



# **BOOK'S EXPERIENCES**

## **Parte I**

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

**Alumno: Mario Elías Castro Valenzuela  
Profesor Guía: Claudio Dufeu**

**Santiago, abril 2017**

**Contenido**

Resumen Ejecutivo	3
I. Oportunidad de Negocios	4
II. Análisis de la Industria	5
III. Descripción de la empresa y propuesta de valor	7
IV. Plan de Marketing	8
V. Plan de Operaciones	9
Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones	10
Infraestructura, instalaciones y activos	10
Staff y procesos	10
Financiamiento	10
Flujo de operaciones	11
Plan de desarrollo e implementación	11
Dotación	11
VI. Equipo del proyecto	14
Equipo gestor	14
Estructura organizacional	16
Incentivos y compensaciones	17
VII. Plan Financiero	18
Estimación de Ingresos	18
Equipo de trabajo	19
Costos directos y operacionales	20
Estado de resultados y flujo de caja	21
Ebitda	22
Ciclo de efectivo	22
VIII. Riesgos críticos	25
IX. Propuesta Inversionista	26
X. Conclusiones	27
Anexos	28



## Resumen Ejecutivo

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

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

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

Para este proyecto se necesita una inversión de MM\$171, la que se levantará con financiamiento externo, entregando una TIR al inversionista de un 46% al año 5, ofreciendo un 40% de la propiedad de la empresa.

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

## I. Oportunidad de Negocios

### Comentario General

El emprendimiento ofrece servicios gráficos digitales de producción de libros tradicionales a Agentes Editores con necesidad acotada de unidades por título, con entrega hasta en 24 horas y precios por debajo de la oferta actual.

Son dos los argumentos que impulsan la oportunidad de negocio:

1. La irrupción del libro digital que permite una mayor cobertura en la sociedad, en particular en los títulos de mayor tirada, como best sellers.
2. Las facilidades de ediciones a personas naturales y la segmentación de los gustos en la sociedad.

### Argumentación complementaria

1. Los volúmenes físicos requeridos para el almacenamiento de grandes cantidades de libros y los costos asociados tanto a este concepto como a los que resultan de la logística de distribución.
2. Grandes librerías instaladas sólo en ciudades de población considerable.
3. Producir grandes cantidades de cada título con el sólo objeto de reducir el costo unitario.
4. El desarrollo de libros electrónicos reduce los costos de producción y distribución, quedando un porcentaje mayor del ingreso a los creadores de contenido.
5. La tendencia mundial muestra que el 50,2% de los títulos publicados al año, exigen tiradas desde 500 unidades y menos. *Agencia ISBN, Cámara Chilena del Libro.*
  - La tendencia en el crecimiento de este nicho, nos entrega una ventana de oportunidad no cubierta hoy por la industria de la imprenta convencional en Chile.
  - La oportunidad de negocio, tiene como producto central el libro en sustrato papel. Las instalaciones necesarias para llevar a cabo este servicio, también permiten fabricar una amplia variedad de otros productos gráficos como: Revistas, Memorias, Folletos, Volantes, Afiches, Memorias, tarjetas, etc. denominados productos comerciales.
  - Finalmente, la oportunidad del emprendimiento crece, pues en el tiempo, Book's Experiences puede lograr participar en tres líneas de negocio: Servicio On Demand para libros, Servicio On Demand para productos comerciales y actuar como Agencia de servicio gráficos, cuando las solicitudes excedan la capacidad propia.

Los detalles en profundidad, se encuentran en la Segunda Parte del Plan de Negocios

## II. Análisis de la industria

### 1. Visión global del mundo del libro

La industria editorial en el mundo es la más grande de las industrias culturales que producen contenidos, aún más que el negocio del cine y otros negocios de entretenimiento.

Edición USD\$151; Películas USD\$133; Video juegos USD\$ 107; Música USD\$ 50 (Millardos)

### 2. El proceso de concentración en el mundo editorial

En los años 2013 y 2014 la industria editorial se concentró a través de fusiones. Grandes marcas canibalizaron a las de menor tamaño, ampliando su fondo editorial.

### 3. El mercado español como referencia para Latinoamérica y Chile

El aporte en el 2015, del sector del libro y prensa ascendió al 39,1% del PIB, Ministerio de Educación y Deporte de España. En el año 2014 iniciaron su actividad editorial 308 nuevas empresas, que permitieron la publicación de 91.000 nuevos títulos al año.

### 4. El libro en Iberoamérica

Las agencias nacionales del ISBN de Iberoamérica registraron 304.409 títulos en 2014, lo que supone un aumento del 0,7% respecto del año anterior. América Latina registró 188.607 títulos con ISBN en 2014, un 2,8% menos que en 2013. Pese a la caída, es el segundo registro más alto desde 2000.

### 5. El escenario en Chile

Publicación: [El silencioso boom de la producción editorial en Chile](#), sábado 10 de enero de 2015. Diario: La Segunda Online.

A pesar de la fuerte competencia de internet y de los medios audiovisuales, han aumentado las empresas que producen libros de catálogo, con alternativas temáticas y de autores, respecto de la oferta de las grandes cadenas multinacionales.

### 6. El libro electrónico

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

- En el Reino Unido los libros electrónicos supusieron el 15% de las ventas.
- En Alemania los libros electrónicos supusieron el 3% del total de las ventas
- En España las ventas digitales alcanzaron 80,26 millones de euros 3,7% de las ventas.
- En América Latina los datos informan del naciente mercado del libro electrónico.

## 7. La imprenta tradicional

Al igual que el libro tradicional, la imprenta tradicional en el mundo también se ha visto afectada por la revolución tecnológica y la globalización. En los últimos seis años el sector de las artes gráficas en España retrocedió 3.050 millones de euros en 2013, un 7,5%.

### La industria gráfica en Chile

De un total de 2.300 imprentas aproximadamente en el país, el 59% se encuentra en la Región Metropolitana. ASIMPRES.

#### 1. Estratificación de la Industria

Micro Imprentas 77%, Imprentas Pequeñas 19%, Medianas 3%, Grandes 1%. Asimpres

#### 2. Sobre oferta instalada

Las importaciones no han caído, pese a la tendencia negativa de la economía país y la amenaza de las nuevas tecnologías promovidas a nivel global.

## Análisis PESTEL

### 1. Aspecto Político / Legal

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

### 2. Aspecto Tecnológico

El vertiginoso ritmo de la tecnología se refleja en las dos noticias siguientes.

- Fuji film y Heidelberg dos empresas reconocidas en la industria gráfica tradicional, dan el primer paso hacia la impresión digital industrial.
- La impresión en 3D de tejidos y órganos no es una idea reciente. Lleva años en fase de experimentación y mejora
- La misión del Programa Estratégico Nacional de Industrias Inteligentes de Corfo es liderar el proceso de transformación digital de los sectores productivos.

### 3. Aspecto Medioambiental

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

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

#### Descripción General

Servicios gráficos digitales **On Demand** es la propuesta de **Book's Experiences**, con la producción de libros tradicionales como producto central de la oferta, seguido de productos comerciales como revistas y folletos. Un equipo de profesionales integrales a cargo de la infraestructura de impresión y encuadernación de vanguardia, sobre la base de tecnología digital.

#### 1. Modelo de Negocios

Ofrecer una atención bajo el concepto profesional, que en el modelo tradicional se percibe como falencias por los diferentes grupos objetivos de clientes.

#### 2. El modelo en detalle

- Servicio a medida a cada cliente “servicio de sastre”
- Imprenta digital bajo el concepto “Boutique”
- Alta velocidad de producción con cortos tiempos de entrega
- Precios acordes a la cantidad de unidades requeridas
- Individualización de cada unidad de un producto
- Se suprime los costos ocultos de bodegaje y logística para el cliente
- Uso de tintas amigables con el medioambiente, Eco tintas
- Uso de papel con certificación PEFC 14-41-00009

#### 3. Visión global del escalamiento

El marco de crecimiento está determinado por el conocimiento de todos los aspectos relacionados a la cultura país. Por esta razón el emprendimiento tiene proyección de crecimiento a nivel país. Clonar el servicio en distintos puntos de la RM y el resto del país.

La estrategia de entrada consiste en la promoción de las bondades del sistema On Demand como cara opuesta al ofrecimiento del servicio tradicional.

Los detalles en profundidad, se encuentran en la Segunda Parte del Plan de Negocios



## IV. Plan de Marketing

### Objetivo

Ubicar a Book's Experiences como principal actor en los servicios de impresión de libros ON DEMAND, con atención especial a los auto editores, enfocándonos en la calidad del servicio y atención al cliente.

Inversión necesaria período 5 años: MM\$30

Objetivo: Participación mercado 60%, al año 5.

### Segmentación

Se prestará atención principalmente a los Auto Editores (siendo estos los de mayor crecimiento durante los últimos años), luego a clientes autónomos y Pymes y por último a Editores tradicionales. Book's Experiences prestará servicio de impresión de libros en tiradas de hasta 500 unidades.

### Perfil Psico-gráfico Auto editores

Auto-editores, son quienes se preocupa de la cadena completa de confección de su libro, es decir, edición, distribución y publicidad, solo tercerizando la impresión del libro. En general, su necesidad de impresión es de hasta 500 unidades por título.

### Geográficos y Demográficos

Región Metropolitana, que concentra el 72% de los Agentes editores. Auto editores con tendencia al alza durante los últimos 10 años. Mercado se ha fragmentado, desde pocos Agentes Editores con grandes tiradas a muchos Agentes Editores con demanda de bajas tiradas.

### Mercado potencial

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

### Otros Recursos

Sitio Web, redes sociales, comunidad Book's Experiences.

Foco en la atención de clientes y servicio al consumidor.

Los detalles en profundidad, se encuentran en la Segunda Parte del Plan de Negocios

## V. Plan de Operaciones

La visión de la compañía al inicio y en régimen es de permanecer como una empresa pequeña, es decir, gestionar las operaciones claves y de apoyo, con no más de quince colaboradores. El objetivo primordial es mantener la cohesión en el equipo de trabajo, mantener la visión y misión de la compañía viva, de manera de hacer sostenible la propuesta de valor en el tiempo.

