



UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA NUEVA MARCA DE ELECTRODOMÉSTICOS

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

SEBASTIÁN IGNACIO SERGIO LEVANCINI ZAPATA

PROFESOR GUÍA:
RAÚL URIBE DARRIGRANDI

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
GERARDO DÍAZ RODENAS
CLAUDIO SUÁREZ VICENCIO

SANTIAGO DE CHILE
2022

RESUMEN DE LA MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE: INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL
POR: SEBASTIÁN IGNACIO SERGIO LEVANCINI ZAPATA
FECHA: 2022
PROFESOR GUÍA: RAÚL URIBE DARRIGRANDI

PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA NUEVA MARCA DE ELECTRODOMÉSTICOS

El presente trabajo muestra el plan de negocios de una nueva marca de electrodomésticos denominada "Levancini" cuyo objetivo es determinar la viabilidad de crear una nueva marca de electrodomésticos definida como Levancini y definir el plan de implementación necesario. El alcance del proyecto es todo el territorio nacional.

En primera instancia se realiza un análisis macro de Chile para ver las condiciones actuales en las que se encuentra el país para luego realizar un análisis más detallado tanto del mercado inmobiliario como el de línea blanca, en donde se determina que hay una competitividad media en cuanto a los distintos participantes del mercado business to business y se define el tamaño de mercado objetivo como 14.822 departamentos anuales.

En segunda instancia se procede a describir la empresa definiendo el modelo de negocios y presentando un Lean Canvas, finalizando este punto con la estrategia de crecimiento tipo joint-venture.

En tercera instancia se presenta un análisis interno de la empresa presentando los planes funcionales para la implementación del proyecto. El plan de marketing tiene distintos objetivos, los cuales en primer lugar son penetrar en el mercado y luego fidelizar a los clientes. Se realiza una estrategia de segmentación y precios para lograr dicha finalidad.

Continuando con el plan operacional definiendo los productos, procesos, producción y manejo de inventario (aprovisionamiento) y el plan de recursos humanos.

Finalmente, se realiza una evaluación económica del proyecto, en donde se determina que el monto de inversión del proyecto es de 204.341.811 CLP entregando un VAN de 129.922.298 CLP y una TIR del 37% con una alta sensibilidad tanto a la variación del precio como de la cantidad de unidades vendidas.

Se concluye que el proyecto tiene buenas proyecciones ofreciendo una opción muy rentable a los inversionistas, recuperando su capital invertido entre el tercer y cuarto año. Lamentablemente dada su alta sensibilidad a la variación de demanda, precio y la incertidumbre actual se determina que no es el mejor periodo para lanzar el proyecto.

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN, ANTECEDENTES, OBJETIVOS Y METODOLOGÍA	1
2. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	3
3. ANÁLISIS SECTOR INDUSTRIAL	5
3.1 ANÁLISIS PESTEL	5
3.2 ANÁLISIS PORTER	5
3.2.1 Análisis de la industria (Ver Anexo D - Análisis Porter)	5
3.2.2. Factores Críticos para ingresar al Mercado	6
3.2.3 Tamaño de Mercado (Ver Anexo B.1.1 - Análisis Datos Recopilados)	7
4. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR	9
4.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	9
4.2 MODELO DE NEGOCIOS	10
4.2.1 Socios Claves:	11
4.2.2. Actividades Claves	11
4.2.3. Recursos Clave	12
4.2.4. Propuesta de Valor	12
4.2.5 Relación con Clientes:	12
4.2.6 Canales	12
4.2.7 Segmento de Clientes	13
4.2.7 Estructura de costos	13
4.2.8 Fuentes de Ingresos	14
4.3 ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO	14
4.3.1 Visión Integral	14
4.3.2 Estrategia de escalamiento	15
5. PLAN DE MARKETING	16
5.1 OBJETIVOS DE MARKETING	16
5.2 ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN	17
5.3 ESTRATEGIA DE PRECIO	17
6. PLAN OPERACIONAL	19
6.1 PRODUCTOS	19
6.2 PROCESOS	20
6.2.1. Proceso de Compra e Importaciones:	20
6.2.2. Proceso de Venta:	20
6.2.3. Proceso Servicio Técnico e Instalación:	21
6.2.4. Proceso estratégico: Marketing	21
6.3 PRODUCCIÓN	21
6.4 MANEJO DE INVENTARIO (APROVISIONAMIENTO)	22
7. PLAN DE RECURSOS HUMANOS	23
7.1 ORGANIGRAMA EMPRESA	24

8. EVALUACIÓN ECONÓMICA	26
8.1 INVERSIÓN FIJA INICIAL	26
8.2 COSTOS FIJOS MENSUALES:	28
8.3 COSTOS VARIABLES	29
8.4 FLUJO DE CAJA :	30
8.5 ANÁLISIS DE LA RENTABILIDAD - Caso Normal	30
8.6 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD:	31
8.6.1. Variación de la Cantidad de ventas:	31
8.6.2. Variación del Precio:	32
8.6 POSIBLES ESCENARIOS:	34
9. CONCLUSIONES	36
10. BIBLIOGRAFÍA	38
ANEXOS	39
Anexo A - Entrevistas	39
Anexo B - Encuesta	43
Anexo B.1 - Encuesta Inmobiliarias/Constructoras	44
Anexo B.1.1 Análisis Datos recopilados - Inmobiliarias	48
Anexo B.2 - Encuesta clientes inmobiliarias/constructoras (personas)	50
Anexo B.2.1 - Análisis Datos recopilados - Personas	55
Anexo C - Análisis Pestel	55
Anexo C.1 - Sistema Político	55
Anexo C.2 - Sistema Económico	56
Anexo C.3 - Sistema Social	57
Anexo C.4 - Aspecto Tecnológicos	57
Anexo C.5 - Sistema Ecológico	57
Anexo C.6 - Sistema Legal	58
Anexo D - Análisis de Porter	59
Anexo D.1 - Rivalidad de los competidores actuales	59
Anexo D.2 - Amenaza de los nuevos competidores	61
Anexo D.3 - Poder de negociación de los proveedores	62
Anexo D.4 - Poder de negociación de los Clientes	62
Anexo D.5 - Amenaza de productos sustitutos	63
Anexo E - Flujo de Caja Mensual	64

1. INTRODUCCIÓN, ANTECEDENTES, OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

El mercado inmobiliario se ha destacado por cada vez ir enfocándose más en entregar productos más completos a sus clientes con un foco en la innovación y optimización de espacios. En donde suelen priorizar la cocina, tratando de entregarla lo más completa posible, ya que de esta manera se incorpora dentro de su diseño los electrodomésticos, otorgando mayor espacio a esta.

Junto a esto, el mercado ha estado en constante crecimiento en los últimos años, en donde en promedio ha sostenido un crecimiento de un 9.8% anualmente, entre los periodos 2009-2019 en departamentos. En donde el 80% de estos son departamentos de 1,2 o 3 dormitorios.

Por otro lado, el mercado de línea blanca históricamente ha tenido un foco en el mercado business to consumer, ya que el mercado business to business no ha presentado un volumen significativo para las grandes marcas. Dentro de este mercado no cubierto han surgido algunas marcas en los últimos años que han intentado abordar dicha demanda, tales como FDV (Kitchen Center) o Groner.

Acompañado a esto, la tendencia del mercado de línea blanca ha tenido un incremento en demanda en donde en el periodo 2009-2014 sostuvo un incremento de un 9% anual. Y sobre todo en los últimos años ha tenido un incremento aún mayor, dado los efectos post pandemia, en donde solamente el 2020 tuvo un incremento del 25%.

Al mismo tiempo, se tiene que en el mercado actual en Chile presenta una baja oferta en electrodomésticos de línea blanca de tamaño pequeño en comparación con los de gran tamaño, pero su demanda sigue creciendo.

Según los antecedentes antes mencionados, se encuentra la oportunidad de ingresar en este mercado, pero queda la pregunta ¿Es viable/posible ingresar a este mercado con una empresa de electrodomésticos con foco completo business to business? ¿Y será rentable?

Es por esto que esta tesis tiene como objetivo determinar la viabilidad de crear una nueva marca de electrodomésticos definida como Levancini y definir el plan de implementación necesario. Para lograr esto, se tienen han definido los siguientes objetivos específicos:

- 1) Realizar un análisis de mercado con la finalidad de entender tanto el mercado inmobiliario como el línea blanca cuantificando y midiendo el mercado objetivo.
- 2) Generar una propuesta innovadora y definir el modelo de negocio por medio de una descripción del funcionamiento y un modelo de lienzo lean.
- 3) Definir y determinar los planes funcionales necesarios para la implementación del proyecto. Los cuales se definen como: Plan de Marketing, Plan Operacional y Plan de Recursos Humanos.
- 4) Finalmente, se realizará una evaluación económica del proyecto determinando el VAN y TIR de este.

Para abordar estos objetivos, se plantea la estructura clásica de un Plan de Negocios:

- 1) Análisis Macro: El cual será abordado mediante un análisis PESTEL
- 2) Análisis del mercado: El cual será abordado mediante un análisis de PORTER.
- 3) Descripción de la empresa: Se definirá mediante el modelo de negocios y se representará gráficamente mediante el Lienzo Lean Canvas
- 4) Estrategia de Crecimiento: Se abordará con una estrategia del tipo joint-venture.
- 5) Análisis de empresa y estructura ideal para llevarlo a adelante: Se aborda mediante la definición de los Planes funcionales
- 6) Plan Económico: Se aborda mediante una evaluación económica y un análisis de posibles casos.

2. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

En la actualidad el mercado inmobiliario ha sostenido un fuerte crecimiento en los últimos años, principalmente en la construcción de departamentos, en donde en promedio crece un 9.8 % anualmente.

Junto a esto, se tiene que los departamentos promedios han ido reduciendo su tamaño promedio en el tiempo. En el periodo 2009 - 2019 años el tamaño promedio de los departamentos en el Gran Santiago se ha reducido en 19,1%.

Es por esto, que las inmobiliarias se han visto obligadas a diseñar pensando en la optimización de espacios como foco principal e integrar una variedad de electrodomésticos para dar mayor espacio en sus diseños de la cocina especialmente, tratando de diferenciarse de la competencia principalmente en estos dos puntos antes mencionados, los cuales se pueden resumir como optimización de espacios e innovación.

Según las encuestas realizadas a inmobiliarias y constructoras (Anexos: Encuesta inmobiliaria), el 80 % de las inmobiliarias y constructoras encuestadas construyen principalmente departamentos de 3 dormitorios o menos. Dentro de estos se define como electrodoméstico esencial el microondas, refrigerador, el horno, la campana y la encimera. Dentro de estos, el 100% de los encuestados declara preferir el Horno, Campana y Encimera empotrados; y el 50% y 56% declara preferir el Microondas y Refrigerador empotrados respectivamente.

Por otro lado, de la encuesta realizada a usuarios (Ver anexos: Encuesta a consumidores (Personas)) más del 60% de los usuarios declara que le gustaría tener el microondas, horno, lavavajillas y encimera empotrada. Acompañado a esto, se tiene que del total de los encuestados más del 50% declara que al momento de la compra de un nuevo inmueble le gustaría tener por lo menos integrados dentro de la cocina un Horno, Microondas, Campana, Lavavajillas, Encimera y Refrigerador. Siendo este último el con la menor preferencia alcanzando alrededor del 50% de los votos, en donde el resto tiene en promedio alrededor del 75% de los votos.

Además, de esta misma encuesta se tiene que los consumidores tienen una disponibilidad a pagar de 164.000 CLP o más por la integración de estos electrodomésticos dentro de su cocina. (Ver Anexo: Encuesta a consumidores (Personas))

Por otra parte, y en términos de ventaja comparativa, la venta de un departamento con cocina totalmente equipada es una situación beneficiosa tanto para la inmobiliaria como para el comprador, debido a que, muchas veces, integrar esos costos de equipamiento en el precio final de compra de un bien raíz resulta un costo

relativamente marginal dentro del costo total. Sin embargo, para las grandes marcas de Línea Blanca en Chile, las constructoras en sí mismas aún no representan un porcentaje significativo de las ventas de línea blanca, como si lo hacen los usuarios finales a través del canal retail.¹

Es por todo lo antes mencionado, que los participantes existentes en el mercado no han tenido un foco especial a este mercado business to bussiness, identificando así una necesidad y una oportunidad para el proyecto.

¹ Fuente: Andrés Musalem, analista de investigación en Euromonitor International.

3. ANÁLISIS SECTOR INDUSTRIAL

En el marco de analizar la industria a la que pertenece Levancini, se puede indicar que los productos que se presentarán corresponden a la industria de electrodomésticos de Línea Blanca (foco B2B).

3.1 ANÁLISIS PESTEL

A modo de conclusion (Ver Anexo C - Análisis Pestel) se puede señalar que Chile posee una de las economías latinoamericanas de más rápido crecimiento en las últimas décadas, lo que le ha permitido al país reducir de manera importante la pobreza.

Se puede apreciar que durante el periodo previo a la pandemia el primer año de esta la economía se desaceleró dado al valor bajo del cobre que estaba recuperándose poco a poco, pero como consecuencia de la pandemia se elevó el valor de este generando un crecimiento estable y elevado.

Chile está posicionado en el primer lugar de Sudamérica y segundo de toda Latinoamérica en el año 2021, según la medición del PIB per cápita del Fondo Monetario Internacional.

Dada a las alzas de la tasa de interés se espera un decaimiento del mercado inmobiliario para el año 2022 y 2023. Según el reporte de marzo del Banco Central se estima que el las inversiones en el mercado inmobiliario bajará en un 15% en el 2022 y un 28% en el 2023.

Debido a lo antes mencionado, el entorno que Chile le ofrece a los emprendedores dentro de la industria no es el óptimo pero sigue siendo adecuado.

3.2 ANÁLISIS PORTER

3.2.1 Análisis de la industria (Ver Anexo D - Análisis Porter)



Se considera que los factores relevantes por cada fuerza de Porter analizada previamente (Ver Anexo D - Análisis de Porter), arroja que existe un atractivo medio para el ingreso al mercado. Si bien existen barreras medias de ingreso (requerimiento de capital), consta de una rivalidad media-baja entre los competidores, junto a esto hay una amenaza media del ingreso de un nuevo competidor. Dada a la alta demanda dentro de este rubro y poca competencia general, se estima que existe un atractivo medio para el ingreso al mercado.

Junto a lo antes mencionado, cabe señalar que los incumbentes, proveen de productos sustitutos o similares es baja, dado que los productos abordados son insumos considerados básicos dentro del mercado.

Como contraparte de lo antes mencionado, se tiene que dentro de este mercado los clientes tienen un alto poder de negociación y los proveedores un poder medio de negociación.

Es por esto que se determina que el mercado es adecuado para su ingreso ya que la competitividad es relativamente baja pero se tiene que para lograr competir de manera adecuada se debe realizar una inversión significativa para competir con los precios de mercado.

3.2.2. Factores Críticos para ingresar al Mercado

Los factores críticos a considerar para el ingreso al mercado y mantener una posición favorables, son:

- Alto nivel de inversión, ya que los proveedores solo venden al por mayor. Por lo tanto es necesario producir cantidades considerables para lograr entrar en el mercado.
- Buscar productos eficientes en cuanto a consumo, ya que la tendencia general del mercado inmobiliario es la tendencia a la sustentabilidad y buscar ser “más verdes”.
- Buscar principalmente productos empotrados, ya que tanto por los consumidores finales como por las inmobiliarias son los preferidos según las investigaciones realizadas (Ver Anexo B - Encuestas)
- Buscar excelencia en cuanto al servicio técnico y postventa, ya que como prioridad de la empresa se debe fidelizar a todos los clientes de la mejor manera posible. En donde según las investigaciones realizadas es lo que prefieren principalmente los clientes.
- Atención personalizada a clientes
- Fidelización de clientes

3.2.3 Tamaño de Mercado (Ver Anexo B.1.1 - Análisis Datos Recopilados)

Según la base de datos del observatorio urbano del ministerio de hacienda y urbanismo, el promedio de certificados de edificación de departamentos anual del periodo 2018-2021 es de 88.841 unidades.

Dentro del total de departamentos, se tiene que el 80% de estos corresponden a departamentos de 3 o menos dormitorios.

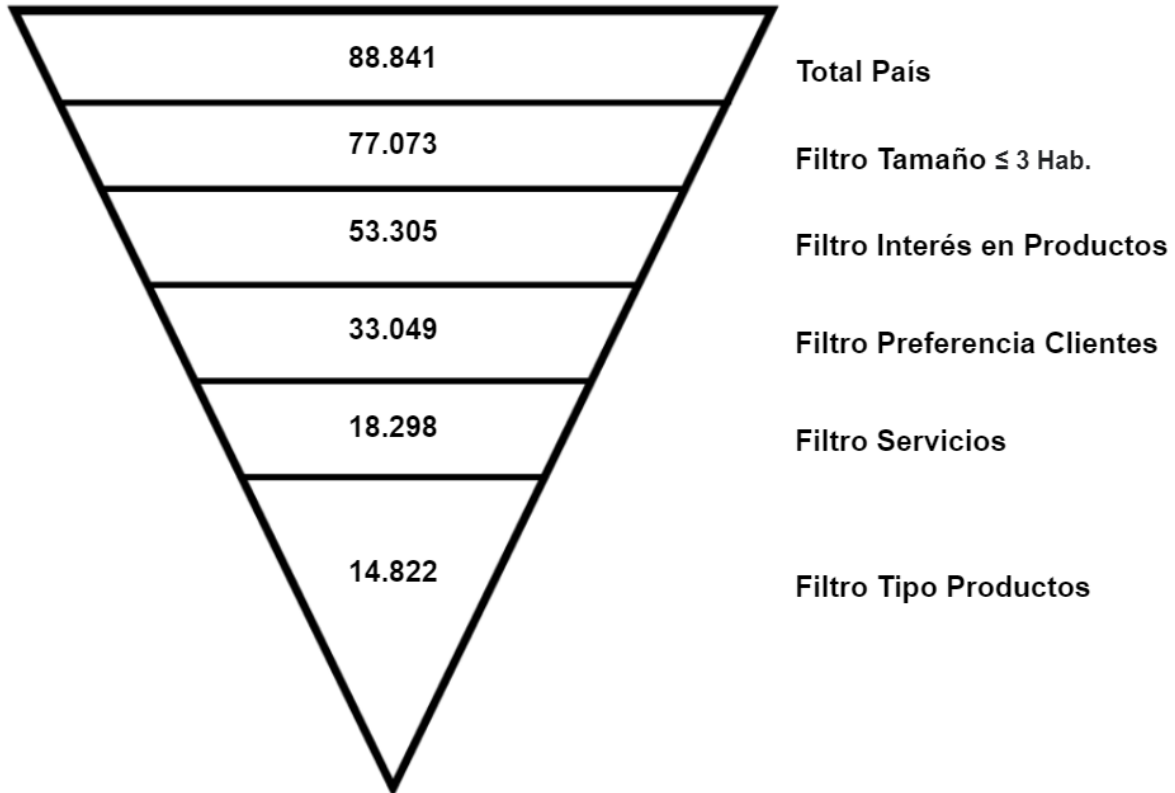
Según la encuesta realizada se tiene que el 75% del total de estos, tienen interés en los productos. Se determina como interés a los que les interesa innovar en cuanto a equipamiento y/o optimizar el espacio.

