



BOOK'S EXPERIENCES

Parte II

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN**

**Alumno: Alvaro González Catalán
Profesor Guía: Claudio Dufeu**

Santiago, abril 2017

Resumen Ejecutivo

Book Experiences es una empresa de la industria, dedicada a la impresión digital. Actualmente, dado el aumento de las tiradas de menos de 500 unidades (libros), y por consiguiente, la disminución de las grandes producciones, la industria gráfica ha quedado desacomodada, ya que sus instalaciones y maquinarias están consideradas para producciones de más de 2000 unidades. Es por esto que en producciones de menos de 500 unidades no logran ser eficientes, traspasando esto a mayores precios a los clientes. Es por esto, que Book Experience pretende aprovechar esta oportunidad, implementando una imprenta digital, la que logra grandes eficiencias en tiradas de hasta 500 unidades.

Este es un negocio no explotado en Chile, ya que si bien hay algunas imprentas digitales en Chile, ninguna de ellas se dedica a la producción de libros. Con esto se pretende aprovechar esta ventana de modo de lograr posicionar a Book Experiences en el mercado de la impresión digital de libros en Chile.

Este proyecto será llevado a cabo por tres profesionales, dos de los cuales cuentan con más de 20 años de experiencia en la industria gráfica. Mario Castro, especialista en operaciones gráficas ; Helio Castillo, reconocido operador comercial del mundo gráfico ; Alvaro González, Ingeniero comercial y con basta experiencia tanto en procesos operacionales como logísticos.

Para este proyecto se necesita una inversión de MM\$171, la que se levantará con financiamiento externo, entregando una TIR al inversionista de un 130% al año 5, ofreciendo un 40% de la propiedad de la empresa.

En resumen, es un proyecto atractivo, que pretende aprovechar una oportunidad de mercado, no explotada actualmente, que es rentable y que además es una buena alternativa de inversión.

I. Oportunidad de Negocios

Definición

Entregamos una solución a Agentes Editores con demanda acotada de unidades de libros por título, con cortos tiempos de respuesta y mejores precios que la oferta actual de la imprenta tradicional.

La oportunidad de negocio se materializa a través del servicio gráfico de la producción de libros y otros productos gráficos. La oportunidad de negocio, se presenta principalmente debido a dos factores:

- Primero, la irrupción del libro digital y la presión de este a las casas editoriales o agentes editores y su inevitable necesidad de conversión y adaptación a la tendencia actual.
- Y cómo consecuencia del punto anterior la tendencia a editar una mayor cantidad de títulos en menores cantidades. Tendencias que encontrarán su validación, en los datos entregados por la Agencia ISBN, dependiente de la Cámara Chilena del Libro.

Los siguientes argumentos a continuación sostienen esta inevitable conversión y adaptación.

1. Uno de los objetivos del desarrollo de los libros digitales, fue resolver el volumen físico requerido para su almacenamiento y eliminar el traslado de grandes cantidades de un lugar físico a otro.
2. En términos de cobertura, las librerías, hasta el día de hoy, sólo se encuentran ubicadas en ciudades con un número de habitantes importante, lo que dificultaba el acceso masivo a los libros.
3. El modelo de negocio para los agentes editores, consistía en confeccionar una cantidad importante de unidades, consiguiendo reducir el precio unitario de fabricación y rentabilizar esta producción en la distribución y venta por librerías, recayendo en el público el peso del precio y de sostener el negocio, castigando con un bajo porcentaje la creatividad del autor. [Ver anexo 1](#)
4. La edición electrónica permite a las editoriales reducir los costos de impresión, distribución, transporte y publicidad de los libros, logrando aumentar su margen de ganancias. [Ver anexo 2](#)

5. El punto anterior favorece enormemente a los creadores de contenido (autores principalmente) los que con el método tradicional perciben el 10% del precio de venta (PVP) después de descontar impuesto y en la edición y distribución digital perciben alrededor del 25%. Ver anexo 1 / anexo 2
6. La tendencia global de la producción de libros es a la baja. En Chile la Tirada entre 1 – 500 unidades por título ha crecido hasta convertirse en la más solicitada por los Agentes Editores. En el año 2015 esta representó el 50,2% con un registro de 3.148 títulos. Ver anexo 3
7. Este crecimiento nos entrega una ventana no cubierta actualmente por la industria de la imprenta en Chile, la que está compuesta básicamente por imprentas del tipo tradicional. La oportunidad aflora al entregar un servicio de sastré a todos aquellos agentes editores o auto-editores en impresiones con tiradas de hasta 500 unidades. Si bien la idea de oportunidad de negocios se promueve a través del producto libro, la infraestructura necesaria para cubrir este servicio, también nos permite alcanzar 2 líneas de comercialización, como complemento al servicio principal. Aquí se detallan estas líneas de comercialización.

1. **Libro tradicional ON DEMAND**, en este espacio aprovechamos las falencias de la industria tradicional, presentadas más adelante en el análisis de la industria, las que se resumen en:

- Sobre oferta instalada, debido a la importación de maquinaria usada.
- Largos y costosos procesos en la producción del libro.
- Lo que conlleva a unidades no requeridas por el cliente con el objeto de conseguir un mejor precio unitario.

Book's Experiences permite producir la cantidad exacta de las unidades requeridas, las veces que el cliente lo requiera, pues el almacenamiento de los libros es digital. Adicionalmente si el cliente lo estima conveniente, puede entregar archivos actualizados del libro para su nueva producción. La tecnología digital permite menores tiempos de entrega. La impresión se realiza directamente desde un ordenador a la impresora digital y su encuadernación se realiza en máquinas diseñadas específicamente para las bajas tiradas y alta calidad.

El detalle de la infraestructura se presenta en las secciones “Descripción de la empresa” y “Plan de Operaciones”

2. **Productos comerciales**, como complemento a los servicios ON DEMAND de libros, es posible satisfacer todos aquellos productos gráficos comerciales que los mismos agentes editores u otros clientes potenciales requieran, como:

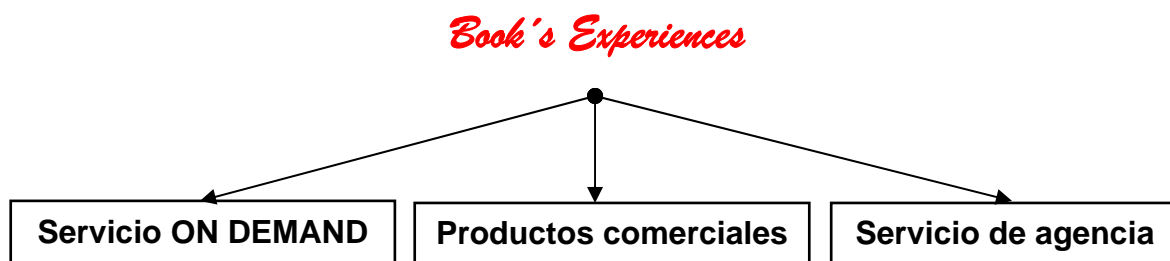
| | |
|---------------------------|--------------------------|
| - Papelería institucional | - Folletos |
| - Calendarios | - Agendas |
| - Afiches | - Cuadernos corporativos |
| - Catálogos | - Otro, etc. |

Book's Experiences además de ofrecer las mismas ventajas que en el punto anterior, aquí propone un servicio diferenciador, no alcanzable por el método tradicional, la **Individualización** de los productos gráficos. En efecto, el desarrollar la producción sobre tecnología digital, permite aprovechar todas las herramientas y ventajas que esta ofrece.

3. **Servicios de Agencia**, Book's Experiences al convertirse en un actor relevante de la industria y luego del desarrollo de una masa crítica de clientes, puede gestionar encargos de servicios gráficos que estén más allá de las capacidades de su infraestructura instalada. Para tal efecto puede aprovechar, en particular, la sobreoferta instalada en el mundo tradicional y actuar como cliente, contratando a un tercero los servicios y logrando un spread por la administración del proyecto.

Esta alternativa de servicio promueve una atención integral hacia el cliente, relación que únicamente se consigue en la asistencia honesta y diaria con ellos.

Actuar como Agencia trae como consecuencia cautivar al cliente en el transcurso del tiempo, esta tremenda responsabilidad, implica crear una red de servicios externos, de mucha confianza y certeza con quienes trabajar, situación que se vuelve un verdadero desafío en este emprendimiento.



II. Análisis de la industria

La industria del libro, la impresión tradicional y el libro digital

El plan de negocios denominado Book's Experiences se desempeña en la industria de los servicios gráficos usando la tecnología digital como base. Su principal orientación es la producción de libros tradicionales bajo el concepto **ON DEMAND** (a pedido). Es por esto que en este capítulo se entregará información del mundo del libro tradicional, el libro electrónico y la imprenta tradicional como referencia de la industria donde se desempeñará el emprendimiento.

El mundo del libro

1. Introducción

El siguiente análisis de la industria presenta cifras y perspectivas para mostrar las fuerzas que interactúan en la transformación que vive el negocio internacional del libro, en particular el movimiento desde el uso del papel a lo digital y las consecuencias que de estas resulta para los diferentes actores de la edición y la imprenta tradicional.

2. Visión global del mundo del libro

El sector editorial es la más grande de las industrias culturales que producen contenidos, tanto de información como de entretenimiento, es más grande incluso que el glamuroso mundo del cine y otros negocios de entretenimiento. [Anexo 1](#)

La información al año 2012 ascendía a \$151 millardos de dólares en Edición comercial, educación, publicaciones científicas, técnicas y médicas. Los libros y la lectura son elementos claves tanto en lo que se refiere al aprendizaje como al entretenimiento para cientos de millones de personas en todos los continentes. Siendo las economías emergentes cada vez más numerosas, la comercialización de libros y publicaciones se ha expandido en las últimas dos décadas. A nivel global, sin embargo, la industria sigue estando dominada por unos pocos mercados. [Anexo 2 / Anexo 3](#)

3. El proceso de concentración en el mundo editorial

La edición de libros, al menos en su forma tradicional, ha sido desde hace mucho una industria bien establecida, muy conservadora y sorprendentemente fuerte, sin embargo los

años 2013 y 2014 fue el periodo más activo en fusiones y adquisiciones editoriales de la historia reciente (Jeremy Greenfield de Forbes <http://onforb.es/1iVjdQ4>). En una situación así, los únicos modos de crecer son la expansión global o alterar el enfoque de la edición y de la lectura simultáneamente con productos digitales. Ya existe la integración vertical en todos los mercados menores de Europa central y del este, esta integración es probablemente el resultado de que los ingresos en toda la cadena del libro son demasiado pequeños para que los librerías, distribuidores y editores puedan sobrevivir sin una integración vertical radical, que incluya tanto la producción como la venta minorista.

4. Caída de las ventas del formato impreso en Europa y Norteamérica; crecimiento de la edición digital

En 2013, el mercado del libro en Norteamérica no presentó ningún cambio, experimentando una disminución de menos del 1%, aunque el segmento comercial se redujo un 2,3% (BookStats BISG, citado por Publishers Weekly, 26 de junio de 2014, <http://bit.ly/1mh4QpP>).

En el Reino Unido, el valor facturado por los editores refleja que las ventas de libros cayeron un 2% en 2013, según la Asociación de Editores. Esta disminución se atribuye al formato impreso, con una pérdida del 5% (<http://bit.ly/16qJdwA>).

Durante los primeros seis meses de 2014, las ventas de libros de edición comercial se estima que han disminuido entre un 25 y 30%. Las librerías informan de que, debido a una enorme caída en el gasto del consumidor, las ventas de libros se han estancado. Los lectores sólo compran libros por Navidad, el Día Mundial del Libro (23 de abril) y durante las principales ferias del libro en las grandes ciudades como Madrid, Barcelona, Sevilla y Bilbao.

5. España la referencia para Chile y Latinoamérica

El sector editorial constituye un importante motor económico del panorama cultural español. **Anexo 4.** Según el Anuario de Estadísticas Culturales 2015, publicado por el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, el sector de Libros y prensa aportó en 2012 el 39,1% del PIB del conjunto de actividades culturales. Durante 2014, según los datos de la Agencia del ISBN recogidos en el estudio Panorámica de la Edición Española de Libros, iniciaron su actividad editorial 308 nuevas empresas, alcanzando las 3.109 editoriales en activo. Con casi 91.000 nuevos títulos anuales, España se mantiene como una de las principales potencias editoriales del mundo, **Anexo 5.** Según datos de 2014 de la Federación de Editores Europeos (Federation of European Publishers, FEP), España es uno de los principales mercados

Europeos en términos tanto de disponibilidad de nuevos títulos, situados en un quinto puesto tras Reino Unido, Alemania, Francia e Italia.

6. Estadísticas del libro en Iberoamérica

Las agencias nacionales del ISBN de Iberoamérica registraron 304.409 títulos en 2014, lo que supone un aumento del 0,7% con respecto a los 302.199 títulos de 2013. España y Portugal son los países que mayor contribución realizaron a este crecimiento, con variaciones de 1,9% y 31,2%, respectivamente. Por el contrario, en los países de América Latina, [Anexo 6](#), el volumen de títulos registrados en 2014 se contrajo en 2,8% resultado, en buena medida, del menor número de títulos con ISBN registrados en Brasil (-8,8%). América Latina registró 188.607 títulos con ISBN en 2014, un 2,8% menos que en 2013. Pese a la caída, es el segundo registro más alto desde 2000. [Anexo 7 / Anexo 8](#)

Los diferentes hitos a continuación muestran el contexto Iberoamericano y la tendencia en la edición de actores distintos a las Casas Editoriales tradicionales.

- La desaceleración de la economía brasileña y las menores compras del sector público contrajeron en 8,8% el número de novedades y reediciones en 2014. Las editoriales comerciales fueron las más afectadas.
- En conjunto, las editoriales comerciales de América Latina disminuyeron el número de títulos con ISBN en 6,0% en 2014, mientras que aumentaron los registros del sector público (4,9%) y de las fundaciones y ONG (0,7%).
- Se ralentizó el crecimiento en el registro de títulos en formato digital. Éste se situó en el 1,5% en 2014. Se contabilizaron 40.533 títulos: un 21,5% del total. Los títulos digitales con ISBN del sector público y de las editoriales universitarias fueron los que más contribuyeron a la variación positiva.
- Chile (-4,4%), Perú (-5,2%) y Venezuela (-11,5%) también registraron caídas en el número de títulos con ISBN.
- La reducción de títulos con ISBN de Brasil, Perú y Chile se contrarrestó con los crecimientos de México, Argentina y Colombia, los cuales representaron en conjunto un 39% del total. Aunque son mercados de menor tamaño, también tuvieron aumentos significativos Cuba (39,4%), Ecuador (12,7%) y Panamá (6,9%).

Si se observan los registros según el tipo de agente, la disminución se presentó en los editores comerciales. Estos pasaron de representar el 57,1% en el total de títulos en 2013 al

55,3% en 2014. Ganaron en participación principalmente los títulos registrados por los autores-editores y las fundaciones y ONG.

7. El libro en Chile

“El silencioso boom de la producción editorial en Chile”

Sábado, 10 de enero de 2015 / POR: HUGO TRASLAVIÑA / LA SEGUNDA ONLINE

A pesar de la fuerte competencia de internet y de los medios audiovisuales, han aumentado las empresas que producen libros de catálogo, con alternativas temáticas y de autores, respecto de la oferta de las grandes cadenas multinacionales. Según datos proporcionados por el Servicio de Impuestos Internos, mientras en 2010 los establecimientos de venta al por menor de libros (librerías) sumaban 675 en el país. En 2013, la cifra subió a 813, registrando un incremento no despreciable del 20,4%. En tanto, el número de empresas (en su mayoría pequeñas) dedicadas a edición de libros pasó de 1.023 a 1.098 en los mismos años. Sólo en 2013, iniciaron actividades en este rubro 77 nuevas editoriales. Sin embargo, se observa una leve baja en el número de empresas dedicadas a imprimir libros, de 2.735 a 2.463, en 2010 y 2013, respectivamente. Pero así como algunas mueren, otras nacen, porque en 2013 iniciaron actividades otras 61 imprentas, también en su mayoría pequeñas.

