



“Optimízate”

“Aprovecha todo tu espacio”

Parte II

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

Alumno: Iñaki Abadie Layuno

Profesor Guía: Arturo Toutin

Santiago, agosto 2023

Índice

Resumen Ejecutivo	5
I. Oportunidad de Negocio	6
II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes.....	7
2.1. Industria	7
2.1.1. Análisis Macroentorno.....	7
2.1.2. Análisis Microentorno.....	7
2.2. Competidores	8
2.3. Clientes	8
III. Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor.....	9
3.1. Modelo de Negocios.....	9
3.2. Descripción de la Empresa	10
3.3. Estrategia de Crecimiento o Escalamiento.....	10
3.4. RSE y Sustentabilidad.....	11
IV. Plan de Marketing.....	12
4.1. Objetivos de Marketing	12
4.2. Estrategia de Segmentación.....	12
4.3. Estrategia de Producto/Servicio.....	12
4.4. Estrategia de Precio	13
4.5. Estrategia de Distribución	13
4.6. Estrategia de Comunicación y Ventas	13
4.7. Estimación de la Demanda y Proyecciones de Crecimiento Anual	14
4.8. Presupuesto de Marketing y Cronograma	14
V. Plan de Operaciones	15
5.1. Estrategia, Alcance y Tamaño de las Operaciones.....	15
5.2. Flujo de Operaciones	17
5.3. Plan de Desarrollo e Implementación	18
5.4. Dotación	19
VI. Equipo del Proyecto	20
6.1. Equipo Gestor.....	20
6.2. Estructura Organizacional	21
6.3. Incentivos y Compensaciones.....	22
VII. Plan Financiero	24
7.1. Tabla de Supuestos.....	24
7.2. Estimación de Ingresos	24

7.3. Estimación de Costos y Gastos	25
7.4. Inversión	26
7.5. Capital de Trabajo	26
7.6. EERR Proyectado	26
7.7. Tasa de Descuento	27
7.8. Flujo de Caja	27
7.9. Balance Proyectado	28
7.10. Ratios Financieros.....	29
7.11. Fuentes de Financiamiento.....	29
7.12. Análisis de Sensibilidad.....	29
VIII. Riesgos Críticos	30
IX. Propuesta Inversionista	32
X. Conclusiones	33
XI. Bibliografía.....	34

Índice de Tablas

Tabla N°1 - Carta Gantt	18
Tabla N°2 - Evolución Dotación	19
Tabla N°3 - Estudios, Experiencia y Responsabilidades del Administrador	20
Tabla N°4 - Evolución Sueldo Bruto por Cargo	23
Tabla N°5 - Tabla de Supuestos	24
Tabla N°6 - Estimación de Ingresos	24
Tabla N°7 - Estimación de Costos y Gastos	25
Tabla N°8 - Inversión	26
Tabla N°9 - Capital de Trabajo	26
Tabla N°10 - EERR Proyectado	26
Tabla N°11 - Tasa de Descuento	27
Tabla N°12 - Flujo de Caja a 5 años	27
Tabla N°13 - Flujo de Caja a Perpetuidad	28
Tabla N°14 - Balance	28
Tabla N°15 - Ratios Financieros	29
Tabla N°16 - Análisis de Sensibilidad	29
Tabla N°17 - Riesgos Internos y Plan de Mitigación	30
Tabla N°18 - Riesgos Externos y Plan de Mitigación	31
Tabla N°19 - Propuesta al Inversionista	32
Tabla N°20 - Aporte Capital Inicial	32
Tabla N°21 - Retiro de Dividendos	32

Índice de Ilustraciones

Ilustración N°1 - Logo Optimízate	13
Ilustración N°2 - Cadena de Valor Servicios	15
Ilustración N°3 - Flujo Cotización y Contratación del Servicio	17
Ilustración N°4 - Flujo Proceso de Diseño e Insumos	18
Ilustración N°5 - Estructura Organizacional primer al tercer año	21
Ilustración N°6 - Estructura Organizacional cuarto año en adelante	21

Resumen Ejecutivo

Optimízate se enfoca en ofrecer un servicio sustentable de diseño, optimización y orden de bodegas, el cual cuenta con visualización 3D y la opción de personalizar el espacio para otros fines, que no sea el guardar pertenencias. Esto nace a partir de las oportunidades identificadas que se contrastan con la investigación de mercado realizada.

El mercado potencial de esta idea se concentra en la Región Metropolitana y es de \$1.919 millones de pesos, y se puede dividir en dos segmentos. Por un lado, los hogares que son dueños o arrendatarios de departamentos, y por otro lado las empresas, como las corredoras e inmobiliarias.

Las actividades más relevantes para el éxito de este negocio son el la implementación del plan de marketing, a través del canal digital principalmente, el contacto con los clientes, al momento de contratar y en el servicio postventa, y la excelencia en el servicio a entregar. Por otro lado, el equipo gestor a cargo de un Administrador cuenta con todas las habilidad y capacidades para poder llevarlo a cabo, junto con requerir de una estructura organizacional sencilla, que permite tener flexibilidad para poder llevar a cabo las operaciones de la empresa, la cual va creciendo a partir del año cuatro.

En el ámbito financiero, Optimízate requiere inversión solo al inicio del proyecto, para la compra de herramientas y elementos de oficina, de \$9.917.439. La proyección del flujo de caja a 5 años indica que el VAN es de \$11.281.765, la TIR da un 49% y el Payback del proyecto se genera a los 2 años y 8 meses.

Los riesgos identificados para este proyecto, tanto internos como externos, tienen un plan de mitigación asociado que permite disminuirlos en gran medida.

Dado todo lo anterior, es que se determina que este es un plan de negocios atractivo para implementar, sobre todo por considerar una mirada sustentable.

I. Oportunidad de Negocio

Al adquirir un departamento se puede comprar una bodega, como un adicional, el cual funciona como un lugar para guardar pertenencias. Con esto se identifican ciertas necesidades, entre las que se encuentra el orden, rapidez y seguridad de acceso, ya que las bodegas son de uso frecuente, junto con la optimización y personalización de este espacio, dado que puede ser un espacio no solo para almacenamiento. Además, está la mayor deseabilidad de utilizar material sustentable en el mercado.

Estas necesidades se contrastan con la investigación de mercado, en la cual un 77% de los departamentos vendidos cuentan con bodegas, un 58% estaría dispuesto a pagar un servicio de optimización y un 70% por la vista 3D de este servicio. También el 90% valora tener su bodega ordenada y un 79% valora y uso de material sustentable.

Actualmente, el mercado ofrece algunas respuestas a estas necesidades, pero un 98% de las personas encuestadas desconoce la existencia de las empresas que ofrecen estos servicios. A partir de esto es que se identifica la oportunidad de ofrecer un servicio para la optimización de la bodega, a través del uso de diseños 3D, usando materiales sustentables. Este negocio se llama "Optimízate".

De la investigación de mercado se calcula un promedio de la valoración de este servicio, que es de \$150.000 sin los materiales. El tamaño de mercado, para el año 2022, asociado a este servicio es de 1.919 millones de pesos y se mantendrá estable para el 2023, según la proyección de la CChC (CChC, 2023).

Para mayor detalle revisar la Parte I del Plan de Negocios.

II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

2.1. Industria

El sector industrial asociado a esta idea de negocio es el de la construcción, compuesto por empresas que se dedican a la producción y/o modificación de bienes materiales para la construcción. La microindustria es la de diseño/optimización de espacios, confección y armado de mobiliario para bodegas de viviendas del Gran Santiago.

Para mayor detalle revisar la Parte I del Plan de Negocios.

2.1.1. Análisis Macroentorno

Del análisis PESTEL, se concluye que es atractivo ingresar al mercado chileno en las condiciones actuales, debido a que los riesgos y exigencias son transversales para cualquier industria del país, siendo los con mayor incertidumbre el Político y Económico. Aun así, existen oportunidades para mejorar o desarrollar propuestas de valor que consideren los aspectos Tecnológicos y Ecológicos innovadores.

Para mayor detalle revisar la Parte I del Plan de Negocios.

2.1.2. Análisis Microentorno

Del análisis Porter realizado se identificó lo siguiente:

- **Rivalidad entre los Competidores:** es alta, ya que es un producto homogéneo, que utiliza como insumo la madera, mediante cotizaciones online para modelos estándar, entregado por pymes o empresas familiares.
- **Poder de Negociación de los Proveedores:** es bajo, ya que hay acceso a los insumos los cuales tienen precios públicos. Además, la fuerza laboral no es especializada, siendo considerada un oficio y no se pueden sindicalizar.
- **Poder de Negociación de los Clientes:** es alta, ya que como es un producto homogéneo, los costos de cambio para los clientes es bajo.

- **Amenaza de Sustitutos:** es alto, ya que por ejemplo empresas del retail ofrecen mobiliario estándar que permite ordenar, pero no optimizar, los cuales suelen venir con descuentos o con facilidades de pago.
- **Amenaza de Nuevos Competidores:** es alta, ya que las barreras de entrada son bajas, ya que se requiere un bajo capital inicial, los activos no son especializados y hay acceso a los insumos. Esta es una industria fragmentada, en la cual no hay respuesta ante a entrada de nuevos competidores.
- **Creación de Valor Complementadores:** es alta, ya que existen actores que pueden ofrecer sus servicios para aumentar el valor.

En resumen, en la industria el poder lo concentran los clientes, y además se identifica que es una industria poco atractiva, pero que de todas formas tiene un potencial asociado, si se busca un posicionamiento con enfoque en diferenciación, mediante un servicio especializado, personalizado y sustentable, además de existir oportunidades de crecimiento, debido a la constante construcción de edificios.

