

2016

Desarrollo de Modelo de Negocio Bodegas Low - Cost

Trabajo final del Executive MBA Internacional de Empresas del Sector Industrial Dictado por la Escuela de Organización Industrial, Madrid.



Judith Juez Duarte
Janet Rosas Varillas
Guillermo Díaz del Río García
Jorge Abarca Bórquez

“Téngalo como en su propia casa”

Octubre 2016





PROLOGO

El presente trabajo corresponde al desarrollo de un Modelo de Negocio de Arriendo Económico de Bodegas destinado tanto a personas como empresas.

En el desarrollo de este trabajo se demuestra la existencia de la necesidad de bodegaje en espacios físicos localizados fuera de la vivienda, negocio u oficina. El espacio de bodegaje debe entonces cubrir una serie de requisitos que definen el producto y sus servicios asociados.

El trabajo pretende justificar apropiadamente los términos comerciales del negocio para lograr un enfoque que logre capturar la atención de posibles inversores o la obtención de capital.

A través del análisis se pone en evidencia la escalabilidad del producto hacia otras dimensiones físicas o ubicaciones geográficas, para lo cual se genera una base de comparación con otros escenarios tal que permita una eficiente evaluación de las posibilidades de implementación del negocio en otros ámbitos.

CONTENIDO

| | Pág. |
|--|-----------|
| | |
| 1. INTRODUCCIÓN | 4 |
| 1.1. INTEGRANTES DEL GRUPO DE TRABAJO | 4 |
| 1.2. ETAPAS DE DESARROLLO DEL ANÁLISIS | 5 |
| 1.3. FASES DEL PROYECTO | 5 |
| 2. OBJETIVOS | 5 |
| 3. GENERACIÓN DE LA IDEA | 6 |
| 4. FORMULACIÓN PRELIMINAR | 6 |
| 5. RESUMEN EJECUTIVO | 6 |
| 5.1. ¿QUIÉNES SOMOS? | 6 |
| 5.2. ¿QUÉ ES BODEGAS LOW COST? | 6 |
| 5.3. ¿A QUIÉN NOS DIRIGIMOS? | 7 |
| 5.4. ¿QUÉ LES OFRECEMOS? | 7 |
| 5.5. ¿CÓMO LLEGAMOS A ELLOS? | 7 |
| 5.6. ¿CÓMO HACEMOS DINERO? | 8 |
| 5.7. ¿CUÁNTO NOS CUESTA? | 8 |
| 5.8. ¿ES RENTABLE? | 8 |
| 5.9. ¿Y EL FUTURO? | 9 |
| 6. VALIDACIÓN MODELO DE NEGOCIO | 9 |
| 6.1. HIPÓTESIS SOBRE EL CLIENTE | 9 |
| 6.2. HIPÓTESIS SOBRE EL PROBLEMA | 11 |
| 6.3. HIPÓTESIS SOBRE EL SERVICIO O SOLUCIÓN | 12 |
| 6.4. CONCLUSIONES | 15 |
| 7. DIAGNÓSTICO | 15 |
| 7.1. ANÁLISIS DE LAS ECONOMÍAS DE CADA PAÍS | 15 |
| 7.1.1. PERÚ..... | 15 |
| 7.1.2. COLOMBIA..... | 15 |
| 7.1.3. ESPAÑA | 16 |
| 7.1.4. CHILE | 17 |
| 7.2. ANÁLISIS DAFO | 17 |
| 7.2.1. DEBILIDADES DE LA ORGANIZACIÓN..... | 17 |
| 7.2.2. FORTALEZAS DE LA ORGANIZACIÓN..... | 18 |
| 7.2.3. PERÚ..... | 19 |
| 7.2.4. COLOMBIA..... | 21 |
| 7.2.5. ESPAÑA | 23 |
| 7.2.6. CHILE | 25 |
| 7.3. ELECCIÓN DE LOCALIZACIÓN | 26 |
| 7.4. CINCO FUERZAS DE PORTER | 28 |
| 7.4.1. AMENAZA DE NUEVOS PARTICIPANTES..... | 28 |
| 7.4.2. AMENAZA DE SUSTITUTOS | 29 |
| 7.4.3. PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES..... | 29 |
| 7.4.4. PODER DE NEGOCIACIÓN DE COMPRADORES | 29 |
| 7.4.5. INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD | 30 |
| 8. ESTRATEGIAS | 30 |

| | |
|--|-----------|
| 8.1. ESTRATEGIA GENÉRICA..... | 30 |
| 8.1.1. ESTRATEGIA SELECCIONADA | 30 |
| 8.1.2. ESTRATEGIAS DESCARTADAS | 31 |
| 8.1.3. FUTURO DE LA ESTRATEGIA | 31 |
| 8.2. ESTRATEGIAS FUNCIONALES | 32 |
| 8.2.1. ESTRATEGIA DE MARKETING | 32 |
| 8.2.2. ESTRATEGIA DE MARCA E IMAGEN CORPORATIVA..... | 33 |
| 8.2.3. ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS | 34 |
| 8.2.4. ESTRATEGIA DE LOCALIZACIÓN | 34 |
| 8.2.5. ESTRATEGIA FINANCIERA..... | 35 |
| 8.3. METAS DEPARTAMENTALES | 35 |
| 8.3.1. FINANZAS | 35 |
| 8.3.2. RECURSOS HUMANOS | 35 |
| 8.3.3. OPERACIONES..... | 36 |
| 8.3.4. MANTENCIÓN..... | 37 |
| 8.4. ESTRATEGIA DE ESCALABILIDAD | 38 |
| 8.4.1. LOCALIZACIÓN..... | 38 |
| 8.4.2. PRODUCTO AMPLIADO | 39 |
| 9. DISEÑO ESTRUCTURAL DEL NEGOCIO..... | 40 |
| 9.1. VISIÓN | 40 |
| 9.2. MISIÓN | 40 |
| 9.3. POLÍTICA DE CALIDAD..... | 41 |
| 9.4. DEFINICIÓN DE PROCESOS CORE | 42 |
| 9.5. CADENA DE VALOR PARA LA EMPRESA DE SERVICIOS | 43 |
| 9.6. ORGANIGRAMA | 46 |
| 9.7. OPERACIONES..... | 46 |
| 9.7.1. MANUAL DE OPERACIONES | 46 |
| 9.7.2. FINANZAS Y CONTABILIDAD..... | 47 |
| 9.7.3. RECURSOS HUMANOS | 47 |
| 9.7.4. MANTENCIÓN..... | 49 |
| 9.8. INFRAESTRUCTURA..... | 50 |
| 9.8.1. EDIFICIOS..... | 50 |
| 9.8.2. INSTALACIONES | 52 |
| 9.8.3. EQUIPAMIENTO | 52 |
| 10. EVALUACIÓN ECONÓMICA | 52 |
| 10.1. INTRODUCCIÓN AL MODELO | 52 |
| 10.2. PRONÓSTICOS..... | 53 |
| 10.2.1. VENTAS | 53 |
| 10.2.2. GASTOS..... | 54 |
| 10.2.3. COSTO DE CAPITAL | 57 |
| 10.3. PROYECCIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS | 59 |
| 10.4. VAN | 63 |
| 10.5. TIR | 63 |
| 10.6. PAY-BACK | 64 |
| 10.7. RESUMEN | 64 |
| 11. BIBLIOGRAFÍA..... | 66 |