Luego de esto se procede a definir el filtro de preferencia clientes, el cual consiste en el total de estos que prefieren el servicio técnico de sus proveedores, el cual es el 62% de los encuestados.

A continuación se procede a definir el Filtro de Servicios, el cual consiste en el cual a partir de los datos recopilados se define el nivel de importancia de la atención al cliente (65.6%) y el nivel de importancia que estos le dan al servicio técnico (84.4%).

Finalmente se utiliza el último filtro para determinar el tamaño de mercado, el cual se define como Filtro de tipo de productos. Este consiste en el promedio ponderado de los productos definidos como esenciales y los empotrados.

A modo resumen, se tiene:



Tamaño de Mercado = 14.822 departamentos

Ahora bien se define como cliente a un proyecto inmobiliario en donde se asume que como media tienen 100 departamentos por edificio. Por lo tanto, el tamaño de mercado se cuantifica en 148 clientes (proyecto inmobiliario) anuales.

4. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR

4.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Levancini es una empresa comercializadora la cual vende productos del tipo electrodomésticos de línea blanca con un foco business to business.

A través de estos productos busca llegar a las distintas inmobiliarias y constructoras para facilitarles el acceso a electrodomésticos para sus proyectos, ofreciendo una gama de productos pensados en la optimización de espacios en la cocina y con la finalidad de agregar valor y disminuir costos para sus proyectos inmobiliarios. Disponiendo de una variedad de productos especialmente enfocados en la integración dentro del diseño de sus cocinas.

Cabe recalcar que la empresa busca dar un excelente servicio con trato personalizado a sus clientes, tratando de otorgar la mejor experiencia de compra, tanto previo como posterior a la venta.

Levancini está a cargo de Sebastián Levancini como representante legal.

4.2 MODELO DE NEGOCIOS

SOCIOS CLAVE <ul style="list-style-type: none"> - Proveedores inscritos y validados (incluyendo repuestos) - Staff de Marketing y Publicidad - Servicios de despachos (opcional) - Empresas de servicio técnico externas 	ACTIVIDADES CLAVE <ul style="list-style-type: none"> - Atención al cliente - Servicio Técnico y de instalación - Manejo de Inventario - Importaciones 	PROPUESTA DE VALOR <p>Levancini ofrece un gama de productos de electrodomésticos de línea blanca con un foco principal en mercado business to business. Diferenciándose en el tipo de productos ofrecidos, los cuales tratan de optimizar el espacio dentro de la cocina.</p> <p>Entregando una atención personalizada y un excelente servicio técnico y postventa, con una rápida respuesta.</p>	RELACIÓN CON CLIENTES <ul style="list-style-type: none"> - Trato personalizado - Eficiente servicio pre y post venta 	SEGMENTO DE CLIENTES <p>Constructoras e inmobiliarias que:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Construyen departamentos de 1,2 o 3 dormitorios. - Condominios habitacionales - Departamentos para arriendo
	RECURSOS CLAVES <ul style="list-style-type: none"> - Personal Técnico - Bodega - Productos y repuestos - Oficina y Showroom - Marca "Levancini" 		CANALES <ul style="list-style-type: none"> - Redes Sociales - Página Web - Correo Masivo - Publicidad en buscadores - Llamadas 	
ESTRUCTURA DE COSTOS <ul style="list-style-type: none"> - Costo fijo y variable por infraestructura - Staff externo de profesionales - Personal interno de la empresa - Arriendo oficina-showroom y bodega 		FUENTES DE INGRESOS <ul style="list-style-type: none"> - Ingresos por venta de productos - Ingresos por servicio técnico (fuera de garantía) - Ingresos por instalación de productos - Medios de pago webpay, máquina POS y Transferencias 		

4.2.1 Socios Claves:

Levancini define como socios claves a las empresas que fabrican y/o se ven involucradas en el manejo de productos y su imagen pública. Es decir, los proveedores (fábricas), los que manejan las redes sociales y la publicidad de la empresa y los que movilizarán (despachos) estos a los clientes. Estos representan aspectos claves que generan la imagen de Levancini (calidad del producto, imagen pública de estos y calidad de llegada de estos a los clientes).

Los proveedores inscritos y validados son las distintas fábricas encargadas de producir nuestros productos, los cuales deben mantener una calidad esperada para Levancini.

El staff de marketing y publicidad, por lo atractivo de la marca (que debe ser altamente potenciada) y lo altamente probable que existan empresas que ingresen al mercado business to business.

Los servicios de despachos, aunque son opcionales es de vital importancia que lleguen en calidades óptimas los productos a los clientes, es por esto que se requiere tener una gama de servicios para facilitarle el envío al cliente.

Las empresas externas de servicio técnico regional serán de vital importancia para la imagen de Levancini ya que serán los representantes en regiones.

4.2.2. Actividades Claves

Es vital que se logre equilibradamente obtener un excelente manejo de inventario, ya que los productos tienen un alto costo de almacenaje dado su tamaño. Junto a esto, cabe mencionar que hay que tener un nivel aceptable de control de las importaciones, para disminuir el daño en los productos y fijarse en la situación de las aduanas, ya que con la contingencia se han visto afectado los plazos llegada de las navieras y estos afectan directamente al control de inventario.

Por otro lado, se requiere un excelente servicio de atención a los clientes y técnico ya que es de vital importancia fidelizar a los clientes, en donde cada cliente tiene una alta importancia dentro de las ventas estimadas.

4.2.3. Recursos Clave

Como se menciona en el t3pico anterior, el personal t3cnico debe ser de vital importancia dado la alta exigencia de los clientes. Junto a esto, se requiere de sus herramientas de trabajo, suministros b3sicos de instalaci3n y un stock de repuestos constante para una r3pida respuesta post venta.

En cuanto a la funcionalidad de la empresa, se necesita tener una oficina showroom, ya que se debe tener un punto para mostrar los productos y su calidad, aparte del lugar de trabajo fijo. Aparte, se requiere tener una bodega en donde almacenar el inventario de la empresa.

En cuanto a la marca "Levancini" es necesario potenciar lo m3ximo posible para generar una identidad y diferenciarnos de la competencia.

4.2.4. Propuesta de Valor

Levancini ofrece una gama de productos de electrodom3sticos de l3nea blanca con un foco principal en el mercado business to business.

Busca diferenciarse por medio de la gama de productos que trae, pensada en la optimizaci3n de espacios e integrables dentro del dise1o de la cocina.

Todo por medio de un excelente servicio de atenci3n al cliente y servicio t3cnico.

4.2.5 Relaci3n con Clientes:

Como una empresa enfocada en la fidelizaci3n de clientes se tendr3 una relaci3n personalizada y con una alta eficiencia en el servicio pre y post venta, ya que seg3n la encuesta realizada a inmobiliarias y constructoras (Anexo B - Encuesta a inmobiliarias y constructoras) estas le dan una importancia relativamente alta en un 65.6% a atenci3n del cliente en proveedores de electrodom3sticos y un 84.4% le dan una alta importancia al servicio t3cnico.

4.2.6 Canales

Para comunicarse y llegar a los clientes junto a entregar una buena atenci3n al cliente (facilidad de comunicaci3n), se utilizar3n las redes sociales (instagram principalmente), p3gina web como punto de venta, correos

masivos para e-mail marketing y comunicación con clientes, publicidad en buscadores y llamadas telefónicas.

4.2.7 Segmento de Clientes

Se define como segmento de clientes a las constructoras e inmobiliarias que construyen departamentos de 1,2 o 3 dormitorios, ya que estos son el segmento mayor participación en el mercado alcanzando un 80% del total de departamentos construidos. Junto a esto se tiene que estos tamaños de departamentos ocupan una gama de electrodomésticos con características similares, ya que su prioridad es la optimización de espacios.

Junto a lo antes mencionado, se incorporan dentro de estos las constructoras e inmobiliarias que construyen condominios habitacionales de hasta 3 dormitorios, ya que el tamaño de electrodomésticos utilizados son de la mismas características.

Finalmente, se agrega las inmobiliarias que construyen con fines de arrendar los departamentos, ya que estos, al igual que los mencionados anteriormente utilizan electrodomésticos con las mismas características.

4.2.7 Estructura de costos

Como se resume en el modelo de negocios, se tienen ciertos costos fijos y variables para realizar el proyecto.

Costos Fijos: Arriendo Bodega y Oficina-Showroom, gastos e-commerce (Sistema ERP, Plataforma de venta (Shopify), dominio página web)

Costos Variables: Costos de producción, flete internacional y costos de Aduanas. Acompañado también de las comisiones de los servicios utilizados (Comisión shopify, máquina POS de pago móvil y sistema de pago internet).

Staff externo de profesionales: Se externaliza el manejo de las redes sociales y de publicidad. Para esto se contratará un servicio de community manager para el manejo de redes sociales y para lograr un mejor alcance a los clientes se contrata servicio de publicidad digital. Servicio de despacho externo.

Personal interno de la empresa: Técnicos del servicio técnico y de instalación. Área comercial (Manejo de clientes y marketing focalizado) y creación de contenido para redes sociales.

4.2.8 Fuentes de Ingresos

El principal ingreso será por medio de la venta directa de productos, acompañado en segundo plano de los ingresos por instalación de productos (ventas minoristas) y el ingreso por medio del servicio técnico (Fuera del periodo de garantía).

Como medios de pago se tendrá principalmente por medio de transferencia y en caso de la existencia de alguna venta B2C se tendrá la página web y máquina POS en oficina.

4.3 ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO

4.3.1 Visión Integral

La estrategia de negocios para competir en el mercado es una estrategia de inversión directa en primera instancia (desarrollo de la empresa, stock, personal, y establecimiento, entre otros) para luego proceder a una estrategia personalizada de fidelización tipo joint-venture, con enfoque en penetración de mercado. Lo que Levancini pretende con esta estrategia es personalizar la experiencia con los distintos clientes, ofreciendo una alianza (fidelización) por medio de precios preferenciales y atención personalizada, de esta manera asegurando relaciones futuras con los clientes.

De esta manera se completará las necesidades de atención personalizada de clientes y un excelente servicio postventa (y técnico). Junto a esto, se espera ocupar la información obtenida de las encuestas a consumidores (Anexo B.1 - Encuesta consumidores) para apoyar el crecimiento de nuestros clientes, y de la alianza en conjunto.

Principalmente, la empresa pretende que además de vender un producto, sea más bien un servicio/experiencia completa.

Por otro lado, para aumentar el reconocimiento y penetración de la marca en el mercado, se tendrá un foco en: Redes Sociales, Página Web y campañas de email marketing.

Misión: Somos una marca de electrodomésticos innovadora y especializada en la optimización de espacios en la cocina, que ofrece una experiencia de compra inolvidable.

Visión: Ser una empresa líder y especialista en entregar un servicio de calidad y una atención personalizada a nuestros clientes. Apoyándolos para crecer juntos.

Objetivos: Los objetivos de la empresa son:

- Entregar un servicio personalizado y de calidad
- Potenciar la marca mediante publicidad, redes sociales, página web y campañas de email marketing.
- Apoyar y generar alianzas con nuestros clientes.
- Excelente servicio técnico.
- Productos de calidad y bajo consumo energético.

Ventaja Competitiva: Levancini ofrece set de productos para armar la cocina completamente integrada en el diseño de esta (productos empotrados) con el cual pretende fidelizar a los clientes por medio de su atención personalizada y una excelente respuesta postventa. Donde todos sus productos son de calidad y un valor asequible para nuestros clientes. En donde busca crecer en conjunto a sus clientes, estando a la vanguardia de las tendencias del mercado.

4.3.2 Estrategia de escalamiento

Estrategia de penetración en el mercado: Esta estrategia se enfoca en la asociación y búsqueda de clientes claves (que tengan proyectos inmobiliarios constantes), se buscarán socios en distintas ciudades de Chile con la intención de lograr un mayor alcance, todo esto acompañado de marketing, publicidad y seguimiento de potenciales clientes. Para esto, se deberá buscar socios técnicos en las ciudades donde se tenga presencia para mantener la excelente calidad de servicio postventa.

Estrategia de desarrollo de productos: Esta estrategia busca encontrar las tendencias y productos de interés del mercado, para tener siempre la vanguardia en cuanto a diseño, funcionalidad y tipos de productos.

Estrategia de diversificación: Esta estrategia se enfocará en incluir el mercado business to consumer paulatinamente para alcanzar con el tiempo una mayor presencia en el mercado. Por otro lado, se incluirán dentro del modelo de ingresos, los ingresos producidos por el servicio técnico y venta de repuestos.

5. PLAN DE MARKETING

Para el plan de marketing, se llevaron a cabo dos encuestas. Una en primera instancia para conocer la demanda potencial de los productos (tamaño de mercado potencial) y la segunda cuyo objetivo era conocer las preferencias de los consumidores (clientes de nuestros clientes) para ofrecer un marketing personalizado a los clientes.

5.1 OBJETIVOS DE MARKETING

De acuerdo con la información obtenida en la encuesta de mercado, la selección de los productos a ofrecer se basará en los productos que sean más requeridos tanto por las inmobiliarias como por los consumidores. La valoración de estos se tiene en un punto medio entre calidad y precio en comparación a la competencia.

Los medios a través los cuales se quiere alcanzar a los clientes son principalmente el contacto directo (llamadas y mails) y apoyado de una campaña fuerte en las redes sociales y además de google. Es así como se pretende a través de estos medios presentarse al mercado para la atracción efectiva de potenciales clientes.

Los objetivos definidos son los siguientes:

Objetivo	Estrategias	Factores de éxito
Objetivo 1: Aumentar las ventas en un 15% anual durante los primeros 5 años del proyecto.	Estrategia 1: Contacto directo telefónico. Compra de bases de datos Estrategia 2: Campañas de email marketing y promociones por instagram. Estrategia 3: Participación en eventos del rubro.	Factor 1: Mantener una seriedad laboral e imagen empresarial de confianza. Factor 2: Ofrecer set con descuentos y apoyar a los clientes con la información que tengamos.
Objetivo 2: Fidelizar al menos al 50% de nuestros clientes anualmente.	Estrategia 1: Atención personalizada y de pronta respuesta. Estrategia 2: Re marketing vía mail. Estrategia 3: Contenido personalizado para los	Factor 1: Claridad y foco en los mensajes que se desean transmitir Factor 2: Evitar el acoso y spam. Manteniendo un equilibrio entre hacer notar y no invadir.

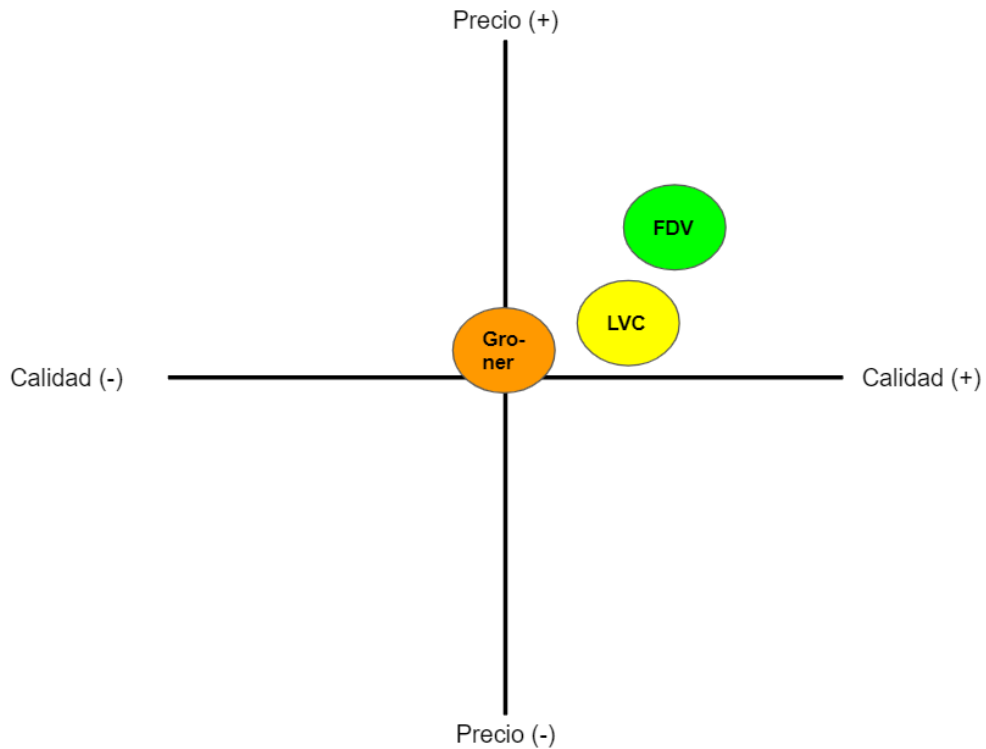
	clientes. Caracterizando sus perfiles.	Factor 3: General perfiles según clientes de inmobiliarias y sus preferencias.
--	--	---

5.2 ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN

El modelo de negocio trae consigo una atención personalizada, por lo tanto se genera contenido especialmente producido para los clientes en donde se tomen en cuenta los perfiles de sus clientes y sus preferencias en cuanto a electrodomésticos para ofrecerles productos adecuados a su perfil de clientes.