Para mayor detalle revisar la Parte I del Plan de Negocios.

2.2. Competidores

- *Competidores Directos:* son los que ofrecen una propuesta de valor similar en los aspectos más básicos, los cuales no son reconocidos por los clientes.
- *Competidores Indirectos:* son los que ofrecen una parte de la propuesta de valor, que sería el de “estanterías” o “muebles” para instalar en las bodegas.

Para mayor detalle revisar la Parte I del Plan de Negocios.

2.3. Clientes

Los clientes de la industria son personas naturales o empresas, que tienen a su disposición una o más bodegas, que pueden estar amobladas o no, y son arrendados o propias. Buscan orden del espacio, optimizar y diseñar el interior con el fin de utilizar todo el espacio disponible, están interesados en un bosquejo o diseño gráfico o 3D.

Para mayor detalle revisar la Parte I del Plan de Negocios.

III. Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor

3.1. Modelo de Negocios

- *Segmento de Cliente:* Hogares y Empresas
- *Propuesta de Valor:* Servicio personalizado de diseño, optimización y orden del espacio, mediante una oferta sustentable, colaborativa y en 3D
- *Canales:* página web, cotización online, vía telefónica y RRSS
- *Relación con el Cliente:* visitas a terreno, cotizaciones online, contacto online, correo electrónico, servicio postventa y contacto vía telefónica
- *Fuentes de Ingreso:* pagos por el servicio realizado en efectivo, webpay, transferencia bancaria, tarjeta de crédito. Venta de mermas de insumos
- *Recursos Clave:* Trabajadores: diseñador y mueblistas, insumo ecomadera, programa diseño 3D, vehículos, RRSS, página web, correo, teléfono y asociación con fabricantes de ecomadera.
- *Actividades Clave:* Prospección y captación de clientes, dimensionar espacios, optimizar espacios y usos, construcción muebles, cotizaciones online, gestión web, correo electrónico, teléfono y RRSS, abastecimiento y plan logístico de materiales, plan de marketing, servicio postventa y satisfacción de clientes
- *Socios Clave:* Fabricantes de ecomadera: por ejemplo, Revalora Chile, WebPay, Circulo de Especialistas (CES) - Sodimac Constructor e Inmobiliarias y Constructoras/Servicio Venta y Post Venta
- *Estructura de Coste:* mano de obra, programa de diseño, computador, materiales y maquinaria de construcción, insumos de oficina, personal administrativo, bodega para stock de material, oficina, comisión webpay, página web y teléfono, plan de marketing, movilización, combustible y mantención de vehículo

La propuesta de valor es dar una asesoría para que los clientes puedan diseñar el espacio disponible en la bodega en base a sus necesidades a través de estanterías de ecomadera o para establecer un espacio con un fin específico, como un gimnasio personal. Esto se logra con un servicio personalizado y especializado, visualizado en formato 3D, lo más realista posible.

Los Factores Críticos de Éxito son los siguientes:

- Generar una Alianza Estratégica con un proveedor de ecomadera
- Generar una Alianza Estratégica con un socio como una inmobiliaria
- Contar con un software sofisticado y especializado para este servicio
- Contar con personal capacitado y orientado al cliente
- Contar con una estrategia de comunicación relevante
- Generar un sistema de evaluación de satisfacción de los clientes

Dado lo anterior, la Estrategia Competitiva a utilizar por Optimízate es de Enfoque en Diferenciación, ya que esto permite entregar la propuesta de valor diferente a un segmento más acotado de clientes.

Para mayor detalle revisar la Parte I del Plan de Negocios.

3.2. Descripción de la Empresa

Optimízate, es una empresa que está interesada en ofrecer un servicio de diseño, optimización y orden del espacio que sea sustentable con el medio ambiente.

La empresa cuenta con recursos y capacidades que le otorgan una ventaja competitiva temporal, estos son el Insumo Ecomadera, las Alianzas Estratégicas y la Personalización de Espacio. Estos cumplen con ser valiosos, raros y organizacionales, pero son imitables.

Para mayor detalle, junto con ver la Visión, Misión, Valores y Objetivos de la empresa, revisar la Parte I del Plan de Negocios.

3.3. Estrategia de Crecimiento o Escalamiento

Se propone ingresar en las comunas del sector nororiente de la Región Metropolitana, a partir de la aceptación obtenida en la investigación de mercado. Junto con el uso intensivo de marketing online y offline, a través de redes sociales y visitas a edificios. Además de generar un programa de descuento de referidos y por cantidad de bodegas

Para mayor detalle revisar la Parte I del Plan de Negocios.

3.4. RSE y Sustentabilidad

Optimízate usa como insumo principal productos sustentables como la ecomadera, que tienen un menor impacto ambiental, y es una nueva fuente de trabajo. Además, genera alianzas estratégicas con diferentes sectores y será reconocida como una empresa verde por la comunidad y los clientes que requieran este servicio.

Para mayor detalle revisar la Parte I del Plan de Negocios.

IV. Plan de Marketing

4.1. Objetivos de Marketing

Corto Plazo (1 a 2 años):

1. El primer año realizar 260 trabajos, que es igual al 6% del mercado definido en el Gran Santiago, concentrado en el sector nororiente.
2. En el año 1 obtener un 70% de satisfacción de clientes.
3. Al menos tener un 5% de los trabajos realizadas mediante el sistema de referidos en el año 1.

Largo Plazo (3 años o más)

1. Alcanzar un 11% de la participación de mercado al año 3.

Para mayor detalle revisar la Parte I del Plan de Negocios.

4.2. Estrategia de Segmentación

Se define como mercado a cubrir toda la Región Metropolitana, a largo plazo, iniciando la operación en el sector nororiente. Se identifican los segmentos de Hogares (B2C) y Empresas (B2B) para este negocio. Ambos tienen las características de desear la optimización y diseño de las bodegas, valorar el orden, seguridad y rapidez de acceso, junto con el deseo de utilizar materiales sustentable. Además de estar dispuestos a pagar por una asesoría que optimice este espacio.

El posicionamiento que se busca es con enfoque en diferenciación, a través de una alta posición en Sustentabilidad y en Personalización.

Para mayor detalle revisar la Parte I del Plan de Negocios.

4.3. Estrategia de Producto/Servicio

La propuesta de valor es un servicio personalizado de asesoría en optimización y diseño de bodegas para los diferentes segmentos de cliente, cuyo diseño se podrá ver en 3D con las pertenencias de los clientes en ella, utilizando ecomadera, la cual tiene muchas características beneficiosas para el cliente (Revalora, 2023): vida útil más de 100 años, retarda el fuego, a prueba de putrefacción y corrosión, entre otras.

Hay dos formas de llegar al cliente final

1. Optimización con vista 3D y con las pertenencias del cliente para almacenaje
2. Optimización con vista 3D para otro fin, por ejemplo: un gimnasio

Para mayor detalle revisar la Parte I del Plan de Negocios.

4.4. Estrategia de Precio

El estrategia de precio se divide en dos partes:

- Precio del servicio: Es de \$150.000 por bodega, en función de lo obtenido como disposición a pagar promedio en la investigación de mercado.
- Precio materiales: Este es igual al costo de los materiales para el inmobiliario

Además, se ofrece un descuento de 5% para el programa de referidos, de clientes antiguos, y por cantidad.

Para mayor detalle revisar la Parte I del Plan de Negocios.

4.5. Estrategia de Distribución

- Página Web: para las cotizaciones y dar a conocer las redes sociales
- Teléfono
- Redes Sociales: como Instagram, Facebook y Pinterest
- Correo Electrónico
- Instalación de mobiliario

Para mayor detalle revisar la Parte I del Plan de Negocios.

4.6. Estrategia de Comunicación y Ventas

Logo y Eslogan – Optimízate “Aprovecha todo tu espacio”:



Ilustración N°1 - Logo Optimízate

Fuente: Elaboración propia

Marketing Digital - RRSS y Google Ads:

- Redes Sociales: donde se utilizará SEM y SEO
- Google Ads: para llegar a clientes con palabras claves

Campaña Offline - Folletos:

Folletos informativos sobre el servicio para distribuirlo en inmobiliarias y edificios

Programa de Fidelización y Referidos

Descuentos exclusivos para clientes que recomienden o repitan el servicio

Para mayor detalle revisar la Parte I del Plan de Negocios.

4.7. Estimación de la Demanda y Proyecciones de Crecimiento Anual

Esta estimación es sobre el tamaño de mercado de 4.219 bodegas:

- En el primer año se busca entregar el servicio en 260 bodegas, igual al 6% de mercado. Con un precio de \$442.963, que incluye servicio y materiales.
- Se proyecta llegar a un 15% en el año 5 de operación.

Para mayor detalle revisar la Parte I del Plan de Negocios.

4.8. Presupuesto de Marketing y Cronograma

El presupuesto de marketing para los primeros 5 años de operación está entre los 6,5 millones y 7 millones anuales. Con énfasis en el uso de marketing digital.

Para mayor detalle revisar la Parte I del Plan de Negocios.