La compañía posee tres líneas de operaciones o procesos claves y dos de apoyo:

### Líneas de trabajo críticas

1. La asociada a los clientes, comercialización, marketing y postventa.
2. La asociada a los procesos productivos y sus estándares de calidad.
3. La asociada con los proveedores, líneas de crédito, servicios de mantención e inversiones.

### Procesos de apoyo

1. Administración, control y planificación. [Ver anexo 1](#)
2. Desarrollos de competencias, capacitación y mejoramiento continuo.

### Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

Este aspecto del plan de operaciones, se abordará, desarrollando la estrategia inicial de la compañía, la cual posee tres frentes. Uno relacionado con la infraestructura necesaria, instalaciones y activos entre otros, un segundo frente asociado al staff y procesos (dentro de la clasificación de empresa pequeña) y un tercero que incluye todo el financiamiento, el cual tiene su detalle en profundidad en el plan financiero presentado más adelante.

#### 1. Infraestructura, instalaciones y activos

Este punto se ha desarrollado en una tabla por separado, que se encuentra inserta en los anexos, que permite de manera práctica su edición, con el objetivo de incorporar otra necesidad, modificar o agregar un antecedente técnico y así tener los conceptos claramente identificados para los cálculos relacionados con la inversión y evaluación del proyecto. [Ver anexo 2 / anexo 3](#)

## 2. Staff y procesos

- a. La partida de la compañía tiene considerado 11 integrantes, entre los principales se encuentra, un agente administrativo, un agente de operaciones, un agente comercial y dos operadores, uno especializado en terminaciones de encuadernación y otro especializado en softwares gráficos.
- b. Los procesos se describen a continuación
  - La administración general de la compañía, la que consiste en el manejo de documentos, trámites, información y control.
  - La comercialización de los productos gráficos, la que formalmente la lleva a cabo el agente comercial, sin perjuicio que cada uno de los integrantes del equipo, tome pedidos, apoye la venta o participe en terreno de la asesoría a los clientes.
  - La impresión del producto, en el caso de libros tradicionales, la impresión del interior, la que llamamos texto y la portada, en la cantidad de copias solicitadas por el cliente.
  - La encuadernación del producto. Que consisten en juntar las páginas impresas a través de la costura al hilo e incorporarle la tapa a través de un pegamento en caliente, finalmente el corte del libro a su tamaño final, lo que permite que este sea ojeado.
  - La logística o despacho de los productos terminados, que en general optaremos por una entrega personalizada, a través del vendedor, el agente de operaciones o algún servicio de calidad y confianza.

## 3. Financiamiento

- a. En relación al lugar físico, se pretende tomarlo como arriendo y considerar el desembolso como un gasto fijo.
- b. La mantención de los activos, en particular las máquinas impresoras se tomarán en concesión con un delta en el pago del clic, que identifica a cada impresión hecha por las máquinas. El valor del clic además incluye el servicio técnico y recambio de repuestos en función a los ciclos consumidos.
- c. El resto de los activos y otros gastos relacionados se encuentran también detallados en el plan financiero.

## Flujo de operaciones

1. Se presenta un diagrama de flujo de procesos para describir el movimiento de la compañía, una vez que haya entrado en régimen, en particular orientado a la relación con el cliente. Se describen los tres grandes movimientos de una empresa en régimen, Comercialización, Producción y Administración. [Ver anexo 4](#)
2. **Comercialización y Marketing.** Aquí se lleva a cabo la relación con el cliente y la promoción de los servicios de la empresa. Algunas de las actividades que aquí se ejecutan son: asistencia en terreno al cliente, para promover y dar a conocer los servicios, toma de pedidos, asesoría, atención de post venta, entrega de muestras, información general de tiempo y costo de los servicios.
3. **Producción.** En esta parte se desarrollan todas las actividades de fabricación, las cuales se encuentran estandarizadas por línea de producto, que permiten de esta manera entregar los servicios con una calidad por sobre la media de la industria y mantener la propuesta de valor.
4. **Administración.** Esta área lleva las cuentas de los clientes, documentos de cobranza como factura, notas de créditos, Boucher de depósitos, sobre los cuales mantiene comunicación permanente con cada uno de los clientes.

## Plan de desarrollo e implementación

Si bien una cantidad de actividades para iniciar la compañía se llevarán a cabo en forma paralela, se presentan una a una para su mejor comprensión, las cuales serán consolidadas en una carta Gantt. [Ver anexo 5](#)

## Dotación

Los requerimientos de personal se definirán en dos etapas, los requerimientos para la partida y las necesidades de la compañía una vez en régimen con las posibles alternativas de crecimiento.

## 1. Requerimientos de partida

Agente de operaciones	Operador encuadernación
Secretaria	Operador funcional despacho
Limpieza	Socio gestor 1
Agente comercial	Socio gestor 2
Administrativo	Socio gestor 3
Operador pre prensa	

La base para la operación consta de estos 11 recursos, cuyo perfil se detalla en la tabla adjunta en los anexos. Ahí podemos encontrar los conocimientos técnicos necesarios, las habilidades blandas requeridas y el costo asignado para tal puesto. [Ver anexo 6](#)

## 2. Requerimientos etapa régimen y alternativas de crecimiento

Agente de operaciones	Operador pre prensa
Recepcionista	Operador encuadernación
Secretaria	Operador funcional despacho
Limpieza	Operador funcional operaciones
Agente comercial 1	Socio gestor 1
Agente comercial 2	Socio gestor 2
Administrativo	Socio gestor 3

Los primeros dos operadores, poseen el mismo perfil definido en el anexo, vienen a soportar la carga de producción y a mantener el tiempo y servicio que se entrega a los clientes.

El operador funcional, refuerza el contacto con el cliente, en la entrega personalizada de su producto, también se le pueden asignar tareas secundarias como orden e inventario de bodega, apoyo a operaciones.

El operador funcional operaciones refuerza el equipo de producción, dando soporte al equipo instalado. Dentro de sus actividades se encuentran operar como ayudante de las máquinas, coordinar pedidos de materia prima, llevar el control de bodega. La recepcionista entrega una visión de empresa con un grado de madurez y por último el nuevo agente comercial permite conseguir una mayor cobertura, aumentar las ventas y

subir la calidad de atención de la cartera. El agente comercial viene además a potenciar la comercialización y marketing de la compañía, para tal efecto, se le asignarán una cantidad de clientes para incentivar la captación propia. Ver anexo 7

## VI. Equipo del proyecto

### Comentario general

El equipo gestor está liderado por dos profesionales de trayectoria, uno asociado al mundo comercial, Álvaro González, de profesión Ingeniero comercial y otro que inmerso en el mundo industrial, Mario Castro, de profesión Ingeniero informático. En particular para el proyecto, es relevante un tercer gestor, que corresponde a un ejecutivo comercial seniors en el ámbito de la industria gráfica, Helio Castillo, el cual consta con un amplio conocimiento de las técnicas de impresión y encuadernación y es transversalmente reconocido por los agentes editores (clientes).

### Equipo gestor



#### **Helio Castillo Borghero**

- Agente Comercial Seniors

Hoy Helio se desempeña como Agente Comercial en una prestigiosa imprenta especializada en la confección de libros, es el agente comercial que hace el mayor aporte en términos de negocio, luego de la propia oficina comercial de la empresa. Sus principales atributos en relación al cliente son, la capacidad de empatizar con la variada gama de clientes, en términos socioculturales, su actividad laboral tiene como centro de motivación la atención y representación del cliente, exigiendo a la compañía servicios con estándares de calidad que satisfagan plenamente la experiencia del cliente en la relación con él y la compañía.



#### **Álvaro González Catalán**

- Ingeniero comercial / Contador auditor
- Diplomado en Estrategia /
- MBA, Universidad de Chile

Hoy Álvaro se desempeña como Gerente de Logística en empresas Tehmco, donde sus responsabilidades principales son la coordinación del transporte para los productos

terminados, supervisión de los inventarios en las distintas dependencias en el país, las adquisiciones de materia prima requerida por operaciones, tanto en el extranjero como nacional.

Por sus antecedentes académicos y su experiencia laboral, Álvaro liderará el área administrativa y de logística de la empresa. Las responsabilidades bajo este cargo son principalmente:

- Evaluación de recursos de inversión
- Cálculo del capital de trabajo necesario para la operación con distintos horizontes de tiempo
- Administración del personal en los distintos planos de esta
  - Capacitación interna y externa
  - Desarrollo de la cultura y ambiente laboral de la organización
  - Administración de remuneraciones y compensaciones
- Administración de actividades diarias de la empresa
  - Pagos y cobranzas
  - Documentos legales
- Coordinación y supervisión de la logística de la empresa



**Mario Castro Valenzuela**

- Ingeniero Informático / Diplomado en Finanzas
- Diplomado en Administración de Negocios
- MBA, Universidad de Chile

Hoy Mario se desempeña como Asesor Seniors de diferentes empresas, luego de participar por más de 20 años en la industria gráfica, en particular donde desempeñó el cargo de Gerente de Producción. En esta trayectoria tuvo la oportunidad de dirigir líneas completas de producción asociada a la confección de libros, donde se especializó en las diferentes áreas de su dirección: Pre-prensa, Prensas y Encuadernación.

Mario será responsable de las operaciones de la empresa, las que generalmente se inician con un contacto con el agente editor, para la entrega del material a procesar. De acuerdo al diagrama de flujo presentado en la sección anterior, se realizan varias rondas con el cliente hasta su visto bueno, donde comienza la producción física propiamente tal.