Índice de Anexos

| | Pág. |
|---|------|
| Anexo N° 1. Ficha técnica de la entrevista..... | 67 |
| Anexo N° 2. Cronograma de Inicio..... | 69 |
| Anexo N° 3. Plan de Mantenimiento | 71 |
| Anexo N° 4. Cuenta de resultados | 73 |
| Anexo N° 5. Balance..... | 75 |
| Anexo N° 6. Flujo de caja | 77 |
| Anexo N° 7. Escenario pesimista..... | 79 |
| Anexo N° 8. Optimista..... | 85 |
| Anexo N° 9. Fondos y concursos públicos | 91 |
| Anexo N° 10. Distribución | 96 |

Índice de Tablas

| | Pág. |
|---|------|
| Tabla N° 1. Proyección del punto de equilibrio..... | 60 |
| Tabla N° 2. Proyección de tesorería | 61 |
| Tabla N° 3. Proyección del balance | 62 |

Índice de Figuras

| | Pág. |
|---|------|
| Figura N° 1. Componentes del Marketing Extendido..... | 32 |
| Figura N° 2. Huertas | 39 |
| Figura N° 3. Casetas de ventas móviles | 40 |
| Figura N° 4. El cliente como punto focal en la empresa de servicios | 42 |
| Figura N° 5. Macro Procesos del Modelo de Negocios de Bodejaje Low-Cost. | 43 |
| Figura N° 6. Cadena de Valor de Porter para una empresa manufacturera | 43 |
| Figura N° 7. Cadena de Valor para una empresa de servicios..... | 43 |
| Figura N° 8. Organigrama para Empresa de Servicio de Bodegaje Low-Cost..... | 46 |
| Figura N° 9. Ejemplo losa para apoyo de contenedores | 50 |
| Figura N° 10. Ejemplo disposición de contenedores | 51 |
| Figura N° 11. Ejemplo edificio tipo mecano con uniones apernadas..... | 51 |

1. INTRODUCCIÓN

1.1. INTEGRANTES DEL GRUPO DE TRABAJO

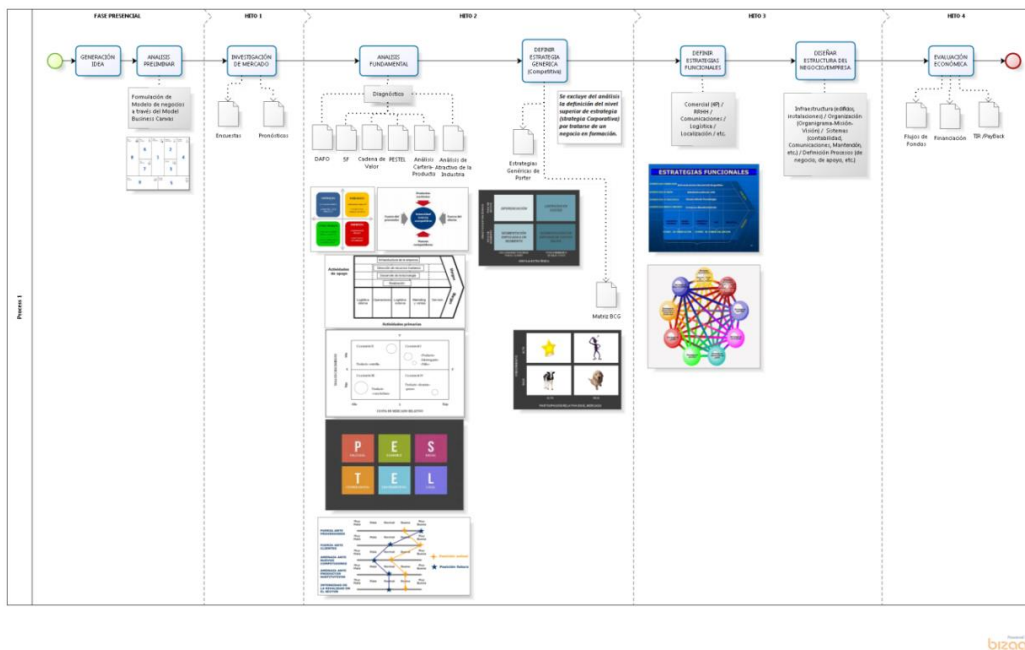
El grupo de trabajo está compuesto de las siguientes personas:



- Judith Juez Duarte
- Janet Rosas Varillas
- Guillermo Díaz del Río García
- Jorge Abarca Bórquez

1.2. ETAPAS DE DESARROLLO DEL ANÁLISIS

Para el desarrollo del trabajo se ha planificado el siguiente mapa de procesos que abarca desde la concepción de la idea hasta la presentación de los resultados:



1.3. FASES DEL PROYECTO

El desarrollo del trabajo se ha planificado de acuerdo al cumplimiento de los siguientes hitos:

| Etapa | Encargada | Entregable |
|--------|----------------|--------------|
| Hito 1 | Janet Rosas | Entregable 1 |
| Hito 2 | Judith Juez | Entregable 2 |
| Hito 3 | Jorge Abarca | Entregable 3 |
| Hito 4 | Guillermo Díaz | Entregable 4 |