V. Plan de Operaciones

5.1. Estrategia, Alcance y Tamaño de las Operaciones

A continuación, se presenta la ilustración de la Cadena de Valor de Optimízate:

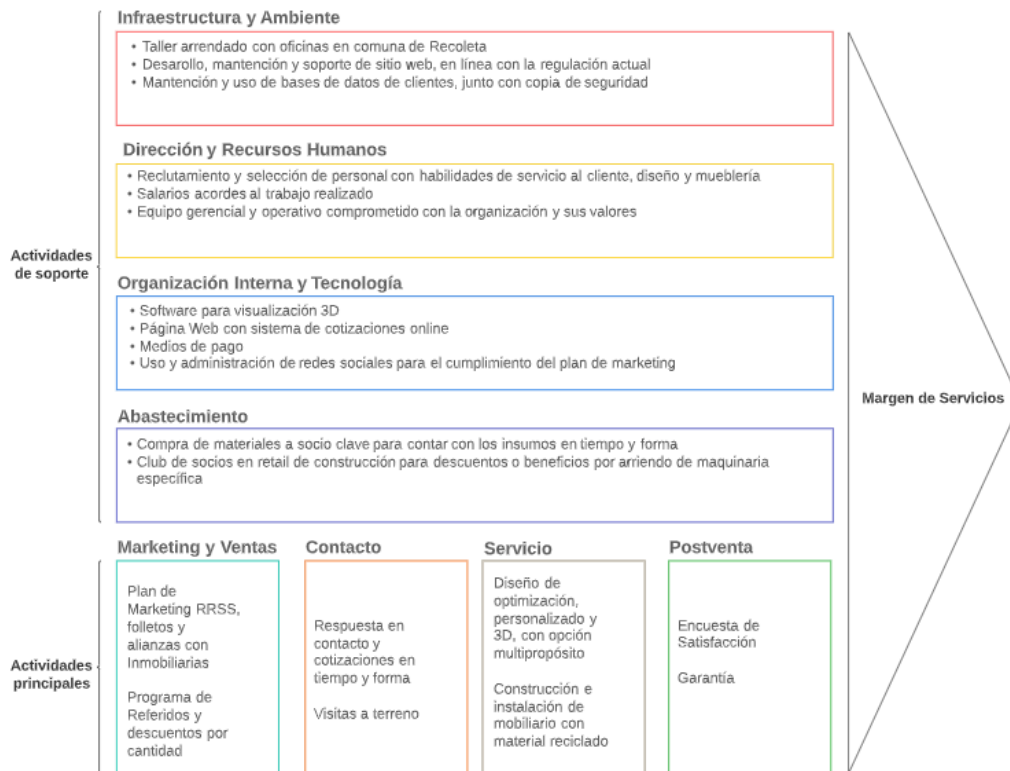


Ilustración N°2 - Cadena de Valor Servicios

Fuente: Elaboración propia

Dentro de las actividades principales, se encuentran:

- **Marketing y Ventas:** Plan de Marketing, Programa de Fidelización y Referidos, van a permitir dar visibilidad de la propuesta de valor y, además, atraer a nuevos clientes, otorgándoles beneficios o descuentos. Esta actividad es fundamental para dar a conocer Optimízate, ya que una pyme nueva en la industria tiene que mostrarse al mercado para hacerse conocida.
- **Contacto:** Estar disponible para responder los requerimientos de los clientes en tiempo y forma, lo que es un aspecto clave para captar al cliente y concretar el servicio. Lo anterior considera el manejo de RRSS, cotizaciones por la página web, correo electrónico, llamados telefónicos y WhatsApp. Por otro

lado, no se descartan las visitas a terreno para obtener un mayor detalle de las dimensiones de los espacios disponibles para diseñar las bodegas.

- *Servicio:* entregar un servicio eficiente y personalizado es clave para cumplir con la propuesta de valor, por lo que el personal a cargo debe tener desarrollada las habilidades de servicio al cliente. El servicio inicia desde que el cliente hace el contacto. Con la información de las dimensiones, se diseña la bodega en formato 3D y se genera el presupuesto, que posteriormente son enviados al cliente para su revisión y aprobación. En caso de que no se apruebe, se generan las revisiones correspondientes con él para llegar a la mejor propuesta. Una vez aceptado el diseño y presupuesto, se generan las compras de materiales, se cortan las tablas y se coordina la instalación, idealmente con un máximo de 24 horas o cuando el cliente estime conveniente. Una vez instalado el mobiliario, finaliza el servicio.
- *Postventa:* realización de la encuesta de satisfacción hasta 48 horas posterior a la entrega del servicio, lo cual es clave para contar con los testimonios de los clientes, generar contenido y hacer seguimiento del programa de fidelización y referidos que se quiere implementar, y adicionalmente se debe considerar el tiempo de garantía para una mayor satisfacción de los clientes.

Todas estas actividades principales cumplen con un rol fundamental para poder tener éxito en el negocio, dado que son críticas en torno a la propuesta de valor, con las que se busca captar clientes, dar un servicio de calidad y generar el espacio de retroalimentación, para generar un mayor valor para el cliente y el negocio.

Las actividades de soporte son:

- *Infraestructura y Ambiente:* tienen relación con el espacio físico donde se llevarán a cabo las actividades de administración, diseño y confección del mobiliario, así como también la mantención y desarrollo de la página web y manejo de bases de datos con la información de los clientes.
- *Dirección y Recursos Humanos:* tienen relación con la selección y contratación del personal idóneo para entregar un servicio de calidad que cumpla con todos los requerimientos de la propuesta de valor, entregando un salario justo y teniendo personas comprometidas con la organización.

- *Organización Interna y Tecnología:* están relacionadas con la página web, uso del software 3D, manejo de redes sociales y medios de pago necesarios para poder entregar la propuesta de valor. Sin ellas es imposible sustentar que se cumplirá la demanda estimada y la entrega de un servicio de calidad.
- *Abastecimiento:* éstas están vinculadas a mantener un correcto suministro de la materia prima principal “ecomadera” para la confección del mobiliario, para tener siempre el material disponible, por lo que mantener una relación clave con los proveedores es fundamental para tener este insumo. Además, se consideran todos los descuentos que se pueden obtener de diferentes instituciones como los Club de Socios de los principales retailers del país.

Todas estas actividades de soporte van en línea con el apoyo necesario para llevar a cabo las actividades principales y entregar una propuesta de valor adecuada.

5.2. Flujo de Operaciones

Los principales flujos de Optimízate son:

- *Cotización y Contratación del Servicio:* describe el proceso completo de venta, desde que el cliente ingresa a la página web hasta que recibe el servicio completo, pasando por el proceso de cotización online, diseño y optimización 3D, gestión de insumos, confección e instalación del mobiliario. El flujo de este proceso se presenta en la siguiente ilustración:

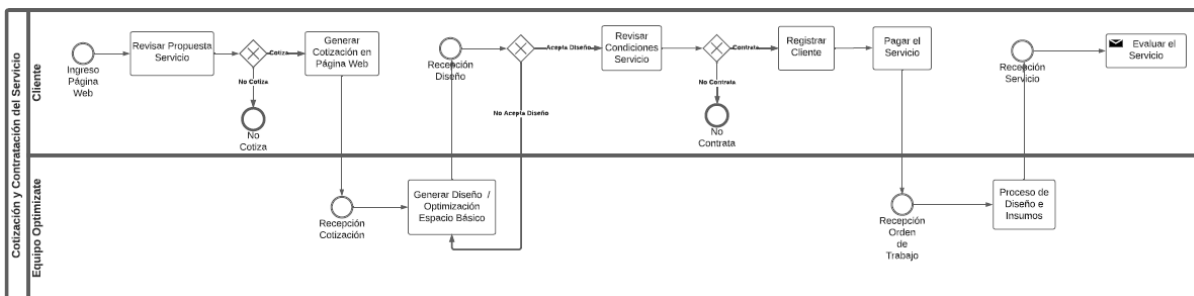


Ilustración N°3 - Flujo Cotización y Contratación del Servicio

Fuente: Elaboración propia

- *Proceso de Diseño e Insumos:* parte desde que se toma la orden del cliente, una vez que decide contratar el servicio, hasta la instalación. Los puntos críticos se encuentran en el proceso de diseño y optimización del espacio de

acuerdo con la funcionalidad, junto con la gestión de los insumos para solicitar al proveedor. A continuación, se presenta el flujo de este proceso:

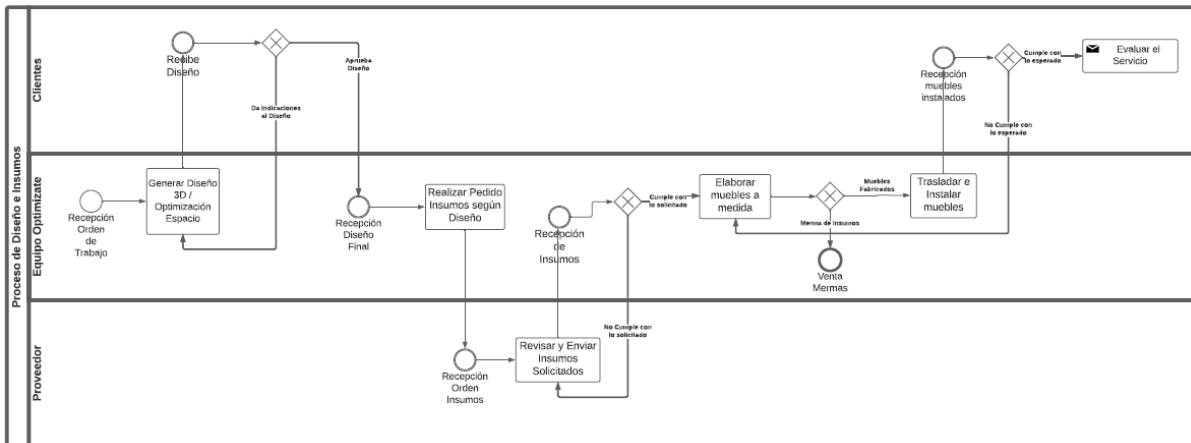


Ilustración N°4 - Flujo Proceso de Diseño e Insumos

Fuente: Elaboración propia

- **Gestión de Recursos Humanos:** Este flujo se centra en el correcto manejo de la dotación, independiente de si son empleados part-time o full-time, buscando la entrega de un servicio de calidad, con atención de excelencia, para lo cual se generarán las instancias de capacitación.

