



# **“FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE MUEBLES MULTIFUNCIONALES”**

**Parte II**

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

**Alumno: Cristian Lorenzo**

**Profesor Guía: Arturo Toutin.**

**Santiago, Abril 2017**

Resumen Ejecutivo .....	3
I. Oportunidad de negocio .....	4
Tendencia y Necesidades .....	4
II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes .....	5
III. Descripción de la empresa y propuesta de valor .....	6
IV. Plan de Marketing .....	7
V. Plan de Operaciones .....	8
5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones.....	8
5.2. Plan de desarrollo e implementación.....	10
5.3. Dotación .....	12
VI. Equipo del proyecto .....	15
6.1 Equipo gestor.....	15
6.2 Estructura organizacional .....	15
6.3 Incentivos y compensaciones.....	16
VII. Plan Financiero .....	16
7.1 Tabla de supuestos .....	16
7.2 Plazos y gastos de puesta en marcha.....	17
7.3 Fuentes de Financiamiento de Inversiones .....	18
7.4 Proyecciones de Ingresos y Gastos .....	18
7.5 Payback.....	20
7.6 Balance General.....	21
7.7 Evaluación financiera del proyecto .....	21
VIII. Riesgos críticos.....	22
8.1 Riesgos intrínsecos .....	22
8.2 Riesgos extrínsecos .....	23

8.3 Plan de mitigación .....	23
IX. Propuesta Inversionista .....	23
9.1 Financiamiento .....	23
9.2 Oferta para el inversionista .....	23
X. Conclusiones .....	24
Anexos .....	25

## Resumen Ejecutivo

En la actualidad se observa una tendencia inmobiliaria a construir espacios más pequeños debido a la alta densidad de la creciente población en la Región Metropolitana. Y se observa que dentro de la oferta, el mobiliario actual no cumple con la premisa de la optimización de los espacios de las habitaciones debido a la rigidez del mismo. Además de ser muebles seriados, pre-armados sin una identificación de marca en específico que son comercializados mediante canales de retail como lo son las multitiendas o tiendas por departamento, donde no existe una asesoría especializada sobre el tema.

Si bien existen tiendas especializadas, las cuales están en un rango de precio muy por sobre la media, crean un vacío y un nicho de mercado no atendido al día de hoy.

Por el lado de la fabricación se considera un punto clave el conocimiento “know how” del manejo correcto de la madera. Desde el punto de vista de la comercialización, conocer las necesidades del cliente hace la diferencia, como así también asesorarlo de manera ágil y sencilla a través de chats, canalizando sus dudas y necesidades y poder lograr de manera expedita una interacción exitosa.

Es por esta razón que se observa una oportunidad para un producto que combine atributos de Estilo y Diseño, Multifuncionalidad y Exclusividad. De ahí que nace Muebles más útiles. La dotación necesaria para soportar el proyecto y alcanzar los 2500 unidades de venta en el 5to año es de 13 personas lo que hace una estructura operativa pequeña que permite optimizar las utilidades de la empresa que comienza a ser rentable a partir del segundo año. Se busca que el equipo crezca con la compañía y para eso se plantean planes de desarrollo dentro de la misma empresa.

Por el lado financiero, la inversión requerida para este proyecto es de CLP34 millones que se considera baja en relación a un payback de 25 meses y una TIR del 23.9%. La tasa de descuento es de un 11.9% lo que genera un VAN positivo. Además se contempla pagar a los inversionistas dividendos en efectivo a partir del año 3 lo que hace más atractiva la inversión.

## **I. Oportunidad de negocio**

### **Tendencia y Necesidades**

***A continuación se resume el capítulo de Oportunidad de negocio del proyecto. Para mayor detalle ver Parte I del plan de negocios.***

Basado en los datos del mercado inmobiliario entregado por la Cámara Chilena de la Construcción (Anexo I.a CCHC pág.12), se evidencia un crecimiento sostenido de casas y departamentos de menos de 70 y 50 metros cuadrados respectivamente.

Esto responde a la fuerte concentración de personas dentro de la Región Metropolitana, lo que obliga a las inmobiliarias a construir mayor número de edificaciones en menor espacio debido al incremento del precio del metro cuadrado.

Esta tendencia afecta al usuario debido a que las habitaciones cada vez son más pequeñas y el mobiliario actual no ayuda a la optimización de los espacios, lo que genera una necesidad de diseño que permita al mobiliario tener más de una función.

Respecto a la oferta, se observan muebles producidos en serie, comercializados en multitiendas o tiendas de mejoramiento del hogar, como también en tiendas especializadas las cuales tienen un precio sobre la media del mercado.

Según los datos que se levantan en la encuesta presentada en el anexo I.b Levantamiento de necesidad, el 95% desea tener más espacio dentro de su vivienda y el 55,43% cree que el mobiliario no optimiza los ambientes. Esto deja un nicho de mercado no explotado en la actualidad.

Como conclusión respecto a la necesidad, esta es un punto muy importante a tener en cuenta ya que los espacios actuales no satisfacen estos requerimientos. Por otra parte la oferta actual no junta los atributos del diseño, estilo y multifuncionalidad que los productos de este proyecto componen.

Por estas razones Muebles Más Útiles busca traer multifuncionalidad y estilo al mobiliario actual para cubrir una necesidad de un nicho de mercado no explotado en la actualidad. Y al hacer esto, permitir a los usuarios vivir los espacios de manera cómoda y eficiente.

## **II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes**

***A continuación se resume el capítulo de Análisis de la Industria del proyecto. Para mayor detalle ver Parte I del plan de negocios.***

La industria de la comercialización y fabricación de muebles dentro de la región metropolitana presenta distintos actores de distintos tamaños, pero se observa que la rivalidad entre los mismo es baja, debido al crecimiento sostenido del mercado, y esto se amplifica al ajustarlo al nicho de muebles multifuncionales, el cual todavía no ha sido explotado en la región. Además las barreras de salida no son altas, lo que hace que salir del mercado no sea problema para los actores que deseen hacerlo por la baja inversión en maquinaria, la cual puede ser vendida de segunda mano. Las barreras de ingreso son bajas debido a que el capital necesario para comenzar el negocio no es mucho pero se requiere de conocimiento en el manejo de la madera lo que lo puede hacer un poco mas complicado.

En relación a los proveedores, cerca del 80% de la oferta son muebles importados, y los muebles que se fabrican dentro del territorio nacional se componen en un 90% de tableros de madera. La oferta de los tableros de madera es variada en la región, y estos se han convertido en un commodity para la industria, lo que hace que el poder que pueden tener los proveedores, ante la industria de la fabricación de mueble, es muy bajo, ya que el costo del cambio del proveedor no lleva a incurrir en mayores gastos para la empresa.

Sobre el poder que presentan los compradores, nuevamente el costo de cambio juega un rol importante al momento de elegir donde adquirir el mueble, y al ser este muy bajo, le otorga un peso importante a los mismos, pero gracias a la exclusividad del producto, en características, permite minimizar el impacto dejándolos con un poder medio sobre la industria en específico de la fabricación y comercialización de muebles multifuncionales, esta característica, también permite resguardarse sobre los productos sustitutos, como los son los muebles plegables, los cuales si bien permiten optimizar el espacio al momento de guardarse, no cumplen otra función.

### III. Descripción de la empresa y propuesta de valor

***A continuación se resume el capítulo de descripción de la empresa del proyecto. Para mayor detalle ver Parte I del plan de negocios.***

Como la necesidad de optimizar pequeños espacios no está resuelta por el mobiliario actual, se busca fabricar y comercializar muebles multifuncionales con estilo y diseño que permita al usuario una mejor utilización de los mismos.

Se trabajará con placas y/ o tableros de madera que se pueden pintar o barnizar, además de agregarles algunos accesorios como vidrio, enchapado o láminas que logran la personalización del producto y lo identifican y acercan al usuario.

Recuperar el espacio utilizado por el mobiliario, implica que el mueble no solo sea funcional, sino que se busca que pueda tener más de una transformación.