2. OBJETIVOS

Los objetivos del proyecto empresarial son los siguientes:

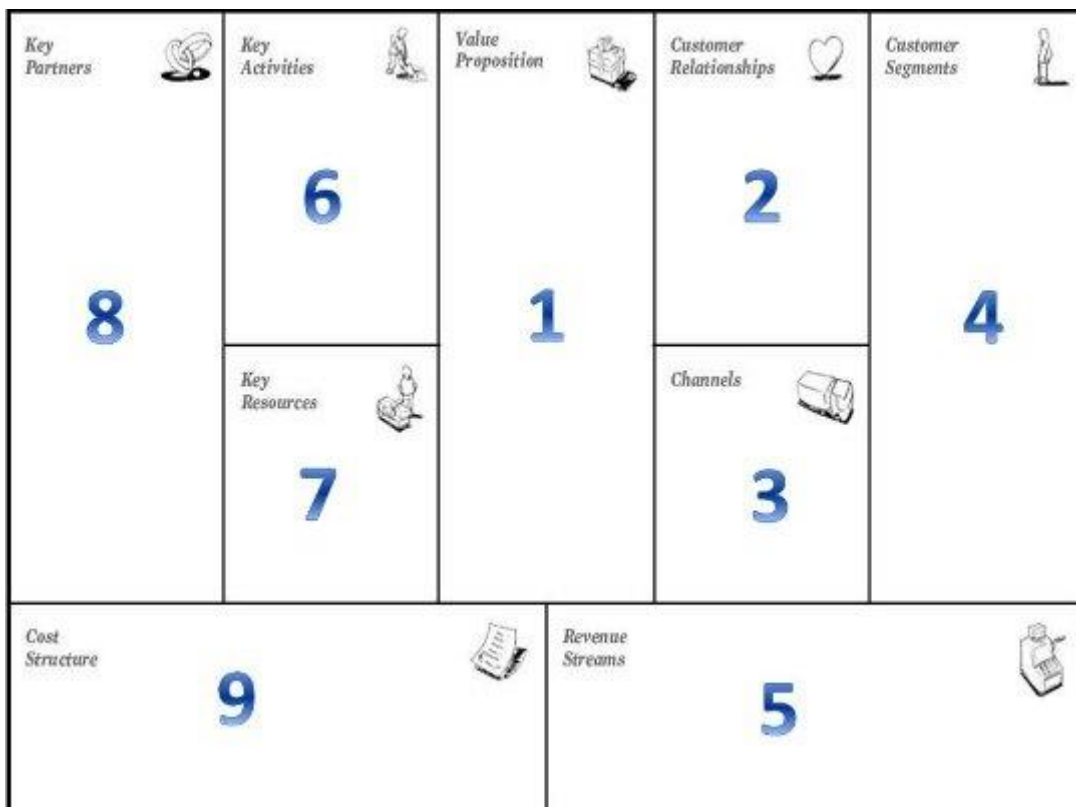
- Aprender a gestionar proyectos de innovación en las organizaciones, en entornos de incertidumbre.
- Aprender a diseñar un modelo de negocio que aporte valor a los clientes.
- Desarrollar capacidades para validar y pivotar el modelo de negocio.
- Fomentar el trabajo iterativo con el cliente en periodos muy cortos de tiempo.
- Potenciar la capacidad de trabajo en equipo, poniendo en práctica habilidades directivas críticas (liderazgo, comunicación, resolución de conflictos, negociación, creatividad, motivación).

3. GENERACIÓN DE LA IDEA

La idea de Bodegas Low - Cost, se generó debido a la necesidad de satisfacer una demanda creciente en el mundo de espacios para almacenar enseres, stock de los comercios, documentación de personas físicas como de las jurídicas; debido al crecimiento vertical de las edificaciones, dándoles un valor agregado y diferenciándose de la oferta del mercado

4. FORMULACIÓN PRELIMINAR

Para el análisis preliminar de la idea se ha utilizado el modelo de formulación del Business Model Canvas ...



5. RESUMEN EJECUTIVO

5.1. ¿QUIÉNES SOMOS?

Bodegas Low Cost, está formado por cuatro emprendedores que se asocian para crear un modelo de negocio que satisfaga una demanda creciente en todo el mundo basada en la necesidad de espacio para almacenar enseres, genero de los comercios, documentación, etc tanto de las personas físicas como de las jurídicas de una manera más asequible para ellas.

5.2. ¿QUÉ ES BODEGAS LOW COST?

Bodegas Low Cost, trata de hacer más asequible el arriendo o alquiler de espacios para almacenamiento a las personas, familias y empresas y negocios de pequeño y medio



tamaño. Para ello, y a diferencia de las empresas existentes en el mercado que ofrecen estos servicios, el modelo se basa en el alquiler o arriendo de contenedores (o espacios contenerizados) que hacen disminuir los costes de las instalaciones, pudiendo ofrecer un servicio más asequible a los clientes sin disminuir la calidad del mismo.

5.3. ¿A QUIÉN NOS DIRIGIMOS?

El negocio se plantea para dirigirnos a dos tipologías de cliente principalmente: al público en general y las pequeñas y medianas empresas.

El público en general comprende a todas las personas que vivan en la ciudad de Santiago de Chile con necesidad de almacenar enseres que no quepan en su casa. Puede ser un almacenamiento de enseres de uso casi cotidiano, esporádico o de larga duración.

Por pequeñas y medianas empresas, nos referimos a todas aquellas que necesiten un espacio para almacenar documentación, muebles de oficina, o pequeños comercios con necesidad de almacenar género. La cercanía del emplazamiento a las zonas de actividad económica es una opción para estos muy interesante.

5.4. ¿QUÉ LES OFRECEMOS?

Ofrecemos espacio a bajo coste. La necesidad de espacio es una necesidad básica para los habitantes de las grandes ciudades, así como para los comercios y empresas situados en el centro de las mismas. Los precios del suelo en ellos suelen ser elevados y no compensa tener ese coste para almacenaje no productivo. Es por eso, que ofrecemos espacio a bajo coste.