Las principales responsabilidades son:

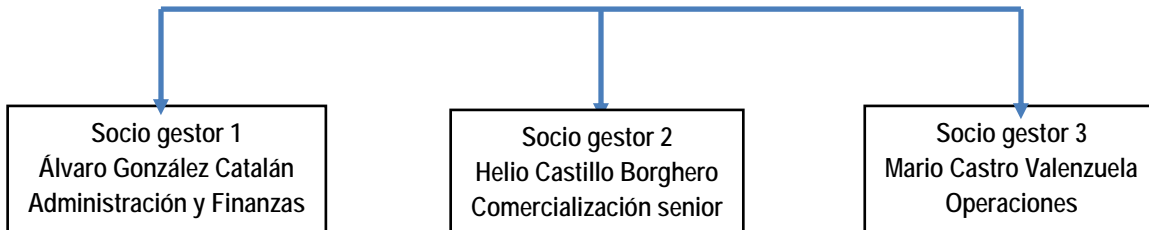
- Cumplir con los plazos comprometidos
- Mantener la calidad estándar ofrecida por la compañía
- Administrar los recursos humanos en función de los dos puntos anteriores
- Administrar la calibración y mantenimiento de las distintas maquinarias

### Estructura organizacional

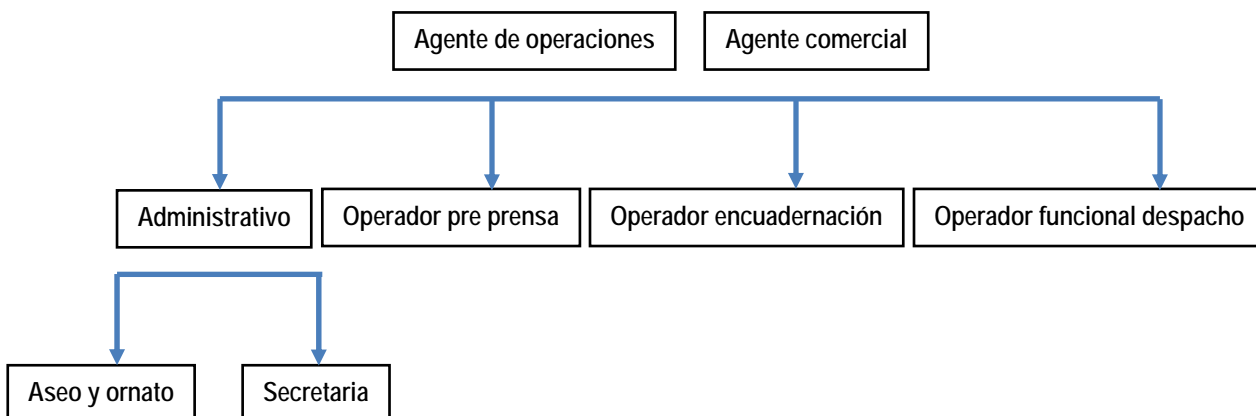
La estructura organizacional se presenta en dos versiones de acuerdo a la evolución de la compañía en el tiempo. La primera corresponde a la estructura necesaria para la partida de la empresa, la cual consta de 5 integrantes. La segunda corresponde a la estructura necesaria una vez que la empresa está en régimen, donde el número de integrantes se eleva a diez, con el afán de no sobrepasar esta dotación y mantenerse dentro de la categoría de microempresa, razón que fue explicada en el desarrollo del PLAN DE OPERACIONES.

#### ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

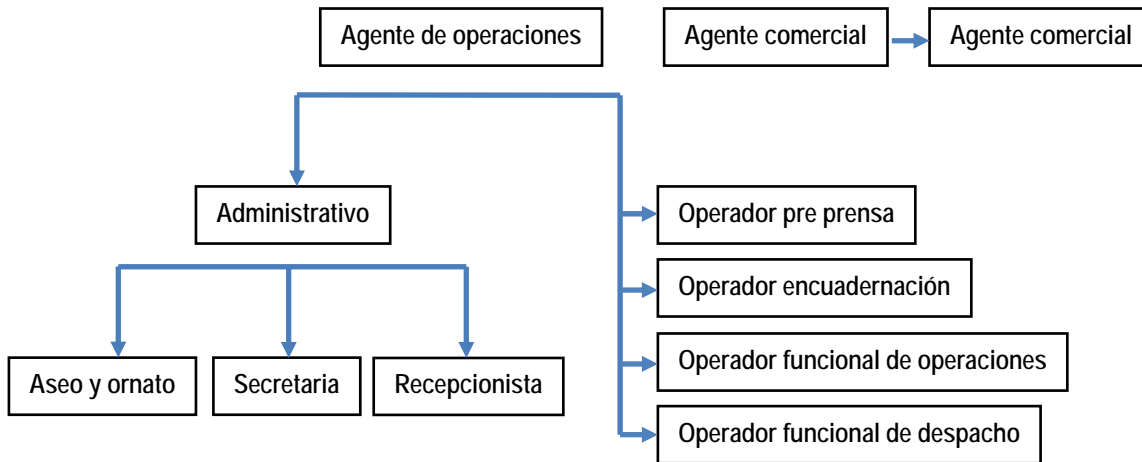
##### Equipo Gestor



##### Equipo de partida



### Equipo en régimen



### Incentivos y compensaciones

Book's Experiences tiene la visión de relacionarse en este plano con el equipo de trabajo en 3 niveles, desde un nivel más básico, como el de la remuneración hasta un nivel superior, más sofisticado, como el del confort ambiental.

La tabla a continuación presenta este modelo de relación y compensaciones.

Ver anexo 8

## VII. Plan Financiero

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

TABLA DE SUPUESTOS		
Item	Detalle	Dato
Participación de mercado	Al cabo de 2 años	30%
Participación de mercado	Al cabo de 5 años	45%
Crecimiento del mercado	Proyección a 5 años	0%
Crecimiento de participación	Por mes años 1 y 2	2,5%
Crecimiento de participación	Por mes años 3,4 y 5	0,42%
Variación de IPC anual	Para insumos, arriendo y otros gastos	4%
Precio	Ajuste anual	8%
Depreciación activos	lineal a 5 años	
Valor residual	Valor comercial a los 5 años	20%
Impuesto a la renta	Renta parcial	27%
Divisa	Dólar americano a Marzo del 2017	USD 660,0
Ventas adicionales	Asociado al mercado comercial	12%
Costos adicionales	Asociados a las ventas adicionales	3%
Régimen	Equipo de trabajo y crecimiento	Tercer año

Nota 1. No se proyecta crecimiento de mercado asociado al libro convencional en los próximos 5 años, como una forma de compensar el paradigma del ciclo de vida de este producto, asociado a las amenazas tecnológicas como los libros electrónicos.

Nota 2. Otros ingresos por venta son considerados por el uso alternativo de las instalaciones de la imprenta digital, como la impresión de afiches, volantes, tarjetas y otros de uso publicitario y comercial. Estos ingresos se estimaron en 12% de las ventas netas.

Nota 3. Los costos asociados a dicha venta adicional se estiman en un 3% de las ventas netas.

## Estimación de ingresos

El tamaño de mercado de MM78 de páginas, corresponde a la cantidad de páginas impresas para tiradas de hasta 500 unidades, con foco en la región metropolitana, donde se concentra el segmento objetivo de clientes y descontadas las impresiones de libros educacionales, que son de alto volúmen. Ver anexo 1

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

La tabla más adelante, nos muestra la participación por año de Book's Experiences en el mercado del libro convencional de baja tirada, ON DEMAND. Partiendo de un 4% en el primer periodo a un 38% en el quinto año, con un valor de página inicial de \$17 y un ajuste de precio anual nominal de un 8% (4% real). Ver anexo 2

	Primeros 5 años				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Participación (%)	4,00%	9,00%	38,00%	40,00%	38,00%
Unidades vendidas (páginas)	\$ 3.137.204	\$ 7.058.708	\$ 29.803.435	\$ 31.372.037	\$ 29.803.435
Precio (\$)	\$ 17	\$ 18	\$ 20	\$ 21	\$ 23
Ingresos por venta (\$)	\$ 53.332.464	\$ 129.597.886	\$ 590.966.362	\$ 671.835.443	\$ 689.303.164

## Plan de inversiones

El plan de inversiones considera la maquinaria a utilizar y la remodelación de las instalaciones. Para estos efectos se consideró una depreciación lineal de 5 años y un valor residual de 20% para los activos, excepto las computadoras, el aire acondicionado y la remodelación, a los cuales no se aplicó depreciación ni valor residual. Ver Anexo 3

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

## Equipo de trabajo

Se consideraron dos etapas en los requerimientos del equipo de trabajo necesario para una administración satisfactoria del emprendimiento. Para la primera etapa, la de partida, se considera un equipo base multifuncional, que se describe en la primera tabla, el cual es potenciado en la segunda etapa, con la incorporación de nuevos integrantes en las tareas más críticas y un aumento general de las remuneraciones. Cabe destacar, que en la primera etapa, los socios gestores no perciben remuneración por su participación y tiempo de dedicación.

Primera etapa de partida, se estima dos años de duración.

EQUIPO DE TRABAJO DE PARTIDA				
Concepto	Tipo	Valor unitario	Cantidad	Valor Total
1 Agente de operaciones	Fijo	\$ 1.200.000	1	\$ 1.200.000
2 Secretaria	Fijo	\$ 650.000	1	\$ 650.000
3 Contador (*)	Fijo	\$ 350.000	1	\$ 350.000
4 Limpieza	Fijo	\$ 375.000	1	\$ 375.000
5 Agente comercial	Fijo	\$ 600.000	1	\$ 600.000
6 Agente comercial (**)	Variable	\$ 0	1	\$ 0
7 Administrativo	Fijo	\$ 600.000	1	\$ 600.000
8 Operador pre-prensa	Fijo	\$ 800.000	1	\$ 800.000
9 Operador encuadernación	Fijo	\$ 800.000	1	\$ 800.000
10 Operador funcional despacho	Fijo	\$ 500.000	1	\$ 500.000
11 Socio Gestor 1 (Operaciones)	Fijo	\$ 0	1	\$ 0
12 Socio Gestor 2 (Finanzas)	Fijo	\$ 0	1	\$ 0
13 Socio Gestor 3 (Comercial)	Fijo	\$ 800.000	1	\$ 800.000
Total fijo (\$/mes)				\$ 6.675.000

(\*) En el caso del contador, sus servicios son externos, no pertenece al staff de la empresa y el costo es mensual por su asesoría y construcción de informes.

(\*\*) El agente participa de un sueldo base y un variable asociado a su desempeño.

En esta etapa, los socios gestores participan activamente en el desarrollo de las actividades de la empresa y como se muestra en la tabla superior, cada uno en el área de su dominio, que, sumado a un programa de reuniones semanales, entregará la retroalimentación necesaria para la dirección y éxito del negocio.