8. Conclusiones

Son varias las fuerzas que intervienen en la transformación que está experimentando la industria editorial, fundamentalmente dos, la digitalización y la globalización. La presencia o ausencia de los mayores actores globales (como son Amazon y Apple en el sector del libro), representa un importante impacto en la competitividad de actores locales o regionales. Por último, cada vez es menos posible considerar la publicación de libros y la lectura como un sector cultural independiente y al margen de la industria de otros contenidos como la comunicación, la música, el vídeo, los juegos, ni de sus canales de distribución y, por tanto, de sus modelos de negocio, como el consumo en línea de contenidos por suscripción.

El libro electrónico

Introducción

La impresión digital aun no genera un nivel de facturación a gran escala. A pesar de que la participación porcentual de la impresión digital en el mix total de tecnología de impresión se sigue incrementando, la impresión convencional aún sigue generando la mayor parte de la facturación, la cual aproximadamente alcanza el 80% de esta. Anexo 10

- En el Reino Unido los libros electrónicos supusieron el 15% de las ventas del conjunto total de libros electrónicos e impresos el mismo año 2013.
(Publishers Association, Statistical Handout 2013, <http://bit.ly/16qJdwA>)
- En Alemania los libros electrónicos supusieron el 3% del total de las ventas, subiendo desde el 2,4% de 2012. El crecimiento de los electrónicos fue del 63%, frente a un 200% de 2012.
(Börsenverein, nota de prensa del 3 de junio de 2014)
- En España se sigue hablando de la inmadurez del mercado del libro electrónico. Pese a que se aprecia un incremento de un 8,1% con respecto a 2012, a finales de 2013 «las ventas digitales alcanzaron 80,26 millones de euros, lo que representa solamente un 3,7% del total de ventas del sector. (Nota de Prensa de la FGEE - Análisis del Mercado Editorial en España (2013) <http://bit.ly/1ldibjF>)
- En América Latina los datos informan del naciente mercado del libro electrónico a nivel regional. Anexo 11. En el primer semestre de 2013 el 16,7% de títulos registrados fue en formato electrónico. Brasil, Argentina, México y Colombia son los cuatro países más representativos del citado mercado y acaparan el 82 % de los títulos registrados en el mismo período.

La imprenta tradicional

Al igual que el libro tradicional, la imprenta tradicional en el mundo también se ha visto afectada por la revolución tecnológica y la globalización, la profundidad del impacto se aprecia en el país referente para la comunidad iberoamericana, España. En los últimos seis años el sector de las artes gráficas ha reducido su tamaño de manera sustancial, el valor de la producción de artes gráficas retrocedió hasta 3.050 millones de euros en 2013, un 7,5% menos que en el año anterior, en un contexto que siguió marcado por la caída de la inversión

publicitaria y la actividad editorial. Ese brutal descenso no tiene solamente que ver con un sobredimensionamiento del sector, atomizado en centenares de pequeñas empresas que se las ven y se las desean para amortizar la millonaria inversión en máquinas.

Se trata, sobre todo, de una crisis estructural irreversible, desde un modo de producción analógico, basado en la producción de bienes tangibles que se acarreaban físicamente de un lugar a otro, a un modo de producción digital, que además de hacer superflua e ineficaz la producción material, desbarata la cadena de valor tradicional y los oficios asociados a ella.

La industria gráfica en Chile

La Asociación de Impresores de Chile, ASIMPRES, nos entrega una visión en datos de la industria gráfica en nuestro país.

Composición de la Industria Gráfica

El gráfico nos presenta con claridad dos aspectos de la industria, el primero es la concentración geográfica de la industria y como consecuencia de este, el mercado objetivo al cual se entregan los servicios gráficos. [Anexo 12](#)

Estratificación de la Industria

Para la comprensión de esta estratificación, hacemos una descripción general de los productos que confecciona cada estrato que se presenta en anexos. [Anexo 13](#)

Importación de maquinaria Offset

La importación de maquinaria tradicional, nos entrega un dato relevante en este análisis. Las importaciones no han caído, pese a la tendencia negativa de la economía país y la amenaza de la tecnología promovida a nivel global.

En los gráficos anexos, se aprecia que en inversiones menores (menos de USD \$50.000), la maquinaria adquirida es nueva, sin embargo por sobre este monto la tendencia es la compra de maquinaria de segunda. [Anexo 13](#)

La competencia

El conjunto de proveedores orientados al servicio ON DEMAND es reducido al día de hoy. De acuerdo a lo investigado y principalmente a la experiencia en el mercado, hay dos perfiles

de actores. El primero corresponde a un actor de la imprenta tradicional que evolucionó a este modelo de negocio, el segundo son emprendedores que inician en el ON DEMAND, ofreciendo servicios gráficos comerciales (afiches, volantes, revistas, etc.) Anexo 14

En general, el servicio que ofrecen es universal y no se identifican con un producto en particular. Todos poseen máquinas digitales similares, tanto en capacidad como calidad de impresión, pero de distintos proveedores. La principal diferencia se produce en la infraestructura de encuadernación.

Los precios son bastante disímiles entre productos similares, algunos muy arriba y otros por debajo de la media, lo que identifica a un mercado emergente. La calidad del producto final tiene sólo con pequeñas diferencias entre uno y otros.

Presentación

El cuadro presentado en los anexos detalla un extracto de la propuesta de valor que las distintas empresas proponen en cada una de sus páginas web. En ella se encuentra un patrón común entorno a los conceptos de Innovación, Calidad y Servicio. Los mismos conceptos que propone Book's Experiences con el objetivo de marcar una diferencia comparativa con la industria tradicional gráfica asociada al libro tradicional. Anexo 15

Percepción del mercado hacia el servicio ON DEMAND

El análisis comparativo nos muestra primero y más importante, que ninguno de los actores es reconocido como fuerza predominante en el círculo de los Agentes Editores. Se reconoce que Spencer Gráfica y Donnebaum cuentan ya con un posicionamiento y reconocimiento como proveedor de servicios gráficos digitales. También es importante reconocer que las calidades de los productos y el servicio han alcanzado un grado importante. Anexo 16

Percepción de la industria hacia el servicio ON DEMAND

De acuerdo a las características de cada empresa, se expone la visión que cada una de ellas posiblemente tenga del mercado. Anexo 17

Infraestructura de la competencia actual instalada

El detalle que se presenta a continuación es una extracción de la infraestructura que cada una ofrece en sus páginas web. Los activos con los que cuentan, están dentro de las ofertas que cada proveedor de tecnología tiene a disposición en la actualidad, con esto se concluye

que ninguno se encuentra con una ventaja sustancial o competitiva de cara al mercado.

Anexo 18

Conclusión

Debido a que el modelo de negocios se encuentra en una etapa inicial, los servicios gráficos son diversos y cada actor no se identifica con un producto en particular. Todos promocionan a su favor, características que son falencias históricas de la industria tradicional gráfica. Su crecimiento se enfoca en seducir clientes de la industria tradicional. En términos de capacidad de producción poseen fuerzas similares.

Clientes

Si bien la definición de los tipos de clientes presentada en los anexos, se adecua perfectamente a los servicios que Book's Experiences puede entregar con su infraestructura, el objetivo primordial es identificarse con clientes que nosotros llamamos Agentes Editores, los que están estrechamente relacionados con la producción de libros tradicionales.

Es en esta línea que se presenta una identificación y una macro-segmentación geográfica en el país de los Agentes Editores. Anexo 19

Los clientes potenciales que necesiten nuestros servicios, pueden ser de diversos tipos, los que identificamos bajo los siguientes conceptos: Clientes particulares / Pymes / Grandes clientes / Estudiantes / Colectivos / Agencias de publicidad / Administración pública. Anexo 20

Análisis PESTEL

Aspecto Político / Legal

La Política define la promoción de la cadena completa entorno al libro tradicional y digital, con un horizonte de 5 años. Las condiciones y beneficios se reflejan también en la Reforma Tributaria para los distintos actores de la cadena.

Política Nacional de la lectura y el Libro 2015 – 2020. Anexo 21

Libro y lectura: una pieza clave en la Reforma Educacional. Ernesto Ottone R. Ministro Presidente. Consejo Nacional de la Cultura y las Artes.

- El impuesto al libro en Chile ha estado en mesa, en varias iniciativas parlamentarias, sin éxito. Pero la tendencia Latinoamericana es a suprimirlo. Anexo 22

Aspecto Tecnológico

Las dos bajadas a continuación reflejan el vertiginoso ritmo de la tecnología. La primera bajada muestra como las empresas líderes globalmente en la gráfica tradicional, unen fuerzas para participar a nivel industrial en la nueva era digital. La segunda muestra que los desarrollos tecnológicos no tienen fronteras ni limitación de campos donde aportar.

- Fujifilm y Heidelberg dos empresas reconocidas en la industria gráfica tradicional, dan el primer paso hacia la impresión digital industrial. En un tiempo record, han desarrollado de forma conjunta la primera prensa de impresión digital de tinta completamente industrial de tipo B1.

Fuente: Feb 24, 2016, from Heidelberger Druckmaschinen AG. PR Newswire a cisión Company.

- La impresión en 3D de tejidos y órganos no es una idea reciente. Lleva años en fase de experimentación y mejora. De hecho, ya hay varias empresas centradas en fabricarlos con el objetivo de venderlos a compañías farmacéuticas y cosméticas y a los centros de investigación.

Fuente: Think Big en Impresión 3D 08 de Octubre de 2016. AETECNO.

- Programa Estratégico Industrias Inteligentes.

La misión del Programa Estratégico Nacional de Industrias Inteligentes de Corfo es liderar el proceso de transformación digital de los sectores productivos clave para mejorar su competitividad internacional, y difundir esta transformación al resto de la economía. [Anexo 23](#)

Fuente: Resumen ejecutivo 2016, CORFO. Gobierno de Chile

Aspecto Medioambiental

- La industria papelera, es una de las mayores consumidoras de energía y agua, donde el 40% de la madera talada para uso industrial se usa para fabricar papel. Si bien esta frase presenta un conflicto global, desde el año 2015 se organizó una alternativa mundial para el consumo responsable del papel, utilización de papel con certificación PEFC 14-44-00001.

Los productos de origen forestal (madera, papel, corcho, setas, resinas, esencias...) certificados por PEFC garantizan a los consumidores que están comprando productos de bosques gestionados sosteniblemente. [Anexo 24](#)

- Destino de residuos de papel y cartrige **DESARROLLAR**

Análisis 5 fuerzas de Porter

Primera fuerza. Poder de negociación de los Proveedores.

Casi el 100% de los insumos para producir un libro son importados, en este escenario los empresarios chilenos se ven enfrentados a dos grandes variables, una son las variaciones de la divisa y la disponibilidad de tal insumo, frente a esto no es necesario detallar el poder de los proveedores, este es fuerte y en algunos casos raya en el monopolio. [Anexo 25](#)

Segunda fuerza. Poder de negociación de los Clientes.

La concentración de grandes Agentes editores ha logrado desarrollar un poder de negociación fuerte frente a los proveedores de servicios gráficos, en efecto, las negociaciones hoy no se efectúan producto a producto, se llevan a cabo por líneas de producto, colecciones, paquetes educacionales, etc. Por otro lado la sobreoferta de la industria tradicional, debido al superávit de maquinarias instaladas, genera el escenario ideal para instalarse en una posición débil frente a las decisiones comerciales. [Anexo 26](#)

Tercera fuerza. Amenazas por nuevos entrantes.

Para la evaluación de esta fuerza hemos separado lo que significa una entrada en el ámbito de la imprenta tradicional y en el ámbito de la imprenta digital.

En el primer caso, existen bajas posibilidades de nuevos entrantes, debido a dos motivos principalmente, el primer motivo es que el capital necesario es cuantioso, la maquinaria no se encuentra disponible en plaza, son de origen europeo, son de alta precisión y tienen un ciclo de vida en Latinoamérica de 8 a 12 años promedio. El segundo motivo es el número de máquinas instaladas, que provocan una sobreoferta y hacen que el negocio no sea atractivo. En el caso de la imprenta digital, las posibilidades de nuevos entrantes son altas, debido a los montos necesarios para su instalación. El único motivo que desalienta a iniciar un negocio como este es no poseer una cartera cautiva de clientes potenciales. [Anexo 27](#)

Cuarta fuerza. Amenaza de servicios sustitutos.

Los servicios que analizamos como sustitutos son los que detallamos en el recuadro y describimos algunos aspectos de cada uno.

- Fotocopias. Tecnología en retirada, que además posee una mala valoración de la sociedad en el uso de la reproducción de libros.

- Libro digital. Tecnología con baja penetración, tanto local como global. Se presentaba como el gran sustituto del libro, pero las estadísticas y la tendencia llevarán un tiempo bastante más prolongado para conseguir una cuota de mercado importante.
- Distribuidores globales. Como AMAZON, más bien son usuarios de las imprentas digitales, pues representan, en su máxima expresión a nivel global la producción de libros bajo demanda. [Anexo 28](#)

Quinta fuerza. Intensidad de la competencia.

La intensidad de la competencia la definimos como media, entre los actores de los servicios gráficos de las imprentas digitales. Esto pensamos se debe a que el modelo de negocios es nuevo, las tendencias de nuevos Agentes editores es reciente y va de la mano de las facilidades que ofrece las herramientas computacionales y las imprentas tradicionales no ven aún sus negocios amenazados. [Anexo 29](#)

Conclusión

La aplicación del método de las 5 fuerzas de MICHAEL PORTER nos indica que la Industria Gráfica en torno a los servicios del Libro Tradicional es MEDIA. Lo que nos parece un mercado potencial interesante a corto y mediano plazo. El objetivo frente a este escenario es conseguir un reconocimiento y posicionamiento, para cuando el mercado comience a madurar.

Análisis FODA

Debilidades / Amenazas

El análisis FODA incorporado en este trabajo ha sido dividido en FODA externo e interno con el objeto de incorporar las visiones y la situación de BE en cada escenario. Por aquella razón es aquí presentamos lo que compete a las variables externas que afectan a BE.

En esta parte observamos que los flancos más críticos tienen relación con la disponibilidad de capital y las consecuencias que de este surgen, como una guerra de precios que no se pueda sostener en el tiempo. [Anexo 30](#)

Fortalezas / Oportunidades

Aquí presentamos el complemento del análisis FODA que impacta e influye al interior de BE. Desprendemos de este análisis que el éxito de BE tiene como base la integralidad del equipo de trabajo y la capacidad de inserción en el mercado como proveedor válido.

III. Descripción propuesta de valor de la empresa

Descripción General

Book's Experiences es una empresa de servicios gráficos digitales ON DEMAND, con un staff de operadores integrales y multifuncionales, dirigidos por dos profesionales en el área de operaciones y comercial, con una infraestructura de impresión y terminación tecnológica de vanguardia y una fuerte orientación en la atención al cliente en el mediano y largo plazo.

Modelo de Negocios

La orientación principal en el desarrollo de la propuesta de valor, es el ofrecimiento y atención profesional de servicios gráficos, que se han identificado como falencias en el actual desempeño de la industria gráfica tradicional. Esta ventana de oportunidad tiene su sustento, en los diferentes análisis desarrollados en este plan de negocios, los que se sintetizan a continuación. Ver anexo 1

Análisis de la Industria

- Decrecimiento de los niveles de facturación de la imprenta tradicional.
- Sobreoferta instalada por la importación constante de maquinaria usada.
- Concentración de las casas editoriales.
- Crecimiento sostenido de la tirada entre 1 - 500 unidades
- Crecimiento sostenido de los auto-editores
- Irrupción del libro electrónico, como complemento al libro tradicional

Resultado de encuestas y entrevistas

- Diez días en promedio dura la producción de un libro convencional
- Existe Trade off entre la tirada y el precio unitario de la producción del libro
- Costos ocultos asociados a la producción del libro (acopio, distribución)
- Tendencia a lo sustentable y amigable al medio ambiente
- Desarrollo de relaciones a largo plazo, un socio más que un proveedor
- Producción transparente y participativa y no como una caja negra
- Individualización del producto gráfico
- Producción de unidades ajustada a la necesidad

Descripción de la empresa

Los siete aspectos desarrollados a continuación, muestran las capacidades de Book's Experiences que permiten materializar la propuesta de valor.