Al público en general, le ofrecemos una opción de tener ese espacio que necesitan para hacer la vida más cómoda. A las empresas, les ofrecemos la posibilidad de tener su documentación almacenada por el tiempo que necesiten y a los comercios, la posibilidad de tener un stock (existencias) de productos para la venta.

La política del negocio se ve reflejada en la frase: “téngalo como en su propia casa”. Ofrecemos un servicio con accesibilidad 24/7, con total seguridad de lo almacenado, cercanía, fácil accesibilidad a su espacio de almacenaje y todo esto, al mejor precio del mercado.

5.5. ¿CÓMO LLEGAMOS A ELLOS?

La primera toma de contacto será a través de un fuerte plan de marketing, que nos posicione en el mercado: Publicidad en carteles, web y redes sociales, además de anuncios en radio y televisión local. Después del primer año, ejecutar flyers y realizar buzoneos por la zona cercana al establecimiento.

Para los comercios se realizará una acción particular, centrados en enviar información a los correos de las empresas y concertar visitas de los comerciales. Para las oficinas se realizará el contacto vía email.

Uno de los medios más importante para el negocio se fundamenta en crear una página web muy atractiva, que ofrezca toda la información que busca el cliente, amigable y que permita la contratación rápidamente o que permita la opción de que un agente de ventas contacte con el cliente en menos de 24 horas.



Se establecerán descuentos comerciales para los primeros clientes y para los clientes de larga duración.

5.6. ¿CÓMO HACEMOS DINERO?

La forma de generar el dinero es muy sencilla pues se trata de entregar el servicio de arrendamiento del espacio escogido (tantos metros cuadrados m^2) y se abona un importe mensual por los metro cuadrado (m^2) utilizados. La mensualidad se cobra por adelantado.

Los números del negocio se han realizado considerando que al ser un negocio tipo low cost, debemos entregar un precio al mercado menor que el de la competencia (del orden del 1-3%).

El primer año daremos pérdidas del orden del 15% en un escenario considerado real, alcanzándose el punto de equilibrio en el segundo año. El negocio empieza generando unas ventas de 275k USD en el primer año con un 75% de índice de ocupación pasando al año 5 a 350k USD con un resultado del ejercicio de 50k USD aprox y 400k USD en el año 10 con un 90% de ocupación considerada y un resultado del ejercicio de 100k USD.

Los índices de ocupación pasan para alcanzar el punto de equilibrio pasan desde el 87% en el año 1 bajando hasta el 76% en el año 10, debido a la amortización de las instalaciones.

5.7. ¿CUÁNTO NOS CUESTA?

Los mayores costes provienen de realizar la inversión inicial para tener las instalaciones listas para ofrecer el servicio. Esta inversión ronda los 870k USD donde los pesos más importantes corresponden a: la compra del terreno (33%), la obra civil y estructuras (35%) y la compra de los contenedores (20%).

Se decide acometer la compra del terreno en lugar del alquiler pues los números de la compra optimizan el negocio.

Durante la fase operativa, los gastos fijos medios ascienden a unos 160k USD, donde el 74% corresponden a gastos de RRHH, el 8% gastos de marketing y el 19% restante a gastos operativos. El alto coste de los RRHH es debido a que se encuentran ligados a las ventas.

La inversión inicial se cubre con una financiación ajena (90%) y con aportación de los socios (10%). La financiación ajena en un principio se ha considerado que provenga 100% de un crédito bancario a 10 años, aunque se pretende optar a fondos incubadora del gobierno de Chile, (con condiciones más suaves) y se permitirá la entrada limitada de capital de pequeños inversionistas privados lo que reducirá el crédito bancario.

5.8. ¿ES RENTABLE?

El negocio del alquiler de trasteros o bodegas, denominado con el término anglosajón “Self-Storage” es uno de los negocios emergentes más rentables y con mayor crecimiento en la actualidad.

Nuestros números, fundamentados en datos reales y con previsiones conservadoras nos dicen que se trata de un negocio rentable ofreciendo un VAN a 10 años de 23k USD con



una tasa de descuento del 12,5% aprox, ofreciendo una TIR del 13%. Por otro lado, únicamente el primer año ofrece pérdidas, ofreciendo una tesorería positiva durante la vida del proyecto.

Por último, debemos destacar que se trata de un negocio seguro, pues en el caso de que se decidiese disolver la sociedad y terminar con el mismo por la razón que fuera, se puede recuperar al menos, el 50% de la inversión realizada, mediante la venta del terreno y de los contenedores.

5.9. ¿Y EL FUTURO?

Este negocio se plantea a largo plazo. La alta inversión inicial hace que sea necesario tiempo para devolver el capital y a su vez generar fondos para el futuro desarrollo del negocio.

La gran escalabilidad del negocio junto con la alta generación de fondos, hace que sea planteable o la ampliación del negocio hacia el año 5 o la devolución de parte del capital del crédito solicitado. El negocio es fácilmente replicable, o en la misma ciudad de Santiago o en otras capitales de Sudamérica que cumplan los requisitos desarrollados en el hito 3. El desarrollo de otros establecimientos (junto con su peculiar estética) ayudará a generar una marca reconocida que ofrezca calidad en el servicio de arriendo a bajo precio.

Por otro lado, y relacionado con la escalabilidad, alrededor del negocio, aparecen múltiples opciones de desarrollo de servicios paralelos que deberán ser estudiados en cada momento. Por ejemplo, se puede ofrecer servicio de mudanza hasta el establecimiento, gestión documental de la documentación almacenada, servicios de tintorería para la ropa, alfombras, muebles, etc que se quieran almacenar, mantenimiento de bicicletas almacenadas, y un larguísimo etcétera.

En el desarrollo del este proyecto hemos podido comprobar que se trata de una idea acertada y totalmente realista pues nos hemos podido encontrar con la apertura de un centro de similares características al nuestro en el verano de este año en la misma ciudad de Santiago.