5.3 ESTRATEGIA DE PRECIO

En primer lugar, los precios se basan en el mapa de posicionamiento deseado. A continuación se presenta el mapa de posicionamiento:



En donde se presentan las principales competencias de la empresa y LVC representa la marca Levancini y su posicionamiento deseado.

Para definir los precios, se presenta una tabla comparativa del valor de productos de características similares de la competencia y del valor referencial de venta deseado para un posicionamiento adecuado de la marca:

Producto	Groner	FDV	Levancini
Microondas	179.990	179.990	159.990
Encimera	179.990	189.990	139.990
Horno Electrico	249.990	279.990	249.990
Campana	99.990	119.990	99.990
Lavavajillas	219.990	219.990	249.990
Refrigerador	669.990	759.990	769.990
Promedio	266.657	291.657	278.323

Cabe mencionar que la Marca Groner no posee refrigeradores ni lavavajillas por lo tanto se utilizó como referencia el valor de mercado de productos similares características.

De la tabla presentada anteriormente, cabe rescatar que Levancini tendrá productos de calidad muy cercana a la marca FDV pero a precios más bajos, ya que la infraestructura utilizada por la empresa tiene menores costos y maneja márgenes de utilidad menores a los de esta.

Los costes asociados a FDV van ligados a la cantidad de personal, cantidad de locales que manejan y las herramientas utilizadas (cantidad de vehículos que tienen).

Actualmente FDV (Kitchen Center) consta con 7 locales comerciales ubicados en distintas zonas de Santiago. Mientras que Levancini utilizara un solo Showroom para mostrar los productos y el resto se realizará por medio de la página web, por contacto telefónico o via mail.

6. PLAN OPERACIONAL

6.1 PRODUCTOS

Los productos evaluados dentro del proyecto son: Microondas Empotrable, Encimera Eléctrica Empotrable, Horno Electrico Empotrable Campana Empotrable, Lavavajillas empotrable y Refrigerador Empotrable.

Como se menciona en el modelo de negocios, el foco principal de la empresa va dirigido a la optimización de espacios. Es por esto que se tomó en consideración las medidas pensadas en una cocina de estas características en donde la medida de profundidad de los mesones es de 65 - 70 cm de profundidad. A continuación se presentan los aspectos técnicos de los productos:

- Microondas Empotrable: Consumo energético tipo A, Potencia de 1400W y medidas de 36 cm de Profundidad, 39 cm de Altura y 60 de Ancho. 25 Litros de capacidad.
- Encimera Empotrable: Tipo 3 quemadores, Consumo Energético tipo A, Potencia 5200 W (1200 W+1800 W+2200 W), Panel táctil. Medidas de 76 cm de profundidad, 43 cm de ancho y 6 cm de altura.
- Horno Eléctrico Empotrable: Tamaño estándar de 58 cm de Alto, 56 de Ancho y 50 de Profundidad, Potencia de 2800W y capacidad de 52 Lts.
- Campana Empotrable: Tipo empotrable bajo mueble y con panel extraíble, Potencia 120 W, capacidad de Aspiración de 400 m³/h, medidas de 5 cm de alto, 60 cm de ancho y 30 cm de profundidad. Nivel energético tipo A.
- Lavavajilla Empotrable Completo: Capacidad de 6 sets, potencia de 1280 W Nivel energético tipo A. Medidas de 48 cm de alto, 59 cm de ancho y 52 de profundidad.
- Refrigerador Empotrable Completo: Consumo energético tipo A, Tecnología No Frost, Capacidad Total de 238 Lts y medidas 177 cm de Altura, 54 cm de Ancho y 550 de Profundidad.

A continuación se presenta un análisis de rentabilidad de los productos, en donde se puede apreciar en amarillo la rentabilidad del Lavavajillas. Al ser una rentabilidad negativa, se descarta de la gama de productos ofrecidos.

Producto	P. V Referencial	Margen	Total Inversión	Rentabilidad
Microondas	159.990	72.927	9.224.113	99,62%
Encimera	139.990	37.193	25.464.354	38,85%
Horno Electrico	249.990	46.734	51.704.255	24,04%
Campana	99.990	26.019	18.361.283	37,69%
Lavavajilla	249.990	-30.9699	27.739.027	-12,06%
Refrigerador	769.990	301.335	60.887.469	73,25%

Como se puede apreciar en amarillo en la tabla anterior, el lavavajillas presenta una rentabilidad negativa, por lo tanto se decide no traer dicho producto.

6.2 PROCESOS

Se identifican los siguientes procesos para la funcionalidad de la empresa:

6.2.1. Proceso de Compra e Importaciones:

Este proceso consiste en realizar el pedido a los proveedores, luego esperar su producción según nuestras demandas. Luego se procede a coordinar el flete a la bodega del servicio de importación. Esta bodega se encuentra en Yiwu.

En este proceso se debe solicitar al proveedor el certificado de origen, la factura invoice y el packaging list para poder realizar la importación. Todos estos documentos se entregan al proveedor del servicio de importación (el cual consiste en flete y gastos de agencia de aduana).

El proceso de producción toma alrededor de un mes de tiempo, contabilizando dentro de este periodo el flete a bodega ubicada en Yiwu. El proceso de transporte marítimo a Chile, toma alrededor de 6 semanas (1.5 meses) de duración. Una vez arriban los productos a Chile, se procede a realizar los trámites aduaneros y realizar el pago del Impuesto IVA respectivo a la carga. Una vez finalizado estos trámites, se coordina el traslado de los productos a la bodega de la empresa. Esto tarda alrededor de 10 días hábiles en llegar a la bodega de la empresa.

6.2.2. Proceso de Venta:

Este proceso consiste en la realización de la venta y coordinación del despacho con los clientes. Se inicia con una negociación directa con los clientes y se finaliza una vez se entrega los productos al cliente. Este proceso varía según las necesidades de los clientes (Atención Personalizada).

6.2.3. Proceso Servicio Técnico e Instalación:

Este proceso también varía según el cliente, se ofrecerá el servicio de instalación de los productos vendidos. En caso de ser requerido la instalación se procede a coordinar la visita del o los técnicos necesarios.

Por otro lado, el servicio técnico varía según el lugar geográfico (región) del cliente. En caso de ser en Santiago, se coordinará la visita de algún técnico a terreno. En caso de regiones, se tendrán socios técnicos estratégicos (terceros) que realicen esta labor a nombre de la empresa. Estas últimas serán empresas externas que tendrán convenio con Levancini.

6.2.4. Proceso estratégico: Marketing

Este proceso analiza todas las gestiones que se refieren al comercio de la empresa, es decir, las publicidades, email marketing, promociones, etc...

Consiste en analizar la información entregada por las distintas plataformas disponibles (instagram, shopify, google, mail chimp, entre otros...) para la posterior toma de decisiones sobre cómo continuar con el marketing.

En primera instancia se analizan los datos, luego se proponen posibles formas de llegar a los clientes para luego ser aprobada por gerencia y proceder a entregar el presupuesto para realizar este proceso. Dentro de la toma de decisiones de los montos a invertir en distintos aspectos.

Este proceso también involucra la generación de material necesario para las campañas, redes sociales y página web.

6.3 PRODUCCIÓN

La producción de los productos se realiza en fábricas ubicadas en China, las cuales tienen una capacidad de producción bastante mayor a las posibles demandas de la empresa.

6.4 MANEJO DE INVENTARIO (APROVISIONAMIENTO)

Como se menciona en el proceso de compra, los productos tienen un lead time de 3 meses aproximadamente. Es por esto, que para disminuir costos de almacenaje se considera inventario físico necesario para satisfacer la demanda de 3 meses. Una vez la cantidad de inventario es menor a la demanda de los próximos 3 meses, se procede a generar la orden del producto necesario.

Dentro de este, se debe realizar la proyecciones de ventas futuras (a 3 meses) de los productos en base a las negociaciones de las ventas y la data histórica involucrada de la empresa.

7. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

Como empresa nueva y con metas claras de alcanzar el 5% al quinto año de lanzado el proyecto, se tiene que lograr una alta penetración en el mercado mientras se cumple con una atención personalizada y excelente postventa.

Es por esto que se definen los siguientes puestos de trabajo:

- Gerente General: Es el encargado de la toma de decisiones principales de la empresa, todas estas bajo las directrices definidas por el directorio. Cabe mencionar que el gerente general también forma parte de este. Dentro de sus tareas, se encuentra el manejo de inventario, contacto con proveedores y manejo de las finanzas de la empresa.
- Ejecutivo de Clientes: Es el encargado de la atención personalizada de los clientes. En lo que consiste el manejo casi total de estos. También es el encargado de las tareas administrativas y el seguimiento a los clientes (remarketing). Debe presentar reportes sobre los clientes periódicamente al Gerente General.

Dado que son pocos los clientes reales (9 clientes al quinto año), se requiere un solo ejecutivo para operar con perfecto orden.

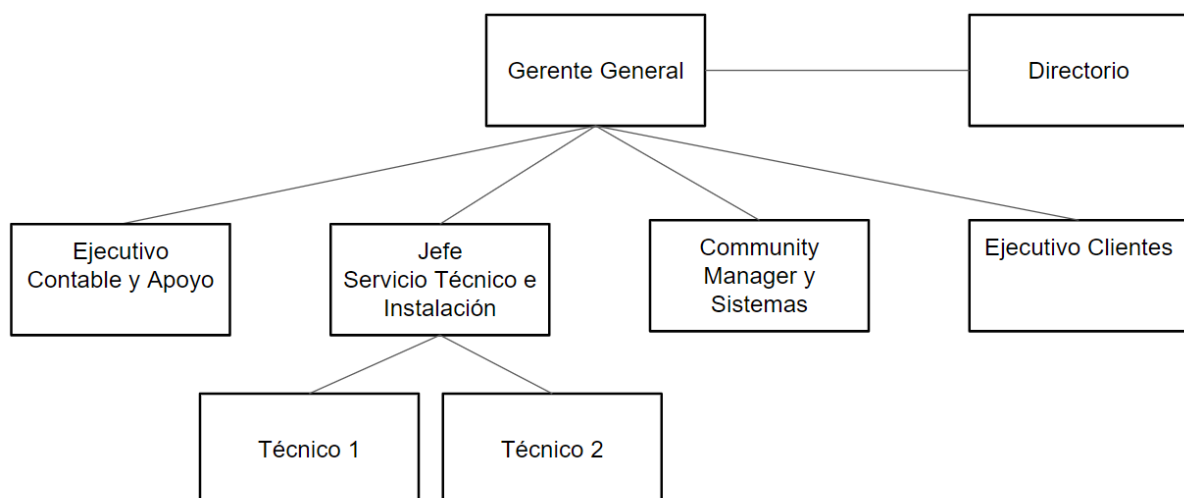
- Ejecutivo Contable: Es el encargado de la contabilidad de la empresa y brindar apoyo en caso de ser necesitado en alguna otra área. Su labor principal consiste en brindar apoyo a la community manager en temas del sistema de venta o plataforma y apoyo al ejecutivo de clientes en casos de requerir.
- Community Manager: Es la encargada de las redes sociales, publicidad y marketing de la empresa. Básicamente todo la imagen que genere la empresa, según las directrices del Gerente. Maneja el presupuesto de marketing y la página web. Debe presentar reportes mensuales al Directorio.
- Jefe Servicio Técnico: Es el técnico en jefe, el cual coordina las actividades de instalación y servicio técnico. Debe tener la capacidad de técnico en caso de requerir su capacidad de trabajo. Debe entregar reportes mensuales del funcionamiento al Gerente General.
- Técnicos: Es el encargado de instalar y de trabajar en el servicio técnico. Se requieren 2 en total, para abordar la demanda de productos. Ya que no todos

se requieren ser instalados. Es por esto que el Jefe de servicio técnico también debe cumplir este rol de necesitar.

Suponiendo que cada técnico es capaz de instalar una cocina entera al día y que el total de días laborales anuales son 250. Al quinto año se tendrá una demanda de 741 departamentos. Por lo tanto, en el caso de mayor exigencia al servicio técnico e instalación se requieren tres Técnicos.

7.1 ORGANIGRAMA EMPRESA

A continuación se presenta el organigrama de la empresa:



De esta manera, se puede apreciar la jerarquía presente en la empresa. En donde el Gerente General es parte del Directorio (Accionistas) pero es el principal encargado en la toma de decisiones.

Luego se desprenden las cuatro áreas principales de la empresa, las cuales se definen como Ejecutivo Contable y Apoyo, Servicio Técnico e instalación, Community Manager y Sistemas y Ejecutivo de Clientes (Atención al Cliente).

Finalmente, del área de Servicio Técnico e Instalación se desprenden dos técnicos para abordar la demanda requerida de estos servicios.

8. EVALUACIÓN ECONÓMICA

A continuación, se presenta la evaluación económica del proyecto, donde para comenzar se presentarán los supuestos del problema:

- Como meta de la evaluación se tiene llegar al 5% del mercado al quinto año de iniciado el proyecto. Para esto, se considera el tamaño de mercado calculado anteriormente de 14.822 departamentos (Ver 2.2.3 Tamaño de Mercado).

$$\text{Demanda Anual}_{5\text{to año}} = 14.822 * 5\% = 741 \text{ departamentos (7 edificios/proyectos)}$$

- Se considerará una tasa de crecimiento anual del 15% como empresa (crecimiento interno) para lograr el 5% del mercado al quinto año.
- El valor USD y UF se considerará igual a 980 CLP y 33.230 CLP respectivamente.
- Se considera un desfase de 3 meses desde el pago de los producción y la contabilidad de estos dentro del Stock. (1 mes de producción y 2 meses de transporte y aduana incluido)

8.1 INVERSIÓN FIJA INICIAL

- Un automóvil para el servicio técnico, para esto se considera un valor de 7.690.000 CLP + IVA. Se utiliza como referencia el valor del changan M201² furgon cargo (7.040.000 + IVA y un valor de permiso de circulación e impuesto verde de 650.000 + IVA).
- Para las herramientas y equipo de trabajo se considera un presupuesto de 1.000.000 CLP + IVA.
- Para el set up del showroom se considera un presupuesto de 7.000.000 CLP + IVA, el cual considera el costo del set de electrodomésticos, y una cocina instalada como showroom en la Oficina-Showroom. Para esto se considera el costo total de los productos (709.029 CLP + IVA) y un presupuesto de alrededor de 6.300.000 CLP + IVA en materiales de mueblería y decoración de la cocina.
- Se considera un inventario de funcionamiento de 6 meses, 3 meses de funcionamiento y 3 meses de espera desde el momento del pedido hasta que llega a bodega. Dentro de este se considera 10 % extra de la demanda de los primeros 6 meses como stock de repuestos.

² <https://www.changan.cl/auto/m201-furgon-cargo>

Producto	Cantidad	Monto Inversión
Microondas	126	7.751.358 + IVA
Encimera	266	21.398.617 + IVA
Horno	266	43.448.954 + IVA
Campana	266	15.429.649 + IVA
Refrigerador	148	51.165.940 + IVA
Total		139.194.516 + IVA

Para realizar estos cálculos, se consideró un valor de 210 USD por metro cúbico como el valor de flete más costos asociados a la agencia de aduana.³

- Se determina un presupuesto de 200.000 CLP + IVA, como costo de armar la empresa. Se considera un costo de 200.000 + IVA del servicio legal y un valor de 1.000.000 CLP + IVA de patente comercial (0.5% del total de la inversión inicial).
- Se determina un costo de 1.500.000 + IVA para la construcción de la página web.⁴
- Presupuesto de Marketing y Publicidad inicial de 1.000.000 + IVA, esto se realiza para hacer un acercamiento previo con los clientes.
- Se determina un valor de 1.191.189 CLP como valor de las muestras y 100.000 CLP + IVA el valor de certificación SEC por producto.
- El valor de funcionamiento es de un mes previo a la apertura tanto de la oficina-showroom como de la bodega. Se considera una bodega de 120 metros cuadrados con un valor de 0.28 UF/metro cuadrado.⁵ Para la Oficina se considera una oficina showroom de un valor de 40 UF + IVA. Referencia local comercial pequeño en Vitacura de 50 metros cuadrados.