1. **Organización y dirección:** La asignación de cargos y responsabilidades se encuentran específicamente asignadas, así como también los niveles de jerarquía, la planificación es a través de reuniones diarias de coordinación complementada con un programa de trabajo.
2. **Recursos Humanos:** Dentro del perfil de cada trabajador, es prioritario poseer la capacidad de ser un operador integral. Con el objeto de ser dinámico, flexible y capaz de sortear situaciones extraordinarias.
3. **Gestión financiera:** La dirección de Book's Experiences domina con certeza la estructura de costos por línea de productos, por ende la rentabilidad de cada uno de ellos. Se mantiene informado del mercado bancario, mantiene una política de apalancamiento balanceado y gestiona constantemente la deuda con acreedores.
4. **Cultura de la empresa:** La dirección promueve constantemente el trabajo en equipo, con el fin de crear un espíritu de empresa, cuyo objetivo final es aprovechar las sinergias que de este ambiente resulten y que permitan enfrentar los desafíos internos y externos de la industria.
5. **Prestación de servicios y procesos:** En este sentido, se cuenta con información pública al interior de la empresa, de la definición y alcance de cada uno de los servicios gráficos ofertados, los procesos que en cada uno de ellos intervienen y los estándares de calidad que los rigen. Así como el formato de atención al cliente, en los distintos momentos de la relación.
6. **Comercialización y participación en el mercado:** La empresa cuenta con sitios oficiales en cada una de las redes sociales, los que permiten una interacción dinámica con el segmento más tecnológico de la cartera de clientes. Por otro lado la atención formal (visitas a terreno, reuniones, comunicación telefónica) es la que se identifica con el espíritu de Book's Experiences y está orientada a aquellos agentes editores más tradicionales.
7. **Marketing, marca y calidad del servicio:** El aspecto de marketing y marca es desarrollado en profundidad en el plan de marketing. La calidad de servicio, sin embargo es la columna vertebral del negocio y se refuerza constantemente en conceptos como: Atención integral, rapidez, calidad, cercanía, experiencia, etc.

El desarrollo fiel de cada uno de estos aspectos, la combinación de estos para enfrentar la dinámica del mercado, bajo la dirección de profesionales con más de 20 años en la industria gráfica, entregan a Book's Experiences la ventaja competitiva que la diferencia del resto de los actores..

Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global

Establece el alcance de las operaciones iniciales y la visión de largo plazo que la organización se plantea. Al punto de partida, Book's Experiences pretende transformarse en una imprenta "Boutique" de servicios On Demand. El hecho de ser Boutique por un lado y la correlación que existe entre el conocimiento de la cultura país y el grado de éxito del emprendimiento, nos lleva a clonar el modelo, en múltiples instalaciones en la región metropolitana, que es donde se concentra en segmento objetivo.

Estrategia de entrada, periodo de 3 a 6 meses

La estrategia de entrada a la industria consiste en la promoción de las bondades del sistema On Demand, las cuales corresponden a la otra cara de la moneda de las falencias presentadas en la oferta de la industria gráfica tradicional.

- Estas bondades se encuentran en detalle en el ítem de la propuesta de valor.
- El segmento de los agentes editores que corresponde a editoriales tradicionales y auto-editores, son el foco inicial de captación, en lo particular estos últimos, son los principales afectados por el servicio actual de la industria gráfica tradicional.
- La actividad concreta en esta fase es un trabajo en terreno con cada agente editor, llevada a cabo por el equipo comercial y los líderes de este emprendimiento, los cuales son reconocidos en la industria gráfica.
- Como actividad complementaria para este segmento, se llevarán a cabo todas las actividades de promoción y posicionamiento, presentadas en el plan de marketing, en el ítem de concepto comunicacional.
- Para el resto de los agentes editores y potenciales clientes en otro estatus, se llevará a cabo una selección con el propósito de identificar aquellos que también resulte interesante visitar y presentar la empresa en persona.
- Por último, para el resto del público, estos se abordarán con mecanismos masivos en base a la tecnología disponible, en particular, redes sociales.

Estrategia de mediano plazo, periodo 6 a 18 meses

Trascurrido este periodo, se espera que la empresa esté consolidando las estrategias en las diferentes perspectivas que se presentan más abajo, con el objeto de tener condiciones que permitan evaluar una nueva inversión en infraestructura y como consecuencia de esto, aumentar la capacidad productiva y la cobertura hacia los clientes.

- **Perspectiva clientes:** Poseer clara segmentación de la cartera en base a los perfiles y comportamiento de cada cliente (tomando como base el modelo Delta, de Arnoldo Hax). El objetivo en este punto, es definir una estrategia de tipos de relación con cada tipo de grupo cliente definido.
- Para el grupo en particular, que corresponde al 20% de los clientes que generan el 80% de las utilidades (Modelo Pareto) la estrategia de mantención será una constante comunicación transversal de empresa a empresa, como lo muestra el diagrama. Ver anexo 2
- Sobre estas estrategias, se espera conseguir retroalimentación, de manera de corregir los aspectos negativos, potenciar las fortalezas y llegar a otros clientes con la experiencia aprendida.
- **Perspectiva de operación:** A esta altura los procedimientos para el servicio de cada producto, deben estar depurados, con un índice de error acotado. Así como también el conocimiento de cada materia prima, su uso y dosificación de consumo. Finalmente el servicio de logística debe tener un nivel de coordinación y certeza tipo Courier.
- **Perspectiva financiera:** Las condiciones esperadas en este punto de desarrollo del emprendimiento, es que el flujo de trabajo, genere caja suficiente para cumplir con los compromisos internos de Book's Experiences, proveedores y banca.
- **Perspectiva de visión:** El objeto en este punto, es evaluar de forma integral la empresa y las relaciones con los diferentes stakeholders, analizar, reevaluar, corregir y continuar el emprendiendo.

Estrategia de largo plazo, periodo 3 años en adelante

Esta estrategia consiste en evaluar la posibilidad de replicar el modelo dentro de la región metropolitana y otra región del país que posea una masa crítica de población, de acuerdo al resultado de las estrategias en la perspectiva clientes. No se pretende escalar el modelo a otro país, debido a que este depende en gran medida del conocimiento y manejo de las

relaciones interpersonales, es decir, un importante conocimiento de la cultura país de la población.

- Una de las alternativas de crecimiento a este punto, es la ampliación de los servicios gráficos de acuerdo a las tendencias del mercado, las que hoy visualizamos en: Gigantografía y productos corporativos personalizados.
- La incorporación de maquinaria acorde a la necesidad y un agente comercial que vele por el desarrollo de estas líneas.
- Una vez reconocidos como actor preponderante en los diferentes segmentos de clientes, con un Brand identificable, potenciar el servicio de **Agencia Comercial**, para la fabricación de productos gráficos con volúmenes mayores y que están fuera del alcance de la infraestructura instalada. En efecto, esta alternativa de crecimiento consiste en aprovechar la sobre oferta de infraestructura instalada de la imprenta tradicional y convertirnos en cliente de ellos y gestionar trabajos para conseguir un spread que de esta gestión resulte.

RSE y sustentabilidad

Uno de los paradigmas mayormente utilizados en la estrategia de mostrar al libro tradicional en decadencia y resaltar las ventajas del libro electrónico, es el argumento de la tala de árboles para conseguir el papel. Sólo el 5% de la tala de árboles se utiliza como fibra para la producción de papel, y hoy, en todo el mundo, la exigencia para los molinos de papel es que el 70% de la materia prima usada provenga de bosques sustentables. Por otro lado el papel a diferencia de los componentes del libro electrónico alcanza hasta 7 niveles de reciclaje.

1. **En el aspecto económico:** Book's Experiences participará de una industria en transformación, mucho más dinámica y con constantes desarrollos tecnológicos en el centro de su quehacer.
2. **En el aspecto social:** La orientación de la empresa hacia los servicios gráficos On Demand, crea un espacio que entrega una mayor cobertura a todos aquellos agentes editores que no tienen alcance a las grandes imprentas. La apertura de esta posibilidad, incentiva de manera indirecta el desarrollo y creación de productos gráficos, en particular libros. Los servicios permiten fabricar productos que contribuyen a la cultura y fomentan el hábito de lectura.

3. **En el aspecto medioambiental:** La principal materia prima en la producción de productos gráficos, es el papel, que hoy se consigue con no más de 4 proveedores establecidos en Chile, los que por norma deben ofrecer papeles con certificación PEFC 14-41-00009, que garantiza que el papel se procesó con materia prima de bosques sustentables. La política de la empresa es usar para cada uno de sus productos papeles con esta certificación.

La segunda materia prima usada, corresponde a los cartuchos de tóner. Para este caso se han buscado proveedores de llenado de tóner, pero de acuerdo a comentarios frecuentes conseguidas en las diferentes entrevistas, no entregan la calidad de impresión que la empresa requiere, por lo que se ha optado por cancelar un monto a una entidad autorizada para el retiro y acopio de estos, el que está incluido en el ítem Gastos de administración y ventas dentro del estado de resultado.

Un tercer punto en cuestión se refiere a como se tratan los equipos electrónicos que forman parte de la infraestructura de la empresa, y que forman parte del plan de renovación. El compromiso como política de empresa, es acogernos desde ya a la ley en tránsito de "RESPONSABILIDAD EXTENDIDA DEL PRODUCTOR" **REP**, entregando los equipos a empresas de reciclaje autorizadas, para su desarme.

IV. PLAN DE MARKETING

Objetivo

El objetivo reside en posicionar la marca Book's Experiences, como un actor relevante de servicios ON DEMAND en la industria gráfica, con enfoque en el segmento que denominamos Agentes Editores, en particular en los auto-editores. La explotación de las falencias propias de la competencia tradicional, entrega la ventaja diferenciadora, la cual se centra en la calidad de la relación y atención al cliente.

La inversión inicial alcanza a los \$18.000.000 para la estrategia a corto plazo y un monto de \$12.000.00 para la estrategia de mediano plazo y largo plazo. A través de estas acciones se pretende alcanzar una cuota de mercado del 6,5% con ventas de \$182.000.00 para los primeros 2 años y participación de mercado promedio de un 60% con ventas de MM\$2577 en los siguientes tres años.

Segmentación

Concepto general

Para que una organización esté orientada al mercado, es fundamental implementar sistemas de información de mercado para generar sistemáticamente conocimiento sobre las preferencias actuales y potenciales de los clientes. Uno de los puntos importantes para entender el negocio, es definir y por consecuencia delimitar el mercado objetivo, para lo cual, se han llevado a cabo un trabajo de campo que permitirá conocer con un alto grado de certeza el grupo denominado Clientes. Ver anexo 1. Ver anexo 2.

Tendencia

El mercado de la creación de contenido, está dominado por pocos agentes editores, los que gestionan servicios de impresión en grandes tiradas de un mismo título. Hoy se percibe un cambio, y una tendencia sostenida al surgimiento de nuevos agentes editores, las autoediciones y un mayor número de publicadores, que en su mayoría requieren tiradas cortas de libros Ver anexo 3 y 4. Existe una directa correlación entre la producción de grandes tiradas con las economías de escala, fenómeno que caracteriza a todas las empresas manufactureras y de transformación de materias primas. Consecuencia natural de esta condición, las nuevas necesidades de impresión (tiradas hasta 500 unidades) resultan

con precios unitarios más altos, traspasando el costo de esta producción tradicional al precio del cliente.

El desarrollo de un sistema de impresión eficiente y de menor costo para el cliente, en tiradas de hasta 500 unidades, presenta una ventana de oportunidad para el ON DEMAND. Ver [anexo 5](#)

Perfiles Psicográficos

Editores. También conocidos como editoriales, son empresas dedicadas a la edición, diseño, impresión, marketing y distribución de libros. En general están en el negocio de las grandes publicaciones como libros educativos, literatura, técnicos u otros de venta masiva y cuyos proveedores de servicios gráficos, son las imprentas tradicionales. Administran un gran fondo editorial, que van desde el BestSeller a libros infantiles de lectura escolar complementaria.

Auto-editores. Un auto-editor es un autor que, por diversas razones, decide orillar las casas editoras tradicionales y gestionar la publicación de su propio trabajo. Un auto-editor controla todos los aspectos del libro, desde el diseño del texto y portada hasta la mercadotecnia y las ventas. El autor escoge y contrata al diseñador de la portada, al diagramador y al impresor. En general el auto-editor necesita un número reducido de ejemplares (entre 1 y 500). El fondo editorial que administra, es reducido y con publicaciones con una orientación de focalización de clientes.

Autónomos y Pymes. Este grupo se compone de empresas privadas y públicas, con necesidad de variados servicios gráficos de productos comerciales como, memorias, brochure, cuadernos corporativos, folletos, flyers, tarjetas, calendarios.

La orientación natural de Book's Experiences es captar, de cada agente editor, aquellos productos con necesidad de impresión de entre 1 y 500 unidades.

Análisis Conductual

Algunos autores se auto-publican debido a lo específico de sus temas y al bajo volumen de su tirada, situación que resulta poco atractivo para las casas editoriales. Algunos otros desean controlar el calendario de trabajo, los cambios editoriales, la apariencia del libro y su distribución.

Como aspecto positivo se puede mencionar el hecho de que un autor que se auto-publica y está bien organizado, le resultará más fácil lograr el éxito con un libro destinado a un mercado pequeño que a un editor mayor con el mismo título. Las grandes editoriales necesitan vender por lo menos 2.000 ejemplares de un libro para recuperar la inversión, mientras que los gastos fijos de los autores que se auto-publican y las editoriales pequeñas tienden a ser menores, por lo que pueden recuperar la inversión vendiendo muchos menos ejemplares.

Características de los auto-editores

- Los auto-editores controlan todos los ejemplares impresos de sus libros y pueden repartir tantos ejemplares de regalo y muestras de prensa como crean conveniente.
- Los autores registran su publicación en la agencia ISBN.
- Los auto-editores reciben todos los ingresos por la venta de sus libros.
- Los autores auto-editores pueden fijar los precios minoristas con el fin de asegurar que sus costos sean cubiertos y que sus libros puedan competir con otros libros en el mismo mercado.

Barreras

Dentro del contexto conductual, también es importante entender cuáles son los principales contras que tiene la autoedición.

- El auto-editor es responsable de todos los costos vinculados a la publicación y el mercadeo de su libro.
- El auto-editor no recibirá adelantos monetarios ni tendrá garantizada la recuperación de su inversión inicial.
- El auto-editor es el único responsable de cualquier violación de sus derechos, de cualquier demanda por difamación o cualquier procedimiento legal relacionado con su libro.

Geográficos y Demográficos

La región metropolitana concentra el 72% de los nuevos agentes editores, por tanto, el punto de partida de Book's Experiences, en términos de cobertura será esta región.

El crecimiento de los nuevos agentes editores es una tendencia al alza en Chile e Iberoamérica, (información estadística presentada en el análisis de la industria). Lo descrito

anteriormente, valida la hipótesis de estar en presencia de un mercado fragmentado, debido a un mayor número de títulos registrados, pero en menor cantidad de unidades impresas.

Al igual que la mayoría de los mercados en Chile, la concentración en la RM no es posible de igualar en las regiones restantes, lamentablemente no existe una visión de cambio en el largo plazo. Ver anexo 6

El comportamiento de los títulos de baja tirada (hasta 500 unidades), ha mostrado un crecimiento sostenido desde el año 2000 a la fecha.

Resumen Segmentación

Dados los antecedentes presentados, concentraremos nuestro trabajo en la región metropolitana, donde se registra más del 83% de los títulos, en donde los auto-editores y los títulos de baja tirada han tenido un aumento sostenido. Ver anexo 7

Cobertura

El modelo de negocio se desarrolla a nivel nacional, en particular la Región Metropolitana, región que concentra más del 80% del mercado objetivo. No se considera una expansión fuera de las fronteras, debido a dos aspectos críticos: La cultura y la correlación social. El conocimiento y manejo de ambos aspectos determinan en un alto grado el éxito del negocio.

Mercado potencial

El mercado potencial determinado es de 78.430.093 páginas año, que corresponde al total de páginas demandadas en la región metropolitana (menos títulos de educación), para tiradas de bajo 500 unidades.

Los datos utilizados para la construcción del tamaño de mercado, han sido tomados de la memoria año 2015 de la Agencia ISBN Chilena, perteneciente a la Cámara Chilena del Libro. Cada vez que se edita un libro en el soporte que se desee (papel o digital), es obligación inscribirlo en la Agencia ISBN, con el objeto de obtener un número de identificación único (ISBN) para el libro y el código de barra asociado a este para su comercialización, tal cual el rut de las personas naturales.