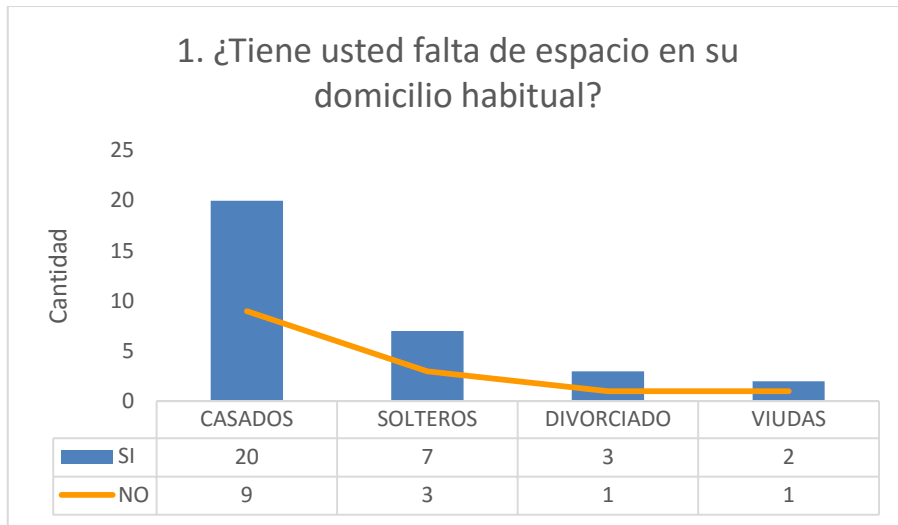
6. VALIDACIÓN MODELO DE NEGOCIO

Antes de llevar nuestro modelo de negocio al mercado de forma masiva, y de acuerdo con la metodología de proyectos, a continuación analizamos las ideas propuestas a partir de los resultados de encuestas personales realizadas en un universo amplio de personas. Se han formulado hipótesis sobre las cuales se basa el modelo de negocio, las que requieren ser validadas o descartadas, para el mejor tratamiento y especificación del modelo. Estas hipótesis se han dividido en 3 categorías:

- Hipótesis sobre el cliente.
- Hipótesis sobre el problema.
- Hipótesis sobre el servicio.

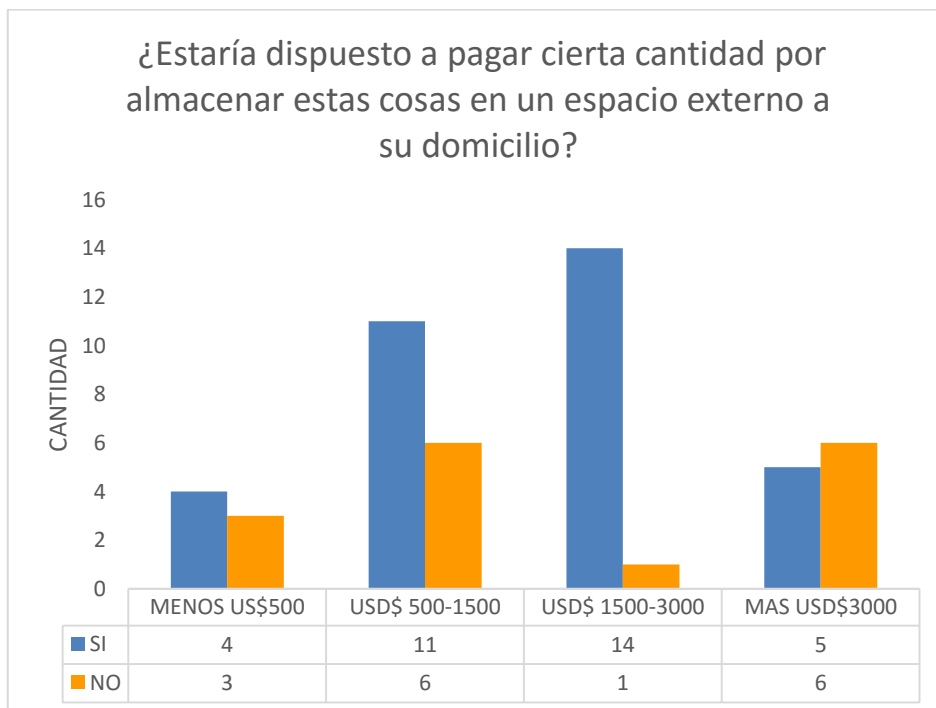
6.1. HIPÓTESIS SOBRE EL CLIENTE

Hipótesis 1: La mayor necesidad de espacio de almacenaje adicional a la superficie estándar que habitan, se origina en familias jóvenes y adultos mayores.



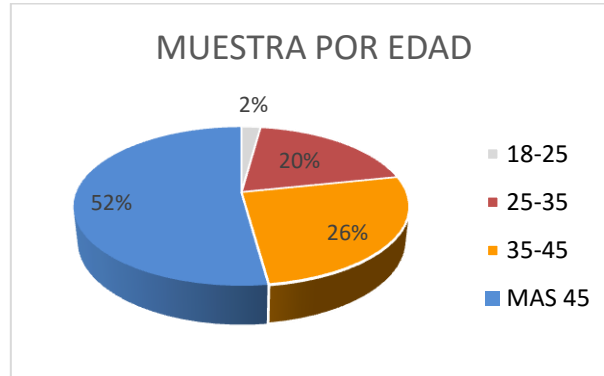
Las respuestas muestran que efectivamente el público objetivo se encuentra en los grupos familiares.

Hipótesis 2: Quienes están dispuestos a pagar por sitios de almacenaje externos a su hogar son profesionales y trabajadores con remuneraciones que superan los US\$ 1.000 por mes.



Las respuestas muestran que existe una importante porción del mercado a partir de una remuneración mensual de US\$ 500.