5.3. Plan de Desarrollo e Implementación

Para iniciar las operaciones de Optimízate se identifican los siguientes pasos a realizar utilizando una Carta Gantt desde el año uno al año cinco:

Actividad	Recurso	Año/Mes												2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12					
Inicio Actividades Comerciales	Socios	█																
Aporte Capital	Socios	█																
Gestión de Contratos	Socios/Administrador	█																
Arriendo Taller con Oficina	Socios/Administrador	█																
Compra Materiales Oficina	Administrador	█																
Compra Herramientas	Administrador	█																
Arriendo Camioneta	Administrador	█																
Creación y Desarrollo Página Web	Administrador	█																
Contratar y Gestionar Dotación Part-time	Administrador																	
Contacto y Gestión Proveedores	Administrador																	
Contacto y Gestión Socios Claves	Administrador																	
Implementar Plan Marketing	Administrador																	
Contratar y Gestionar Dotación Full-time	Administrador																	
Gestión Métodos de Pago	Administrador																	
Operaciones (Inicio y Mantenimiento)	Administrador																	
Evaluar Expansión a otras Regiones	Administrador																	

Tabla N°1 - Carta Gantt
Fuente: Elaboración propia

Dentro de las actividades más relevantes se encuentra la implementación del plan de marketing para dar a conocer la propuesta de valor, captar y fidelizar clientes, así como también el contacto con socios claves como los proveedores de la “ecomadera”, dada la relevancia que tiene el insumo en la propuesta de valor.

Para iniciar las operaciones, además del personal, es necesario contar con la página web para comenzar a recibir solicitudes de cotizaciones de los clientes, el software 3D y herramientas para confeccionar los muebles para las bodegas, con el objetivo de entregar la propuesta de valor en tiempo y forma a partir del tercer mes.

5.4. Dotación

Para iniciar las operaciones en el primer año, se requerirá los servicios part-time de un diseñador y un mueblista (honorarios), mientras que todas las funciones de la empresa serán llevadas a cabo por un Administrador al menos durante los primeros cinco años. Para el segundo año, dado el aumento de la demanda proyectada, se contrata al diseñador con jornada completa. En el tercer año, se contrata un mueblista full-time. Para los años posteriores se mantiene la misma dotación. Cabe mencionar que todas las personas dentro de la empresa deben tener desarrolladas sus habilidades de comunicación y relación con el cliente, para poder entregar un servicio personalizado, lo cual será considerado al momento de la contratación.

Además, se requerirán servicios de personal externo como un contador, para el proceso contable mensual y declaración de impuestos, y un abogado, que se contratará por hora en función de las necesidades, como para asesoría legal, laboral y tributaria. La evolución de la dotación se puede visualizar en la siguiente tabla:

Cargo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total Diseñadores	1	1	1	1	1
<i>Diseñador Part-time</i>	1	-	-	-	-
<i>Diseñador Full-time</i>	-	1	1	1	1
Total Mueblistas	1	1	1	2	2
<i>Mueblista Part-time</i>	1	1	-	1	1
<i>Mueblista Full-time</i>	-	-	1	1	1
Administrador	1	1	1	1	1
Total Dotación Interna	3	3	3	4	4
Contador	1	1	1	1	1
Abogado	1	1	1	1	1
Total Dotación Externa	2	2	2	2	2

Tabla N°2 - Evolución Dotación

Fuente: Elaboración propia

VI. Equipo del Proyecto

6.1. Equipo Gestor

El Equipo Gestor de Optimízate, está compuesto por un Administrador, que reporta directamente a los socios. El Administrador debe velar por el cumplimiento del Modelo de negocio desarrollado, así como por la ejecución y cumplimiento de los objetivos de corto y largo plazo, considerando la correcta asignación de recursos y siendo siempre una persona responsable y ética.

Para poder tener conocimiento a cabalidad del funcionamiento y operaciones de la empresa, se realizarán reuniones al término y cierre de cada trimestre durante los 2 primeros años de operación para ir revisando los avances de los objetivos planteados, donde el Administrador deberá presentar y liderar estas reuniones ante los socios, revisando los siguientes puntos específicos:

- Revisar cumplimiento de trabajos y ventas por mes
- Revisar Cuentas por Cobrar y Cuentas por Pagar
- Revisar cumplimiento del plan de marketing
- Revisar desempeño de diseñador y mueblistas
- Revisar Flujo de Caja

A partir del año 3, se llevarán a cabo reuniones al cierre de cada mes contable.

El resumen de estudios y experiencia del Administrador a contratar, junto con sus principales responsabilidades se detallan en el siguiente cuadro:

Experiencia	Responsabilidades
Raimundo Bustos: MBA © Escuela de Negocios, Universidad de Chile, Ingeniero Civil Industrial, Pontificia Universidad Católica de Chile. 6 años de experiencia en Control de Gestión, Iniciativas Estratégicas, Diseño de Procesos, Indicadores de Gestión, Estados Financieros, Planificación Estratégica, Generación de Presupuesto, Proyecciones Financieras, Desarrollo de Modelos de Negocio y Evaluaciones Económicas	Encargado de la administración general de la empresa, suministros de materiales, pago de remuneraciones, marketing, relación con el cliente, gestión de cotizaciones, venta, postventa y relación con el personal

Tabla N°3 - Estudios, Experiencia y Responsabilidades del Administrador
Fuente: Elaboración propia

6.2. Estructura Organizacional

Para iniciar las operaciones de Optimízate, se contará con una Estructura Organizacional bastante sencilla que se mantendrá de la misma forma hasta el tercer año de operaciones, la cual se muestra a continuación:

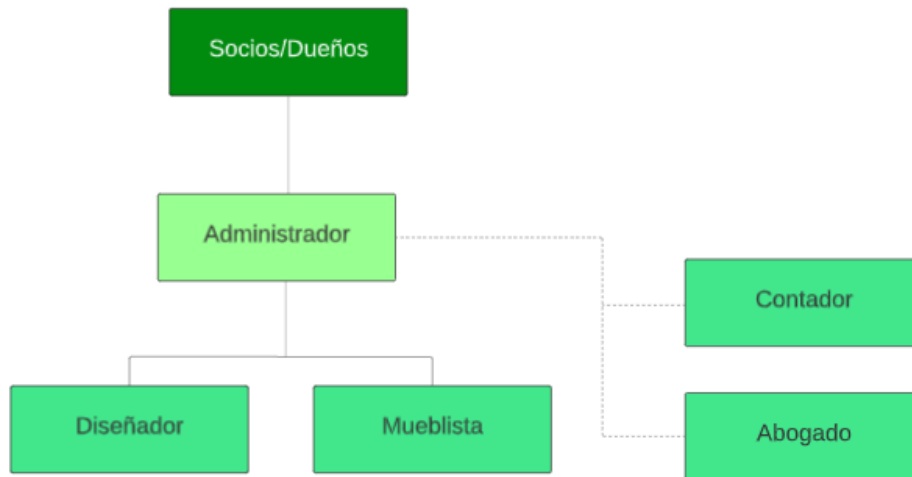


Ilustración N°5 - Estructura Organizacional primer al tercer año
Fuente: Elaboración propia

A partir del cuarto año de operación se adicionará a la estructura un segundo mueblista, como se puede ver a continuación:

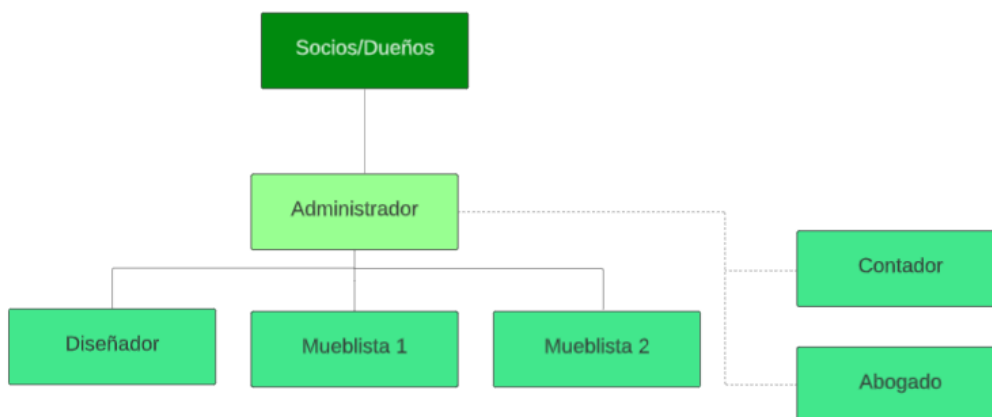


Ilustración N°6 - Estructura Organizacional cuarto año en adelante
Fuente: Elaboración propia

A continuación, se detallan cada uno de los cargos ilustrados en la imagen:

- *Administrador*: sus principales funciones están ligadas a la administración general de la empresa, finanzas, suministro de materiales, cumplimiento del plan de marketing, gestión de cotizaciones, venta y postventa, junto con la

coordinación de las visitas con los clientes para la instalación de las bodegas. Dentro de las capacidades requeridas para este cargo se encuentra conocimiento de finanzas, contabilidad, compensaciones, control de gestión y manejo de insumos, gestión comercial, manejo de presupuesto y habilidades de comunicación.