	UF/M2	Total
Oficina - Showroom	0.8 UF+ IVA	1.329.200 + IVA
Bodega	0.28 + IVA	1.1166.528 + IVA
Total		1.691.189 + IVA

A continuación se presenta una tabla Resumen de todos los costos relativos a la inversión Inicial:

³[Tarifa - Ws Cargo](#)

⁴[Tarifa - Go Emporio](#)

⁵ Valor de mercado para bodegas ubicadas en Huechuraba. Referencia: Fácil Minibodegas Huechuraba

Item	Valor SIVA	IVA	Total
Automóvil	7.690.000	1.461.100	9.151.100
Herramientas	1.000.000	190.000	1.190.000
Set up Showroom	7.000.000	1.330.000	8.330.000
Stock Inicial + Repuestos	139.194.516	26.446.958	165.641.474
Empresa	1.200.000	228.000	1.428.000
Página Web	1.500.000	38.000	238.000
Marketing y Publicidad inicial	1.000.000	190.000	1.190.000
Muestras y Certificados	1.691.189	321.326	2.012.514
Oficina y Bodega	2.910.416	552.979	3.463.395
Total		30.568.363	191.454.484

8.2 COSTOS FIJOS MENSUALES:

Como gasto fijo mensual se definieron los siguientes fijos mensuales:

- Los sueldos asociados a un gerente, dos ejecutivos, 3 técnicos en electrodomésticos, un community manager y el contador de la empresa. Cabe mencionar que al gerente se le considera un incremento de 500.000 CLP anuales. (Solo se muestra valor inicial)
- Los costos de arriendo de bodega y oficina-showroom
- Presupuesto definido de marketing (1.000.000 CLP + IVA)
- Costos asociados a la página web (sistema de venta, workspace, hosting y sistema ERP).
- Un monto asociado a gastos varios, los cuales incluyen las cuentas y gastos comunes y gastos de oficina. (250.000 CLP + IVA)

A continuación se presentan los gastos mensuales asociados:

Gasto	Tipo	Detalle	Un.	Monto	Monto CLP	IVA	Total
Administración	Sueldo	Gerencia	CLP	3.000.000	3.000.000		3.000.000
Administración	Sueldo	E. Clientes	CLP	1.000.000	1.000.000		1.000.000

Administración	Sueldo	E. Contable	CLP	1.000.000	1.000.000		1.000.000
Capital Trabajo	Sueldo	Técnico Jefe	CLP	750.000	750.000		750.000
Capital Trabajo	Sueldo	Técnico	CLP	600.000	600.000		600.000
Capital Trabajo	Sueldo	Técnico	CLP	600.000	600.000		600.000
Administrativo	Sueldo	Community Manager	CLP	780.000	780.000		780.000
Administrativo	Sueldo	Contador	CLP	118.822	118.822	22.576	141.398
Arriendo	Bodega		UF	34	1.116.528	212.140	1.328.668
Arriendo	Oficina		UF	40	1.329.200	252.548	1.581.748
Marketing	Fijo	Externo	CLP	1.000.000	1.000.000	190.000	1.190.000
Pág Web	Sistema de Venta	Shopify	USD	79	77.420		77.420
Pág web	Workspace	Google Workspace	USD	27	26.460		26.460
Pág Web	Hosting	Godaddy	CLP	2.000	2.000		2.000
Pág Web	ERP	BSale	UF	2	63.137	11.996	75.133
Gastos Varios			CLP	250000	250.000	47.500	297.500
Total					11.713.567	736.760	12.450.327

8.3 COSTOS VARIABLES

A continuación se presentan los distintos costos variables de la empresa, en donde son principalmente los costos totales de cada uno de los productos que se venden:

Producto	Cant.	Unidad	Producción	F+AA	Total	Cambio	IVA	Total
Microondas	126	USD	35	28	63	980	11.689	73.207
Encimera	266	USD	66	16	82	980	15.285	95.731
Horno Electrico	266	USD	120	47	167	980	31.035	194.377
Campana	266	USD	51	8	59	980	11.021	69.027
Refrigerador	148	USD	220	133	353	980	65.686	411.402

8.4 FLUJO DE CAJA :

A continuación se presenta el flujo de caja anual del proyecto, el desglose se puede ver en Anexo E. Cabe mencionar que el valor total de inversión inicial considera la inversión fija junto al primer mes de funcionamiento de la empresa. Los valores expresados se encuentran en miles.

Año	0(miles)	1(miles)	2(miles)	3(miles)	4(miles)	5(miles)
Ingresos por Venta	0	520.665	606.421	706.301	822.632	958.123
Costo Variable Total	0	274.067	319.207	371.782	433.017	504.337
Costo Fijo Total	0	149.404	155.404	161.404	167.404	173.404
IVA	0	26.675	46.170	50.275	60.011	71.352
UAI	0	70.519	85.639	122.840	162.200	209.031
Impuesto	0	19.040	23.123	33.167	43.794	56.438
UDI	0	51.479	62.516	89.673	118.406	152.593
Depreciación Lineal	0	577	577	577	577	577
FCO	0	50.902	61.940	89.097	117.829	152.016
Inversión Activo Fijo	(8.690)	0	0	0	0	0
Inversión capital de Trabajo	(164.646)	0	0	0	0	0
IVA Inversión	(31.005)	0	0	0	0	0
Valor Residual	0	0	0	0	0	324.321
Pago Dividendos	0	40.722	49.552	71.277	94.264	121.613
FCC	(204.342)	40.722	49.552	71.277	94.264	445.934
Flujo Caja Privado	(204.342)	(163.620)	(114.068)	(42.791)	51.473	497.407

Los dividendos corresponden al 80% de la utilidad de la empresa del periodo, el otro 20% se utiliza como potenciador para fomentar y mantener el crecimiento deseado.

8.5 ANÁLISIS DE LA RENTABILIDAD - Caso Normal

En primera instancia, se procede a calcular el Valor Neto del proyecto, para esto se considera una tasa de descuento del 20%.

$$VAN = \frac{R_t}{(1+i)^t}$$

En donde VAN representa el Valor Actual Neto, R_t el flujo de caja en el periodo t e i la tasa de descuento.

$$VAN = 129.922.298 \text{ CLP}$$

Luego se procede a calcular la tasa de rendimiento interno (*TIR*) del proyecto:

$$- I_0 = \frac{R_1}{(1+TIR)^1} + \frac{R_2}{(1+TIR)^2} + \frac{R_3}{(1+TIR)^3} + \frac{R_4}{(1+TIR)^4} + \frac{R_5}{(1+TIR)^5}$$

En donde I_0 representa el valor inicial de inversión.

$$TIR = 37\%$$

Finalmente, se tiene que la *TIR* es mayor a la tasa de descuento, por lo que el proyecto es rentable para el caso base.

8.6 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD:

8.6.1. Variación de la Cantidad de ventas:

Para el caso de estudio, se considera una variación de unidades vendidas de $\pm 10\%$. A continuación se presenta el caso de -10% :

Año	0(miles)	1(miles)	2(miles)	3(miles)	4(miles)	5(miles)
Ingresos por Venta	0	468.598	545.778	635.671	740.369	862.311
Costo Variable Total	0	246.661	287.287	334.604	389.715	453.903
Costo Fijo Total	0	149.404	155.404	161.404	167.404	173.404
IVA	0	26.675	46.170	50.275	60.011	71.352
UAI	0	45.859	56.918	89.388	123.238	163.652
Impuesto	0	12.382	15.368	24.135	33.274	44.186
UDI	0	33.477	41.550	65.253	89.964	119.466
Depreciación Lineal	0	577	577	577	577	577
FCO	0	32.901	40.973	64.677	89.388	118.890
Inversión Activo Fijo	(8.690)	0	0	0	0	0
Inversión capital de Trabajo	(164.646)	0	0	0	0	0
IVA Inversión	(31.005)	0	0	0	0	0
Valor Residual	0	0	0	0	0	240.297
Pago Dividendos	0	26.320	32.779	51.741	71.510	95.112
FCC	(204.342)	26.320	32.779	51.741	71.510	335.409
Flujo Caja Privado	(204.342)	(178.021)	(145.243)	(93.501)	(21.991)	313.417

Utilizando el mismo procedimiento calculado en el caso base, se tiene que:

$$VAN_{pd} = 39.576.938 \text{ CLP} .$$

$$TIR_{pd} = 26 \%$$

$$\text{Análisis de sensibilidad} = (VAN_{pd} - VAN) * 100/VAN = - 69.5\%$$

A continuación se presenta el caso optimista del +10% de unidades vendidas:

Año	0(miles)	1(miles)	2(miles)	3(miles)	4(miles)	5(miles)
Ingresos por Venta	0	572.731	667.063	776.931	904.895	1.053.936
Costo Variable Total	0	301.474	351.128	408.961	476.318	554.770
Costo Fijo Total	0	149.404	155.404	161.404	167.404	173.404
IVA	0	26.675	46.170	50.275	60.011	71.352
UAI	0	95.179	114.360	156.292	201.162	254.410
Impuesto	0	25.698	30.877	42.199	54.314	68.691
UDI	0	69.480	83.483	114.093	146.848	185.719
Depreciación Lineal	0	577	577	577	577	577
FCO	0	68.904	82.906	113.516	146.271	185.143
Inversión Activo Fijo	(8.690)	0	0	0	0	0
Inversión capital de Trabajo	(164.646)	0	0	0	0	0
IVA Inversión	(31.005)	0	0	0	0	0
Valor Residual	0	0	0	0	0	392.285
Pago Dividendos	0	55.123	66.325	90.813	117.017	148.114
FCC	(204.342)	55.123	66.325	90.813	117.017	540.399
Flujo Caja Privado	(204.342)	(149.219)	(82.894)	7.919	124.937	665.336

Utilizando el mismo procedimiento calculado en el caso base, se tiene que:

$$VAN_{od} = 213.813.204 \text{ CLP} .$$

$$TIR_{od} = 46 \%$$

$$\text{Análisis de sensibilidad} = (VAN_{od} - VAN) * 100/VAN = - 64.5\%$$

8.6.2. Variación del Precio:

Para el caso de estudio, se considera una variación del precio de $\pm 10\%$. A continuación se presenta el caso de -10%:

Año	0(miles)	1(miles)	2(miles)	3(miles)	4(miles)	5(miles)
Ingresos por Venta	0	468.598	545.778	635.671	740.369	862.311
Costo Variable Total	0	274.067	319.207	371.782	433.017	504.337
Costo Fijo Total	0	149.404	155.404	161.404	167.404	173.404
IVA	0	26.675	46.170	50.275	60.011	71.352
UAI	0	18.452	24.997	52.210	79.937	113.219
Impuesto	0	4.982	6.749	14.097	21.583	30.569
UDI	0	13.470	18.248	38.113	58.354	82.650
Depreciación Lineal	0	577	577	577	577	577
FCO	0	12.894	17.671	37.537	57.777	82.073
Inversión Activo Fijo	(8.690)	0	0	0	0	0
Inversión capital de Trabajo	(164.646)	0	0	0	0	0
IVA Inversión	(31.005)	0	0	0	0	0
Valor Residual	0	0	0	0	0	137.601
Pago Dividendos	0	10.315	14.137	30.029	46.222	65.659
FCC	(204.342)	10.315	14.137	30.029	46.222	203.259
Flujo Caja Privado	(204.342)	(194.027)	(179.890)	(149.861)	(103.639)	99.621

Utilizando el mismo procedimiento calculado en el caso base, se tiene que:

$$VAN_{pp} = - 64.574.604 \text{ CLP.}$$

$$TIR_{pp} = 10 \%$$

$$\text{Análisis de sensibilidad} = (VAN_{pp} - VAN) * 100/VAN = - 149.7\%$$

A continuación se presenta el caso optimista del +10% de demanda:

Año	0(miles)	1(miles)	2(miles)	3(miles)	4(miles)	5(miles)
Ingresos por Venta	0	572.731	667.063	776.931	904.895	1.053.936
Costo Variable Total	0	274.067	319.207	371.782	433.017	504.337
Costo Fijo Total	0	149.404	155.404	161.404	167.404	173.404
IVA	0	26.675	46.170	50.275	60.011	71.352
UAI	0	122.585	146.281	193.470	244.463	304.843
Impuesto	0	33.098	39.496	52.237	66.005	82.308
UDI	0	89.487	106.785	141.233	178.458	222.536
Depreciación Lineal	0	577	577	577	577	577
FCO	0	88.911	106.209	140.657	177.882	221.959
Inversión Activo Fijo	(8.690)	0	0	0	0	0

Inversión capital de Trabajo	(164.646)	0	0	0	0	0
IVA Inversión	(31.005)	0	0	0	0	0
Valor Residual	0	0	0	0	0	487.954
Pago Dividendos	0	71.129	84.967	112.525	142.305	177.567
FCC	(204.342)	71.129	84.967	112.525	142.305	665.521
Flujo Caja Privado	(204.342)	(133.213)	(48.246)	64.279	206.584	872.106

Utilizando el mismo procedimiento calculado en el caso base, se tiene que:

$$VAN_{op} = 315.140.823 \text{ CLP.}$$

$$TIR_{op} = 56 \%$$

$$\text{Análisis de sensibilidad} = (VAN_{op} - VAN) * 100/VAN = 142.5\%$$

8.6 POSIBLES ESCENARIOS:

Como se menciona en el análisis de PESTEL, el banco central proyecta una caída del 28% del mercado inmobiliario para el 2023. Por lo tanto al considerar el escenario en donde el mercado cae durante el 2023 y se mantiene constante después, se tiene lo siguiente:

Año	0(miles)	1(miles)	2(miles)	3(miles)	4(miles)	5(miles)
Ingresos por Venta	0	374.879	436.623	508.537	592.295	689.849
Costo Variable Total	0	197.328	229.829	267.683	311.772	363.122
Costo Fijo Total	0	149.404	155.404	161.404	167.404	173.404
IVA	0	26.675	46.170	50.275	60.011	71.352
UAI	0	1.472	5.219	29.175	53.108	81.971
Impuesto	0	397	1.409	7.877	14.339	22.132
UDI	0	1.074	3.810	21.298	38.769	59.839
Depreciación Lineal	0	577	577	577	577	577
FCO	0	498	3.233	20.721	38.192	59.262
Inversión Activo Fijo	(8.690)	0	0	0	0	0
Inversión capital de Trabajo	(164.646)	0	0	0	0	0
IVA Inversión	(31.005)	0	0	0	0	0
Valor Residual	0	0	0	0	0	90.738
Pago Dividendos	0	398	2.587	16.577	30.554	47.410
FCC	(204.342)	398	2.587	16.577	30.554	138.148

Flujo Caja Privado	(204.342)	(203.944)	(201.357)	(184.780)	(154.226)	(16.079)
---------------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	-----------------

Entregando los siguientes valores:

$$VAN_{Peor} = - 124.495.643 \text{ CLP.}$$

$$TIR_{peor} = - 2 \%$$

Y el otro escenario a evaluar, es el más optimista el cual implica la continuación de la tasa de crecimiento presente en los últimos años del mercado inmobiliario, la cual es del 9.8%. Suponiendo que esta tasa se mantiene durante los próximos años, se tiene que:

Año	0(miles)	1(miles)	2(miles)	3(miles)	4(miles)	5(miles)
Ingresos por Venta	0	830.940	967.800	1.127.201	1.312.856	1.529.090
Costo Variable Total	0	437.390	509.430	593.336	691.061	804.882
Costo Fijo Total	0	149.404	155.404	161.404	167.404	173.404
IVA	0	26.675	46.170	50.275	60.011	71.352
UAI	0	217.472	256.796	322.187	394.380	479.453
Impuesto	0	58.717	69.335	86.990	106.483	129.452
UDI	0	158.754	187.461	235.196	287.898	350.000
Depreciación Lineal	0	577	577	577	577	577
FCO	0	158.178	186.884	234.620	287.321	349.424
Inversión Activo Fijo	(8.690)	0	0	0	0	0
Inversión capital de Trabajo	(164.646)	0	0	0	0	0
IVA Inversión	(31.005)	0	0	0	0	0
Valor Residual	0	0	0	0	0	773.692
Pago Dividendos	0	126.542	149.507	187.696	229.857	279.539
FCC	(204.342)	126.542	149.507	187.696	229.857	1.053.231
Flujo Caja Privado	(204.342)	(77.800)	71.708	259.404	489.260	1.542.492

Entregando los siguientes valores:

$$VAN_{Optimista} = 647.674.158 \text{ CLP.}$$

$$TIR_{Optimista} = 87 \%$$

9. CONCLUSIONES

El trabajo realizado ha contribuido de manera significativa para identificar las reales oportunidades que está ofreciendo el mercado y considerarlas para llevar a cabo una implementación exitosa de la oportunidad de negocio. Dentro de los puntos analizados se aprecia como hay una gran oferta de electrodomésticos pero muy pocos participantes en lo que respecta al mercado business to business.

Por esto mismo se logra identificar los productos necesarios y esenciales para incorporarse en este mercado, en donde a partir de esto se logra determinar distintos set de productos para ofrecer. Dentro de este punto se determina eliminar una de los productos evaluados, el Lavavajillas, ya que no se tiene la rentabilidad ni demanda necesaria para ser incluido dentro de la gama de productos a ofrecer.

Del estudio de inmobiliarias se logró detectar puntos claves para la implementación y propuesta de valor de la marca, los cuales consisten principalmente en la importancia del servicio técnico y de una atención personalizada en el trato de clientes.

Por otro lado, se ve la rentabilidad y viabilidad del proyecto de manera muy positiva ya que su rentabilidad es del 37% anual para el caso base, casi el doble de la tasa de descuento utilizada para comparar.

Finalmente, este proyecto abre nuevas fronteras donde se podría expandir el negocio, principalmente en la innovación de productos y en el costo asociado a la integración de estos productos en las cocinas de los consumidores, dada la alta disposición a pagar de los consumidores finales (personas) por este servicio determinada como superior a 164.000 CLP.

Se espera que la implementación futura del proyecto no se detenga al quinto año, ya que las proyecciones que se estiman son muy rentables y hay una gran oportunidad de realizar un ingreso al mercado business to consumer para aumentar aún más las ventas.

El resultado del proyecto arroja un VAN de 129.922.298 CLP, con un periodo de recuperación de 3 años. Ahora bien, al momento de comparar los resultados entregados por el análisis de sensibilidad, se tiene que al variar un poco los precios y/o cantidad de productos vendidos cambia significativamente los resultados del proyecto.