Pocos muebles para ganar espacio sin perder funcionalidad es el valor agregado y la propuesta de valor además incorpora el diseño y estilo.

Ver Anexo 3.1 Canvas Modelo de Negocio.

Para lograr la penetración de la marca en el mercado y lograr la cantidad necesaria de unidades vendidas, se realizarán acciones comerciales y de comunicación a través de redes sociales, página web, influenciadores, editores de revistas especializadas y showroom.

Por el lado de la dotación de la empresa, la misma estructurará el trabajo en tres áreas:

El departamento de Operaciones que es el área de producción e incluye la investigación y desarrollo, liderado por diseñadores industriales, quienes están a cargo de lograr la multifuncionalidad del producto como los técnicos mueblistas.

El departamento de Administración y Finanzas, que buscan seguir los lineamientos propuestos y mantener/ reportar la rentabilidad de la empresa, llevar los libros contables, pagar las deudas, manejar el banco y la caja, etc.

El departamento de Ventas que se encarga de la comercialización, *Business Intelligence*, *Marketing* y *Comunicaciones*, mayormente realizando su trabajo a través de los medios digitales (Addwords, página web, etc.)

Se ha realizado una estimación del tamaño de mercado de CLP 45.000 millones, buscando alcanzar una **venta anual estimada de \$43.5 millones** (Ver Cuadro Crecimiento - Año 1)

#### **IV. Plan de Marketing**

El mercado al que apunta el proyecto se segmenta por hombre y mujeres, entre 25 y 60 años, con residencia en la región metropolitana, que habiten en casas y departamentos de menos de 70 y 50 mts<sup>2</sup>, respectivamente y presentan ingresos mensuales entre \$500.000 y \$2.070.000. Son personas innovadoras, sociables y buscan que el mobiliario y la decoración de los habitantes de su hogar, representen su personalidad y gustos.

La característica más importante es la multifuncionalidad de los productos, permitiéndole ser distintos tipos de mobiliarios en sus distintas transformaciones, como también satisfacer distintas necesidades en cada una de ellas. Estos se categorizarán en dos dimensiones. La primera basada en la habitación para la cual está pensado el mobiliario (Living, dormitorio, terraza, etc). La segunda categorización se realiza según el uso y función del mismo, categorizándolos en: muebles que permitir hacer más de una tarea en la misma habitación, muebles que permitir disfrutar los espacios u optimizar los espacios y muebles que permiten ahorrar tiempo al usuario.

Sobre los esfuerzos comerciales para poder vender los productos, estos se realizan en su mayoría mediante la plataforma digital, teniendo como centro el sitio web corporativo del negocio. Para ello, se busca tener una comunicación efectiva, en cada una de las redes sociales en las cuales se esté interactuando, como Facebook, twitter, Pinterest, Instagram y YouTube, exigiéndoles, a cada una de ellas un flujo hacia el sitio del 9,8% de la comunidad. Para alcanzar estas estadísticas se realizan intervenciones sociales de los productos en plazas y lugares comunes de las distintas municipalidades de la región metropolitana, como también alianzas con comercios, como cafeterías u otros, para utilizarlos como vitrinas físicas del mobiliario y permitiendo al público interactuar con el mismo. Además, desde el año 3, cuando la marca se haya consolidado un poco más en el mercado, se realizarán relaciones públicas con influenciadores como diseñadores, o personas del mundo del diseño, que promocionan la marca y los productos. Con esto se espera tener flujos sobre el 35.000 el primer año, los cuales alcanzarían los 167.000 en el quinto. De estas visitas únicas al sitio web, se estima una tasa de conversión de entre el 1% y el 1,5%, lo que permitirá llegar a las metas de producción que exige el proyecto.



## V. Plan de Operaciones

### 5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

Etapa 1. Año 0. Arriendo de inmueble y compra de maquinaria. Esta primera etapa comprende el proceso de búsqueda, firma de contrato, arrendamiento y remodelación del inmueble, con el fin de tener los espacios productivos donde se fabricarán los productos, como también las oficinas de los administrativos que trabajaran en la planta. Para ello la planta se ubicará en la comuna de La Florida, dentro de Santiago, lo cual permite tener un fácil acceso vehicular, menores costos de traslado de materiales y traslado de productos a los futuros Showrooms de la empresa. Una vez lista la planta se procederá a la compra e instalación de maquinaria, basados en el flujo de operaciones, permitiendo la movilidad durante todo el proceso de fabricación del producto. La planta se dividirá en:

*Área de Almacenado de Materia Prima.* Esta será el área de revisión, recepción y almacenaje de la materia prima, como son los tableros de madera, pinturas, barnices, accesorios y otros.

*Área de tratamiento de Tableros.* Esta área corresponde al área de recepción desde el área de almacenaje de los tableros de madera, donde estos serán cortados y trozados, curvados, entallados, enchapados las piezas de cada uno de los productos a fabricar.

*Área de Lijado, Calibrado y armado previo.* Esta área corresponde al lijado y calibrado de cada una de las partes del producto, terminando con el armado previo del mismo y su presentación inicial.

*Área de Acabado.* Esta área es el sector donde se hará tratamiento de barnizado y pintura de las partes en caso que se requiera.

*Área de Montaje y accesorios.* Esta área será donde se revisan las partes después de los tratamientos y se instalan los accesorios que entreguen al producto la multifuncionalidad, como bisagras, rieles, perfiles y otros.

*Área de montaje final y embalaje.* Esta área será el armado final del producto, su revisión y embalaje para distribución o almacenaje de productos terminados.

*Almacenaje de productos terminados.* Será el área de almacenaje del producto terminado para su posterior distribución.

Oficinas administrativas. Área donde los administrativos tendrán sus oficinas.

*Ver Anexo V.1. Flujo de Comercial y de Operaciones*

Etapa 2. Año 0. Producción de muebles de demostración y stock. En esta etapa se fabricarán los primeros muebles para demostración y almacenaje de stock del mismo. Esto permitirá empezar a crear el primer material gráfico para su comercialización, tanto de la marca como del producto.

Etapa 3. Año 0. Desarrollo e implementación de sitio web y redes sociales. En esta etapa se desarrollará e implementará todos los canales digitales con los que se comercializarán los productos. La comercialización se realizará vía web y presencial, para ello el diseño y desarrollo del sitio web corporativo y las páginas de redes sociales apoyará el mensaje que se quiere entregar al mercado, que es que el mobiliario pueda devolver el espacio al consumidor. Debido a que es un producto nuevo, el mensaje en un principio será informativo, mostrando las características esenciales del producto, sus transformaciones y la facilidad de uso. El sitio web corporativo será la vitrina para que el mercado conozca la marca y los productos.

Etapa 4. Año 2. Relacionamiento con Influenciadores y Relaciones Públicas. En el segundo año, uno de los factores claves es el relacionamiento de influenciadores como diseñadores y revistas especializadas, como también el relacionamiento público con medios escritos y digitales, con el fin de lograr que se hable del producto en ellos, sin tener que invertir en publicidad. Para ellos se realizará esfuerzos comunicacionales y de relacionamiento con los distintos canales y medios escritos y digitales. Esto irá ligado con las intervenciones sociales en distintas municipalidades, de nuestro público objetivo, y locales en los cuales se exhibirán los productos permitiendo un mejor posicionamiento de marca.

Etapa 5. Año 3. Arriendo de segundo inmueble Showroom. Con el fin de potenciar las ventas del 3er año y apoyar el crecimiento y cercanía de la marca a los consumidores, en el tercer año se implementará el arriendo de un local ubicado en el barrio Italia, donde se podrán observar el funcionamiento del mobiliario en espacios reducidos. Además de poder realizar eventos en el mismo y noche de degustación de vino y queso y uso del mobiliario entre la base de datos de prospectos y clientes, como también con influenciadores como diseñadores, revistas especializadas y medios de prensa.