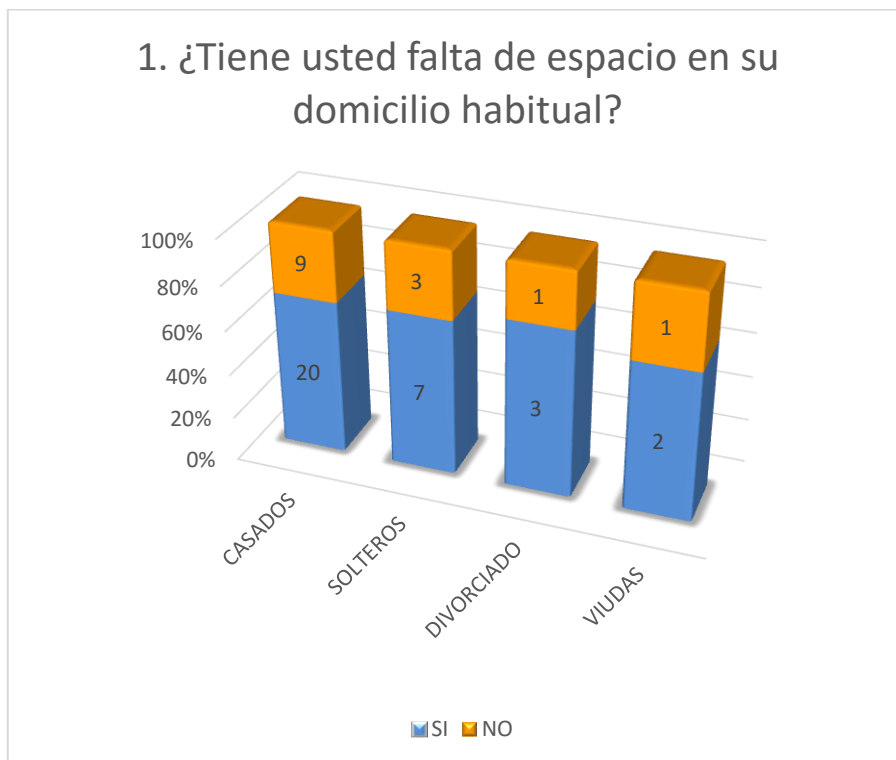
Hipótesis 3: La edad de los clientes potenciales supera los 35 años.



A este respecto los resultados muestran que si bien a partir de los 35 años se abre un importante mercado, la mayor parte de este se concentra sobre los 45 años-.

6.2. HIPÓTESIS SOBRE EL PROBLEMA

Hipótesis 4: Existe falta de espacio en los hogares para almacenar variados artículos.



La respuesta a la primera pregunta de la entrevista valida ampliamente la existencia del problema. Por encima del 60% de los encuestados reconoce la existencia del problema.

Hipótesis 5: Los grupos familiares compuestos por personas casadas tienen el mayor requerimiento de espacio para almacenaje.

La respuesta a la pregunta N° 1 valida ampliamente esta hipótesis (ver gráfico en hipótesis 4). El 60% de los encuestados que alquilarían un self-storage está dentro del grupo de los casados.

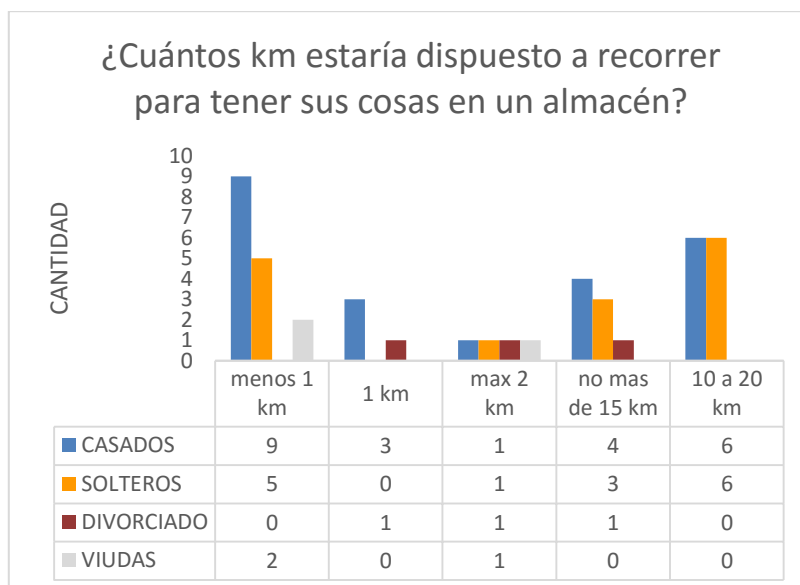
Hipótesis 6: La mayoría de la gente requiere ayuda para el cálculo de la superficie que necesita para almacenar sus artículos, y ayuda para ordenarlos.



La respuesta a la pregunta N° 11 de la entrevista revela que el 65% de las personas prefiere tener ayuda disponible para movilizar sus artículos dentro de las instalaciones, mientras que al 35% restante no le parece importante.

6.3. HIPÓTESIS SOBRE EL SERVICIO O SOLUCIÓN

Hipótesis 7: Las personas no están dispuestas a recorrer más de 10 Km para acudir a puntos de almacenaje de artículos de su propiedad.

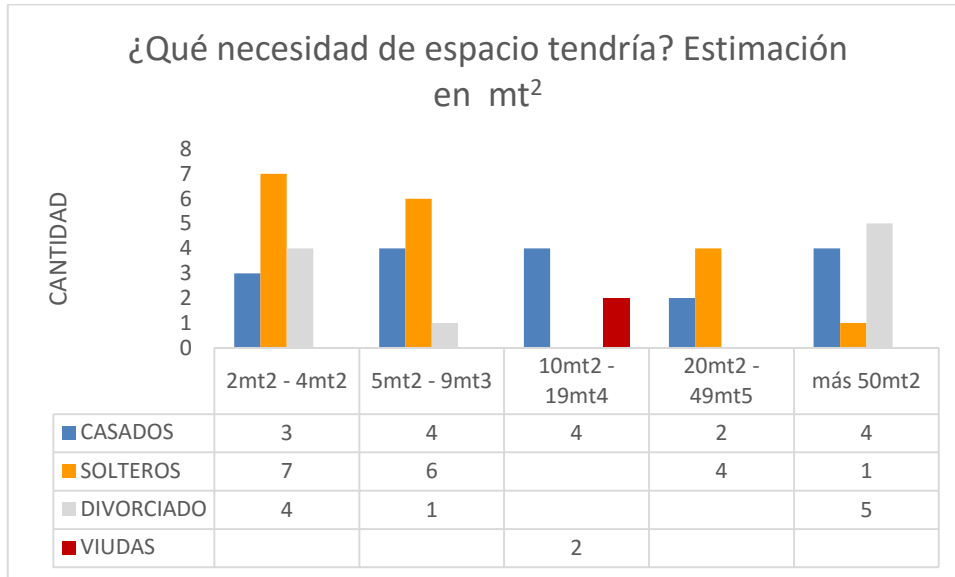


La respuesta a la pregunta N° 5 indica que las personas prefieren que el servicio se encuentre disponible cerca de su lugar de residencia o trabajo, aunque una parte importante no considera molesto una distancia entre los 10 y 20 Km.