Es por esto que ante la incertidumbre actual en donde hay proyecciones de la baja en el mercado inmobiliario se presenta un momento de pausa ante el inicio del

proyecto, ya que el impacto posible que puede generar en el proyecto está baja del mercado implica grandes pérdidas de capital.

10. BIBLIOGRAFÍA

1. Banco Central. Informe de Política Monetaria Marzo 2022
2. Banco Central. Informe de Política Monetaria Mayo 2022
3. Banco Central. Informe de Política Monetaria Junio 2022
4. Superintendencia de Electricidad y Combustibles - Guía para la Certificación de Productos Eléctricos
5. Ministerio de Vivienda y Urbanismo. Observatorio Urbano. Permisos de Edificación del periodo 2002-2021.
6. Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores. Michael E.Porter. Versión Noviembre 2009
7. Comisión Económica para América Latina y el Caribe . Estudio Económico de América y el Caribe. Edición 2017
8. Universidad Tecnológica de Tula-Tepeji. Análisis de sensibilidad de indicadores financieros en la evaluaciones de inversiones en Mipymes. Suly Sendy Pérez Castañeda
9. Editorial Altair. La elaboración del plan estratégico a través del cuadro de mando integral . Daniel Martínez Pedros, Artemio Milla Gutiérrez
- 10.DEUSTO. Generación de modelos de negocios. Alexander Osterwalder, Yves Pigneur. Edición 2011
11. Editorial ASTREA. Alianzas Estratégicas y Joint Venture. Osvaldo Marzorati
12. USAID. Plan de Negocios. Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio. Karen Weinberger Villarán

ANEXOS

Anexo A - Entrevistas

a) Mauricio Minck Trombert - Gerente Corporativo Minck Group

Pregunta 1: ¿Cómo buscan diferenciarse como constructora e inmobiliaria con respecto a su competencia?

“Nos diferenciamos principalmente entregando la mejor calidad que podamos en el inmueble y con una excelente Post Venta”

Pregunta 2: ¿En cuanto al departamento en si, que nivel de importancia le dan a la cocina y que priorizan dentro de esta?

“Entregamos una cocina incorporada básica dado los espacios chicos que manejamos (departamentos máx. 80 m2) en estos. Siempre manteniendo un alto estándar en las terminaciones”

Pregunta 3: ¿En cuanto al equipamiento de la cocina, cuales son los indispensables de estos en la cocina y por que?

“Todas nuestras cocinas siempre incorporan horno eléctrico, encimera y campana. Algunas veces incorporamos refrigeradores. Como son departamentos tan chicos tratamos de incorporar sólo los esenciales, el resto que los vean los clientes, eso se lo dejamos a los clientes, ya que hay poco espacio”

Pregunta 4: ¿Crees que agregar mayor equipamiento a la cocina (electrodomésticos) puede agregarle mayor al inmueble?

“Depende de los clientes, algunos nos piden que les incorporemos más electrodomésticos, principalmente refrigeradores. En algunos departamentos más grandes nos han pedido lavavajillas. Aunque tratamos de siempre optimizar el espacio en la cocina.”

Pregunta 5: ¿Qué opinas sobre incluir lavavajillas en los departamentos pequeños?

“Generalmente no incluimos estas, al menos que nos lo pidan, porque ocupan mucho espacio y no dejan mucho para los muebles.”

Pregunta 6: ¿Y qué sucedería si estos lavavajillas son del tamaño de un microondas grande?

“Creo que podría ser una buena idea, aunque habría que verlo bien con el gerente de proyecto y el arquitecto, ya que no se bien si cabe por el espacio”

b) Jose Velasco - Gerente General Inmobiliaria Actual

Pregunta 1: ¿Cómo buscan diferenciarse como constructora e inmobiliaria con respecto a su competencia?

“Con un segmento focalizado de clientes, los cuales son Adultos Jóvenes (25-40 años). Además, proyectos en focalizados de alta demanda para este grupo (Ñuñoa, Providencia y Macul)”

Pregunta 2: ¿En cuanto al departamento en si, que nivel de importancia le dan a la cocina y que priorizan dentro de esta?

“Muy alta prioridad, ya que casi todos nuestros departamentos tienen cocinas abiertas por lo que debemos incluirlas dentro del diseño del espacio principal del departamento. Del 1 al 10 tendría un nivel de 7 u 8 de importancia. Priorizamos que tenga hartos muebles y el diseño. Todos los departamentos son completamente eléctricos (sin gas presente) y le ponemos cuarzo a la cubierta.”

Pregunta 3: ¿En cuanto al equipamiento de la cocina, cuales son los indispensables de estos en la cocina y por que?

“Las cocinas en el ambiente inmobiliario están bien estandarizadas, hoy en día todas vienen con cocina (encimera), horno y campana. Nosotros tratamos de incluir en los proyectos purificadores de agua fijos y microondas en algunos proyecto. También hemos incluido Lavavajillas empotrados”

Pregunta 4: ¿Crees que agregar mayor equipamiento a la cocina (electrodomésticos) puede agregarle mayor al inmueble?

“Si, totalmente, como mencione antes hemos incluido purificadores de agua, lavavajillas y microondas. Hoy estamos investigando cómo incorporar una campana-microondas a estos. Aunque nuestro foco casi siempre es en el diseño de la cocina, tratamos de dar el mayor espacio posible en esta, por eso mismo incluimos lo que creemos que necesitará el cliente para que quede dentro del

diseño. Hemos agregado una especie de Logia - closet en los que no hay espacio para una Logia.”

c) Cristian Fariña - Gerente Comercial Inmobiliaria Icuadra

Pregunta 1: ¿Cómo buscan diferenciarse como constructora e inmobiliaria con respecto a su competencia?

“Tratamos de entregar los mejores estándares de calidad, siempre innovando en cuanto al diseño y el equipamiento de los departamentos”

Pregunta 2: ¿En cuanto al departamento en si, que nivel de importancia le dan a la cocina y que priorizan dentro de esta?

“Muy alta prioridad, ya que tratamos de incorporar la mayor cantidad de tecnología al departamento y este es uno de los puntos donde más podemos agregar electrodomésticos. Tratamos de incorporar la mayor cantidad de electrodomésticos posibles”

Pregunta 3: ¿En cuanto al equipamiento de la cocina, cuales son los indispensables de estos en la cocina y por que?

“En estos momentos tratamos de incluir siempre encimera, campana, horno eléctrico y hasta refrigerador para optimizar el espacio de la cocina y quede incluido en el diseño, tratamos que sea un departamento lo más completo posible”

Pregunta 4: ¿Crees que agregar mayor equipamiento a la cocina (electrodomésticos) puede agregarle mayor al inmueble?

“Si, totalmente.”

Pregunta 5: ¿Qué opinas sobre incluir lavavajillas en los departamentos pequeños?

“Seria genial, pero por el espacio no es posible”

Pregunta 6: ¿Y qué sucedería si estos lavavajillas son del tamaño de un microondas grande?

“Creo que seria una genial idea, ya que cada vez los clientes prefieren departamentos con la mayor cantidad de electrodomésticos incluidos posibles, ya

que la mayoría son para gente joven que prefiere tener la mayor cantidad de commodities”

d) Paula Morales - Gerente de calidad y postventa constructora e inmobiliaria Sigro

Pregunta 1: ¿Cómo buscan diferenciarse como constructora e inmobiliaria con respecto a su competencia?

“Haciendo las cosas bien, tratamos de evitar que los clientes se acerquen al post venta. Para esto rediseñamos los proyectos para hacerlos lo más atractivo para la gente y revisando todo constantemente”

Pregunta 2: ¿En cuanto al departamento en si, que nivel de importancia le dan a la cocina y que priorizan dentro de esta?

“Depende del proyecto pero en general, la mayoría son departamentos chicos por lo que dejamos la cocina básica, la cual incluye horno, encimera y campana. Algunos mandantes nos piden agregar refrigeradores, microondas y hasta lavavajillas dependiendo. Aunque los lavavajillas principalmente en proyectos más grande o de departamentos de lujo”

Pregunta 3: ¿En cuanto al equipamiento de la cocina, cuales son los indispensables de estos en la cocina y por que?

“Todas nuestras cocinas siempre incorporan horno eléctrico, encimera y campana. Algunas veces incorporamos refrigeradores. Como son departamentos tan chicos tratamos de incorporar sólo los esenciales, el resto que los vean los clientes, eso se lo dejamos a los clientes, ya que hay poco espacio”

Pregunta 4: ¿Crees que agregar mayor equipamiento a la cocina (electrodomésticos) puede agregarle mayor al inmueble?

“No creo que agregue valor, ya que creo que los clientes prefieren tener más espacios como terrazas. En general, siempre prefieren más espacio o sentir que los espacios son más grandes”

e) Monserrat Rojas - Jefa de Ventas inmobiliaria Koyam. Ex Jefa de Ventas Inmobiliaria Socovesa e Inmobiliaria Almagro

Pregunta 1: ¿Cómo buscan diferenciarse como constructora e inmobiliaria con respecto a su competencia?

“Priorizamos siempre las terminaciones y la elección de las ubicaciones pensando siempre de la manera más estratégica posible”

Pregunta 2: ¿En cuanto al departamento en sí, que nivel de importancia le dan a la cocina y que priorizan dentro de esta?

“Depende un poco, pero en los últimos años dada la tendencia a hacer cocinas americanas (abiertas) se les da una gran importancia ya que se incluyen dentro del diseño del espacio común Living- Comedor- Cocina. Por lo tanto siempre nos preocupamos mucho de las terminaciones y el diseño que sea atractivo y que genere sensación de espacio en los clientes”

Pregunta 3: ¿En cuanto al equipamiento de la cocina, cuáles son los indispensables de estos en la cocina y por qué?

“La cocina básica hoy en día siempre incluye encimera, campana y horno eléctrico. Últimamente estamos incorporando también microondas empotrados y ice maker en los departamentos de línea más alta. En algunos casos también incluimos lavavajillas y refrigeradores.”

Pregunta 4: ¿Crees que agregar mayor equipamiento a la cocina (electrodomésticos) puede agregarle mayor valor al inmueble?

“Si entregan mucho valor sobre todo cuando vienen integrados y escondidos dentro de los muebles. Tanto es así que hoy en día regalamos una thermomix a los clientes y es una herramienta clave en el cierre de la compra, ya que ahorra espacio (herramienta múltiple) y ensucia múltiples herramientas de cocina. Siempre ofrecemos la integración de varios electrodomésticos. En algunos edificios les incluimos lavadora y secadora instalada en tándem de la dimensión exacta del espacio, para mejorar el espacio. O refrigerador con icemaker incluidos. En general es una buena idea siempre”

Anexo B - Encuesta

La preparación de la encuesta que busca determinar si el producto de lavavajillas a ofrecer por la nueva marca serían realmente requeridos y que existe un mercado que los demandará, busca formular como Hipótesis Nula, el que exista demanda y como Hipótesis No Nula, el que no exista. Por lo tanto, para el estudio de la demanda, se intenta demostrar que la Hipótesis Nula sea verdadera, obteniendo un Tamaño de muestra desconociendo el tamaño de la población:

$$n = \frac{Z^2 \times P_e \times P_f}{d^2}$$

n = Tamaño de muestra

Z= Distribución Nivel de confianza (90%) (2 Colas)

P_e = Probabilidad de éxito (95%)

P_f = Probabilidad de fracaso (5%)

d = Máximo error admisible

El cálculo, según los datos que se dan a continuación, determinan que la base de encuestas necesaria a obtener (n) es:

$$n = \frac{1.65^2 \times 95\% \times 5\%}{d^2}$$

Para d=3,4%%, **n = 113**
Para d=9,6% **n=14**

Considerando que el error de precisión es aceptable a un 9,6%, el tamaño de la muestra que se utilizará en la investigación es de 14 encuestas respondidas para el caso de encuesta realizada a inmobiliarias y constructoras, dado la dificultad de conseguir respuestas. Por otro lado, para el caso de encuestas a clientes inmobiliarias/constructoras se considera un error de precisión aceptable a un 3,4% para el caso de la encuesta a clientes de inmobiliarias.

Anexo B.1 - Encuesta Inmobiliarias/Constructoras

Esta encuesta se hizo por medio de mailchimp, plataforma especializada en e-mail marketing. Para esto, se utilizó una base de datos de inmobiliarias y constructoras comprada en Bases de Datos Chile⁶, en donde se encuentran más de 2000 empresas de este rubro.

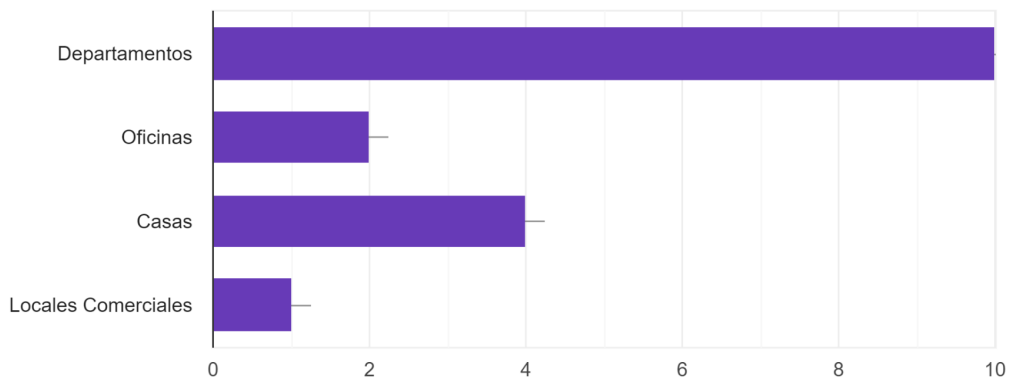
En donde se obtuvieron 14 respuestas en total⁷. Obteniendo un error de precisión del 9,6%.

A continuación se presentan los resultados de la encuesta:

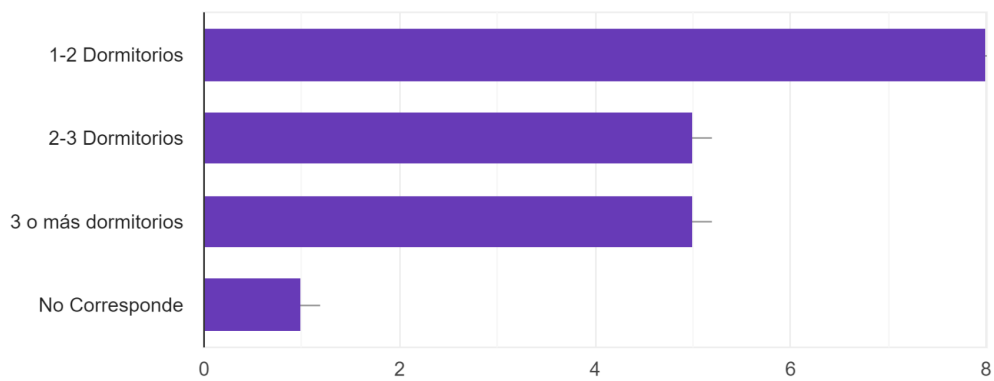
⁶ <https://basededatoschile.cl/>

⁷ Se enviaron 1821 encuestas en total. Obteniendo una tasa de respuesta de 0,76%.

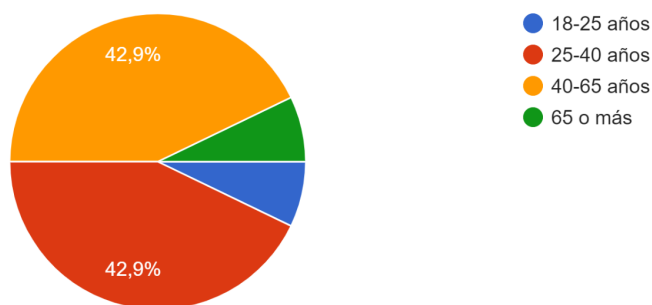
Uds, como inmobiliaria/constructora construyen principalmente: Puede ser más de una alternativa
14 respuestas



En caso de construir departamentos, cuáles de las siguientes categorías es(son) la(s) que construyen principalmente: Puede seleccionar más de una alternativa
14 respuestas

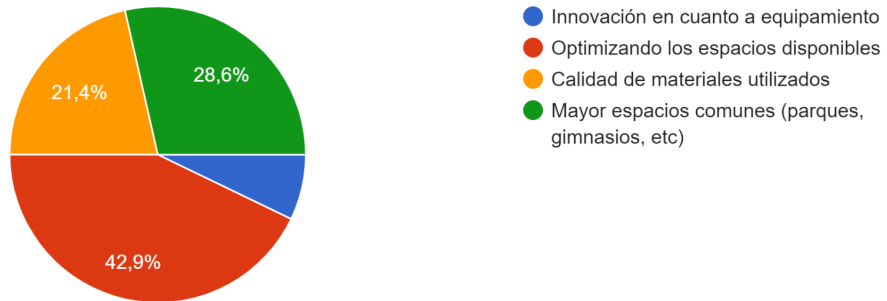


Dentro de cual de los siguientes rangos etarios se encuentran principalmente sus clientes: Marque una alternativa
14 respuestas



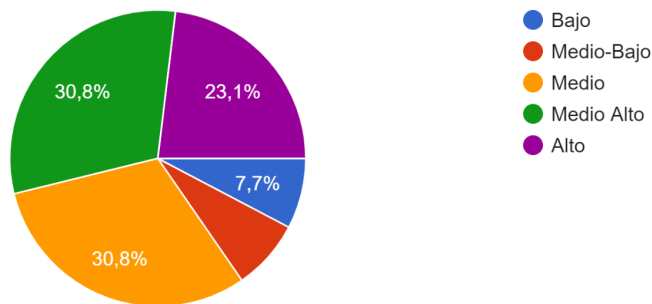
Cual de las siguientes opciones cree que es la mejor via para agregarle valor a un proyecto inmobiliario: Marque una alternativa

