de las personas

Tecnología

Será el uso de internet específicamente la creación de una página web en la cual se den a conocer los productos y servicios que ofrece la empresa a todos los clientes. En la página web podrán realizar las cotizaciones de las repisas que quieren como así de los servicios entregados.

Si bien las repisas son estructuras básicas que no requieren una gran tecnología para fabricarlas es fundamental contar con algunos implementos que ayudarán a disminuir el tiempo de fabricación e instalación de ellas que corresponde al taladro con distintos tamaños de brocas.

Por otro lado es fundamental contar con celulares ya que a través de ellos se tomarán las llamadas de futuros clientes que prefieren que se les visite para realzar las cotizaciones in-situ y no vía web.

Se creará el Club MI Bodeguita en la web de la empresa. Dicho club es para todas las personas que hayan contratado nuestros servicios que quieran seguir en contacto con nosotros para ofrecerles otros servicios y/o descuentos.

Procesos

La instalación de las repisas no deberá superar las 48 horas una vez que el cliente acepte la cotización realizada. El flujo de proceso de creación de las repisas esta descrito en el punto 5.2

Se contara con un maestro que realizaría las repisas y las instalaciones de ella a los clientes según lo que ellos pidan y lo que la empresa pueda ofrecerles para sus bodegas. Lo anterior es porque muchas veces los clientes no saben que dentro del servicio pero con un costo extra es factible colocarle puertas a las repisas o hacer mini cavas en las bodegas para las personas que son amates del vino.

Para la empresa será fundamental el contacto directo con los futuros y actuales clientes por lo cual la creación del Club Mi Bodeguita es fundamental para desarrollar ese tema en profundidad, lo mismo el contacto telefónico y vía mail.

Recursos claves y Rol de las personas

Recursos Claves

Maestros: Proyecto “Mi Bodeguita” debe contar con maestros, con el Know How asociado a la fabricación de bodegas en tiempos acotados,

Página Web: Dentro de las actividades claves se encuentra el contar con un sistema Web, que permita al cliente una cotización rápida, con opción de diseño a la medida de la bodega del cliente.

Rol de las Personas

Socios: existen 2 socios que tomarán todas las decisiones referentes a la empresa como por ejemplo: inversiones, políticas corporativas, contratación de empleados, etc. Además los socios uno de ellos será el administrador de Venta/MKT y Operaciones y el otro el administrador de Finanzas y el Representante Lega de la empresa.

Vendedor: serán los mismos socios que realizaran esta función ya que la empresa tendrá una estructura lo más plana posibles para tratar de mantener los costos fijos lo más bajo posible.

Maestro: tener una persona de confianza que sepa trabajar la madera (carpintería) y que sea honrado y trabajador, lo anterior es fundamental para la empresa ya que es uno de nuestros recursos claves del éxito.

Aprendiz: si los socios ven que la demanda es alta y el maestro no logra cubrir todas las cotizaciones contrataran a una persona sin experiencia. Dicha persona trabajarán directamente con el maestro para aprender el oficio y posteriormente dejaron trabajar solo para cubrir zonas que anteriormente no era factible por no tener el personal necesario.

Contador: al inicio de la empresa se contratara los servicios externos de un contador para que realice la contabilidad de la empresa

4.4 Ubicación geográfica (oficinas, bodegas y punto de venta)

La empresa estará ubicada en la región metropolitana específicamente en el Gran Santiago. Se contratarán los servicios de oficina virtuales para evitar dar la dirección de alguno de los socios para el inicio de actividades.

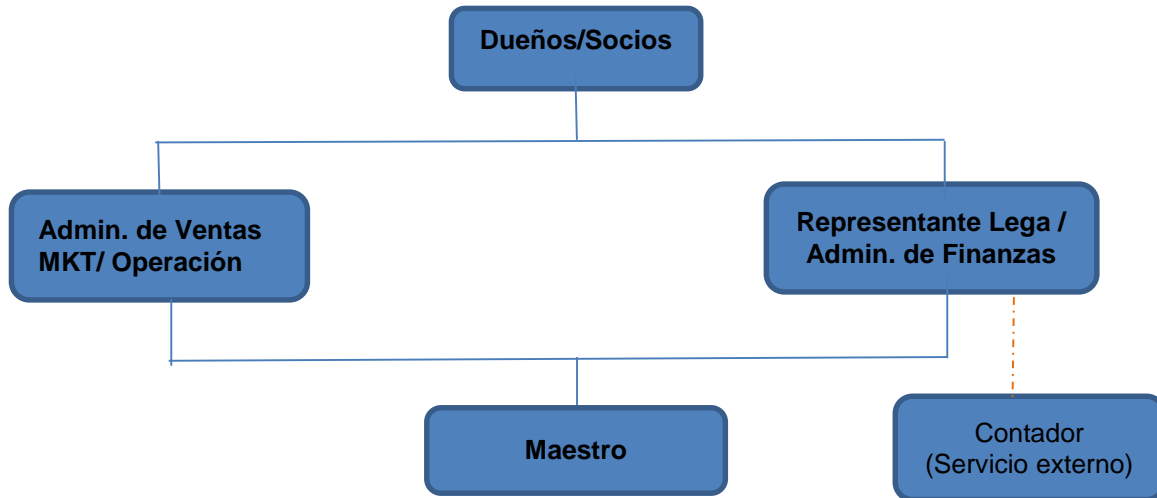
En un inicio tendremos que ocupar la bodega particular de uno de los socios para evitar aumentar los gastos.

Punto de venta no tendremos ya que el tipo de productos y servicios que ofreceremos no requiere puntos de ventas instalados.

5 GESTIÓN DE PERSONAS

5.1 Estructura organizacional

La empresa tendrá una estructura organizacional lo más plana posible, para mantener los costos fijos bajos. Por lo cual el diagrama organizacional es el siguiente:



Los cargos de gerencia serán ocupados por los mismos 2 socios de la empresa pero ellos deberán hacer de todo al inicio de la empresa ya que no existirán más personas para desempeñar las funciones de vendedores. Como se está iniciando recién no es factible de pagar los sueldos de los administradores por lo cual ellos no tendrán compensaciones. Además los socios deberán trabajar directamente con el maestro y los clientes.

El contador será un servicio externo que se contratara para evitar pagar un sueldo más y de esa manera mantener los costos fijos lo más bajos posibles.

5.2 Determinar dotación y sus características

La cantidad de personas al inicio de la empresa serian de 3 personas de las cuales 2 personas corresponderán a los socios y el tercero al maestro. Si existieran una gran demanda en la cual justificara un segundo maestro se podrá contratar a un aprendiz.

1. **Dueños/Socios:** corresponden solo a 2 personas que darán inicio a la empresa y tomaran en conjunto las decisiones de la empresa como contratación de maestros que es un factor clave en el negocio. Son los responsables de todas las directrices y políticas corporativas de la empresa.

2. **Representante legal y Gerente de Finanzas:** cargo que ser asumido por uno de los socios que es un Ingeniero Comercial. El perfil deberá ser con inclinación en las finanzas pero a su vez será el representante legal de la empresa ya que es fundamental a la hora de la constitución de ella. Este cargo tendrá la función de la administración de la empresa. Vera el tema de la compra de los materiales para lo que los clientes solicitan.
3. **Gerente de Ventas/MKT/Operaciones:** cargo que será asumido por uno de los socios que es un Químico Farmacéutico con MBA. El perfil deberá ser con inclinación a las ventas y marketing. El cargo tendrá un trato directo con los clientes para dar a conocer los productos y servicios de la empresa. Trabajaré directamente con el maestro para entregarle lo que los clientes solicitan y en los plazos estipulados.
4. **Maestro:** persona que tenga habilidades en la carpintería, ser honesto, trabajador. Si la persona es extranjera deberá contar con los papeles que acrediten que puede trabajar en Chile.
5. **Aprendiz:** persona que quiera trabajar y sea honrado. Si la persona es extranjera deberá contar con los papeles que acrediten que puede trabajar en Chile. Este cargo es si la empresa tiene una alta demanda de aquí a 3 años.
6. **Contador:** será un servicio externo.

5.3 Incentivos y compensaciones

Se verá según lo que se detalla en la siguiente tabla:

| Estrategia de Incentivos y Compensaciones | Maestro | Gerente de Finanzas/Operaciones | Gerente Ventas /MKT |
|---|---------|---------------------------------|---------------------|
| Remuneración base | ✓ | X | X |
| Recompensa no monetaria | ✓ | ✓ | ✓ |
| Remuneración variable | X | ✓ | ✓ |
| Bono de vacaciones | ✓ | ✓ | ✓ |
| Bono de fiestas Patrias y Navidad | ✓ | ✓ | ✓ |

Simbología: Si = ✓

No= X

Todas las remuneraciones base serán ajustadas cada año según IPC del año anterior.

Remuneraciones variables se consideran como un porcentaje de la venta, no superior al 2%, después del 1 año de funcionamiento antes no es posible ya que la empresa es nueva y requiere capital para poder comenzar y mantenerse en funcionamiento.

Plan mi maestro mi socio: para poder lograr una fidelización del maestro y evitar la fuga de éstos y por ende que sean posibles competidores del emprendimiento. Se decidió agregar un plan en la cual el maestro pase a ser socio (minoritario) de la empresa. Por lo anterior el maestro tendrá acceso a un 1% de la propiedad de la empresa, es decir, al año 1 el maestro tendrá acceso a una utilidad nominal de \$148.000, al año 2 tendrá \$284.000 hasta llegar al año 5 donde lograrán alcanzar los \$330.000 anuales.

Lo anterior hará que el maestro sienta que pertenece a algo y que la empresa es parte de él por lo cual tenderá a cuidarlo y a trabajar por él. Ahora la obtención de las acciones de la empresa se dará al maestro según su desempeño laboral, ver cómo trabaja con mujeres como jefas y ver si realmente le gusta la empresa y la quiera (ver anexo 19). Todo lo anterior tendrá un plazo de 1 año para poder visualizar si efectivamente el maestro logra lo propuesto anteriormente.

En la medición del desempeño deberán tener un 100% logrado en todos los objetivos para lograr obtener el 1% de participación de la empresa.

5.4 Equipo Gestor

Será compuesto por 2 personas que además son los socios de la empresa, de los cuales se adjunta CV en Anexo 19. La empresa se formará por la necesidad de optimizar los espacios de las bodegas. Éste equipo trabajara para formar la empresa a nivel legal como una empresa de responsabilidad limitada según dispuesto en la ley 3.918. En éste tipo de empresas la declaración de que la responsabilidad personal de los socios queda limitada a sus aportes o a la suma que a más de éstos se indique. ⁽¹⁰⁾

6 PLAN FINANCIERO

6.1 Tabla de Supuestos

| Supuestos de Proyección del negocio años 2016 al 2020 | | | | | |
|---|--------|-------|-------|-------|-------|
| | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
| Tasas de Crecimiento de los ingresos (%) | 0% | 191% | 6% | 6% | 6% |
| Costo de Venta (% ventas) | 53,8% | 53,8% | 53,8% | 53,8% | 53,8% |
| Gasto de Administración (% ventas) | 15,1% | 15,1% | 15,1% | 15,1% | 15,1% |
| Depreciación (en M\$) | 743 | 743 | 743 | 743 | 743 |
| Capex (% de Depreciación) | 50% | 50% | 50% | 50% | 50% |
| Inversión en Activo Fijo (en M\$) | -3.683 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Inversión en Capital de Trabajo (en días de venta) | 27 | 27 | 27 | 27 | 27 |
| Impuestos | 24% | 25% | 27% | 27% | 27% |
| IPC | 4% | 4% | 4% | 4% | 4% |

A partir de 2021, no se considera crecimiento en las ventas.