### **Estrategias de crecimiento**

Para todo el proyecto se plantea una meta de crecimiento anual (compuesto) de un 59%, siendo el peak en el segundo año, de un 278,54% (explicado por el bajo nivel de ventas

logrado el primer año, por la puesta en marcha del proyecto). Esto responde a que la mayoría de los esfuerzos de marketing, y la mayor inversión de ellos, son iniciados el segundo año, donde casi se triplica el presupuesto de marketing. Una vez transcurrido el segundo año los niveles esperados son del orden del 54%, 44% y 14% respectivamente en los años posteriores. Para ellos se trabajarán estrategias de relacionamiento con los clientes, los cuales siempre permanecen a al menos a tres campañas de marketing las cuales estarán en constante actualización, segmentado por el tipo de habitación, el estilo de vida, y el producto final. Para lograr la fidelización de nuestros clientes y prospectos, se gestionan bases de datos de los mismos, de forma de lograr un posicionamiento y un nivel de fidelización que permita implementar estrategias de cross selling entre el mix de productos.

Para lograr el nivel de venta que acompaña las tasas de crecimiento del proyecto, los esfuerzos se realizarán en campañas digitales, exigiéndole a cada uno de los canales digitales tasas de conversión del 9,8% hacia el sitio web, y tasas de conversiones de prospectos del 1,5% con excepción del primer año, según se presenta en el anexo IV.4. Esto se apoya en las acciones de marketing y relacionamiento con influenciadores desde el segundo año, para converger en mayor cantidad de seguidores, visitas y finalmente ventas realizadas a través del sitio web y de forma presencial.

### **Alcance de las operaciones**

Las operaciones del proyecto contempla la región metropolitana, enfocado principalmente a las comunas de Las Condes, Vitacura y Providencia. El reparto se realizará de forma tercerizada dentro de la región. Esto comprende un mercado de 988.734 viviendas, lo que se traduce en 1.483.100 personas.

## **5.2. Plan de desarrollo e implementación**

### *Actividades previas*

**Plazos y Gastos de Puesta en Marcha**

Actividades de puesta en marcha	Meses			Total
	1	2	3	
Formación sociedad	600.000		300.000	900.000
Patente Municipal		400.000		400.000
Búsqueda, arriendo y comisión inmueble		1.369.095	456.365	1.825.460
Compra equipamiento Inversión - Anexo VII.2.b			4.650.000	4.650.000
Compra equipamiento Gasto - Anexo VII.2.b			370.000	370.000
Luz, gas, tel, Serv. 3ros, Seguros		100.000	200.000	300.000
Materiales de Oficina y Aseo		70.000	90.000	160.000
Selección y contratación de personal	770.000		1.668.333	2.438.333
Gastos en Personal	770.000	770.000	2.438.333	3.978.333
Gastos en Medios digitales			2.000.000	2.000.000
Marketing - Anexo 4.8			730.000	730.000
<b>Total Gastos Puesta en Marcha</b>	<b>2.140.000</b>	<b>2.709.095</b>	<b>12.903.032</b>	<b>17.752.127</b>

Fuente: Desarrollo propio

Creación de la sociedad: Sociedad de responsabilidad limitada, con aporte de dos socios, plazo 5 años.

Diseño Sitio Web: Desarrollo y estructuración del sitio web, páginas en redes sociales, y medios digitales. El diseño del sitio es un factor clave, debido a que este será la vitrina de los productos durante los primeros años.

Arriendo y remodelación de fábrica: Comprende el proceso de búsqueda, firma de contrato, arrendamiento y remodelación del inmueble, con el fin de tener los espacios productivos donde se fabricarán los productos, como también las oficinas administrativas.

Inicio de Actividades SII y Patente Municipal: Una vez recibida la patente y permiso municipal, se estará en condiciones para operar.

Reclutamiento y Selección: Selección de personal según la descripción del cargo. Donde en primera instancia se contratará la posición Administrativa y en el mes 3 la posición del Vendedor, Diseñador y Técnico para ayudar con toda la puesta en marcha.

Compra e instalación de maquinaria: Adquisición de los activos basados en el flujo de producción y fabricación del producto.

*Actividades operacionales:*

Esfuerzos de marketing: Desarrollo de campañas digitales convergentes en el sitio web, de forma de unificar y simplificar las actividades a realizar. Gestión de Google Adwords y campañas de display, con el fin de posicionar la marca los primeros años. Realización y

desarrollo de campañas de fidelización con el fin de implementar estrategias de cross selling.

Compra de materiales y gestión de proveedores: Análisis y selección de proveedores críticos, como tableros de madera.

Fabricación y diseño: Desarrollo del diseño del mobiliario, planos y procedimientos para la elaboración de cada uno de los productos del mix.

### 5.3. Dotación

La empresa está organizada en tres áreas principales que son Administración y Finanzas; Operaciones y Ventas. A continuación se detalla la estructura en los diferentes años (ver también punto III.2 Descripción de la empresa).

#### AÑO 1

	ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	OPERACIONES	VENTAS
CANTIDAD DE PERSONAS	1	2	1
CARGOS Y OBLIGACIONES	ADMINISTRATIVO (1): <ul style="list-style-type: none"> <li>• RENTABILIDAD DEL NEGOCIO</li> <li>• CONTROL DE GESTIÓN</li> <li>• LIBROS CONTABLES</li> <li>• FACTURACIÓN</li> <li>• PAGO DE OBLIGACIONES, FINANCIERAS Y PROVEEDORES</li> <li>• PAGO DE REMUNERACIONES</li> <li>• TAREAS LEGALES</li> <li>• INSCRIPCIÓN DE MARCAS</li> <li>• GESTIÓN DE PATENTES DE DISEÑO</li> <li>• RELACIÓN DIRECTA CON ESTUDIO DE ASESORAMIENTO</li> </ul>	DISEÑADOR (1): <ul style="list-style-type: none"> <li>• GESTIÓN DE MATERIA PRIMA (COMPRA)</li> <li>• INVENTARIO</li> <li>• PREVENCIÓN DE RIESGO</li> <li>• DISEÑO DEL PRODUCTO</li> <li>• DOCUMENTACIÓN DEL PRODUCTO (PLANOS Y PROCEDIMIENTOS)</li> <li>• ARMADO DEL PRODUCTO (FABRICACIÓN)</li> </ul> TECNICO MUEBLÍSTA (1): <ul style="list-style-type: none"> <li>• CORTE, PULIDO, PINTADO Y ARMADO DEL PRODUCTO (FABRICACIÓN)</li> </ul>	VENDEDOR (1): <ul style="list-style-type: none"> <li>• GESTIÓN DE CANALES DIGITALES</li> <li>• GESTIÓN DE CLIENTES</li> <li>• INVESTIGACIÓN DE MERCADO</li> <li>• INVESTIGACIÓN DE TENDENCIAS DE LA INDUSTRIA</li> <li>• APERTURA DE MERCADO</li> <li>• DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS (DESPACHO Y SEGUIMIENTO)</li> </ul>

**AÑO 2**

	ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	OPERACIONES	VENTAS
CANTIDAD DE PERSONAS	1	4	1
CARGOS Y OBLIGACIONES	ADMINISTRATIVO (1): <ul style="list-style-type: none"> <li>• RENTABILIDAD DEL NEGOCIO</li> <li>• CONTROL DE GESTIÓN</li> <li>• LIBROS CONTABLES</li> <li>• FACTURACIÓN</li> <li>• PAGO DE OBLIGACIONES, FINANCIERAS Y PROVEEDORES</li> <li>• PAGO DE REMUNERACIONES</li> <li>• TAREAS LEGALES</li> <li>• INSCRIPCIÓN DE MARCAS</li> <li>• GESTIÓN DE PATENTES DE DISEÑO</li> <li>• RELACIÓN DIRECTA CON ESTUDIO DE ASESORAMIENTO</li> </ul>	DISEÑADOR (1): <ul style="list-style-type: none"> <li>• DISEÑO DEL PRODUCTO</li> <li>• DOCUMENTACIÓN DEL PRODUCTO (PLANOS Y PROCEDIMIENTOS)</li> <li>• ARMADO DEL PRODUCTO</li> </ul> TECNICO MUEBLÍSTA (2): <ul style="list-style-type: none"> <li>• CORTE, PULIDO, PINTADO Y ARMADO DEL PRODUCTO (FABRICACIÓN)</li> </ul> JEFE TALLER (1): <ul style="list-style-type: none"> <li>• GESTIÓN DE MATERIA PRIMA (COMPRA)</li> <li>• INVENTARIO</li> <li>• PREVENCIÓN DE RIESGO</li> <li>• ARMADO DEL PRODUCTO</li> </ul>	VENDEDOR (1): <ul style="list-style-type: none"> <li>• GESTIÓN DE CANALES DIGITALES</li> <li>• GESTIÓN DE CLIENTES</li> <li>• INVESTIGACIÓN DE MERCADO</li> <li>• INVESTIGACIÓN DE TENDENCIAS DE LA INDUSTRIA</li> <li>• APERTURA DE MERCADO</li> <li>• DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS (DESPACHO Y SEGUIMIENTO)</li> </ul>

