



## **“PINTADO DE HOGARES EN CHILE”**

### **PARTE II**

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

**Alumno: Paul Ochoa Baeza**

**Profesor Guía: Soledad Etchebarne.**

**Santiago, Noviembre 2016**

# ÍNDICE

## Tabla de contenido

<b>RESUMEN EJECUTIVO.....</b>	<b>4</b>
<b>1. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO. ....</b>	<b>5</b>
<b>2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES, CLIENTES. ....</b>	<b>6</b>
<b>3. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR.....</b>	<b>7</b>
<b>4. PLAN DE MARKETING.....</b>	<b>8</b>
<b>5. PLAN DE OPERACIONES.....</b>	<b>9</b>
5.1 ESTRATEGIA DE OPERACIONES.....	9
5.2 FLUJO DE OPERACIONES.....	9
5.3 PLAN DE DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN.....	11
5.4 DOTACIÓN. ....	13
<b>6. EQUIPO DEL PROYECTO. ....</b>	<b>14</b>
6.1 EQUIPO GESTOR. ....	14
6.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL. ....	15
6.3 INCENTIVOS Y COMPENSACIONES.....	16
<b>7. PLAN FINANCIERO. ....</b>	<b>17</b>
7.1 TABLA DE SUPUESTOS. ....	17
7.2 ESTIMACIÓN DE INGRESOS.....	18
7.3 PLAN DE INVERSIONES. ....	21
7.3.1 <i>Inversión en activos</i> .....	21
7.3.2 <i>Capital de trabajo</i> .....	22
7.4 PROYECCIONES DE ESTADOS DE RESULTADOS.....	23
7.5 PROYECCIONES DE FLUJO DE CAJA.....	24
7.6 CÁLCULO DE TASA DE DESCUENTO.....	24
7.7 EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO.....	26
7.7.1 <i>VAN</i> .....	26
7.7.2 <i>TIR</i> .....	27
7.7.3 <i>Payback</i> .....	27
7.7.4 <i>ROI</i> .....	27
7.7.5 <i>Punto de equilibrio</i> .....	28
7.8 VALOR RESIDUAL.....	28
7.9 BALANCE PROYECTADO.....	29
7.10 RATIOS FINANCIEROS RELEVANTES.....	30
7.11 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD. ....	30
<b>8. RIESGOS CRÍTICOS.....</b>	<b>31</b>
8.1 RIESGOS INTERNOS.....	31
8.2 RIESGOS EXTERNOS.....	32
<b>9. PROPUESTA INVERSIONISTA.....</b>	<b>32</b>
<b>10. CONCLUSIONES.....</b>	<b>34</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>35</b>

<b>ANEXOS .....</b>	<b>38</b>
ANEXO 1. “RESULTADOS DE ENCUESTA” .....	38
ANEXO 2. “ACUERDO COMERCIAL SHERWIN WILLIAMS, PAINT HOME” .....	45
.....	46
ANEXO 3. APP COLORSNAP VISUALIZER.....	48
ANEXO 4. “ESTUDIO DE LIBERMAN RESEARCH WORLDWIDE DEL AÑO 2014. GASTO PROMEDIO EN PINTURA Y APLICACIÓN” .....	48
ANEXO 5. “FICHA DE COMPETIDORES” .....	49
ANEXO 6. “CLIENTES Y ESTIMACIÓN DE HOGARES” .....	52
ANEXO 7. “ESTUDIO DE LIBERMAN RESEARCH WORLDWIDE DEL AÑO 2014. CÁLCULO PROMEDIO EN DIMENSIONES DE HOGARES CHILENOS” .....	53
ANEXO 8. “PULVERIZADOR ST MAX II 495, GRACO” .....	53
.....	53
ANEXO 9. “VENTAJAS DE PULVERIZADORES SIN AIRE” .....	54
ANEXO 10. “CANVAS” .....	54
ANEXO 11. “ANÁLISIS FODA PAINT HOME” .....	55
ANEXO 12. “CADENA DE VALOR PAINT HOME” .....	55
ANEXO 13: “GASTOS DE SUELDOS, VENTAS Y ADMINISTRACIÓN” .....	56
ANEXO 14. “TABLA DE SUPUESTOS ECONÓMICOS” .....	56
.....	56
ANEXO 15. “METRAJE DE HOGAR PROMEDIO” .....	57
ANEXO 16. COTIZACIONES DE ACTIVOS FIJOS.....	58
ANEXO 16.1 Cotización equipos.....	58
ANEXO 16.2 Cotización furgón.....	58
ANEXO 16.3 Cotización accesorios.....	59
ANEXO 17. “DETALLE DE DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS” .....	60
ANEXO 18. “DETALLE DE COSTOS” .....	61
ANEXO 19. “DETALLE DE SUELDOS DE MARKETING, VENTAS Y ADMINISTRACIÓN. ....	62
ANEXO 20. “ESCENARIO PESIMISTA”. ....	63
ANEXO 20.1 “Estimación de ingresos (Escenario Pesimista)” .....	63
ANEXO 20.2 “Proyecciones de Estados de resultados (Escenario Pesimista)” .....	63
ANEXO 20.3 “VAN (Escenario Pesimista)” .....	64
ANEXO 20.4 “TIR (Escenario Pesimista)” .....	64
ANEXO 20.5 “Payback (Escenario Pesimista)” .....	64
.....	64
ANEXO 20.6 “ROI (Escenario Pesimista)” .....	65
ANEXO 20.7 “Punto de equilibrio (Escenario Pesimista)” .....	65
ANEXO 21. “ESCENARIO OPTIMISTA”. ....	65
ANEXO 21.1 “Estimación de ingresos (Escenario Optimista)” .....	65
Anexo 21.2 “Proyecciones de Estados de resultados (Escenario Optimista)” .....	66
ANEXO 21.3 “VAN (Escenario Optimista)” .....	66
ANEXO 21.4 “TIR (Escenario Optimista)” .....	66
ANEXO 21.5 “Payback (Escenario Optimista)” .....	67
ANEXO 21.6 “ROI (Escenario Optimista)” .....	67
ANEXO 21.7 “Punto de equilibrio (Escenario Optimista)” .....	68

## **Resumen Ejecutivo.**

Los constantes cambios en el comportamiento de los consumidores por servicios o productos mas sofisticados, obligan a las empresas a especializarse y adaptarse a las nuevas tendencias para lograr su diferenciación.

Es por este motivo y la necesidad de servicios más especializados y profesionales y de la constante problemática que se genera al momento de buscar un proveedor de servicios de repintado de hogares que cumpla con atributos de calidad, confianza y entrega de trabajos en los tiempos estipulados, nace la idea de negocio de “Paint Home”.

Paint Home es una empresa que se dedica al servicio de repintado de hogares, que apunta a un segmento específico de mercado en ciertas comunas de Santiago, dirigida a un público con nivel socioeconómico ABC1/C2, en las comunas de Las Condes, Vitacura, Lo Barnechea, La Reina, Providencia y Colina (Chicureo). Para el presente proyecto, se entenderá por “Hogar” como el lugar donde habita un individuo, ya sea casa o departamento.

El objetivo es lograr una cobertura de mercado sobre un mercado potencial de 207.292 hogares conformado por 98.987 casas y 108.305 departamentos, que hacen atractivo el proyecto.

De acuerdo a este modelo de negocios, el proyecto Paint Home requiere una inversión inicial de \$64.000.000, recuperable a partir de finales del 2° año de funcionamiento, entregando un VAN de MM\$ 123, una TIR de 38,4% y un ROI de 213% al 5° año, por lo cual se considera una oportunidad “ATRACTIVA” para potenciales inversionistas.

## 1. Oportunidad de negocio.

Cuando hablamos de pintado de hogares, me gustaría que ustedes se hicieran las siguientes preguntas:

- 1- ¿Cuándo fue la última vez que pinto su casa?
- 2- ¿Le resultó fácil encontrar un maestro que realizara el trabajo?
- 3- ¿Cuándo lo contrato, lo contrato con confianza?

La oportunidad de negocio nace con el fin de profesionalizar un servicio de aplicación de pintura que se encuentra en un mercado muy atomizado, asociado a muchos maestros no especialistas y que no ofrecen garantía y confianza en sus trabajos. Es por este motivo que nace la oportunidad de negocio al transformar las debilidades de la industria del pintado de hogares y transformarlas en fortalezas, ofreciéndoles a nuestros clientes un trabajo profesional, con una visión de tecnología, de ahorro de tiempo y una relación de confianza con cada uno de nuestros clientes desde el minuto cero.

Paint Home es una solución para todos aquellos clientes del segmento objetivo que actualmente le dan mucho valor a su tiempo libre, dedicándole tiempo a actividades deportivas o de recreación.

Por otra parte, a partir de una encuesta de diez preguntas elaborada por Paint Home y aplicada a 96 personas de características similares, nos proporcionaron interesantes antecedentes sobre su comportamiento de compras identificadas en el **(ANEXO 1)** de este proyecto, indicándonos que el 90,63% de los encuestados estaría dispuesto a contratar un servicio como éste.

Además todos los trabajos estarán respaldados por la empresa Sherwin Williams, con la cual se establecerá una alianza comercial **(ANEXO 2)**.

Mayores detalles se pueden encontrar en el plan de negocios sobre el pintados de hogares "Paint Home" parte 1.

## 2. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes.

Del análisis PESTE, se puede establecer que hay aspectos ligados a factores políticos, tecnológicos y sociales que propician las condiciones necesarias para el correcto desarrollo del proyecto Paint Home. Sin embargo, hay situaciones ligadas al mal momento económico actual que hacen optar una posición más pasiva y de bajo riesgo para el desarrollo de Paint Home, es por este motivo que se pretende orientar el servicio a un segmento de alto poder adquisitivo el cual tiene un comportamiento inelástico al precio y no se resiente por los vaivenes económicos.

La industria del pintado de hogares esta conformada por empresas contratistas, maestros independientes y empresas del Retail, en ella podemos encontrar:

- **Amenaza de nuevos competidores entrantes:** “alta”, debido a una baja inversión y poca especialización.
- **Poder de negociación de los compradores:** “alto”, ya que los clientes tienen varias alternativas para realizar el trabajo, como lo es tercerizar o cuenta propia. **(ANEXO 5)**.
- **Poder de negociación de los proveedores:** “baja”, existen varias opciones de proveedores de insumos.
- **Rivalidad entre los competidores:** “alta”, considerando un mercado tan atomizado, la rivalidad se enfoca principalmente en el precio del servicio.
- **Amenaza de sustitutos:** “alta”, debido a la tendencia del mercado del “Hágalo Ud. mismo”

Con todos estos antecedentes podemos concluir que la industria no es atractiva, pero alcanzando la diferenciación en el servicio y apuntando a un segmento de mercado de alto poder adquisitivo e inelástico al precio, se puede transformar en una industria atractiva.

Mayores detalles se pueden encontrar en el plan de negocios sobre el pintados de hogares “Paint Home” parte 1.

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

La misión de Paint Home es proporcionar un servicio de aplicación de pintura para el hogar, profesional, especializado y con tecnología de punta que garantiza calidad en cada uno de nuestros proyectos, porque entendemos lo importante que es el tiempo de nuestros clientes, nos adecuamos para satisfacer las necesidades de cada uno de ellos.

Nuestra visión es ser reconocido como una empresa de servicio profesional de calidad y confianza en el pintado de hogares en Chile.

Parte importante de la propuesta de valor, es la alianza que se realizará entre Paint Home y Sherwin Williams, que garantizará y capacitara a los colaboradores de Paint Home. Además se destaca la tecnología innovadora del equipo de pulverización “Airless 495 ST Max II” de GRACO, con el cual se realizarán los trabajos de pintado reduciendo los tiempos de ejecución de los proyecto entre un 50% y 75%, **(ANEXO 8 Y 9)**. La tecnología es otro punto importante de la propuesta de valor que estará a la vanguardia con aplicaciones para celulares como es “ColorSnap Visualizer” (Android y IOS) **(ANEXO 3)**, a partir de la alianza con Sherwin Williams. Revisar Modelo CANVAS **(ANEXO 10 Y 11)**.

Tal como se puede apreciar, la propuesta de valor toma sustento en aspectos como las tecnologías innovadoras que se incluyen en los procesos (aplicación para Smart Phone y maquinaria para pintado), la calidad de las materias primas y las cualidades de nicho que posee, tales como inmediatez y accesibilidad al servicio. Todas estas características son aspectos que la competencia no posee o que no han sabido destacar en su servicio y hacen que la propuesta de Paint Home tenga rasgos de frescura e innovación. **(ANEXO 12)**.

Mayores detalles se pueden encontrar en el plan de negocios sobre el pintados de hogares “Paint Home” parte 1.

#### 4. Plan de Marketing.

**El objetivo general** es posicionar a Paint Home como una empresa reconocida en la industria del pintado de hogares de la región Metropolitana y que destaque respecto de la competencia gracias a un servicio que agrega valor a la actividad, por medio de atributos como calidad, prolijidad y puntualidad; bajo un servicio profesionalizado.

**La segmentación** de clientes son personas entre 30 y 60 años que viven en la Región Metropolitana, específicamente en el sector oriente de la ciudad, con ingresos económicos que permitan realizar la actividad independiente de la situación económica del país o del costo que el proceso conlleva. **(VER punto 2.3 y ANEXO 4 y 7).**

**Estrategia Producto/Servicio:** Servicio profesional y tecnologizado en el pintado de hogares, el cual cumple con atributos como rapidez, calidad, confianza.

**Estrategia de Precio: Precio** por metro cuadrado de \$5.990 con IVA para espacios interiores y \$9.590 para espacios exteriores. Dichos precios estarán sujetos periódicamente a descuentos de 20% y se podrá cancelar con distintos medios de pagos.

**Estrategia de Distribución: Canal** Directo.

**Estrategia Comunicacional:** Se enfocará en publicidad en punto de venta SW, redes sociales y pagina web (DISPLAY, SEM, AFILIACIÓN, EMAIL). Se espera en el corto plazo contar con captación mediante **boca/oído**.

**Estimación de la Demanda:** Segmentos ABC1 y C2, que suman 207.292 hogares de los que el 48% corresponden a casas y el 52% a departamentos. **(ANEXO 6).**



Mayores detalles se pueden encontrar en el plan de negocios parte 1.

## **5. Plan de Operaciones.**

### **5.1 Estrategia de Operaciones.**

La estrategia operacional que marcará los lineamientos de Paint Home, se orientan a entregar un servicio que sea percibido por nuestros clientes como “**diferenciado**” y por lo tanto, único dentro de la industria. En función de esto, los esfuerzos de la empresa harán hincapié en el correcto desarrollo de las distintas fases y actividades críticas del servicio.

Dentro de las decisiones que se han tomado, se encuentra ofrecer un servicio experto y especializado en aplicación de pintura, la que se llevará a cabo con indumentaria que permite reducir los tiempos de ejecución de la obra, un consumo eficiente de materias primas y resultados más asertivos en relación a las necesidades diversas de los clientes.

En la misma línea de entregar un servicio diferenciado, Paint Home desarrollará un nexo de trabajo junto a una marca Premium de pinturas (Sherwin Williams), la que proveerá de las más diversas soluciones con la finalidad de entregar resultados que perduren en el tiempo y que sean del gusto del consumidor.

### **5.2 Flujo de Operaciones.**

- a. Fase Previa al Servicio: la principal función consiste en la atracción de los clientes, ante lo cual el poseer una clara orientación en Marketing, posibilitará que Paint Home sea visto como un servicio claro en lo que entrega y distinto de lo que el mercado ofrece. Así también, el proceso de venta se enmarca dentro de esta fase y estará a cargo de un vendedor bien capacitado y con habilidades que le permitan entender a la perfección las necesidades del cliente, como así también, tener la capacidad para ofrecer

distintas soluciones que se ajusten de mejor manera a las preferencias de quien solicita la asesoría. De existir acuerdo en la propuesta, se generará una orden de trabajo en la cual se especificará las labores a realizar, fecha de inicio y entrega, garantía del servicio.

- b. Fase de Entrega del Servicio: descrito cualitativamente, Paint Home se caracterizará por ser una empresa seria y ajustada a los plazos. Por lo tanto, una vez solicitado el servicio, un equipo multidisciplinario de expertos llevará a cabo su parte del trabajo.

En esta fase un supervisor junto con su cuadrilla se encargará de acudir al domicilio del cliente en uno de los móviles. Cada cuadrilla contará con los materiales y la implementación necesaria de pintado y aseo. Una vez terminado el proceso, la cuadrilla se encargará de limpiar y ordenar el inmobiliario y se procederá a la entrega del proyecto.

- c. Fase Post Venta: esta se iniciará una vez terminado el servicio y estará a disposición del cliente para asegurarle que el trabajo tendrá terminaciones y durabilidad coherentes con el contrato, garantizando el compromiso de la empresa, “Pintura con acabado profesional”.

En el caso que el cliente no quede conforme con la calidad o terminaciones del trabajo, se dispondrá de un plazo no superior a dos días hábiles para que el supervisor de la cuadrilla levante la información necesaria para evaluar el requerimiento del cliente y ofrecer una solución.

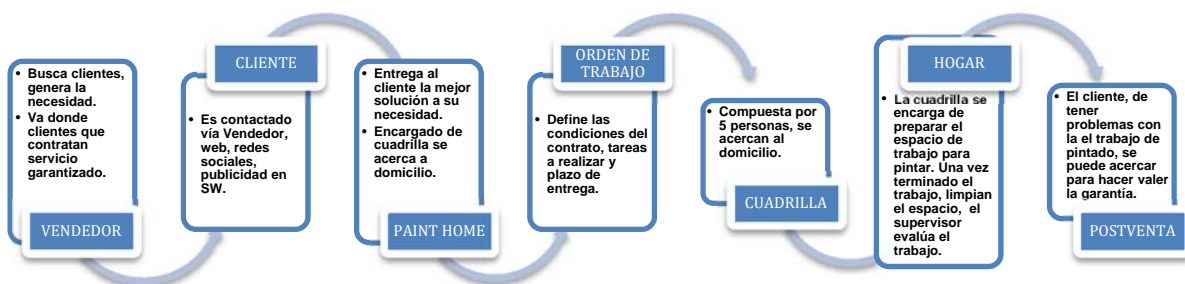


Figura 4. Flujo de operaciones.

Fuente: Elaboración Propia

Por otro lado, existen actividades que se enmarcan dentro de lo administrativo y que ofrecen apoyo al servicio mismo, las que no dejan de tener importancia en su correcta ejecución:

- a. Área Directiva: parte indispensable de Paint Home. Se encargará de entregar los lineamientos de la empresa para lograr el cumplimiento de los objetivos. Se relacionará con todas las demás áreas funcionales de la empresa. Es el nexo con los colaboradores y responsable de labores generales como: planificación, organización y control de procesos.
- b. Área de Adquisiciones y Logística: responsable de prestar apoyo al área de producción, manteniendo inventarios necesarios para la ejecución de los distintos servicios.

### **5.3 Plan de Desarrollo e Implementación.**

Paint Home tiene la certeza que su propuesta de valor es sustentable económicamente en el tiempo y que al entrar en una industria en donde no existe oferta similar. Se logra así, un sello de seguridad que estratégicamente posicionará el servicio y la marca como pioneros en su tipo, en un horizonte de tiempo no superior a 4 años.

Para que esto se lleve a cabo, la empresa deberá desarrollar una serie de actividades previas que harán que el funcionamiento sea acorde a las expectativas tanto del cliente, como de sus directivos y dueños.

Rasgo crítico a nivel de las actividades anteriormente mencionadas, se relaciona con la necesidad de contratación de un equipo idóneo para la realización de los distintos proyectos, donde sus capacidades técnicas como así también sus habilidades blandas, serán altamente valoradas, puesto que Paint Home sabe que trata con personas y para eso, requiere el mejor personal a su disposición.