Hipótesis 8: Las personas desean arreglar los lugares de almacenaje a su gusto.

Solo el 35.29% de los encuestados considera esta característica importante, por lo tanto la hipótesis puede ser refutada.

Hipótesis 9: El espacio requerido para almacenaje promedio ronda los 5 m².



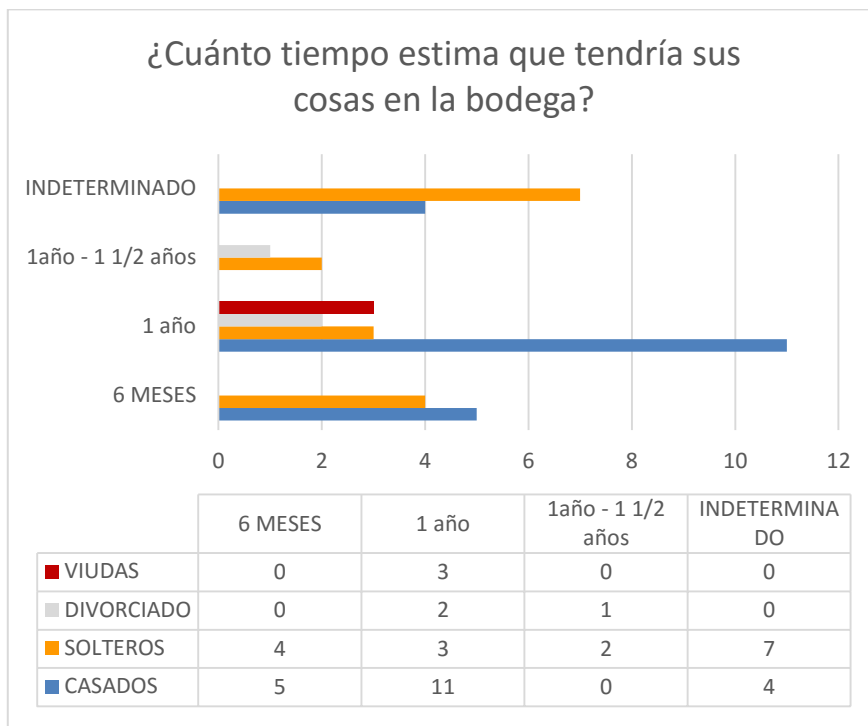
La respuesta a la pregunta N° 5 de la entrevista revela que el mayor espectro de espacio se encuentra entre los 2 a 10m² de superficie (53% de los entrevistados), seguido de un segmento sobre los 20m² de superficie (47% de los entrevistados).

Hipótesis 10: Un potencial arrendatario de espacio para almacenaje pagaría hasta U\$ 100 por un espacio de 52.



La respuesta a la pregunta N°2 indica que el 44% de las personas pagarían entre US\$21 y 50 por el espacio alquilado; El 30% de la muestra está dispuesto a pagar entre USD51-70.

Hipótesis 11: Los usuarios prefieren plazos de arriendo mensuales.



La respuesta a la pregunta N°4 estaría demostrando una inclinación por plazos de arriendo menores al año, y por lo tanto compromisos de arriendo de tipo mensual son más atractivos para el público.



Hipótesis 12: Los usuarios quieren acceso permanente a las instalaciones.

La respuesta a la pregunta N°6 indica que el 92% de las personas considera necesario tener acceso 24/7 a las instalaciones. El grupo restante corresponde a personas que no necesitan acudir con tanta frecuencia y no consideran relevante esta característica.

6.4. CONCLUSIONES

Luego de validar los supuestos con los que se identificaron tanto al segmento objetivo, como la propuesta de valor y los servicios añadidos, concluimos que nuestro modelo de negocio responde a una necesidad y que los posibles clientes tienen la disposición de pagar por éste. Además se revelan claramente las opciones que son relevantes para el público objetivo y cuales carecen de valor.

7. DIAGNÓSTICO

7.1. ANÁLISIS DE LAS ECONOMÍAS DE CADA PAÍS

7.1.1. PERÚ

Perú, situada en América del Sur, tiene una superficie de 1'285 220 Km², por lo que puede considerarse un país grande, con una población de 31'911 000 personas, se encuentra en la 40^o posición de la tabla de población, compuesta por 196 países y presenta una moderada densidad de población, 25 habitantes por Km².

Perú es la economía número 48 por volumen de PIB. Su deuda pública en 2015 fue de 39 938 millones de euros, un 23,06% del PIB y su deuda per cápita de 1.252 € euros por habitante.

La última tasa de variación anual del IPC publicada en Perú es de marzo de 2016 y fue del 4,1%.

El PIB per cápita es un muy buen indicador de la calidad de vida y en el caso de Perú, en 2015, fue de 5.426€ euros, con lo que ocupa el puesto 88 de la tabla, así pues sus ciudadanos tienen, según este parámetro, un nivel de vida muy bajo en relación al resto de los 196 países.

En cuanto al Índice de Desarrollo Humano o IDH de Perú, que elabora las Naciones Unidas para medir el progreso de un país, fue de 0,734 puntos en 2014, con lo que se situó en el puesto 84 de la tabla de 187 países que publicamos.

Se encuentra en el 50^o puesto del Doing Business de los 189 que conforman este ranking, que clasifica los países según la facilidad que ofrecen para hacer negocios. En cuanto al Índice de Percepción de la Corrupción del sector público en Perú ha sido de 36 puntos, con el que se colocó en el puesto 88 de los 167 publicados en este ranking, en el que los países en los que hay menor percepción de corrupción ocupan los primeros puestos.

7.1.2. COLOMBIA

Colombia, situada en América del Sur, tiene una superficie de 1'141 749 Km², por lo que puede considerarse un país grande, con una población de 47'662.000 personas, se



encuentra en la 28^o posición de la tabla de población, compuesta por 196 países y presenta una moderada densidad de población, 42 habitantes por Km².