Fuente: Elaboración propia

| Costo de Venta | |
|--|---------------|
| Tornillos percutores \$ | 12.100 |
| Listones \$ | 10.000 |
| Plancha \$ | 11.250 |
| Tachuelas \$ | 990 |
| Pago Maestro \$ | 19.500 |
| Total para fabricar 1 Bodega \$ | 53.840 |
| Total para 650 Bodegas M\$ | 34.996 |
| Costo para una bodega basica de 1 Repisa de 4 niveles | |

Fuente: Elaboración propia

| GAV | | 4,2% de la venta |
|---------------------|--------------|------------------|
| MKT M\$ | 2.730 | |
| Bencina y otros M\$ | 3.250 | |
| Oficina Virtual M\$ | 3.480 | |
| Electricidad M\$ | 360 | |
| TOTAL M\$ | 9.820 | |

Fuente: Elaboración propia

6.2 Estimación de Ingresos

Para calcular la estimación de ingresos ver punto 4.3.1, donde se estimó una demanda total de MM\$124, ésta tendrá los siguientes sustentos:

Sustentos de Crecimiento

- 1.- La Demanda total estimada es de MM\$124, se espera abarcar en el primer año MM\$65 (52%)
- 2.- Para el segundo año se espera abarcar la totalidad de la demanda estimada
- 3.- Para el tercer año se espera un crecimiento del 6% basado en un intensivo plan de MKT
- 4.- Para sexto año en adelante se estima a crecimiento cero en la demanda

Fuente: Elaboración propia

Estos supuestos generan la siguiente estimación a 6 años plazo:

| ESTIMACIÓN DE INGRESOS | | | | | | | |
|-------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| | Periodo 2015 | Periodo 2016 | Periodo 2017 | Periodo 2018 | Periodo 2019 | Periodo 2020 | Periodo 2021 |
| | Año Cero | Primer Año | Segundo Año | Tercer Año | Cuarto Año | Quinto Año | Sexto Año |
| Crecimiento por Periodo | 0% | 0% | 190,8% | 6% | 6% | 6% | 0% |
| Ingresos M\$ | 0 | 65.000 | 124.000 | 131.440 | 139.326 | 147.686 | 147.686 |

Fuente: Elaboración propia

6.3 Estado de Resultado

A continuación estado de resultado para periodo 2016

| ESTADO DE RESULTADO | | | | | | | | | | | |
|------------------------|---------------|--------------|---------------|--------------|---------------|--------------|---------------|--------------|---------------|--------------|--|
| | dic-16 | | dic-17 | | dic-18 | | dic-19 | | dic-20 | | |
| | M\$ | % | M\$ | % | M\$ | % | M\$ | % | M\$ | % | |
| Ingresos | 65.000 | | 124.000 | | 131.440 | | 139.326 | | 147.686 | | |
| Costo de Venta | 34.996 | 53,8% | 66.712 | 53,8% | 70.715 | 53,8% | 74.958 | 53,8% | 79.455 | 53,8% | |
| Margen Bruto | 30.004 | 46,2% | 57.288 | 46,2% | 60.725 | 46,2% | 64.369 | 46,2% | 68.231 | 46,2% | |
| GAV | 9.820 | 15,1% | 18.724 | 15,1% | 19.847 | 15,1% | 21.038 | 15,1% | 22.301 | 15,1% | |
| Depreciación | 743 | 1% | 743 | 1% | 743 | 1% | 743 | 1% | 743 | 1% | |
| Margen Operacional | 19.441 | 29,9% | 37.821 | 30,5% | 40.135 | 30,5% | 42.587 | 30,6% | 45.187 | 30,6% | |
| Otros Ingresos/Egresos | 0 | | 0 | | 0 | | 0 | | 0 | | |
| Gastos Financieros | 0 | | 0 | | 0 | | 0 | | 0 | | |
| Impuesto a la Renta | 4.666 | | 9.455 | | 10.836 | | 11.499 | | 12.200 | | |
| Utilidad Final | 14.775 | 22,7% | 28.366 | 22,9% | 29.298 | 22,3% | 31.089 | 22,3% | 32.987 | 22,3% | |
| Ebitda | 20.184 | 31,1% | 38.564 | 31,1% | 40.878 | 31,1% | 43.331 | 31,1% | 45.930 | 31,1% | |

Fuente: Elaboración propia

6.4 Flujo de Caja

| M\$ | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021-00 |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Ingresos de actividades ordinarias | 0 | 65.000 | 124.000 | 131.440 | 139.326 | 147.686 | 147.686 |
| Costo de ventas | | -34.970 | -66.712 | -70.715 | -74.958 | -79.455 | -79.455 |
| Ganancia bruta | | 30.030 | 57.288 | 60.725 | 64.369 | 68.231 | 68.231 |
| Gasto de administración | | -9.815 | -18.724 | -19.847 | -21.038 | -22.301 | -22.301 |
| Costos financieros | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Ganancia (pérdida), antes de impuestos | | 20.215 | 38.564 | 40.878 | 43.331 | 45.930 | 45.930 |
| Gasto por impuestos a las ganancias (Según incremento indicado en SII) | | -4.852 | -9.641 | -11.037 | -11.699 | -12.401 | -12.401 |
| Ganancia (pérdida) | 0 | 15.363 | 28.923 | 29.841 | 31.631 | 33.529 | 33.529 |
| AJUSTES | | | | | | | |
| Depreciación | | 743 | 743 | 743 | 743 | 743 | 743 |
| Costos financieros | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| FLUJO DE CAJA BRUTO | | 16.107 | 29.666 | 30.584 | 32.375 | 34.272 | 34.272 |
| Inversión en Reposición | | -372 | -372 | -372 | -372 | -372 | -372 |
| Inversión en Nuevo Activo Fijo | | -3.683 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Inversión en Capital de Trabajo | | -4.425 | -558 | -591 | -627 | 0 | 0 |
| FLUJO DE CAJA LIBRE | | 7.627 | 28.737 | 29.621 | 31.376 | 33.901 | 33.901 |
| Inversión Inicial | -3.683 | | | | | | |
| K de T | -847 | | | | | | |
| FLUJO DE CAJA LIBRE | -4.530 | 7.627 | 28.737 | 29.621 | 31.376 | 33.901 | |
| Valor de la Empresa por flujos de caja descontados en M\$ | 85.806 | | | | | | |

Fuente: Elaboración propia

6.5 Balance

| BALANCE | | | | | |
|---------------------------------|--------------|-------------|---------------------------|--------------|-------------|
| <i>Cifras en miles de pesos</i> | | | | | |
| Mi Bodeguita | | | | | |
| dic-16 | | % | | % | |
| Caja | 210 | 3% | Banco CP | 0 | 0% |
| CxC | 3.611 | 48% | Proveedores | 0 | |
| Existencias | 434 | 6% | Otros | 0 | |
| Deud Varios | 0 | | Banco LP | 0 | |
| Activo Fijo | 3.283 | 44% | Otros LP | 0 | |
| Otros | 0 | | Pasivo | 0 | 0% |
| | | | Patrimonio | 7.538 | 100% |
| Activos | 7.538 | 100% | Pasivo+ Patrimonio | 7.538 | 100% |
| | | | Permanencias CxC | 20 | |
| | | | Permanencias CxP | 0 | |
| | | | Permanencias Inv | 7 | |

Fuente: Elaboración propia

6.6 Requerimientos de Capital

6.6.1 Inversión en Activo Fijo

| INVERSIÓN EN ACTIVO FIJO Y DEPRECIACIÓN ANUAL DE ACTIVO FIJO | | | | |
|--|------------------|------------------------|------------------|------------------------------|
| <i>Activo Fijo</i> | <i>Vida Util</i> | <i>Años Residuales</i> | <i>Monto \$</i> | <i>Depreciación Anual \$</i> |
| Serrucho | 5 | 5 | 14.490 | 2.898 |
| Martillo | 5 | 5 | 7.790 | 1.558 |
| Taladro | 5 | 5 | 57.990 | 11.598 |
| Alargador | 5 | 5 | 3.000 | 600 |
| Camioneta Usada 2010 | 10 | 5 | 3.200.000 | 640.000 |
| Computadora | 5 | 5 | 300.000 | 60.000 |
| Impresora | 5 | 5 | 50.000 | 10.000 |
| Celular | 3 | 3 | 50.000 | 16.667 |
| TOTAL | | | 3.683.270 | 743.321 |
| TOTAL M\$ | | | 3.683 | 743 |

Fuente: Elaboración propia

6.6.2 Capital de Trabajo

El capital de trabajo es considerado como el déficit operacional en periodo 1, el que corresponde a M\$847, posterior al periodo uno, es decir, desde periodo 2017, el capital de trabajo se considerará contablemente según tabla a continuación:

| M\$ | Necesidades de Capital de Trabajo | | | | | |
|--|-----------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
| Ventas | 65.000 | 124.000 | 131.440 | 139.326 | 147.686 | 147.686 |
| Capital de Trabajo | 4.425 | 558 | 591 | 627 | 0 | 0 |
| Para Capital de Trabajo se consideran 27 días de venta (Suma: Permanencias de CxC, Permanencias de I, Permanencias de CxP) | | | | | | |

6.6.3 Déficit Operacional

Proyecto “Mi Bodeguita” presenta Déficit Operacional por M\$847.

| DÉFICIT OPERACIONAL | | | | | | | | | | | | | |
|---------------------|-------------------------|------------|------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| M\$ | Periodo 2016/Primer Año | | | | | | | | | | | | TOTAL |
| | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre | |
| Ingreso M\$ | 800 | 1.600 | 2.000 | 3.000 | 4.000 | 5.000 | 5.900 | 6.800 | 7.900 | 8.800 | 9.200 | 10.000 | 65.000 |
| Arriendo M\$ | 290 | 290 | 290 | 290 | 290 | 290 | 290 | 290 | 290 | 290 | 290 | 290 | 3.480 |
| Sueldos | 1.056 | 1.056 | 1.056 | 1.056 | 1.056 | 1.056 | 1.056 | 1.056 | 1.056 | 1.056 | 1.056 | 1.056 | 12.675 |
| Electricidad M\$ | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 360 |
| Bencina M\$ | 271 | 271 | 271 | 271 | 271 | 271 | 271 | 271 | 271 | 271 | 271 | 271 | 3.250 |
| TOTAL | -847 | -47 | 353 | 1.353 | 2.353 | 3.353 | 4.253 | 5.153 | 6.253 | 7.153 | 7.553 | 8.353 | 45.235 |
| Bodegas Fabricadas | 8 | 16 | 20 | 30 | 40 | 50 | 59 | 68 | 79 | 88 | 92 | 100 | 650 |

6.7 Evaluación Financiera del Proyecto

6.7.1 Tasa de Descuento

| Tasa de Costo de Capital | |
|--|---------------|
| Tasa Libre de Riesgo (BCU-5) | 4,09% |
| Premio por Riesgo de Mercado* | 3,70% |
| Beta del Negocio** | 1,29 |
| Costo de la Deuda | 0,0% |
| Beta de la Deuda | 0,0 |
| Nivel de Endeudamiento (B/P) | 0,0 |
| Nivel de Endeudamiento (B/V) | 0% |
| Beta de la Acción | 1,2900 |
| Tasa de Impuestos | 22,5% |
| Premio por Liquidez*** | 3,00% |
| Costo Patrimonial | 11,86% |
| Costo de Capital | 11,86% |
| <p>*http://www.bcentral.cl/estudios/documentos-trabajo/pdf/dtbc617.pdf **http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html ***Supuesto: Premio por liquidez de 3%</p> | |