**AÑO 3**

	ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	OPERACIONES	VENTAS
CANTIDAD DE PERSONAS	1	4	2
CARGOS Y OBLIGACIONES	ADMINISTRATIVO (1): <ul style="list-style-type: none"> <li>• RENTABILIDAD DEL NEGOCIO</li> <li>• CONTROL DE GESTIÓN</li> <li>• LIBROS CONTABLES</li> <li>• FACTURACIÓN</li> <li>• PAGO DE OBLIGACIONES, FINANCIERAS Y PROVEEDORES</li> <li>• PAGO DE REMUNERACIONES</li> <li>• TAREAS LEGALES</li> <li>• INSCRIPCIÓN DE MARCAS</li> <li>• GESTIÓN DE PATENTES DE DISEÑO</li> <li>• RELACIÓN DIRECTA CON ESTUDIO DE ASESORAMIENTO</li> </ul>	DISEÑADOR (1): <ul style="list-style-type: none"> <li>• DISEÑO DEL PRODUCTO</li> <li>• DOCUMENTACIÓN DEL PRODUCTO (PLANOS Y PROCEDIMIENTOS)</li> <li>• ARMADO DEL PRODUCTO</li> </ul> TECNICO MUEBLÍSTA (2): <ul style="list-style-type: none"> <li>• CORTE, PULIDO, PINTADO Y ARMADO DEL PRODUCTO (FABRICACIÓN)</li> </ul> JEFE TALLER (1): <ul style="list-style-type: none"> <li>• GESTIÓN DE MATERIA PRIMA (COMPRA)</li> <li>• INVENTARIO</li> <li>• PREVENCIÓN DE RIESGO</li> <li>• ARMADO DEL PRODUCTO</li> </ul>	VENDEDOR (2): <ul style="list-style-type: none"> <li>• GESTIÓN DE CANALES DIGITALES</li> <li>• GESTIÓN DE CLIENTES</li> <li>• INVESTIGACIÓN DE MERCADO</li> <li>• INVESTIGACIÓN DE TENDENCIAS DE LA INDUSTRIA</li> <li>• APERTURA DE MERCADO</li> <li>• DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS (DESPACHO Y SEGUIMIENTO)</li> </ul>

\* COMPRA NUEVA MAQUINARIA, INCLUYENDO NUEVA CORTADORA CON MEJORES CARACTERÍSTICAS

\* ARRIENDO SEGUNDO INMUEBLE PARA FABRICACIÓN

**AÑO 4**

	ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	OPERACIONES	VENTAS
CANTIDAD DE PERSONAS	2	5	2
CARGOS Y OBLIGACIONES	<p><b>ADMINISTRATIVO 1 (1):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• RENTABILIDAD DEL NEGOCIO</li> <li>• CONTROL DE GESTIÓN</li> <li>• LIBROS CONTABLES</li> <li>• FACTURACIÓN</li> <li>• RELACIÓN DIRECTA CON ESTUDIO DE ASESORAMIENTO</li> </ul> <p><b>ADMINISTRATIVO 2 (1):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• PAGO DE REMUNERACIONES</li> <li>• PAGO DE OBLIGACIONES, FINANCIERAS Y PROVEEDORES</li> <li>• TAREAS LEGALES</li> <li>• INSCRIPCIÓN DE MARCAS</li> <li>• GESTIÓN DE PATENTES DE DISEÑO</li> <li>• RELACIÓN DIRECTA CON ESTUDIO DE ASESORAMIENTO</li> </ul>	<p><b>DISEÑADOR (1):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• DISEÑO DEL PRODUCTO</li> <li>• DOCUMENTACIÓN DEL PRODUCTO (PLANOS Y PROCEDIMIENTOS)</li> </ul> <p><b>TECNICO MUEBLISTA (3):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• CORTE, PULIDO, PINTADO Y ARMADO DEL PRODUCTO (FABRICACIÓN)</li> </ul> <p><b>JEFE TALLER (1):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• GESTIÓN DE MATERIA PRIMA (COMPRA)</li> <li>• INVENTARIO</li> <li>• PREVENCIÓN DE RIESGO</li> <li>• ARMADO DEL PRODUCTO</li> </ul>	<p><b>VENDEDOR (2):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• GESTIÓN DE CANALES DIGITALES</li> <li>• GESTIÓN DE CLIENTES</li> <li>• INVESTIGACIÓN DE MERCADO</li> <li>• INVESTIGACIÓN DE TENDENCIAS DE LA INDUSTRIA</li> <li>• APERTURA DE MERCADO</li> <li>• DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS (DESPACHO Y SEGUIMIENTO)</li> </ul>

\* NUEVO SHOWROOM DE 50M2 PARA PROMOCIONAR LOS PRODUCTOS AL PÚBLICO

\* ADMINISTRATIVO 2 SE UBICARÁ EN EL SHOWROOM

**+ AÑO 5**

	ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	OPERACIONES	VENTAS
CANTIDAD DE PERSONAS	4	7	2
CARGOS Y OBLIGACIONES	<p><b>GERENTE GENERAL (1):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• RENTABILIDAD DEL NEGOCIO</li> <li>• RENTABILIDAD DE LOS ACCIONISTAS</li> <li>• CONTROL DE GESTIÓN</li> <li>• PROYECCIÓN Y CRECIMIENTO</li> </ul> <p><b>GERENTE DE AMD. Y FINANZAS (1):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• LIBROS CONTABLES</li> <li>• PAGO DE OBLIGACIONES FINANCIERAS</li> <li>• GESTIÓN Y NEGOCIACIÓN CON PROVEEDORES</li> <li>• TAREAS LEGALES</li> <li>• GESTIÓN LEGAL DE MARCAS</li> <li>• GESTIÓN DE PATENTES DE DISEÑO</li> </ul> <p><b>ANALISTA DE GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO (1):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• PAGO DE REMUNERACIONES</li> <li>• PREVENCIÓN DE RIESGO</li> <li>• PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN LABORAL</li> <li>• CULTURA ORGANIZACIONAL</li> </ul> <p><b>ADMINISTRATIVO (1):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• FACILITIES</li> <li>• TRAMITES, BANCOS, ETC</li> </ul>	<p><b>GERENTE DE DISEÑO Y OPERACIÓN (1):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• GESTIÓN DE MATERIAS PRIMAS Y PROVEEDORES</li> <li>• REVISIÓN DE DISEÑOS Y TENDENCIAS DE LAS INDUSTRIA</li> <li>• OPTIMIZACIÓN DE LÍNEAS PRODUCTIVAS</li> </ul> <p><b>JEFE DE TALLER (1):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• CUMPLIMIENTO DE CUOTAS DE PRODUCCIÓN</li> <li>• INVENTARIO</li> <li>• PREVENCIÓN DE RIESGO</li> </ul> <p><b>TÉCNICO MUEBLISTA (4)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ARMADO DEL PRODUCTO (FABRICACIÓN)</li> </ul> <p><b>DISEÑADOR INDUSTRIAL (1):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• DISEÑO DE LAS PARTES</li> <li>• DOCUMENTACIÓN DEL PRODUCTO (PLANOS Y PROCEDIMIENTOS)</li> </ul>	<p><b>VENDEDOR (2):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• GESTIÓN DE CANALES DIGITALES</li> <li>• GESTIÓN DE CLIENTES</li> <li>• INVESTIGACIÓN DE MERCADO</li> <li>• INVESTIGACIÓN DE TENDENCIAS DE LA INDUSTRIA</li> <li>• APERTURA DE MERCADO</li> <li>• DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS (DESPACHO Y SEGUIMIENTO)</li> </ul>