No obstante lo anteriormente mencionado, la empresa sólo podrá ponerse en marcha al cumplir con ciertos requerimientos mínimos para dar inicio a sus actividades. Estos son:

- Generar capital que permita poder acceder a: arriendo de oficina junto con el pago de los costos fijos de su funcionamiento, más los gastos propios que conlleva contratar colaboradores preparados.
- Todos los materiales inherentes a la obra, como surtido de pinturas, mezcladores, brochas, rodillos, pasta de muro, elementos de limpieza, entre otros. Dentro de este apartado, destacar la importancia de la adquisición de pulverizadores, ya que permitirán a través de su tecnología, brindar terminaciones de mejor calidad y eficiencia.
- Bodega donde poder mantener los insumos junto con las herramientas en buen estado, impidiendo que se deterioren.
- Establecer alianzas estratégicas con socios comerciales, que permitan que las marcas se beneficien de su co-marketing y acceso a materias primas de manera ágil y de primera calidad.
- Establecer metas y desarrollar planes de marketing para su cumplimiento.
- Establecer nexos con instituciones técnicas que puedan surtir a la empresa de servicios de capacitación continua.

El equipo gestor del proyecto tiene pleno conocimiento que uno de los recursos críticos que la empresa debe considerar, es el tiempo, para lo cual el establecimiento de plazos concretos y la supervisión de ellos, es esencial. En función de esto, se ha establecido un plan de implementación con los hitos más importantes para la empresa a través de la siguiente tabla.

Tabla 6: Carta Gantt.

CARTA GANTT "PAINT HOME"																																								
ACTIVIDADES	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6				MES 7				MES 8				MES 9				MES 10			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
Aporte de Capital	█																																							
Apertura de Cta Bancaria	█	█	█	█																																				
Constituir Sociedad Paint Home	█	█	█	█	█	█	█																																	
Iniciacion de Actividades, Permisos y Patentes																																								
Firma y Pago Contrato de Arriendo																																								
Remodelacion y Habilitacion de Oficinas																																								
Contratacion de Servicios Basicos																																								
Reclutamiento de Personal																																								
Compra de Materiales e Insumos de Trabajo																																								
Reuniones para Establecimiento de Convenios																																								
Puesta en Marcha Pagina Web																																								
Contratacion de Publicidad																																								
Puesta en Marcha de Operaciones																																								
Captacion de Clientes																																								

Fuente: Elaboración Propia

## 5.4 Dotación.

Tratándose de una empresa que se inicia en la industria del Pintado Profesional de Casas y Departamentos, la dotación de personas que se contratará para desarrollar aspectos operativos será inicialmente acotado y de responsabilidad del equipo gestor del proyecto, de manera tal de optimizar recursos.

Las áreas y las características del personal que trabajarán en ellas, se describen a continuación.

- Encargado de Administración y Finanzas: profesional con habilidades técnicas para la ejecución presupuestaria, responsable de elaboración de Estados Financieros de la empresa, capaz de supervisar y elaborar análisis que permitan establecer estrategias, con importantes habilidades en la toma de decisiones, proactivo, de buen trato con su equipo y confiable.
- Encargado de Recursos Humanos: profesional a cargo de los procedimientos que involucran la gestión de personas, capaz de hacerse responsable de procesos relacionados con remuneraciones, contratos, programas de capacitación, ejecutar acciones que contribuyan con un buen clima laboral y establecimiento de beneficio para los colaboradores. En lo práctico, se trata de una persona de buen carácter, hábil en las relaciones y de buen manejo de personal, de temple estable y confiable tanto con los trabajadores como con el equipo gestor, quien monitoreará su desempeño.
- Encargado de Marketing y Ventas: profesional con habilidades para planear, dirigir y controlar los procesos de marketing y ventas, establecer

metas y presupuestos. Además, será responsable de elaborar informes y acciones de mejora de los planes que no cumplan con las metas, ser capaz de generar una cartera de clientes fresca y en concordancia con el servicio que se presta, lograr crecimientos sostenidos en el tiempo, mantener e incorporar a nuevos clientes, así como también establecer beneficios que resulten atractivos para ellos. El perfil del encargado es una persona dinámica, capaz de interpretar concretamente los requerimientos del usuario y transformarlos en el servicio que presta Paint Home.

- Supervisor de Calidad y Servicio al Cliente: encargado del contacto con los clientes una vez finalizado el servicio, tiene por función asegurar la correcta ejecución de los trabajos. Su perfil es de una persona honesta, responsable, con liderazgo de equipo y buen relacionamiento. Posee a su cargo una cuadrilla compuesta por 1 pintor experto, 1 pintor junior y 3 ayudantes que se encargarán de organizar los espacios para el trabajo.
- Colaboradores: son trabajadores honestos, responsables y puntuales en sus deberes, con capacidad técnica en el desarrollo de su actividad. En lo operacional, se espera que cada uno de ellos posea dominio técnico en el área a la cual es asignado, especialmente en la parte administrativa y de pintado. Esta última, contará con personal que posea formación técnica que permita entregar un resultado acorde con el servicio Premium que entrega Paint Home.

Solo después de una evaluación al 3º año de ejercicio, definirá la necesidad de ampliar la dotación de colaboradores.

## **6. Equipo del Proyecto.**

### **6.1 Equipo Gestor.**

Paint Home Ltda. es constituida como una Sociedad de Responsabilidad Limitada, estableciéndose y reconociéndose un contrato entre sus dos socios, Paul Ochoa Baeza y Víctor Jiménez Meza, por medio del cual se establece un aporte capital

de 50% cada uno. Esto permitirá que desde la puesta en marcha de la empresa, tanto los riesgos y pérdidas, como también las ganancias, serán asumidas en conjunto por los socios en conformidad a sus aportes descritos en los estatutos de la escritura. El éxito de esta sociedad descansa en habilidades técnicas y blandas que aportan en conjunto cada uno de sus socios.

Por su formación, experiencia y conocimientos en el área de financiera, Paul Ochoa es quien ocupará el cargo de Gerente General. Dentro de su experiencia, destaca por liderar por más de 9 años el área de ventas a nivel nacional de una empresa transnacional del rubro de las pinturas y 6 en áreas administrativas.

Por su parte, Víctor Jiménez posee experiencia ligada al área de Marketing y Ventas. Como se trata de un servicio el cual debe ser debidamente sondeado, promocionado y vendido, es él quién se responsabilizará de esta área de la empresa.

### 6.2 Estructura Organizacional.

La estructura de la empresa, tal como se mencionó en el punto anterior, será acotada y con participación activa del equipo gestor de Paint Home, ya que se trata de una empresa en período de introducción al mercado.



### **Figura 5. Estructura Organizacional.**

Fuente: Elaboración Propia

Es preciso mencionar, que en virtud de mantener cuidadosamente la calidad de la ejecución de los trabajos, se ha optado por contratar pintores como staff de la empresa, ya que Paint Home sabe que la uniformidad del servicio y el acabado profesional de los proyectos son la clave para la preferencia de los clientes.

### **6.3 Incentivos y Compensaciones.**

El sistema de incentivos y compensaciones de Paint Home, es diferenciado según las áreas de la empresa. En el caso de operaciones, se ofrecerá un bono de producción que fluctúa entre el 30% y 40% de su sueldo, dependiendo directamente del número de proyectos realizados. Para el caso de ventas, contarán con un bono de incentivo por ventas que fluctuará entre el 30% y 40% de su sueldo y estará relacionado con el número de proyectos vendidos. El Resto del personal tendrá sueldos fijos. La idea es que los beneficios vayan en concordancia a la complejidad de las labores que desempeñan cada uno en su cargo y las evaluaciones de desempeño que estos tengan en los distintos periodos. Tal como ya se ha mencionado, Paint Home entiende que gran parte de la responsabilidad de su éxito, estará dado por el equipo que conforma la realización de los distintos proyectos, por lo cual estos beneficios, servirán como herramienta de incentivo al logro de trabajos de buena calidad, disminución de rotación de mano de obra bien capacitada y fidelizar a los trabajadores para evitar la replicación del modelo.

Otro de los aspectos en los que la empresa beneficiará a sus colaboradores, se relaciona con los sueldos, los que tal como todas las compañías, tendrán reajustes conformes a IPC del año y serán acorde a las remuneraciones del mercado **(ANEXO 13)**.

Algunos beneficios que no fueron mencionados son:

- Bono de alimentación equivalente a \$50.000 mensuales.



- Bono de movilización equivalente a \$50.000 mensuales.
- Gratificación anual equivalente a 4,75 sueldos mínimos.
- Aguinaldos Fiestas Patrias y Navidad de \$180.000.

## **7. Plan Financiero.**

### **7.1 Tabla de supuestos.**

Es muy importante analizar y evaluar los distintos indicadores económicos que afectan al negocio, por este motivo, se han analizado los comportamientos históricos de los distintos indicadores económicos del país, para poder establecer una aproximación al comportamiento futuro de los costos e ingresos de Paint Home **(ANEXO 14)**.

#### **Otros supuestos:**

**Periodo:** El horizonte de evaluación del proyecto es de 5 años, comenzando las operaciones en mayo-2017.

**Financiamiento:** El financiamiento provendrá de dos de sus socios con un 50% de participación cada uno.

**Administración:** Los socios participarán en la administración del negocio, sus ingresos provendrán de dos fuentes: remuneración mensual y retiro de utilidades.

**Reajustes:** Los precios de venta, costos fijos y costos variables se reajustarán de acuerdo a la variación de IPC.

**Activos Fijos:** Los activos se incrementarán por el aumento de dotación y se renovarán cada 3 años. (Equipos de aplicación de pintura).

**Dotación:** Se estima que para pintar una casa diaria de 428,12 mt<sup>2</sup> (interior y exterior), se considera una cuadrilla de 4 personas, compuestas por un pintor

experto que contará con equipamiento profesional y un pintor junior a cargo de los remates. Se contará también en cada equipo con dos ayudantes a cargo de proteger y cubrir los muebles y un supervisor por cada cuatro cuadrillas.

### **Supuestos de mercado:**

- Se estima que cada casa o proyecto contará con una superficie promedio de 428,12 metros cuadrados (interior y exterior), información proporcionada por el departamento de estudios de Sherwin Williams **(ANEXO 15)**.
- La cobertura inicialmente será en 5 comunas de Santiago en los niveles socioeconómicos ABC1 y C2 y se evaluará la incorporación futura de otras comunas año a año (VER ANEXO 7).
- El beta de la industria considerada, es el de la construcción (Salfacorp y Besalco) según fuente Damodaran. Ya que el servicio proporcionado por Paint Home se encuentra directamente relacionado a esta industria, tanto en la fijación de precios como en los costos de mano de obra y materiales.

## **7.2 Estimación de ingresos.**

Para la estimación de los ingresos se considerarán solo 2 variables:

- Mercado meta X % Estimado de cobertura = N° Proyectos

Luego:

- N° Proyectos X \$ Precio de pintura aplicada m<sup>2</sup> = Ingresos

En cuanto a la cobertura de proyectos se considera la estimación de demanda establecida en el mercado objetivo ABC1 y C2 de las comunas de Las Condes, Vitacura, Lo Barnechea, La Reina, Providencia y Chicureo que suman 207.292 hogares por la tasa de cobertura esperada para cada año.

Tabla 7: Estimación de Hogares, Mercado Objetivo

Comunas	Hogares	ABC1	C2	Mercado Objetivo	% Casas	Casas	% Deptos	Departamentos
Vitacura	24.188	83,31%	13,10%	23.320	42%	9.738	58%	13.582
Las Condes	81.825	76,53%	22,38%	80.933	39%	31.474	61%	49.459
Lo Barnechea	17.695	51,49%	39,30%	16.065	85%	13.621	15%	2.445
La Reina	25.669	55,96%	40,35%	24.722	89%	21.889	11%	2.833
Providencia	50.684	65,02%	34,04%	50.208	24%	11.924	76%	38.283
Chicureo	19.433	4,96%	57,02%	12.045	14%	10.341	14%	1.703
<b>Etapa 1</b>	<b>219.494</b>			<b>207.292</b>	<b>48%</b>	<b>98.987</b>	<b>52%</b>	<b>108.305</b>

Fuente: Censo 2012

Además, para la determinación de la superficie total a pintar, se ha considerado el metraje promedio entre una casa de 150 mt<sup>2</sup> construidos y un departamento de 80 mt<sup>2</sup> del segmento ABC1 y C2.

La estimación del promedio de esta casa es de 115,6 mt<sup>2</sup>, compuesto por una superficie construida de 83,4 mt<sup>2</sup> y con una ampliación de 32,2 mt<sup>2</sup>. En total, se estima una superficie de pintado de 428,12 mt<sup>2</sup> (**ANEXO 15**).

#### **Determinación del precio de venta promedio por servicio de pintura:**

El precio de venta a público para interiores considerado para el año 1 es de \$5.990 IVA incluido y para exteriores el precio será de \$9.590 IVA incluido, un 20% por sobre el valor de mercado. De igual forma todos los análisis se han realizado considerando los descuentos por promociones y convenios, en el caso de interiores el precio promedio estimado es de \$5.690 y para exteriores de \$8.790 ambos valores con IVA incluido.

Precio promedio de mercado utilizado como referencia de Sodimac.

Se considerará alcanzar la participación de mercado del 0,25% del mercado objetivo y se espera aumentar la participación en unos 0,54 puntos al quinto año, lo que requerirá la introducción de nuevos colaboradores para las distintas áreas operacionales.

El total de ingresos para el año 1 se estima en \$245.838.335 con una participación

de 0,25%.

Tabla 8: Estimación de Mercado en pesos.

		AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021	AÑO 2021
Mercado	TOTAL HOGARES	219.494	221.689	223.906	226.145	228.406	230.690
	MT2	93.969.771	94.909.469	95.858.564	96.817.149	97.785.321	98.763.174
	\$ MANO OBRA	\$ 5.140	\$ 5.300	\$ 5.459	\$ 5.650	\$ 5.881	\$ 5.881
	MK2 POTENCIAL	\$ 483.038.658.350	\$ 502.992.985.326	\$ 523.263.602.635	\$ 546.993.607.014	\$ 575.114.548.351	\$ 580.865.693.834
	MK2 POTENCIAL ANUAL 20%	\$ 96.607.731.670	\$ 100.598.597.065	\$ 104.652.720.527	\$ 109.398.721.403	\$ 115.022.909.670	\$ 116.173.138.767
Paint Home	COBERTURA ABC1 C2	207.292	209.365	211.459	213.573	215.709	217.866
	COBERTURA DE HOGARES	135	257	372	409	450	495
	MT2/AÑO	47.825	90.868	131.758	144.934	159.427	179.026
	MK2 POTENCIAL/AÑO	245.838.335	481.572.715	719.228.850	818.842.046	937.656.026	1.052.925.835
	<b>PARTICIPACIÓN DE MERCADO</b>	0,25%	0,48%	0,69%	0,75%	0,82%	0,91%

Fuente: Elaboración Propia.

## 7.3 Plan de inversiones.

### 7.3.1 Inversión en activos.

Para iniciar las operaciones de Paint Home, se necesita la adquisición de maquinarias y equipos. Para ello, se requiere recursos financieros para la compra de activos fijos e intangibles por un monto de \$26.863.550 para el año 1 y el equipamiento para una nueva cuadrilla de pintores para el año 3. En el año 4, se renovarán equipos y en el año 5 se incorporará una nueva cuadrilla y se comprarán nuevos equipos. En el año 5 se venderán los activos considerando el valor libro más el valor residual por un monto total de \$41.981.511.

Los valores se encuentran corregidos por IPC.

Tabla 9: **Cotizaciones de activos detallados (ANEXO 16).**

Tipo	Inversión	Unidades	Valor Residual	Precio Unitario	2017	Unidades	2018	Unidades	2019	Unidades	2020	Unidades	2021
Activo	Furgones peugeot parnet	1	\$ 2.800.000	\$ 9.490.000	\$ 9.490.000			1	\$ 9.869.600			1	\$ 11.008.400
Activo	Equipo Airless Ultra Max II 795 Std	2	\$ 500.000	\$ 3.306.500	\$ 6.613.000			2	\$ 6.745.260	1	\$ 3.703.280	3	\$ 10.448.540
Activo	Equipo Tekspray RTX-1500	1	\$ 500.000	\$ 2.314.550	\$ 2.314.550			1	\$ 2.407.132	1	\$ 2.592.296	2	\$ 4.999.428
Activo	Andamios	10	\$ 10.000	\$ 78.000	\$ 780.000			4	\$ 315.120			4	\$ 324.480
Activo	Escaleras telescopicas	2	\$ 5.000	\$ 55.000	\$ 110.000			2	\$ 112.200			2	\$ 118.800
Activo	Escaleras de Tijera	2	\$ 5.000	\$ 48.000	\$ 96.000			2	\$ 97.920			2	\$ 103.680
Activo	Muebles de oficina	2	\$ 20.000	\$ 180.000	\$ 360.000			1	\$ 187.200			1	\$ 208.800
Activo	Notebook	6	\$ 50.000	\$ 550.000	\$ 3.300.000			1	\$ 572.000	1	\$ 616.000	1	\$ 638.000
<b>Total Activos</b>					\$ 23.063.550		\$ -		\$ 20.306.432		\$ 6.911.576		\$ 27.850.128
Gasto	Pagina Web	1		\$ 300.000	\$ 300.000		\$ -		\$ -		\$ -		\$ -
Gasto	Aplicación de celulares	1		\$ 3.500.000	\$ 3.500.000		\$ -		\$ -		\$ -		\$ -
<b>Total gastos amortizables</b>					\$ 3.800.000		\$ -		\$ -		\$ -		\$ -
<b>Total Inversión Inicial</b>					\$ 26.863.550		\$ -		\$ 20.306.432		\$ 6.911.576		\$ 27.850.128

Fuente: Elaboración Propia.

Detalle de la depreciación de los activos utilizados en los flujos de caja, ver en detalle en el **ANEXO 17**.

### 7.3.2 Capital de trabajo.

El capital de trabajo histórico como porcentaje de las ventas, es más bien constante y en promedio la empresa llega con 80 días de venta a fin de año, consideraremos estos días como los necesarios a invertir por la variación en las ventas proyectadas. Los días de venta del año 5 están cercanos al promedio, por lo que no presenta exceso ni déficit en capital de trabajo. Además, se estima que para poder operar en el primer año y cumplir con los gastos mensuales se requiere un capital de trabajo de \$42.318.221, donde se generará la mayor cantidad de desembolsos debido a la inversión en activos fijos, gastos de organización y puesta en marcha. A contar del segundo año de ejecución, las expectativas de ingresos lograrán solventar la capacidad financiera de la empresa. Se producirá el mayor déficit operacional al 4° mes de funcionamiento, debido a la inversión en maquinarias y gastos operacionales. Una vez consolidada la demanda se revertirá la tendencia de flujos negativos.

Tabla 10: Estimación de Capital de Trabajo.