- *Diseñador*: Persona con título profesional de Diseñador Gráfico que tenga conocimiento en uso de software como Blender, para poder sacar el máximo de provecho a esta aplicación que permite la visualización 3D. Además, este cargo debe tener bien desarrollada las habilidades blandas, ya que será uno de los principales contactos con el cliente, y es quien debe modificar el diseño de acuerdo con los requerimientos del cliente.
- *Mueblista 1 - Mueblista 2*: Persona con conocimientos de construcción e instalación de mueblería, que tenga conocimientos para estimar presupuestos y entregar todos los datos para la confección de la cotización final al cliente. Además, debe estar interiorizado con el insumo ecomadera y contar con habilidades blandas, ya que será este cargo el que entregará el producto final al cliente y debe ser quien da cierre al proceso de venta.
- *Contador*: estará a cargo de un Contador profesional externo, al cual se le pagará por sus servicios mensuales de Contabilidad.
- *Abogado*: estará a cargo de un Abogado profesional externo, al cual se le solicitarán sus servicios para temas puntuales que pueda ser requerido, como asesoría legal, laboral y tributaria.

6.3. Incentivos y Compensaciones

El plan de incentivos y compensaciones de Optimízate, dentro de los primeros cinco años de operación está basado solamente en el sueldo bruto que se le pagará a cada trabajador, ajustando anualmente por IPC el 1 de enero de cada año.

A continuación, se presenta una tabla donde se desglosa el pago de las remuneraciones por cargo durante los cinco primeros años de operación:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Reajuste por Inflación Anual [%]	0,0%	1,5%	2,5%	2,5%	2,5%
Diseñador Part-time [\$]	\$7.340.667	\$0	\$0	\$0	\$0
<i>Sueldo Diseñador Part-time Promedio Mensual [\$]</i>	<i>\$611.722</i>	<i>\$0</i>	<i>\$0</i>	<i>\$0</i>	<i>\$0</i>
Diseñador Full-time [\$]	\$0	\$10.164.000	\$10.316.460	\$10.574.372	\$10.838.731
<i>Sueldo Diseñador Full-time Promedio Mensual [\$]</i>	<i>\$0</i>	<i>\$847.000</i>	<i>\$859.705</i>	<i>\$881.198</i>	<i>\$903.228</i>
Mueblista Part-time [\$]	\$7.340.667	\$11.011.000	\$0	\$9.629.875	\$13.035.141
<i>Sueldo Mueblista Part-time Promedio Mensual [\$]</i>	<i>\$611.722</i>	<i>\$917.583</i>	<i>\$0</i>	<i>\$802.490</i>	<i>\$1.086.262</i>
Mueblista Full-time [\$]	\$0	\$0	\$10.316.460	\$10.574.372	\$10.838.731
<i>Sueldo Mueblista Full-time Promedio Mensual [\$]</i>	<i>\$0</i>	<i>\$0</i>	<i>\$859.705</i>	<i>\$881.198</i>	<i>\$903.228</i>
Administrador	\$15.972.000	\$15.972.000	\$21.780.000	\$24.684.000	\$25.301.100
<i>Sueldo Administrador Promedio Mensual [\$]</i>	<i>\$1.331.000</i>	<i>\$1.331.000</i>	<i>\$1.815.000</i>	<i>\$2.057.000</i>	<i>\$2.108.425</i>
Total Remuneraciones Dotación Interna [\$]	\$30.653.333	\$37.147.000	\$42.412.920	\$55.462.618	\$60.013.703

Tabla N°4 - Evolución Sueldo Bruto por Cargo
Fuente: Elaboración propia

El Diseñador y Mueblista part-time en el primer año serán remunerados en función a la cantidad de trabajo realizados durante ese periodo, por lo que sus sueldos brutos promedio mensuales son de \$204.692 pesos. En el segundo año, cuando el Diseñador pase a ser contratado full-time recibirá un sueldo bruto promedio mensual de \$847.000 pesos, ajustado a partir del tercer año por inflación. El Mueblista part-time en el segundo año verá aumentado su sueldo promedio mensual, ya que está en línea con la demanda proyectada. Para el tercer año, el Mueblista pasa a ser full-time teniendo un sueldo bruto promedio mensual de \$859.705 pesos, ajustado por inflación a partir del cuarto año. Para el cuarto y quinto año de operación, se requiere un Mueblista part-time para satisfacer el aumento de demanda de esos periodos, pagándole por trabajo realizado, lo cual se estima en \$156.523 pesos y \$283.488 pesos promedio mensual, respectivamente. Para el caso del Administrador se considera un sueldo líquido de \$1.100.000 pesos mensuales, el cual se reajusta por IPC al segundo año. En el tercer año se ajustará el sueldo líquido a \$1.500.000 pesos mensuales y en el año cuatro a \$1.700.000 pesos mensuales. En el quinto año el sueldo se reajusta por IPC.

Adicionalmente, se entregará el beneficio no monetario asociado al “Día libre del cumpleaños”.

Posterior a los cinco años de operación, no se descarta incluir dentro del plan de incentivos y compensaciones, asignaciones de bonos especiales como: Fiestas Patrias, Navidad y Vacaciones por montos a evaluar.

VII. Plan Financiero

7.1. Tabla de Supuestos

Concepto	Valor	Comentario
Funcionamiento	3° Mes	El servicio se empieza a entregar desde el tercer mes de operación
Ingreso Servicio	\$150.000	Ingresos en función de la cantidad de trabajos realizados más posibles descuentos (S/ IVA, ajustado por inflación)
Ingreso Materiales	\$292.963	Ingresos en función de la cantidad de trabajos realizados al costo del mercado (S/ IVA, ajustado por inflación)
Inflación	0% Año 1	En base a datos del Banco Central (0% Año 1, 1,5% Año 2 y 2,5% desde el Año 3 en adelante)
Costo Materiales	\$292.963	Costo en función de los trabajos a costo mercado (ajustado por inflación hacia adelante)
Días Hábiles Mensuales	20	
Días Laborales Anuales	240	No considera fines de semana
Tasa IVA	19%	Dato del SII (Ley IVA)
Impuesto	27%	Dato del SII (Ley Impuesto a la Renta)
Cuentas por Cobrar	A 30 Días	Se recibe 30 días después el pago con Tarjeta de Crédito
Cuentas por Pagar Fijo y Variables / Marketing	A 30 Días	Pago a 30 días
Cuentas por Pagar Sueldos	A 30 Días	Diferencia entre el sueldo bruto y sueldo líquido, ya que las cotizaciones y obligaciones se pagan al mes siguiente
Tasa de Crecimiento Perpetuidad	0%	
Depreciación Herramientas	Lineal a 5 Años	Depreciación Lineal del 100% al año 5 (Tabla del SII)
Amortización Intangibles	Lineal a 5 Años	
Comisión Pago Tarjeta de Crédito / Débito (3)	2,95% + IVA / 1,49% + IVA	Dato de JumpSeller (https://jumpseller.cl/support/webpay/)
Formas de Pago	N/A	Efectivo/Transferencias: 65% ; Tarjeta de Débito: 10% ; Tarjeta de Crédito: 25%
Ventas con Descuento Referido / Cantidad	5% anual / 10% anual	
Descuento por Referidos / Cantidad	5% / 5%	
Merma Material / Cantidad de Tablas por Trabajo	15 cm por tabla (6% del largo) / 22	Supuesto de Merma de Material

Tabla N°5 - Tabla de Supuestos

Fuente: Elaboración propia

7.2. Estimación de Ingresos

Métricas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Departamentos Vendidos [Unidades]	17.718	17.718	17.718	17.718	17.718
%Bodega / Departamentos	77,0%	77,0%	77,0%	77,0%	77,0%
Deseabilidad Servicio Personalizado [%]	57,6%	57,6%	57,6%	57,6%	57,6%
Deseabilidad Servicio 3D [%]	69,6%	69,6%	69,6%	69,6%	69,6%
Deseabilidad Material Reciclado [%]	79,2%	79,2%	79,2%	79,2%	79,2%
Bodegas Mercado [Unidades]	4.332	4.332	4.332	4.332	4.332
Inflación [%]	0,0%	1,5%	2,5%	2,5%	2,5%
Estimación Participación Mercado [%]	6,0%	9,0%	11,0%	13,0%	15,0%
Bodegas Estimadas [Unidades]	260	390	476	563	650
Precio Servicio [\$/Unidad]	\$150.000	\$150.000	\$152.250	\$156.056	\$159.958
Precio Materiales [\$/Unidad]	\$292.963	\$292.963	\$297.357	\$304.791	\$312.411
Precio Completo [\$/Unidad]	\$442.963	\$442.963	\$449.607	\$460.848	\$472.369
Servicios Referidos [%]	5%	5%	5%	5%	5%
Servicios por Cantidad [%]	10%	10%	10%	10%	10%
Descuento Referidos [%]	5%	5%	5%	5%	5%
Descuento Cantidad [%]	5%	5%	5%	5%	5%
Venta Total Anual por Servicios[\$]	\$114.892.880	\$172.339.320	\$213.497.485	\$258.832.061	\$306.299.930
Tablas y Pilares por Trabajo [Unidades]	22,00	22,00	22,00	22,00	22,00
Precio por centímetro de Material [\$/cm]	37,68	37,68	38,25	39,20	40,18
Merma de Insumo por Material [cm]	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00
Venta Total Anual por Merma de Material [\$]	\$3.233.230	\$4.849.845	\$6.008.087	\$7.283.859	\$8.619.665
Ingreso Total Anual C/IVA [\$]	\$118.126.110	\$177.189.165	\$219.505.572	\$266.115.920	\$314.919.595
Ingreso Total Anual S/IVA [\$]	\$99.265.639	\$148.898.458	\$184.458.464	\$223.626.824	\$264.638.315