14 respuestas



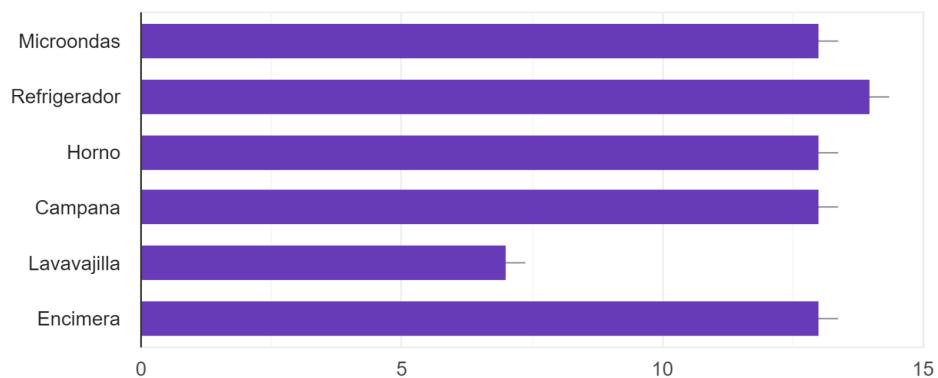
Cual es la importancia que le da dentro del proyecto a la cocina: Marque una alternativa

13 respuestas



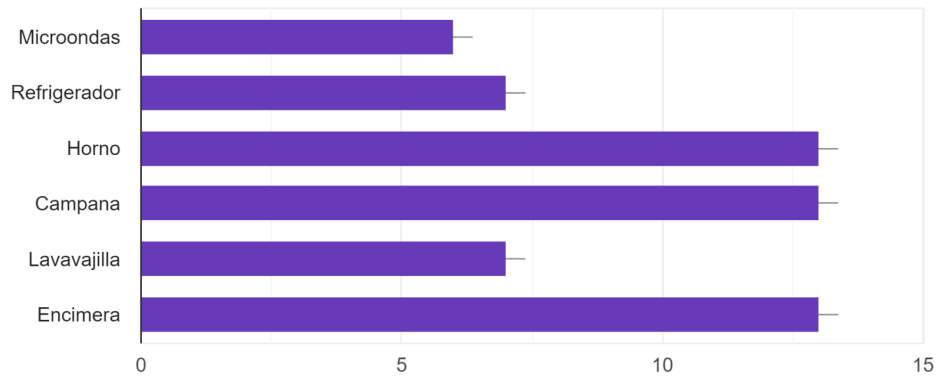
Cuales de los siguientes electrodomésticos considera como esencial dentro de una cocina : Puede seleccionar más de una alternativa

14 respuestas



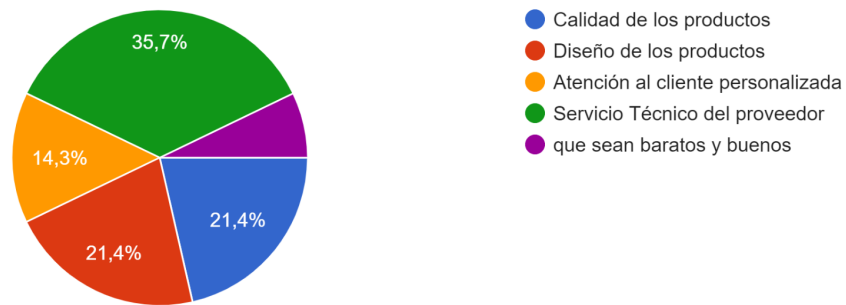
¿Cuales de estos electrodomésticos les gustaría integrar (Empotrar) dentro de sus cocinas? :
 Puede seleccionar más de una alternativa

14 respuestas



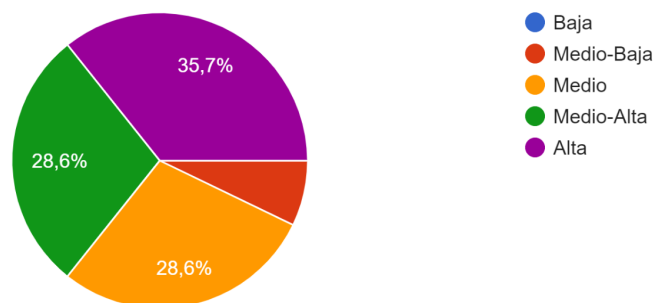
¿Cual de los siguientes aspectos cree Ud. que es el más importante al momento de seleccionar un proveedor de electrodomésticos?: Marque una alternativa

14 respuestas

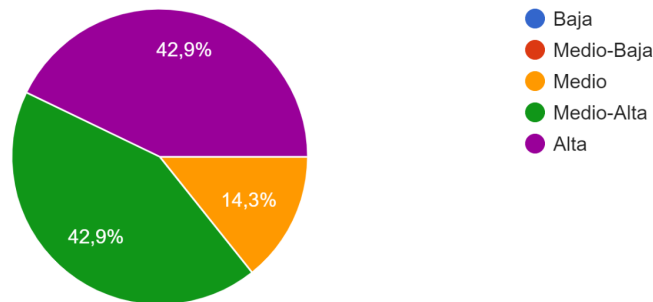


¿Que nivel de importancia tiene la atención al cliente al momento de seleccionar a sus proveedores de electrodomésticos?: Marque una alternativa

14 respuestas



¿Que nivel de importancia le dan al servicio técnico de sus proveedores?: Marque una alternativa
14 respuestas



Anexo B.1.1 Análisis Datos recopilados - Inmobiliarias

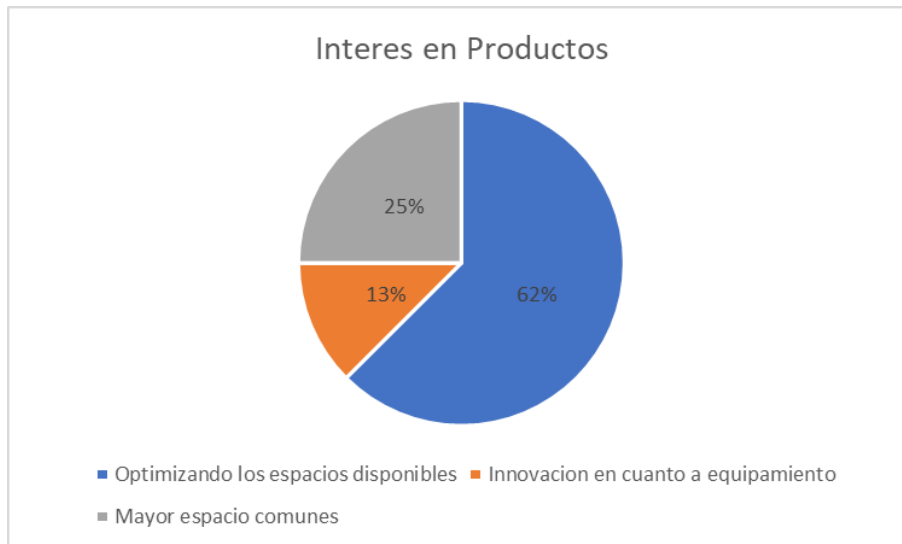
Según la base de datos del observatorio urbano del ministerio de hacienda y urbanismo, el promedio de certificados de edificación de departamentos anual del periodo 2018-2021 es de 88.841 unidades. Al tomar la muestra de la encuesta, en donde del total de encuestados, el 77.9% de estos construyen departamentos.

Dentro del total de departamentos, se tiene que el 80% de estos corresponden a departamentos de 3 o menos dormitorios.

*Total (Filtro Tamaño ≤ 3 Hab.) = 88.841 * 80% = 77.073 departamentos*

Se estima que esta es la cantidad de departamentos menores o iguales a tres habitaciones del total de departamentos construidos anualmente.

Según la encuesta realizada se tiene que el 75% del total de estos, tienen interés en los productos. Se determina como interés a los que les interesa innovar en cuanto a equipamiento y/o optimizar el espacio.



*Total (Filtro Interés.) = 77.073 * 75% = 53.305 departamentos*

Luego de esto se procede a definir el filtro de preferencia clientes, el cual consiste en el total de estos que prefieren el servicio técnico de sus proveedores, el cual es el 62% de los encuestados.



*Total (Filtro Preferencia Clientes.) = 53.305 * 62% = 33.049 departamentos*

A continuación se procede a definir el Filtro de Servicios, el cual consiste en el cual a partir de los datos recopilados se define el nivel de importancia de la atención al cliente (65.6%) y el nivel de importancia que estos le dan al servicio técnico (84.4%).

Definiéndose de esta manera el Filtro de Servicio como:

$$\text{Filtro Servicio} = 65.6 * 84.4\% = 55.4\%$$

Quedando de esta manera:

$$\text{Total (Filtro Servicio)} = 33.049 * 55.4\% = 18.298 \text{ departamentos}$$

Finalmente se utiliza el último filtro para determinar el tamaño de mercado, el cual se define como Filtro de tipo de productos. Este consiste en el promedio ponderado de los productos definidos como esenciales y los empotrados:

	Microondas	Refrigerador	Horno	Campana	Encimera
Esenciales	94%	100%	100%	100%	100%
Empotrados	50%	56%	100%	100%	100%
Ambos	47%	56%	100%	100%	100%
Promedio Ponderado	81%				

De esta manera, tamaño final de mercado se determina como:

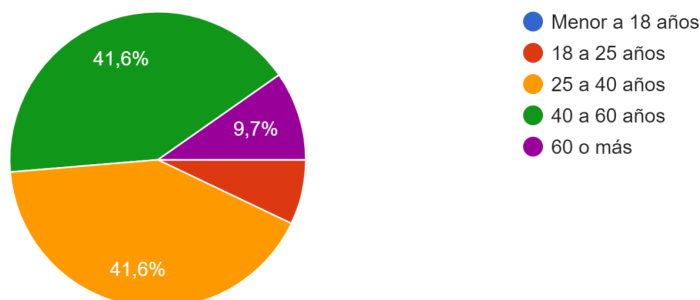
$$\text{Tamaño de Mercado} = 18.298 * 81\% = 14.822 \text{ departamentos}$$

Anexo B.2 - Encuesta clientes inmobiliarias/constructoras (personas)

Esta se realizó por medio de instagram obteniendo 113 respuestas. Entregando un error de precisión del 3,4%.

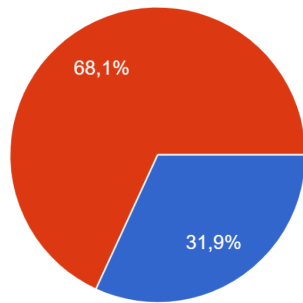
¿En que rango etario se encuentra?

113 respuestas



¿Cual es su género?

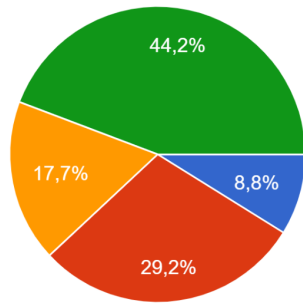
113 respuestas



- Masculino
- Femenino
- No binario
- Prefiero no decirlo

¿Cuántas personas viven en su hogar?

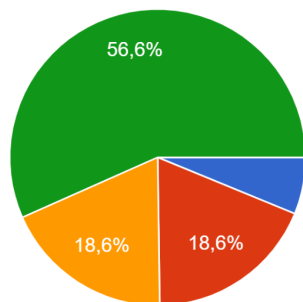
113 respuestas



- Vivo solo
- 2 en total
- 3 en total
- 4 o más

¿Cuántas habitaciones hay en tu hogar?

113 respuestas



- 1
- 2
- 3
- 4 o más

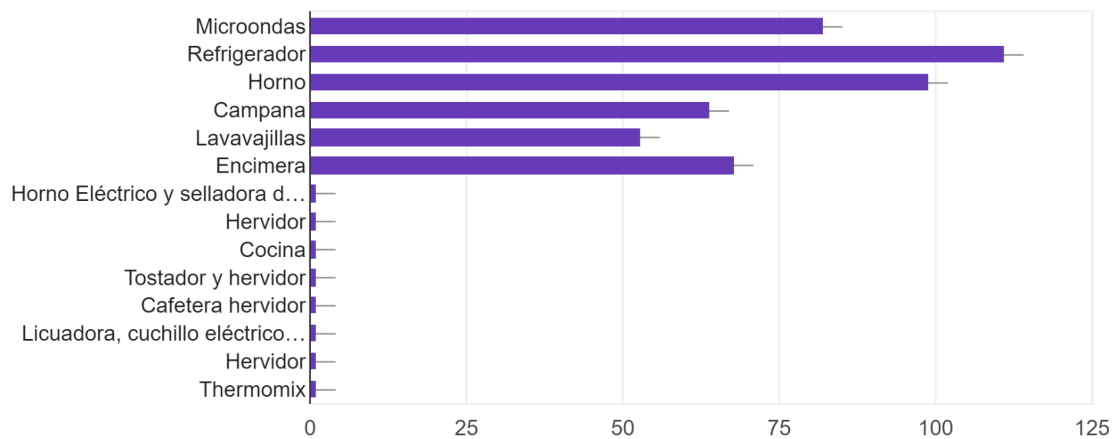
¿Al momento de la compra de un nuevo electrodomésticos en que se fija usted para elegirlo?

113 respuestas



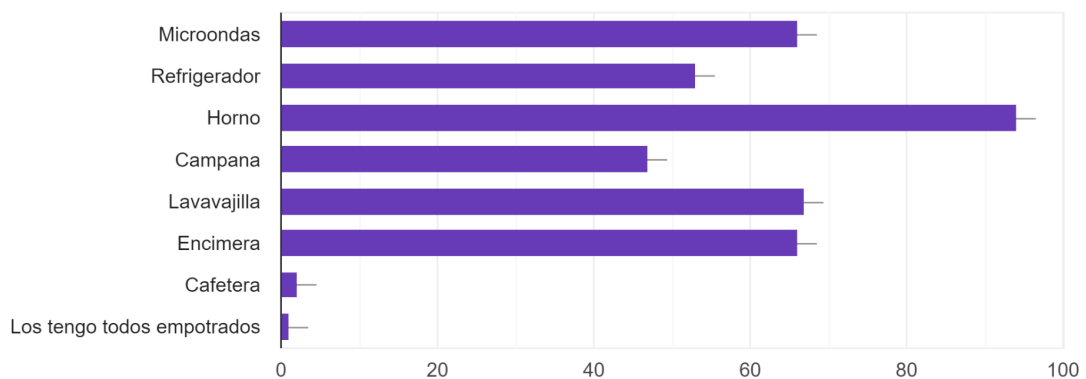
¿Cual(es) de los siguientes electrodomésticos, son los que usted considera esencial para su cocina? (Puede seleccionar más de una alternativa)

113 respuestas



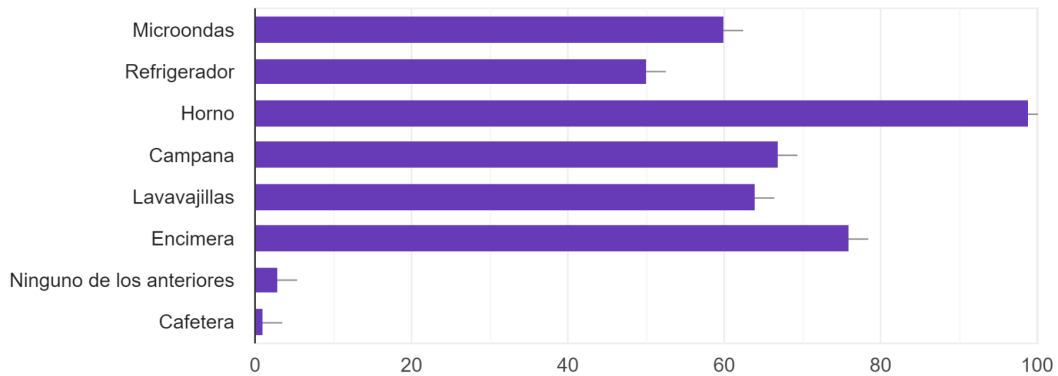
¿Cual(es) de los siguientes electrodomésticos le gustaría tener empotrados con los muebles de su cocina? (Puede seleccionar más de una alternativa)

112 respuestas



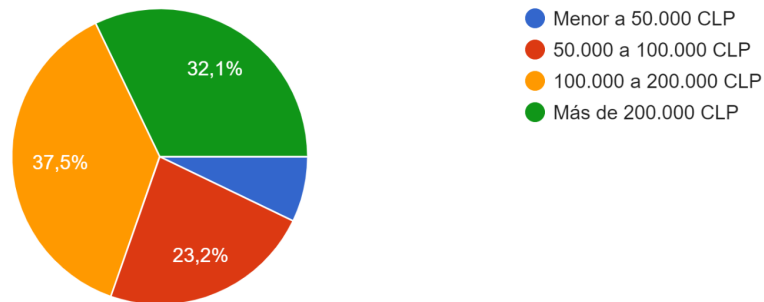
En la compra de un nuevo inmueble. ¿Cual(es) de los siguientes electrodomésticos le gustaría que viniera integrado (empotrado) en la cocina?(Puede seleccionar más de una alternativa)

113 respuestas



Considerando la cocina básica como encimera, campana y horno eléctrico. ¿ Cuanto estaría dispuesto a pagar por la integración y empotrado d...Tales como refrigerador, lavavajilla y microondas)

112 respuestas



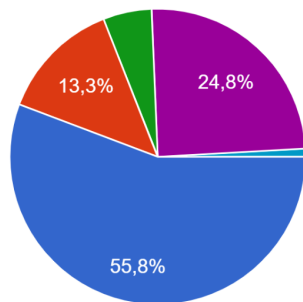
En el caso de la compra de un lavavajillas, microondas y/o refrigerador. ¿Cual de las siguientes alternativas prefiere usted?

113 respuestas



¿Usted compraría un lavavajillas para su hogar? ¿Por que?