En ese acto, la agencia registra una serie de características del producto como: formato de reproducción, tipo de papel, tamaño, cantidad de páginas, tipo de encuadernación, tirada, tema de la publicación y otras características que nos han permitido estimar con certeza el

tamaño del mercado. En los anexos correspondientes al plan de marketing se explica de manera detallada los cálculos asociados a este resultado. Ver anexo 8

Creación de la propuesta de valor

Tratándose de un servicio con bajas barreras de entrada y altamente imitable, podemos fijar como propuesta de valor, la diferenciación por atención y excelencia en el servicio. Para esto hemos extraído conceptos claves, a través de investigación con usuarios (hoy atendidos por la imprenta tradicional), y prestadores del servicio, conceptos como transparencia en la relación, tiempos oportunos de entrega, honestidad en la información de los estados de producción, que forman parte de las falencias de la imprenta tradicional. Ver anexo 9

Core

El primer paso es centrarnos en los conceptos claves que mencionan los consumidores en cuanto a: cómo quieren verse, como quieren sentirse y que buscan en la propuesta de valor. En este sentido establecimos lo siguiente:

| ¿Cómo el consumidor quiere ser visto? | ¿Cómo el consumidor se quiere sentir? | ¿Qué busca en la propuesta de valor? |
|---|---|---|
| Una persona preocupada de su trabajo Intelectual y culto Estudioso de las materias que publica Innovador y pionero | Considerado Escuchado Participativo del proceso | Respuestas prontas y honestas Atención de calidad Un partner en el difícil camino de publicar un libro Empatía en el desarrollo de su obra |

Insigth

De acuerdo al core, nuestro insight son principalmente auto-editores y publicadores independientes, que requieren un servicio basado en información fiable y responsable, con respuestas acorde a sus necesidades.

Descripción del servicio

El servicio de impresión digital para tiradas de hasta 500 unidades de libros, se encuentra en un ciclo de vida de introducción de auto-editores y publicadores independientes que buscan una propuesta de valor basada en la atención y excelencia en el servicio. El servicio de impresión, también se basará en la calidad de los trabajos entregados y calidad en los materiales utilizados como tinta, papel y otros. Además entregará, a diferencia de los servicios de impresión tradicionales lo siguiente:

- Posibilidad de individualización de cada ejemplar, propio de la tecnología digital.

- Capacidad de entrega de muestra previa a la tirada definitiva.
- Cantidades exactas al requerimiento, sin necesidad de almacenamiento.

Concepto comunicacional

El concepto comunicacional que se quiere transmitir, es la experiencia de entregar a manos de profesionales, la impresión de su valorada obra, sin la impersonalidad con la que se encuentran en el servicio de impresión de las imprentas tradicionales, quienes, al tratarse de necesidades de bajas tiradas, no entregan una atención de excelencia, dado que se le cataloga como un cliente de segunda categoría.

Nombre

Book's Experiences, nombre y a la vez **tagline** que pretende mostrar a nuestros clientes una grata experiencia en la entrega del servicio de impresión. La producción de un libro como una obra única y vivir un proceso de aventura en la construcción de este producto.

Logo

Book's Experiences

Book's Experiences

Book's Experiences

Tipografía: Brush Script MT, que evoca un texto a mano alzada, recordando la imagen de Cervantes con pluma en mano desarrollando sus escritos.

Colores: Combinaciones en rojo y blanco, con una sombra que resalta el texto del nombre. Los colores elegidos denotan fuerza y modernidad, en contraste con la formalidad de la descripción del nombre.

Las primeras dos alternativas son comodines y se ubicarán particularmente al interior de un párrafo, cuando se haga referencia a la empresa, la tercera alternativa estará presente en la cara formal de la papelería, documentos e infraestructura.

Sitio Web

Se contará con un sitio web que entregue las siguientes utilidades:

- Servicio de impresión on-line, donde el cliente puede cargar sus necesidades de servicios gráficos.
- Cotización on-line, la que será referencial hasta la revisión final del material entregado.
- Atención on-line, repositorio con dudas y consultas tanto de los servicios gráficos entregados, como de la empresa.
- Servicio diferenciado a clientes, con clave de acceso, principalmente para el seguimiento de los trabajos en proceso.

Redes sociales

Para apoyar la comunicación, se utilizará las siguientes redes sociales como plataforma de contacto con los clientes:

- Facebook, comunidad principal y asociada a los principales publicadores de libros y a su ámbito social.
- WhatsApp, medio de contacto para obtener retroalimentación constante y entrega de respuestas inmediatas, en los ámbitos comercial, producción y postventa.

Relación con los clientes

La principal diferenciación que se pretende lograr en el mercado, con aquellos que serán nuestra competencia directa, es establecer relaciones cercanas y sólidas, relaciones a largo plazo, que construyan una familiaridad y por consecuencia una preferencia continua. Las siguientes acciones a continuación persiguen tal efecto.

Atención al cliente

Cada vez que se incorpore nuevo cliente, se enviará de manera automática un saludo de bienvenida e información instructiva de cómo hacer seguimiento a sus trabajos. Cada cliente será el más importante y para esto es necesario entregar información oportuna sobre sus necesidades, donde cada ejecutivo será la contraparte a lo largo de todo el proceso.

Servicio al consumidor

Se dispondrá de portal telefónico, email y sitio web para atender comentarios o sugerencias, las que serán siempre atendidas, entregando solución a cada caso.

Comunidad Book's Experiences

Uno de las grandes acciones y pilares, es la creación de la comunidad Book's Experiences. Un proyecto que hace sentido con la propuesta de valor. De esta forma, nos centramos no sólo en una comunidad abstracta, sino que en algo concreto en lo que se pueda participar. La presencia de Book's Experiences se hará a través de las siguientes plataformas:

Sitio Web: Dentro del sitio, los integrantes tendrán acceso a un Club de fidelización. Forman parte de este club todos quienes hayan contratado un servicio gráfico. Los cuales tendrán acceso a información como nuevas materias primas, nuevas terminaciones de tapa y datos de tendencias en el ámbito editorial.

Redes Sociales (Facebook, Twitter y WhatsApp): Acompañando esta comunidad, se deberá integrar la presencia de Book's Experiences en redes sociales como canalizador del contenido y conexión directa con los usuarios de forma permanente.

Estrategia de negocio

En relación a nuestra propuesta de valor, podemos definir que nuestra misión y visión serán las siguientes:

Visión Ser el Líder a nivel Nacional en servicios de producción de libros tradicionales en el formato ON DEMAND.

Misión Ubicando a nuestros Clientes en el centro de nuestras operaciones, con un sistema computacional totalmente integrado, altos índices de calidad y con entregas eficientes y eficaces.

Estrategia genérica

Para el establecimiento de nuestra estrategia genérica, nos basaremos en lo expuesto por Michael Porter y combinaremos estrategia de enfoque en diferenciación, orientado a los Auto-editores, Autónomos y pymes

Estrategia de enfoque

Dado que nuestro mercado objetivo se concentra en una segmentación específica, Geográfico y Psicográfico, utilizaremos este grupo para lograr una ventaja competitiva en frente de la industria.

Estrategia de foco costo El mercado objetivo sufre el gran problema que enfrentan aquellos que imprimen bajas tiradas de libros, que es el traspaso de costos desde las ineficiencias de las imprentas tradicionales en el servicio ON DEMAND.

Estrategia de diferenciación

Esta se basa en un servicio de excelencia, que gira entorno a conceptos como: Producto como obra única, personal integral con valores de honestidad y transparencia, rapidez en el servicio, responsabilidad social empresarial, imagen de brand y otros ya desarrollados. Esta línea de trabajo entregará la posibilidad de no ser sensible al precio.

Posicionamiento

El objetivo es conseguir un posicionamiento sobres los atributos Calidad, Tiempo y Transparencia. Tal como lo muestra el diagrama, el objetivo es estar en cada uno de los ejes mejor considerados que la competencia, o a lo menos que nos perciban como un servicio similar, pero plenamente identificables. [Ver anexo 10](#)

Estrategias de Marketing

La estrategia general de Book's Experiences es conseguir un crecimiento, un reconocimiento de marca y posicionamiento sostenido en el mercado local, cumpliendo con los estándares enunciados en la misión y gestionando las operaciones dentro del marco de los valores enunciados.

Para conseguir tales objetivos, hemos desarrollado planes para cada una de las siguientes estrategias.

| | |
|-----------------------|----------------------------|
| Estrategia de Mercado | Estrategia de Producto |
| Estrategia Precio | Estrategia de Comunicación |

Estrategia de Mercado

La base de esta estrategia en una primera etapa, es la participación en un mercado nicho, al cual pertenecen los auto-editores y publicadores independientes, los cuales se identifican cien por cien con el libro tradicional. [Ver anexo 11](#)

La segunda etapa a corto plazo, será a través de cross / up selling. Donde las acciones de promoción y diversificación del portafolio y permitirán conseguir nuevos nichos de mercado. [Ver anexo 12](#)

Estrategia de productos

Se innovará principalmente por medio del servicio digital, el uso de tintas biodegradables y materiales de primera calidad, lo que lo hace especialmente atractivo a quienes necesiten tiradas de baja cantidad.

La plataforma digital permitirá a nuestros clientes contar con impresiones de muestra hasta en 24 horas.

El almacenamiento digital de las obras permitirá cambios en el producto (sin aumento de costos), en tiradas futuras del mismo título.

A mediano plazo esperamos incorporar un sistema online, con formatos prediseñados, que permitan al cliente editar su Book's Experiences, de sus viajes, vivencias personales, estudios u otros. Extendemos esta estrategia en acciones concretas en el ámbito de las operaciones.

- La primera acción es garantizar la integridad y calidad de los operadores de la línea de producción.
- Desarrollar sesiones de inducción a todos los integrantes de Book's Experiences con el objetivo de crear una actitud fidelizada hacia la organización, sus metas y sus estándares.
- Crear el hábito de planificar y transparentar los avances de producción, a través de reuniones periódicas, participativas y colaborativas.
- En cada servicio de impresión se consultará en nivel de satisfacción, a fin de mejorar día a día nuestro servicio, entregando incentivos a los departamentos involucrados que alcancen un mínimo de 95% de satisfacción del cliente.

Estrategias de precio

Como principio, ofrecer un precio competitivo con respecto al precio de mercado referencial de la Industria tradicional. Nuestra estrategia de precios se basará en ofrecer precios en un porcentaje más bajo que el de la imprenta tradicional. Esto se logrará con la eficiencia productiva y menores pérdidas que se logran con la impresión digital en tiradas de hasta 500 unidades. Este precio oscilará dentro de un rango porcentual según la disposición a pago de los clientes por la valoración del servicio diferenciado en términos de atención personalizada y tiempo de entrega.

Estrategias de plaza o distribución

El servicio de impresión se realizará en la planta productiva de Book's Experiences. El cliente podrá optar por los siguientes servicios de entrega:

- Retiro en planta Book's Experiences, parcial o en su totalidad
- Entrega en dirección establecida por el cliente, parcial o en su totalidad
- Reparto en modo distribución (librerías) con un costo extra por la logística

Estrategia de comunicación

La estrategia debe considerar como objetivo de desempeño la segmentación y comportamiento de cada uno de estos segmentos. Las actividades en general serán de bajo costo, pero con la intención de impactar y generar refuerzo, retención y presencia de la marca. El principal mecanismo de comunicación y promoción es el ejecutivo de venta, en su atención presencial con cada uno de los potenciales clientes. Para este efecto contará con distintas piezas gráficas institucionales como obsequio: Brochure con información institucional de servicios e información complementaria, separadores de páginas, volantes con información relacionada a tendencias del libro, carta de presentación, autoadhesivos, carpetas, lápices y otros a desarrollar. [Ver anexo 13](#)

Para el segmento indirecto, con necesidades de productos comerciales, el mecanismo serán las distintas herramientas de computación disponibles en la nube, y que hoy se usan masivamente. Finalmente uno de los propósitos más atractivos es el desarrollo del Club de Fidelización, dentro del portal de Book's Experiences, el cual por su concepto, permite una relación más estrecha con los clientes.

Conclusión

El servicio gráfico On Demand del libro convencional como producto y los agentes editores como clientes, han sido el centro del quehacer de este plan de marketing.

Para ello se ha descrito en detalle el perfil de los clientes y se han utilizado las técnicas de segmentación, que han sido la base para las distintas estrategias orientadas a reconocer y satisfacer las necesidades de este.

Creemos que el desarrollo del plan aborda de manera adecuada las distintas fases, así de esta forma poder alcanzar los objetivos de posicionamiento y relación con nuestros clientes y por sobre todo, lograr que ellos perciban de manera patente la propuesta de valor que ofrece Book's Experiences.

V. Plan de Operaciones

Líneas de trabajo críticas

1. Marketing, postventa y atención a clientes.
2. Procesos productivos, mantenimiento y planes de calidad.
3. Back office La asociada con proveedores, líneas de crédito, e inversiones.
4. Personal, desarrollo y capacitación. Ver anexo 1

Flujo de operaciones

1. Se describen los tres grandes movimientos de una empresa en régimen, Comercialización, Producción y Administración. Ver anexo 2

Plan de desarrollo e implementación

Si bien una cantidad de actividades para iniciar la compañía se llevarán a cabo en forma paralela, se presentan una a una para su mejor comprensión, las cuales serán consolidadas en una carta Gantt. Ver anexo 3

Dotación

1. Requerimientos de partida

En el inicio se trabajará con 11 personas. Los principales cargos son agente de operaciones, secretaria, limpieza, agente comercial, administrativo, operadores pre prensa, operador de encuadernación, operador funcional de despacho y socios gestores. Ver anexo 4

2. Requerimientos etapa régimen y alternativas de crecimiento

En la etapa de crecimiento, el equipo aumenta a 15 personas. Al equipo de inicio se unen el operador funcional de operaciones, un segundo agente comercial y una recepcionista. Ver anexo 5

Los detalles en profundidad, se encuentran en parte II del pan de negocios.

VI. Equipo del proyecto

Comentario general

El equipo gestor lidera tres líneas principales en la dirección de la compañía, el área comercial, área productiva y back office.

Helio Castillo Borghero

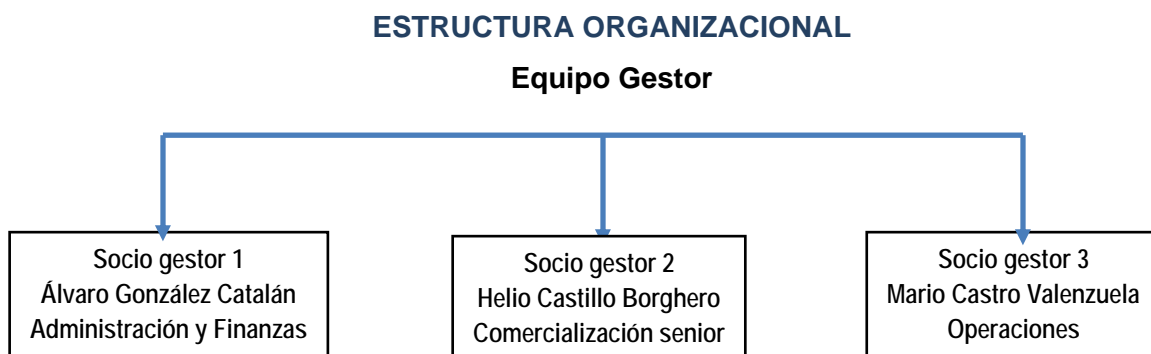
Agente comercial, con más de 20 años de experiencia en la industria de la impresión, conocido ampliamente en la industria y con gran cartera de clientes.

Álvaro González Catalán

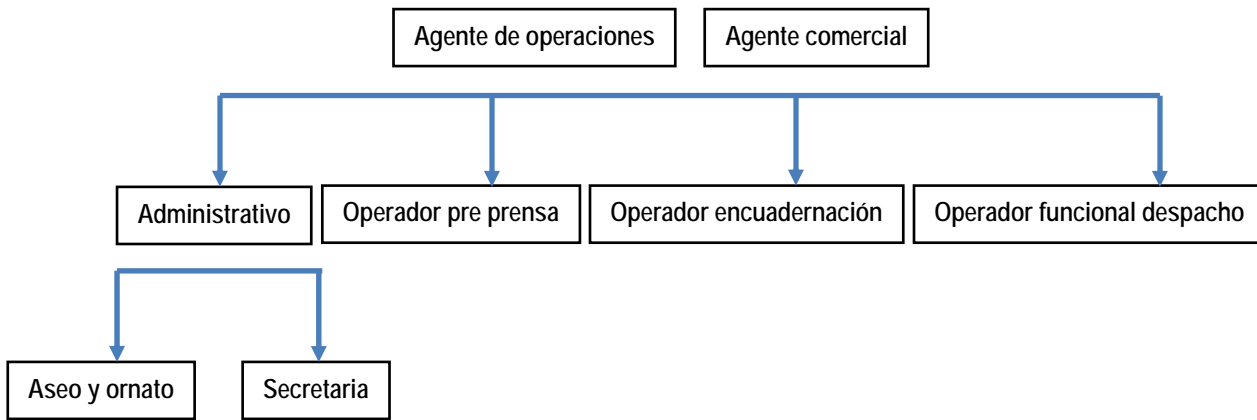
Ingeniero comercial, con 18 años de experiencia en administración de empresas productivas.