Fuente: Elaboración propia

6.7.2 Valor Residual o Terminal

| M\$ | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021-00 |
|--|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|---------------|
| Ingresos de actividades ordinarias | 0 | 65.000 | 124.000 | 131.440 | 139.326 | 147.686 | 147.686 |
| Costo de ventas | | -34.970 | -66.712 | -70.715 | -74.958 | -79.455 | -79.455 |
| Ganancia bruta | | 30.030 | 57.288 | 60.725 | 64.369 | 68.231 | 68.231 |
| Gasto de administración | | -9.815 | -18.724 | -19.847 | -21.038 | -22.301 | -22.301 |
| Costos financieros | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Ganancia (pérdida), antes de impuestos | | 20.215 | 38.564 | 40.878 | 43.331 | 45.930 | 45.930 |
| Gasto por impuestos a las ganancias (Según incremento indicado en SII) | | -4.852 | -9.641 | -11.037 | -11.699 | -12.401 | -12.401 |
| Ganancia (pérdida) | 0 | 15.363 | 28.923 | 29.841 | 31.631 | 33.529 | 33.529 |
| AJUSTES | | | | | | | |
| Depreciación | | 743 | 743 | 743 | 743 | 743 | 743 |
| Costos financieros | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| FLUJO DE CAJA BRUTO | | 16.107 | 29.666 | 30.584 | 32.375 | 34.272 | 34.272 |
| Inversión en Reposición | | -372 | -372 | -372 | -372 | -372 | -372 |
| Inversión en Nuevo Activo Fijo | | -3.683 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Inversión en Capital de Trabajo | | -4.425 | -558 | -591 | -627 | 0 | 0 |
| FLUJO DE CAJA LIBRE | | 7.627 | 28.737 | 29.621 | 31.376 | 33.901 | 33.901 |
| VALOR TERMINAL (Sin crecimiento) | | | | | | 285.769 | |
| Inversión Inicial | -3.683 | | | | | | |
| K de T | -847 | | | | | | |
| FLUJO DE CAJA LIBRE + VALOR TERMINAL | -4.530 | 7.627 | 28.737 | 29.621 | 31.376 | 319.670 | |
| Valor de la Empresa por flujos de caja descontados en M\$ | 248.954 | | | | | | |

Fuente: Elaboración propia

Por tanto en valor Terminal es de M\$412.971.

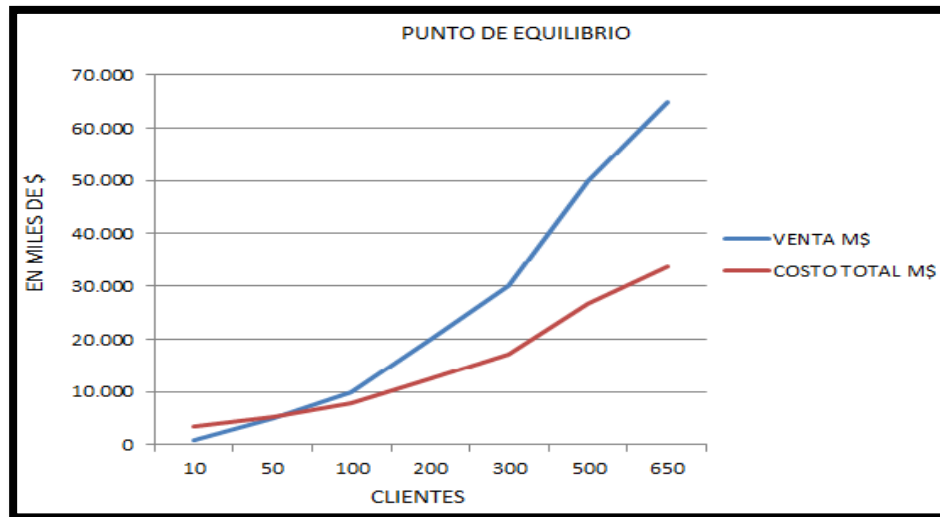
6.7.3 VAN, TIR, ROI

| | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|----------------|------------------|-------|--------|--------|--------|--------|
| | -4.530 | 7.627 | 28.737 | 29.621 | 31.376 | 33.901 |
| VAN M\$ | \$ 88.877 | | | | | |
| TIR | 289% | | | | | |
| ROA | 186% | | | | | |

Fuente: Elaboración propia

6.7.4 Punto de Equilibrio

A través del punto de equilibrio se logra en torno a los 80 clientes, contratando el servicio de fabricación de 1 bodega básica por cliente a un precio de M\$100 por bodega fabricada.



Fuente: Elaboración propia

6.7.5 Ratios Financieros Relevantes

A continuación ratios relevantes de proyecto Mi Bodeguita:

| RATIOS FINANCIEROS RELEVANTES | | | | | |
|-------------------------------|------|------|------|------|------|
| | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
| Leverage | 0 | 0 | 0,5 | 0,5 | 0,5 |
| Liquidez | 0 | 0 | 1,2 | 1,2 | 1,2 |
| Margen Operacional | 30% | 30% | 30% | 30% | 30% |
| Ebitda | 31% | 31% | 31% | 31% | 31% |
| Utilidad final | 23% | 23% | 23% | 23% | 23% |

Fuente: Elaboración propia

6.7.6 Estructura de Financiamiento

A nivel de estructura, el financiamiento, será asociado al corto plazos, con líneas para capital de trabajo, la anterior estructura considerada hasta periodo 2020.

6.7.7 Análisis de Sensibilidad

| ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD | | | | | | | | | | |
|----------------------------------|---------------|-------|--------------|-------|-------------|-------|------------|-------|-----------|-------|
| M\$ | 2016 | % | 2017 | % | 2018 | % | 2019 | % | 2020 | % |
| Ventas | 65.000 | | 45.500 | -30% | 22.750 | -50% | 4.550 | -80% | 455 | -90% |
| N° Bodegas Fabricadas (Q) | 650 | | 455 | | 228 | | 46 | | 5 | |
| Costo de venta | 34.970 | 53,8% | 24.479 | 53,8% | 12.240 | 53,8% | 2.448 | 53,8% | 245 | 53,8% |
| GAV | 9.815 | 15,1% | 6.871 | 15,1% | 3.435 | 15,1% | 687 | 15,1% | 69 | 15,1% |
| Despreciación (1% de la venta) | 650 | 1% | 455 | 1% | 228 | 1% | 46 | 1% | 5 | 1% |
| Margen Operacional | 19.565 | 30% | 13.696 | 21% | 6.848 | 21% | 1.370 | 21% | 137 | 21% |
| Impuesto | -4.696 | | -3.424 | | -1.849 | | -370 | | -37 | |
| Utilidad Final | 10.374 | | 7.166 | | 3488 | | 698 | | 70 | |

Fuente: Elaboración propia

6.7.8 Oferta para el Inversionista

Cabe considerar que al ser un emprendimiento con ventas en el primer año por M\$65.000 y el segundo año con ventas por M\$124.000, cae en la clasificación de Pyme según la clasificación de SII, no se considera en un horizonte de 5 años la necesidad de emitir acciones, si se considera el ofrecimiento a los nuevos inversionistas de participar en el 30% del capital pagado, monto que asciende a los M\$2.261, considerando que el 70% restante lo aportan las socias principales, con lo anterior el inversionistas tendrá derecho al 30% de la utilidad final del negocio.

6.7.9 Aumento de capital

No se consideran aumentos de capital en un horizonte de 5 años, sólo al principio se considera un capital pagado por parte del inversionista del 30% (M\$2.261) del total del patrimonio pagado.

6.7.10 Estructura societaria

En el caso del ingreso de inversionistas ángeles al proyecto, la estructura propietaria queda de la siguiente manera:

| % Participación | |
|---------------------|-----|
| Emprendedora 1 | 35% |
| Emprendedora 2 | 35% |
| Inversionista Angel | 30% |

Fuente: Elaboración propia

6.7.11 VAN y TIR para el inversionista

En el caso del ingreso de inversionistas ángeles al proyecto, al hacer su ingreso al principio del proyecto participan con la misma Tir que los emprendedores del 198%. Para el caso del Van los inversionistas ángeles tienen acceso al 30% del Van total, es decir, a M\$32.166.

7 RIESGOS CRÍTICOS

| Riesgos internos/externos | Plan de mitigación |
|--|---|
| Renuncia del maestro una vez que conozca el negocio y por ende cree su propia empresa y pase a ser uno de nuestros competidores. | Entregar capacitaciones a los maestros, buen trato, dar beneficios a los trabajadores en la medida que la empresa pueda sostenerlos. Además ver la posibilidad de ascenso dentro de la misma empresa para tratar en lo posible de evitar la partida del maestro |
| Problemas internos entre los socios que se transformen en separación de ellos y por ende la disolución de la empresa. | Tener reuniones periódicas entre los socios para solucionar cualquier problema interno y no permitir que personas externas influyan en la sociedad |
| Tener una conducción financiera deficiente | Tener personal calificado a nivel contable y financiero, pero estar controlando la contabilidad en forma semanal y/o mensual |
| Como cualquier empresa está el problema de no generar demanda suficiente para lograr mantener la empresa a flote. | Trabajar fuertemente a nivel de publicidad para lograr crear una demanda entre los clientes/consumidores. |
| Tener una crisis económica en el país específicamente una recesión que impida que las personas compren nuestros productos y/o servicios. | Evitar el endeudamiento excesivo de la empresa para evitar en lo posible la quiebra y tratar de tener un nivel de ahorro para lograr superar la crisis económica en lo más posible. |
| Reforma laboral: que haga que los trabajadores puedan tener poder sindical que logre que las pymes quiebren. Además pagar altos impuestos al estado por parte de las pymes y la rentabilidad baje o no se tenga. | Saber negociar con los sindicatos para evitar huelgas. A nivel de impuestos nada que hacer |
| Los clientes disconformes que realicen una publicidad negativa en los medios digitales (Facebook, Google, Twitter) | Dar soluciones integrales y rápidos a los problemas de los clientes para evitar tener clientes disconformes |

8 PROPUESTA INVERSIONISTA (CONCLUSIONES)

Finalmente, Mi Bodeguita invita a los inversionistas a considerar éste proyecto basado en el servicio a viviendas, como una oportunidad rentable de negocio, que maneja Ratios, Van y Tir altamente atractivos, en comparación a las tasas de retorno que puede obtener el inversionista en valores negociables u otro activo líquido, considerando la baja en la tasa de interés y las expectativas de mantenerse baja en el mediano plazo. Junto a lo anterior los riesgos asociados son acotados, considerando la modalidad de fabricación a pedido, con lo que factores como permanencia del inventario se mantienen controlados en torno a los 7 días. La modalidad de cobro (contado, Tarjeta de Crédito, Débito y Transferencia), disminuye en torno a cero los niveles de incobrabilidad en cuentas por cobrar que, considerando sustentan el 48% del patrimonio de la empresa y es la base del flujo de caja de la empresa, mitiga uno de los principales riesgos financieros

Otro punto importante a destacar son los márgenes que se le exigen al proyecto, que son del 30% para el margen operacional, lo anterior basado en una estructura liviana, que evite amplios organigramas y arriendos que engrosen los GAV, y considerando que el leverage objetivo es del 0,5x que deriva en Gastos financieros de 1 a 2 puntos porcentuales, se obtienen utilidades de última línea en torno a los 23 puntos porcentuales, lo que hace altamente atractivo el proyecto Mi Bodeguita.