Fuente: Elaboración Propia

	may-17	jun-17	jul-17	ago-17	sep-17	oct-17	nov-17	dic-17	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar corrientes	-	0	31.330.078	37.596.094	45.115.313	50.303.767	56.146.450	62.735.864	283.227.566	554.814.479	828.615.424	943.378.660	1.080.262.904	
Inventario	-	0	308.427	678.539	1.122.673	1.122.673	1.122.673	1.122.673	1.122.673	2.446.272	4.363.629	6.129.738	7.895.846	
<b>Activo corriente neto</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>31.638.505</b>	<b>38.274.633</b>	<b>46.237.986</b>	<b>51.426.440</b>	<b>57.269.124</b>	<b>63.858.537</b>	<b>284.350.239</b>	<b>557.260.751</b>	<b>832.979.053</b>	<b>949.508.398</b>	<b>1.088.158.750</b>	
Pago Sueldos MO		10.300.000	-10.300.000	-10.300.000	-13.360.000	-13.360.000	-13.360.000	-16.420.000	-87.400.000	-154.473.257	-260.274.055	-269.383.647	-361.785.736	
Pago de MP			-6.168.535	-7.402.242	-8.882.690	-9.950.069	-11.160.007	-12.533.925	-56.097.467	-110.299.895	-159.779.722	-176.610.886	-195.398.189	
Pago Arriendo	-1.542.000	-1.545.084	-1.548.174	-1.551.271	-1.554.373	-1.557.482	-1.560.597	-1.563.718	-12.422.698	-21.596.406	-22.244.298	-23.022.848	-23.966.785	
Garantía	-1.542.000								-1.542.000					
Sueldos Adm y Ventas	-7.450.000	-7.450.000	-7.450.000	-7.450.000	-8.530.000	-7.450.000	-7.450.000	-8.530.000	-61.760.000	-94.955.100	-97.195.826	-100.597.680	-107.983.612	
Asesorías	0	0	-1.000.000	-1.000.000	-1.000.000	-1.000.000	-1.000.000	-1.000.000	-6.000.000	-18.558.000	-19.114.740	-32.203.756	-33.524.110	
Gastos Generales	-2.700.000	-200.000	-660.000	-660.000	-660.000	-660.000	-660.000	-660.000	-6.860.000	-7.237.620	-10.173.949	-15.001.237	-20.113.408	
Gastos de marketing	-3.500.000	0	-3.355.000	-1.855.000	-1.855.000	-1.855.000	-1.855.000	-1.855.000	-16.130.000	-31.198.060	-37.284.002	-43.763.942	-50.763.263	
IVA	-1.763.960	-1.792.257	-3.689.716	-3.639.709	-2.460.892	-2.664.285	-2.894.765	-3.156.402	-17.679.911	-32.363.076	-43.601.574	-49.095.794	-55.145.913	
<b>Pasivo corriente neto</b>	<b>-18.497.960</b>	<b>-21.287.341</b>	<b>-34.171.425</b>	<b>-33.858.221</b>	<b>-38.302.955</b>	<b>-38.496.835</b>	<b>-39.940.368</b>	<b>-45.719.046</b>	<b>-265.892.077</b>	<b>-470.681.414</b>	<b>-649.668.166</b>	<b>-709.679.790</b>	<b>-848.681.016</b>	
<b>CTON</b>	<b>-18.497.960</b>	<b>-21.287.341</b>	<b>-2.532.920</b>	<b>4.416.412</b>	<b>7.935.031</b>	<b>12.929.605</b>	<b>17.328.755</b>	<b>18.139.491</b>	<b>18.431.074</b>	<b>86.579.337</b>	<b>183.310.887</b>	<b>239.828.608</b>	<b>239.477.734</b>	
<b>Flujo Operacional</b>	<b>-18.497.960</b>	<b>-39.785.301</b>	<b>-42.318.221</b>	<b>-37.901.809</b>	<b>-29.966.778</b>	<b>-17.037.173</b>	<b>291.582</b>	<b>18.431.074</b>	<b>18.431.074</b>	<b>105.010.410</b>	<b>288.321.298</b>	<b>528.149.905</b>	<b>767.627.640</b>	
Déficit Operacional									-42.318.221					
<b>Ventas</b>									<b>238.006.358</b>	<b>466.230.654</b>	<b>696.315.482</b>	<b>792.755.177</b>	<b>907.783.953</b>	<b>Promedio</b>
<b>CTON (% ventas)</b>									<b>8%</b>	<b>19%</b>	<b>26%</b>	<b>30%</b>	<b>26%</b>	<b>22%</b>
<b>CTON (días ventas)</b>									<b>28</b>	<b>68</b>	<b>96</b>	<b>110</b>	<b>96</b>	<b>80</b>

## 7.4 Proyecciones de Estados de resultados.

A continuación se presentan las proyecciones de utilidades comprendidas entre el año 2017 y 2021.

Los costos de venta, asociados a mano de obra y materiales se encuentran detallados en el **ANEXO 18**.

Los gastos en salarios de marketing, ventas y administración se encuentran detallados en el **ANEXO 19**.

El año 1 solo considera un periodo de 7 meses.

Tabla 11: Proyección de Estado de Resultado de Paint Home.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	245.838.335	481.572.715	719.228.850	818.842.046	937.656.026
Costo de Venta	145.715.399	270.307.380	428.070.624	454.855.874	566.987.908
<b>Margen Operacional</b>	<b>100.122.936</b>	<b>211.265.335</b>	<b>291.158.226</b>	<b>363.986.171</b>	<b>370.668.119</b>
% Venta	40,73%	43,87%	40,48%	44,45%	39,53%
Arriendo oficinas y bodega	13.964.698	21.596.406	22.244.298	23.022.848	23.966.785
Servicios basicos	4.360.000	7.237.620	10.173.949	15.001.237	20.113.408
Depreciacion	2.488.468	4.265.945	8.092.651	8.339.542	12.963.569
Servicios externos	6.000.000	18.558.000	19.114.740	32.203.756	33.524.110
<b>Gastos de explotacion</b>	<b>26.813.166</b>	<b>51.657.971</b>	<b>59.625.638</b>	<b>78.567.383</b>	<b>90.567.872</b>
% Venta	10,91%	10,73%	8,29%	9,59%	9,66%
Salarios ADM & Ventas	61.760.000	94.955.100	97.195.826	100.597.680	107.983.612
Gastos de constitución	2.500.000				
Gastos MKT	16.130.000	31.198.060	37.284.002	43.763.942	50.763.263
GAV	<b>80.390.000</b>	<b>126.153.160</b>	<b>134.479.828</b>	<b>144.361.622</b>	<b>158.746.875</b>
% Venta	32,7%	26,2%	18,7%	17,6%	16,9%
<b>Total Gastos</b>	<b>107.203.166</b>	<b>177.811.131</b>	<b>194.105.466</b>	<b>222.929.005</b>	<b>249.314.747</b>
	43,61%	36,92%	26,99%	27,22%	26,59%
Ingresos no operacionales					56.675.039
Gastos no operacionales					41.981.511
<b>Margen no Operacional</b>					<b>14.693.529</b>
<b>Resultado antes de impuesto</b>	<b>-7.080.230</b>	33.454.204	97.052.760	141.057.166	136.046.900
% Venta	-2,9%	6,9%	13,5%	17,2%	14,5%
<b>Impuesto a la renta</b>	<b>-1.593.052</b>	8.029.009	24.748.454	38.085.435	36.732.663
<b>Utilidad del ejercicio</b>	<b>-5.487.178</b>	25.425.195	72.304.306	102.971.731	99.314.237

Fuente: Elaboración Propia

## 7.5 Proyecciones de Flujo de caja.

Las proyecciones de flujo de caja consideran sólo las utilidades más la depreciación.

Tabla 12: Proyección de Flujo de Caja.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos de Explotación</b>		<b>245.838.335</b>	<b>481.572.715</b>	<b>719.228.850</b>	<b>818.842.046</b>	<b>937.656.026</b>
Ventas		245.838.335	481.572.715	719.228.850	818.842.046	937.656.026
<b>Costos de Explotación</b>		<b>145.715.399</b>	<b>270.307.380</b>	<b>428.070.624</b>	<b>454.855.874</b>	<b>566.987.908</b>
Costos Venta		145.715.399	270.307.380	428.070.624	454.855.874	566.987.908
<b>Ganancia Bruta</b>		<b>100.122.936</b>	<b>211.265.335</b>	<b>291.158.226</b>	<b>363.986.171</b>	<b>370.668.119</b>
Margen/Ingresos		40,73%	43,87%	40,48%	44,45%	39,53%
<b>Gastos Administración y Ventas</b>		<b>107.203.166</b>	<b>177.811.131</b>	<b>194.105.466</b>	<b>222.929.005</b>	<b>249.314.747</b>
GAV/Ingresos		44%	37%	27%	27%	27%
Gastos de Ventas y Marketing		53.610.000	97.883.140	105.969.634	127.273.571	140.958.214
Gastos de Administración		53.593.166	79.927.991	88.135.832	95.655.434	108.356.533
<b>Resultado Operacional</b>		<b>7.080.230</b>	<b>33.454.204</b>	<b>97.052.760</b>	<b>141.057.166</b>	<b>121.353.371</b>
Margen operacional		-2,88%	6,95%	13,49%	17,23%	12,94%
<b>Utilidad ( Pérdida) del ejercicio antes Impto.</b>		<b>7.080.230</b>	<b>33.454.204</b>	<b>97.052.760</b>	<b>141.057.166</b>	<b>121.353.371</b>
Impuesto a la Renta		- 1.593.052	8.029.009	24.748.454	38.085.435	36.732.663
<b>Utilidad del ejercicio desp. Impto.</b>		<b>5.487.178</b>	<b>25.425.195</b>	<b>72.304.306</b>	<b>102.971.731</b>	<b>84.620.708</b>
<b>Ajustes</b>						
+ Depreciación		2.488.468	4.265.945	8.092.651	8.339.542	12.963.569
+ Ajuste por utilidad venta activo Fijo						14.693.529
<b>Flujo de caja bruto</b>		<b>2.998.710</b>	<b>29.691.140</b>	<b>80.396.957</b>	<b>111.311.273</b>	<b>112.277.806</b>
- Inversión de Reposición						
- Inversión en capital físico	-64.000.000					
- Aumento en capital de trabajo						
<b>Flujo de Caja Libre</b>	<b>-64.000.000</b>	<b>2.998.710</b>	<b>29.691.140</b>	<b>80.396.957</b>	<b>111.311.273</b>	<b>112.277.806</b>

Fuente: Elaboración Propia.

## 7.6 Cálculo de tasa de descuento.

$$T_d = R_f + \beta(R_m - R_f) + \text{Premio por liquidez}$$

Para determinar el valor de la tasa de descuento, consideraremos  $R_f$  como la tasa libre de riesgo,  $(R_m - R_f)$  como Premio por Riesgo y se utilizarán datos entregados por el Banco Central de Chile a Julio de 2015.

### RF Tasa Libre de Riesgo

El valor que consideraremos para  $R_f$ , tasa libre de riesgo, es de 4,02% tasa entregada por el Banco Central para operaciones de mercado abierto de Bonos licitados por BcCh en pesos a 5 años serie BCP a Julio del año 2015.



## Beta de la industria de la construcción.

Para el análisis de este estudio, se utilizará el promedio de los beta de la industria de la construcción e ingeniería, ya que sus servicios están directamente relacionados con los costos de mano de obra y materiales, los que se ven afectados por los mismos factores inflacionarios. Los betas que fueron considerados son de las empresas chilenas Besalco y Salfacorp, determinando un beta sectorial desapalancado de 0.24, con fecha 07 de abril del 2016. De acuerdo al departamento de estudios de la Universidad ICESI, además se considerará el beta desapalancado de países emergentes según fuente Damodaran del 05 de enero del 2016, promediando un beta desapalancado de 0,52.

### **Países emergentes**

<i>Industry Name</i>	<i>Beta Desapalancado</i>
Building Materials	0,86
Homebuilding	1,01
Real Estate (Operations & Services)	0,54
Construction Supplies	0,78
<b>Promedio</b>	<b>0,80</b>

*Fuente : Emerging Markets - NYU Stern School of Business*

### **Chile**

<i>Construction &amp; Engineering</i>	<i>Beta Desapalancado</i>
SalfaCorp SA	0,27
Besalco SA	0,22
<b>Promedio</b>	<b>0,24</b>

*Fuente : Universidad Icesi*

<b>Promedio Chile con países emergentes</b>	<b>0,52</b>
---	-------------

## Rendimiento de mercado Rm.

El premio por riesgo de mercado de 8,17% utilizado, es el asignado a Chile según fuente Damodaran a Julio del año 2016.

## Premio por liquidez .

El valor del premio por liquidez asignado al proyecto es de 3% según fuentes de la U. de Chile.

## Premio por riesgo de nueva inversión

Se considera una tasa adicional de 2% por riesgo de nueva inversión.

## Cálculo de la tasa de descuento.

$Td = R_f + \beta(R_m - R_f) + \text{Premio por liquidez} + \text{Premio por nueva inversión.}$

$Td = 4,02\% + (0,52 * 8,17\%) + 3\% + 2\% = 13,27\%$        $Td = 13,27\%$

**Tabla 13. Estimación de tasa de descuento.**

<b>Estimación Tasa de Descuento</b>	
Beta Patrimonial sin deuda	0,52
Premio por Liquidez	3,00%
Premio por nueva inversión	2,00%
Premio por riesgo de mercado	8,17%
Tasa Libre de Riesgo	4,02%
Costo Patrimonial	13,27%
Costo de Capital	13,27%

Fuente: Elaboración Propia.

## 7.7 Evaluación financiera del proyecto.

El proyecto requiere un aporte de capital de \$64.000.000 para solventar el déficit operacional e invertir en activos fijos del primer año y parte del segundo año, donde el 36% corresponde a inversión en activos fijos.

La estructura de financiamiento está conformada por un aporte capital de sus dos socios con 50% cada uno y la evaluación considerará un horizonte de tiempo de 5 años. No se considera deuda para los primeros 5 años, debido a la inyección de capital inicial.

Se estima que la utilidad acumulada al final de los 5 años será de \$294.528.291, con la que contará para el financiamiento de operaciones.

### 7.7.1 VAN.

El valor actual de los flujos futuros de efectivo descontados a la tasa de descuento es de \$123.304.273, como se demuestra en el siguiente recuadro:

**Tabla 14. Valorización económica**

<b>Flujos de Caja</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Flujo de Caja Libre		- 2.998.710	29.691.140	80.396.957	111.311.273	112.277.806
Valor Terminal						
<b>Flujo de Caja + Valor Terminal</b>	<b>-64.000.000</b>	<b>-2.998.710</b>	<b>29.691.140</b>	<b>80.396.957</b>	<b>111.311.273</b>	<b>112.277.806</b>
<b>Valoración Económica</b>						
VAN	123.304.273					

Fuente: Elaboración Propia.

## 7.7.2 TIR.

La tasa interna de retorno del proyecto al año 5 es de 38,4%, se estima en el año 3 un aumento de las cuadrillas, sumado a la mayor inversión en activos fijos necesarios para la operación.

Tabla 15: **Proyección de Flujo de Caja.**

Flujos de Caja	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Caja Libre	-	2.998.710	29.691.140	80.396.957	111.311.273	112.277.806
Flujo de Caja + Valor Terminal	- 64.000.000	-2.998.710	29.691.140	80.396.957	111.311.273	112.277.806
<b>Variación en Capital de trabajo</b>	0	- 22.836.502	4.361.531	- 9.869.414	- 5.147.492	- 65.116.053
Flujos	- 64.000.000	- 25.835.212	34.052.671	70.527.543	106.163.781	47.161.753

<b>TIR</b>	<b>38,4%</b>
------------	--------------

Fuente: Elaboración Propia

## 7.7.3 Payback.

El proyecto estima que en el año 2 se recuperaría la inversión.

Tabla 16: **Payback.**

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad del ejercicio desp. Impto.	-	5.487.178	25.425.195	72.304.306	102.971.731	84.620.708
Ajustes						
+ Depreciación		2.488.468	4.265.945	8.092.651	8.339.542	12.963.569
+ Ajuste por utilidad venta activo						14.693.529
- Inversión en capital físico	- 64.000.000					
<b>Flujo de Caja Libre</b>	<b>- 64.000.000</b>	<b>- 2.998.710</b>	<b>29.691.140</b>	<b>80.396.957</b>	<b>111.311.273</b>	<b>112.277.806</b>

PAYBACK	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	- 64.000.000	- 2.998.710	29.691.140	80.396.957	111.311.273	112.277.806
	- 64.000.000	-61.001.290	-31.310.150	49.086.807	160.398.081	272.675.887

Periodo de PayBack = 1,6 Años

$$\text{Periodo de PayBack} = \left[ \text{Periodo con último flujo negativo} \right] + \left[ \begin{array}{l} \text{Valor del último} \\ \text{flujo\_acumulado} \\ \text{negativo} \\ \text{Valor del flujo de} \\ \text{caja en el} \\ \text{siguiente periodo} \end{array} \right]$$

Periodo de PayBack = 1,6

Fuente: Elaboración Propia.

## 7.7.4 ROI.

La rentabilidad baja en el año 5, debido a la mayor inversión y gastos por incorporación de nueva maquinaria y trabajadores para enfrentar la demanda de los años siguientes.

Tabla 17: Estimación del ROI.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos de Explotación</b>	<b>245.838.335</b>	<b>481.572.715</b>	<b>719.228.850</b>	<b>818.842.046</b>	<b>937.656.026</b>
Ventas	245.838.335	481.572.715	719.228.850	818.842.046	937.656.026
<b>Costos de Explotación</b>	<b>145.715.399</b>	<b>270.307.380</b>	<b>428.070.624</b>	<b>454.855.874</b>	<b>566.987.908</b>
Costos Venta	145.715.399	270.307.380	428.070.624	454.855.874	566.987.908
<b>Margen de Explotación</b>	<b>100.122.936</b>	<b>211.265.335</b>	<b>291.158.226</b>	<b>363.986.171</b>	<b>370.668.119</b>
Margen/Ingresos	40,73%	43,87%	40,48%	44,45%	39,53%
<b>Gastos Administración y Ventas</b>	<b>107.203.166</b>	<b>177.811.131</b>	<b>194.105.466</b>	<b>222.929.005</b>	<b>249.314.747</b>
GAV/Ingresos	44%	37%	27%	27%	27%
Gastos de Ventas y Marketing	53.610.000	97.883.140	105.969.634	127.273.571	140.958.214
Gastos de Administración	53.593.166	79.927.991	88.135.832	95.655.434	108.356.533
<b>Resultado Operacional</b>	<b>- 7.080.230</b>	<b>33.454.204</b>	<b>97.052.760</b>	<b>141.057.166</b>	<b>121.353.371</b>
Margen operacional	-2,88%	6,95%	13,49%	17,23%	12,94%
Ingresos no operacionales					56.675.039
Gastos no operacionales					41.981.511
<b>Margen no Operacional</b>					<b>14.693.529</b>
<b>Utilidad del ejercicio antes Impto.</b>	<b>- 7.080.230</b>	<b>33.454.204</b>	<b>97.052.760</b>	<b>141.057.166</b>	<b>136.046.900</b>
Impuesto a la Renta	- 1.593.052	8.029.009	24.748.454	38.085.435	36.732.663
<b>Utilidad del ejercicio desp. Impto.</b>	<b>- 5.487.178</b>	<b>25.425.195</b>	<b>72.304.306</b>	<b>102.971.731</b>	<b>99.314.237</b>
Inversión	64.000.000	64.000.000	64.000.000	64.000.000	64.000.000
<b>ROI</b>	<b>-11%</b>	<b>52%</b>	<b>152%</b>	<b>220%</b>	<b>213%</b>

Fuente: Elaboración Propia.

### 7.7.5 Punto de equilibrio.

Las cantidades de equilibrio para cubrir los costos fijos y variables son estimadas en base a (*Precio venta \* mt2 promedio*) y se estima sean las siguientes:

Tabla 18: Punto de Equilibrio.

Detalles	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos Fijos	87.400.000	154.473.257	260.274.055	269.383.647	361.785.736
Costos Variables	58.315.399	115.834.123	167.796.569	185.472.227	205.202.172
Precio de Venta	1.821.025	1.877.476	1.933.801	2.001.484	2.083.545
<b>Unidades totales de equilibrio</b>	<b>80</b>	<b>144</b>	<b>221</b>	<b>227</b>	<b>272</b>

Fuente: Elaboración Propia.

### 7.8 Valor residual.

La vida útil de los activos, se estima de acuerdo a la tabla de asignación de vida útil que proporciona el SII para el cálculo de depreciación respectivo. Por ello el horizonte de evaluación es de 5 años, manteniendo su valor libro y su

valor residual estimado en base a mercado. Se espera la liquidación de activos en el año 5, con un valor de mercado de 35% por sobre su valor libro mas el valor residual.

Tabla 19: Valor residual de Activos Fijos.

Inversión Activo Fijo	Unidades	Activo Fijo	Depreciación Acumulada	Valor Libro	Valor Residual
Furgones peugeot parnet	3	30.368.000	8.582.814	13.385.186	8.400.000
Equipo Airless Ultra Max II 795 Std	8	27.510.080	16.476.627	7.033.453	4.000.000
Equipo Tekspray RTX-1500	5	12.313.406	6.449.689	3.363.717	2.500.000
Andamios	18	1.419.600	1.049.947	189.653	180.000
Escaleras telescopicas	6	341.000	238.467	72.533	30.000
Escaleras de Tijera	6	297.600	205.147	62.453	30.000
Muebles de oficina	4	756.000	308.152	367.848	80.000
Notebook	9	5.126.000	2.839.333	1.836.667	450.000
<b>Total Activos</b>		<b>\$ 78.131.686</b>	<b>\$ 36.150.175</b>	<b>\$ 26.311.511</b>	<b>\$ 15.670.000</b>

Fuente: Elaboración Propia.