## **VI. Equipo del proyecto**

### **6.1 Equipo gestor**

Para llevar la empresa adelante se espera que el Equipo gestor pueda apropiarse de la oportunidad de negocio. Para esto, en el primer año, se construirá una plataforma de 3 áreas bien definidas compuesta por:

1- Área de Administración y Finanzas: respaldado por una persona administrativa que se encargará de todo lo concerniente a calcular costos, rentabilidad, medir desvíos, etc. Esta persona al cabo de 5 años, realizando una capacitación adecuada dentro de ese período, podrá lograr la posición de Gerente General.

2- Área de Operaciones: las competencias de esta persona tienen que ver con el diseño de los productos y su fabricación por lo que es clave el control de desperdicios, merma y la calidad de los mismos. Esta persona al cabo de 5 años, pasando por un proceso de capacitación adecuada dentro de ese período, podrá lograr la posición de Gerente de Diseño y Operación.

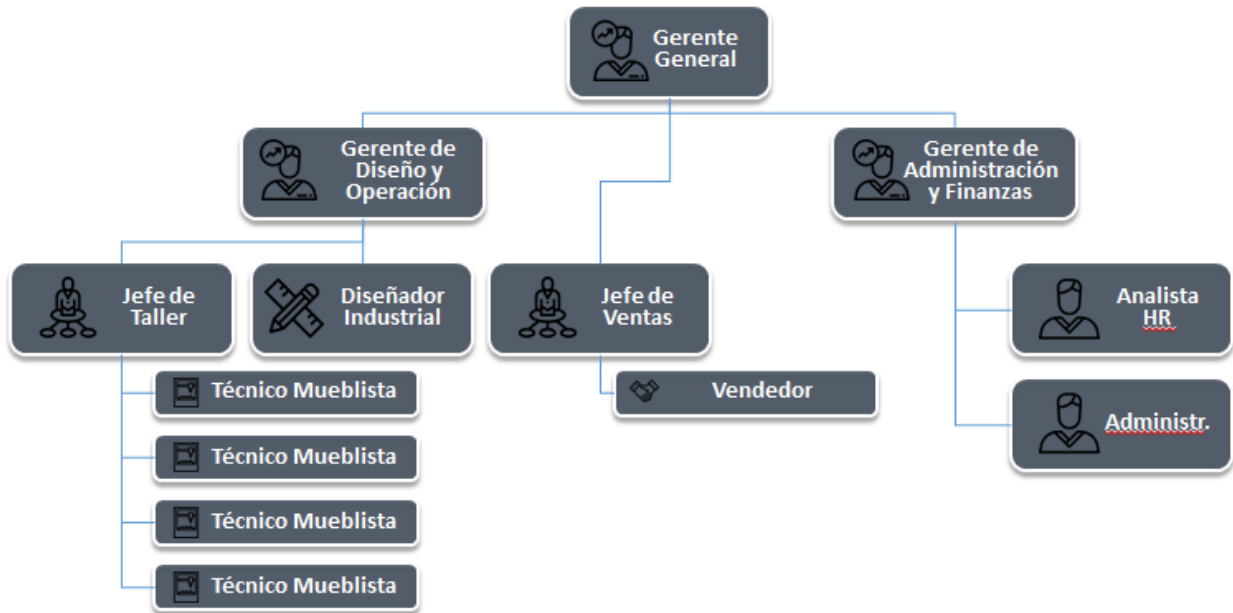
3- Área de ventas: el rol de esta figura es apropiarse de la oportunidad teniendo como objetivo conquistar los canales web y las redes sociales atrayendo la mayor cantidad de potenciales clientes. Sus métricas están orientadas a cantidad de compras vs cantidad de visitas, medición de satisfacción del cliente en la compra. Esta persona puede llegar a ocupar la posición de Jefe de Ventas.

### **6.2 Estructura organizacional**

Para llevar a cabo el negocio, la empresa irá adaptando su estructura a su crecimiento.

El siguiente cuadro muestra cómo se llega al año 5, pasando del Año 1 con 4 personas; Año 3 con 7 personas hasta llegar al Año 5 con 13 personas donde se crea la figura del Gerente General. También se crean dos gerencias que reportan a este (Gcia. de Diseño y Operaciones y Gerencia de Administración y Finanzas). De esta manera se estructura la empresa para soportar la operación en sus diferentes momentos. Más detalle Anexo VI.2.a.





Las características, capacidades y competencias requeridas para cada posición, son definidas en la Descripción del puesto (ver Anexo VI.2.b. Descripciones de puesto)

### 6.3 Incentivos y compensaciones

Se espera que las personas seleccionadas vayan creciendo en sus posiciones a lo largo de su trayectoria en la empresa. En consecuencia, se ha considerado que en los años 3 y 5 puedan tener un incremento adicional del 20% y un 10% respectivamente, independiente del ajuste por inflación para los cargos administrativos y de jerarquía en base al crecimiento de la operación y de sus responsabilidades. En el caso de los técnicos mueblistas y vendedores se espera que en primer lugar ocupen las posiciones de Jefe de Taller y Jefe de Ventas respectivamente con el transcurrir de los años si logran ganar experiencia y tienen las competencias necesarias.

Para el caso de los vendedores además se considera el pago de una comisión del 5% sobre las unidades vendidas. Ver Anexo VI.3 Incremento remuneraciones por período.

## VII. Plan Financiero

### 7.1 Tabla de supuestos

Se encuentran los supuestos Generales y los supuestos de la propia operación.

Cuadro VII.1 Tabla de supuestos

Supuestos Generales	Estimación	Fuente de información
1 Proyección UF / IPC	3,50%	Desarrollo propio - Ver Tabla 7.a
2 Tasa de crecimiento de la industria	1%	Desarrollo propio en base Proyección Crecimiento Hogares - MINVU
3 Tasa de Impuesto al Valor Agregado	19%	www.sii.cl
5 Reajuste insumos	IPC	
6 Período de amortización equipamiento	60 meses - Lineal	Principios de contabilidad
7 Amortización Medios Digitales	12 meses - Lineal	
8 Los flujos a partir del año 5 se repiten a perpetuidad		
9 Tasa de interés para préstamo bancario solicitado	6% + IPC	http://www.sbif.cl - Despacho Nro: 91700298 - Punto 3.b
10 Tasa de impuesto a la renta aplicada	27%	www.sii.cl
<b>Supuestos de Producción y Operación</b>		
1 Cantidad de días trabajados en un mes	22	Desarrollo propio
2 Cantidad promedio de muebles por persona al año	550	Desarrollo propio
3 Cantidad de muebles construidos al día por un técnico	2	Desarrollo propio
4 Precio promedio de los productos	\$150.000	Desarrollo propio - Ver Anexo IV.4.a Mix de productos
5 Los primeros 9 muebles serán considerados para Showroom		
6 Cantidad de planchas de madera promedio para fabricar un mueble	1	Desarrollo propio
7 Cantidad de pintura promedio para la fabricación muebles	10 muebles por lata	Desarrollo propio
8 Costo de herraje promedio por mueble	\$10.000 ajustado por IPC	Desarrollo propio
9 Los gastos administrativos se incrementan en proporción a 1/2 de las unidades fabricadas respecto al primer año +IPC		
10 Todo lo que se compra se produce en el mes		
11 Se produce a demanda y se vende al mes siguiente		
12 Costo de flete promedio por envío	\$15.000	Desarrollo propio
13 Descuento Flete por volumen	5% adicional por año	Desarrollo propio
14 La maquinaria y herramientas por valor menor a CLP100.000 son consideradas gastos		
15 Merma	5% sobre insumos y salario técnico	Desarrollo propio
16 Reajuste remuneraciones	Ver cuadro VII.4.d Remuneraciones	Desarrollo propio

## 7.2 Plazos y gastos de puesta en marcha

El total de inversión para la puesta en marcha es de CLP 17,8 millones y se necesitan 3 meses para comenzar. Al inicio del período se considera la contratación del personal administrativo y las gestiones para la formación de la sociedad. Dentro de los 3 meses se considera también, el arriendo del lugar, la compra del equipamiento y la contratación del técnico, el diseñador y el vendedor.