Es importante de mencionar que no se requiere de un gran capital para iniciar la empresa para hacer las repisas y vender los servicios. Es fundamental tener en cuenta que la venta de servicios hace que no se requiera una gran inversión y los costos fijos son bajos ya que no es necesario tener una gran infraestructura para atender a los clientes. Actualmente en Chile el negocio de vender servicios es rentable ya que las personas no quieren hacer las cosas en casa y prefieren pagar por ellos y consideremos que en éste país las horas laborales son largas y el cansancio de las personas al llegar al hogar hace que el nicho que hemos elegido es atractivo.

Para concluir, es importante considerar la falta de suelo en el Gran Santiago lo que en el tiempo se volverá más crítico aun, lo que no impide el incremento de la población en la ciudad, esto deriva en una demanda constante por espacios con altos niveles de eficiencia, lo que en el tiempo es el motor que mantiene la demanda por los servicios entregados por Mi

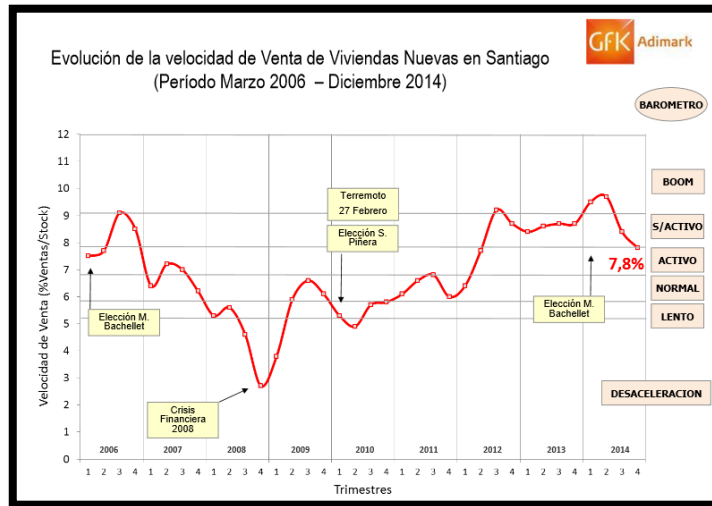
Bodeguita, y nos permite invitar a los inversionistas a tomar los riesgos y beneficios de este proyecto.

9 BIBLIOGRAFÍAS

1. <http://4w.sercotec.cl/>
2. <http://www.corfo.cl/programas-y-concursos/programas/concurso-capital-semilla>
3. http://www.bcentral.cl/estadisticas-economicas/series-indicadores/index_erd.htm
4. RepisasOK: <http://www.repisasok.cl/>
5. Repisas económicas : <http://www.repisaseconomicas.cl>
6. Repisas express: <http://www.repisalexpress.cl>
7. Easy <http://www.easy.cl/libreros-repisas>
8. Homy: <http://www.sodimac.cl/sodimac-homy>
9. Sodimac: <http://www.sodimac.cl>
10. <http://www.sii.cl/pagina/jurisprudencia/ley3.918.htm>
11. Kotler Keller, "Dirección de Marketing", Decimocuarta Edición, 2012, México, Editorial Pearson.
12. Carlos Maquieira, "Finanzas Corporativas ", Tercera Edición, 2014, Chile, Editorial Andres Bello.
13. Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, "Generación de modelos de negocio", Undecima Edición, 2014, España, Editorial Egedsa.
14. http://www.tusclicks.cl/googleadwords/ad/?gclid=Cj0KEQjw6cCuBRCh4KrGoJ6LoboBEiQAwzYsdNgkYuvD-epraASWDZ-89o_yORhrD8TsU-iymf8tXLoaAml68P8HAQ.
15. <https://www.facebook.com/business/learn/how-much-facebook-ads-cost/>

10 ANEXOS

Anexo 1, Evolución de la velocidad de venta de Viviendas Nuevas de Santiago



Fuente: Adimark

Anexo 2: Encuesta N°1

A.- ¿Tienes organizada tu bodega? Resp: Si/No

**B.- ¿Contrataría el servicio de una empresa que se dedique a organizar la bodega?,
¿Por qué? Resp. Si/No. Explicación.**

C.- ¿Aceptaría un tiempo de entrega de la bodega organizada en 48 horas?

Anexo 3: Análisis PESTEL:

Político: Actualmente en Chile estamos frente a una desconfianza política, debido a las grandes reformas que el actual gobierno quiere implementar como por ejemplo: la Educacional y próximamente entrara a la discusión una Reforma Laboral.

Económico: tenemos una contracción de la economía, producto del clima de reformas que el gobierno ha comenzado (tributaria) y las que tiene programadas. Actualmente tenemos una tasa de desocupación actual acumulado desde Enero a Abril del 2014 es de 6,4% (1) debido a la desconfianza que ha provocado la reforma tributaria a nivel empresarial. Si acotamos más aun la tasa de desempleo a nivel del gran Santiago (comunas de Providencia, Puente Alto y San Bernardo) tenemos que entre los meses tomados que son Marzo, Junio y Septiembre del 2014 con un promedio de 6,2%. (2). A pesar de lo anterior se debe comentar que el riesgo Soberano asociado a la deuda de Chile de LP en moneda extranjera es AA- (A2 clasificación SBIF), lo que nos habla de una economía estable en LP. La nueva reforma tributaria no estaría afectando solo a las pequeñas empresas pero si a las personas naturales por pago del IVA por compra de inmuebles (casa y departamentos).

Legal: Actualmente tenemos un Gobierno que a través de SERCOTEC, apoya a los emprendimientos, micro y pequeñas empresas (1). Capital semilla entregado por el Gobierno que tiene el objetivo del programa es apoyar a emprendedores(as) en el desarrollo de sus proyectos de negocios de alto potencial de crecimiento, mediante el cofinanciamiento de actividades para la creación y puesta en marcha de sus emprendimientos (2).

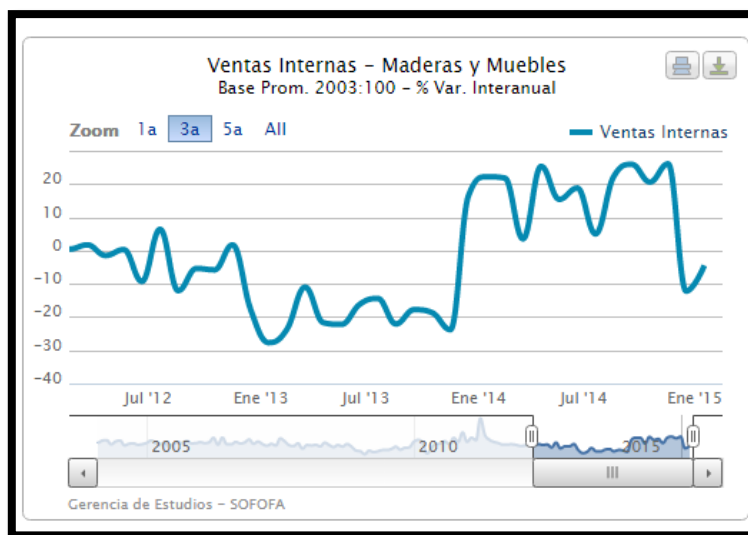
Social: Actualmente la sociedad está sometida a un mayor estrés, junto a una escasez de tiempo constante, lo que se torna favorable a nuestro proyecto. Junto a esto se observa una alta concentración de vivienda en departamentos en el Gran Santiago. Lo anterior se traduce a una disposición mayor a pagar por parte de los clientes por un servicio aduciendo a la falta de tiempo o cansancio.

Tecnológico: actualmente el acceso a la tecnología como internet y el Tablet es superior con lo cual muchas personas pueden ver que quieren y comprar todo vía internet. Esto nos beneficia como compañía, ya que es una de las vías por la que nos anunciaremos.

Ecológico: el Gobierno actual, en línea con las tendencias mundiales, ha tomado la protección del medio ambiental como una variable destacada. Esto se traduce en una disminución de aprobaciones a proyectos con emisiones contaminantes, por ejemplo los

proyectos de minería. Al ser la madera una materia prima asociada a los bosques, eventos como incendios forestales, en el centro y sur de Chile, son un impacto considerable. A pesar de lo anterior y de la constancia de estos eventos, se debe mencionar que la industria de la madera ha logrado mitigar este riesgo operacional de manera sólida a través de tiempo.

Anexo 4: Ventas Internas – Maderas y Muebles



Fuente: Sofofa

Anexo 5: Análisis Porter.

a.- Amenaza de nuevos competidores: (Media-Alta).

No requiere de un gran capital para entrar al negocio por lo cual la amenaza de nuevos competidores es alta. Pero al irnos al detalle y específicamente al nicho que vamos a trabajar el proyecto tiene una barrera de entrada media ya que no todas las personas están dispuestas a entrar en un rubro en la cual involucra maestros, debido a la dificultad de manejar el recurso humano “Maestros”, siendo relevantes factores como: cumplimiento de tiempos acordados y Honradez.

b.- Poder de negociación de los proveedores: (Baja)

Como proveedores de maderas en Santiago tenemos a ferreterías independientes y empresas del Retail, que tiene un poder negociador bajo por la alta competencia, pero al rentabilizar por volumen, la posibilidad de disminuir costos va de la mano de los volúmenes del costo de venta. Lo anterior, en un inicio puede considerarse como bajo nivel de negociación asociado a los niveles iniciales moderados de venta de una Pyme y que hay muchos proveedores para comprar de materiales.

c.- Poder de negociación con los compradores: (Media).

Si, lo vemos del punto de vista de los compradores son los que tienen el poder de decidir si prefieren hacer las repisas o muebles ellos mismos o pagar por ello, pero no pueden negociar los precios dados por el retail o ferreterías ya que son los establecidos ya que no mantienen un volumen de compra con el que puedan manejar el precio. A pesar de esto, manejan a quien van a contratar para que les haga los muebles de su bodega y/o departamento según el presupuesto que tienen planeado gastar en el tema.

d.- Amenaza de los sustitutos: (Alta)

La amenaza de los sustitutos es alta que ya que existe la factibilidad de cambiarse a los competidores y eso va a depender del cliente.

Tenemos sustitutos de nuestros productos pero sin diferenciación ya que siempre el cliente deberá ejecutarlos utilizando para ellos su tiempo libre y sin medidas acordes a sus espacios y tener proveedores que trabajan con volúmenes en la cual no es factible de negociar con los precios entregados por ellos.

Los retail también son sustitutos ya que hacen ofertas y programas de televisión en la cual enseñan a los consumidores cómo pueden hacer las cosas ellos mismos y tratan de que sea atractivo trabajar en la casa ya que en sus tiendas tienen todo para realizar sus proyectos, aunque la calidad de los productos sea solo media con lo cual les permitirá tener una tiempo de duración no prolongado de aprox. 2 a 3 años. Acá las personas deben invertir tiempo y muchas veces les puede salir más caro que pagar a terceros para que le hagan el trabajo completo.

Los maestros son también sustitutos ya que las personas los contratan para que realicen los trabajos que ellos necesitan y que no quieren hacerlos ellos mismos.

e.- Rivalidad entre los competidores: (Alta)

Dentro de los competidores encontramos a los mismos maestros que trabajan en forma independiente y ofrecen sus servicios, pero muchas veces el tema de las bodegas no es atractivo para ellos ya que les toma poco tiempo y no genera mucho dinero.

Las mismas personas dueñas de sus departamentos que prefieren hacer sus propios muebles y proyectos.

Lo anterior se suma a empresas pymes que tiene el servicio de hacer repisas en las bodegas.