Mario Castro Valenzuela

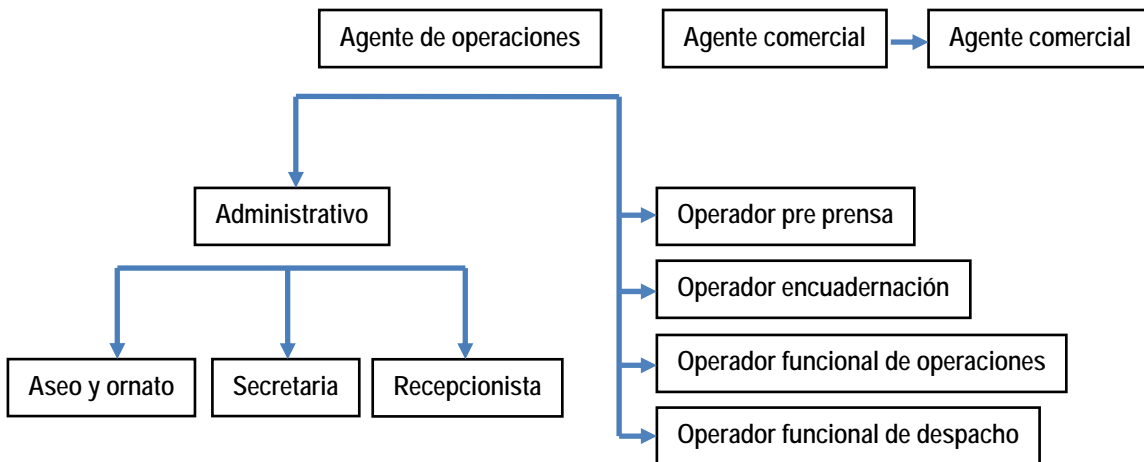
Con más de 20 años en la industria gráfica, en particular donde desempeñó el cargo de Gerente de Producción, con alto conocimiento de las operaciones de imprentas y sus procesos productivos.



Equipo de partida



Equipo en régimen



Los detalles en profundidad, se encuentran en parte II del pan de negocios.

VII. Plan Financiero

Este apartado contiene la evaluación financiera, que tiene por finalidad dar consistencia y sustentabilidad a las propuestas, objetivos y estrategias planteadas a lo largo del informe del plan de negocios. Para este propósito presentamos a continuación una serie de cálculos, con detallada explicación, los cuales tienen su partida en una tabla de supuesto que se muestra a continuación.

| TABLA DE SUPUESTOS | | |
|------------------------------|---------------------------------------|------------|
| Item | Detalle | Dato |
| Participación de mercado | Al cabo de 2 años | 30% |
| Participación de mercado | Al cabo de 5 años | 60% |
| Crecimiento del mercado | Proyección a 5 años | 0% |
| Crecimiento de participación | Por mes años 1 y 2 | 2,5% |
| Crecimiento de participación | Por mes años 3,4 y 5 | 0,42% |
| Variación de IPC anual | Para insumos, arriendo y otros gastos | 4% |
| Precio | Ajuste anual | 8% |
| Depreciación activos | lineal a 5 años | |
| Valor residual | Valor comercial a los 5 años | 20% |
| Impuesto a la renta | Renta parcial | 27% |
| Divisa | Dólar americano a Marzo del 2017 | USD 661,2 |
| | | |
| Ventas adicionales | Asociado al mercado comercial | 12% |
| Costos adicionales | Asociados a las ventas adicionales | 3% |
| Régimen | Equipo de trabajo y crecimiento | Tercer año |

Estimación de ingresos

| | | |
|--|-------------------|------------|
| Tamaño de Mercado impresión tiradas promedio 250 ejemplares (\$/año) | Total páginas año | 78.430.093 |
| Tamaño de Mercado impresión tiradas promedio 250 ejemplares (\$/mes) | Total páginas mes | 6.535.841 |

Ver anexo 1

Plan de inversiones

| PLAN DE INVERSIONES | | | | | | | |
|---|--------|----------------|------|---------------|-----------------------|-----------------------|------------------|
| Concepto | Tipo | Valor unitario | Cant | Valor total | Depreciación (\$/año) | Valor de Mercado (\$) | Valor Libro (\$) |
| Impresora Digital monocolor | Compra | \$ 11.240.400 | 1 | \$ 11.240.400 | \$ 1.798.464 | \$ 3.372.120 | \$ 2.248.080 |
| Impresora Digital multicolor | Compra | \$ 31.572.300 | 1 | \$ 31.572.300 | \$ 5.051.568 | \$ 9.471.690 | \$ 6.314.460 |
| Cosedora | Compra | \$ 4.500.000 | 1 | \$ 4.500.000 | \$ 720.000 | \$ 1.350.000 | \$ 900.000 |
| Entapadora | Compra | \$ 17.029.430 | 1 | \$ 17.029.430 | \$ 2.724.709 | \$ 5.108.829 | \$ 3.405.886 |
| Guillotina | Compra | \$ 6.300.000 | 1 | \$ 6.300.000 | \$ 1.008.000 | \$ 1.890.000 | \$ 1.260.000 |
| Computadoras (sin valor residual) | Compra | \$ 1.500.000 | 2 | \$ 3.000.000 | \$ 600.000 | \$ 0 | \$ 0 |
| Aire acondicionado (sin valor residual) | Compra | \$ 500.000 | 1 | \$ 500.000 | \$ 100.000 | \$ 0 | \$ 0 |
| Termolaminadora (sin valor residual) | Compra | \$ 3.000.000 | 1 | \$ 3.000.000 | \$ 480.000 | \$ 900.000 | \$ 600.000 |
| Remodelación | Compra | \$ 1.500.000 | 1 | \$ 1.500.000 | --- | --- | --- |
| TOTAL | | | | \$ 78.642.130 | \$ 12.482.741 | \$ 22.092.639 | \$ 14.728.426 |

Estado de resultados y Flujo de Caja

| ESTADO DE RESULTADO Y FLUJO DE CAJA | | | | | | | |
|-------------------------------------|-------------|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--|
| Conceptos | 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | |
| Ventas (\$) | | 53.332.464 | 129.597.886 | 590.966.362 | 839.794.303 | 870.698.734 | |
| Costo Directo (\$) | | | | | | | |
| Papel | | 9.411.611 | 22.023.170 | 96.706.187 | 132.334.783 | 132.123.047 | |
| Tinta y otros | | 15.114.255 | 35.367.356 | 155.301.988 | 212.518.510 | 212.178.480 | |
| Margen de Contribución | | 28.806.598 | 72.207.361 | 338.958.186 | 494.941.011 | 526.397.206 | |
| Margen (%) | | 54,0% | 55,7% | 57,4% | 58,9% | 60,5% | |
| Costos Fijos | | | | | | | |
| Remuneraciones | | 80.100.001 | 80.100.001 | 151.200.001 | 151.200.001 | 151.200.001 | |
| Energía eléctrica | | 3.600.000 | 3.744.000 | 3.893.760 | 4.049.510 | 4.211.491 | |
| Mantención | | 6.000.000 | 6.240.000 | 6.489.600 | 6.749.184 | 7.019.151 | |
| Arriendo | | 12.000.000 | 12.480.000 | 12.979.200 | 13.498.368 | 14.038.303 | |
| Página web | | 1.200.000 | 1.248.000 | 1.297.920 | 1.349.837 | 1.403.830 | |
| Comisión por venta | | 4.266.597 | 10.367.831 | 47.277.309 | 67.183.544 | 69.655.899 | |
| GAV | | 6.399.896 | 15.551.746 | 70.915.963 | 100.775.316 | 104.483.848 | |
| Otros ingresos por venta | | 6.399.896 | 15.551.746 | 70.915.963 | 100.775.316 | 104.483.848 | |
| Otros egresos por venta | | 1.599.974 | 3.887.937 | 17.728.991 | 25.193.829 | 26.120.962 | |
| Marketing | | 6.000.000 | 6.000.000 | 6.000.000 | 6.000.000 | 6.000.000 | |
| Depreciación | | 12.482.741 | 12.482.741 | 12.482.741 | 12.482.741 | 12.482.741 | |
| Valor de Mercado | | 0 | 0 | 0 | 0 | 22.092.639 | |
| Valor Libro | | 0 | 0 | 0 | 0 | 14.728.426 | |
| UAI | | -98.442.715 | -64.343.149 | 79.608.665 | 207.233.996 | 241.629.042 | |
| Impuesto | | 0 | 0 | 0 | 33.495.335 | 65.239.841 | |
| UDI | | -98.442.715 | -64.343.149 | 79.608.665 | 173.738.661 | 176.389.200 | |
| Depreciación | | 12.482.741 | 12.482.741 | 12.482.741 | 12.482.741 | 12.482.741 | |
| Valor Libro | | 0 | 0 | 0 | 0 | 14.728.426 | |
| KdeT | 9.075.000 | 57.956.211 | 0 | 0 | 0 | 151.079.516 | |
| Inversión | 78.642.130 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| Flujo de Caja | -87.717.130 | -143.916.185 | -51.860.408 | 92.091.405 | 186.221.402 | 354.679.883 | |

Ver anexos 2 al 9

Van y TIR

Para el cálculo de la tasa de descuento se utilizó el modelo para la valoración de activos de capital (CAPM), cuya definición es: $Td = Rf + \beta * (Rm - Rf)$. Donde cada uno de los conceptos se define de la siguiente forma:

| DETALLE DE TASAS | |
|------------------------------|---------------|
| Tipo de tasa | Valor |
| Prima de mercado | 7,60% |
| Rf | 4,09% |
| Beta | 1,32 |
| Premio por riesgo país | 0% |
| Premio por liquidez | 4% |
| Premio por riesgo start up | 2,5% |
| Tasa costo de capital | 20,62% |

| | |
|-----|------------|
| VAN | 36.669.170 |
| TIR | 26% |

Los detalles en profundidad, se encuentran en parte II del pan de negocios.

IX. Riesgos Críticos

Penetración masiva de aparatos electrónicos

Si bien hasta ahora su crecimiento ha sido moderado, aun no desaparece el riesgo que los libros digitales remonten en crecimiento y se conviertan finalmente en el medio principal de lectura de libros, dejando atrás la clásica lectura en papel. Hasta el día de hoy el libro electrónico no juega un gran papel en el mercado de los libros, el que cuenta con una participación actual del 5% a nivel mundial, pero es un factor de riesgo que hay que tener en observación.

Las acciones de los competidores

En la medida que el modelo de impresión digital tome fuerza, se proyecta que los competidores migren a este modelo, iniciándose una férrea competencia. Por tanto Book's Experiences pretende ya tener desarrollado su mercado y cautivos sus clientes cuando este momento se presente. Es por esto la importancia de entregar una atención de excelencia, con el objeto de fidelizar a los clientes.

Migración de los textos educacionales a digital

Hoy por hoy, los textos educacionales se imprimen en papel y dadas sus grandes cantidades, es el foco principal de las imprentas tradicionales y principal foco de atención e ingresos. Si este escenario cambia, la imprenta tradicional quedaría con una gran capacidad ociosa, lo que implicaría un aumento de competencia, ya que la imprenta tradicional, con el objeto de ocupar capacidad ociosa, podría mirar y considerar a los clientes de tiradas de bajo 500 unidades. Actualmente solo existen desarrollos privados en este formato, esto en base a acuerdos entre editoriales, imprentas y colegios. Estos colegios en convenio están utilizando libros educacionales digitales.

Pese a lo anterior, aún se está lejos de llegar a una iniciativa como esta, ya que requiere que cada alumno cuente con Tablet y conectividad permanente.

Los factores de riesgo descritos anteriormente, estarán bajo la constante mirada y análisis del equipo de Book's Experiences, con el objeto de abordarlos con la debida anticipación y lograr mitigar las repercusiones que dichos riegos podrían tener en la empresa.

X. Propuesta al inversionista

| PROPUESTA AL INVERSIONISTA | |
|---------------------------------|--|
| Concepto | Detalle |
| Aporte de los inversionistas | \$ 171.765.435 |
| Uso de fondos | Deficit proyectado 12 meses (wc + opex + capex) |
| Propiedad para el inversionista | 40% |
| Valorización pre-money | \$ 429.413.588 |
| Acciones inversionista | 400 acciones serie A preferente |
| Acciones fundadores | 200 acciones serie A preferente |
| | 400 acciones serie B comunes |
| Representación | 1 de 3 directores quorum calificado |
| Estrategia de Salida | Clausulas preferentes en evento de venta de la empresa |

La administración cederá el 40% de la propiedad como contrapartida del aporte de \$171.765.435 por parte del inversionista. Definiendo una estructura de 1.000 acciones, de acuerdo al detalle en la tabla PROPUESTA AL INVERSIONISTA, lo que entrega una valoración pre money de la empresa de \$429.413.588. Finalmente la estrategia de salida al quinto año es de cuatro veces el Ebitda, alcanzando Book's Experiences un valor de \$628.139.990

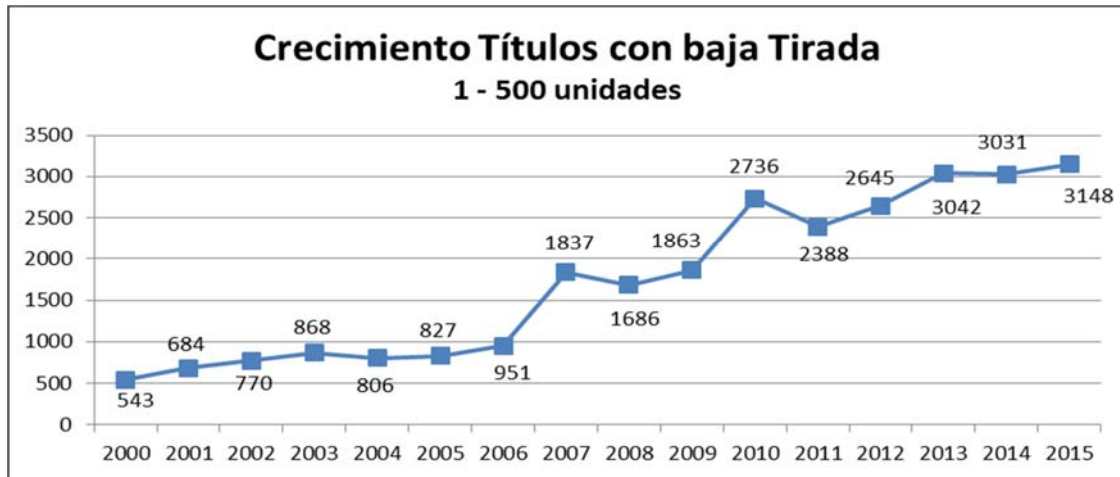
Los detalles en profundidad, se encuentran en parte II del pan de negocios.

OPORTUNIDAD DE NEGOCIO ANEXOS

Anexo

Crecimiento de la cantidad de títulos con baja tirada.

Fuente: Cámara Chilena del Libro. Agencia ISBN. Memoria año 2015



LA INDUSTRIA DEL LIBRO, LA IMPRESIÓN TRADICIONAL Y DIGITAL

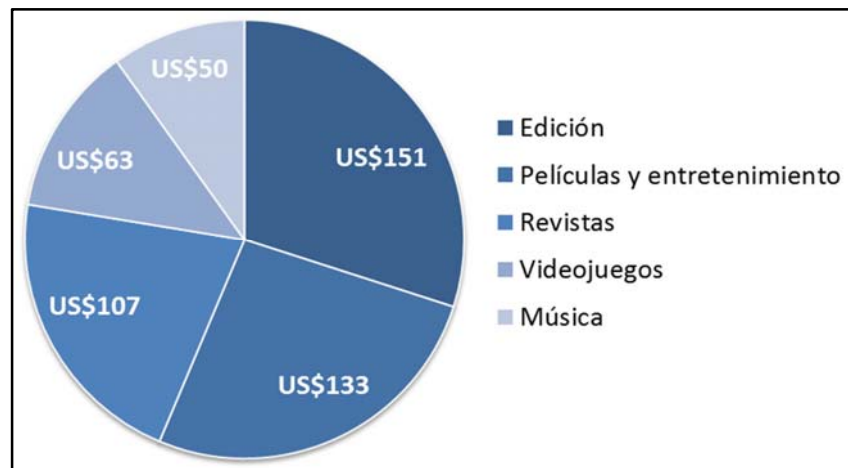
ANEXOS

Anexo

La edición de libros es el mayor sector entre los creadores de contenidos.