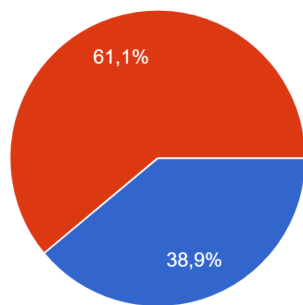
113 respuestas



- Si, me ahorra tiempo
- Si, ya que ahorra agua
- No, consume mucho
- No, ocupa demasiado espacio
- No, no lo encuentro necesario
- No, son muy caros

Usted compraría un Lavavajillas pequeño (capacidad 6 a 8 sets) para su hogar? (Referencia tamaño un horno eléctrico)

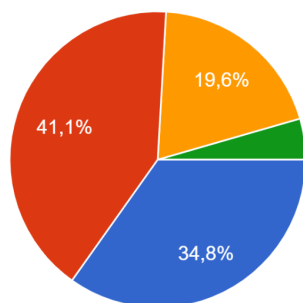
113 respuestas



- Si
- No

¿Cual sería su disposición a pagar por un lavavajilla pequeño? (capacidad de 6 a 8 sets, tamaño referencia horno eléctrico)

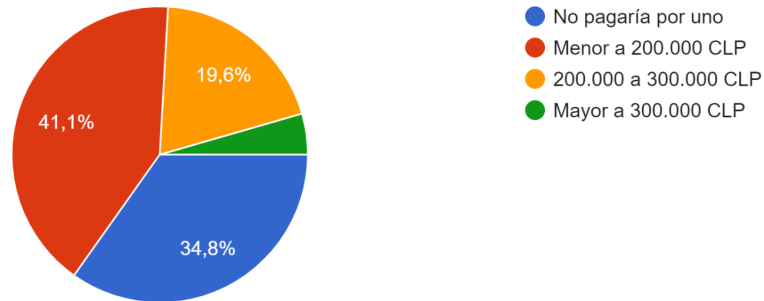
112 respuestas



- No pagaría por uno
- Menor a 200.000 CLP
- 200.000 a 300.000 CLP
- Mayor a 300.000 CLP

¿Cual sería su disposición a pagar por un lavavajilla pequeño? (capacidad de 6 a 8 sets, tamaño referencia horno eléctrico)

112 respuestas



Anexo B.2.1 - Análisis Datos recopilados - Personas

Disponibilidad a pagar por producto empotrado:

Disponibilidad a Pagar	Representante Grupo	Recuento
Menor a 50.000	25.000	8
50.000 a 100.000	75.000	26
100.000 a 200.000	150.000	36
Mayor a 200.000	300.000	29
Promedio	164.142	

Anexo C - Análisis Pestel

Anexo C.1 - Sistema Político

Chile, tiene como forma de Gobierno, una República basada en democracia parlamentaria. Tiene 3 poderes del Estado:

Poder Ejecutivo: Constituido principalmente por el presidente (actualmente Gabriel Boric) y su consejo de ministros.

Poder Legislativo: Constituido de 2 cámaras. La del Senado y la de Diputados respectivamente.

Poder Judicial: Constituido por los jueces y fiscales del Estado.

El Índice de Percepción de la Corrupción del sector público en Chile (67 puntos en el año 2021), otorgado por la Organización para la transparencia Internacional, posiciona a Chile como un País donde sus habitantes tienen un bajo nivel de percepción de corrupción gubernamental, aun cuando con este puntaje haya bajado en el ranking (posición 27) en comparación con el resto de los países (180 en total).

Por otra parte, el Índice de Desarrollo Humano (IDH) del 2017, otorgado por las Naciones Unidas y que mide las variables de vida larga y saludable, conocimientos y nivel de vida digno, fue de 0.819, quedando en la posición 45.

El índice de transparencia, elaborado por Access Info Europe y el Centro para la Ley y la Democracia, fue de 94 puntos. Ubicado en la posición 50 de los 123 países evaluados.

Anexo C.2 - Sistema Económico

Chile está posicionado en el primer lugar de Sudamérica y segundo de toda Latinoamérica en el año 2021, según la medición del PIB per cápita del Fondo Monetario Internacional.

Sus indicadores económicos según el Banco Mundial, son los siguientes:

PIB anual (2020)	MU\$ 252.940
PIB Per Cápita (2020)	US\$13.231
Importaciones de bienes y servicios (% del PIB 2020)	26.3
Exportaciones de bienes y servicios (% del PIB 2020)	31.54
Gasto (% del PIB) (2019)	23.09

Es el mayor exportador de cobre del mundo y en este último periodo, ha mantenido un crecimiento estable en el tiempo dado el alto valor del cobre que se ha mantenido en los últimos años. Su crecimiento el 2017 fue de un 1,7%, un 4 % para el 2018, un 0,8% el 2019, un 5,8% para el 2020 y el 2021 cerró con un 11,7%.⁸

⁸ Estudio Económico de América y el Caribe - Comisión Económica para América Latina y el Caribe

Anexo C.3 - Sistema Social

El país padece de altos niveles de desigualdad. Una de las principales razones de las disparidades de riqueza es el actual sistema fiscal, que perjudica sobre todo a las clases bajas y medias. Los datos publicados por la ONU en Chile indica que al 2017, hay un total de 488.571 de inmigrantes, lo que supone un 2.66% de la población de Chile, situación que se incrementó en forma importante durante los primeros meses del 2018, por el ingreso masivo de inmigrantes de Venezuela, situación que provocó regulaciones al ingreso y deportaciones por comportamientos ilegal dentro del país. La inmigración femenina es superior a la masculina, con 258.354 mujeres, lo que supone el 52.87% del total de inmigrantes, frente a los 230.217 de inmigrantes varones que son el 47.12%.

La esperanza de vida en Chile subió en el año 2020 hasta llegar a los 80.33 años, en donde la esperanza de vida de las mujeres alcanza los 82.52 años, mayor que la de los hombres la cual fue de 77.99 años.

Anexo C.4 - Aspecto Tecnológicos

Es tema conocido, que la tendencia tecnológica cada vez se instala más como pilar de rentabilidad y eficiencia de costos en las empresas, como pilar de comodidad y calidad de vida social, como pilar de aprendizaje en la educación y como pilar para minimizar los riesgos tanto en seguridad como salud. Dado eso, los conceptos de transformación digital, energía renovable, automatización y robotización, velocidad y volumen de procesamiento de información, inteligencia artificial, combinación de lo físico con lo virtual, etc..., son cada vez más relevantes y fundamentales para la vida cotidiana, laboral y social.

Según IDC, principal empresa de inteligencia de mercado y servicios de consultoría en tecnologías de la información y telecomunicaciones, a nivel latinoamericano, Chile es el segundo país que más invierte en infraestructura TI, tales como servidores, equipos de almacenamiento y equipos de redes. Se espera que para finales del 2021 cerca del 75% de las empresas de América Latina implementen un mecanismo para cambiar a una infraestructura y aplicaciones centradas en cloud con el doble de la velocidad que lo venían haciendo antes de la pandemia.⁹

Anexo C.5 - Sistema Ecológico

Las emisiones de CO2 en Chile en 2020 fueron de 84.556 megatoneladas (6.65% menor en comparación al 2019), con lo que posiciona el país en el puesto 140 de

⁹ <https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prLA47608521>

los 184 países incluidos en el ranking, los cuales se ordenan de menos a más contaminantes.

Además de sus emisiones totales de CO₂ a la atmósfera, que lógicamente dependen entre otras variables de la población del país, es conveniente analizar el comportamiento de sus emisiones por habitante. En la Tabla vemos que las emisiones per cápita de CO₂ en Chile, han descendido en 2020, en el que han sido de 4.58 toneladas por habitante.

En cuanto a la evolución de las emisiones de CO₂ por cada 1.000 USD de PIB, que mide, para un mismo país, la “eficiencia medioambiental” con la que se produce a lo largo del tiempo. En el último periodo, Chile ha emitido 0.19 kilos por cada 1.000 USD de PIB, igual que en 2019.¹⁰

Los últimos antecedentes del entorno ecológico, está relacionado a lo que sucede con los tratados entre las distintas potencias, que busca entre otras cosas, lograr disminuir la emisión de CO₂ y el aumento del presupuesto para la descontaminación en el País. En este punto, las regulaciones medioambientales serán continuamente discutidas, sobre todo con los acontecimientos de la contaminación en la zona de Quinteros, por lo que se prevé que existan cambios en el corto plazo en las normativas y legales para la operación de las empresas. Junto a la nueva constitución que quiere un país más verde.

Anexo C.6 - Sistema Legal

El principal foco legal de la industria, ya que principalmente se realizará una comercialización de productos e importaciones. Se ven afectados por las siguientes entidades:

- 1) SNA (Servicio Nacional de Aduanas): De acuerdo con la Ley orgánica del Servicio, decreta con Fuerza de Ley N° 329 de 1979, del Ministerio de Hacienda, aprueba ley orgánica del Servicio Nacional. También tiene la ordenanza de Aduanas con fuerza de Ley N° 30 de 2004. En la cual la SNA, dependiente del Ministerio de Hacienda, es el encargado de vigilar y fiscalizar el paso de mercancías por las costas, fronteras y aeropuertos de la República, de intervenir el tráfico internacional para los efectos de recaudación de impuestos a la importación, exportación y otros que determinen las leyes, y de generar las estadísticas de ese tráfico por las fronteras, sin perjuicio de las demás funciones que le encomienden las leyes.

¹⁰ <https://datosmacro.expansion.com/energia-y-medio-ambiente/emisiones-co2/chile>

- 2) SERNAC (Servicio Nacional del Consumidor): “De acuerdo con la Ley N°18.410, el artículo 60 de la Ley 18.681 y el Decreto Supremo N°399/85 del Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción, incluidas sus modificaciones, los productos eléctricos sujetos a certificación obligatoria, antes de su comercialización y utilización deben someterse a una evaluación del cumplimiento de requisitos mínimos de seguridad, según determinadas normas o especificaciones técnicas.”¹¹

El organismo de certificación de estos productos corresponde a la Superintendencia de Electricidad y Combustibles (SEC). El cual debe comprobar, en resumen, los siguientes criterios:

- Que el producto sea de uso masivo y de libre comercialización;
- Se presente peligrosidad en el uso del producto;
- Que el producto sea adquirido por un consumidor no técnico;
- Que el uso del producto pueda causar daños al medio ambiente;

Anexo D - Análisis de Porter

Anexo D.1 - Rivalidad de los competidores actuales

Los principales competidores de Levancini son las empresas FDV (siendo Kitchen Center su punto de venta Business to Consumer) y Groner, dado que ambas empresas venden electrodomésticos de línea blanca con un foco Business to Business. Considerando los factores más relevantes para determinar el nivel de rivalidad, la cobertura en cuanto a capacidad de atención y alcance geográfico de los principales competidores, se determina una rivalidad media baja y, por lo tanto, una favorable posición de entrada a competir en este mercado:

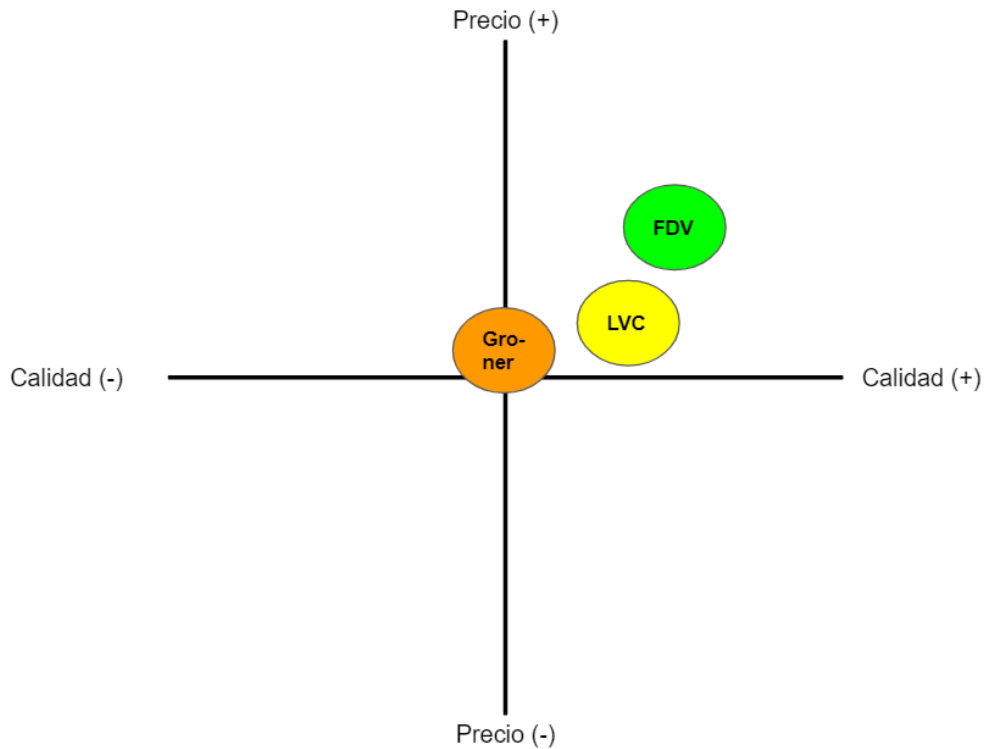
¹¹ https://www.sec.cl/sitioweb/imagenes/guia_cert_%20prod_electricos.pdf

Rivalidad Esperada de Competidores	
Concentración de Competencia	2
Estructura de Costos Fijos	1
Diferenciación de Productos	2
Eficiencia de los productos	3
Tipo Empotrado	2
Servicio Técnico y Post-Venta	2
Atención a Clientes	2
Fidelización de Clientes	4
Barrera de Salida	1

Promedio **2,1**

Cabe mencionar que se mide en la escala del 1 al 5, en donde 4-5 se considera una alta rivalidad, 2-4 una rivalidad media y 1-2 rivalidad baja.

Mapa de Posicionamiento



Anexo D.2 - Amenaza de los nuevos competidores

Cabe ,mencionar que dado el nivel de inversión relativamente alto que se requiere, los pocos actores existentes en el mercado y la tendencia creciente del mercado inmobiliario (demanda) determina una amenaza media de nuevos entrantes al mercado:

Amenaza Nuevos Competidores	
Economía de escala	3
Diferenciación de Productos	3
Requerimiento de capital	2
Desventaja en costes	4
Acceso a canales de distribución	3
Fidelización Clientes	1
Política Gubernamental	5
Integración Vertical	1

Promedio **2,8**

Cabe mencionar que se mide en la escala del 1 al 5, en donde 4-5 se considera una alta amenaza, 2-4 una amenaza media y 1-2 amenaza baja.

Anexo D.3 - Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores son principalmente fábricas ubicadas en China, en donde existe una alta oferta de estos. En donde se determina un poder de negociación medio:

Poder negociación proveedores	
Cantidad de proveedores	1
Poder de decisión en el precio	3
Nivel de organización de los proveedores	2
Nivel de poder adquisitivo	5

Promedio 2,8

Cabe mencionar que se mide en la escala del 1 al 5, en donde 4-5 se considera un alto poder de negociación, 2-4 una poder medio y 1-2 bajo poder de negociación.

Anexo D.4 - Poder de negociación de los Clientes

Actualmente cada uno de los clientes potenciales de la empresa tiene un alto poder de negociación, ya que cada proyecto inmobiliario es significativo en el monto de ventas de la empresa. Es por esto, que se determina que el poder de negociación de los clientes es alto:

Poder de Negociación Clientes	
Concentracion	4
Dependencia Canales de distribución	4
Apalancamiento de negociacion	5
Costes de cambio del comprador	5
Disponibilidad de información para el comprador	4
Disponibilidad de productos sustitutos	3
Sensibilidad al precio del comprador	3
Valor del Cliente	4

Promedio 4,0

Cabe mencionar que se mide en la escala del 1 al 5, en donde 4-5 se considera un alto poder de negociación, 2-4 una poder medio y 1-2 bajo poder de negociación.

Anexo D.5 - Amenaza de productos sustitutos

Considerando los factores más relevantes para determinar la amenaza de productos sustitutos. Se determina una baja amenaza, ya que es parte de la tendencia del mercado general utilizar estos y se consideran insumos básicos en los proyectos inmobiliarios:

Amenaza productos sustitutos	
Propensión a sustituir	1
Precios relativos de los productos sustitutos	1
Costo o facilidad del comprador	1
Diferenciación de producto	3
Disponibilidad sustitutos cercanos	3
Suficientes proveedores	2

Promedio **1,8**

Cabe mencionar que se mide en la escala del 1 al 5, en donde 4-5 se considera una alta amenaza, 2-4 una amenaza media y 1-2 baja amenaza.