Anexo 6: Competidores.

a.- RepisasOk: Con una página web como presentación de empresa, ofrecen cotizar las repisas en base a 2 modelos básicos de bodegas: (1) rectangular y (2) cuadrado (Ver Anexo 6) van desde 1 hasta 5 niveles de altura de las repisas, la cotización por internet, siempre es en base a estos dos diseños de bodegas, si se está de acuerdo con la cotización, se fija el día en la cual la persona va a ejecutar el presupuesto, lo anterior es vía contacto por teléfono con cita para presupuesto o vía mail.

Una de las desventajas es que son solo repisas no muebles (ver anexo 7), para bodegas de departamentos o empresas, ejemplo sin puertas para guardar ropa. Cada modelo tiene una ficha técnica con información de la repisa, por ejemplo: la profundidad de cada repisa, la altura entre niveles, la altura máxima de los niveles 4 y 5 de repisas. (Ver Anexo 8). Mantienen una garantía de 2 años según publicidad web. Las formas de pago son: cheque al día, 30 y 60 días, transferencia bancaria y efectivo. Cobro se genera a la entrega de la repisa. El tiempo de entrega es rápido (1 semana), junto a esto el servicio de desocupar la bodega con un costo adicional de \$7000, si quieres el servicio completo (vaciado y llenado) tiene un valor de \$15.000 adicionales al presupuesto. Mantiene garantía por 2 años. El material a utilizar en la repisas es madera, tornillos, las uniones van encoladas con cola fría y además van anclados a la pared para darles firmeza y seguridad, todo va anclado a la pared para evitar que se puedan caer. En la ficha técnica salen más detalles del tipo de material que se usa en la confección de las repisas. El peso máximo que soportan las repisas es de 160 kilos. La cotización entregada es vía física y directamente a la persona una vez que

realiza las medidas de la bodega, no demora más de 20 min en tomar las medidas y hacer el presupuesto. En la cotización entregada no sale la validez del presupuesto. (Ver anexo 9)

La publicidad que tiene es: internet, revistas y folletos impresos que dejan en las consejerías de cada edificio. Mantienen ofertas de repisas con sus precios en su página web con foto de cada repisa. Tienen marcas conocidas como clientes por ejemplo: Castaño, entre otros.

No entregan el servicio de hacer una mini cava en la bodega, servicio de repisas decorativas o muebles a medidas en el interior de los departamentos.

b.- Repisas Económicas: Con una página web en la cual ofrecen cotizar en base a un modelo básico de bodega que es el rectangular con niveles que van desde 1 a 5, según las medidas de la bodega, esto para cotizar vía web. También existe el contacto directo con toma de medidas y cotización inmediata, sin costo adicional. El contacto es por mail o vía telefónica. Con productos/diseños similares a repisasOk. Página web a su vez la característica de ser empresa familiar, pero con detalles inconclusos al revisar icono “*QUIENES SOMOS*”, sin información (Ver Anexo 10).

Con tiempo de respuesta en instalación en 60 min.a 90 min, segun cantidad de repisas a armar. Las repisas son a medidas, con solo un modelo estándar a cotizar vía web y más opciones en forma presencial, instalación considerada es gratis. El material de las repisas es madera y usan tornillos y las uniones encoladas al igual que RepisasOK y la fijan a la muralla. Si bien las repisas resistirían hasta 150 Kg cada nivel, la garantía que dan una vez instaladas es de 4 años superior a cualquier competidor.

Compiten por precios con sus competidores y solo tienen un punto diferenciador respecto a su competidor más cercano que es entregar una garantía de 4 años en vez de 2 ò 1 año. Sin información Web sobre servicio de vaciado de bodega, información de servicio de vaciado de la bodega es entregado en cotización enviada por mail una vez que se visita bodega, este servicio mantiene un precio de \$14.000 (vaciado y llenado). Son líderes en costo, ya que al realizar una cotización de 4 niveles y de 3 partes sale \$240.000 y con regalo del servicio de vaciado y posterior llenado de bodega. Considerados el competidor directo de repisas OK y repisas express, compiten por precios, ya que informan vía web que ellos pueden mejorar el presupuesto dado por sus competidores. También vía web tiene ofertas de las repisas ya sean de 3, 4 y 5 niveles y colocan las fotos de ellas y sus dimensiones para que el cliente pueda visualizar cual quieren y le conviene según su espacio. No tiene fichas técnicas de las

repisas de bodegas ni de las repisas de archivadores y documentos en la web como la tiene repisas ok, solo tiene pequeñas características de cómo son las repisas que están en oferta pero no en forma generalizada de las repisas que tiene para ofrecer y las diferentes profundidades, largo y ancho (Ver Anexo 10). Las formas de pago son efectivo, cheque al día o transferencia Bancaria. El tipo de crédito es 3 cheques 1º Al día, 2º a 15 días, 3º a 30 días. La validez del presupuesto es de 30 días.

En resumen es una copia fiel de Repisas Express pero compite por precios, es decir, para lograr clientes asegura que puede mejorar las cotizaciones que se tiene de otras empresas. Su eslogan es ser repisas económicas y rápidas. La ficha técnica se entrega en la cotización es lo mismo que sale en la página web.

La gran desventaja es el tiempo de respuesta muy lenta ya que se solicitó una cotización vía mail, por ser una de las formas más comunes y no contestaron, la respuesta se hizo al segundo mail enviado 2 semanas después del primero. Su dueño trabajo en repisas express y ahí fue donde aprendió el negocio y posteriormente se independizo. La cotización entregada es vía mail y formal, el tiempo de entrega de la cotización es de 24 horas. Otro detalle no menor que encontramos que es una desventaja es que en la página web informan que la resistencia de las repisas es hasta 170 kilos pero en la cotización es de 150kilos, si bien son una diferencia de 20 kilos no corresponde a que tengan información errada en la página, lo anterior entrega una imagen de poco seria a la empresa (Ver Anexo 10)

c.- Repisas Express: Con una página web en la cual se presentan como empresa. En ella ofrecen cotizar las repisas en base a 2 modelos básicos de bodegas: (1) rectangular y (2) cuadrado, las repisas y van desde 1 hasta 5 niveles de alto. La cotización por internet, siempre es en base a los 2 diseños de bodegas mencionados anteriormente y uno debe elegir un modelo y tomar las medidas. La respuesta es vía mail y si se está de acuerdo con la cotización enviada por esa vía (aprobación de la cotización), se fija el día en la cual la persona va a ejecutar el presupuesto, es decir, la instalación de las repisas, la validez del presupuesto es de 30 días. También tiene el contacto directo en la cual se llama por teléfono o se envía mail para que vayan a ver tu bodega y hagan el presupuesto con las medidas que ellos tomen, van el día y hora acordada sin costo. Tiene modelos estándares que se pueden ver en página web y se puede hacer mezclas de ellas para lograr lo que el cliente necesita o

creo necesitar, entregan una mini asesoría que corresponde a que te conviene en la bodega y el costos asociado no sea tan alto. Los diseños van desde repisas para bodegas desde 1 nivel hasta 5 niveles que pueden incluirse colgadores de ropa, repisas para archivadores y documentos (Ver Anexo 11) El tiempo de instalación va a depender de la cantidad de repisas que van a instalar en la bodega. El material de las repisas es madera, las uniones encoladas y usan tornillos que son igual a sus competidores (RepisasOK y Repisas Económicas) y la fijan a la muralla. Solo ofrecen es garantía de 1 años. La resistencia de las repisas es de hasta 170 kilos. Mantienen como forma de pago, efectivo, cheque al día, 30, 60 0 90 días o transferencia electrónica de fondos, pago contra instalación de repisa. Empresa conocida por hacer las repisas del sector de Ñuñoa.

No compiten por precios con sus competidores, los puntos diferenciadores respecto a sus competidores es que tiene la experiencia en el rubro que es su gran fortaleza, debido a que están en el mercado desde el año 2008 como empresa instalando las repisas, junto a asesorías en las repisas que vas a requerir según el espacio de la bodega y costo asociado. Esta empresa es la primera que surgió para satisfacer una necesidad creciente en el mercado. Sin información web sobre servicio vaciado/llenado de bodega.

Ahora un tema no menor es que todas las cotizaciones vía web que les llegan entre el viernes y domingo son respondidas recién el lunes, según lo que informan en su página web. Por experiencia propia se realizó una cotización vía web el domingo 12 de Abril 2015 en la tarde y recién tuve respuesta día miércoles de la siguiente semana. Ellos aludieron a que tuvieron problemas con el servidor. Las otras empresas no informan que entre esos días no responderán los mail que lleguen solicitando las cotizaciones.

d.- Persona que ofrece el servicio de mueble para bodega: entrega el servicio a través de página web de mercado libre, sin detalles solo un modelo de mueble para bodega. Acá la gran diferencia es que toda la estructura es de metal (hierro) con lo cual lo hace más resistente a nivel de peso y durabilidad.

Lamentablemente esta persona solo hace un tipo de mueble con lo cual el cliente debe adaptarse a lo que ésta persona entrega. No da detalles en la página de mercado libre, uno llama por teléfono y no responden. Al parecer ya la empresa no va debido a que tampoco responden los mail.

e.- Sodimac S.A.: es una empresa del retail. Su modelo de negocios ha alcanzado una economía de escala, tanto en servicios como productos, lo que permite traspasar estos beneficios a los clientes logrando, de esta manera, desarrollar y mantener una relación comercial estable en el tiempo.

Tiene todo para la construcción (ej: madera, tornillos, etc), diseño, diseño de interiores, muebles, electro domésticos etc. Para nuestro análisis nos situamos en el ítem de los muebles interiores y construcción. Acá podemos encontrar todos los materiales para hacer las repisas uno mismo o comprar todo hecho e instalarlo.

Además tienen un programa de televisión que se llama “Hágalo usted mismo” y proponen muchas alternativas para el hogar y una de ellas es como organizar una bodega y los tipos de muebles que existen para hacerlo.

La ventaja que tenemos aquí es que en general al chileno no le gusta maestrear por lo cual paga para que se lo hagan. Al ser muebles hechos con una altura definida normalmente hace que se pierda espacio en la bodega y eso no es la idea.

f.- Homy de Sodimac: son tiendas por departamentos que derivan de Sodimac, pero se han especializado en el diseño de interiores de casa y departamentos. Tratan siempre de maximizar los espacios ya que tienen dentro de sus instalaciones recreaciones de departamentos pequeños con muebles.

Acá encontramos todo para el hogar desde muebles para el jardín hasta el interior con distintos precios y calidades.

No tiene diseñadores para que los clientes puedan consultar por cotizaciones de construcciones. Todo lo dan para armar. Es una tienda que te permite comprar lo que quieras pero sin las dimensiones que tú necesitas sino las que ellos te dan. Te entregan ideas de como diseñar y organizar un departamento pequeño. Tienen distintos tipos de repisas para interiores y para tratar de maximizar los espacios pero el problema radica que tiene medidas estandarte y no se adecuan al tamaño que cada persona necesita según los espacios que tenga disponibles. Los precios van a depender lo que necesita cada persona por ejemplo: Si necesitan repisas colgantes van desde \$4.990 hasta \$12.990. Ver distintos tipos de repisas de interiores en anexo 12

Lo que tiene que es factible de ocupar en las bodegas son organizadores de varios tipos como repisas, libreros, cajoneras de plásticos de 1 nivel hasta 3 niveles. Ahora el tema es que dichas repisas al ser bonitas normalmente no son ocupadas en las bodegas sin que en el interior de la vivienda. Se debe reconocer que tiene cosas muy lindas y a precios accesibles pero no te van a durar toda la vida.

En el sector de repisas es solo para interiores de las casas y/o departamentos y debes instalarla tú mismo o contratar a alguien para que lo haga. Si contratas a alguien deberás lidiar con maestro.