EQUIPO DE TRABAJO EN REGIMEN Y CRECIMIENTO				
Concepto	Tipo	Valor unitario	Cantidad	Valor Total
1 Agente de operaciones	Fijo	\$ 1.200.000	1	\$ 1.200.000
2 Recepcionista	Fijo	\$ 650.000	1	\$ 650.000
3 Secretaria	Fijo	\$ 650.000	1	\$ 650.000
4 Contador (*)	Fijo	\$ 350.000	1	\$ 350.000
5 Limpieza	Fijo	\$ 400.000	1	\$ 400.000
6 Agente comercial	Fijo	\$ 600.000	2	\$ 1.200.000
7 Agente comercial (**)	Variable	\$ 0	1	\$ 0
8 Administrativo	Fijo	\$ 600.000	1	\$ 600.000
9 Operador pre-prensa	Fijo	\$ 800.000	1	\$ 800.000
10 Operador encuadernación	Fijo	\$ 800.000	1	\$ 800.000
11 Operador funcional despacho	Fijo	\$ 500.000	1	\$ 500.000
12 Operador funcional operacione	Fijo	\$ 650.000	1	\$ 650.000
13 Socio Gestor 1	Fijo	\$ 2.000.000	1	\$ 2.000.000
14 Socio Gestor 2	Fijo	\$ 2.000.000	1	\$ 2.000.000
15 Socio Gestor 3	Fijo	\$ 800.000	1	\$ 800.000
<b>Total fijo (\$/mes)</b>				<b>\$ 12.600.000</b>

### Costos directos y operacionales

La base de los costos de operación es la página A4 como unidad de cálculo. En ese sentido todos los insumos se reducen al costo que significa procesar una página de este tamaño. Por otro lado, la portada tiene el mismo tratamiento, pero en tamaño A3. Ver anexo 4 / Ver anexo 5

A continuación se detallan los principales costos directos y otros gastos.

COSTOS DIRECTOS		
Papel y Tapa	Año 1	Observaciones
Papel		
Papel (\$/kg)	600	Valor por kilogramo
Hoja A4 (kg)	0,005	Kilogramos por tamaño A4
Costo (\$/Hoja)	\$ 3	Costo papel por hoja A4
Tapa A3 (kg)	0,0274428	Kilogramos por tamaño A3
<b>Costo (\$/Tapa)</b>	<b>\$ 16</b>	<b>Costo papel por hoja A3</b>
<b>Costo Total (\$/Hoja)</b>	<b>\$ 3</b>	<b>Costo papel por hoja A4</b>
Tinta y otros	Año 1	Observaciones
Tinta (color) (\$)	\$ 2,07	Por página
Clic (insumos)	\$ 2,00	Por página
Lamina	\$ 0,06	Por página
Hilo	\$ 0,12	Por página
Hotmelt	\$ 0,17	Por página
Afilado de cuchillas	\$ 0,18	Por página
Cajas (embalaje)	\$ 0,11	Por página
Cinta de embalaje	\$ 0,12	Por página
<b>Total</b>	<b>\$ 4,82</b>	<b>Por página</b>

Otros	Año 1	Observaciones
Energía eléctrica (\$/mes)	\$ 300.000	Consumo promedio mensual
Mantención (\$/mes)	\$ 500.000	Mantención correctiva y preventiva
Arriendo (\$/mes)	\$ 1.000.000	
Página Web	\$ 100.000	Mantención y actualización
Gav (%)	12%	Ventas netas

En los anexos se presenta la evolución de los valores de páginas, tintas / otros y otros gastos, de acuerdo a la variación del IPC. Ver anexo 6 / Anexo 7 / Anexo 8

### Estado de resultados y Flujo de Caja

La tabla muestra que al tercer año de operación se supera el valle de la muerte. Se observa también que durante el primer año se necesita un mayor aporte de capital de trabajo. Finalmente al quinto periodo de evaluación el Van es positivo (VAN= \$18.739.539) y su Tasa interna de retorno alcanza el 18%. Ver Anexo 9

ESTADO DE RESULTADO Y FLUJO DE CAJA						
Conceptos	0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas (\$)		53.332.464	129.597.886	590.966.362	671.835.443	689.303.164
Costo Directo (\$)						
Papel		9.411.611	22.023.170	96.706.187	105.867.826	104.597.412
Tinta y otros		15.114.255	35.367.356	155.301.988	170.014.808	167.974.630
<b>Margen de Contribución</b>		<b>28.806.598</b>	<b>72.207.361</b>	<b>338.958.186</b>	<b>395.952.809</b>	<b>416.731.122</b>
Margen (%)		54,0%	55,7%	57,4%	58,9%	60,5%
<b>Costos Fijos</b>						
Remuneraciones		80.100.001	80.100.001	151.200.001	151.200.001	151.200.001
Energía eléctrica		3.600.000	3.744.000	3.893.760	4.049.510	4.211.491
Mantencion		6.000.000	6.240.000	6.489.600	6.749.184	7.019.151
Arriendo		12.000.000	12.480.000	12.979.200	13.498.368	14.038.303
Página web		1.200.000	1.248.000	1.297.920	1.349.837	1.403.830
Comisión por venta		4.266.597	10.367.831	47.277.309	53.746.835	55.144.253
GAV		6.399.896	15.551.746	70.915.963	80.620.253	82.716.380
Otros ingresos por venta		6.399.896	15.551.746	70.915.963	80.620.253	82.716.380
Otros egresos por venta		1.599.974	3.887.937	17.728.991	20.155.063	20.679.095
Marketing		6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000
Depreciación		12.482.741	12.482.741	12.482.741	12.482.741	12.482.741
Valor de Mercado		0	0	0	0	22.092.639
Valor Libro		0	0	0	0	14.728.426
<b>UAI</b>		<b>-98.442.715</b>	<b>-64.343.149</b>	<b>79.608.665</b>	<b>126.721.269</b>	<b>151.916.470</b>
Impuesto		0	0	0	11.756.899	41.017.447
<b>UDI</b>		<b>-98.442.715</b>	<b>-64.343.149</b>	<b>79.608.665</b>	<b>114.964.370</b>	<b>110.899.023</b>
Depreciación		12.482.741	12.482.741	12.482.741	12.482.741	12.482.741
Valor Libro		0	0	0	0	14.728.426
KdeT	9.075.000	57.956.211	0	0	0	151.079.516
Inversión	78.642.130	0	0	0	0	0
<b>Flujo de Caja</b>	<b>-87.717.130</b>	<b>-143.916.185</b>	<b>-51.860.408</b>	<b>92.091.405</b>	<b>127.447.111</b>	<b>289.189.706</b>
<b>Flujo de Caja ACUMULADO</b>	<b>-87.717.130</b>	<b>-231.633.315</b>	<b>-283.493.723</b>	<b>-191.402.317</b>	<b>-63.955.206</b>	<b>225.234.499</b>
<b>VAN</b>	<b>18.739.539</b>					
<b>TIR</b>	<b>18%</b>					

## Ebitda

EBITDA					
Conceptos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas (\$)	\$ 53.332.464	\$ 129.597.886	\$ 590.966.362	\$ 671.835.443	\$ 689.303.164
Otras Ventas (\$)	\$ 6.399.896	\$ 15.551.746	\$ 70.915.963	\$ 80.620.253	\$ 82.716.380
Costo Directo (\$)	-\$ 24.525.866	-\$ 57.390.526	-\$ 252.008.175	-\$ 275.882.634	-\$ 272.572.043
Otros egresos por vent	-\$ 1.599.974	-\$ 3.887.937	-\$ 17.728.991	-\$ 20.155.063	-\$ 20.679.095
Remuneraciones	-\$ 80.100.001	-\$ 80.100.001	-\$ 151.200.001	-\$ 151.200.001	-\$ 151.200.001
Comisión por venta	-\$ 4.266.597	-\$ 10.367.831	-\$ 47.277.309	-\$ 53.746.835	-\$ 55.144.253
Otros gastos	-\$ 35.199.896	-\$ 45.263.746	-\$ 101.576.443	-\$ 112.267.152	-\$ 115.389.155
<b>Ebitda</b>	<b>-\$ 85.959.974</b>	<b>-\$ 51.860.408</b>	<b>\$ 92.091.405</b>	<b>\$ 139.204.010</b>	<b>\$ 157.034.997</b>

## Ciclo de Efectivo

Para la determinación del capital de trabajo, se estimó un ciclo de efectivo de 30 días a proveedores, que es la diferencia entre el ciclo operativo de 60 días (pago de clientes) y los 30 días que componen el ciclo del proveedor.

CICLO DE MADURACIÓN DEL DINERO					
Ciclo de proveedor	Días	Ciclo operativo	Días	Ciclo de efectivo	Días
Ciclo de proveedor	30	Compra	1	Ciclo de proveedor	-30
<b>Total</b>	<b>30</b>	Inventario	1	Ciclo operativo	60
		Productos en proceso	2	<b>Ciclo de efectivo</b>	<b>30</b>
		Productos terminados	1		
		Venta	1		
		Recaudo	54		
		<b>Total</b>	<b>60</b>		

## Van y TIR

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

$Td =$ Tasa de descuento	$Rf =$ Tasa libre de riesgo
$\beta =$ Beta	$(Rm - Rf) =$ Premio por Riesgo Mercado

Adicionalmente y como complemento de la estimación, se agregó el concepto "premio por liquidez" ( $Rp$ ) que representa el riesgo en liquidez de la no diversificación en países emergentes como Chile.

Finalmente, se incorporó un premio por start up, dado lo nuevo del negocio.



La tasa libre de riesgo considera los bonos del Banco Central en pesos con vencimiento a 5 años. La beta se obtuvo como fuente de la industria de la publicidad y periódicos (Fuente Damodarán). Como retorno de mercado se consideró la variación del IGPA entre los años 2007 y 2017 y por tanto, la tasa de descuento utilizada es de 15,76%.

DETALLE DE TASAS	
Tipo de tasa	Valor
Rm	4,54%
Rf	4,09%
Beta	1,32
Premio por riesgo país	1%
Premio por liquidez	4%
Premio por riesgo start up	2,5%
<b>Tasa costo de capital</b>	<b>15,76%</b>

### Sensibilización de resultados

Para ver el efecto de la participación de mercado sobre el VAN, el negocio se ha sensibilizado bajo dos escenarios, el primer escenario considera un aumento de la participación de un 20% sobre el escenario realista, el cual denominamos escenario optimista y un segundo escenario, que denominamos pesimista, el cual es un 20% menor al escenario realista.