## 7.9 Balance proyectado.

Tabla 20: Balance Proyectado (Año 1, movimientos desde Mayo a Dic 2017)

Detalle de cuentas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Activo</b>					
<b>Activo Circulante</b>					
<b>Caja</b>					
Banco	66.875.722	101.911.367	186.852.679	305.619.330	381.257.557
Clientes	21.670.194	15.918.654	23.774.509	27.067.279	90.328.609
Mercadería	1.166.308	2.556.317	4.569.876	6.424.599	8.279.321
<b>Activo Fijo</b>					
Maquinaria y Equipos	23.063.550	23.063.550	43.369.982	50.281.558	36.150.175
Depreciación acumulada Maq y Equipos	-2.488.468	-6.754.413	-14.847.064	-23.186.606	-36.150.175
<b>Total Activos</b>	<b>110.287.306</b>	<b>136.695.474</b>	<b>243.719.983</b>	<b>366.206.159</b>	<b>479.865.487</b>
<b>Pasivo</b>					
<b>Pasivo Circulante</b>					
Proveedores	-15.421.183	-11.624.726	-16.839.504	-18.576.589	-20.533.142
Remuneraciones por pagar	-19.960.000	-16.628.557	-23.831.325	-24.665.422	-31.317.957
Cotizaciones previsionales por pagar	-4.990.000	-4.157.139	-5.957.831	-6.166.355	-7.829.489
Cuentas por pagar	-6.043.674	-7.793.517	-8.807.685	-11.304.185	-12.729.784
Iva por pagar	-6.952.679	-4.524.510	-7.292.861	-8.194.119	-12.194.162
Impuesto por pagar	1.593.052	-8.029.009	-24.748.454	-38.085.435	-36.732.663
Iva por pagar	-6.952.679	-4.524.510	-7.292.861	-8.194.119	-12.194.162
<b>Total Pasivos</b>	<b>-51.774.485</b>	<b>-52.757.458</b>	<b>-87.477.660</b>	<b>-106.992.106</b>	<b>-121.337.196</b>
<b>Capital</b>					
Capital pagado	64.000.000	64.000.000	64.000.000	64.000.000	64.000.000
Utilidad o Pérdida Acumulada		-5.487.178	19.938.016	92.242.322	195.214.054
<b>Total Capital</b>	<b>64.000.000</b>	<b>58.512.822</b>	<b>83.938.016</b>	<b>156.242.322</b>	<b>259.214.054</b>
Total Activos	110.287.306	136.695.474	243.719.983	366.206.159	479.865.487
Total Pasivos + Capital	-115.774.485	-111.270.280	-171.415.677	-263.234.428	-380.551.250
<b>Utilidad o Pérdida</b>	<b>-</b>	<b>5.487.178</b>	<b>25.425.195</b>	<b>72.304.306</b>	<b>102.971.731</b>

Fuente: Elaboración Propia.

## 7.10 Ratios financieros relevantes.

Los ratios se ven afectados en el año 3, debido a la inyección de recursos en activos fijos y el aumento de costos por la incorporación de personal adicional, con el fin lograr una mayor cobertura en los siguientes años.

Tabla 21: **Ratios Financieros.**

<b>LIQUIDEZ</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>Liquidez corriente</b>	<b>1,31</b>	<b>1,86</b>	<b>2,21</b>	<b>2,96</b>	<b>3,36</b>
<b>Test Acido</b>	<b>1,26</b>	<b>1,77</b>	<b>2,10</b>	<b>2,84</b>	<b>3,22</b>
<b>ENDEUDAMIENTO Y COBERTURA</b>					
<b>Apalancamiento financiero</b>	<b>2,10</b>	<b>3,14</b>	<b>3,58</b>	<b>2,56</b>	<b>1,86</b>
<b>Rendimiento de los activos</b>	<b>-0,34</b>	<b>2,05</b>	<b>3,40</b>	<b>5,21</b>	<b>3,24</b>

Fuente: Elaboración Propia

## 7.11 Análisis de Sensibilidad.

El análisis de sensibilidad de este proyecto, está supeditado en el número de proyectos adjudicados. La evaluación de un escenario pesimista y optimistas se analizará en base a estos resultados.

En ambos escenarios la situación es favorable; en el caso del **escenario pesimista (ANEXO 20)**, los ingresos se ven afectados por la cobertura en el número de proyectos, ya que se mantiene la dotación y los gastos, recuperando la inversión en el año 3 con una TIR de solo 9,6%, entre otros indicadores especificados en el anexo.

Para el **escenario optimista (ANEXO 21)** se espera crecer un 8,7% la cobertura total de proyectos sobre el escenario real en el acumulado al año 5, con una TIR de 58.7% del proyecto y recuperando la inversión en el año 2 entre otros indicadores especificados en el **anexo**.

## 8. Riesgos Críticos.

Toda empresa tiene conciencia que desde el momento en que se pone en marcha, existen riesgos asociados al desarrollo de sus distintas funciones. Por ello, tomar distancia y ser capaz de prever este tipo de situaciones se transforma en una herramienta de valor, pensando que en el futuro, podrían evitar o ayudar a superarlas de mejor manera.

Paint Home estima que la correcta evaluación y visualización de los Riesgos Críticos, ayudará a la fijación de estrategias que permitan a la empresa desenvolverse de mejor manera en un ambiente competitivo.

### 8.1 Riesgos Internos.

Tabla 22: Riesgos Internos.

Riesgo Interno	Nivel	Consecuencias	Mitigación
<b>Insuficiente Capital</b>	Alto	Imposibilidad de funcionamiento de Paint Home.	Elaboración de un acabado Plan de Negocio que posibilite interés de inversionista.
<b>Desconocimiento del Mercado</b>	Alto	Bajo poder resolutivo de problemáticas que pudieran afectar a la empresa.	Hacer un estudio profundo de las condiciones actuales del mercado.
<b>Falencias en el Servicio</b>	Medio	Baja credibilidad de la clientela, pérdida de clientes.	Capacitación constante y contratación de personal calificados.
<b>Falta de experiencia de los directivos</b>	Medio	Toma de malas decisiones.	Apoyarse en la experiencia y conocimiento de equipo gestor .
<b>Mano de obra poco calificada</b>	Medio	Mala ejecución de los trabajos.	Establecer un buen proceso de selección y posterior capacitación.
<b>Proveedores que no se ajustan a los requerimientos</b>	Medio	Mala calidad de los trabajos, descontento de los consumidores.	Buscar buenos proveedores, estos son parte de la clave de un buen trabajo.
<b>Proveedores que no se ajustan a los requerimientos</b>	Medio	Mala calidad de los trabajos, descontento de los consumidores.	Buscar buenos proveedores, estos son parte de la clave de un buen trabajo.
<b>Trabajos mal realizados</b>	Alto	Pérdida de confianza	Capacitación a los trabajadores en el servicio de marca y especialización, además de garantías
<b>Problemas con materiales</b>	Alto	Pérdida de confianza, altos costos de retrabajo	Firma de acuerdos con proveedor sobre las garantías de productos, para reposición y fidelización.

Fuente: Elaboración Propia

## 8.2 Riesgos Externos.

Tabla 23: Riesgos Externos.

Riesgo Externo	Nivel	Consecuencias	Mitigación
<b>Reacción agresiva de la competencia</b>	Alto	Competencia en relación a precio.	Acotar el mercado de impacto en un publico con disposición de pago.
<b>Situación económica</b>	Medio	Baja demanda y por consiguiente insolvencia de la empresa.	El publico objetivo a impactar, es ABC1 Y C2, inelástico a inestabilidad del mercado.
<b>Incompatibilidad con normativas de funcionamiento</b>	Medio	Multas o imposibilidad de permisos para operar.	Asesoría legal que permita tener en correcto estado todos los aspectos legales de la empresa.
<b>Proveedores con poder de negociación</b>	Medio	Perdida del valor de la actividad.	Poseer negociaciones con varios proveedores de alta calidad.
<b>Imitación del servicio</b>	Alto	Que el servicio sea percibido como genérico.	Establecer altos estándares de calidad a través de toda la cadena de valor.
<b>Baja en actividad de la construcción</b>	Alto	Aumento de competencia y migración de competidores de obra nueva a repintado.	Diferenciación en servicio especializado, con personal calificado.
<b>Fenómeno de la niña</b>	Bajo	Bajo consumo del servicio en exteriores, debido a las condiciones climaticas	Diferenciación del Portfolio de servicios, asociados a la aplicación de productos de mantenimiento y protección. ( Protección de maderas y metales )

Fuente: Elaboración Propia.

Tal como se puede apreciar en los cuadros de resumen de los factores críticos, tanto los factores internos como los de carácter externo, son manejables mediante la ejecución de sencillas medidas de mitigación.

## 9. Propuesta Inversionista.

Se ha evaluado un proyecto con un horizonte de 5 años, donde el año 1 contempla un periodo de 8 meses a partir de mayo 2017.

Para el proyecto se requiere un capital inicial de \$64.000.000, de los cuales el 36% serán destinados a la adquisición de activos fijos en el año 1 y el saldo, para solventar los flujos de la compañía durante el año 1 y 2.

La empresa tendrá una estructura legal de responsabilidad limitada al valor de aporte de cada uno de los socios y la estructura societaria se establece entre 2



socios mayoritarios quienes financiarán el 100% del capital inicial, estos socios serán responsables de la administración del negocio.

## Estimaciones de Resultado

Las estimaciones del proyecto señalan que la inversión se recuperará en el segundo año.

Tabla 24: Play Back.

PLAY BACK	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
-	64.000.000	- 2.998.710	29.691.140	80.396.957	111.311.273	112.277.806
-	64.000.000	-61.001.290	-31.310.150	49.086.807	160.398.081	272.675.887

Periodo de Play Back = 1,6 Años

Fuente: Elaboración Propia.

Los retornos sobre la inversión se estiman en:

Tabla 25: ROI.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ROI	-11%	52%	152%	220%	213%

Fuente: Elaboración Propia.

Las utilidades acumuladas al año 5 ascienden a \$ 294.528.291

Tabla 26: Retornos.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	ACUMULADO
Utilidad del ejercicio	-5.487.178	25.425.195	72.304.306	102.971.731	99.314.237	294.528.291

Fuente: Elaboración Propia.

La tasa de descuento de la industria asignada al proyecto es de 13,27%.

El valor presente del flujo de caja libre asciende a \$123.304.273.

La tasa interna de retorno es de 38.4%.

En conclusión, el proyecto presenta altos retornos en el corto plazo, alcanzando sólo una cobertura de 0,25% del mercado objetivo. En el año 3 se invertirá en activos fijos e incorporaciones de personal para alcanzar una mayor cobertura de mercado.

## 10. Conclusiones.

Dentro de los factores a tomar en cuenta para el proyecto, es indispensable considerar la situación económica actual, la cual puede desestabilizar cualquier iniciativa en curso. Paint Home estima que este riesgo, es disminuido por dos factores positivos:

- Paint Home se enfoca en clientes que poseen un comportamiento inelástico al precio, por lo que se muestran insensibles a los vaivenes de la economía. Esta situación, permite suponer que el segmento de clientes al cual apunta la empresa, contratará los servicios de pintado independiente de la situación económica.

Para comprender de mejor forma el comportamiento del consumo, se aplicó una encuesta y ocasionalmente una entrevista a potenciales clientes, que permitió determinar que sus experiencias mejorarían con un servicio profesional, comprometido con una buena ejecución y el cumplimiento de plazos. Ante esto, la propuesta de Paint Home refuerza esos aspectos e incorpora a dichas variables, la tecnología del proceso, por medio de equipos de pintado que permitirán reducir los tiempos de trabajo y hacer más eficiente las materias primas.

Paint Home es un proyecto viable en el tiempo y pese a que requiere una inversión inicial de \$64.000.000 para financiar las operaciones del primer año, esta inversión se recuperará en el segundo año de ejercicio según lo muestran los indicadores financieros de la empresa (Payback).

Al finalizar el quinto año de ejercicio, la empresa estima tener utilidades acumuladas que ascienden a los \$ 294.528.291, con una tasa interna de retorno de 38.4%.

Sin duda es un proyecto atractivo que espera cambiar la actual forma de pintar los hogares en Chile.

Los dueños de la idea confían plenamente en su ejecución, ya que asegura un buen retorno de la inversión en el corto plazo y un tranquilizador horizonte de tiempo de ejecución en el largo plazo.

## Bibliografía.

- Alvarado G. (2007). División Política Administrativa y Censal 2007. Recuperado el 27 de Diciembre de 2015, de [http://www.ine.cl/canales/chile\\_estadistico/territorio/division\\_politico\\_administrativa/pdf/DPA\\_COMPLETA.pdf](http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/territorio/division_politico_administrativa/pdf/DPA_COMPLETA.pdf)
- Best, R. (2007). Marketing Estratégico. Madrid: Pearson Education. p158.
- Cáceres, C. (2015). “Mayor alza en 10 años: Ventas de viviendas aumentó 45,6% en el tercer trimestre en el Gran Santiago”. La Tercera. Recuperado de <http://www.latercera.com/noticia/negocios/2015/10/655-653208-9-mayor-alza-en-10-anos-ventas-de-viviendas-aumento-456-en-el-tercer-trimestre-en.shtml>
- Cardona, R. (2011). Estrategia basada en los recursos y capacidades. Criterios de evaluación y el proceso de desarrollo. Revista electrónica Fórum. P17
- Chile lidera adopción de tecnologías de la información a nivel regional. (16 de abril de 2015). Emol. Recuperado de <http://www.emol.com/noticias/tecnologia/2015/04/16/712875/chile-lidera-adopcion-de-tecnologias-de-la-informacion-a-nivel-regional.html>
- Chile Panorama General. (31 de marzo de 2016). Banco Mundial. Recuperado de <http://www.bancomundial.org/es/country/chile/overview>
- Corfo 2015: un año con foco en la reactivación económica. (24 de diciembre de 2015). Corfo. Recuperado de: <http://www.corfo.cl/sala-de-prensa/noticias/2015/diciembre-2015/corfo-2015-un-ano-con-foco-en-la-reactivacion-economica>
- Hernández, A. (2015). Útiles estadísticas SEO. Recuperado de <http://occmktgdigital.es/utiles-estadisticas-seo/>
- OCDE rebaja su proyección para Chile en 2015 y la mantiene para 2016. (03 de Junio de 2015). Recuperado de <http://www.emol.com/noticias/economia/2015/06/03/719792/la-ocde-rebaja-su-proyeccion-para-chile-en-2015-y-la-mantiene-en-2016.html>
- OCDE. (2015). “Prioridades de políticas para un crecimiento mas fuerte y equitativo” p.15. Recuperado el 10 de Enero de 2016 de: <http://www.innovacion.cl/wp-content/uploads/2015/09/chile-prioridades-de-politicas-para-un-crecimiento-mas-fuerte-y-equitativo.pdf>
- OECD, CAF, ECLAC. (2015). “Perspectivas Económicas de América Latina 2016: hacia una nueva alianza con China”. Recuperado el 07 de Enero de 2016 de: <http://www.caf.com/es/actualidad/noticias/2015/12/perspectivas-economicas-de-america-latina-2016-hacia-una-nueva-alianza-con-china/?parent=home>
- Olmos, C y Silva R. (2010). El rol del Estado chileno en el desarrollo de las políticas de bienestar. p.4 Recuperado el 07 de Enero de 2016 de: <http://www.expansiva.cl/media/publicaciones/indagacion/documentos/20100709141427.pdf>
- Orellana, R. (2015). “20 tendencias en Redes Sociales para 2016”. Recuperado de <http://www.infoweek.biz/la/2015/09/20-tendencias-en-redes-sociales-para-2016/>
- Pasjalidis, D. (2014). Tu producto es un commodity?: escapa de la zona

- de “comodidad”. Inspirativa. Recuperado de <http://inspirativa.org/2014/08/06/tu-producto-es-un-commodity-escapa-de-la-zona-de-comodidad/>
- Perspectivas Económicas de América Latina 2016: hacia una nueva alianza con China. (11 de diciembre de 2015). Banco de Desarrollo de América Latina. Recuperado de <http://www.caf.com/es/actualidad/noticias/2015/12/perspectivas-economicas-de-america-latina-2016-hacia-una-nueva-alianza-con-china/?parent=home>
  - Piñera, Sebastián. (2010). “Programa de Gobierno para el Cambio y la Esperanza” p.13. Recuperado el 07 de Enero de 2016 de: [http://www.sebastianpinera.cl/sites/default/files/programa\\_de\\_gobierno\\_2010.pdf](http://www.sebastianpinera.cl/sites/default/files/programa_de_gobierno_2010.pdf)
  - PuroMarketing (2015). La neurociencia demuestra que impactan igual los anuncios de la publicidad online y en papel. Recuperado el 29 Diciembre de 2015, de <http://www.puromarketing.com/30/23386/neurociencia-demuestra-impactan-igual-anuncios-publicidad-online-papel.html>
  - Salazar, C. (2016). “Novedades del Mobile World Congress 2016 salen de gira por Latinoamérica”. La Nación.cl. Recuperado de: <http://www.lanacion.cl/noticias/tecnologia/internet/novedades-del-mobile-world-congress-2016-salen-de-gira-por-latinoamerica/2016-07-05/151507.html>
  - Schmidt, K. (2015). Precio del cobre, crecimiento de Chile y Presupuesto Fiscal 2016. Economía y Negocios online. Recuperado de <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=206473>
  - Se confirma debilidad de la economía: PIB crece 1,9% en el 2T y Banco Central dice que la economía esta estancada. (18 de agosto de 2015). El Mostrador. Recuperado de <http://www.elmostrador.cl/mercados/2015/08/18/cuentas-nacionales-economia-chilena-crecio-19-el-segundo-trimestre-2/>
  - Sottorff, S. (2012). Numero de viviendas en Santiago aumenta en 87% durante la ultima década. Recuperado de <http://www.plataformaurbana.cl/archive/2012/05/14/numero-de-viviendas-en-santiago-aumenta-en-87-durante-la-ultima-decada/>
  - Tapia, M. (2012). “Hogares explican solo el 7% de las ventas de pinturas en Chile”. La Tercera, p.41. Extraído el 07 de Enero de 2016 de: <http://diario.latercera.com/2012/01/04/01/contenido/negocios/10-96055-9-hogares-explican-solo-7-de-las-ventas-de-pinturas-en-chile.shtml>
  - Tapia, M. (4 de Enero de 2012). Hogares explican solo el 7% de las ventas de pinturas en Chile. La Tercera, pag 41). <http://diario.latercera.com/2012/01/04/01/contenido/negocios/10-96055-9-hogares-explican-solo-7-de-las-ventas-de-pinturas-en-chile.shtml>
  - Troncoso, J. (2007). Mercado de las pinturas mueve US\$ 240 millones al año en Chile. Economía y Negocios, El Mercurio. Recuperado de <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=25142>
  - UNIVERSIA.CL. (2015). “Mas del 70% de los santiaguinos no se iría de la región”. Recuperado el 07 de Enero de 2016 de: <http://noticias.universia.cl/ciencia-nn-tt/noticia/2015/02/17/1120129/70-santiaguinos-iria-region.html>