Tienen muebles para exteriores ya sean tipos de repisas como pequeños muebles para colocarlos en los balcones pero siempre con las medidas que ellos te entregan, es comprar, llevar y armar.

Tiene el mismo sistema que el Sodimac en la cual puedes optar por pagar flete y si quieres que te lo armen pagas otro extra, es decir, pagadas flete y armado por separado. El problema radica que nunca van a tu casa o departamento cuando solicitaste el servicio y eso implica que muchas veces te quedaste sin hacer las cosas que te gustan por esperar que te llegaran las cosas y que te las armaran. El servicio no es de lo mejor.

A nivel de competencia su competidor más cercano es el EASY ya que tiene cosas parecidas pero Homy se diferencia por tener diseños innovadores y recreaciones de decoraciones de departamentos pequeños para que el consumidor pueda comprender que en espacios pequeños pueden entrar muchas cosas y ellos lo tiene listos, de esa forma el consumidor que no sabe nada de decoración o simplemente no tiene tiempo compra lo que ve y organiza su departamento tal cual está la recreación del Homy. Ahora entregan información y/o recreación de cómo organizar una bodega por lo cual ahí es donde competiremos nosotros ya que en otros ítem deberemos trabajar en diferenciarnos para evitar que el consumidor prefiera ésta tienda.

Normalmente los precios son más caros que el Sodimac y Easy pero son cosas que en Sodimac no tienen por lo general y a su vez pagar por ver la decoración que tiene armada y de esa forma el mismo consumidor puede replicar en su departamento y/o terrazas.

g.- Easy: es una empresa del retail. Su modelo de negocios ha alcanzado una economía de escala, tanto en servicios como productos, lo que permite traspasar estos beneficios a los

clientes logrando, de esta manera, desarrollar y mantener una relación comercial estable en el tiempo.

Tiene todo para la construcción (ej: madera, tornillos, etc), diseño, diseño de interiores etc. Tienen personal capacitado (diseñadores) para que diseñen su concina, baño, etc., pero no se bodega. Pero no tienen un programa de televisión que se llama "Hágalo usted mismo" como es el caso de Sodimac.

Tienen las cosas para organizar una bodega y los tipos de muebles que existen para hacerlo, pero debes por ti mismo ver lo que te gusta e imaginarlo en tu bodega o departamento, el problema acá es cuando las personas no tienen gustos en decoración o en lo que quieren realmente se quedan al final sin hacer nada.

Además acá podemos encontrar todos los materiales para hacer las repisas uno mismo o comprar todo hecho e instalarlo. En ambos casos es la persona que deberá hacerlo todo o contratar un maestro.

La ventaja que tenemos aquí es que en general al chileno no le gusta maestrear por lo cual paga para que se lo hagan. Al ser muebles hechos con una altura definida normalmente hace que se pierda espacio en la bodega y eso no es la idea.

Todo se arma en casa. Ahora si no tienes como llevarte lo que compraste puedes optar por pagar flete y si quieres que te lo armen pagas otro extra, es decir, pagadas flete y armado por separado. El problema radica que nunca van a tu casa o departamento cuando solicitaste el servicio y eso implica que muchas veces te quedaste sin hacer las cosas que te gustan por esperar que te llegaran las cosas y que te las armaran. El servicio no es bueno ya que no llegan el día y hora definida.

Si viene tiene personal capacitado que te ayuda a comprar para evitar equivocarte. El servicio en las cajas es horrible ya que puedes llegar a esperar hasta 1 hora para pagar. Siendo que es una tienda del Holding Cencosud en la cual supuestamente el servicio es lo primero (Ej: Jumbo), no se caracterizan por eso en esta tienda para el hogar y la construcción.

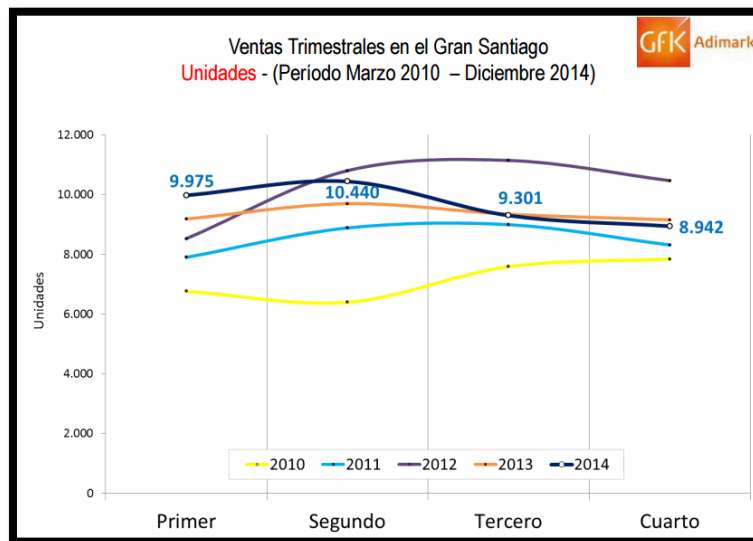
La publicidad que hacen es por web, folletos, ofertas y televisión pero se quedan a bajo a la hora de dar ideas ya que no tiene programa de televisión como Sodimac.

Lo que tiene que es factible de ocupar en las bodegas son organizadores de varios tipos como repisas, libreros, cajoneras de plásticos de 1 nivel hasta 3 niveles.

Los precios son variables dependiendo lo que se quiera comparar y para que lo quieras. Normalmente tiene las mismas cosas que el Sodimac y los precios son parecidos. Por ejemplo:

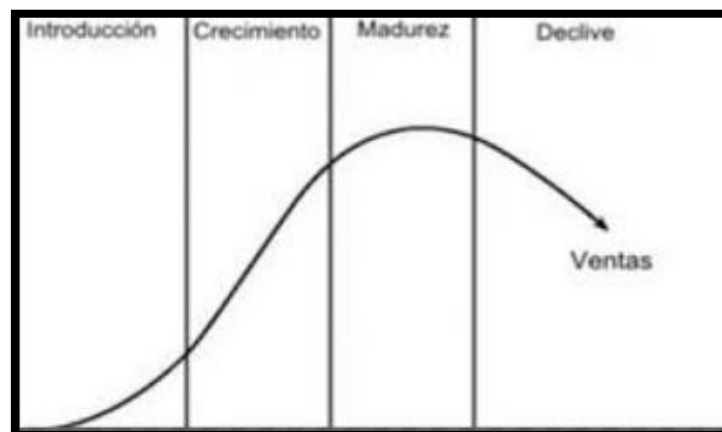
Una repisa flotante de madera cuesta \$ 10.990 (ver imagen de abajo).

Anexo 7, Ventas trimestrales en el Gran Santiago a Dic-14.



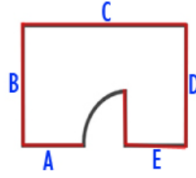
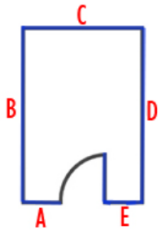
Fuente: Adimark

Anexo 8, Fases del Ciclo de vida



Fuente: Elaboración propia

Anexo 9, Ejemplo Repisas OK



A continuación tome como referencia alguno de los esquemas e ingrese los datos que se ajustan a su bodega, tanto la altura y las distancias de los muros donde desea instalar repisas. Los muros donde no requiere repisas, ingresar como medida el cero. Si requiere una cotización en terreno para repisa a medida o Ud tiene su propio plano o dibujo, envíelos a ventas@repisasok.cl.

| | | | |
|----------|--------------------|----------------|--|
| Nombre | Email | | |
| Teléfono | ¿Cómo nos conoció? | Tipo de repisa | |

Altura Bodega: (cm) (requerido)

Si desea considerar una barra para colgar (sólo disponible para repisa Tradicional) o si tiene alguna otra consideración, indíquelo en la sección "Comentarios Adicionales" más abajo.

En el muro A, que mide cm de largo, va una repisa de cm de largo
 En el muro B, que mide cm de largo, va una repisa de cm de largo
 En el muro C, que mide cm de largo, va una repisa de cm de largo
 En el muro D, que mide cm de largo, va una repisa de cm de largo
 En el muro E, que mide cm de largo, va una repisa de cm de largo

Comentarios

ENVIAR

Nota importante: La información proporcionada será usada estrictamente para fines comerciales de Repisas OK y en ningún caso será entregada a terceros.

Fuente: Pagina Web Repisas OK.

Anexo 10, Ejemplo Repisas OK

Repisas de 5 niveles para bodegas



Repisa de bodegas con colgador de ropa



Fuente: página web Repisasok.

Repisas de Archivadores hasta 4 niveles



Repisas para documentos hasta 4 niveles



Fuente: página web de repisasok.

Anexo 11, Ejemplo Repisas OK

Ficha técnica

| Atributos | 4 Niveles | 5 Niveles |
|---------------------------|----------------------------|----------------------------|
| Altura: | 195 cms | 242 cms |
| Profundidad: | 48 cms | 48 cms |
| Largo: | A MEDIDA | A MEDIDA |
| Separación entre niveles: | 48 cms | 48 cms |
| Espesor Tablero repisa: | 18 mm | 18 mm |
| Material tablero: | Terciado Estructural | Terciado Estructural |
| Estructura: | Pino seco cepillado (2x2") | Pino seco cepillado (2x2") |

Fuente: página web de repisasok.

Anexo 12, Repisas OK Producto final



Fuente: página web de repisasok.

Anexo 13, Repisas Económicas



Fuente: página web de Repisas Económicas.

LAS REPISAS DE MADERA MÁS RESISTENTES PARA SU BODEGA

REPISA 5 NIVELES

~~\$59.990~~ **\$49.990!**



Altura: 2.43 mts.
 Profundidad: 48 cms.
 Separación entre niveles: 47 cms.
 Frente/largo: 80 cms.
 Resistencia: 170 kg. por nivel
 Repisa de madera
INSTALACIÓN GRATIS!

REPISA 4 NIVELES

~~\$79.990~~ **\$69.990!**



Altura: 1.95 mts.
 Profundidad: 48 cms.
 Separación entre niveles: 47 cms.
 Frente/largo: 120 cms.
 Resistencia: 170 kg. por nivel
 Repisa de madera
INSTALACIÓN GRATIS!

Fuente: página web de Repisas Económicas.

REPISA 4 NIVELES

~~\$79.990~~ **\$69.990!**



Altura: 1.95 mts.
 Profundidad: 48 cms.
 Separación entre niveles: 47 cms.
 Frente/largo: 120 cms.
 Resistencia: 170 kg. por nivel
 Repisa de madera
INSTALACIÓN GRATIS!

REPISA 3 NIVELES

~~\$64.990~~ **\$54.990!**



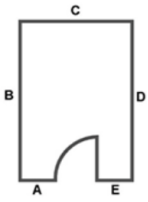
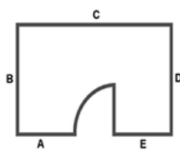
Altura: 1.50 mts.
 Profundidad: 61 cms.
 Separación entre niveles: 50 cms.
 Frente/largo: 112 cms.
 Resistencia: 170 kg. por nivel
 Repisa de madera
INSTALACIÓN GRATIS!

Fuente: página web de Repisas Económicas.



Fuente: página web de Repisas Económicas.