ESCENARIOS DE SENSIBILIZACIÓN		
Escenario	VAN (\$)	TIR
Realista	\$ 18.739.539	18%
Optimista	\$ 102.332.641	29%
Pesimista	-\$ 148.446.666	-3%

De esta forma se puede apreciar que el proyecto es muy sensible al nivel de participación de mercado, sin embargo, se pueden mitigar los riesgos de un mal resultado con la reducción de algunos gastos.

## **IX. Riesgos Críticos**

### **Comentario general**

El principal riesgo, es una penetración masiva de los aparatos electrónicos, fomentada por las grandes empresas tecnológicas, que en algunos casos han alcanzado acuerdos con los distintos gobiernos. Una situación de esta naturaleza provocaría una reacción en cadena de canibalismo en el mercado, situación que partiría por la industria tradicional gráfica.

La buena noticia es que el modelo de impresión bajo demanda es una tendencia mundial, lo que ofrece a los emprendedores la posibilidad de liquidar los activos a un buen precio en el mercado y en algunos casos las empresas proveedoras están dispuestas a una retoma de estas maquinarias para amortizar la deuda.

### **Penetración masiva de aparatos electrónicos**

La industria gráfica, en particular la chilena depende indirectamente de la cantidad de recursos que el estado gasta en la adquisición de productos gráficos. El fuerte de este gasto está focalizado en educación, con la compra de libros de estudio para las asignaturas tradicionales (Matemáticas, Lenguaje y Ciencias) y literatura complementaria para las bibliotecas a lo largo del país. Este requerimiento es satisfecho por las grandes empresas gráficas tradicionales en Chile, donde el Estado es un cliente crítico para muchas de ellas.

Al considerar un escenario donde estos productos gráficos sean reemplazados por una plataforma digital, con una gran compra anual del estado en aparatos electrónicos, la torta en la industria gráfica tradicional se reduciría en tal medida que iniciaría una reacción en cadena de canibalismo desde las empresas más grandes y con recursos hacia las más pequeñas y más desvalidas.

Este escenario, impulsará los nacimientos crecientes de una cantidad de empresas orientadas al ON DEMAND, tanto tradicionales como digitales, construyendo un escenario de competitividad poco atractivo.

Por otro lado, los agentes editores, al presenciar el ingreso masivo de aparatos electrónicos, re-direccionarán la edición de sus fondos de títulos, desde el libro tradicional a la edición para lectura electrónica. Este hito marcaría la muerte del libro tradicional y todo el modelo de negocio a su entorno, como son las librerías.

### **Interés del mercado y crecimiento**

En base al trabajo de campo efectuado, con encuestas y entrevistas, estos factores son considerados de bajo riesgo para el fracaso del emprendimiento, debido principalmente a que el modelo de negocio de impresión bajo demanda es una tendencia mundial y en Chile es una alternativa interesante y atractiva para los agentes editores frente a la oferta tradicional de la imprenta tradicional.

El crecimiento depende de la cobertura que desarrolle la empresa en su oferta, pues cada agente editor, posee dentro de su fondo editorial, títulos que calzan con la modalidad de producción y que le es atractivo administrar de esta forma.

### **Las acciones de los competidores**

Este flanco, en conjunto con la penetración de los aparatos electrónicos, son los factores de mayor incidencia en el riesgo de fracaso del proyecto. Al ser un mercado en desarrollo, la lucha por la captación de clientes será férrea.

Cualquier paso en falso, puede ser utilizado por la competencia y promover una mala reputación de todas las actividades entorno al servicio.

### **Acciones de mitigación**

1. Un certero cálculo de los recursos en inversión
2. Una definición real y conservadora de los flujos de ingresos proyectados
3. Una vez en operación, un control estricto de los gastos operacionales
4. Plasmar el trabajo en equipo al pie de la letra hecha en la visión y misión de la empresa
5. Colocar al cliente en el centro del quehacer diario de la empresa, desempeñando las actividades en la línea de la estrategia
6. Llevar la mantención de la maquinaria al día, con el objeto de tener siempre la opción de retoma o venta en el mercado
7. Mantener la razón de apalancamiento estable

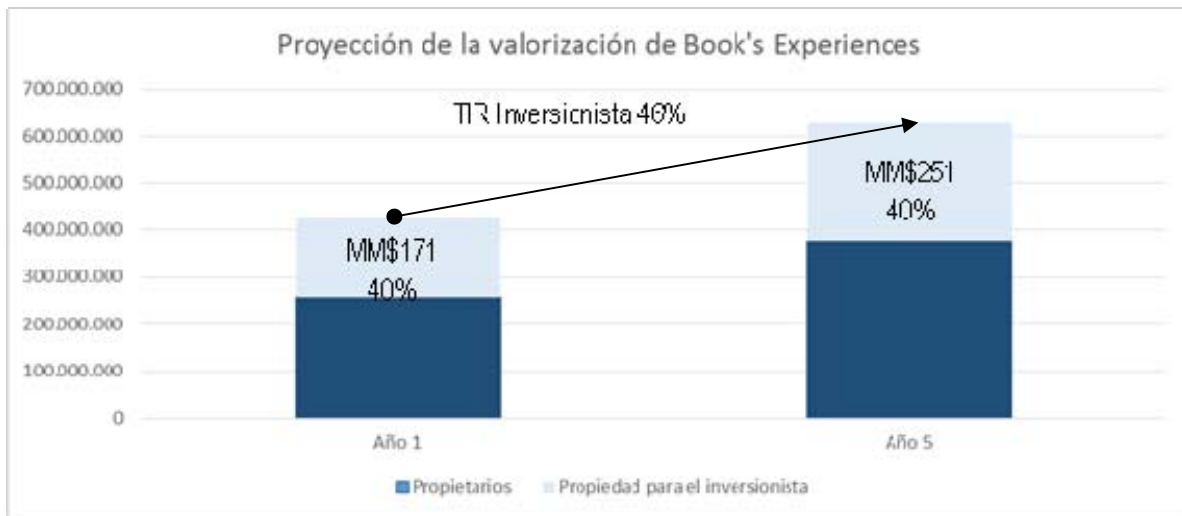
## X. Propuesta al inversionista

La tabla siguiente presenta en detalle la propuesta para los inversionistas. Esta propuesta entrega una TIR al inversionista de 54%, en un horizonte de 5 años.

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

LEYENDA	
Concepto	Definición
WC	Capital de trabajo
OPEX	Gastos de operación
CAPEX	Capital en activos fijos
Valoración pre - money	Valor inicial de la empresa
Acciones serie A	Acciones con preferencia de pago
Acciones serie B	Acciones sujetas a clausulas de pago