Ingresos por PVP en industrias claves de medios y entretenimiento, en millardos de dólares EE.UU.

Fuente: Año 2012, recopilados de varias fuentes por Rüdiger Wischenbart para la Asociación Internacional de Editores (IPA, www.internationalpublishers.org)

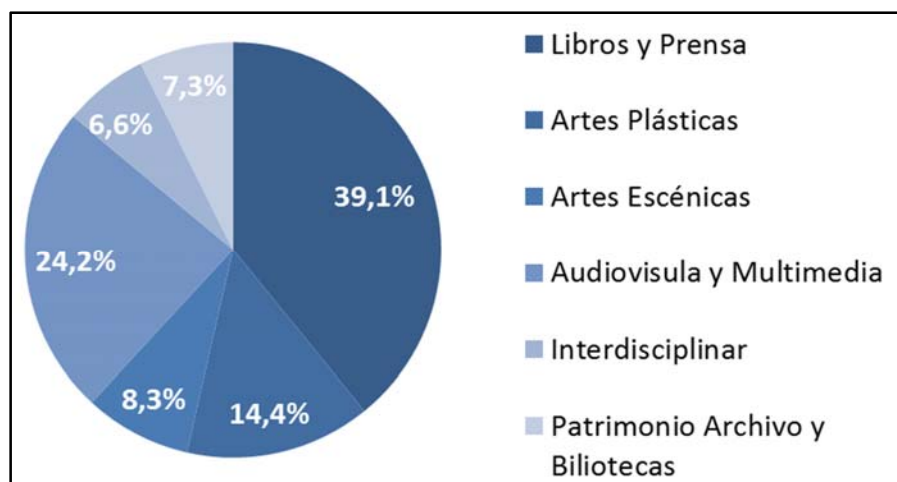


Anexo

La industria del libro en España.

Datos basados en informes sobre Comercio Interior del Libro en España y Comercio Exterior del Libro 2015.

Fuente: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. Gobierno de España. Observatorio del Libro y la lectura. Anuario de estadísticas culturales 2015.



Anexo**Número de títulos registrados en Iberoamérica (2013-2014).**

Boletín estadístico del libro en Iberoamérica. Volumen 7, junio 2015

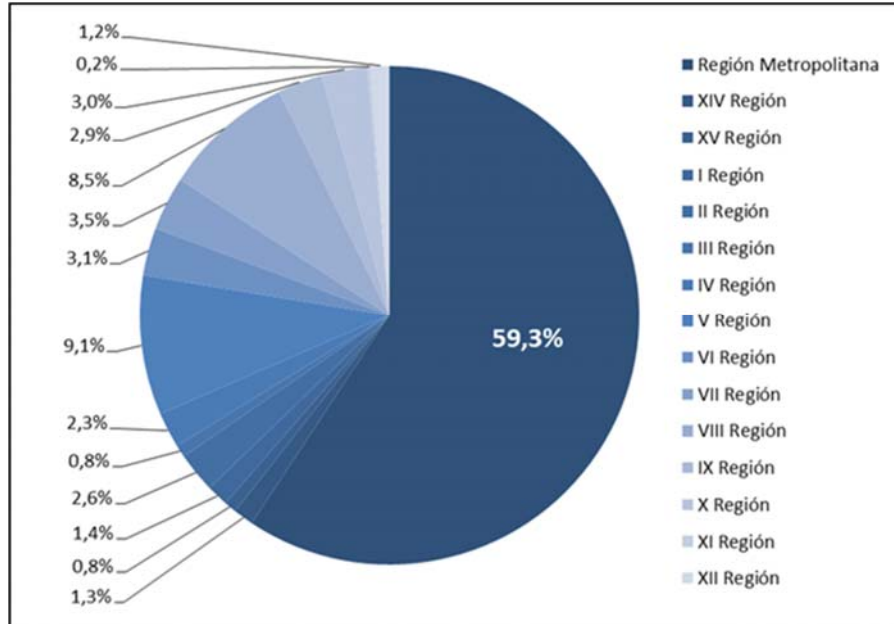
Fuente: CERLALC, Centro Regional para el fomento del libro en América Latina y el Caribe

| País | 2013 | Participación porcentual 2013 | 2014 | Participación porcentual 2013 |
|----------------------|----------------|-------------------------------|----------------|-------------------------------|
| Argentina | 27.757 | 14,3% | 28.010 | 14,9% |
| Bolivia | 1.200 | 0,6% | 1.276 | 0,7% |
| Brasil | 85.809 | 44,2% | 78.288 | 41,5% |
| Chile | 5.961 | 3,1% | 5.701 | 3,0% |
| Vcolombia | 15.811 | 8,1% | 16.031 | 8,5% |
| Costa Rica | 1.709 | 0,9% | 1.862 | 1,0% |
| Cuba | 3.199 | 1,6% | 4.459 | 2,4% |
| Ecuador | 3.422 | 1,8% | 3.855 | 2,0% |
| El Salvador | 627 | 0,3% | 848 | 0,4% |
| Guatemala | 1.030 | 0,5% | 1.197 | 0,6% |
| Honduras | 328 | 0,2% | 505 | 0,3% |
| México | 29.474 | 15,2% | 29.524 | 15,7% |
| Nicaragua | 328 | 0,2% | 318 | 0,2% |
| Panamá | 2.783 | 1,4% | 2.975 | 1,6% |
| Paraguay | 865 | 0,4% | 698 | 0,4% |
| Perú | 6.491 | 3,3% | 6.152 | 3,3% |
| República Dominicana | 1.385 | 0,7% | 1.652 | 0,9% |
| Uruguay | 2.216 | 1,1% | 2.057 | 1,1% |
| Venezuela | 3.614 | 1,9% | 3.199 | 1,7% |
| Total | 194.009 | 100% | 188.607 | 100% |

Anexo

Composición de la Industria Gráfica en Chile.

Fuente: Asimpres. Asociación de Impresores de Chile.



Anexo

Estratificación de la Industria.

Breve descripción de las líneas de trabajo de cada estrato.

Fuente: Asimpres. Asociación de Impresores de Chile.

| | | |
|-----------------|---|------------|
| Micro | Las microempresas comprenden aquellas imprentas dedicadas a la papelería y productos comerciales menores como folletos, volantes y calendarios. | 77% |
| Pequeñas | Las pequeñas producen estos mis productos pero en mayores volúmenes y participan de piezas gráficas más elaboradas, como brochure, calendarios institucionales, productos comerciales y libros. | 19% |
| Medianas | Las medianas tienen un alto grado de especialización, en tres líneas bien diferenciadas, Embalaje, Comercial y Editorial. | 3% |
| Grandes | Las grandes también se identifican con una de las tres líneas, pero cuentan con infraestructura para volúmenes a nivel país. | 1% |

Anexo

Certificación PEFC 14-44-00001.



DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR

ANEXOS

Anexo

Pirámide de éxito en la propuesta de valor

La base de la pirámide “Servicio de calidad y relación honesta con el cliente” sustentan la rentabilidad del emprendimiento en el mediano y largo plazo.

Fuente: Construcción propia

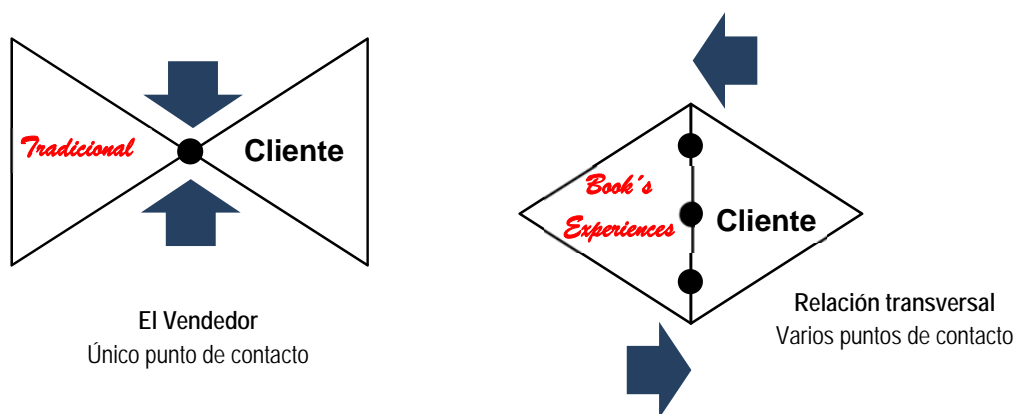


Anexo

Representación gráfica de la relación Proveedor / Cliente

Se muestra la relación tradicional (canal único de relación), relación transversal de Book's Experiences (Varios canales de relación)

Fuente: Construcción propia



PLAN DE MARKETING

ANEXOS

Anexo

Comportamiento de nuevos Agentes Editores año 2015.

Distribución por regiones. Concentración Región Metropolitana

Fuente: Agencia ISBN. Cámara Chilena del Libro

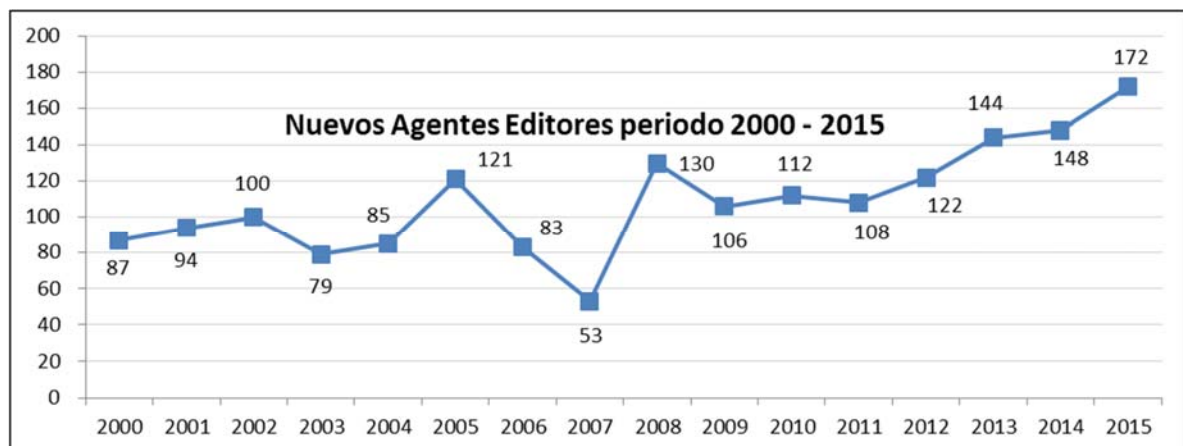
| Nuevos Agentes Editores 2015 | | |
|------------------------------|------------|-------------|
| Región | Editores | % |
| I | 0 | 0,00% |
| II | 1 | 0,58% |
| II | 2 | 1,16% |
| IV | 2 | 1,16% |
| V | 17 | 9,88% |
| VI | 3 | 1,74% |
| VII | 2 | 1,16% |
| VIII | 5 | 2,91% |
| IX | 7 | 4,07% |
| X | 1 | 0,58% |
| XI | 0 | 0,00% |
| XII | 2 | 1,16% |
| R.M. | 124 | 72,09% |
| XIV | 5 | 2,91% |
| XV | 1 | 0,58% |
| Total | 172 | 100% |

Anexo

Comportamiento de nuevos Agentes Editores año 2000 - 2015.

Distribución anual. Cantidad de Agentes Editores nuevos por año.

Fuente: Agencia ISBN. Cámara Chilena del Libro

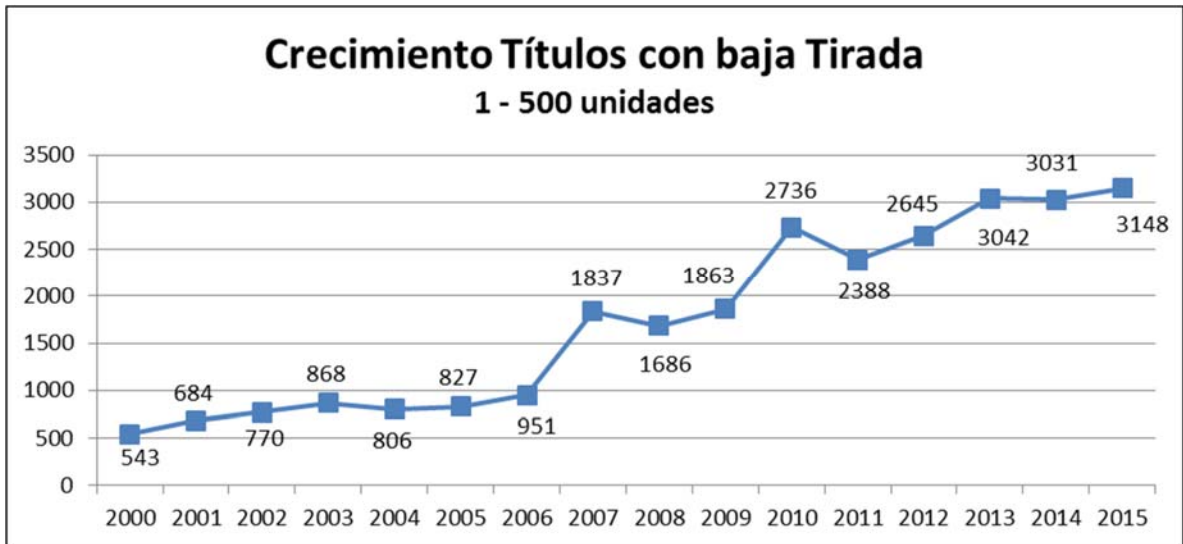


Anexo

Comportamiento de nuevos Agentes Editores año 2000 - 2015.

Distribución anual. Cantidad de Agentes Editores nuevos por año.

Fuente: Agencia ISBN. Cámara Chilena del Libro



Anexo 8

Distribución de títulos registrados año 2000 – 2015 por tirada.

Casi el 50% de títulos inscritos corresponden a tiradas bajo 500 unidades.

Fuente: Agencia ISBN. Cámara Chilena del Libro

Registrados por página 12% 52,2% 82,6% 250 Promedio

| TÍTULOS REGISTRADOS AÑO 2015 | | | | | | | |
|------------------------------------|--------------|--------------------|--------------------------|-------------------------|--------------------|---------------------|--|
| Páginas por libro Desde - Hasta | Total Año | Menos Educación | Tirada Inferior a 500 | Región Metropolitana | Tirada Promedio | Páginas Promedio | |
| 1 100 | 1.833 | 1.615 | 843 | 696 | 174.000 | 8.700.000 | |
| 101 200 | 1.749 | 1.541 | 804 | 664 | 166.000 | 24.900.000 | |
| 201 300 | 996 | 877 | 458 | 378 | 94.500 | 23.625.000 | |
| 301 400 | 391 | 344 | 180 | 148 | 37.000 | 12.950.000 | |
| 401 500 | 192 | 169 | 88 | 73 | 18.250 | 8.212.500 | |
| TOTAL | 5.161 | 4.546 | 2.373 | 1.959 | 489.750 | 78.387.500 | |

Las primeras dos columnas **Páginas por libro** y **Total Año** nos indican la cantidad de títulos editados que contienen páginas entre cada rango, por ejemplo en la primera línea hubo 1.833 títulos que contienen entre 100 páginas y menos. La tercera columna **Menos Educación** corresponde al total de títulos menos el 12%

de títulos en educación, que por su naturaleza exigen grandes tiradas, la columna **Tirada inferior a 500** es el resultado de descontar los títulos con tiradas superiores a 500 unidades, finalmente en la columna **Región Metropolitana** se muestran los títulos que sólo pertenecen a esta región (82,6%).