Anexo E - Flujo de Caja Mensual

Año 2023	Enero	Febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre
Ingresos por Venta	40.421.296	40.938.151	41.461.615	41.991.771	42.528.707	43.072.509	43.623.263	44.181.061	44.745.990	45.318.143	45.897.612	46.484.491
Costo Variable Total	21.276.949	21.549.011	21.824.551	22.103.615	22.386.247	22.672.493	22.962.399	23.256.012	23.553.380	23.854.550	24.159.570	24.468.491
Costo Fijo Total	11.650.327	11.650.327	11.650.327	11.650.327	11.650.327	11.650.327	11.650.327	11.650.327	11.650.327	11.650.327	11.650.327	11.650.327
IVA	0	0	0	0	4.405.967	7.447.016	0	0	5.646.074	7.873.687	1.750.204	0
UAI	7.494.020	7.738.813	7.986.736	8.237.829	4.086.166	1.302.672	9.010.537	9.274.721	3.896.209	1.939.580	8.337.510	10.365.672
Impuesto	2.023.385	2.089.480	2.156.419	2.224.214	1.103.265	351.721	2.432.845	2.504.175	1.051.977	523.687	2.251.128	2.798.732
UDI	5.470.635	5.649.334	5.830.317	6.013.615	2.982.901	950.951	6.577.692	6.770.546	2.844.233	1.415.893	6.086.383	7.566.941
Depreciación Lineal	48.046	48.046	48.046	48.046	48.046	48.046	48.046	48.046	48.046	48.046	48.046	48.046
FCO	5.422.589	5.601.287	5.782.271	5.965.569	2.934.855	902.904	6.529.646	6.722.500	2.796.187	1.367.847	6.038.336	7.518.895
Valor Importaciones Futuras	0	0	0	91.201.076	0	0	0	32.808.323	60.018.492	0	34.083.014	36.522.406
Dividendo total	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	46.066.309
Caja	26.747.584	27.198.344	27.654.869	28.117.230	25.369.148	23.623.444	29.540.091	30.026.559	26.397.613	25.270.443	30.245.953	32.035.432
Caja acum	26.747.584	53.945.928	81.600.797	18.516.951	43.886.100	67.509.543	97.049.635	94.267.870	60.646.991	85.917.433	82.080.373	31.527.090
Flujo Caja Privado	-203.104.811	-203.104.811	-203.104.811	-203.104.811	-203.104.811	-203.104.811	-203.104.811	-203.104.811	-203.104.811	-203.104.811	-203.104.811	-157.038.502

Año 2024	Enero	Febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre
Ingresos por Venta	47.078.874	47.680.857	48.290.537	48.908.013	49.533.385	50.166.753	50.808.220	51.457.889	52.115.865	52.782.254	53.457.165	54.140.705
Costo Variable Total	24.781.362	25.098.234	25.419.157	25.744.184	26.073.367	26.406.759	26.744.414	27.086.387	27.432.732	27.783.506	28.138.765	28.498.567
Costo Fijo Total	12.150.327	12.150.327	12.150.327	12.150.327	12.150.327	12.150.327	12.150.327	12.150.327	12.150.327	12.150.327	12.150.327	12.150.327
IVA	4.900.005	1.846.830	1.499.184	6.141.659	1.063.341	8.794.923	412.600	1.133.280	9.165.254	457.256	1.205.936	9.549.973
UAI	5.247.179	8.585.466	9.221.868	4.871.843	10.246.350	2.814.744	11.500.878	11.087.895	3.367.552	12.391.165	11.962.137	3.941.838
Impuesto	1.416.738	2.318.076	2.489.904	1.315.398	2.766.514	759.981	3.105.237	2.993.732	909.239	3.345.615	3.229.777	1.064.296
UDI	3.830.441	6.267.390	6.731.964	3.556.445	7.479.835	2.054.763	8.395.641	8.094.163	2.458.313	9.045.551	8.732.360	2.877.541
Depreciación Lineal	48.046	48.046	48.046	48.046	48.046	48.046	48.046	48.046	48.046	48.046	48.046	48.046
FCO	3.782.395	6.219.344	6.683.918	3.508.399	7.431.789	2.006.717	8.347.595	8.046.117	2.410.267	8.997.504	8.684.314	2.829.495
Valor Importaciones Futuras	12.705.804	40.059.167	0	44.758.953	41.615.572	0	46.497.958	43.232.448	0	48.304.527	44.912.143	0
Dividendo total	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	55.158.282
Caja	28.611.803	31.365.624	32.151.121	29.300.629	33.553.202	28.461.522	35.140.055	35.180.550	29.891.045	36.829.057	36.871.125	31.376.108
Caja acum	47.433.089	38.739.546	70.890.667	55.432.343	47.369.973	75.831.496	64.473.593	56.421.696	86.312.741	74.837.270	66.796.251	43.014.077
FCC	47.433.089	38.739.546	70.890.667	55.432.343	47.369.973	75.831.496	64.473.593	56.421.696	86.312.741	74.837.270	66.796.251	77.488.004
Flujo Caja Privado	-157.038.502	-157.038.502	-157.038.502	-157.038.502	-157.038.502	-157.038.502	-157.038.502	-157.038.502	-157.038.502	-157.038.502	-157.038.502	-101.880.220

Año 2025	Enero	Febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre
Ingresos por Venta	54.832.985	55.534.118	56.244.215	56.963.393	57.691.766	58.429.453	59.176.572	59.933.244	60.699.592	61.475.739	62.261.810	63.057.933
Costo Variable Total	28.862.969	29.232.031	29.605.812	29.984.372	30.367.773	30.756.076	31.149.345	31.547.642	31.951.032	32.359.580	32.773.352	33.192.414
Costo Fijo Total	12.650.327	12.650.327	12.650.327	12.650.327	12.650.327	12.650.327	12.650.327	12.650.327	12.650.327	12.650.327	12.650.327	12.650.327
IVA	503.647	1.281.415	9.949.640	551.840	1.359.826	10.364.836	601.905	1.441.284	10.796.162	653.916	1.525.907	11.244.247
UAI	12.816.042	12.370.345	4.038.436	13.776.854	13.313.840	4.658.214	14.774.995	14.293.991	5.302.071	15.811.916	15.312.225	5.970.945
Impuesto	3.460.331	3.339.993	1.090.378	3.719.750	3.594.737	1.257.718	3.989.249	3.859.378	1.431.559	4.269.217	4.134.301	1.612.155
UDI	9.355.711	9.030.352	2.948.058	10.057.103	9.719.103	3.400.496	10.785.746	10.434.614	3.870.512	11.542.699	11.177.924	4.358.790
Depreciación Lineal	48.046	48.046	48.046	48.046	48.046	48.046	48.046	48.046	48.046	48.046	48.046	48.046
FCO	9.307.665	8.982.306	2.900.012	10.009.057	9.671.057	3.352.450	10.737.700	10.386.567	3.822.466	11.494.653	11.129.878	4.310.743
Valor Importaciones Futuras	50.181.286	46.657.100	0	52.130.963	48.469.852	0	54.156.389	50.353.035	0	56.260.509	52.309.384	0
Dividendo total	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	76.883.642
Caja	38.218.680	38.262.383	32.553.870	40.041.475	40.086.876	34.156.572	41.935.091	41.982.256	35.821.544	43.902.279	43.951.276	37.551.204
Caja acum	65.525.397	57.130.680	89.684.550	77.595.063	69.212.086	103.368.659	91.147.360	82.776.581	118.598.124	106.239.894	97.881.785	58.549.347
FCC	65.525.397	57.130.680	89.684.550	77.595.063	69.212.086	103.368.659	91.147.360	82.776.581	118.598.124	106.239.894	97.881.785	106.601.623
Flujo Caja Privado	-101.880.220	-101.880.220	-101.880.220	-101.880.220	-101.880.220	-101.880.220	-101.880.220	-101.880.220	-101.880.220	-101.880.220	-101.880.220	-24.996.578

Año 2026	Enero	Febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre
Ingresos por Venta	63.864.235	64.680.847	65.507.901	66.345.531	67.193.870	68.053.058	68.923.231	69.804.531	70.697.100	71.601.082	72.516.623	73.443.871
Costo Variable Total	33.616.835	34.046.684	34.482.028	34.922.939	35.369.488	35.821.747	36.279.788	36.743.687	37.213.517	37.689.354	38.171.277	38.659.361
Costo Fijo Total	13.150.327	13.150.327	13.150.327	13.150.327	13.150.327	13.150.327	13.150.327	13.150.327	13.150.327	13.150.327	13.150.327	13.150.327
IVA	707.947	1.613.818	11.709.741	764.078	1.705.144	12.193.320	822.390	1.800.018	12.695.689	882.967	1.898.579	13.217.575
UAI	16.389.125	15.870.019	6.165.806	17.508.186	16.968.912	6.887.664	18.670.726	18.110.499	7.637.568	19.878.434	19.296.440	8.416.608
Impuesto	4.425.064	4.284.905	1.664.767	4.727.210	4.581.606	1.859.669	5.041.096	4.889.835	2.062.143	5.367.177	5.210.039	2.272.484
UDI	11.964.061	11.585.114	4.501.038	12.780.976	12.387.306	5.027.994	13.629.630	13.220.664	5.575.424	14.511.257	14.086.402	6.144.124
Depreciación Lineal	48.046	48.046	48.046	48.046	48.046	48.046	48.046	48.046	48.046	48.046	48.046	48.046
FCO	11.916.015	11.537.068	4.452.992	12.732.930	12.339.259	4.979.948	13.581.584	13.172.618	5.527.378	14.463.210	14.038.355	6.096.077
Valor Importaciones Futuras	58.446.380	54.341.743	0	60.717.177	56.453.064	0	63.076.201	58.646.416	0	65.526.879	60.924.985	0
Dividendo total	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	99.869.948
Caja	45.580.897	45.631.798	38.983.066	47.703.915	47.756.793	40.849.741	49.909.418	49.964.351	42.788.941	52.200.611	52.257.678	44.803.484
Caja acum	93.736.140	85.026.195	124.009.261	110.995.999	102.299.728	143.149.469	129.982.686	121.300.621	164.089.562	150.763.293	142.095.986	87.029.522
FCC	93.736.140	85.026.195	124.009.261	110.995.999	102.299.728	143.149.469	129.982.686	121.300.621	164.089.562	150.763.293	142.095.986	149.448.240
Flujo Caja Privado	-24.996.578	-24.996.578	-24.996.578	-24.996.578	-24.996.578	-24.996.578	-24.996.578	-24.996.578	-24.996.578	-24.996.578	-24.996.578	74.873.370

Año 2027	Enero	Febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre
Ingresos por Venta	74.382.975	75.334.087	76.297.360	77.272.951	78.261.016	79.261.716	80.275.211	81.301.665	82.341.244	83.394.116	84.460.451	85.540.421
Costo Variable Total	39.153.686	39.654.332	40.161.380	40.674.911	41.195.008	41.721.756	42.255.240	42.795.544	43.342.758	43.896.968	44.458.265	45.026.739
Costo Fijo Total	13.650.327	13.650.327	13.650.327	13.650.327	13.650.327	13.650.327	13.650.327	13.650.327	13.650.327	13.650.327	13.650.327	13.650.327
IVA	945.898	2.000.969	13.759.738	1.011.273	2.107.337	14.322.966	1.079.189	2.217.838	14.908.076	1.149.744	2.332.632	15.515.919
UAI	20.633.064	20.028.459	8.725.915	21.936.440	21.308.344	9.566.667	23.290.455	22.637.956	10.440.084	24.697.078	24.019.227	11.347.435
Impuesto	5.570.927	5.407.684	2.355.997	5.922.839	5.753.253	2.583.000	6.288.423	6.112.248	2.818.823	6.668.211	6.485.191	3.063.807
UDI	15.062.137	14.620.775	6.369.918	16.013.601	15.555.091	6.983.667	17.002.032	16.525.708	7.621.261	18.028.867	17.534.036	8.283.628
Depreciación Lineal	48.046	48.046	48.046	48.046	48.046	48.046	48.046	48.046	48.046	48.046	48.046	48.046
FCO	15.014.090	14.572.729	6.321.872	15.965.555	15.507.045	6.935.621	16.953.986	16.477.662	7.573.215	17.980.820	17.485.990	8.235.581
Valor Importaciones Futuras	68.072.773	63.292.083	0	70.717.581	65.751.149	0	73.465.147	68.305.756	0	76.319.464	70.959.617	0
Dividendo total	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	127.219.332
Caja	54.215.823	54.275.107	46.531.298	56.688.512	56.750.100	48.705.423	59.257.272	59.321.252	50.964.019	61.925.835	61.992.301	53.310.367
Caja acum	135.591.290	126.574.313	173.105.611	159.076.542	150.075.492	198.780.915	184.573.040	175.588.536	226.552.554	212.158.925	203.191.609	129.282.644
FCC	135.591.290	126.574.313	173.105.611	159.076.542	150.075.492	198.780.915	184.573.040	175.588.536	226.552.554	212.158.925	203.191.609	129.282.644
Flujo Caja Privado	74.873.370	74.873.370	74.873.370	74.873.370	74.873.370	74.873.370	74.873.370	74.873.370	74.873.370	74.873.370	74.873.370	202.092.702

Ingresos por Ventas Mensuales

2023	Enero	Febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre
Microondas	3.075.594	3.114.921	3.154.751	3.195.089	3.235.944	3.277.321	3.319.227	3.361.669	3.404.654	3.448.188	3.492.279	3.536.934
Encimera	5.692.756	5.765.548	5.839.270	5.913.935	5.989.555	6.066.141	6.143.707	6.222.265	6.301.827	6.382.406	6.464.016	6.546.670
Horno	10.165.956	10.295.944	10.427.596	10.560.930	10.695.969	10.832.735	10.971.250	11.111.536	11.253.616	11.397.512	11.543.249	11.690.849
Campana	4.066.138	4.118.131	4.170.788	4.224.119	4.278.131	4.332.834	4.388.237	4.444.348	4.501.176	4.558.731	4.617.023	4.676.059
Refrigerador	17.420.852	17.643.607	17.869.210	18.097.698	18.329.108	18.563.477	18.800.842	19.041.243	19.284.717	19.531.305	19.781.046	20.033.980
Total	40.421.296	40.938.151	41.461.615	41.991.771	42.528.707	43.072.509	43.623.263	44.181.061	44.745.990	45.318.143	45.897.612	46.484.491
2024												
Microondas	3.582.159	3.627.963	3.674.353	3.721.336	3.768.919	3.817.111	3.865.919	3.915.352	3.965.416	4.016.121	4.067.474	4.119.483
Encimera	6.630.380	6.715.160	6.801.025	6.887.988	6.976.062	7.065.263	7.155.604	7.247.101	7.339.767	7.433.619	7.528.670	7.624.937
Horno	11.840.336	11.991.735	12.145.069	12.300.365	12.457.646	12.616.938	12.778.267	12.941.658	13.107.139	13.274.736	13.444.476	13.616.387
Campana	4.735.850	4.796.406	4.857.736	4.919.851	4.982.759	5.046.472	5.111.000	5.176.353	5.242.541	5.309.576	5.377.468	5.446.228
Refrigerador	20.290.148	20.549.592	20.812.353	21.078.474	21.347.998	21.620.969	21.897.429	22.177.425	22.461.001	22.748.203	23.039.077	23.333.670
Total	47.078.874	47.680.857	48.290.537	48.908.013	49.533.385	50.166.753	50.808.220	51.457.889	52.115.865	52.782.254	53.457.165	54.140.705
2025												
Microondas	4.172.158	4.225.506	4.279.536	4.334.257	4.389.678	4.445.807	4.502.655	4.560.229	4.618.539	4.677.595	4.737.406	4.797.981
Encimera	7.722.435	7.821.179	7.921.186	8.022.472	8.125.053	8.228.945	8.334.166	8.440.732	8.548.661	8.657.971	8.768.677	8.880.800
Horno	13.790.495	13.966.830	14.145.419	14.326.293	14.509.478	14.695.007	14.882.907	15.073.210	15.265.947	15.461.148	15.658.845	15.859.069
Campana	5.515.867	5.586.397	5.657.828	5.730.173	5.803.443	5.877.650	5.952.806	6.028.922	6.106.012	6.184.088	6.263.162	6.343.247
Refrigerador	23.632.031	23.934.206	24.240.246	24.550.198	24.864.114	25.182.044	25.504.039	25.830.151	26.160.433	26.494.938	26.833.721	27.176.835
Total	54.832.985	55.534.118	56.244.215	56.963.393	57.691.766	58.429.453	59.176.572	59.933.244	60.699.592	61.475.739	62.261.810	63.057.933
2026												
Microondas	4.859.332	4.921.466	4.984.396	5.048.130	5.112.679	5.178.053	5.244.263	5.311.320	5.379.234	5.448.016	5.517.679	5.588.231

Encimera	8.994.356	9.109.364	9.225.842	9.343.810	9.463.287	9.584.291	9.706.842	9.830.961	9.956.666	10.083.979	10.212.920	10.343.509
Horno	16.061.854	16.267.232	16.475.236	16.685.900	16.899.258	17.115.343	17.334.192	17.555.839	17.780.320	18.007.671	18.237.930	18.471.133
Campana	6.424.356	6.506.503	6.589.699	6.673.960	6.759.297	6.845.726	6.933.261	7.021.914	7.111.701	7.202.636	7.294.734	7.388.010
Refrigerador	27.524.337	27.876.282	28.232.728	28.593.731	28.959.350	29.329.644	29.704.673	30.084.498	30.469.179	30.858.779	31.253.361	31.652.988
Total	63.864.235	64.680.847	65.507.901	66.345.531	67.193.870	68.053.058	68.923.231	69.804.531	70.697.100	71.601.082	72.516.623	73.443.871
2027												
Microondas	5.659.686	5.732.055	5.805.349	5.879.580	5.954.761	6.030.902	6.108.018	6.186.119	6.265.219	6.345.330	6.426.466	6.508.639
Encimera	10.475.768	10.609.719	10.745.382	10.882.780	11.021.935	11.162.869	11.305.605	11.450.166	11.596.576	11.744.858	11.895.035	12.047.134
Horno	18.707.317	18.946.522	19.188.785	19.434.146	19.682.645	19.934.321	20.189.215	20.447.368	20.708.822	20.973.619	21.241.802	21.513.415
Campana	7.482.478	7.578.154	7.675.054	7.773.192	7.872.585	7.973.250	8.075.201	8.178.456	8.283.032	8.388.944	8.496.211	8.604.850
Refrigerador	32.057.725	32.467.637	32.882.791	33.303.253	33.729.091	34.160.374	34.597.173	35.039.556	35.487.596	35.941.365	36.400.936	36.866.383
Total	74.382.975	75.334.087	76.297.360	77.272.951	78.261.016	79.261.716	80.275.211	81.301.665	82.341.244	83.394.116	84.460.451	85.540.421