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

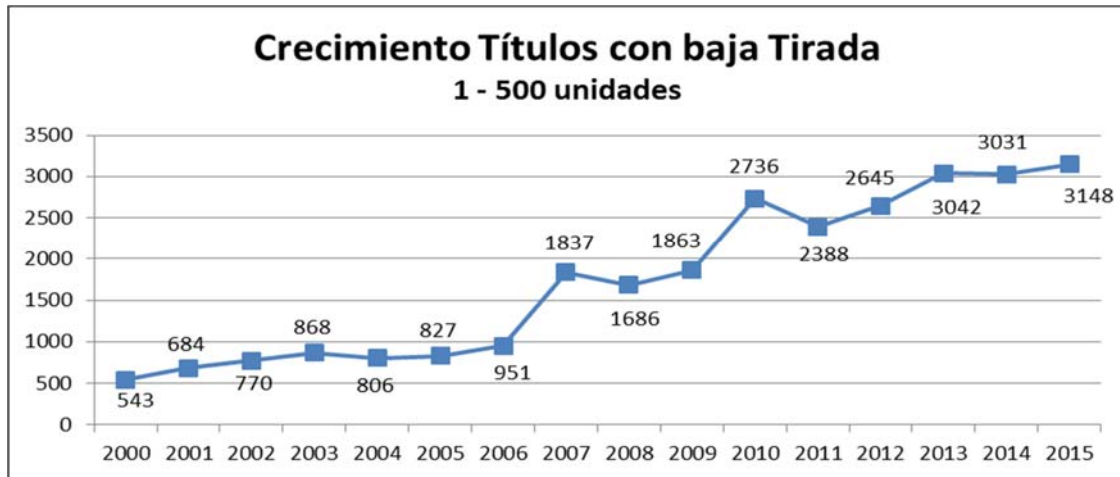


## OPORTUNIDAD DE NEGOCIO ANEXOS

### Anexo

#### Crecimiento de la cantidad de títulos con baja tirada.

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



## LA INDUSTRIA DEL LIBRO, LA IMPRESIÓN TRADICIONAL Y DIGITAL

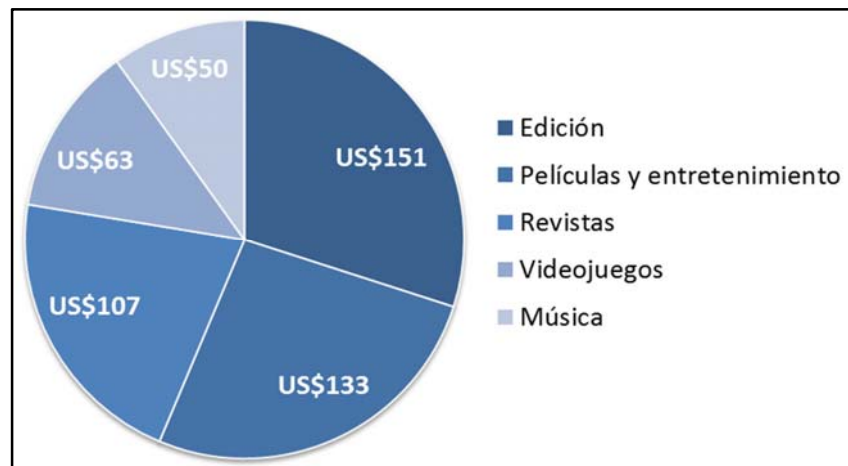
### ANEXOS

#### Anexo

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

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

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

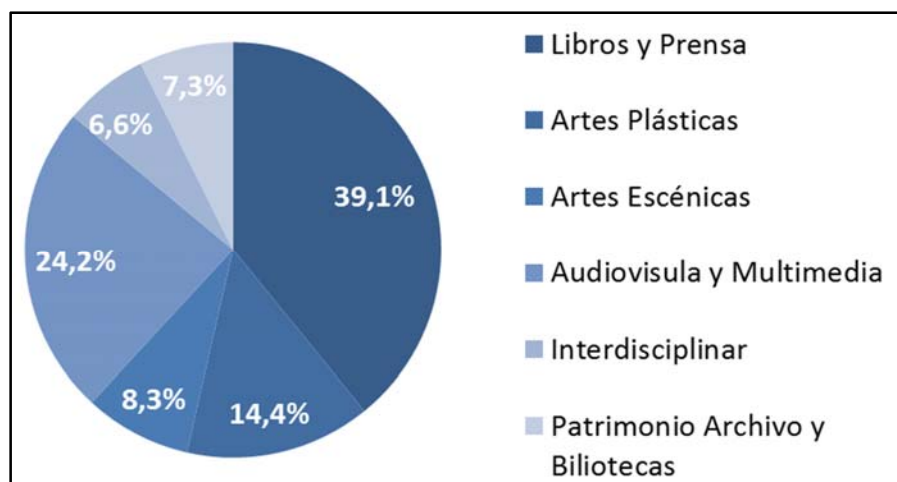


#### Anexo

#### La industria del libro en España.

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

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



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

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

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

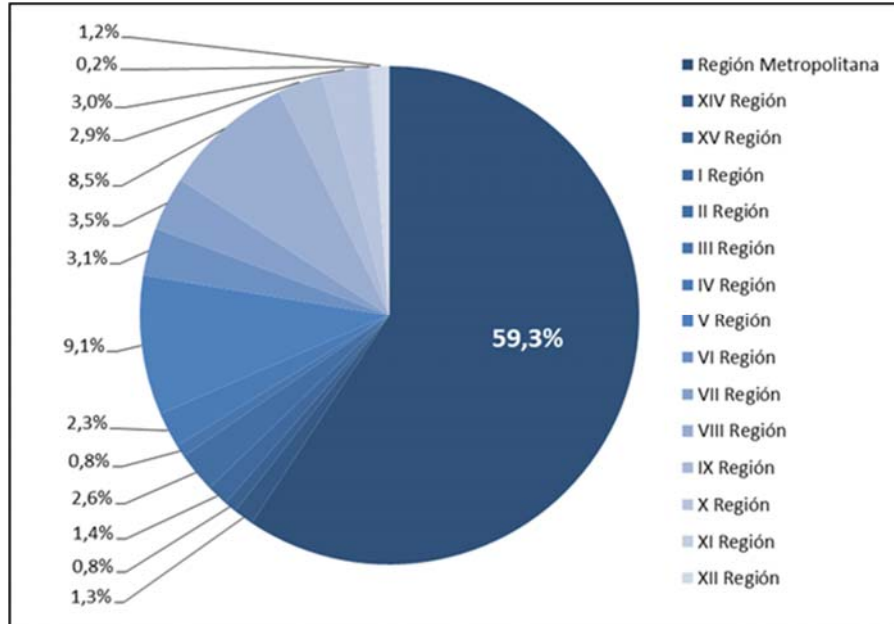
País	2013	Participación porcentual 2013	2014	Participación porcentual 2013
Argentina	27.757	14,3%	28.010	14,9%
Bolivia	1.200	0,6%	1.276	0,7%
Brasil	85.809	44,2%	78.288	41,5%
Chile	5.961	3,1%	5.701	3,0%
Vcolombia	15.811	8,1%	16.031	8,5%
Costa Rica	1.709	0,9%	1.862	1,0%
Cuba	3.199	1,6%	4.459	2,4%
Ecuador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



## Anexo

### Composición de la Industria Gráfica en Chile.

Fuente: Asimpres. Asociación de Impresores de Chile.



## Anexo

### Estratificación de la Industria.

Breve descripción de las líneas de trabajo de cada estrato.

Fuente: Asimpres. Asociación de Impresores de Chile.

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

## Anexo

## Certificación PEFC 14-44-00001.



## DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR

### ANEXOS

#### Anexo

##### Pirámide de éxito en la propuesta de valor

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

Fuente: Construcción propia

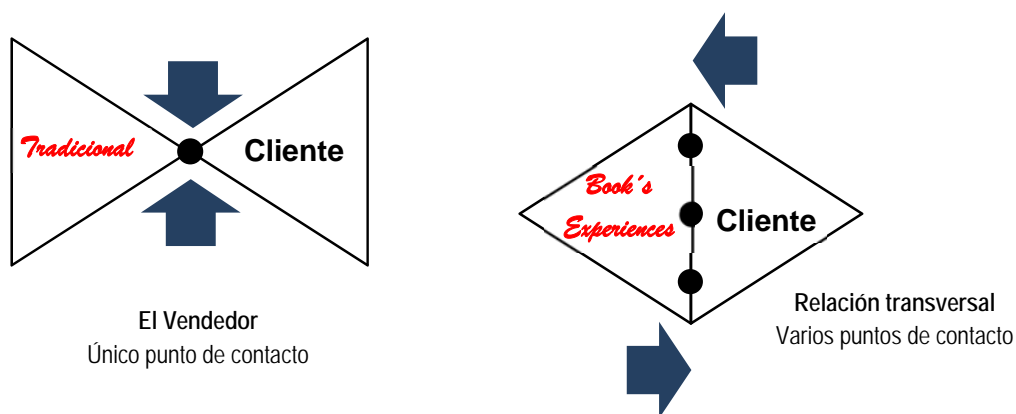


#### Anexo

##### Representación gráfica de la relación Proveedor / Cliente

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

Fuente: Construcción propia



## PLAN DE MARKETING

### ANEXOS

#### Anexo

#### Comportamiento de nuevos Agentes Editores año 2015.

Distribución por regiones. Concentración Región Metropolitana

Fuente: Agencia ISBN. Cámara Chilena del Libro

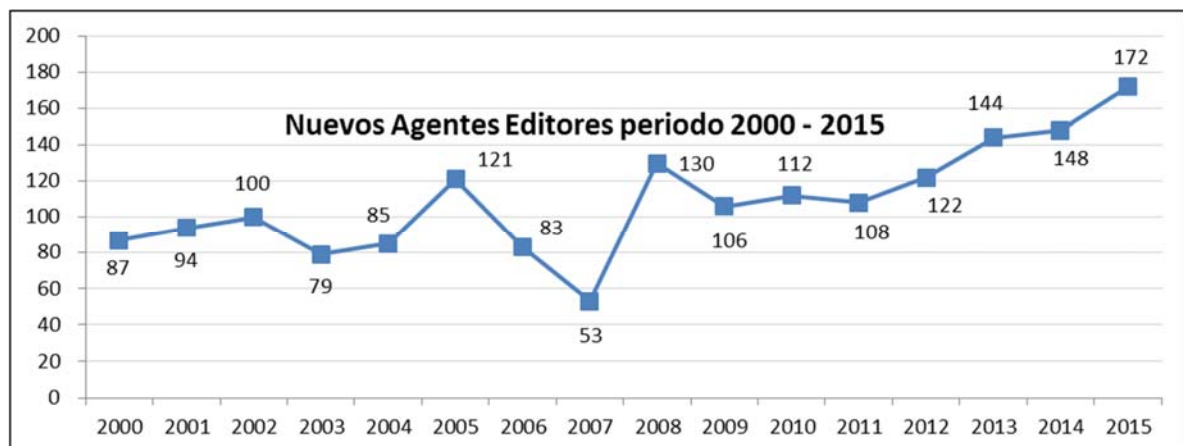
Nuevos Agentes Editores 2015		
Región	Editores	%
I	0	0,00%
II	1	0,58%
II	2	1,16%
IV	2	1,16%
V	17	9,88%
VI	3	1,74%
VII	2	1,16%
VIII	5	2,91%
IX	7	4,07%
X	1	0,58%
XI	0	0,00%
XII	2	1,16%
R.M.	124	72,09%
XIV	5	2,91%
XV	1	0,58%
<b>Total</b>	<b>172</b>	<b>100%</b>

#### Anexo

#### Comportamiento de nuevos Agentes Editores año 2000 - 2015.

Distribución anual. Cantidad de Agentes Editores nuevos por año.

Fuente: Agencia ISBN. Cámara Chilena del Libro

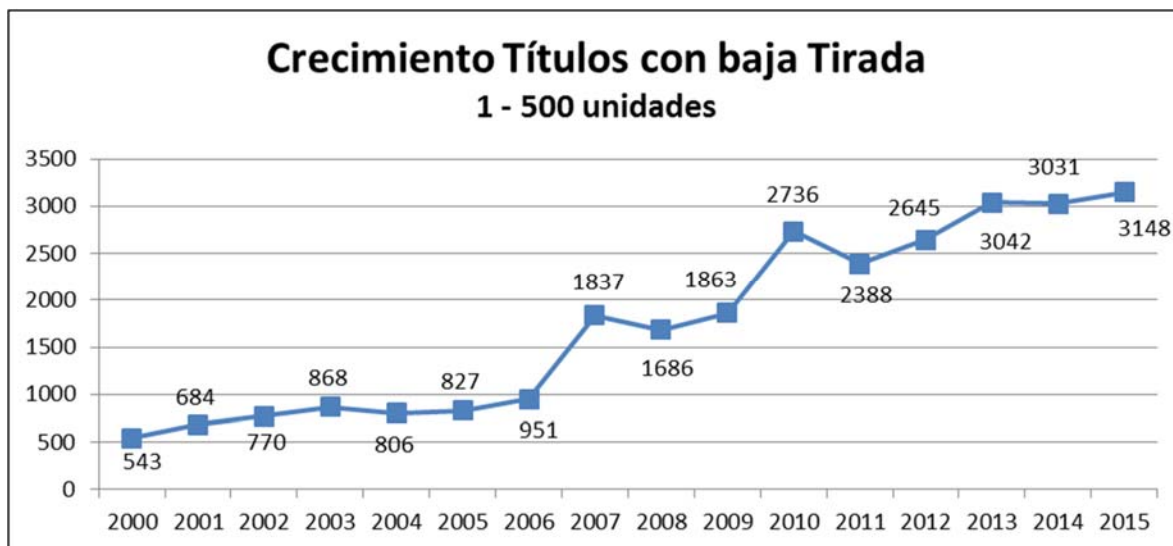


## Anexo

### Comportamiento de nuevos Agentes Editores año 2000 - 2015.

Distribución anual. Cantidad de Agentes Editores nuevos por año.