Plazos y Gastos de Puesta en Marcha

Actividades de puesta en marcha	Meses			Total
	1	2	3	
Formación sociedad	600.000		300.000	900.000
Patente Municipal		400.000		400.000
Búsqueda, arriendo y comisión inmueble		1.369.095	456.365	1.825.460
Compra equipamiento Inversión - Anexo VII.2.b			4.650.000	4.650.000
Compra equipamiento Gasto - Anexo VII.2.b			370.000	370.000
Luz, gas, tel, Serv. 3ros, Seguros		100.000	200.000	300.000
Materiales de Oficina y Aseo		70.000	90.000	160.000
Selección y contratación de personal	770.000		1.668.333	2.438.333
Gastos en Personal	770.000	770.000	2.438.333	3.978.333
Gastos en Medios digitales			2.000.000	2.000.000
Marketing - Anexo 4.8			730.000	730.000
<b>Total Gastos Puesta en Marcha</b>	<b>2.140.000</b>	<b>2.709.095</b>	<b>12.903.032</b>	<b>17.752.127</b>

Fuente: Desarrollo propio

El siguiente cuadro muestra la inversión en Bienes de Uso que la empresa realizará y las depreciaciones asociadas. Para más información ver Anexo VII.2.b completo en anexo.

**Cuadro VII.2.b Equipamiento y construcción**

<b>A - Inversión</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Maquinarias y Herramientas (ver detalle)	600,000	200,000	100,000	500,000	200,000
Cortadora*	250,000		5,000,000		
PC + Software + Impresora	1,300,000		1,300,000		1,300,000
Instalación y remodelación	2,500,000		2,000,000	2,000,000	
<b>Total Bienes de Uso</b>	<b>4,650,000</b>	<b>200,000</b>	<b>8,400,000</b>	<b>2,500,000</b>	<b>1,500,000</b>
<b>Total acumulado Bs de Uso</b>	<b>4,650,000</b>	<b>4,850,000</b>	<b>13,250,000</b>	<b>15,750,000</b>	<b>17,250,000</b>

<b>Depreciación</b>	<b>60 meses - 5 años</b>				
<b>Año 1</b>	697,500	930,000	930,000	930,000	930,000
<b>Año 2</b>		40,000	40,000	40,000	40,000
<b>Año 3</b>			1,680,000	1,680,000	1,680,000
<b>Año 4</b>				500,000	500,000
<b>Año 5</b>					300,000
<b>Depreciación del Período</b>	<b>697,500</b>	<b>970,000</b>	<b>2,650,000</b>	<b>3,150,000</b>	<b>3,450,000</b>
<b>Depreciación Acumulada</b>	<b>697,500</b>	<b>1,667,500</b>	<b>4,317,500</b>	<b>7,467,500</b>	<b>10,917,500</b>

\*La cortadora del año 3 permitirá elevar la producción y disminuir el desperdicio

Fuente: Desarrollo propio

### 7.3 Fuentes de Financiamiento de Inversiones

El proyecto, de acuerdo al flujo de caja libre, requiere de una aporte de capital inicial de CLP 33.9 millones, que se realizará mediante el aporte en efectivo de los socios en partes iguales. Ver información detallada Anexo VII.4.a. Estado de Resultado Proyectado Año 1

#### 7.3.1 Capital de Trabajo

Para determinar el Capital de Trabajo requerido en las operaciones del proyecto, se calculó que el déficit máximo acumulado en el flujo de caja, se produce en el mes número 10 y equivalente a CLP 29.6 millones. Ver Anexo VII.3.c Estimación de Capital de Trabajo (1 año)

### 7.4 Proyecciones de Ingresos y Gastos

*Estimaciones mensuales para el primer año.*

El resultado del ejercicio del primer año de operación, independientemente que se considera una depreciación lineal del equipamiento en 60 meses arroja una pérdida aproximada a los CLP 25 millones. Ver Anexo VII.4.a Estado de Resultado Proyectado.

Por otra parte la curva de penetración en el mercado es muy lenta al inicio debido a que la marca no ha alcanzado a ser conocida y promocionada en su plenitud.

*Estimaciones anuales.*

Si bien, como se explica en el punto anterior el primer año tiene una curva de implementación y puesta en marcha, en los siguientes períodos se puede observar claramente el incremento en la producción, pasando de 350 unidades en el primer año, a 1100 unidades en el segundo. Se distribuyen los costos fijos y comienza a hacer rentable al negocio. Llegando a un 5to año con una utilidad bruta del 61% y un 8% de utilidad operativa que se traduce en una ganancia antes de impuestos de CPL 40 millones. La utilidad después de impuestos acumulada en los 5 años llega a ser de CLP99 millones. Ver Anexo VII.4.b Estado de Resultado Proyectado por 5 Períodos.

Estado de Resultado Proyectado por 5 Períodos

Estado de Resultado Proyectado					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
IPC	3,8%	4,0%	4,2%	4,4%	3,2%
<b>Ingreso Por Ventas</b>	<b>43.500.000</b>	<b>167.671.499</b>	<b>259.674.019</b>	<b>378.897.476</b>	<b>437.413.231</b>
Cantidad de muebles a fabricar	359	1.100	1.650	2.300	2.500
Precio Promedio de Venta	150.000	155.636	161.875	168.711	176.140
<b>Costo de Produccion</b>	<b>28.554.458</b>	<b>81.381.727</b>	<b>115.708.184</b>	<b>151.172.132</b>	<b>172.032.988</b>
Sueldos y Cargas Diseñador	6.416.667	7.989.298	9.971.482	10.392.616	11.935.216
Jefe Taller	0	10.780.000	13.454.571	14.022.810	16.104.248
Técnico	5.133.333	12.782.877	13.295.310	20.785.233	28.933.858
Insumos fabricación muebles Planchas	7.475.000	28.533.207	42.903.608	59.928.447	65.251.835
Barnizado y Pintura	299.000	1.141.328	1.716.144	2.397.138	2.610.073
Herrajes y otros	2.990.000	11.413.283	17.161.443	23.971.379	26.100.734
Herramientas menores - Anexo VII.4.d	370.000	40.000	270.000	140.000	20.000
Merma	743.533	2.693.535	3.753.825	5.354.110	6.144.825
Arriendo inmueble 150m2	4.429.425	5.038.200	5.265.900	5.515.200	5.741.100
Arriendo inmueble 2 150m2			5.265.900	5.515.200	5.741.100
EBITDA	15.643.042	87.259.772	146.615.835	230.875.343	268.830.243
Depreciación equipamiento	697.500	970.000	2.650.000	3.150.000	3.450.000
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>14.945.542</b>	<b>86.289.772</b>	<b>143.965.835</b>	<b>227.725.343</b>	<b>265.380.243</b>
	34%	51%	55%	60%	61%