Hasta aquí el cálculo matemático para la primera línea sería:

- $1.833 - (12\% * 1.833) = 1.615$
- $1.615 - (52,2\% * 1.615) = 843$
- $843 - (82,6\% * 843) = 696$

A continuación, en la columna **Tirada Promedio** está el resultado de multiplicar la columna **Región Metropolitana** por 250, que es la cantidad promedio de la tirada entre 1 y 500 unidades, lo que nos entrega la cantidad de títulos proyectada para cada rango de páginas. Es decir, la lectura para la primera línea sería: En promedio se confeccionan anualmente 174 mil unidades de títulos entre 1 y 100 páginas. Luego la columna Páginas Promedio muestra el resultado de multiplicar la columna **Tirada Promedio** por el promedio de páginas de cada rango. Matemáticamente la expresión sería:

- $696 * 250 = 174.000$
- $174.000 * 50 = 8.700.000$

El objetivo de llevar el cálculo a una cantidad de páginas, se debe que se cuenta con el valor comercial de impresión página, lo que nos permite calcular el mercado potencial para Book's Experiences. Los últimos cálculos matemáticos se muestran a continuación:

- 78.387.500 potenciales páginas a imprimir
- \$20 valor comercial de 1 página
- **\$1.567.750.000** mercado potencial del libro tradicional anual
- \$156.775.000 10% de mercado complementario anual
- **\$1.724.525.000** mercado potencial para Book's Experiences

Anexo

Pilares de la propuesta de valor

Esta se basa en conceptos que son falencias naturales de los servicios tradicionales

Fuente: Construcción propia

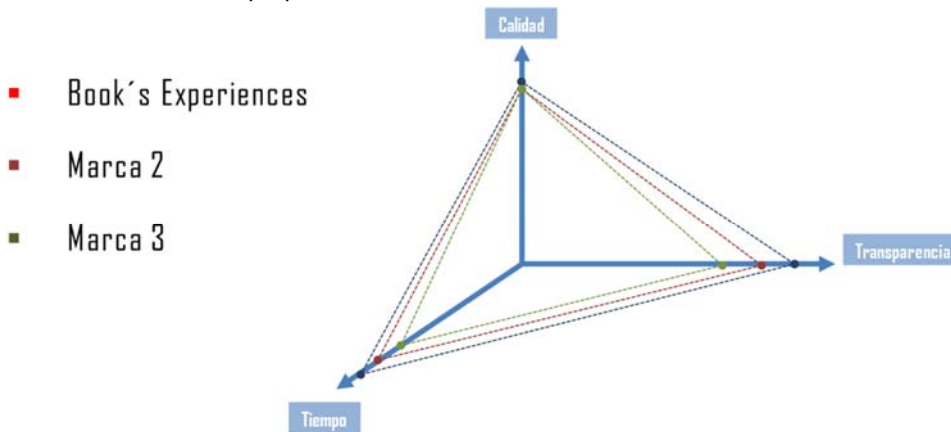


Anexo

Ejes de posicionamiento

Estos ejes se basan en los conceptos de Calidad, Tiempo y Transparencia

Fuente: Construcción propia



Anexo

Estrategia de mercado. Primera etapa

El cuadro representa de manera gráfica la estrategia de entrada al mercado.

Fuente:

| | Mercado 1 | Mercado 2 | Mercado 3 | Mercado N |
|------------|-----------|-------------------|-----------|-----------|
| Producto 1 | | ↓ | | |
| Producto 2 | → | LIBRO TRADICIONAL | | |
| Producto 3 | | | | |
| Producto N | | | | |

Anexo

Estrategia de mercado. Segunda etapa

El cuadro representa de manera gráfica la estrategia de entrada al mercado.

Fuente:

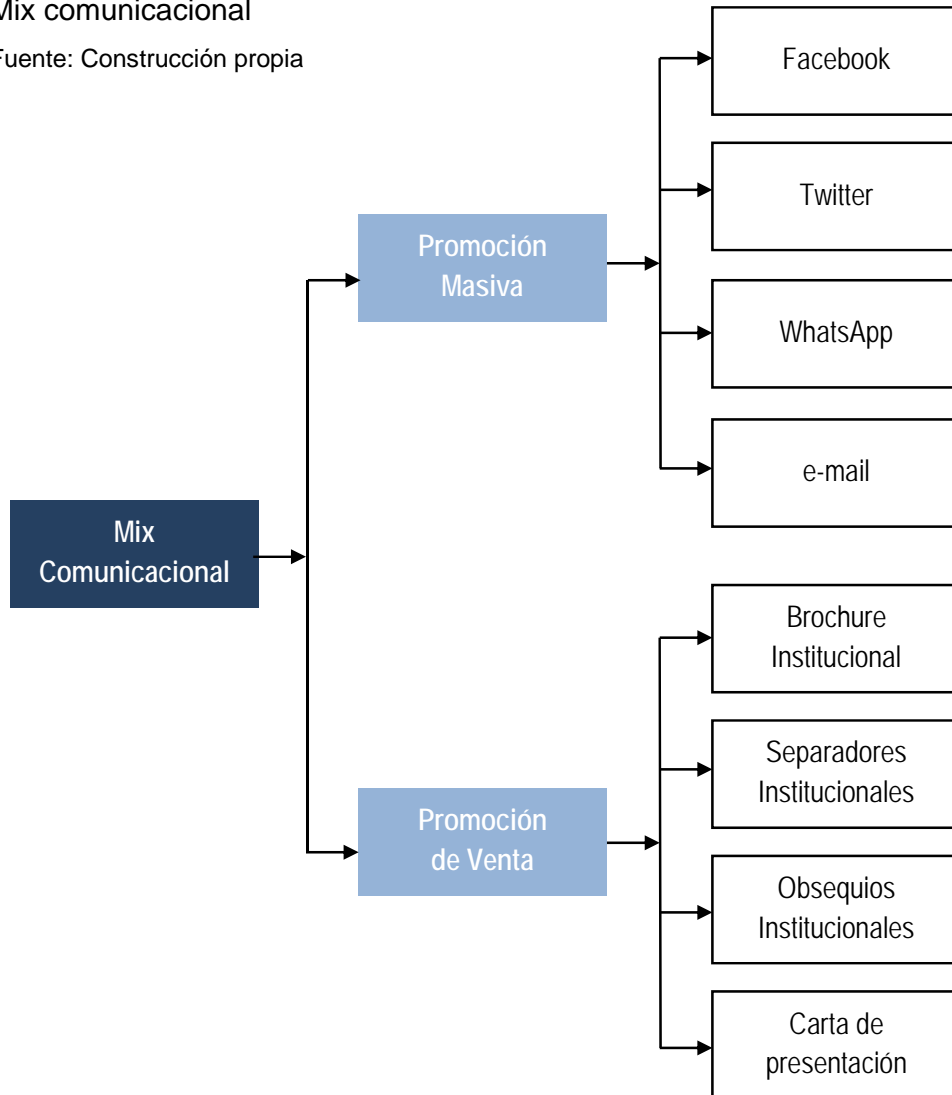
| | Mercado 1 | Mercado 2 | Mercado 3 | Mercado N |
|------------|-------------------|-------------------|-------------------|-----------|
| Producto 1 | | MEMORIAS | | |
| Producto 2 | LIBRO TRADICIONAL | LIBRO TRADICIONAL | | |
| Producto 3 | | AFICHES | LIBRO TRADICIONAL | |
| Producto N | | FOLLETOS | | |

Anexo

Estrategia de comunicación.

Mix comunicacional

Fuente: Construcción propia



PLAN DE OPERACIONES

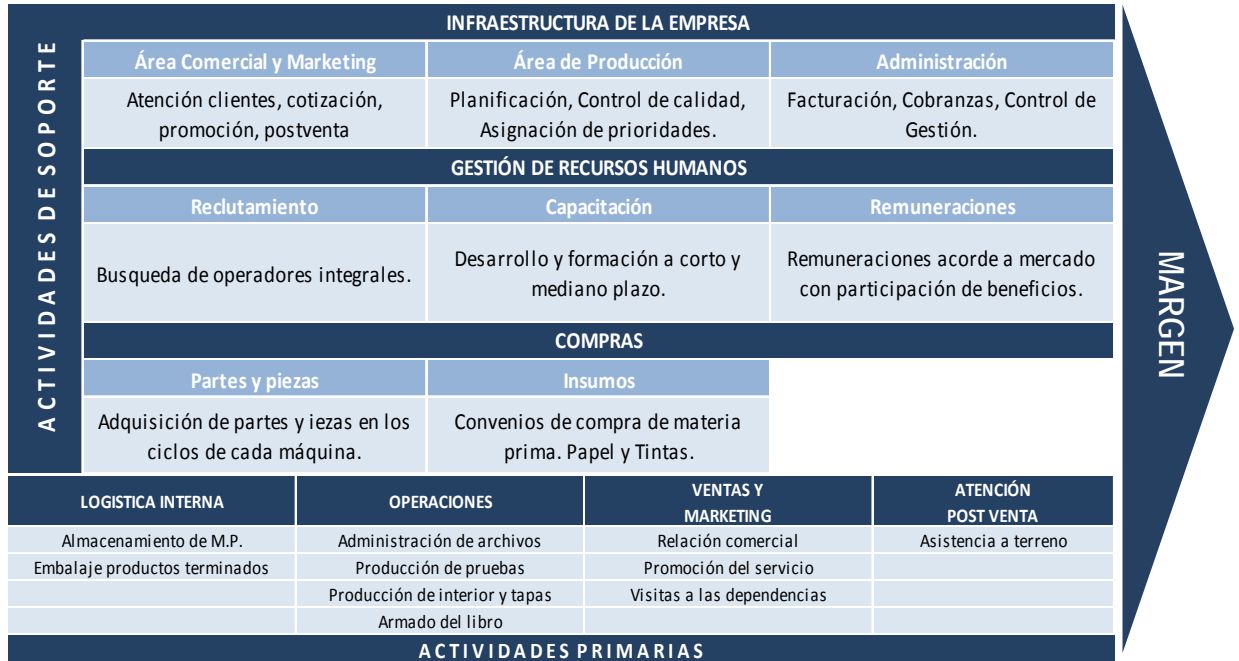
ANEXO

Anexo 1

Cadena de valor

Representación de la infraestructura de la empresa

Fuente: Creación propia



Anexo 2

Activos de Book's Experiences

Maquinaria y dependencias

Fuente: Creación propia

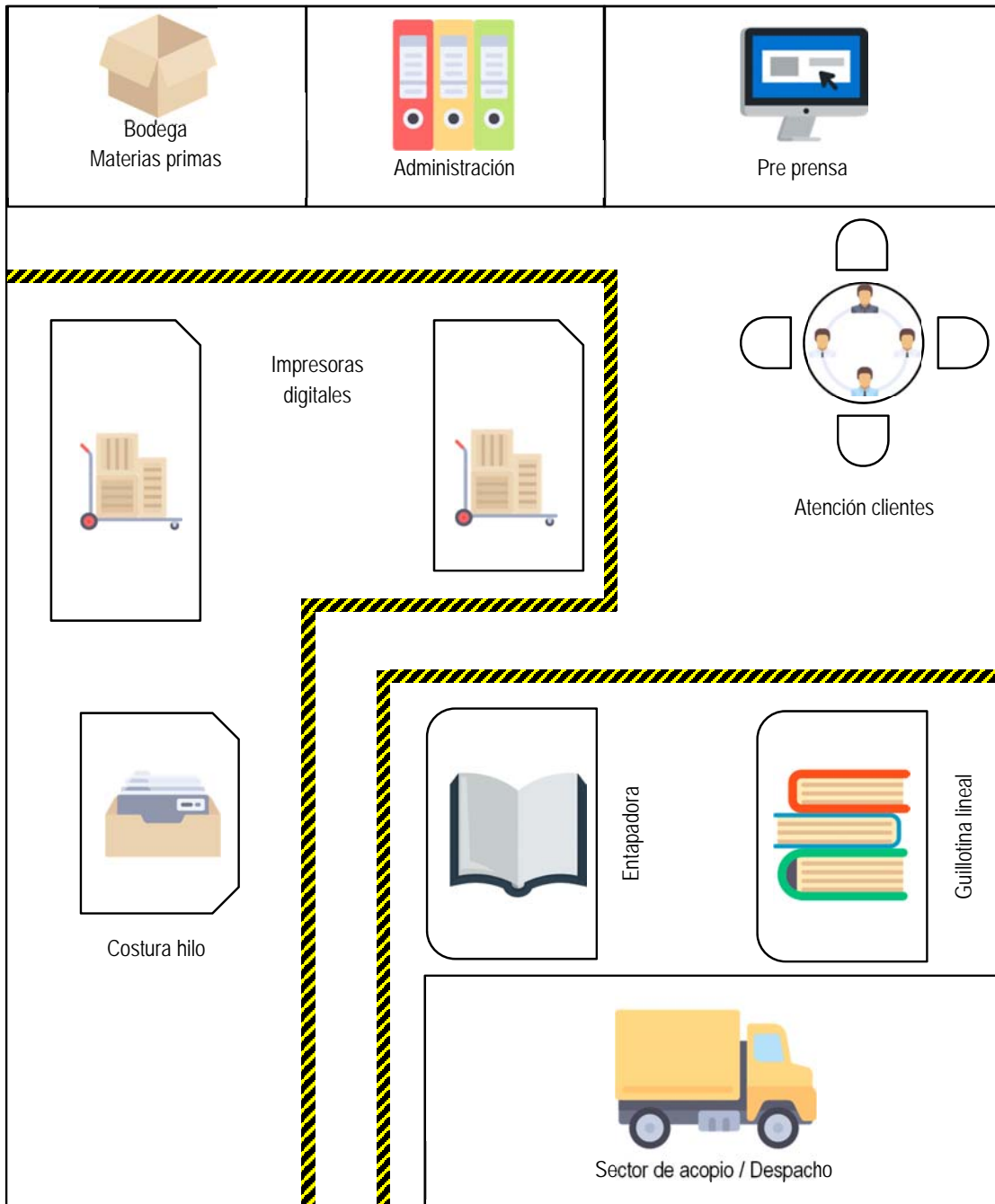
| Cantidad | Descripción | Aspectos técnicos |
|----------|---|---|
| 1 | Dependencias con ubicación de preferencia en las comunas de Santiago o Providencia. | - 120 metros cuadrados como mínimo - Energía trifásica |
| 1 | Impresora digital monocolor | - En base a tonner - 5.000.000 ciclos por mes |
| 1 | Impresora digital multicolor | - En base a tonner - 5.000.000 ciclos por mes |
| 1 | Cosedora hilo automática de pliegos | - Carga por pliego - 2.000 pliegos hora |
| 1 | Entapadora automática | - En base a hot melt - 250 ciclos hora |
| 1 | Guillotina lineal | - Tamaño medio mercurio - Con programa de canales |
| 2 | Unidades de computadoras MAC | - Velocidad y memoria para software gráficos |
| 1 | Un aire acondicionado dedicado a las impresoras digitales | - De bajo consumo y amigable con el medio ambiente |
| 1 | Termo laminadora | - Tamaño consistente con la impresora color |