- UNIVERSIA.CL. (2015). “Mas del 70% de los santiaguinos no se iría de la región”. Recuperado el 07 de Enero de 2016 de: <http://noticias.universia.cl/ciencia-nn-tt/noticia/2015/02/17/1120129/70-santiaguinos-iria-region.html>
- Vargas, H. (2016). “Ingreso de proyectos inmobiliarios cae a menor nivel en tres años por desaceleración”. Diario Financiero. Recuperado de <https://www.df.cl/noticias/empresas/infraestructura-inmobiliaria/ingreso-de-proyectos-inmobiliarios-cae-a-menor-nivel-en-tres-anos-por/2016-04-07/212134.html>
- Villar, D. (2015). “Arreglar, trabajo dedicado a las soluciones”. Tesis Mag. Adm. Emp (MBA). Santiago, Universidad de Chile, FEN. Recuperado de: <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/132731>
- Villa, M. (2015). “Mas del 70% de los santiaguinos no se iría de la Región Metropolitana ni se cambiaria de comuna”. Recuperado de: <http://noticias.unab.cl/ciencias-sociales/pese-a-exigencias-de-seguridad-y-areas-verdes-mas-del-70-de-los-santiaguinos-no-se-iria-de-la-region-metropolitana-ni-se-cambiaría-de-comuna/>
- World Economic Forum. (2015). “Chile lidera la revolución tecnológica en América Latina entre una pobreza digital muy extendida” p.1. Recuperado el 07 de Enero de 2016 de: [http://www3.weforum.org/docs/Media/SP\\_GITR15\\_Final.pdf](http://www3.weforum.org/docs/Media/SP_GITR15_Final.pdf)

### Otras Páginas Consultadas

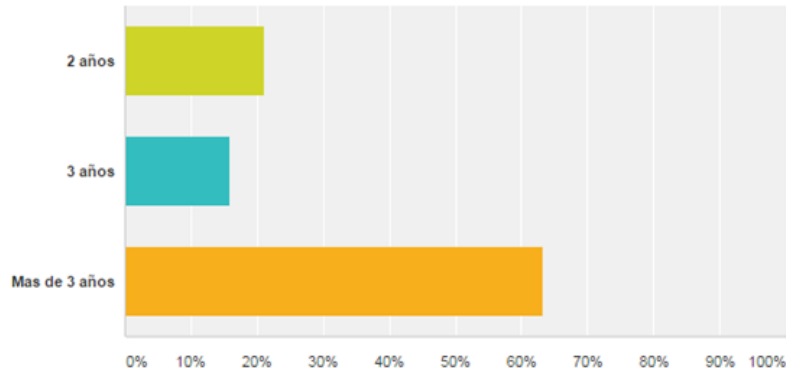
- <http://www.iabspain.net/>
- <http://www.observatoriourbano.cl/indurb/indicadores.asp>
- The State Of Retailing Online 2009 Marketing
- Estudio de mercado Penta Research
- <http://www.sea.gob.cl/contenido/normativa-ambiental-aplicable>
- <http://www.leychile.cl>
- <http://www.sodimac.cl/sodimac-cl/static/staticContent1.jsp?active=5&id=cat710131>
- <http://marketingestrategico.pe/el-analisis-vrio-y-la-ventaja-competitiva/>
- <http://www.bancomundial.org/es/country/chile/overview>

## ANEXOS

### ANEXO 1. “Resultados de encuesta”

#### Cada cuanto tiempo pinta la fachada de su casa?

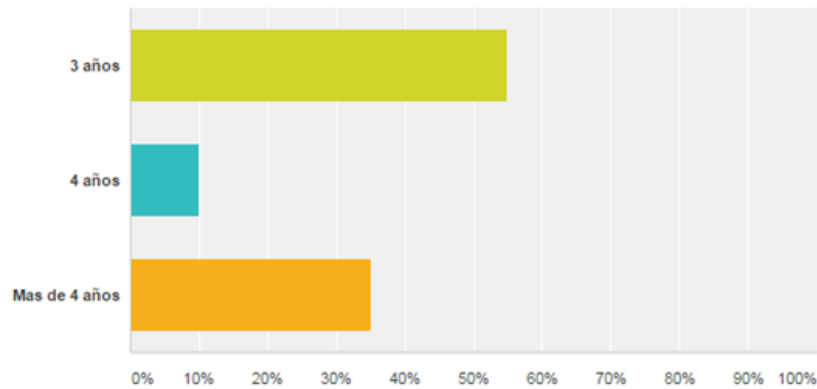
● Respondido: 92  
● Omitido: 4



Opciones de respuesta	Respuestas
2 años	21,05% 19
3 años	15,79% 15
Mas de 3 años	63,16% 58
Total	92

#### Cada cuanto tiempo pinta el interior de su casa?

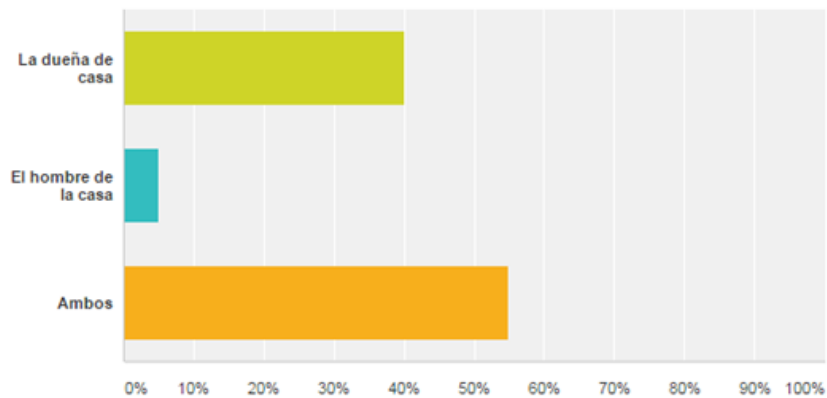
● Respondido: 96  
● Omitido: 0



Opciones de respuesta	Respuestas
3 años	54,2% 52
4 años	10,4% 10
Mas de 4 años	35,4% 34
Total	96

## En su opinion, quien toma la desicion de pintar el hogar?

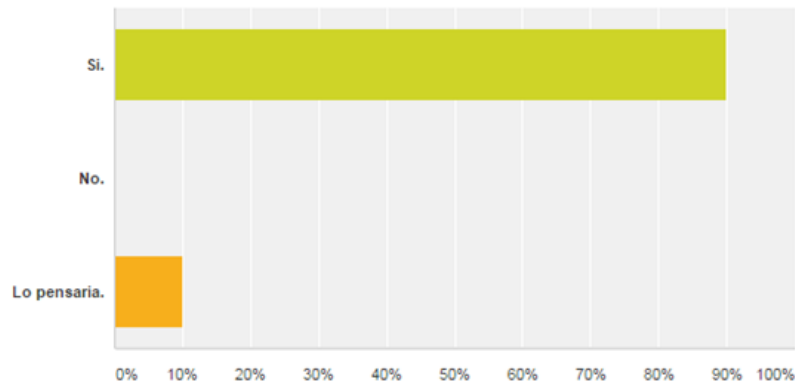
• Respondido: 96  
• Omitido: 0



Opciones de respuesta	Respuestas
La dueña de casa	39,58% 38
El hombre de la casa	5,21% 5
Ambos	55,21% 53
Total	96

## Si existiera una empresa que facilitara un servicio de pintura profesional para su casa, el cual se destacara por su calidad y adecuado tiempo para finalizar la obra. Estaria dispuesto a contratar dicho servicio?

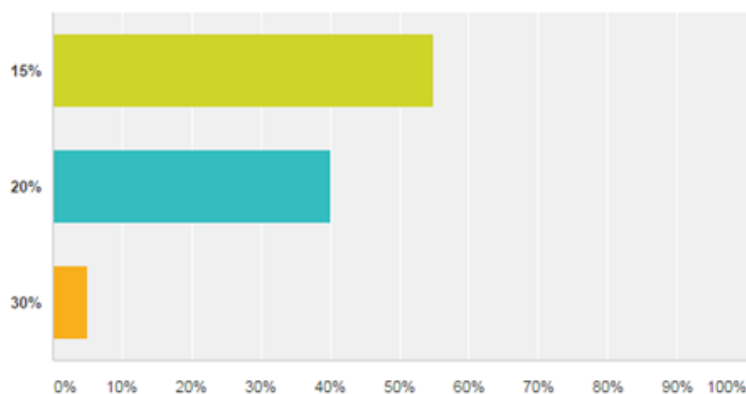
• Respondido: 96  
• Omitido: 0



Opciones de respuesta	Respuestas
Si.	90,63% 87
No.	0,00% 0
Lo pensaria.	9,38% 9
Total	96

**Estaria dispuesto a pagar un precio mayor al de mercado (\$4.990 mt2) por un servicio de pintado interior de su hogar que garantiza calidad. Cuanto?**

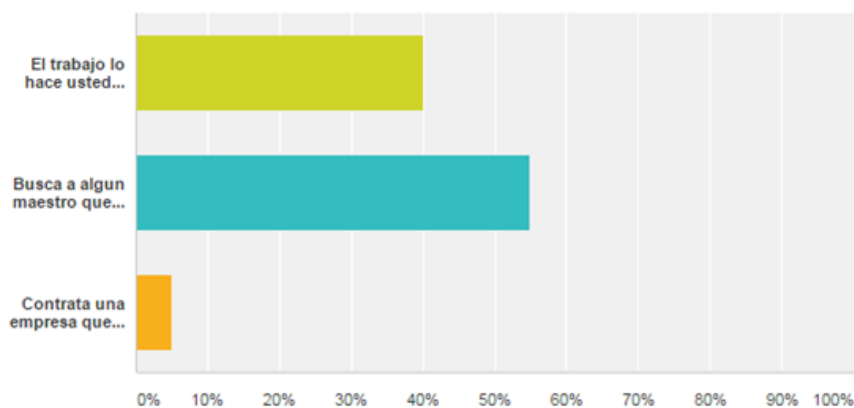
• Respondido: 96  
• Omitido: 0



Opciones de respuesta	Respuestas
15%	55,21% 53
20%	39,58% 38
30%	5,21% 5
Total	96

**Actualmente, al momento de pintar su casa.**

• Respondido: 96  
• Omitido: 0

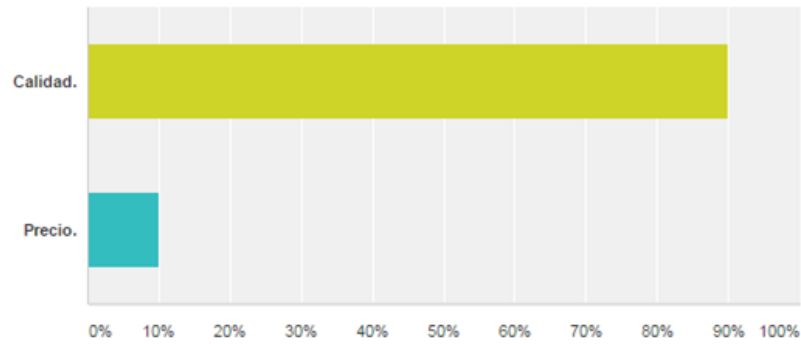


Opciones de respuesta	Respuestas
El trabajo lo hace usted mismo.	39,58% 38
Busca a algun maestro que preste el servicio.	55,21% 53
Contrata una empresa que preste el servicio.	5,21% 5
Total	96



### Cual es el atriburo mas valorado al momento de elegir una pintura.

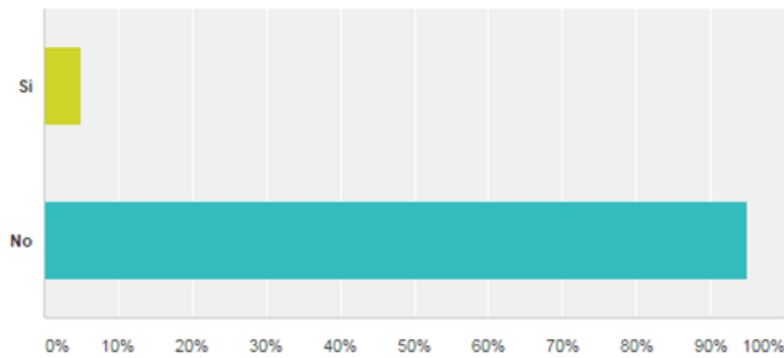
• Respondido: 96  
• Omitido: 0



Opciones de respuesta	Respuestas	Porcentaje
Calidad.	86	89,58%
Precio.	10	10,42%
Total	96	

### Conoce alguna aplicacion movil de diseño que se emplee para elaborar proyectos de pintado de casas?

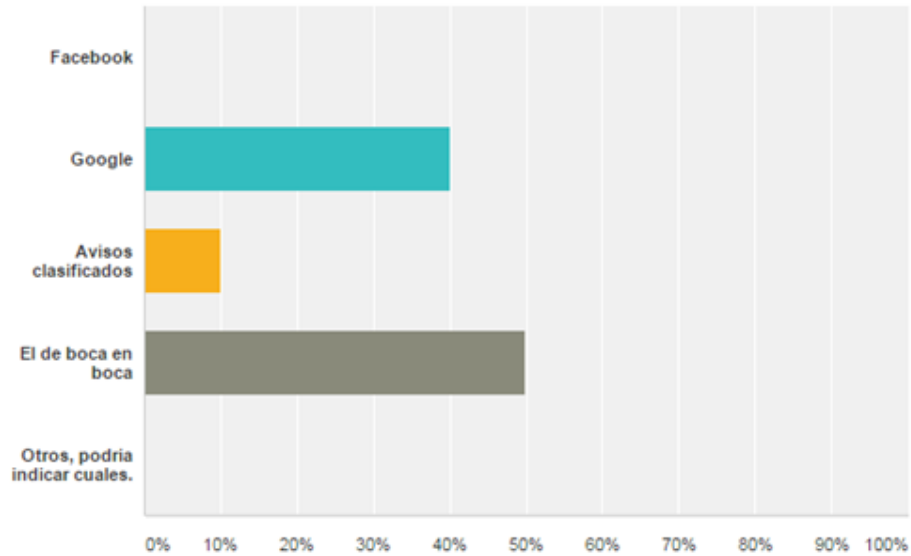
• Respondido: 96  
• Omitido: 0



Opciones de respuesta	Respuestas	Porcentaje
Si	5	5,21%
No	91	94,79%
Total	96	
Comentarios (1)		

## Que medio o canal emplea para encontrar prestadores de servicio de pintura de casas?

• Respondido: 96  
• Omitido: 0



Opciones de respuesta	Respuestas	Porcentaje
Facebook	0	0,00%
Google	38	39,58%
Avisos clasificados	10	10,42%
El de boca en boca	48	50,00%
Respuestas Otros, podria indicar cuales.	0	0,00%
Total	96	



## Encuesta Paint Home.

Estimado (a).

Gracias por participar de nuestra encuesta. La información recopilada a partir de este formulario será de vital importancia para entender de mejor manera, ciertos aspectos importantes que considera el consumidor al momento de pintar el interior o la fachada de su propiedad.

A continuación, podrás encontrar un listado de 10 preguntas en las que deberás optar por la respuesta que mas se adecue a su elección.

1. Cada cuanto tiempo pinta la fachada de su casa?

- 2 años
- 3 años
- Mas de 3 años

2. Cada cuanto tiempo pinta el interior de su casa?

- 3 años
- 4 años
- Mas de 4 años.

3. En su opinión, quien toma la decisión de pintar el hogar?

- La dueña de casa
- El hombre de la casa
- Ambos

4. Considerando el tiempo como un recurso. Que valoración tiene para usted?

- No es importante
- Importante
- Muy importante

5. Si existiera una empresa que facilitara un servicio de pintura profesional para su casa, el cual se destacara por su calidad y adecuado tiempo para finalizar la obra. Estaría dispuesto a contratar dicho servicio?

- Si
- No
- Lo pensaría



6. Estaría dispuesto a pagar un precio mayor al de mercado (\$4.990 mt2) por un servicio de pintado de hogares que garantiza calidad. Cuanto?

- 15%
- 20%
- 30%

7. Actualmente, al momento de pintar su casa.

- El trabajo lo hace usted mismo
- Busca a algún maestro que preste el servicio
- Contrata a una empresa que preste el servicio

8. Cual es el atributo mas valorado al momento de elegir una pintura.

- Calidad
- Precio

9. Conoce alguna aplicación móvil de diseño que se emplee para elaborar proyectos de pintado de casas?

- Si
- No

De conocer alguna, podría indicar cual? .....

10. que medio o canal emplea para encontrar prestadores de servicio de pintura de casas?

- Facebook
- Google
- Avisos clasificados
- El de boca en boca

## ANEXO 2. “Acuerdo comercial Sherwin Williams, Paint Home”.



### PROMESA DE ACUERDO COMERCIAL

#### PAINT HOME Y SHERWIN WILLIAMS CHILE S.A.

En Santiago de Chile a Septiembre de 2016 entre Paint Home Ltda. representada por el Sr. Paul Ochoa Baeza en su calidad de “CLIENTE” y Sherwin Williams Chile S.A. representada por el Sr. José Antonio Lavín Valdés en su calidad de “PROVEEDOR”, convienen en el siguiente contrato de suministro y alianza comercial suscrito por las partes con fecha 01 de Septiembre, bajo los siguientes acuerdos que se detallan a continuación:

#### I. Descuento de la lista de precio.

(Indicar % sobre las compras)

- Por orden de compra.
- Por volumen de compra, especificar con un anexo.
- Por aperturas y remodelación de tiendas.
- Por Incorporación de Productos.
- Otro, especificar cual **Lista de precios**

#### II. Aporte Publicidad corporativa, el proveedor se compromete a otorgar por concepto de publicidad compartida a Paint Home Ltda. lo siguiente :

- Sherwin Williams Chile S.A. se compromete a publicitar dentro su página web al cliente Paint Home Ltda. como aplicador especializado de sus productos, además de permitir la publicidad no invasiva dentro de sus locales comerciales con fines promocionales.

#### III. Marketing y Publicidad, el proveedor se compromete a otorgar por concepto de Marketing y publicidad de su marca al personal de Paint Home Ltda. lo siguiente :

(Marcar con una X)

- Aporte de material gráfico para apoyar la venta en terreno
- Aporte de material como gráficas en camionetas de Paint Home Ltda.
- Capacitaciones a todo el personal Paint Home Ltda. que se solicite estos sean Representantes de Ventas, maestros aplicadores etc.
- Licencia para operar y difundir aplicación para celulares ColorSnap

**IV. REBATE**

 Fijo  Sobre las Compras Netas sobre \$60.000.000

**REBATE Variable**

Base Meta de Ventas \$60.000.000

Por crecimiento mayor a 10%	\$66 MM	0.5%
Por crecimiento mayor a 20%	\$72 MM	1%
Por crecimiento mayor a 30%	\$78 MM	1.5%
Por crecimiento mayor a 40%	\$84 MM	2%

**V. Garantías y Respaldo**

Sherwin Williams Chile S.A. se compromete a garantizar por 3 años los trabajos realizados por parte de Paint Home Ltda., siempre cuando los trabajos se hayan realizado bajo las especificaciones de aplicación y esquemas de pintura de Sherwin Williams Chile S.A..

**VI. Condiciones de alza de precios.**

El Proveedor deberá dar aviso de sus cambios en Lista de Precio con un mínimo de 60 días de anticipación.

**VII. Acuerdo de exclusividad**

Paint Home Ltda. se compromete a utilizar solo los productos de la marca Sherwin Williams en cada uno de sus proyectos.

**VIII. Vigencia del Acuerdo**

La vigencia del acuerdo comenzará a regir desde esta fecha y tendrá una duración de 5 años renovables. Las renovaciones serán por periodos de dos años cada una, si ninguna de las partes avisa a la otra su intención de ponerle término con una anticipación mínima de 60 días a la fecha de expiración del periodo que estuviere en curso, mediante carta notarial y certificada dirigida a la otra parte.


**IX. Término Anticipado del Acuerdo**

Se deja constancia que el presente acuerdo terminará de inmediato y sin más trámite y sin derecho a indemnización de ninguna especie, de ocurrir una cualquiera de las siguientes causas:

- Por el incumplimiento de cualquiera de las obligaciones pactadas en el presente acuerdo, detalladas en cada una de las Cláusulas precedentes.
- Si "El Cliente" deja mas de 30 días pendientes de pago de deuda contraída a crédito con Sherwin Williams Chile S.A.
- Si "El Cliente" cae en notoria insolvencia o quiebra.



Ricardo Alarcon  
Director Comercial  
Sherwin Williams Chile S.A



Paul Ochoa Baeza  
Gerente General  
Paint Home Ltda.

### ANEXO 3. App ColorSnap Visualizer.



#### Introducing the new ColorSnap® Visualizer for mobile

Capture color inspiration whenever—and wherever—it strikes. With ColorSnap® Visualizer from Sherwin-Williams, you have the power to take real-world colors and turn them into paint-color swatches—all on your smartphone.