Tabla N°6 - Estimación de Ingresos

Fuente: Elaboración propia

La estimación de ingresos se realiza en función del precio por servicio completo estimado en \$372.238 (sin IVA), el cual considera el servicio y los materiales bajo los supuestos planteados en la estimación de la demanda. Además, el crecimiento del

mercado viene de la misma estimación de demanda, empezando con un 6% para el año 1, para llegar a un 15% en el año 5. Esta demanda se da por la cantidad de bodegas estimadas como parte del mercado, en 4.332. Adicionalmente, se define que un 5% de los clientes anuales serán referidos, los que tendrán un 5% de descuento, y un 10% serán por cantidad, obteniendo un 5% de descuento. También hay un ingreso por la merma de insumos, la que se define como un 5% del largo de las tablas (15 cm) valuadas al precio promedio del cm de insumo.

7.3. Estimación de Costos y Gastos

Los costos y gastos estimados (materiales, sueldos, marketing, operacionales, etc.) para la operación de Optimízate se encuentran en la siguiente tabla:

Costos y Gastos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inflación [%]	0,0%	1,5%	2,5%	2,5%	2,5%
Bodegas Estimadas [Unidad]	260	390	476	563	650
Costo Materiales [\$]	\$76.170.380	\$114.255.570	\$141.542.144	\$171.597.548	\$203.067.258
Costo Materiales [\$/Unidad]	\$292.963	\$292.963	\$297.357	\$304.791	\$312.411
Costo Diseñador [\$]	\$7.340.667	\$10.164.000	\$10.316.460	\$10.574.372	\$10.838.731
Costo Diseñador [\$/Unidad]	\$28.233	\$26.062	\$21.673	\$18.782	\$16.675
Dotación Diseñador [# Personas]	1	1	1	1	1
Costo Mueblistas [\$]	\$7.340.667	\$11.011.000	\$10.316.460	\$20.204.246	\$23.873.872
Costo Mueblista Part-time [\$/Unidad]	\$28.233	\$28.233	\$28.657	\$29.814	\$31.793
Costo Mueblistas Total [\$/Unidad]	\$28.233	\$28.233	\$21.673	\$17.943	\$18.965
Dotación Mueblistas [# Personas]	1	1	1	2	2
Costo Depreciación Herramientas [\$]	\$294.892	\$294.892	\$294.892	\$294.892	\$294.892
Costos Totales [\$]	\$91.146.605	\$135.725.462	\$162.469.956	\$202.671.057	\$238.074.752
Gasto Intangible Empresa [\$]	\$7.000	\$7.000	\$7.000	\$7.000	\$7.000
Gasto Elementos Oficina [\$]	\$20.000	\$20.000	\$20.000	\$20.000	\$20.000
Gasto Depreciación Computador [\$]	\$69.998	\$69.998	\$69.998	\$69.998	\$69.998
Gasto Depreciación Teléfono [\$]	\$65.994	\$65.994	\$65.994	\$65.994	\$65.994
Gasto Combustibles y Otros Auto [\$]	\$1.134.921	\$1.702.381	\$2.077.778	\$2.457.540	\$2.837.302
Gasto Arriendo Taller [\$]	\$2.400.000	\$2.400.000	\$2.436.000	\$2.496.900	\$2.559.323
Gasto Comisión TC [\$]	\$1.047.188	\$1.570.782	\$1.945.917	\$2.359.118	\$2.791.762
Gasto Electricidad [\$]	\$300.000	\$300.000	\$304.500	\$312.113	\$319.915
Gasto Sueldo Administrador [\$]	\$15.972.000	\$15.972.000	\$21.780.000	\$24.684.000	\$25.301.100
Gasto Arriendo Auto [\$]	\$2.876.930	\$3.452.316	\$3.452.316	\$3.452.316	\$3.452.316
Gasto Agua [\$]	\$120.000	\$120.000	\$121.800	\$124.845	\$127.966
Gasto Marketing [\$]	\$6.699.000	\$6.429.271	\$6.724.041	\$6.601.968	\$6.963.457
Gasto Internet [\$]	\$263.880	\$263.880	\$267.838	\$274.534	\$281.398
Gasto Telefonía [\$]	\$311.760	\$311.760	\$316.436	\$486.521	\$498.684
Gasto Licencia Microsoft Office [\$]	\$155.880	\$155.880	\$158.218	\$162.174	\$166.228
Gasto Licencia Programa 3D [\$]	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Gasto Contador [\$]	\$215.880	\$215.880	\$219.118	\$224.596	\$230.211
Gasto Abogado [\$]	\$189.990	\$189.990	\$192.840	\$197.661	\$202.602
Gastos Totales [\$]	\$31.850.421	\$33.247.132	\$40.159.794	\$43.997.277	\$45.895.256

Tabla N°7 - Estimación de Costos y Gastos
Fuente: Elaboración propia

7.4. Inversión

Para iniciar las operaciones, se requieren activos como son las herramientas para confeccionar los muebles, los accesorios de oficina como computadores y celulares, y la inversión para la creación de la empresa y página web. Dado lo anterior, la inversión inicial es de \$2.589.421.

Métricas	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Desarrollo Página Web [\$]	\$300.000					
Computadores y Celulares [\$]	\$679.961					
Herramientas [\$]	\$1.474.460					
Creación Empresa [\$]	\$35.000					
Otros Elementos Oficina [\$]	\$100.000					
Total Inversión [\$]	\$2.589.421					

Tabla N°8 - Inversión
Fuente: Elaboración propia

7.5. Capital de Trabajo

La inversión en capital de trabajo se calcula a partir del método de máximo déficit operacional, el cual se define a partir de los ingresos y egresos mensuales. El capital de trabajo necesario es de \$7.328.018, el que se requiere hasta el mes 5.

Métricas	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ingresos por Venta [\$]	\$0	\$0	\$9.107.970	\$10.474.166	\$11.384.963	\$11.832.861	\$11.810.361	\$11.802.861	\$12.706.158	\$12.706.158	\$12.691.158	\$13.609.455
Costos de Venta [\$]	\$0	\$0	-\$6.968.593	-\$8.036.882	-\$8.735.742	-\$9.085.171	-\$9.085.171	-\$9.085.171	-\$9.784.031	-\$9.784.031	-\$9.784.031	-\$10.482.890
Margen Bruto [\$]	\$0	\$0	\$2.119.377	\$2.437.283	\$2.649.221	\$2.747.690	\$2.725.190	\$2.717.690	\$2.922.127	\$2.922.127	\$2.907.127	\$3.126.565
GAV [\$]	-\$3.332.046	-\$2.915.546	-\$2.960.401	-\$2.662.901	-\$2.663.004	-\$2.663.004	-\$2.663.004	-\$2.365.504	-\$2.365.504	-\$2.365.504	-\$2.365.504	-\$2.365.504
Resultado Operacional [\$]	-\$3.332.046	-\$2.915.546	-\$841.024	-\$225.618	\$13.784	\$84.685	\$62.185	\$352.185	\$556.623	\$556.623	\$541.623	\$761.061
Res. Operacional Acumulado [\$]	-\$3.332.046	-\$6.247.592	-\$7.088.616	-\$7.314.234	-\$7.328.018	-\$7.243.332	-\$7.181.147	-\$6.828.962	-\$6.272.339	-\$5.715.716	-\$5.174.093	-\$4.413.032

Tabla N°9 - Capital de Trabajo
Fuente: Elaboración propia

7.6. EERR Projectado

A partir de las estimaciones planteadas anteriormente, se construye el siguiente EERR, el cual considera la operación de los primeros 5 años de Optimízate:

Métricas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por Venta [\$]	\$99.265.639	\$148.898.458	\$184.458.464	\$223.626.824	\$264.638.315
Costos de Venta [\$]	-\$76.345.978	-\$113.807.202	-\$136.281.566	-\$170.064.004	-\$199.815.009
Costo Materiales [\$]	-\$64.008.723	-\$96.013.084	-\$118.942.978	-\$144.199.620	-\$170.644.754
Costo Personal [\$]	-\$12.337.255	-\$17.794.118	-\$17.338.588	-\$25.864.384	-\$29.170.254
Margen Bruto [\$]	\$22.919.661	\$35.091.256	\$48.176.898	\$53.562.820	\$64.823.306
GAV [\$]	-\$26.628.091	-\$27.801.798	-\$33.610.758	-\$36.835.533	-\$38.430.473
Gastos Taller [\$]	-\$2.369.748	-\$2.369.748	-\$2.405.294	-\$2.465.426	-\$2.527.062
Gastos Operacionales [\$]	-\$18.287.864	-\$19.688.234	-\$25.208.826	-\$28.467.997	-\$29.688.058
Gastos Marketing [\$]	-\$5.629.412	-\$5.402.749	-\$5.650.454	-\$5.547.872	-\$5.851.644
Gastos Servicios Externos [\$]	-\$341.067	-\$341.067	-\$346.183	-\$354.838	-\$363.709
EBITDA [\$]	-\$3.708.430	\$7.289.458	\$14.566.140	\$16.727.286	\$26.392.833
Depreciación [\$]	-\$384.777	-\$384.777	-\$384.777	-\$384.777	-\$384.777
Resultado Operacional [\$]	-\$4.093.207	\$6.904.681	\$14.181.363	\$16.342.509	\$26.008.056
EBIT [\$]	-\$4.093.207	\$6.904.681	\$14.181.363	\$16.342.509	\$26.008.056
Impuesto [\$]	\$0	-\$759.098	-\$3.828.968	-\$4.412.478	-\$7.022.175
Utilidad Después de Impuestos [\$]	-\$4.093.207	\$6.145.583	\$10.352.395	\$11.930.032	\$18.985.881