Anexo 3

Layout de la compañía

Vista de planta

Fuente: Creación propia

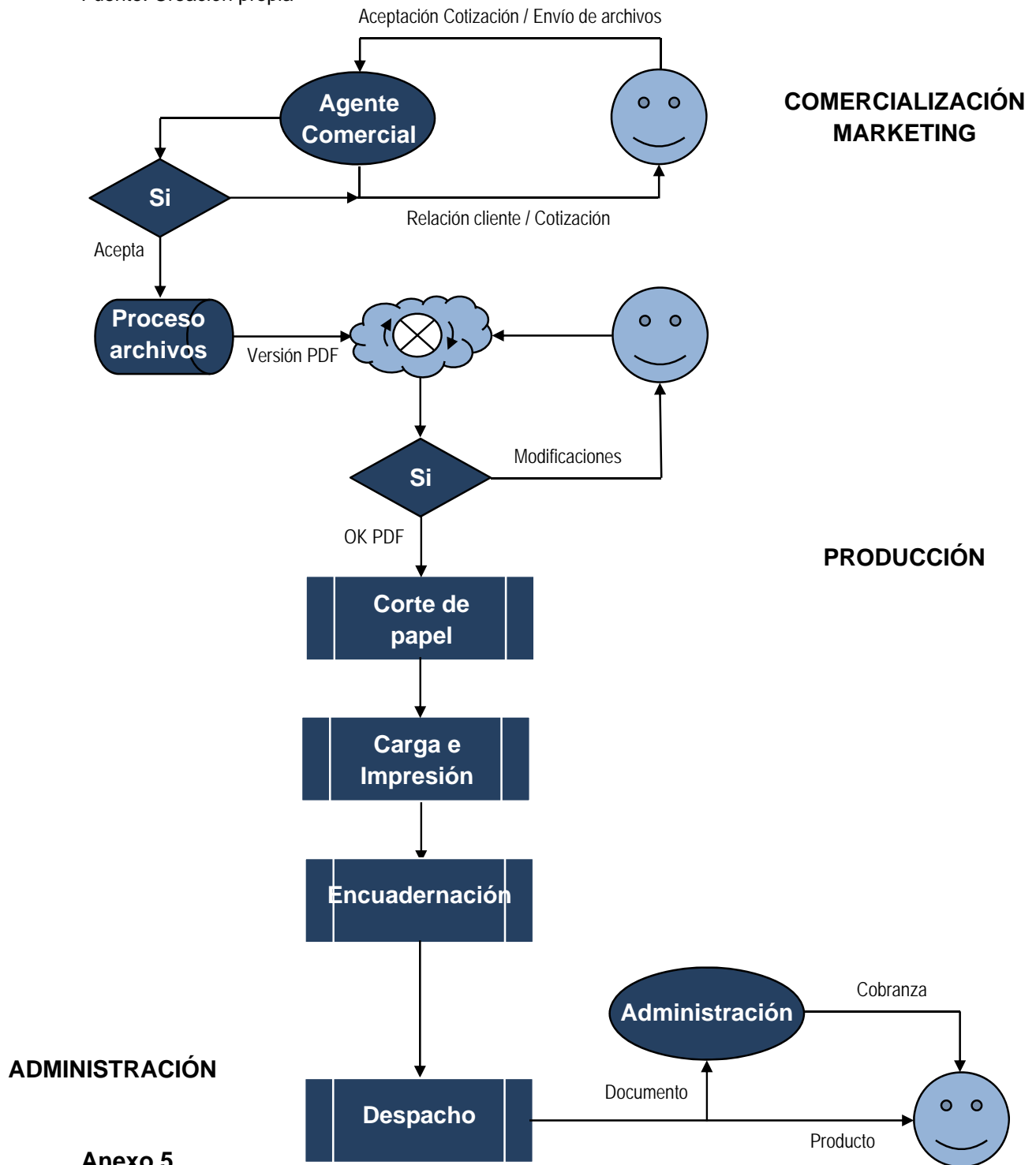


Anexo 4

Diagrama de flujo de la compañía

Diagrama con procesos generales

Fuente: Creación propia



Anexo 5

Listado de actividades iniciales

Actividades críticas y costos asociados

Fuente: Creación propia

| Actividad | Tiempo | Costo |
|---------------------------------------|----------|--------------|
| Ubicación de las dependencias | 2 meses | \$ 50.000 |
| Arriendo de las dependencias | 3 meses | \$ 1.000.000 |
| Cotización máquinas Impresoras | 1 mes | \$ 0 |
| Cotización máquinas encuadernadoras | 1 mes | \$ 0 |
| Cotización computadores Mac | 1 semana | \$ 0 |
| Cotización servicios de internet | 1 mes | \$ 0 |
| Remodelación dependencias | 2 meses | \$ 1.500.000 |
| Acordar líneas de crédito proveedores | 2 meses | \$ 0 |
| Instalación máquinas impresoras | 1 semana | \$ 0 |
| Instalación máquinas encuadernadoras | 1 semana | \$ 0 |

Anexo 6

Requerimientos de RRHH etapa partida

Competencias, tiempo y costo

Fuente: Creación propia

| Perfil Agente de Operaciones | | | |
|--|---|---|--------------|
| Conocimientos técnicos | Competencias blandas | Experiencia | Costo |
| <ul style="list-style-type: none"> - Dominio del sistema de impresión offset - Dominio del sistema de impresión digital - Manejo de teoría de color - Dominio de uso de papeles - Conocimientos de computación - Conocimientos de costos | <ul style="list-style-type: none"> - Manejo de liderazgo situacional - Capacidad de análisis - Capacidades para trabajo bajo presión - Dinámico y flexible frente a los imprevistos | <ul style="list-style-type: none"> - A lo menos 5 años de trabajo en la industria gráfica - A lo menos 5 años dirigiendo personal | \$ 1.200.000 |

| Perfil Agente Comercial | | | |
|--|---|---|------------|
| Conocimientos técnicos | Competencias blandas | Experiencia | Costo |
| <ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento del sistema de impresión offset - Conocimiento del sistema de impresión digital - Dominio de cálculos matemáticos simples | <ul style="list-style-type: none"> - Habilidad en relaciones interpersonales - Con alto desarrollo de la empatía - Capacidad fluida de comunicación - Capacidad de síntesis | <ul style="list-style-type: none"> - A lo menos 5 años de trabajo en la industria gráfica - Cartera de clientes | \$ 600.000 |

| Perfil Administrativo | | | |
|--|--|---|------------|
| Conocimientos técnicos | Competencias blandas | Experiencia | Costo |
| <ul style="list-style-type: none"> - Técnico en administración - Manejo de trámites bancarios - Trámites en general | <ul style="list-style-type: none"> - Sólidos valores éticos - Habilidad de planificación - Metódico | <ul style="list-style-type: none"> - A lo menos 5 años en el cargo | \$ 600.000 |

| Perfil Operador pre prensa | | | |
|--|---|---|------------|
| Conocimientos técnicos | Competencias blandas | Experiencia | Costo |
| <ul style="list-style-type: none"> - Técnico en artes gráficas - Manejo de software gráficos - Dominio de teoría del color - Conocimiento del sistema de impresión digital | <ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de organización - Metódico en la realización de tareas - Habilidad en la relación con clientes - Control del trabajo bajo presión - Manejo de imprevistos | <ul style="list-style-type: none"> - A lo menos 5 años en el cargo | \$ 800.000 |

| Perfil Operador encuadernación | | | |
|--|--|---|------------|
| Conocimientos técnicos | Competencias blandas | Experiencia | Costo |
| <ul style="list-style-type: none"> - Técnico en artes gráficas - Conocimientos de técnica de encuadernación - Conocimiento del comportamiento del papel | <ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de organización - Metódico en la realización de tareas - Control del trabajo bajo presión - Manejo de imprevistos | <ul style="list-style-type: none"> - A lo menos 5 años en el cargo | \$ 800.000 |

Anexo 7

Requerimientos de RRHH etapa régimen y crecimiento

Competencias, tiempo y costo

Fuente: Creación propia

| Perfil Operador funcional operaciones | | | |
|---|---|---|------------|
| Conocimientos técnicos | Competencias blandas | Experiencia | Costo |
| <ul style="list-style-type: none"> - Técnico en artes gráficas - Conocimientos de técnica de encuadernación | <ul style="list-style-type: none"> - Metódico en la realización de tareas - Control del trabajo bajo presión - Manejo de imprevistos | <ul style="list-style-type: none"> - A lo menos 3 años en el cargo | \$ 650.000 |

| Perfil Recepcionista | | | |
|--|---|---|------------|
| Conocimientos técnicos | Competencias blandas | Experiencia | Costo |
| <ul style="list-style-type: none"> - Técnico en relaciones públicas - Manejo de Windows y Microsoft Office | <ul style="list-style-type: none"> - Atención cálida - Alto grado de empatía - Manejo de imprevistos | <ul style="list-style-type: none"> - A lo menos 3 años en el cargo | \$ 650.000 |

Anexo 8

Criterios de compensaciones

Remuneraciones, incentivos y compensaciones

Fuente: Creación propia

| CRITERIOS DE REMUNERACIÓN, INCENTIVO Y COMPENSACIONES | |
|---|--|
| Nivel básico de remuneración | Corresponde a la adecuada remuneración en dinero como consecuencia de las actividades laborales entregadas a la organización. El monto tiene dos pilares, la definición del perfil del cargo y el valor de este perfil en el mercado, en particular, en el estudio anual de remuneraciones efectuada por Asimpres. |
| Nivel medio de incentivo | Este define el mecanismo de reparto de bonos, por cumplimiento de metas. Las metas están relacionadas con tres variables: Tiempo, Calidad y uso de Materia Prima. Su implantación y términos se presentarán una vez que la empresa entre en régimen |
| Nivel superior de compensación | El concepto a implantar en este ítem, tiene relación con la motivación personal de desarrollar una labor. Para alcanzar este estado en cada integrante, la estrategia va desde implementar dependencias cómodas, flexibilidad horaria y reconocimientos no monetarios. |

PLAN FINANCIERO

ANEXOS

Anexo 1

Cálculo del tamaño de mercado

Cantidad de páginas impresas en tiradas menos de 500 unidades en la RM

Fuente: Memoria 2015, Agencia ISBN, Cámara Chilena del Libro

| CALCULO BASE DE MERCADO EN PÁGINAS | | | | | | |
|------------------------------------|--|---|---|---------------------------------------|--|---|
| Rango de páginas por libro | Total de títulos registrados en el país año 2015 | Títulos registrados año 2015 (no incluye educación) | Títulos con tirada menor o igual a 500 unidades | Títulos registrados en la RM año 2015 | N° de ejemplares promedio por título (250) | N° de páginas promedio por título en cada rango |
| 1 - 100 | 1.833 | 1.615 | 843 | 695,98 | 173.994 | 8.699.689 |
| 101 - 200 | 1.749 | 1.541 | 804 | 664 | 166.020 | 24.903.038 |
| 201 - 300 | 996 | 877 | 458 | 378 | 94.543 | 23.635.816 |
| 301 - 400 | 391 | 344 | 180 | 148 | 37.115 | 12.990.207 |
| 401 - 500 | 192 | 169 | 88 | 73 | 18.225 | 8.201.344 |
| | 5.161 | 4.546 | 2.592 | 2.140 | 489.897 | 78.430.093 |

Anexo 2

Participación de mercado primer año

Proyección sin participación primer semestre, tiempo de posicionamiento inicial

Fuente: Construcción propia

| | Primeros 12 meses | | | | | | | | | | | |
|-----------------------------|-------------------|-------|-------|-------|-------|-------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| Participación (%) | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 7,0% | 7,0% | 8,0% | 8,0% | 9,0% | 9,0% |
| Unidades vendidas (páginas) | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 | \$ 457.509 | \$ 457.509 | \$ 522.867 | \$ 522.867 | \$ 588.226 | \$ 588.226 |
| Precio (\$) | \$ 17 | \$ 17 | \$ 17 | \$ 17 | \$ 17 | \$ 17 | \$ 17 | \$ 17 | \$ 17 | \$ 17 | \$ 17 | \$ 17 |
| Ingresos por venta (\$) | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 | \$ 7.777.651 | \$ 7.777.651 | \$ 8.888.744 | \$ 8.888.744 | \$ 9.999.837 | \$ 9.999.837 |

Anexo 3

Parámetros asociados a la depreciación

Tiempo 5 años.

Fuente: Construcción propia

| PARAMETROS | |
|---------------------|-----|
| Depreciación (años) | 5 |
| Valor residual (%) | 20% |
| Valor Mercado (%) | 30% |

Anexo 4

Tabla de cálculo del costo de impresión en blanco y negro

Datos de la industria

Fuente: Información comercial empresa distribuidora de impresoras digitales

| | | | | | | | | | |
|-------------------------|--|--------------------|--------|------------------|---------------|-------------------------|---------------|---------------------------|-------|
| 19-03-2017 | | Tipo Cambio | | USD | 660,00 | | | | |
| | | Rendimiento | | Cobertura | | COSTO CARTA (A4) | | COSTO PLIEGO (A3+) | |
| | | Precio Base | | Negro | | Dolares | Pesos | Dolares | Pesos |
| | | Lista | | 12,00% | | | | | |
| TONER NEGRO | | 150,00 | 96.000 | 48.000 | 0,0031 | 2,06 | 0,0063 | 4,13 | |
| (2 botellas) | | | | | 0,0031 | 2,06 | 0,0063 | 4,13 | |
| SERVICIO TECNICO | | | | | 0,0027 | 1,78 | 0,0040 | 2,64 | |
| | | | | | 0,0027 | 1,78 | 0,0040 | 2,64 | |
| COSTO IMPRESIÓN | | | | | 0,0058 | 3,84 | 0,0103 | 6,77 | |

Anexo 5

Tabla de cálculo del costo de impresión color

Datos de la industria

Fuente: Información comercial empresa distribuidora de impresoras digitales

| | | | | | | | | | |
|--|--|--------------------|---------|--|-----------|-----------|-----------|--------------|----------------------|
| 19-03-2017 | | Tipo Cambio | | USD | 700,00 | | | | |
| | | Descuento Insumos | | | 0,00% | | | | |
| | | Valor Click | | USD | 0,0440 | | | | |
| | | Rendimiento | | Cobertura x Color | | | | Total | |
| | | Precio Base | | Negro | Cyan | Magenta | Amarillo | Total | Costo x Color |
| | | Lista | | 15,00% | 15,00% | 15,00% | 15,00% | 60,00% | Dolares |
| | | | | Unidades | Unidades | Unidades | Unidades | | Pesos |
| TONER NEGRO | | 200,00 | 56.000 | 31.733 | 22.383 | 22.383 | 22.383 | 0,00630 | 4,41 |
| CYAN | | 160,00 | 39.500 | | | | | 0,00715 | 5,00 |
| MAGENTA | | 160,00 | 39.500 | | | | | 0,00715 | 5,00 |
| AMARILLO | | 160,00 | 39.500 | | | | | 0,00715 | 5,00 |
| 680,00 | | | | COSTO TONER x UNIDAD (impreso A4 / Carta) | | | | 0,02775 | 19,42 |
| TAMBOR NEGRO | | 850,00 | 890.000 | 4.746.667 | 2.240.000 | 2.240.000 | 2.240.000 | 0,00018 | 0,13 |
| CYAN | | 630,00 | 420.000 | | | | | 0,00028 | 0,20 |
| MAGENTA | | 630,00 | 420.000 | | | | | 0,00028 | 0,20 |
| AMARILLO | | 630,00 | 420.000 | | | | | 0,00028 | 0,20 |
| COSTO TAMBOR x UNIDAD (impreso A4 / Carta) | | | | | | | | 0,00102 | 0,72 |
| SERVICIO TECNICO | | | | | | | | 0,04400 | 30,80 |
| | | | | COSTO CLICK x PLIEGO | | | | 0,04400 | 30,80 |
| | | | | COSTO IMPRESIÓN CARTA (A4) | | | | 0,07277 | 50,94 |
| | | | | COSTO IMPRESIÓN PLIEGO 13x19" (A3+) | | | | 0,10154 | 71,08 |

Anexo 6**Proyección de los valores de páginas y portada**

Incidencia del IPC en los periodos

Fuente: Construcción propia

| Proyección del valor de página A4 y la portada A3 | | | | |
|---|---------|---------|---------|---------|
| Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| \$ 16,5 | \$ 16,5 | \$ 17,1 | \$ 17,8 | \$ 18,5 |
| \$ 3,0 | \$ 3,1 | \$ 3,2 | \$ 3,4 | \$ 3,5 |

Anexo 7**Proyección de los valores de tintas y otros costos operacionales**

Incidencia del IPC en los periodos

Fuente: Construcción propia

| Proyección de la Tinta y otros | | | | |
|--------------------------------|--------|--------|--------|--------|
| Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| \$ 4,8 | \$ 5,0 | \$ 5,2 | \$ 5,4 | \$ 5,6 |

Anexo 8**Proyección de los valores de otros gastos**

Incidencia del IPC en los periodos

Fuente: Construcción propia

| Proyección otros gastos | | | | |
|-------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Mes año 1 | Mes año 2 | Mes año 3 | Mes año 4 | Mes año 5 |
| \$ 300.000 | \$ 312.000 | \$ 324.480 | \$ 337.459 | \$ 350.958 |
| \$ 500.000 | \$ 520.000 | \$ 540.800 | \$ 562.432 | \$ 584.929 |
| \$ 1.000.000 | \$ 1.040.000 | \$ 1.081.600 | \$ 1.124.864 | \$ 1.169.859 |
| \$ 100.000 | \$ 104.000 | \$ 108.160 | \$ 112.486 | \$ 116.986 |
| \$ 1.900.000 | \$ 1.976.000 | \$ 2.055.040 | \$ 2.137.242 | \$ 2.222.731 |

Anexo 9

Gráfica que representa el comportamiento del Flujo de Caja

Fuente: Construcción propia