Anexo 14, Repisas Express

| COTIZAR REPISA | | |
|---|---|--|
| <p>Tomando como referencia el esquema que se ajuste a su bodega, complete las medidas de los muros y el largo de la repisa que requiere. Si su bodega no se ajusta a ninguno de estos esquemas envíenos un dibujo a ventas@repisasexpress.cl o llámenos al 284 88 04 para coordinar una visita.</p> | | |
|  |  | <p>Ejemplos Repisas:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Ejemplo 1▪ Ejemplo 2▪ Ejemplo 3▪ Ejemplo 4▪ Ejemplo 5 |
| DATOS DE CONTACTO | | |
| Nombre: <input type="text"/> | Email: <input type="text"/> | |
| Fono: <input type="text"/> | Dirección: <input type="text"/> | |
| ¿Como nos conocio? Selecione <input type="button" value="Seleccionar"/> | | |
| MEDIDAS MURO Y REPISA | | |
| <p>Recuerde que la altura y profundidad de las repisas están estandarizadas según el tipo de repisas por lo que sólo se debe indicar el largo. Indique las medidas de todos los muros.</p> | | |
| Tipo de repisa: Selecione <input type="button" value="Seleccionar"/> | Altura Bodega: <input type="text"/> | |
| <p>Si desea considerar una barra para colgar (sólo disponible para repisas clásicas) o tiene alguna otra consideración, indíquelo en la sección "Comentarios" más abajo .</p> | | |
| En el muro A , que mide <input type="text"/> cm largo, va una repisa de <input type="text"/> cm largo | | |
| En el muro B , que mide <input type="text"/> cm largo, va una repisa de <input type="text"/> cm largo | | |
| En el muro C , que mide <input type="text"/> cm largo, va una repisa de <input type="text"/> cm largo | | |
| En el muro D , que mide <input type="text"/> cm largo, va una repisa de <input type="text"/> cm largo | | |
| En el muro E , que mide <input type="text"/> cm largo, va una repisa de <input type="text"/> cm largo | | |
| COMENTARIOS: | | |
| <p>Si desea considerar una barra para colgar (sólo disponible para repisas clásicas) o tiene alguna otra consideración, indíquelo en la sección "Comentarios" más abajo</p> | | |
| <input type="text"/> | | |
| La información proporcionada será usada estrictamente para fines comerciales de Repisas Express y en ningún caso será entregada a terceros. | | |
| <input type="button" value="SOLICITAR COTIZACION"/> | | |

Fuente: página web de repisas express.

| ESPECIFICACIONES TÉCNICAS | | |
|---------------------------|------------------------------|------------------------------|
| DIMENSIONES | 4 Niveles | 5 Niveles |
| Altura: | 195 cm | 243 cm |
| Profundidad: | 48 cm | 48 cm |
| Largo: | a medida | a medida |
| Separación entre niveles | 47 cm | 47 cm |
| Espesor repisa | 18 mm | 18 mm |
| MATERIALES: | | |
| Estructura : | Pino seco cepillado 2" X 2" | Pino seco cepillado 2" X 2" |
| Repisas: | Terciado estructural de 18mm | Terciado estructural de 18mm |

Fuente: página web repisas express.

Imagen 1: se detallan los productos que tienen.

PRODUCTOS



Repisa Clásica

El espacio entre niveles y su profundidad permiten guardar cómodamente los objetos que usualmente se almacenan en las bodegas de uso doméstico como cajas plásticas de almacenamiento, cajas con vino, cajas con loza , libros , juguetes, entre otros.



Repisa con barra para colgar ropa

Este modelo se basa en el modelo clásico y considera una barra para colgar ropa. Tiene la virtud de aprovechar el espacio que queda sobre la barra con repisas para almacenar cajas y otros objetos.



Repisa Archivadores

Este modelo está diseñado especialmente para almacenar archivadores tamaño oficina de lomo ancho (también caben los archivadores de lomo ancho tamaño carta).



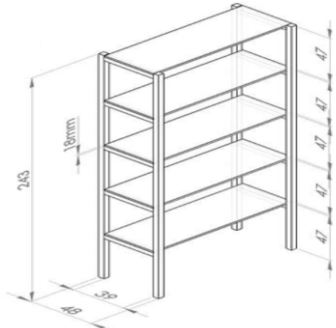
Repisas cajas documentación

Este modelo está pensado especialmente para almacenar cajas de documentación de diversos tipos. Las más comunes son las tipo Memphis o Storebox y las cajas para guardar carpetas de kardex.

Fuente: página web repisas express.

Imagen 2:

Repisa clásica / madera



Este modelo de repisas se caracteriza por su versatilidad. El espacio entre niveles y su profundidad permiten guardar cómodamente los objetos que usualmente se almacenan en las bodegas de uso doméstico como cajas plásticas de almacenamiento, cajas con vino, cajas con loza , libros , juguetes, entre otros.

Además la altura de este modelo (1,95mt) facilita un acceso cómodo a los artículos guardados.

Este modelo de repisas puede solicitarse con barra para colgar ropa. Puede ver imágenes en las fotos a continuación.

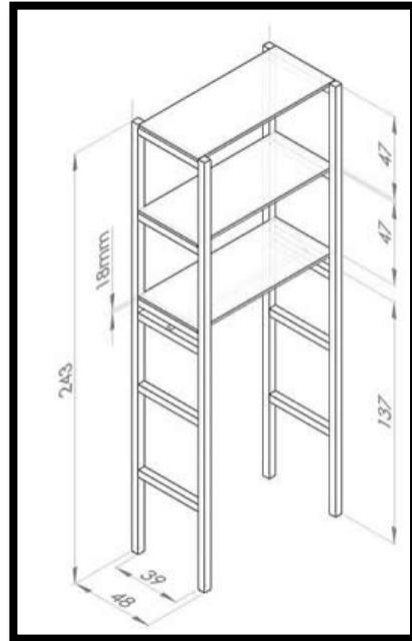
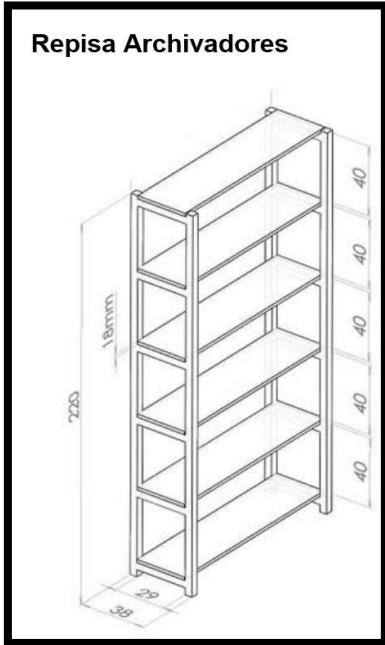
Disponible también en 5 niveles

Este modelo aprovecha con más repisas la altura de bodegas altas. Alcanza 2.43mt de altura y se requiere de escalera para acceder al nivel superior, pero permite contar con más niveles para guardar. También puede considerarse con barra para colgar ropa. No se recomienda para bodegas con una altura menor a 2.9mt

Fuente: página web repisas express.

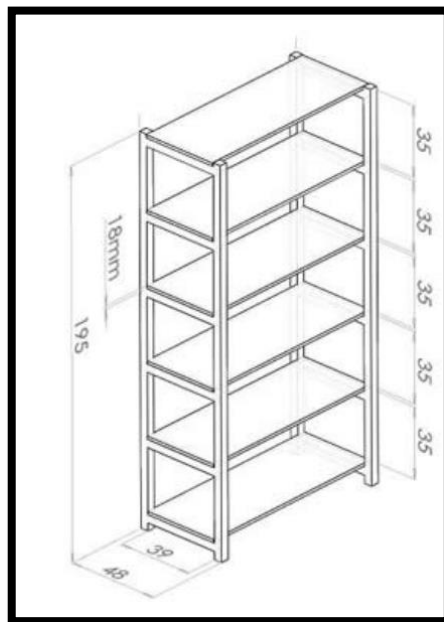
Imagen 3:

Repisa para colgar ropa



Fuente: página web repisas express.

Repisa para documentos



Fuente: página web repisas express.

Anexo 15, Homy de Sodimac



Fuente: página web de Homy



Fuente: página web de Homy

Anexo 16, Easy



Anexo 14, Cuadros de Consumidores

Anexo 17:

| 7.- Usted contrataría los servicios de un profesional que construya muebles y/o organice su bodega? | | Si |
|---|--|---------------------------------|
| Etiquetas de fila | | Cuenta de Marca temporal |
| Femenino | | 33 |
| Masculina | | 30 |
| Total general | | 63 |

Fuente: Elaboración propia

| 7.- Usted contrataría los servicios de un profesional que construya muebles y/o organice su bodega? | | Si | | | |
|---|----------------------|------------------------------|-----------------------------------|-------------------------|---------------|
| Cuenta de Marca temporal | | Etiquetas de columna | | | |
| | | Casa o | | | |
| Etiquetas de fila | Etiquetas de columna | Casa con espacio para bodega | Departamento sin espacio o bodega | Departamento con bodega | Total general |
| Las Condes | casa campo | 1 | 3 | 2 | 6 |
| Ñuñoa | | | | 2 | 2 |
| Otra | | 2 | 17 | 6 | 32 |
| Providencia | | | 1 | 7 | 8 |
| Santiago Centro | | | | 3 | 10 |
| Vitacura | | | | 2 | 2 |
| Total general | | 2 | 19 | 12 | 30 |

Fuente: Elaboración propia

| 7.- Usted contrataría los servicios de un profesional que construya muebles y/o organice su bodega? | | Si | | | |
|---|----------------------|---|---------------------------------------|------------------------------|---------------|
| Cuenta de Marca Temporal | | Etiquetas de columna | | | |
| Etiquetas de fila | Etiquetas de columna | Entre \$1.500.001- \$2.000.000 líquidos | Entre \$600.000- \$1.500.000 líquidos | Más de \$2.000.001- líquidos | Total general |
| Femenino | | 10 | 19 | 4 | 33 |
| Masculina | | 5 | 12 | 13 | 30 |
| Total general | | 15 | 31 | 17 | 63 |

Fuente: Elaboración propia

| | | | | | |
|---|---------------|---------------|---------------|-----------|----------------------|
| 7.- Usted contrataría los servicios de un profesional que construya muebles y/o organice su bodega? | | | | | Si |
| Cuenta de Marca temporal | | | | | Etiquetas de columna |
| Etiquetas de fila | Entre 25 - 30 | Entre 31 - 35 | Entre 36 - 40 | Más de 40 | Total general |
| Femenino | 12 | 9 | 6 | 6 | 33 |
| Masculina | 10 | 6 | 7 | 7 | 30 |
| Total general | 22 | 15 | 13 | 13 | 63 |

Fuente: Elaboración propia

| GRUPOS | INGRESOS | Nivel Educativo | % en Santiago | Comunas que habitan principalmente |
|--------|---------------------------|------------------------------|---------------|---|
| AB | Sobre los M\$5.610 | Profesionales con Post-Grado | 2% | Vitacura, Las Condes, Lo Barnechea, La Reina y Providencia |
| C1a | Entre M\$2.864 a M\$5.609 | Profesionales con Post-Grado | 5% | Vitacura, Providencia, Ñuñoa, Las Condes, La Reina y Lo Barnechea |
| C1b | Entre M\$1.568 a M\$2.863 | Profesionales y Técnicos | 10% | Providencia, Ñuñoa, Las Condes, Vitacura, Santiago, La Florida, Independencia y La Reina |
| C2 | Entre M\$914 a M\$1.567 | Perfil Educativo Diverso | 17% | La Reina, Santiago, La Florida, Quilicura, Maipú e Independencia |
| C3 | Entre M\$548 a M\$913 | Enseñanza media | 23% | Macul, San Miguel, Lo Prado, La Cisterna, Pudahuel, El Bosque, Maipú, La Granja, San Bernardo y Lo Espejo |
| D1 | Entre M\$328 a \$547 | Enseñanza media | 22% | |
| D2 | Entre M\$194 a \$327 | Enseñanza Incompleta | 15% | |
| E | Hasta M\$193 | Enseñanza Incompleta | 8% | |