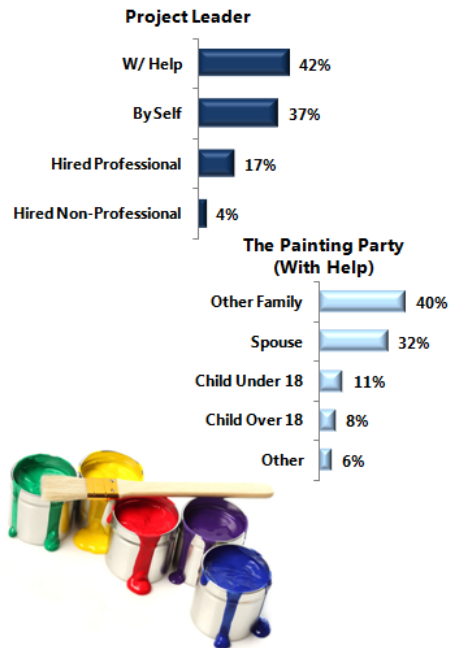
### ANEXO 4. “Estudio de Liberman Research Worldwide del año 2014. Gasto promedio en pintura y aplicación”

#### DIFM Consumers Spend More On Paint Projects Than DIY Consumers

Chile

##### HABITS & PRACTICES

	Chile	DIY	DIFM
<b>Average Spending</b>			
Paint	\$51	\$44	\$58
Supplies	\$18	\$16	\$20
<b>Projects</b>			
Overall per Year	1.5	1.6	1.4
Last was Exterior Only	17%	13%	22%
Last was Interior Only	75%	79%	71%
Last was Both	8%	8%	8%
<b>Frequency of Painting Interior</b>			
At least once a year	61%	61%	62%
<b>Frequency of Painting Exterior</b>			
At least once a year	61%	61%	62%
<b>Type of Paint Purchased</b>			
Latex	59%	57%	60%
Semi Gloss	13%	14%	12%
Primer	7%	7%	6%
Gloss	7%	10%	4%
Dripless	6%	8%	4%
Flat	6%	8%	4%
Satin Finish	5%	6%	4%





## ANEXO 5. “Ficha de competidores”

### FICHA DE COMPETIDORES

<b>PINTURAS Y RESTAURACIONES MONTANER</b>	<a href="http://www.pintoresmontaner.cl/">http://www.pintoresmontaner.cl/</a>			
CARACTERISTICA RELEVANTE	RESTAURACION DE PINTURA, PISOS DE MADERA Y TECHOS			
TAMAÑO	PEQUEÑA			
FORTALEZA	30 AÑOS DE FUNCIONAMIENTO, BUENA POSICION SEO EN GOOGLE, PRESUPUESTO GRATIS			
DEBILIDADES	WEB SENCILLA, POCA EXPOSICION DE TRABAJOS			
MK2 CUBIERTO	SANTIAGO			
PM	BAJA			
REPUTACION				

<b>PINTORESADOMICILIO.CL</b>	<a href="http://www.pintoresadomicilio.cl/">http://www.pintoresadomicilio.cl/</a>			
CARACTERÍSTICA RELEVANTE	PINTURA DE CASAS, OFICINAS, PISCINAS, TECHUMBRES			
TAMAÑO	PEQUEÑA			
FORTALEZA	BUENA POSICIÓN SEO EN GOOGLE (LA PRIMERA), WEB CLARA, FOCO EN PINTADO, BUENA UBICACIÓN, PRESUPUESTO GRATIS			
DEBILIDADES	REDES SOCIALES INACTIVAS			
MK2 CUBIERTO	SANTIAGO			
PM	BAJA			
REPUTACION				

<b>FULLCASA</b>	<a href="http://www.fullcasa.cl">http://www.fullcasa.cl</a>			
CARACTERISTICA RELEVANTE	CONSTRUCCION, MANTENCION Y ASEO DE CASAS			
TAMAÑO	MEDIA			
FORTALEZA	VARIEDAD DE SERVICIOS, MAESTROS BIEN CAPACITADOS Y CERTIFICADOS, PAGO CON TARJETA/WEB, GARANTIA.			
DEBILIDADES	NO POSEEN ESPECIALIZACION EN PINTADO			

MK2 CUBIERTO	SANTIAGO
PM	BAJA
REPUTACION	BUENA, APARICIONES EN MEDIOS DE COMUNICACIÓN (LA RED, TVN, DIARIO EL MERCURIO).

<b>SODIMAC</b>	<a href="http://www.sodimac.cl">http://www.sodimac.cl</a>
CARACTERISTICA RELEVANTE	SERVICIO PINTURA INTERIOR Y EXTERIOR
TAMAÑO	GRANDE
FORTALEZA	EMPRESA LIGADA A LA CONSTRUCCION, CLARIDAD DE PRECIOS, SERVICIO EN TODO CHILE, GARANTIA
DEBILIDADES	PAGO POR COTIZAR, CONTRATO EN PUNTO DE VENTA, SUJETO A FACTIBILIDAD TECNICA
MK2 CUBIERTO	CHILE
PM	ALTA
REPUTACION	BUENA, PERO CON RECLAMOS POR MAL SERVICIO Y PROBLEMAS DE DESPACHOS EN RECLAMOS.CL

<b>ABASERVICE</b>	<a href="http://www.abaservicechile.cl">http://www.abaservicechile.cl</a>
CARACTERISTICA RELEVANTE	PINTURA, IMPERMEABILIZACION, HIDROLABADO, TRABAJOS EN ALTURA
TAMAÑO	MEDIANO
FORTALEZA	CREDITO, COTIZACION GRATIZ, TRABAJOS EN ALTURA, PRECIOS COMPETITIVOS, GARANTIA
DEBILIDADES	RECLAMOS POR DAÑOS EN TRABAJOS
MK2 CUBIERTO	SANTIAGO
PM	BAJA
REPUTACION	CON RECLAMOS EN PORTAL RECLAMOS.CL POR DAÑOS A PROPIEDAD DE TERCEROS

<b>MAESTRODEOBRA</b>	<a href="http://www.maestrodeobra.cl">http://www.maestrodeobra.cl</a>
CARACTERISTICA RELEVANTE	PINTURA DE INTERIORES Y EXTERIORES
TAMAÑO	PEQUEÑA
FORTALEZA	PRESUPUESTO GRATIS, GARANTIA

DEBILIDADES	WEB DE CONTACTO DEBIL, POCO INFORMATIVA.
MK2 CUBIERTO	SANTIAGO
PM	BAJA
REPUTACION	

<b>RYS</b>	<a href="http://www.rysltda.cl/pinturas.php">http://www.rysltda.cl/pinturas.php</a>
CARACTERISTICA RELEVANTE	PINTURA/PAPEL MURAL, PISOS FLOTANTES, MUEBLES, REMODELACIONES.
TAMAÑO	PEQUEÑA
FORTALEZA	BUENA UBICACIÓN
DEBILIDADES	WEB POBRE, NO HAY EVIDENCIA DE SUS TRABAJOS, CON RECLAMOS DE SUS TRABAJADORES
MK2 CUBIERTO	SANTIAGO
PM	BAJA
REPUTACION	CON RECLAMOS EN PORTAL DE RECLAMOS.CL POR SUELDOS INPAGOS Y NO REGRESAR ADELANTO PAGADO

<b>OBRAS MENORES FERNEY</b>	<a href="http://www.obrasmenoresferney.cl">http://www.obrasmenoresferney.cl</a>
CARACTERISTICA RELEVANTE	PINTURA, CERAMICOS, GASFITERIA, OBRAS EN GENERAL
TAMAÑO	PEQUEÑA
FORTALEZA	
DEBILIDADES	MICROEMPRESA, NO QUEDA CLARO SUS SERVICIOS, WEB DEBIL
MK2 CUBIERTO	SANTIAGO
PM	BAJA
REPUTACION	

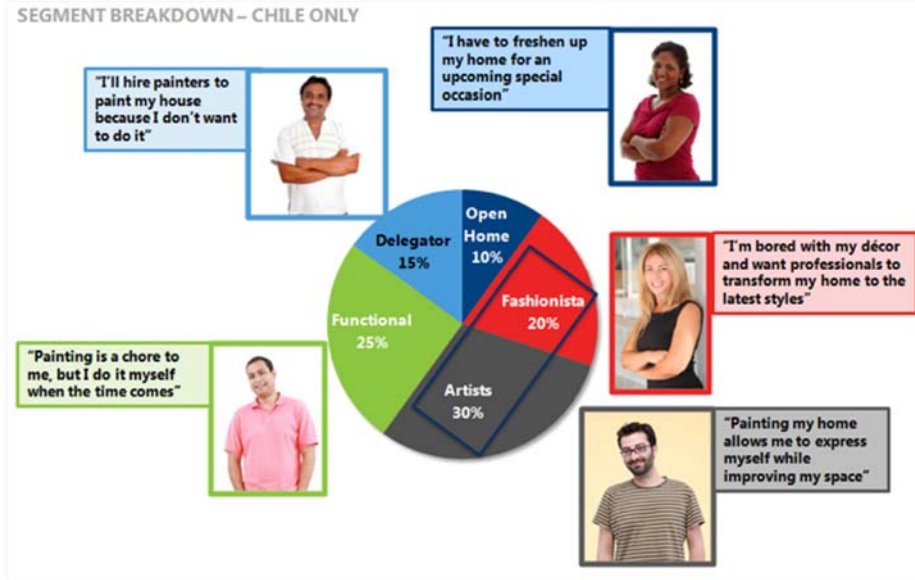
## ANEXO 6. “Clientes y Estimación de hogares”

FACTOR DE SEGMENTACIÓN	CARACTERÍSTICAS DEL CLIENTE																																																																								
Geográfico o demográfico	<ul style="list-style-type: none"> <li>Etapa 1 (2016) Sector oriente 1 : Las Condes, Vitacura, Lo Barnechea, La Reina, Providencia, Chicureo</li> <li>Etapa 2 (2017) Sector Centro Oriente: Peñalolén, Ñuñoa, Macul, Santiago Centro.</li> </ul>																																																																								
Variable segmentación	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Comunas</th> <th>Hogares</th> <th>ABC1</th> <th>C2</th> <th>Mercado Objetivo</th> <th>% Casas</th> <th>Casas</th> <th>% Deptos</th> <th>Deptos</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Vitacura</td> <td>24.188</td> <td>83,31%</td> <td>13,10%</td> <td>23.320</td> <td>42%</td> <td>9.738</td> <td>58%</td> <td>13.582</td> </tr> <tr> <td>Las Condes</td> <td>81.825</td> <td>76,53%</td> <td>22,38%</td> <td>80.933</td> <td>39%</td> <td>31.474</td> <td>61%</td> <td>49.459</td> </tr> <tr> <td>Lo Barnechea</td> <td>17.695</td> <td>51,49%</td> <td>39,30%</td> <td>16.065</td> <td>85%</td> <td>13.621</td> <td>15%</td> <td>2.445</td> </tr> <tr> <td>La Reina</td> <td>25.669</td> <td>55,96%</td> <td>40,35%</td> <td>24.722</td> <td>89%</td> <td>21.889</td> <td>11%</td> <td>2.833</td> </tr> <tr> <td>Providencia</td> <td>50.684</td> <td>65,02%</td> <td>34,04%</td> <td>50.208</td> <td>24%</td> <td>11.924</td> <td>76%</td> <td>38.283</td> </tr> <tr> <td>Chicureo</td> <td>19.433</td> <td>4,96%</td> <td>57,02%</td> <td>12.045</td> <td>14%</td> <td>10.341</td> <td>14%</td> <td>1.703</td> </tr> <tr> <td><b>Etapa 1</b></td> <td><b>219.494</b></td> <td></td> <td></td> <td><b>207.292</b></td> <td><b>48%</b></td> <td><b>98.987</b></td> <td><b>52%</b></td> <td><b>108.305</b></td> </tr> </tbody> </table>	Comunas	Hogares	ABC1	C2	Mercado Objetivo	% Casas	Casas	% Deptos	Deptos	Vitacura	24.188	83,31%	13,10%	23.320	42%	9.738	58%	13.582	Las Condes	81.825	76,53%	22,38%	80.933	39%	31.474	61%	49.459	Lo Barnechea	17.695	51,49%	39,30%	16.065	85%	13.621	15%	2.445	La Reina	25.669	55,96%	40,35%	24.722	89%	21.889	11%	2.833	Providencia	50.684	65,02%	34,04%	50.208	24%	11.924	76%	38.283	Chicureo	19.433	4,96%	57,02%	12.045	14%	10.341	14%	1.703	<b>Etapa 1</b>	<b>219.494</b>			<b>207.292</b>	<b>48%</b>	<b>98.987</b>	<b>52%</b>	<b>108.305</b>
Comunas	Hogares	ABC1	C2	Mercado Objetivo	% Casas	Casas	% Deptos	Deptos																																																																	
Vitacura	24.188	83,31%	13,10%	23.320	42%	9.738	58%	13.582																																																																	
Las Condes	81.825	76,53%	22,38%	80.933	39%	31.474	61%	49.459																																																																	
Lo Barnechea	17.695	51,49%	39,30%	16.065	85%	13.621	15%	2.445																																																																	
La Reina	25.669	55,96%	40,35%	24.722	89%	21.889	11%	2.833																																																																	
Providencia	50.684	65,02%	34,04%	50.208	24%	11.924	76%	38.283																																																																	
Chicureo	19.433	4,96%	57,02%	12.045	14%	10.341	14%	1.703																																																																	
<b>Etapa 1</b>	<b>219.494</b>			<b>207.292</b>	<b>48%</b>	<b>98.987</b>	<b>52%</b>	<b>108.305</b>																																																																	
Psicográfico	<p>Estilo de vida que valora el tiempo libre y en familia, compartir con amigos, colegas y familiares y el tiempo personal.</p> <p>Intereses: actividades al aire libre, hacer deporte, viajar, tener tiempo para proyectos personales.</p> <p>Personalidad: ordenados, planificados, organizados, innovadores, responsables y confiables.</p> <p>Gustos y preferencias: gustos refinados y preferencias por productos y servicios de alta calidad.</p>																																																																								
Comportamiento de uso	<p>Uso personal y familiar. La frecuencia en el requerimiento de los servicios depende del deseo y la sensación de sentir bien, en un lugar cómodo y personalizado. En promedio los colores exteriores de una vivienda se cambian cada 5 años por el desgaste natural del color, en el caso de interiores se cambian cada año y dependen del uso, del estado de animo o cambios en la decoración.</p>																																																																								
Comportamiento de compra	<p>Forma de pago: Transferencia electrónica de fondos, efectivo, cheques, tarjetas de debito o crédito.</p>																																																																								

## ANEXO 7. “Estudio de Liberman Research Worldwide del año 2014. Cálculo promedio en dimensiones de hogares chilenos”

### High Potential Consumer Segments Represent Half The Market

Chile



Consumers

LRW

## ANEXO 8. “Pulverizador ST Max II 495, GRACO”



África | Mapa del sitio | Iniciar sesión

---

Inicio
Productos y soluciones
Dónde comprar
Asistencia
Contáctenos
Acerca de Graco

### ST Max II 495 PC Pro

*Pulverizador sin aire eléctrico*

Gama media de pulverizadores eléctricos Airless para pintores profesionales

[Dónde comprar](#)

[Solicitar información](#)

[Compartir](#) | [G](#) | [f](#) | [t](#)



[Imágenes](#)

Enlaces relacionados

[Sign Up for Updates](#)

**Termine cada trabajo, cada día!**

Un mayor RENDIMIENTO, una TECNOLOGÍA de vanguardia y otras características adicionales se ponen a su servicio de la mano del ST Max™ II PC Pro para ofrecerle fiabilidad en su día a día y la máxima comodidad de uso.

Cuando necesite aumentar la productividad para enfrentarse a trabajos residenciales medianos y a trabajos comerciales ligeros, el pulverizador ST Max™ II PC Pro le proporciona el rendimiento que busca. Este pulverizador está disponible en dos versiones: una versión stand compacta y una versión premium con carro dotada de aspiración directa, una barra de apoyo, un bastidor para enrollar la manguera y una caja de herramientas.

## ANEXO 9. “Ventajas de Pulverizadores sin Aire”

**Principios básicos...**

**Ventajas de las pulverizadoras sin aire**

En la pulverización sin aire, la corriente de líquido a alta presión que se mueve rápidamente proporciona la energía necesaria para contrarrestar la viscosidad del fluido (resistencia al flujo) y la tensión superficial (fuerza que aglutina entre sí la superficie de un líquido) para formar una pulverización fina.

En la descripción de la pulverización desde una pistola, la alta presión fuerza el fluido a través de una pequeña tobera (boquilla de pulverización). El fluido emerge como una corriente continua (hoja) a alta velocidad. Cuando la corriente continua golpea el aire, se vuelve intermitente. Esta interrupción inicialmente rompe el fluido en fragmentos, y luego finalmente en gotas muy pequeñas que forman el patrón de pulverización.

**Ventajas de las pulverizadoras sin aire**

Las pulverizadoras sin aire proporcionan una forma sencilla y económica de aplicar recubrimientos.

Los contratistas profesionales prefieren usar pulverizadoras sin aire por varias razones, siendo las más populares:

- **Velocidad:** pulverizar sin aire es más rápido; por lo tanto, se pueden terminar más trabajos en menos tiempo, usando menos mano de obra. La pulverización sin aire es hasta 4 veces más rápida que pintar con pincel o rodillo.
- **Calidad:** las pulverizadoras sin aire producen un recubrimiento parejo de pintura en todo tipo de superficies, dejando un acabado de alta calidad.
- **Versatilidad:** las pulverizadoras sin aire se pueden usar para un amplio rango de materiales de recubrimiento, incluyendo trabajos en interiores y exteriores, y pueden ser transportadas fácilmente de un lugar de trabajo a otro.

*¿Sabía usted...?  
Si tomó una ducha hoy, usó una pulverizadora sin aire muy sencilla.*

**Principios básicos...**

**Ventajas de las pulverizadoras sin aire**

Una investigación llevada a cabo por los Contratistas de Pintura y Decoración de América (PACE), una asociación de contratistas de pintura y profesionales relacionados de la industria, indica que pulverizar sin aire puede ahorrar a los pintores entre 50 % y 75 % de su tiempo de pintado. La pulverización sin aire es:

- Por lo menos **4 veces más rápida** que las aplicaciones con pincel.
- Por lo menos **2 veces más rápida** que las aplicaciones con rodillo.

Usar una aplicación con pincel o rodillo puede parecer rentable a corto plazo, pero a largo plazo la mano de obra puede costar tanto como el doble!

**Pulverización sin aire para cobertura uniforme**

Es importante considerar cuánto más rápida es la pulverización comparada con otros métodos. Es igualmente importante para sus clientes que la pulverización brinde un acabado uniforme de alta calidad, aún sobre superficies desparejas.