Tabla N°10 - EERR Projectado
Fuente: Elaboración propia

7.7. Tasa de Descuento

Para calcular la tasa de descuento a 5 años y a perpetuidad se utilizan las siguientes variables:

	Tasa descuento	=	Rf (1) +	Beta (2) *	Premio Riesgo Mercado (3) +	Premio por Liquidez (4) +	Premio por Startup (5)
Opción 1: BCP 5	21,12%	=	7,50% +	1,03 *	7,40% +	3%	+ 3%
Opción 2: BCP 10	14,66%	=	5,54% +	1,03 *	7,40% +	1,5%	+ 0%

(1) Banco Central (https://si3.bcentral.cl/Siete/ES/Siete/Cuadro/CAP_TASA_INTERES/MIN_TASA_INTERES_09/TMS_15)

(2) Damodaran: Construction Supplies (https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)

(3) Damodaran: Chile (https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html)

(4) y (5) Planes de Negocio Universidad de Chile

Tabla N°11 - Tasa de Descuento
Fuente: Elaboración propia

Con esto la tasa para el año 5 es de 21,12% y a perpetuidad es de 14,66%.

7.8. Flujo de Caja

A continuación, se presenta el flujo de caja del proyecto a 5 años, a partir de la utilidad, inversión y tasa de descuento respectiva señaladas anteriormente. Para esto, se requiere un capital para iniciar la operación de \$9.917.439. Este flujo da un VAN de \$11.281.765 con una TIR de 49% y payback a 2,7 años con BCP 5.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad (Pérdida) d/Impuestos		-4.093.207	6.145.583	10.352.395	11.930.032	18.985.881
+ Depreciación	0	384.777	384.777	384.777	384.777	384.777
- Depreciación Faltante						0
- Inversión en Activo Fijo	-2.589.421					
- Inversión en Capital de Trabajo	-7.328.018					
+ Recuperación del Capital del Trabajo						7.328.018
+ Valor Desecho Activos						485.843
Flujo Neto Puro Activos	-9.917.439	-3.708.430	6.530.360	10.737.172	12.314.809	27.184.518
		BCP 5				
		Opción 1				
Tasa de Descuento		21,12%				
VAN		11.281.765				
TIR		49%				
Payback		Año 2,7				

Tabla N°12 - Flujo de Caja a 5 años
Fuente: Elaboración propia

El flujo de caja a perpetuidad da un VAN de \$70.790.513, con una TIR de 83% y un payback a 2,7 años. Para el valor presente de flujos futuros, se calcula un valor terminal (Año 6), que corresponde a la utilidad y depreciación del año 5, junto con una inversión igual a la depreciación. Los resultados se muestran a continuación:

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Utilidad (Pérdida) d/Impuestos		-4.093.207	6.145.583	10.352.395	11.930.032	18.985.881	18.985.881
+ Depreciación	0	384.777	384.777	384.777	384.777	384.777	384.777
- Inversión en Activo Fijo	-2.589.421						-384.777
- Inversión en Capital de Trabajo	-7.328.018						
Flujo Neto Puro Activos	-9.917.439	-3.708.430	6.530.360	10.737.172	12.314.809	19.370.658	18.985.881
+ Valor Presente Flujos Futuros						129.490.391	
Flujo Neto Puro Activos + Flujos Futuros	-9.917.439	-3.708.430	6.530.360	10.737.172	12.314.809	148.861.049	

	BCP 10
	Opción 2
Tasa de Descuento	14,86%
VAN	70.790.513
TIR	83%
Payback	Año 2,7
Tasa Perpetuidad	0,00%

Tabla N°13 - Flujo de Caja a Perpetuidad
Fuente: Elaboración propia

7.9. Balance proyectado

El Balance proyectado a 5 años se presenta en la siguiente tabla, la cual demuestra que la principal variable que modifica el activo es el aumento progresivo del efectivo junto con la baja del PPE, a medida que se van depreciando los activos. Mientras que los pasivos vienen dados por las cuentas de pagar, ya sea a proveedores, impositivas o previsionales.

Balance	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos	\$9.221.121	\$19.211.202	\$37.017.383	\$52.773.409	\$69.993.730
Efectivo y Equivalentes	\$3.614.113	\$13.699.893	\$31.009.259	\$46.179.013	\$62.767.367
Inventario	0	0	0	0	0
Cuentas por Cobrar	\$3.402.364	\$3.691.441	\$4.573.033	\$5.544.082	\$6.560.825
Propiedad, Planta y Equipos	\$2.589.421	\$2.589.421	\$2.589.421	\$2.589.421	\$2.589.421
Depreciación Acumulada	-\$384.777	-\$769.553	-\$1.154.330	-\$1.539.107	-\$1.923.883
Total Activos No Corrientes	\$2.204.644	\$1.819.868	\$1.435.091	\$1.050.314	\$665.538
Total Activos	\$9.221.121	\$19.211.202	\$37.017.383	\$52.773.409	\$69.993.730
Pasivos	\$10.724.907	\$14.569.404	\$22.023.190	\$34.849.185	\$42.083.624
Cuentas por Pagar	\$10.724.907	\$14.569.404	\$22.023.190	\$34.849.185	\$42.083.624
CxP Proveedores	\$11.429.509	\$12.278.309	\$15.128.245	\$17.952.653	\$20.733.293
CxP Previsionales	0	\$147.000	\$298.410	\$305.870	\$313.517
CxP Impto Renta	\$0	\$759.098	\$3.828.968	\$4.412.478	\$7.022.175
CxP IVA	-\$704.602	\$1.384.997	\$2.767.567	\$3.178.184	\$5.014.638
CxP Dividendos	0	0	0	\$9.000.000	\$9.000.000
Total Pasivo Corriente	\$10.724.907	\$14.569.404	\$22.023.190	\$34.849.185	\$42.083.624
Deuda Largo Plazo	0	0	0	0	0
Total Pasivo No Corriente	0	0	0	0	0
Total Pasivos	\$10.724.907	\$14.569.404	\$22.023.190	\$34.849.185	\$42.083.624
Patrimonio	-\$1.503.786	\$4.641.797	\$14.994.193	\$17.924.224	\$27.910.106
Capital	\$2.589.421	\$2.589.421	\$2.589.421	\$2.589.421	\$2.589.421
Resultado Acumulado		-\$4.093.207	\$2.052.376	\$1.240.477	\$15.334.803
Resultado Ejercicio	-\$4.093.207	\$6.145.583	\$10.352.395	\$11.930.032	\$18.985.881
Retiro Dividendos				-\$9.000.000	-\$9.000.000
Total Patrimonio	-\$1.503.786	\$4.641.797	\$14.994.193	\$17.924.224	\$27.910.106
Pasivo y Patrimonio	\$9.221.121	\$19.211.202	\$37.017.383	\$52.773.409	\$69.993.730

Tabla N°14 - Balance
Fuente: Elaboración propia

7.10. Ratios Financieros

En la siguiente tabla se presentan los ratios financieros que se consideran relevantes para la evaluación y comparación del negocio, estos demuestran que el año 1 se tienen indicadores negativos al tener una utilidad impactada por el alto gasto de marketing, dado el inicio de la operación. De ahí en adelante se ve un crecimiento constante de los ratios, impulsado por el crecimiento de ventas, y a pesar de los mayores costos, como es el aumento de dotación. Esto demuestra que es un proyecto que genera valor y con potencial de éxito.

Métricas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad D/Impuestos sobre Ventas	-4,1%	4,1%	5,6%	5,3%	7,2%
EBITDA sobre Ventas	-3,7%	4,9%	7,9%	7,5%	10,0%
Margen Bruto sobre Ventas	23,1%	23,6%	26,1%	24,0%	24,5%
Utilidad D/Impuestos sobre Patrimonio	272,2%	132,4%	69,0%	66,6%	68,0%
Crecimiento Ventas		50,0%	23,9%	21,2%	18,3%

Tabla N°15 - Ratios Financieros
Fuente: Elaboración propia

7.11. Fuentes de Financiamiento

Para este proyecto no será necesario tener fuentes de financiamiento externas, dado que los inversionistas tienen la capacidad para dar inicio al proyecto y mantenerlo en el horizonte evaluado.