Muebles Más Útiles  
Plan de Negocio Univ. De Chile

<b>Gastos de Operación</b>	<b>41.483.622</b>	<b>78.602.992</b>	<b>116.564.558</b>	<b>153.765.945</b>	<b>231.892.560</b>
<b>Costo de Comercialización</b>	<b>21.908.333</b>	<b>54.224.645</b>	<b>86.097.373</b>	<b>106.861.887</b>	<b>131.070.646</b>
Sueldos y Cargas Vendedor	5.133.333	6.391.438	6.647.655	6.928.411	7.233.464
Comisión	0	855.996	1.335.466	1.940.180	2.201.744
Jefe de Ventas	0	0	13.454.571	13.993.931	16.043.444
Gerencia Operaciones	0	0	0	0	18.480.000
Gastos en Medios digitales	2.000.000				
Marketing (Anexo 4.8)	7.300.000	19.300.000	24.330.288	23.949.279	23.949.279
Despacho Envío	4.485.000	16.263.928	23.167.948	30.563.508	31.320.881
Colocación	2.990.000	11.413.283	17.161.443	23.971.379	26.100.734
Arriendo inmueble Showroom 50m2	0	0	0	5.515.200	5.741.100
<b>Costo de Administración</b>	<b>19.575.288</b>	<b>24.378.346</b>	<b>30.467.185</b>	<b>46.904.058</b>	<b>100.821.914</b>
Sueldos y Cargas Administración	9.240.000	9.587.157	11.965.779	24.942.280	28.644.519
Gerencia	0	0	0	0	49.280.000
Gastos administrativos y Servicios de 3ros	6.850.000	13.919.429	17.399.286	20.826.418	21.731.915
Arriendo inmueble 20m2	590.590	671.760	702.120	735.360	765.480
Selección y contratación de personal	2.438.333	200.000	400.000	400.000	400.000
Comision arriendo Puesta en Marcha	456.365	0	0	0	0
Costo de Financiación	0	0	0	0	0
Interés Préstamo*	0	0	0	0	0
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>-26.538.080</b>	<b>7.686.780</b>	<b>27.401.277</b>	<b>73.959.398</b>	<b>33.487.683</b>
	-61%	5%	11%	20%	8%
<b>Otros Ingresos/ egresos No Operativos</b>					
Recupero por costo despacho	0	236.072	1.582.052	3.936.492	6.179.119
Diferencia ajuste por inflación	1.034.364	987.209	2.330.905	2.664.111	576.479
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	<b>-25.503.716</b>	<b>8.910.061</b>	<b>31.314.233</b>	<b>80.560.001</b>	<b>40.243.281</b>
Impuesto a la renta	0	0	3.974.556	21.751.200	10.865.686
<b>Utilidad después de Impuestos</b>	<b>-25.503.716</b>	<b>8.910.061</b>	<b>27.339.677</b>	<b>58.808.801</b>	<b>29.377.595</b>

## 7.5 Payback

La recuperación de la inversión se logra en el año 3, específicamente a los 25.5 meses (2.1 años)

### Flujo de Caja Libre Proyectado 5 Años

Flujo de Caja Libre						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Utilidad después de Impuestos</b>		<b>-25.503.716</b>	<b>8.910.061</b>	<b>27.339.677</b>	<b>58.808.801</b>	<b>29.377.595</b>
+ Depreciación		697.500	970.000	2.650.000	3.150.000	3.450.000
+ Aporte Inversionistas	0					
+ Préstamo bancario	0					
- Inversión Activo Fijo - Cuadro VII.2.b	-4.650.000	-240.000	-8.670.000	-2.640.000	-1.520.000	0
- Aumentos en Capital de trabajo	-29.322.517					
<b>Flujo de Caja Libre</b>	<b>-33.972.517</b>	<b>-25.046.216</b>	<b>1.210.061</b>	<b>27.349.677</b>	<b>60.438.801</b>	<b>32.827.595</b>
Valor Terminal						6.332.500
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE + VALOR TERMINAL</b>		<b>-25.046.216</b>	<b>1.210.061</b>	<b>27.349.677</b>	<b>60.438.801</b>	<b>39.160.095</b>
		-25.046.216	-23.836.155	<b>3.513.523</b>	63.952.323	103.112.419
				Recuperación de la inversión		
<b>PAYBACK del proyecto</b>		12	12	1,54	25,54 Meses	
					<b>2,1 años</b>	

Fuente: Desarrollo propio

## 7.6 Balance General

Comenzando con muy pocos activos en el primer año, se logra un gran crecimiento que promete la posibilidad de distribuir utilidades en efectivo a los socios a partir del 3er año. Se esperará al 5to año para evaluar la expansión de la empresa. De todas maneras su patrimonio al final de los 5 años será de CLP 63 millones habiendo distribuido utilidades, lo que permite inferir la salud de la empresa.

Balance General					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ACTIVO</b>					
<b>Activo Corriente</b>					
Disponibilidades (Anexo VII.3)	1.321.937	10.014.789	19.273.562	46.068.252	46.819.368
Mercadería (Anexo VII.4.c)	2.737.999	3.725.208	5.617.287	7.821.798	8.398.277
Otros activos corrientes	0	0	0	0	0
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>4.059.936</b>	<b>13.739.997</b>	<b>24.890.850</b>	<b>53.890.050</b>	<b>55.217.646</b>
<b>Activo no Corriente</b>					
Instalaciones, Mobiliario y Equipamiento (Anexo VII.2.b)	4.650.000	4.850.000	13.250.000	15.750.000	17.250.000
Depreciación acumulada (Anexo VII.2.b)	-697.500	-1.667.500	-4.317.500	-7.467.500	-10.917.500
Depósito en garantía arriendo	456.365	456.365	895.190	1.354.790	1.354.790
<b>Total Activo no Corriente</b>	<b>4.408.865</b>	<b>3.638.865</b>	<b>9.827.690</b>	<b>9.637.290</b>	<b>7.687.290</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>8.468.801</b>	<b>17.378.862</b>	<b>34.718.540</b>	<b>63.527.340</b>	<b>62.904.936</b>
<b>PASIVO</b>					
<b>Pasivo Corriente</b>					
Proveedores	0	0	0	0	0
<b>Pasivo no Corriente</b>					
Préstamo bancario (Anexo VII.3)	0	0	0	0	0
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>PATRIMONIO NETO</b>					
Aporte Capital Social	33.972.517	33.972.517	33.972.517	33.972.517	33.972.517
Resultado del Ejercicio (Anexo VII.4.b)	-25.503.716	8.910.061	27.339.677	58.808.801	29.377.595
Resultado Acumulado	0	-25.503.716	-16.593.655	746.023	29.554.823
Distribución de utilidades en efectivo	0	0	-10.000.000	-30.000.000	-30.000.000
<b>Total Patrimonio Neto</b>	<b>8.468.801</b>	<b>17.378.862</b>	<b>34.718.540</b>	<b>63.527.340</b>	<b>62.904.936</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO NETO</b>	<b>8.468.801</b>	<b>17.378.862</b>	<b>34.718.540</b>	<b>63.527.340</b>	<b>62.904.936</b>

Fuente: Desarrollo propio

## 7.7 Evaluación financiera del proyecto

El proyecto comienza con un aporte de Capital Inicial de los socios de CLP 33.97 millones. El flujo de fondos esperado entrega una TIR del 23.9% lo que a una tasa de descuento exigida para el proyecto del 11.9% nos arroja un VAN positivo.