La pulverización sin aire le permite:

- Terminar los trabajos más rápidamente
  - Terminar dentro de periodos breves de buen clima
  - Permanecer en un lugar de trabajo desde el inicio hasta la finalización, ahorrando mano de obra de preparación.
- Completar más trabajos con menos mano de obra (menos dolores de cabeza con la gente)
- Proporcionar una construcción uniforme de la película de manera que los recubrimientos rindan mejor.
- Aplicar un acabado suave de calidad

## ANEXO 10. “CANVAS”

CANVAS "PAINT HOME"				
SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PORPUESTA DE VALOR	RELACION CON CLIENTES	SEGMENTO DE CLIENTE
Sherwin Williams, Proveedores de maquinas de pintado, proveedores de accesorios	Servicio pintado, Pre y Post venta, Pintado estructural, Publicidad, Mantención pagina Web, Capacitación, Planificación de trabajos, Logística del proceso, Control de Calidad, Especificaciones.	"Servicio Profesional y Especializado de pintura estructural que garantiza calidad y entrega confianza para el cumplimiento de entrega en tiempo y en forma"	Web, Redes Sociales, APP, Revista especializada, Ser socio de Sherwin, Boca Oído.	Santiago, Profesional Joven y adulto, ABC1/ABC2, Sector Ote, Valora su Tº y Buena ejecución de proyecto.
	RECURSOS CLAVE		CANALES	
	Personal Calificado, Equipos de aplicación específicos, Camionetas equipadas, Know How, tecnología APP.		Pagina Web, Oficinas, Aplicación de celulares, Servicio a Domicilio, Oficinas.	
ESTRUCTURA DE COSTOS		ESTRUCTURA DE INGRESO		
Artículos de pintado, pinturas, sueldos, publicidad, arriendos, mantención pagina web.		Venta de servicio de aplicación de pintura (Precio servicio * cantidad de Metros cuadrados)		

## ANEXO 11. "Análisis FODA Paint Home"

FODA PAINT HOME	
<p><b>FORTALEZAS</b></p> <p>Tecnología de pintado que permite disminuir tiempos del proyecto. Asociación con Sherwin Williams. Pinturas específicas para diferentes necesidades. Mano de obra calificada. Servicio experto en Pintado de hogares. Servicio con garantía y postventa. Pago con tarjetas.</p>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <p>Empresa nueva en el mercado. Poca factibilidad crediticia. Precio sobre mercado.</p>
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p>Incorporar nuevas comunas al servicio. Incorporar nuevas ciudades al servicio. Expandirse a mercado de pintado industrial. Generar nexos con comunidades de departamentos o casas de exclusividad de servicio. Ampliar el servicio a otro tipo de trabajos ligados a la construcción.</p>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <p>Migración de mano de obra capacitada que imite el servicio. Integración al mercado de competencia ligada al Retail. Inestabilidad económica que impacte sobre servicios de pintado arquitectónico.</p>

## ANEXO 12. "Cadena de Valor Paint Home"

CADENA DE VALOR "PAINT HOME"					
ACTIVIDADES DE SOPORTE (RECURSOS)	<p><b>INFRAESTRUCTURA</b> • Oficinas administrativa, comerciales y bodega. • Furgones de asistencia técnica para traslado de materiales y equipos.</p>				
	<p><b>GESTION DE RECURSOS HUMANOS</b> • Captación y retención de personal calificado. • Programas de capacitación</p>				
	<p><b>DESARROLLO TECNOLÓGICO</b> • Administración de página WEB • Desarrollo de software y aplicación para smartphone.</p>				
	<p><b>COMPRAS</b> • Contratos con proveedores para generar economía de escala.</p>				
ACTIVIDADES PRIMARIAS (CAPACIDADES)	<p><b>LOGÍSTICA INTERNA</b></p> <p>Alianza con proveedor de pinturas "SherwinWilliams", para el abastecimiento de productos y máquina de primera tecnología de pintado.</p>	<p><b>OPERACIONES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis técnico de proyecto</li> <li>• Asesoría en decoración</li> <li>• Coordinación de insumos, gastos, personal y equipos.</li> <li>• Control de calidad</li> <li>• Entrega de servicio</li> </ul>	<p><b>LOGÍSTICA EXTERNA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reunión con el cliente para revisión y entrega del trabajo ejecutado.</li> <li>• Facturación</li> </ul>	<p><b>MARKETING Y VENTA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alianza con agencias de promoción y difusión, Club La Tercera, Caja Los Andes, para ingresar al segmento home.</li> <li>• Promoción de la empresa a través de su página web, publicaciones en murales</li> </ul>	<p><b>SERVICIOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Post Venta, como el servicio es de creación de confianza esta actividad y garantía.</li> </ul>

## ANEXO 13: “Gastos de Sueldos, Ventas y Administración”

GASTOS DE SUELDOS DE MARKETING, VENTAS Y ADMINISTRACIÓN											
Costos	N° Trabajadores	Sueldos	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Año1
Sueldos			7.450.000	7.450.000	7.450.000	7.450.000	8.530.000	7.450.000	7.450.000	8.530.000	61.760.000
Mkt	1	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	16.000.000
Vendedores	2	900.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	14.400.000
Aguinaldo	3	180.000	-	-	-	-	540.000	-	-	540.000	1.080.000
<b>Total Gastos Ventas</b>	<b>4</b>	<b>3.080.000</b>	<b>3.800.000</b>	<b>3.800.000</b>	<b>3.800.000</b>	<b>3.800.000</b>	<b>4.340.000</b>	<b>3.800.000</b>	<b>3.800.000</b>	<b>4.340.000</b>	<b>31.480.000</b>
Adm	1	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	16.000.000
Operaciones	1	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	7.200.000
Analista IT	1	750.000	750.000	750.000	750.000	750.000	750.000	750.000	750.000	750.000	6.000.000
Aguinaldo	3	180.000	-	-	-	-	540.000	-	-	540.000	1.080.000
<b>Total Gastos Administración</b>		<b>6.880.000</b>	<b>3.650.000</b>	<b>3.650.000</b>	<b>3.650.000</b>	<b>3.650.000</b>	<b>4.190.000</b>	<b>3.650.000</b>	<b>3.650.000</b>	<b>4.190.000</b>	<b>30.280.000</b>

Cuentas	Marketing	Vendedores	Adm	Operaciones	Analista IT
N° Trabajadores	1	2	1	1	1
sueldo Base	1.801.042	540.000	1.801.042	701.042	551.042
Gratificación	98.958	98.958	98.958	98.958	98.958
Comisión	0	161.042	0	0	0
Colación	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
Movilización	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
Aguinaldo	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
<b>Total Haber</b>	<b>2.030.000</b>	<b>930.000</b>	<b>2.030.000</b>	<b>930.000</b>	<b>780.000</b>

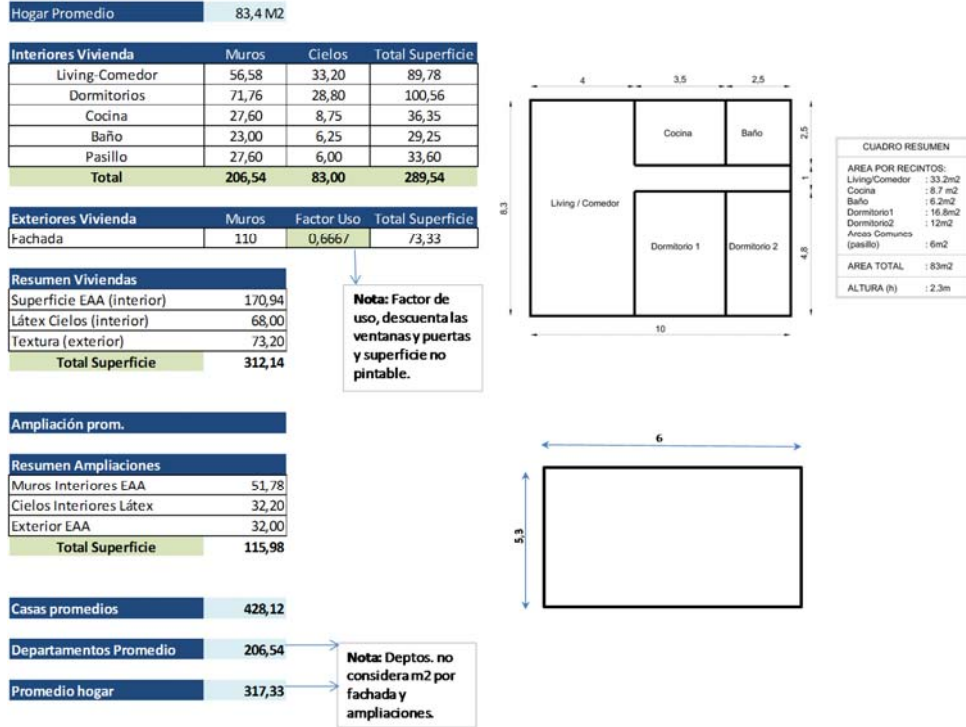
## ANEXO 14. “Tabla de supuestos económicos”.

Variable	AÑO						Consideraciones
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	
<b>Supuestos Macroeconomicos</b>							
PIB	1,9	2,9	3,1	3,3	3,3	3,3	Proyección tomada desde Banco central y Banco Mundial.
Tasa de Desempleo	6,4	5,9	5,6	5,3	5,3	5,3	La tasa de desempleo se proyecta en base al promedio de los últimos 12 meses. Fuente el INE
Inflación	4,7	4,5	4,3	4,1	4,1	4,1	Informe de los últimos 12 meses. Fuente el INE.
Tipo de Cambio USD	740	700	680	650	630	620	Impacta en el alza de Materias primas importadas de la pintura y equipos. Fuente : Banco central
Salario Mínimo	250.000	300.000	350.000	400.000	450.000	500.000	Los salarios mínimos se reajustan en base al ajuste promedio experimentado los últimos años, y afectan la gratificación de 4,75 Sueldos mínimos en los salarios
Valor precio del cobre	2,15	2,2	2,27	2,34	2,41	2,48	Estimacion de acuerdo a Bloomberg
Precio barril de petroleo	49,57	53,14	54,91	55,99	56,91	57,88	Afecta en el precio de las materias primas de las pinturas, principal insumo del negocio. Fuente : <a href="https://www.cmegroup.com/trading/energy/cru-de-oil/light-sweet-crude.html">https://www.cmegroup.com/trading/energy/cru-de-oil/light-sweet-crude.html</a>
Tasa de Impto. 1ra Categoría	22,5%	24%	25,5%	27%	27%	27%	Tasas de impuesto de primera categoría establecidas el SII
TDPM	3,50%	4,00%	3,75%	3,50%	3,50%	3,75%	Tasa de Política Monetaria Banco central Informe Marzo 2016
<b>Supuestos de mercado</b>							
Tasa de crecimiento de la construcción	1%	1%	2%	3%	3,50%	4%	Estimación de crecimiento de acuerdo MACH Camara chilena de la construcción CCHC
Índice de crecimiento de la población	1,16%	1,13%	1,10%	1,07%	1,04%	1,01%	Fuente INE



## ANEXO 15. “Metraje de hogar promedio”



Estimación del promedio de esta casa es de 115,6 m<sup>2</sup> compuesto por una superficie construida de 83,4 m<sup>2</sup> y con una ampliación de 32,2 m<sup>2</sup>. Considerando una superficie de pintado de 428,12 mt<sup>2</sup> para casas y 206,54 mt<sup>2</sup> para departamentos.



Fuente: Departamento de estudio de Sherwin Williams.

## ANEXO 16. Cotizaciones de activos fijos

### ANEXO 16.1 Cotización equipos

Modelo	Codigo	Descripcion	Precio Neto	Descuento	Precio final
	GRA0116X870	<b>Equipo Airless Ultra Max II 795 Std</b> Entrega max. 0.95 Gpm, ( 3.6 Lpm) Presión Max. 3300 PSI (227 Bar) Motor de C.C. 2 HP Alimentación 220 VCA <b>Aplicaciones Típicas</b> Látex Poliuretanos Esmaltes Alquídicos Epóxicos Impermeabilizantes	\$ 3.890.000	15%	3.306.500
	<b>Unidad acondicionada para cumplir los altos estándares de aplicaciones de Intumescentes. (sistemas de protección contra el Fuego)</b>  Sistemas para aplicación de texturas y pastas				
	GRA01248315	<b>Equipo Texspray RTX-1500</b> Entrega Max. 2.0 Gpm (7.5 Lpm) Presión Max de Aire 100 PSI (7.0 Bar) Motor de C.C. 2.0 HP <b>Aplicaciones Típicas</b> Grano 5,10,15 y 20 Pasta muro Losalín	\$ 2.723.000	15%	2.314.550
	Elastoméricos Texturas Acrílicas Pasta Rasante				

### ANEXO 16.2 Cotización furgón

**Peugeot Bipper**

Desde 11.231.100

Selecciona otra versión

1.3 HDI Pack AA E

Compartir 0

ENVIARLO A UN AMIGO

Descarga el catálogo del auto



## ANEXO 16.3 Cotización accesorios



### COTIZACIÓN

N° Cotización

Empresa	
Rut	
Dirección	Avda La Divisa 0689, San Bernanrdo
Email	<a href="mailto:servicioalcliente@sherwin.cl">servicioalcliente@sherwin.cl</a>
Contacto	Tienda La Divisa

Fecha Cotización	01-jul
Fecha Expiración	30 días
Moneda	Pesos Chilenos
Fono	+56 2 2 54 00 000
Fax	

Proyecto u Obra :

Observaciones :

A continuación se detallan los productos solicitados,

ITEM	DESCRIPCIÓN	CANT.	VALOR UNIT.	VALOR TOTAL
1	ESCALERA TIJERA 12 CON EXTENSION	4	\$ 48.000	\$ 192.000
2	ANDAMIO ALUMINIO UN CUERPO	10	\$ 78.000	\$ 780.000
3	ESCALERA TELESCOPICA	4	\$ 55.000	\$ 220.000
4				
5				
6				

Descuentos :

SUB TOTAL	\$ 1.192.000
DESCUENTO	\$ 0
TOTAL NETO	\$ 1.192.000
I.V.A.	\$ 226.480
TOTAL	\$ 1.418.480

**Tienda La Divisa**

## ANEXO 17. “Detalle de depreciación de activos”.

Inversión	Vida útil	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
		Unidades	Depreciación Acumulada	Unidades	Depreciación Acumulada	Unidades	Depreciación Acumulada	Unidades	Depreciación Acumulada	Unidades	Depreciación Acumulada
Furgones peugeot parnet	7	2	557.500	1	955.714	1	1.965.657	1	1.965.657	1	3.138.286
Equipo Airless Ultra Max II 795 Std	3	4	1.091.417	2	1.871.000	2	3.786.087	4	3.762.430	3	5.965.693
Equipo Tekspray RTX-1500	3	2	352.829	1	604.850	1	1.240.561	2	1.585.164	2	2.666.285
Andamios	3	10	132.222	4	226.667	4	318.373	4	186.151	4	186.533
Escaleras telescopicas	3	4	19.444	2	33.333	2	67.400	2	47.956	2	70.333
Escaleras de Tijera	3	4	16.722	2	28.667	2	57.973	2	41.251	2	60.533
Muebles de oficina	7	4	26.667	1	45.714	1	69.600	1	69.600	1	96.571
Notebook	6	4	291.667	1	500.000	1	587.000	1	681.333	1	779.333
			\$ 2.488.468		\$ 4.265.945		\$ 8.092.651		\$ 8.339.542		\$ 12.963.569

## ANEXO 18. "Detalle de costos".

COSTOS DE MANO DE OBRA												
Costos	N° Trabajadores	Sueldos	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Año1	
Mano de Obra				10.300.000	10.300.000	10.300.000	13.360.000	13.360.000	13.360.000	16.420.000	87.400.000	
Supervisor	1	1.300.000		1.300.000								
Pintor Experto	4	800.000		3.200.000								
Pintor Junior	4	550.000		2.200.000								
Ayudante	8	450.000		3.600.000								
Aguinaldo	17	180.000					3.060.000			3.060.000		
<b>Cuentas</b>												
		Supervisor	Pintor Experto	Pintor Junior	Ayudante	Total Costo MO						
N° Trabajadores		2	8	8	24	42						
sueldo Base		780.000	480.000	330.000	225.000	13.440.000						
Gratificación		98.958	98.958	98.958	98.958	4.156.236						
Bono de Producción		321.042	121.042	21.042	26.042	2.403.764						
Colación		50.000	50.000	50.000	50.000	2.100.000						
Movilización		50.000	50.000	50.000	50.000	2.100.000						
Aguinaldo		30.000	30.000	30.000	30.000	1.260.000						
<b>Total Haber</b>		<b>1.330.000</b>	<b>830.000</b>	<b>580.000</b>	<b>480.000</b>	<b>25.460.000</b>						
<b>Total Costo Mano de Obra</b>		<b>2.660.000</b>	<b>6.640.000</b>	<b>4.640.000</b>	<b>11.520.000</b>	<b>25.460.000</b>						
<b>COSTOS DE MATERIALES</b>												
Costos	M2	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Año1		
Total Materias primas		-	-	6.168.535	7.402.242	8.882.690	9.950.069	11.160.007	12.533.925	56.097.467		
Casas		0	0	10	12	14	16	17	19	89		
Materias Primas		-	-	4.924.718	5.909.662	7.091.594	7.800.754	8.580.829	9.438.912	43.746.469		
Pintura	351.766			3.517.656	4.221.187	5.065.424	5.571.967	6.129.164	6.742.080	31.247.478		
Materiales	105.530			1.055.297	1.266.356	1.519.627	1.671.590	1.838.749	2.022.624	9.374.243		
Gastos operacionales	35.177			351.766	422.119	506.542	557.197	612.916	674.208	3.124.748		
Departamentos		0	0	4	5	6	7	8	10	40		
Materias Primas		-	-	1.243.816	1.492.580	1.791.096	2.149.315	2.579.178	3.095.013	12.350.998		
Pintura	222.110			888.440	1.066.128	1.279.354	1.535.225	1.842.270	2.210.724	8.822.142		
Materiales	66.633			266.532	319.839	383.806	460.567	552.681	663.217	2.646.642		
Gastos operacionales	22.211			88.844	106.613	127.935	153.522	184.227	221.072	882.214		
<b>COSTOS DE MATERIALES POR CASA</b>												
		Casas			Departamentos							
Resumen Viviendas	M2	Costo Pintura	Total Casas	M2	Costo Pintura	Total Deptos						
Superficie EAA (interior)	170,94	\$ 644	110.043	170,94	\$ 644	110.043						
Látex Cielos (interior)	68,00	\$ 316	21.505	68,00	\$ 316	21.505						
Textura (exterior)	73,20	\$ 1.771	129.656		\$ 1.771	-						
<b>Total Superficie</b>	<b>312,14</b>		<b>261.203</b>	<b>238,94</b>		<b>131.548</b>						
Resumen Ampliaciones	M2	Costo Pintura	Total Casas	M2	Costo Pintura	Total Deptos						
Muros Interiores EAA	51,78	\$ 1.006	52.083	51,78	\$ 1.006	52.083						
Cielos Interiores Látex	32,20	\$ 395	12.729	32,20	\$ 395	12.729						
Exterior EAA	32,00	\$ 805	25.750	32,00	\$ 805	25.750						
<b>Total Superficie</b>	<b>115,98</b>		<b>90.562</b>	<b>115,98</b>		<b>90.562</b>						
<b>Total m2 vivienda a pintar</b>	<b>428,12</b>		<b>351.766</b>	<b>354,92</b>		<b>222.110</b>						
<b>Materiales 30% costo pintura</b>			<b>105.530</b>			<b>66.633</b>						
<b>Gastos operacionales 10% costo pintura</b>			<b>35.177</b>			<b>22.211</b>						

**ANEXO 19. “Detalle de sueldos de Marketing, Ventas y Administración.**

<b>GASTOS DE SUELDOS DE MARKETING, VENTAS Y ADMINISTRACIÓN</b>											
<b>Costos</b>	<b>N° Trabajadores</b>	<b>Sueldos</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Septiembre</b>	<b>Octubre</b>	<b>Noviembre</b>	<b>Diciembre</b>	<b>Año1</b>
Sueldos			7.450.000	7.450.000	7.450.000	7.450.000	8.530.000	7.450.000	7.450.000	8.530.000	61.760.000
Mkt	1	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	16.000.000
Vendedores	2	900.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	14.400.000
Aguinaldo	3	180.000	-	-	-	-	540.000	-	-	540.000	1.080.000
<b>Total Gastos Ventas</b>	<b>4</b>	<b>3.080.000</b>	<b>3.800.000</b>	<b>3.800.000</b>	<b>3.800.000</b>	<b>3.800.000</b>	<b>4.340.000</b>	<b>3.800.000</b>	<b>3.800.000</b>	<b>4.340.000</b>	<b>31.480.000</b>
Adm	1	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	16.000.000
Operaciones	1	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	7.200.000
Analista IT	1	750.000	750.000	750.000	750.000	750.000	750.000	750.000	750.000	750.000	6.000.000
Aguinaldo	3	180.000	-	-	-	-	540.000	-	-	540.000	1.080.000
<b>Total Gastos Administración</b>		<b>6.880.000</b>	<b>3.650.000</b>	<b>3.650.000</b>	<b>3.650.000</b>	<b>3.650.000</b>	<b>4.190.000</b>	<b>3.650.000</b>	<b>3.650.000</b>	<b>4.190.000</b>	<b>30.280.000</b>

<b>Cuentas</b>	<b>Marketing</b>	<b>Vendedores</b>	<b>Adm</b>	<b>Operaciones</b>	<b>Analista IT</b>
<b>N° Trabajadores</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
sueldo Base	1.801.042	540.000	1.801.042	701.042	551.042
Gratificación	98.958	98.958	98.958	98.958	98.958
Comisión	0	161.042	0	0	0
Colación	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
Movilización	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
Aguinaldo	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
<b>Total Haber</b>	<b>2.030.000</b>	<b>930.000</b>	<b>2.030.000</b>	<b>930.000</b>	<b>780.000</b>

## ANEXO 20. “Escenario Pesimista”.

### ANEXO 20.1 “Estimación de ingresos (Escenario Pesimista)”.

Este escenario pesimista presenta una menor cobertura de proyectos a contar del año 2, afectando los ingresos.