7.12. Análisis de Sensibilidad

Se realiza un análisis de sensibilidad sobre el horizonte de evaluación a 5 años. en el cual se modifica la captación de clientes, considerando que todos los años se capta un porcentaje menor al esperado. Esto dado que es el aspecto que se identifica como principal factor de éxito del plan financiero, al tener un alto crecimiento esperado en el horizonte evaluado:

Variación Captación Clientes Anual	VAN	TIR	Payback
0%	\$11.281.765	49%	Año 2,7
-5%	\$7.169.560	39%	Año 3,1
-10%	\$3.081.719	29%	Año 3,8
-13%	\$586.095	23%	Año 4,1
-14%	-\$226.196	21%	Año 4,2
-15%	-\$1.074.761	18%	Año 4,3

Tabla N°16 - Análisis de Sensibilidad
Fuente: Elaboración propia

El punto de equilibrio, en el cual el VAN es igual a 0, se da si los clientes anuales captados son un 13,98% menor a lo estimado. Si la variación de captación real vs estimada es mayor a este valor, el proyecto empieza a tener un VAN negativo.

VIII. Riesgos Críticos

De acuerdo con lo trabajado a lo largo de todo este proyecto, se levantan los siguientes riesgos críticos tanto internos como externos que podrían afectar el éxito en las operaciones y funcionamiento de Optimízate, entregando además un plan de mitigación para cada uno, que ayudarán a aminorar el impacto que puedan tener estos riesgos al interior de la organización.

Los Riesgos Internos identificados son:

Riesgos Internos	Plan de Mitigación
Renuncia del Administrador	Tener constante contacto entre el Administrador y los Socios para estar informados de las gestiones y de cualquier actitud que pueda presentar el Administrador. Se tiene presente ajustar el sueldo al tercer y cuarto año de operación asumiendo que se cumplen todos los objetivos planteados por la empresa
No cumplir con la calidad de servicio esperado	Reforzar procedimientos y capacitaciones de servicio al cliente de los empleados, para que cumplan con la propuesta de valor definida para el negocio
	Utilizar a favor los comentarios constructivos o sugerencias de los clientes, para ir mejorando constantemente el servicio y no volver a cometer los mismos errores
Tener alta rotación de empleados	Tener una red de contactos de potenciales nuevos empleados para reemplazar la posible rotación
	Mejorar el proceso de reclutamiento de los empleados para poder encontrar a la persona indicada
	Entender el motivo de la alta rotación de empleados, con el fin de ir mejorando según corresponda las condiciones de trabajo

Tabla N°17 - Riesgos Internos y Plan de Mitigación
 Fuente: Elaboración propia

Los Riesgos Externos identificados son:

Riesgos Externos	Plan de Mitigación
No contar con el stock suficiente de ecomadera	Generar red de contacto con todos los proveedores de este insumo para agotar todas las posibilidades de encontrar el producto, en caso que el proveedor principal no cuente con el stock suficiente
Entrada de un competidor con una propuesta de valor similar	Utilizar el plan de marketing para destacar la ventaja competitiva de Optimízate, buscando aprovechar el conocimiento y posicionamiento del mercado que se espera tener
No cumplir con la demanda proyectada	Sacar el máximo provecho del plan de marketing estipulado para lograr llegar a la mayor cantidad de clientes potenciales, incursionando en nuevas alternativas de marketing en caso de ser necesario
Desaceleración Económica	Revisar estructura de costos y volver a empleados contratados de forma part-time

Tabla N°18 - Riesgos Externos y Plan de Mitigación
Fuente: Elaboración propia

La estrategia de salida en el caso que el equipo de Optimízate decida dejar de operar, es liquidar los activos al mejor postor para buscar recuperar la mayor cantidad de dinero de la inversión en el corto plazo.

IX. Propuesta Inversionista

La propuesta al potencial inversionista de Optimízate es la siguiente:

Propuesta Inversionista	Valores
Inversión Inicial	-\$9.917.439
VAN	\$11.281.765
TIR	49%
Pay back	Año 2,7

Tabla N°19 - Propuesta al Inversionista
Fuente: Elaboración propia

La propuesta consiste en otorgar un 20% de la participación en la compañía y los socios fundadores quedarse con un 40% cada uno de la propiedad.

Aporte Capital	Valores
Socio Fundador 1	\$3.966.975
Socio Fundador 2	\$3.966.975
Inversionista	\$1.983.488
Total Aporte	\$9.917.439

Tabla N°20 - Aporte Capital Inicial
Fuente: Elaboración propia

Cómo el supuesto de financiamiento de este proyecto es con capital propio de los inversionistas, no se generará ningún tipo de deuda, por lo que los flujos futuros no se verán afectados por esta ni por gastos financieros asociados. La utilidad después de impuesto acumulada proyectada luego de cinco años de operación es de \$43.320.685 pesos, por lo que se pueden entregar dividendos a los inversionistas, los cuales se proyectan a partir del año 4 y serán de \$9.000.000 de pesos anuales, repartidos según la participación en la empresa.

Capital	Inversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Aporte Capital	\$9.917.439					
Dividendos					\$9.000.000	\$9.000.000
Dividendo Socio 1					\$3.600.000	\$3.600.000
Dividendo Socio 2					\$3.600.000	\$3.600.000
Dividendo Inversionista					\$1.800.000	\$1.800.000

Tabla N°21 - Retiro de Dividendos
Fuente: Elaboración propia

Junto con lo anterior, cabe destacar que el payback de esta inversión es a los dos años y ocho meses de operación, por lo que el proyecto es atractivo, ya que en un mediano plazo la inversión será recuperada y las proyecciones futuras son mucho más optimistas para este emprendimiento.

X. Conclusiones

El plan financiero de Optimízate indica que, en un horizonte de 5 años, el VAN generado es de \$11.281.765 con un Payback a los 2,7 años. La TIR asociada es de 49% y el punto de equilibrio, a partir de la sensibilidad realizada, se genera con una caída del 13,98% de las ventas anuales. En cuanto a la inversión, está es solo al inicio del proyecto, para cubrir la compra de insumos y el capital necesario para iniciar la operación, el cual es de aproximadamente \$10 millones de pesos.

La oportunidad identificada se encuentra cubierta a través de una propuesta de valor, diferente, innovadora y sustentable, la cual abarca las necesidades manifestadas por los potenciales clientes, como lo es el servicio personalizado, la optimización y orden de la bodega, junto con el deseo de utilizar materiales sustentables.

Para el cumplimiento de este plan de negocios es necesario llevar a cabo las actividades de la cadena de valor planteadas, principalmente el plan marketing, dado que las estrategias digitales son clave para potenciar la marca y darse a conocer en el mercado, tanto a través de la página web como las redes sociales, para poder alcanzar la demanda proyectada.

Con el equipo gestor a cargo del Administrador, será posible cumplir con todos los planes y plazos establecidos, ya que cuenta con las habilidades y capacidades necesarias para gestionar todas las actividades de la empresa, desde el suministros de los insumos, hasta la implementación del Programa de Fidelización y Referidos.

Este proyecto tiene un bajo riesgo, ya que por un lado requiere de una baja inversión, además que los riesgos identificados, tanto internos y externos, tienen un plan de mitigación factible de implementar, y la estrategia de salida es de rápida ejecución para poder recuperar parte de la inversión realizada.

A partir de lo mencionado, se concluye que este es un proyecto innovador y atractivo para invertir, a pesar de tener un VAN bajo, dado que es un proyecto que tiene bajos riesgos asociados y es sustentable, por lo que el potencial inversor está ayudando al medio ambiente a través de la inversión en este plan de negocios.

XI. Bibliografía

- Banco Central. (2023). *Tasas de Interés*.
https://si3.bcentral.cl/Siete/ES/Siete/Cuadro/CAP_TASA_INTERES/MN_TASA_INTERES_09/TMS_15
- Banco Central. (2023, 04 05). Informe de Política Monetaria marzo 2023.
<https://www.bcentral.cl/contenido/-/detalle/informe-de-politica-monetaria-marzo-2023>
- Cámara Chilena de la Construcción. (2023, 03 07). *INFORME 42 2022 - 4 (ACTIVIDAD DEL SECTOR INMOBILIARIO DEL GRAN SANTIAGO)*.
<https://cchc.cl/centro-de-informacion/estudios/informes-inmobiliarios/informe-42-2022-4-actividad-del-sector-inmobiliario-del-gran-santiago>
- Damodaran. (2023, 01). *Betas by Sector*.
https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- Damodaran. (2023, 01). *Country Default Spreads and Risk Premiums*.
https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html
- JumpSeller. (2023). *Tu Guía Paso a Paso para la Integración de Webpay Plus*.
<https://jumpseller.cl/support/webpay/>
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing* (Decimocuarta ed.). Pearson.
- Maquieira, C. (2015). *Finanzas Corporativas*.
- MBA Universidad de Chile. (2022-2023). *Material de Apoyo y apuntes de Clase*. Santiago.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Deusto.
- Porter, M. (1979). *How Competitive Forces Shape Strategy* (pp. 137-145). Harvard Business Review.
- Revalora. (2023). *Ecomadera, Madera Plástica*.
<https://www.revalora.org/ecomadera-madera-plastica/>
- Sapag, N., Sapag, R., & Sapag, J. (2013). *Preparación y evaluación de proyectos* (Sexta ed.). McGraw-Hill.
- SII. (2023). *Impuesto a la Renta de Primera Categoría*.

https://www.sii.cl/ayudas/aprenda_sobre/3072-1-3080.html

- SII. (2023). *Impuesto a las Ventas y Servicios (IVA)*.

https://www.sii.cl/ayudas/aprenda_sobre/3072-1-3079.html

- Troncoso, J. (2022, 01 24). *El rearme del negocio inmobiliario en 2022: se prevé el ingreso de 24 nuevos edificios de viviendas solo para renta en Santiago*. Diario Financiero.

<https://www.df.cl/empresas/construccion/el-rearme-del-negocio-inmobiliario-en-2022-se-preve-el-ingreso-de-24>