Cuadro VII.6.a Evaluación financiera del proyecto

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de fondos esperado	-33.972.517	-25.046.216	1.210.061	27.349.677	60.438.801	39.160.095
TIR		23,9%				
Tasa de descuento esperada del proyecto:		11,9%				
VAN		\$22.234.385				
Tasa Libre de Riesgo (Rf): Tasas BCU, BTU Bonos UF a 5 años		3,74%	Fuente: Banco Central de Chile - <a href="http://si3.bcentral.cl/Boletin">http://si3.bcentral.cl/Boletin</a>			
Beta de la Industria Desapalancado		1,04	Fuente: <a href="http://www.damoradan.com">www.damoradan.com</a>			
Rentabilidad del mercado (IGPA)		12,24%	Fuente: <a href="http://www.investing.com">www.investing.com</a>			
IPC (inflación esperada) - Cuadro 7.a		3,5%	Fuente elaboración propia en base a IPC últimos 10 años <a href="http://www.sii.cl">www.sii.cl</a>			
Retorno Real esperado (diferencia entre retorno nominal e inflación)	12,24%	- 3,5%	8,74%			
Premio por riesgo de mercado E(Rm) - Rf	8,74%	- 3,74%	= 5,00%			
Premio por liquidez (PL)			3%			
<b>Tasa de Descuento = Rf + [E(Rm)-Rf] * Bst/d + PI</b>			<b>11,9%</b>			
			3,74% + (8,74% - 3,74%) * 1,04 + 3% =			

Evaluación financiera del proyecto a perpetuidad

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año +5
Flujo de fondos esperado	-33.972.517	-25.046.216	1.210.061	27.349.677	60.438.801	39.160.095	327.973.310
TIR		52,4%					
VAN		\$186.807.735					

Evaluación financiera sobre aporte de capital accionistas

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de fondos esperado	-33.972.517	0	0	10.000.000	30.000.000	83.151.868
TIR		32,9%				
Tasa de descuento esperada del proyecto:		11,9%				
VAN		\$35.351.343				

Fuente: Desarrollo propio

Ver información completa en anexo – Anexo VII.6.a Evaluación Financiera

## VIII. Riesgos críticos

### 8.1 Riesgos intrínsecos

Se considera a los riesgos relacionados con la operación per sé de la empresa:

- Contratación de personas no adecuadas para cada cargo
- Alto nivel de rotación que perjudique la curva de aprendizaje y rendimiento
- Relacionamiento y liderazgo de los actores que provoquen roces y ambiente hostil
- Falta de control de gastos, ingresos e indicadores de performance para tomar acciones correctivas en el momento indicado.

Cada uno de estos riesgos, si bien son posibles, no afectan en gran medida la operatividad de la empresa en su conjunto. Por lo que buenos planes de mitigación ayudarán a remediar la situación.

## **8.2 Riesgos extrínsecos**

Se considera a los riesgos que son generados por factores externos:

- Contexto económico: Las fluctuaciones de la economía podrían entrar en una meseta o peor aún en una recesión. Para el tipo de productos ofrecido, esta variable lo impactará fuertemente. Pero será cuestión de tiempo, y como no se requiere de gran inversión y los gastos fijos son bajos, se puede esperar a que se restablezca.
- Competencia: Este factor podría reaccionar rápidamente en imitarnos. De todas maneras el manejo de la madera y el conocimiento de las necesidades del cliente ayudarán a la empresa a paliar esta dificultad.
- Falta de financiamiento: es poco probable por el monto requerido, de todas maneras si sucediera, no se ve dificultad de solicitar a los socios un esfuerzo adicional para concretar el negocio.

## **8.3 Plan de mitigación**

Si habiendo aplicado las acciones de mitigación a los riesgos enumerados en los dos puntos anteriores la empresa no tuviera el éxito necesario para continuar, la estrategia de salida se basaría en la liquidación de los activos. Éste sería el único costo y está compuesto por maquinarias de fácil colocación en el mercado.

# **IX. Propuesta Inversionista**

## **9.1 Financiamiento**

Como se mencionó anteriormente, se requiere un aporte de capital inicial por parte de los accionistas de CLP 33.97 millones. Ver Anexo VII.3.b Flujo de Caja Financiero Año 1.

## **9.2 Oferta para el inversionista**

La Tasa Interna de Retorno (TIR) para el proyecto es de 23.9%. Esta tasa está muy por encima de la tasa de descuento exigida para el proyecto de un 11.9%.

El Payback del proyecto es de 25,54 meses o sea de 2.1 años.

Los accionistas recibirán CLP 10 millones en efectivo al año 3, CLP 30 millones al año 4 y 5 respectivamente lo que significa un 32,9% de rendimiento sobre el capital invertido considerando la liquidación de la empresa en el año 5.



**Evaluación financiera sobre aporte de capital accionistas**

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de fondos esperado	(33,972,517)	-	-	10,000,000	30,000,000	83,151,868
TIR		32.9%				
Tasa de descuento esperada del proyecto:		11.9%				
VAN		\$35,351,343				

Fuente: Desarrollo propio

La estructura societaria será con responsabilidad limitada al capital aportado y teniendo en cuenta que las barreras de salida son bajas, el riesgo del accionista es muy bajo.

## X. Conclusiones

**Muebles más útiles** se presenta como una marca y un modelo de negocios que se apodera de un nicho de mercado poco explotado hoy en día y que marcará la tendencia de los nuevos muebles a utilizar en un futuro cercano. Muebles con diseño que devuelven el espacio por su multifuncionalidad y diseño. Algo esperado por los usuarios, pero de difícil manera de implementarlo y/o imaginarlo.

Lo atractivo de esta propuesta es que requiere relativamente poca inversión (CLP 33.97 millones) con una alta rentabilidad (TIR 23.9%). Y lo más conveniente de esta oportunidad es que al 5to año se logra un nivel de penetración y rentabilidad que conviene continuar con la operación. De todas maneras se puede optar por liquidar los activos con bajas barreras de salida, y habiendo realizado un negocio exitoso.

El potente plan de marketing junto con un sólido manejo de las finanzas y el minucioso estudio del mercado hacen que la fabricación y venta de los productos de la marca se conviertan con total seguridad en un gran éxito. Motivo por el cual, se puede definir a esta propuesta de negocio como "Oro en polvo".

## **Anexos**

Anexo I.a Informe de la Cámara Chilena de la Construcción - CChC

Anexo I.b Levantamiento de Necesidades del consumidor - Encuesta Web

Anexo I.c Análisis de Oferta de Mercado

Anexo I.d Tamaño de Mercado - Análisis de elaboración propia

Anexo II.1.a Análisis de la Industria (Porter) - Desarrollo propio

Anexo II.1.b Informe Datasur - Importaciones de muebles en Chile

Anexo II.1.c Compendio estadístico INE 2015

Anexo II.1.d Encuesta presencial - Elaboración propia para investigación de mercado

Anexo II.2.a Los canales de distribución en Chile - Nota informativa de la Embajada de España

Anexo II.3.a Distribución socioeconómica en Chile - Clasificación de los grupos

Anexo II.3.b Influenciadores - Noticia en página web sobre cómo comunicar

Anexo II.3.c Presentación JMV Chile 3D - GfK Adimark - Relación con la marca

Anexo III.1 Canvas Modelo de Negocio

Anexo III.2.a Descripción de la Empresa Año por Año

Anexo III.3.a Tendencias Retail en Chile 2016

Anexo IV.3 Descripción de producto: Mesa de centro

Anexo IV.4.a Cuadro Mix de productos - Desarrollo propio

Anexo IV.4.b Cuadro Precio Promedio por Competidor – Desarrollo Propio

Anexo IV.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

Anexo IV.8 Presupuesto de marketing y cronograma

Anexo V.1 Flujos y procesos de fabricación y comercialización del mobiliario

Anexo VI.2.a Organigrama de la empresa

Anexo VI.2.b. Descripciones de puesto

Anexo VI.3 Incremento remuneraciones por período

Anexo VII.2.a Plazos y Gastos de Puesta en Marcha

Anexo VII.2.b – Equipamiento y Construcción

Anexo VII.3.a Flujo de Caja Financiero

Anexo VII.3.b Flujo de Caja Financiero Año 1

Anexo VII.3.c Estimación de Capital de Trabajo (1 año)

Anexo VII.3.d Flujo de Caja Libre Proyectado 5 Años

Anexo VII.4 Tasa de Interés para préstamos - SBIF 2017

Anexo VII.4.a. Estado de Resultado Proyectado Año 1

Anexo VII.4.b Estado de Resultado Proyectado por 5 Períodos.

Anexo VII.5 Balance General

Anexo VII.6.a Evaluación financiera del proyecto

Anexo VII.6.b Tasa de interés bonos BCCh (BCP) a 5 años

Anexo 5.a.4 Nueva Canasta IPC

Anexo 5.a.5 Observatorio Habitacional MINVU - Proyección Crecimiento Hogares