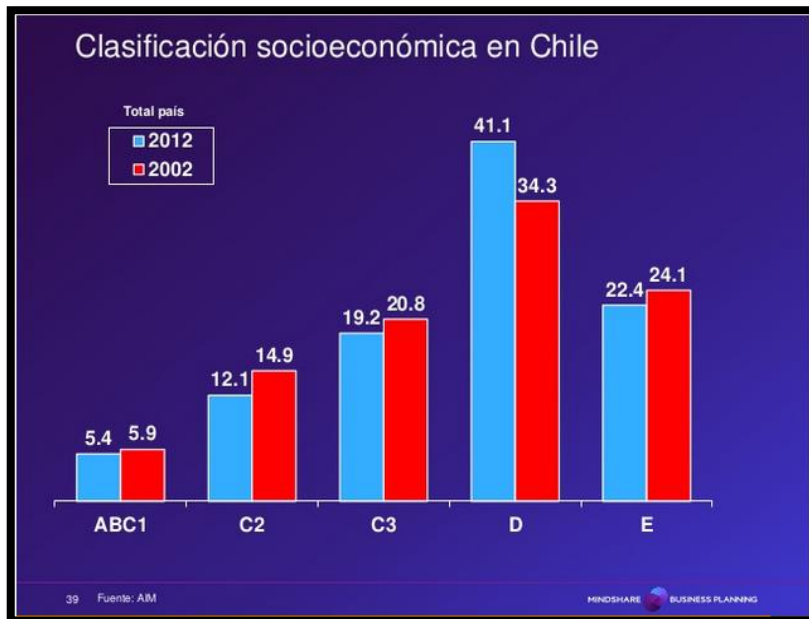
Fuente: <http://www.slideshare.net/jmoyano/presentacin-niveles-socioeconomicos-en-chile>

Fuente: <http://www.slideshare.net/jmoyano/presentacin-niveles-socioeconomicos-en-chile>

Anexo 18

| GRUPOS | % en Santiago | Comunas que habitan principalmente |
|--------|---------------|---|
| AB | 2% | Vitacura, Las Condes, Lo Barnechea, La Reina y Providencia |
| C1a | 5% | Vitacura, Providencia, Ñuñoa, Las Condes, La Reina y Lo Barnechea |
| C1b | 10% | Providencia, Ñuñoa, Las Condes, Vitacura, Santiago, La Florida, Independencia y La Reina |
| C2 | 17% | La Reina, Santiago, La Florida, Quilicura, Maipú e Independencia |
| C3 | 23% | Macul, San Miguel, Lo Prado, La Cisterna, Pudahuel, El Bosque, Maipú, La Granja, San Bernardo y Lo Espejo |
| D1 | 22% | |
| D2 | 15% | |
| E | 8% | |

Fuente: <http://www.slideshare.net/jmoyano/presentacin-niveles-socioeconomicos-en-chile>



Fuente: <http://www.slideshare.net/jmoyano/presentacin-niveles-socioeconomicos-en-chile>

Anexo 19

Medición del desempeño:

| Nombre maestro: | |
|---|---------|
| Objetivos | % Logro |
| No tener reclamos asociados a la calidad de las repisas | |
| Lograr hacer 650 repisas en el año 1 | |
| Hacer las repisas en los plazos estimados (48H) | |

| Simbología de % de logro | |
|--------------------------|-------------|
| 100% - 80% | Logrado |
| 70% - 50% | Semilogrado |
| 50% - 0% | No logrado |

Anexo 20



SUSY ARANCIBIA BUSTOS

Santa Victoria # 492 departamento 2303

Santiago, Chile

09-1427184

susycarol.arancibia@gmail.com



RESUMEN

Cursando MBA Uchile mención Finanzas

Titulada de Ingeniería Comercial en Universidad de Chile.

Trabajo en Área de Riesgo Empresas, Tanner

Trabajo en Área de Riesgo Empresas, Banco Penta.

Trabajo en Área de Riesgo Empresas, Banco Itaú.

Trabajó en Área de Riesgo para Grandes empresas y Sucursales, Banco Internacional.

Trabajó en Coordinación de Procesos Administrativos y Financieros, Consultora Innotec.

Trabajó en Análisis funcional de proyectos, Consultora Innotec.

Trabajó en Ejecutiva Comercial, Banco BBVA.

EXPERIENCIA LABORAL

Tanner Servicios Financieros

Diciembre 2014 a la Fecha

- ✓ (Diciembre 2014 a la fecha) Analista de Riesgo empresas y Corporativas. Realización de análisis de riesgo basado en ciclo del negocio, políticas de riesgo bancarias, Estados financieros, visitas a clientes y respectiva presentación a Comité.

Banco Penta

Enero 2013 a la Fecha

- ✓ (Enero 2013 a la fecha) Analista de Riesgo empresas. Realización de análisis de riesgo basado en ciclo del negocio, políticas de riesgo bancarias, Estados financieros, visitas a clientes y respectiva presentación a Comité. Clasificación de Clientes según normativa Sbf.

Banco Itaú

Abril 2012 a Diciembre 2012

- ✓ (Abril 2012 a Diciembre 2012) Analista de Riesgo empresas. Realización de análisis de riesgo basado en ciclo del negocio, políticas de riesgo bancarias, Estados financieros, visitas a clientes y respectiva presentación a Comité. Clasificación de Clientes según normativa Sbf.

Banco Internacional

Abril 2011 a Marzo 2012.

- ✓ (Abril 2011 a Marzo 2012) Analista de Riesgo Grandes empresas y Sucursales. Realización de análisis de riesgo basado en ciclo del negocio, políticas de riesgo bancarias, Estados financieros, visitas a clientes y respectiva presentación a Comité. Seguimiento a cartera de clientes. Clasificación de Clientes según normativa Sbf.

Consultora Soc. Innovaciones Tecnológicas Chile

Septiembre 2008 – Marzo 2011.

- ✓ (Enero 2010 a Marzo 2011) Coordinadora de Procesos Administrativos y Financieros. Encargada de Presupuestos, Control de Facturación y Control de Gestión Comercial.
- ✓ (Septiembre 2008 a Diciembre 2009) Analista Funcional para Proyectos Bancario Construcción Sistema Mesa de Dinero, levantar requerimientos con clientes, Control Gantt de proyecto, pruebas de usuario desde enfoque Trader y Control de operación.

BANCO BBVA Chile

Marzo – Agosto 2008, Ejecutiva Comercial

- ✓ Responsable de gestionar cartera de clientes del sector oriente de Santiago, amplio conocimiento operativo, manejo de sistema Altamira que facilita resolución rápida de problemas e incidencias.

Enero - Febrero 2008, Práctica

- ✓ Proceso de aprendizaje de todas las áreas del banco desde puntos de vista Comerciales, Riesgo y Operativa.

FORMACIÓN ACADEMICA

UNIVERSIDAD DE CHILE FACULTAD DE ECONOMIA Y NEGOCIOS

- ✓ 2014, MBA UChile mención Finanzas
- ✓ 2011, Titulada Ingeniería Comercial
- ✓ 2004-2009, Alumna Pregrado Ingeniería Comercial.

UNIVERSIDAD DE CHILE PROGRAMA ACADÉMICO DE BACHILLERATO

- ✓ Enero 2003, Grado Académico Bachiller en Ciencias Exactas Naturales y Exactas.
- ✓ 2002-2003, Alumna Programa Académico de Bachillerato en Ciencias Naturales y Exactas.

COLEGIO CARMELA CARVAJAL DE PRATT

- ✓ 1997-2000, Estudios de Enseñanza Media.

IDIOMAS Y NIVEL DE CONOCIMIENTOS DE SISTEMAS COMPUTACIONALES

- ✓ Computación: Manejo de Office avanzado
- ✓ Idioma: Manejo avanzado del idioma Inglés, Certificada por Beca Ingles CORFO, prueba TOEIC aprobada, Certificado en prueba PET de Universidad de Cambridge en Instituto Británico.
- ✓ Idioma: Curso Básico 1 de Coreano en Instituto Rey Sejong Aprobado y Certificado.



ANDREA SÁNCHEZ CASTAÑEDA
Av. Alonso de Ercilla 3055, depto. 1607
Ñuñoa, Chile
andreanadia@hotmail.com



RESUMEN

Cursando MBA Uchile

Titulada de Química y Farmacia de la Universidad de Chile.

Trabajo en Área de Asuntos Regulatorios y Dirección Técnica, Beiersdorf S.A.

Trabajo en *Sub-Jefa de local* en Farmacia Privada (Farmacias Ahumada).

Trabajo en Área de Servicios de Marketing, Laboratorio GlaxoSmikline Ltda.

Trabajo en Área de Asuntos Regulatorios Laboratorio GlaxoSmikline Ltda.

Trabajo en Área de Control de Calidad, Laboratorio Quimagro.

EXPERIENCIA LABORAL

LABORATORIO BEIERSDORF S.A

Desde Diciembre del 2006 a Mayo 2015 Directora Técnica y de Asuntos Regulatorios

- ✓ Manejo y coordinación de registros cosméticos y farmacéuticos de Chile y países (Perú, Bolivia, Argentina, Colombia, Paraguay). Entrega de apoyo a las estrategias de lanzamientos y relanzamientos de las diversas marcas de la empresa según normativa vigente de los países a cargo. Representación de la empresa a diferentes organismos e instituciones gubernamentales como SERNAC, Ministerio del Interior, CONACE, etc. Manejo de reclamos de clientes de Chile, Perú, Bolivia y Paraguay.

FARMACIAS AHUMADA

Desde Abril del 2005 hasta Diciembre del 2006 *Sub-Jefa de local*

- ✓ Manejo administrativo del local, manejo del personal a cargo, atención al cliente en forma personalizada.

LABORATORIO GLAXOSMITHKLINE FARMACÉUTICA LTDA.,

Desde Julio del 2004 a Enero del 2005 *Asistente de Servicios de Marketing*

- ✓ Manejo de IMS, programas de Fidelización desde sus análisis de la implementación de los programas hasta el nivel de penetración en los pacientes y médicos, registro de importación, entregar información a los diferentes Brand Manager de las líneas farmacéuticas como respiratoria, vacunas, alergias.

Desde Enero del 2004 a Junio del 2004 *Asistente de Asuntos Regulatorios*

- ✓ Manejo de registros farmacéuticos de diversos productos como de legislaciones de diversos países)

LABORATORIO VETERINARIO QUIMAGRO

Desde Agosto del 2003 a Enero del 2004 *Jefa de control de calidad del productos veterinarios.*

- ✓ Manejo de formulaciones farmacéuticas y cosméticas veterinarias.

FORMACIÓN ACADEMICA

**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE ECONOMIA Y NEGOCIOS**

- ✓ 2014, MBA UChile
- ✓ 2012 al 2013. Diplomado en Gestión de Empresa de la Universidad de Chile,

**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAS DE CIENCIAS QUIMICAS Y FARMACEUTICAS**

- ✓ 1995 al 2003: Alumna pregrado de Química y Farmacia.

COLEGIO SANTA URSULA, sede Maipú

- ✓ 1980 Estudios de Enseñanza pre. Básica, Básica y Media.

IDIOMAS Y NIVEL DE CONOCIMIENTOS DE SISTEMAS COMPUTACIONALES

- ✓ Computación: Manejo de Office intermedio.
- ✓ Idioma: Inglés avanzado, Alemán (Básico)