	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021	AÑO 2021
<b>TOTAL HOGARES</b>	219.494	221.689	223.906	226.145	228.406	230.690
MTZ	93.969.771	94.909.469	95.858.564	96.817.149	97.785.321	98.763.174
<b>Mercado</b>						
\$ MANO OBRA	\$ 5.140	\$ 5.300	\$ 5.459	\$ 5.650	\$ 5.881	\$ 5.881
MK2 POTENCIAL	\$ 483.038.658.350	\$ 502.992.985.326	\$ 523.263.602.635	\$ 546.993.607.014	\$ 575.114.548.351	\$ 580.865.693.834
<b>MK2 POTENCIAL ANUAL 20%</b>	<b>\$ 96.607.731.670</b>	<b>\$ 100.598.597.065</b>	<b>\$ 104.652.720.527</b>	<b>\$ 109.398.721.403</b>	<b>\$ 115.022.909.670</b>	<b>\$ 116.173.138.767</b>
<b>Paint Home</b>						
COBERTURA ABC1 C2	207.292	209.365	211.459	213.573	215.709	217.866
COBERTURA DE HOGARES	135	243	340	371	408	449
MTZ/AÑO	47.825	86.085	120.519	131.366	144.503	162.267
<b>MK2 POTENCIAL/AÑO</b>	<b>245.838.335</b>	<b>456.226.783</b>	<b>657.879.021</b>	<b>742.186.217</b>	<b>849.877.437</b>	<b>954.356.273</b>
<b>PARTICIPACIÓN DE MERCADO</b>	<b>0,25%</b>	<b>0,45%</b>	<b>0,63%</b>	<b>0,68%</b>	<b>0,74%</b>	<b>0,82%</b>

### ANEXO 20.2 “Proyecciones de Estados de resultados (Escenario Pesimista)”.

Con este nuevo escenario, se ven afectados los ingresos y resultados, debido a la menor cobertura de proyectos.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	245.838.335	456.226.783	657.879.021	742.186.217	849.877.437
Costo de Venta	145.715.399	264.210.848	413.757.668	437.492.907	547.777.924
<b>Margen Operacional</b>	<b>100.122.936</b>	<b>192.015.935</b>	<b>244.121.352</b>	<b>304.693.310</b>	<b>302.099.513</b>
% Venta	40,73%	42,09%	37,11%	41,05%	35,55%
Arriendo oficinas y bodega	13.964.698	21.596.406	22.244.298	23.022.848	23.966.785
Servicios basicos	4.360.000	7.237.620	10.173.949	15.001.237	20.113.408
Depreciacion	2.488.468	4.265.945	8.092.651	8.339.542	12.963.569
Servicios externos	6.000.000	18.558.000	19.114.740	32.203.756	33.524.110
<b>Gastos de explotacion</b>	<b>26.813.166</b>	<b>51.657.971</b>	<b>59.625.638</b>	<b>78.567.383</b>	<b>90.567.872</b>
% Venta	10,91%	11,32%	9,06%	10,59%	10,66%
Salarios ADM & Ventas	61.760.000	94.955.100	97.195.826	100.597.680	107.983.612
Gastos de constitución	2.500.000				
Gastos MKT	16.130.000	31.198.060	37.284.002	43.763.942	50.763.263
<b>GAV</b>	<b>80.390.000</b>	<b>126.153.160</b>	<b>134.479.828</b>	<b>144.361.622</b>	<b>158.746.875</b>
% Venta	32,7%	27,7%	20,4%	19,5%	18,7%
<b>Total Gastos</b>	<b>107.203.166</b>	<b>177.811.131</b>	<b>194.105.466</b>	<b>222.929.005</b>	<b>249.314.747</b>
	43,61%	38,97%	29,50%	30,04%	29,34%
Ingresos no operacionales					56.675.039
Gastos no operacionales					41.981.511
<b>Margen no Operacional</b>					<b>14.693.529</b>
<b>Resultado antes de impuesto</b>	<b>-7.080.230</b>	14.204.804	50.015.886	81.764.305	67.478.295
% Venta	-2,9%	3,1%	7,6%	11,0%	7,9%
<b>Impuesto a la renta</b>	<b>-1.593.052</b>	3.409.153	12.754.051	22.076.362	18.219.140
<b>Utilidad del ejercicio</b>	<b>-5.487.178</b>	10.795.651	37.261.835	59.687.942	49.259.155

## ANEXO 20.3 “VAN (Escenario Pesimista)”.

Flujos de Caja	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Caja Libre		- 2.998.710	15.061.596	45.354.487	68.027.484	62.222.724
Valor Terminal						
<b>Flujo de Caja + Valor Terminal</b>	<b>-64.000.000</b>	<b>-2.998.710</b>	<b>15.061.596</b>	<b>45.354.487</b>	<b>68.027.484</b>	<b>62.222.724</b>

Valoración Económica	
VAN	45.029.696

- La tasa de descuento se mantiene constante en este escenario

## ANEXO 20.4 “TIR (Escenario Pesimista)”

La TIR del proyecto baja 29 puntos aprox. respecto el escenario real.

Flujos de Caja	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Caja Libre		- 2.998.710	15.061.596	45.354.487	68.027.484	62.222.724
<b>Flujo de Caja + Valor Terminal</b>	<b>- 64.000.000</b>	<b>-2.998.710</b>	<b>15.061.596</b>	<b>45.354.487</b>	<b>68.027.484</b>	<b>62.222.724</b>

Variación en Capital de trabajo	0	- 22.836.502	5.272.513	- 8.507.530	- 4.467.914	- 64.574.754
---------------------------------	---	--------------	-----------	-------------	-------------	--------------

Flujos	- 64.000.000	- 25.835.212	20.334.109	36.846.956	63.559.570	- 2.352.030
--------	--------------	--------------	------------	------------	------------	-------------

<b>TIR</b>	<b>9,6%</b>
------------	-------------

## ANEXO 20.5 “Payback (Escenario Pesimista)”.

A diferencia del escenario real, en este escenario se espera recuperar la inversión en el año 3.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad del ejercicio desp. Impto.		- 5.487.178	10.795.651	37.261.835	59.687.942	34.565.626
Ajustes						
+ Depreciación		2.488.468	4.265.945	8.092.651	8.339.542	12.963.569
+ Ajuste por utilidad venta activo						14.693.529
- Inversión en capital físico	- 64.000.000					
<b>Flujo de Caja Libre</b>	<b>- 64.000.000</b>	<b>- 2.998.710</b>	<b>15.061.596</b>	<b>45.354.487</b>	<b>68.027.484</b>	<b>62.222.724</b>

Payback	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
- 64.000.000	- 64.000.000	- 2.998.710	15.061.596	45.354.487	68.027.484	62.222.724
		<b>-61.001.290</b>	<b>-45.939.693</b>	<b>-585.207</b>	67.442.277	129.665.002

Periodo de Payback = 3,0 Años



## ANEXO 20.6 “ROI (Escenario Pesimista)”.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos de Explotación</b>	<b>245.838.335</b>	<b>456.226.783</b>	<b>657.879.021</b>	<b>742.186.217</b>	<b>849.877.437</b>
Ventas	245.838.335	456.226.783	657.879.021	742.186.217	849.877.437
<b>Costos de Explotación</b>	<b>145.715.399</b>	<b>264.210.848</b>	<b>413.757.668</b>	<b>437.492.907</b>	<b>547.777.924</b>
Costos Venta	145.715.399	264.210.848	413.757.668	437.492.907	547.777.924
<b>Margen de Explotación</b>	<b>100.122.936</b>	<b>192.015.935</b>	<b>244.121.352</b>	<b>304.693.310</b>	<b>302.099.513</b>
Margen/Ingresos	40,73%	42,09%	37,11%	41,05%	35,55%
<b>Gastos Administración y Ventas</b>	<b>107.203.166</b>	<b>177.811.131</b>	<b>194.105.466</b>	<b>222.929.005</b>	<b>249.314.747</b>
GAV/Ingresos	44%	39%	30%	30%	29%
Gastos de Ventas y Marketing	53.610.000	97.883.140	105.969.634	127.273.571	140.958.214
Gastos de Administración	53.593.166	79.927.991	88.135.832	95.655.434	108.356.533
<b>Resultado Operacional</b>	<b>- 7.080.230</b>	<b>14.204.804</b>	<b>50.015.886</b>	<b>81.764.305</b>	<b>52.784.766</b>
Margen operacional	-2,88%	3,11%	7,60%	11,02%	6,21%
Ingresos no operacionales					56.675.039
Gastos no operacionales					41.981.511
<b>Margen no Operacional</b>					<b>14.693.529</b>
<b>Utilidad del ejercicio antes Impto.</b>	<b>- 7.080.230</b>	<b>14.204.804</b>	<b>50.015.886</b>	<b>81.764.305</b>	<b>67.478.295</b>
Impuesto a la Renta	- 1.593.052	3.409.153	12.754.051	22.076.362	18.219.140
<b>Utilidad del ejercicio desp. Impto.</b>	<b>- 5.487.178</b>	<b>10.795.651</b>	<b>37.261.835</b>	<b>59.687.942</b>	<b>49.259.155</b>
Inversión	64.000.000	64.000.000	64.000.000	64.000.000	64.000.000
<b>ROI</b>	<b>-11%</b>	<b>22%</b>	<b>78%</b>	<b>128%</b>	<b>105%</b>

## ANEXO 20.7 “Punto de equilibrio (Escenario Pesimista)”.

Detalles	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos Fijos	87.400.000	154.473.257	260.274.055	269.383.647	361.785.736
Costos Variables	58.315.399	109.737.590	153.483.613	168.109.261	185.992.188
Precio de Venta	1.821.025	1.877.476	1.933.801	2.001.484	2.083.545
<b>Unidades totales de equilibrio</b>	<b>80</b>	<b>141</b>	<b>214</b>	<b>219</b>	<b>263</b>

## ANEXO 21. “Escenario Optimista”.

### ANEXO 21.1 “Estimación de ingresos (Escenario Optimista)”.

El escenario optimista presenta una mayor cobertura de proyectos optimizando al máximo los recursos, aumentado la demanda en 5.3% el primer año y un 8.9% el tercer año, aumentado en 2 cuadrillas los costos de mano de obra.

	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021
<b>TOTAL HOGARES</b>	219.494	221.689	223.906	226.145	228.406
MTZ	93.969.771	94.909.469	95.858.564	96.817.149	97.785.321
Mercado \$ MANO OBRA	\$ 5.140	\$ 5.300	\$ 5.459	\$ 5.650	\$ 5.881
MK2 POTENCIAL	\$ 483.038.658.350	\$ 502.992.985.326	\$ 523.263.602.635	\$ 546.993.607.014	\$ 575.114.548.351
MK2 POTENCIAL ANUAL 20%	\$ 96.607.731.670	\$ 100.598.597.065	\$ 104.652.720.527	\$ 109.398.721.403	\$ 115.022.909.670
<b>COBERTURA ABC1 C2</b>	207.292	209.365	211.459	213.573	215.709
COBERTURA DE HOGARES	135	270	405	454	499
MTZ/AÑO	47.825	95.650	143.475	160.692	176.762
MK2 POTENCIAL/AÑO	245.838.335	506.918.647	783.189.310	907.873.048	1.039.605.428
<b>PARTICIPACIÓN DE MERCADO</b>	0,25%	0,50%	0,75%	0,83%	0,90%

## Anexo 21.2 “Proyecciones de Estados de resultados (Escenario Optimista)”

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	245.838.335	506.918.647	783.189.310	907.873.048	1.039.605.428
Costo de Venta	145.715.399	276.403.913	442.992.642	475.021.886	589.299.116
<b>Margen Operacional</b>	<b>100.122.936</b>	<b>230.514.734</b>	<b>340.196.668</b>	<b>432.851.162</b>	<b>450.306.312</b>
% Venta	40,73%	45,47%	43,44%	47,68%	43,32%
Arriendo oficinas y bodega	13.964.698	21.596.406	22.244.298	23.022.848	23.966.785
Servicios basicos	4.360.000	7.237.620	10.173.949	15.001.237	20.113.408
Depreciacion	2.488.468	4.265.945	8.092.651	8.339.542	12.963.569
Servicios externos	6.000.000	18.558.000	19.114.740	32.203.756	33.524.110
<b>Gastos de explotacion</b>	<b>26.813.166</b>	<b>51.657.971</b>	<b>59.625.638</b>	<b>78.567.383</b>	<b>90.567.872</b>
% Venta	10,91%	10,19%	7,61%	8,65%	8,71%
Salarios ADM & Ventas	61.760.000	94.955.100	97.195.826	100.597.680	107.983.612
Gastos de constitución	2.500.000				
Gastos MKT	16.130.000	31.198.060	37.284.002	43.763.942	50.763.263
GAV	<b>80.390.000</b>	<b>126.153.160</b>	<b>134.479.828</b>	<b>144.361.622</b>	<b>158.746.875</b>
% Venta	32,7%	24,9%	17,2%	15,9%	15,3%
<b>Total Gastos</b>	<b>107.203.166</b>	<b>177.811.131</b>	<b>194.105.466</b>	<b>222.929.005</b>	<b>249.314.747</b>
	43,61%	35,08%	24,78%	24,56%	23,98%
Ingresos no operacionales					56.675.039
Gastos no operacionales					41.981.511
<b>Margen no Operacional</b>					<b>14.693.529</b>
<b>Resultado antes de impuesto</b>	<b>-7.080.230</b>	<b>52.703.603</b>	<b>146.091.202</b>	<b>209.922.157</b>	<b>215.685.094</b>
% Venta	-2,9%	10,4%	18,7%	23,1%	20,7%
<b>Impuesto a la renta</b>	<b>-1.593.052</b>	<b>12.648.865</b>	<b>37.253.257</b>	<b>56.678.982</b>	<b>58.234.975</b>
<b>Utilidad del ejercicio</b>	<b>-5.487.178</b>	<b>40.054.738</b>	<b>108.837.946</b>	<b>153.243.175</b>	<b>157.450.118</b>

## ANEXO 21.3 “VAN (Escenario Optimista)”.

Flujos de Caja	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Caja Libre		- 2.998.710	44.320.684	116.930.597	161.582.717	170.413.687
Valor Terminal						
<b>Flujo de Caja + Valor Terminal</b>	<b>-64.000.000</b>	<b>-2.998.710</b>	<b>44.320.684</b>	<b>116.930.597</b>	<b>161.582.717</b>	<b>170.413.687</b>

Valoración Económica	
VAN	210.059.171

- La tasa de descuento se mantiene constante en este escenario

## ANEXO 21.4 “TIR (Escenario Optimista)”.

Flujos de Caja	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Caja Libre		- 2.998.710	44.320.684	116.930.597	161.582.717	170.413.687
<b>Flujo de Caja + Valor Terminal</b>	<b>- 64.000.000</b>	<b>-2.998.710</b>	<b>44.320.684</b>	<b>116.930.597</b>	<b>161.582.717</b>	<b>170.413.687</b>

Variación en Capital de trabajo						
	0	- 22.836.502	3.450.549	- 11.324.903	- 6.177.873	- 65.744.738

Flujos	- 64.000.000	- 25.835.212	47.771.232	105.605.693	155.404.844	104.668.950
--------	--------------	--------------	------------	-------------	-------------	-------------

**TIR 58.7%**

### ANEXO 21.5 “Payback (Escenario Optimista)”.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Utilidad del ejercicio desp. Impto.</b>		- 5.487.178	40.054.738	108.837.946	153.243.175	142.756.590
<b>Ajustes</b>						
+ Depreciación		2.488.468	4.265.945	8.092.651	8.339.542	12.963.569
+ Ajuste por utilidad venta activo						14.693.529
- Inversión en capital físico	- 64.000.000					
<b>Flujo de Caja Libre</b>	<b>- 64.000.000</b>	<b>- 2.998.710</b>	<b>44.320.684</b>	<b>116.930.597</b>	<b>161.582.717</b>	<b>170.413.687</b>

Payback	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	- 64.000.000	- 2.998.710	44.320.684	116.930.597	161.582.717	170.413.687
	- 64.000.000	-61.001.290	-16.680.606	100.249.991	261.832.707	432.246.395

Periodo de Payback = 1,9 Años

### ANEXO 21.6 “ROI (Escenario Optimista)”.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos de Explotación</b>	<b>245.838.335</b>	<b>506.918.647</b>	<b>783.189.310</b>	<b>907.873.048</b>	<b>1.039.605.428</b>
Ventas	245.838.335	506.918.647	783.189.310	907.873.048	1.039.605.428
<b>Costos de Explotación</b>	<b>145.715.399</b>	<b>276.403.913</b>	<b>442.992.642</b>	<b>475.021.886</b>	<b>589.299.116</b>
Costos Venta	145.715.399	276.403.913	442.992.642	475.021.886	589.299.116
<b>Margen de Explotación</b>	<b>100.122.936</b>	<b>230.514.734</b>	<b>340.196.668</b>	<b>432.851.162</b>	<b>450.306.312</b>
Margen/Ingresos	40,73%	45,47%	43,44%	47,68%	43,32%
<b>Gastos Administración y Ventas</b>	<b>107.203.166</b>	<b>177.811.131</b>	<b>194.105.466</b>	<b>222.929.005</b>	<b>249.314.747</b>
GAV/Ingresos	44%	35%	25%	25%	24%
Gastos de Ventas y Marketing	53.610.000	97.883.140	105.969.634	127.273.571	140.958.214
Gastos de Administración	53.593.166	79.927.991	88.135.832	95.655.434	108.356.533
<b>Resultado Operacional</b>	<b>- 7.080.230</b>	<b>52.703.603</b>	<b>146.091.202</b>	<b>209.922.157</b>	<b>200.991.565</b>
Margen operacional	-2,88%	10,40%	18,65%	23,12%	19,33%
Ingresos no operacionales					56.675.039
Gastos no operacionales					41.981.511
<b>Margen no Operacional</b>					<b>14.693.529</b>
<b>Utilidad del ejercicio antes Impto.</b>	<b>- 7.080.230</b>	<b>52.703.603</b>	<b>146.091.202</b>	<b>209.922.157</b>	<b>215.685.094</b>
Impuesto a la Renta	- 1.593.052	12.648.865	37.253.257	56.678.982	58.234.975
<b>Utilidad del ejercicio desp. Impto.</b>	<b>- 5.487.178</b>	<b>40.054.738</b>	<b>108.837.946</b>	<b>153.243.175</b>	<b>157.450.118</b>
Inversión	64.000.000	64.000.000	64.000.000	64.000.000	64.000.000
<b>ROI</b>	<b>-11%</b>	<b>82%</b>	<b>228%</b>	<b>328%</b>	<b>337%</b>

## ANEXO 21.7 “Punto de equilibrio (Escenario Optimista)”.

<b>Detalles</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Costos Fijos	87.400.000	154.473.257	260.274.055	269.383.647	361.785.736
Costos Variables	58.315.399	121.930.656	182.718.587	205.638.239	227.513.379
Precio de Venta	1.821.025	1.877.476	1.933.801	2.001.484	2.083.545
<b>Unidades totales de equilibrio</b>	<b>80</b>	<b>147</b>	<b>229</b>	<b>237</b>	<b>283</b>