Fuente: Agencia ISBN. Cámara Chilena del Libro



## Anexo 8

### Distribución de títulos registrados año 2000 – 2015 por tirada.

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

Fuente: Agencia ISBN. Cámara Chilena del Libro

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

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

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

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

Hasta aquí el cálculo matemático para la primera línea sería:

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

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

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

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

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

## Anexo

### Pilares de la propuesta de valor

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

Fuente: Construcción propia

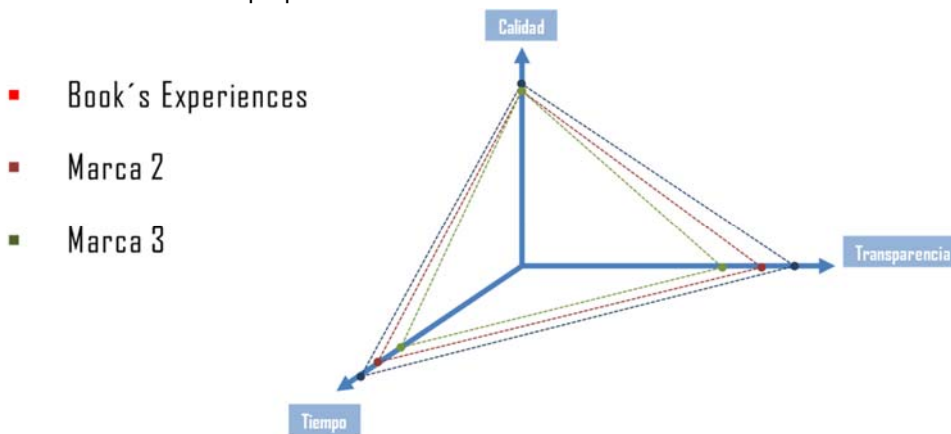


## Anexo

### Ejes de posicionamiento

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

Fuente: Construcción propia



## Anexo

### Estrategia de mercado. Primera etapa

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

Fuente:

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

## Anexo

### Estrategia de mercado. Segunda etapa

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

Fuente:

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

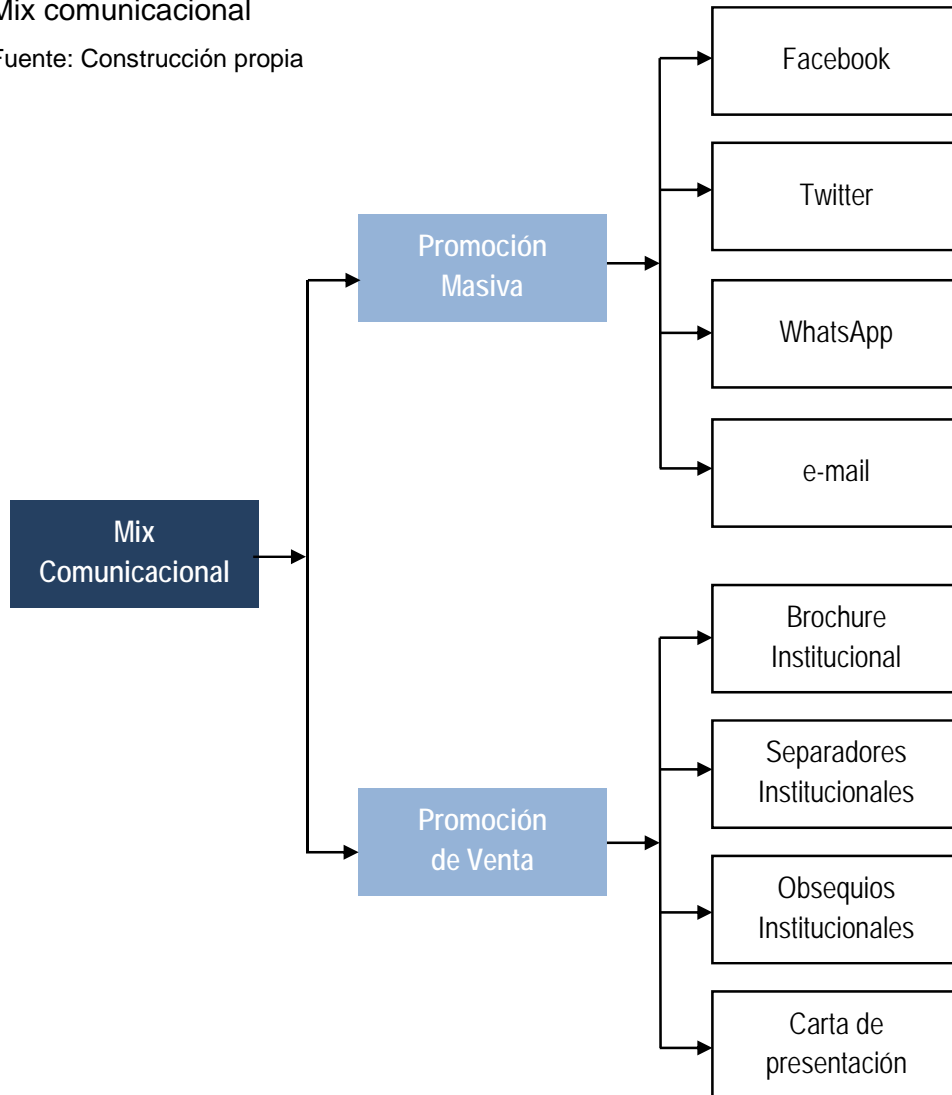


**Anexo**

**Estrategia de comunicación.**

Mix comunicacional

Fuente: Construcción propia



## PLAN DE OPERACIONES

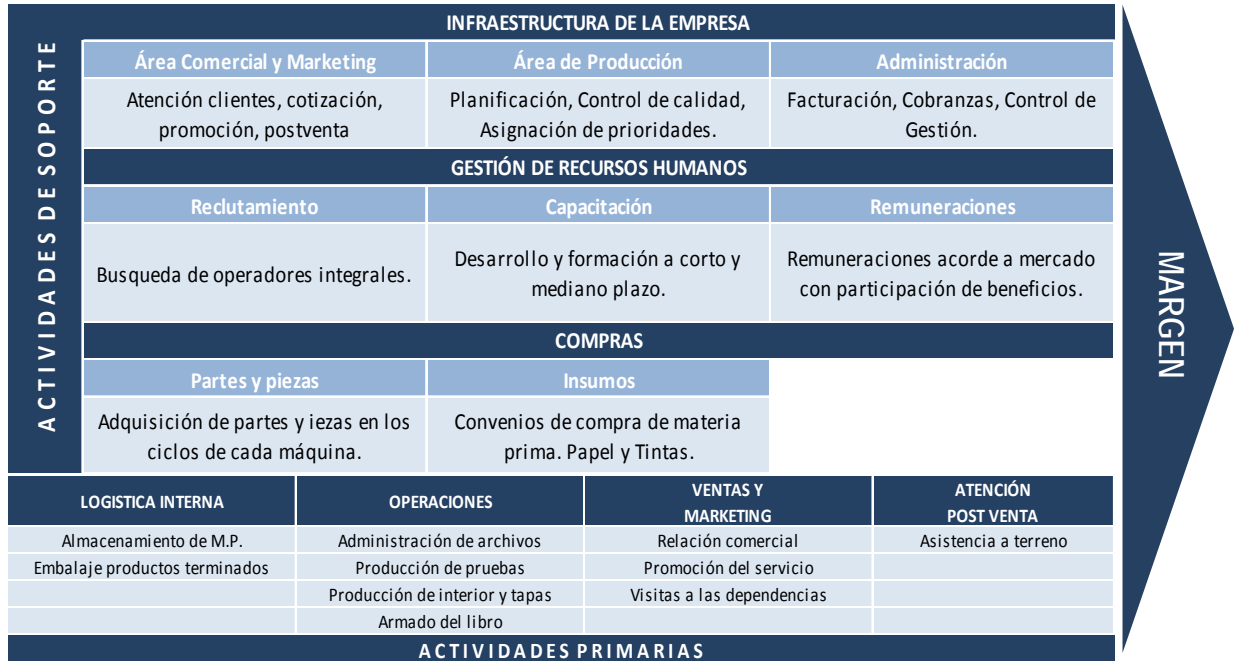
### ANEXO

#### Anexo 1

#### Cadena de valor

Representación de la infraestructura de la empresa

Fuente: Creación propia



## Anexo 2

### Activos de Book's Experiences

#### Maquinaria y dependencias

Fuente: Creación propia

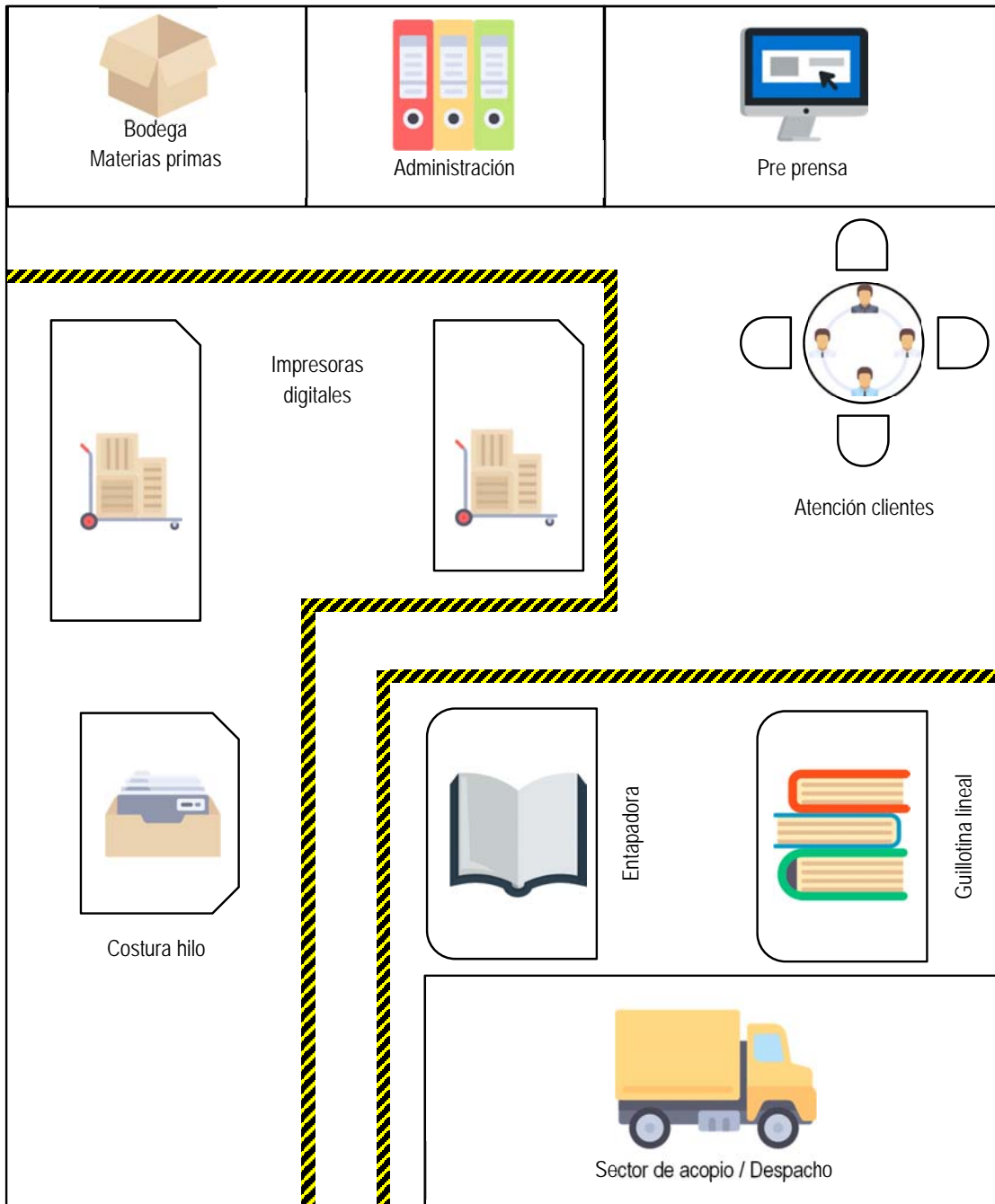
Cantidad	Descripción	Aspectos técnicos
1	Dependencias con ubicación de preferencia en las comunas de Santiago o Providencia.	- 120 metros cuadrados como mínimo - Energía trifásica
1	Impresora digital monocolor	- En base a tonner - 5.000.000 ciclos por mes
1	Impresora digital multicolor	- En base a tonner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

### Anexo 3

### Layout de la compañía

Vista de planta

Fuente: Creación propia

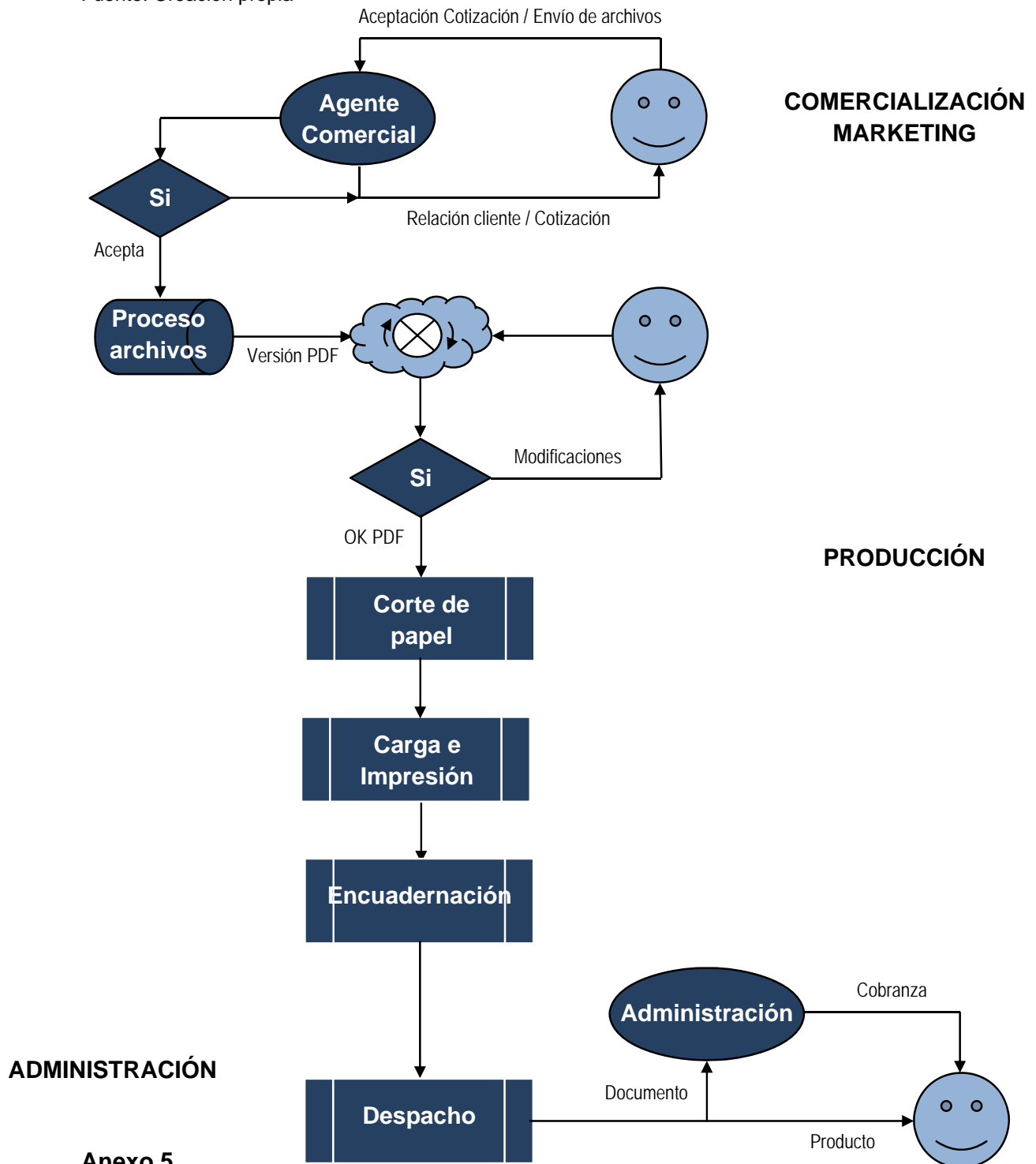


### Anexo 4

#### Diagrama de flujo de la compañía

Diagrama con procesos generales

Fuente: Creación propia



### Anexo 5

#### Listado de actividades iniciales

## Actividades críticas y costos asociados

Fuente: Creación propia

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

## Anexo 6

### Requerimientos de RRHH etapa partida

#### Competencias, tiempo y costo

Fuente: Creación propia

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

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

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

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

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

## Anexo 7

### Requerimientos de RRHH etapa régimen y crecimiento

#### Competencias, tiempo y costo

Fuente: Creación propia

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

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

## Anexo 8

### Criterios de compensaciones

#### Remuneraciones, incentivos y compensaciones

Fuente: Creación propia

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



## PLAN FINANCIERO

### ANEXOS

#### Anexo 1

##### Cálculo del tamaño de mercado

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

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

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

#### Anexo 2

##### Participación de mercado primer año

Proyección sin participación primer semestre, tiempo de posicionamiento inicial

Fuente: Construcción propia

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

#### Anexo 3

##### Parámetros asociados a la depreciación

Tiempo 5 años.

Fuente: Construcción propia

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

## Anexo 4

### Tabla de cálculo del costo de impresión en blanco y negro

Datos de la industria

Fuente: Información comercial empresa distribuidora de impresoras digitales

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

## Anexo 5

### Tabla de cálculo del costo de impresión color

Datos de la industria

Fuente: Información comercial empresa distribuidora de impresoras digitales

19-03-2017				Tipo Cambio	USD	700,00					
				Descuento Insumos		0,00%					
				Valor Click	USD	0,0440					
		Rendimiento		Cobertura x Color				Total	Costo x Color		
		Precio	Base	Negro	Cyan	Magenta	Amarillo	Total	Dolares	Pesos	
		Lista	8,50%	15,00%	15,00%	15,00%	15,00%	60,00%			
		USD	Unidades	Unidades	Unidades	Unidades	Unidades	USD	CLP		
TONER	NEGRO	200,00	56.000	31.733	22.383	22.383	22.383	0,00630	4,41		
	CYAN	160,00	39.500					0,00715	5,00		
	MAGENTA	160,00	39.500					0,00715	5,00		
	AMARILLO	160,00	39.500					0,00715	5,00		
		680,00		<b>COSTO TONER x UNIDAD (impreso A4 / Carta)</b>				0,02775	19,42		
TAMBOR	NEGRO	850,00	890.000	4.746.667	2.240.000	2.240.000	2.240.000	0,00018	0,13		
	CYAN	630,00	420.000					0,00028	0,20		
	MAGENTA	630,00	420.000					0,00028	0,20		
	AMARILLO	630,00	420.000					0,00028	0,20		
				<b>COSTO TAMBOR x UNIDAD (impreso A4 / Carta)</b>				0,00102	0,72		
SERVICIO TECNICO								0,04400	30,80		
								0,04400	30,80		
<b>COSTO IMPRESIÓN CARTA (A4)</b>								<b>0,07277</b>	<b>50,94</b>		
<b>COSTO IMPRESIÓN PLIEGO 13x19" (A3+)</b>								<b>0,10154</b>	<b>71,08</b>		

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

Incidencia del IPC en los periodos

Fuente: Construcción propia

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

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

Incidencia del IPC en los periodos

Fuente: Construcción propia

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

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

Incidencia del IPC en los periodos

Fuente: Construcción propia

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

### Anexo 9

### Gráfica que representa el comportamiento del Flujo de Caja

Fuente: Construcción propia