Colombia es la economía número 34 por volumen de PIB. Su deuda pública en 2014 fue de 125.918 millones de euros, un 44,28% del PIB y su deuda per cápita de 2.642 € euros por habitante.

La última tasa de variación anual del IPC publicada en Colombia es de mayo de 2016 y fue del 8,2%.

El PIB per cápita es un muy buen indicador de la calidad de vida y en el caso de Colombia, en 2014, fue de 5.964€ euros, con lo que ocupa el puesto 83 de la tabla, así pues sus ciudadanos tienen, según este parámetro, un nivel de vida muy bajo en relación al resto de los 196 países.

En cuanto al Índice de Desarrollo Humano o IDH de Colombia, que elabora las Naciones Unidas para medir el progreso de un país, fue de 0,720 puntos en 2014, con lo que se situó en el puesto 97 de la tabla de 187 países que publicamos.

Se encuentra en el 54^o puesto del Doing Business de los 189 que conforman este ranking, que clasifica los países según la facilidad que ofrecen para hacer negocios. En cuanto al Índice de Percepción de la Corrupción del sector público en Colombia ha sido de 37 puntos, con el que se colocó en el puesto 83 de los 167 publicados en este ranking, en el que los países en los que hay menor percepción de corrupción ocupan los primeros puestos.

7.1.3. ESPAÑA

España, situada en el sur de Europa, tiene una superficie de 505 940 Km², con una población de 46´524 943 personas, se encuentra en la 29^o posición de la tabla de población, compuesta por 196 países y presenta una moderada densidad de población, 92 habitantes por Km².

España es la economía número 13 por volumen de PIB. Su deuda pública en 2015 fue de 1.072.183 millones de euros, un 99,20% del PIB y su deuda per cápita de 23.045 € euros por habitante. La última tasa de variación anual del IPC publicada en España es de mayo de 2016 y fue del -1,0%.

El PIB per cápita es un muy buen Indicador de la calidad de vida y en el caso de España, en 2015, fue de 23.300€ euros, por lo que se encuentra en el puesto 32 de 196 países.

En cuanto al Índice de Desarrollo Humano o IDH de España, que elabora las Naciones Unidas para medir el progreso de un país, fue de 0,876 puntos en 2014, con lo que se situó en el puesto 26 de la tabla de 187 países.

Se encuentra en el 33^o puesto del Doing Business de los 189 que conforman este ranking, que clasifica los países según la facilidad que ofrecen para hacer negocios. En cuanto al Índice de Percepción de la Corrupción del sector público en España ha sido de 58 puntos, con el que se colocó en el puesto 36 de los 167 publicados en este ranking, en el que los países en los que hay menor percepción de corrupción ocupan los primeros puestos.



7.1.4. CHILE

Chile, situada en América del Sur, tiene una superficie de 756 096 Km², con una población de 17'819 000 personas, se encuentra en la 61^o posición de la tabla de población, compuesta por 196 países y presenta una moderada densidad de población, 24 habitantes por Km².

Chile es la economía número 45 por volumen de PIB. Su deuda pública en 2015 fue de 36.923 millones de euros, un 17,06% del PIB y su deuda per cápita de 2.072 € euros por habitante.

La última tasa de variación anual del IPC publicada en Chile es de mayo de 2016 y fue del 4,2%.

El PIB per cápita es un muy buen indicador de la calidad de vida y en el caso de Chile, en 2014, fue de 10.899€ euros, con el que se sitúa en el puesto 60 del ranking y sus habitantes tienen, según este parámetro, un bajo nivel de vida en relación al resto de los 196 países.

En cuanto al Índice de Desarrollo Humano o IDH de Chile, que elabora las Naciones Unidas para medir el progreso de un país, fue de 0,832 puntos en 2014, con lo que se situó en el puesto 42 de la tabla de 187 países que publicamos.

Se encuentra en el 48^o puesto del Doing Business de los 189 que conforman este ranking, que clasifica los países según la facilidad que ofrecen para hacer negocios. En cuanto al Índice de Percepción de la Corrupción del sector público en Chile ha sido de 70 puntos, con el que se colocó en el puesto 23 de los 167 publicados en este ranking, en el que los países en los que hay menor percepción de corrupción ocupan los primeros puestos.

7.2. ANÁLISIS DAFO

Se presenta a continuación un análisis de las fortalezas y debilidades de la organización, y las oportunidades y amenazas que cada país presenta para el establecimiento del negocio.

Se ha observado que las fortalezas y debilidades de la organización presentan muy poca diferencia entre cada posible país analizado, razón por la cual se han supuesto genéricas para esta condición.

En cambio, las oportunidades y amenazas varían considerablemente para cada país analizado, razón por la que se detallan a continuación para cada posible localización estudiada.

7.2.1. DEBILIDADES DE LA ORGANIZACIÓN

¿Qué se puede/debe evitar?

- Oferta de productos demasiado amplia que induzca a confusión (incomodidad) o errores de interpretación por parte de los clientes.
- Costos inadecuados en función de las capacidades de pago de los clientes, y respecto de los ofrecidos por la competencia.
- Establecimiento de contratos de arriendo inadecuados.

- Inexistencia de Manual de Operaciones.
- Operaciones innecesarias, redundantes, y las poco eficientes (que no aporten valor general al negocio y consuman recursos importantes).
- Ineficiencias en procesos de cobro.
- Ineficacia en procesos de mantención.
- Negligencias en actividades de vigilancia y prevención de siniestros.
- Infraestructura y equipamiento de mal aspecto, o de apariencia débil y deteriorable con facilidad.

¿Que se debería mejorar?

- Estética de las instalaciones.
- Resistencia de los materiales constructivos contra siniestro y manipulación inadecuada.
- Atención personalizada, manteniendo privacidad de los clientes.
- Políticas de cobro y administración de cuentas amigable con el cliente.
- ¿Qué desventajas hay en la empresa?
- Personal sin instrucción para el tipo de servicio suministrado.
- Instalaciones inadecuadas para los objetivos perseguidos.
- Equipamiento de seguridad y mantención insuficiente o inadecuada.

¿Qué percibe la gente del mercado como una debilidad?

- Falta de seguridad asociada a la posibilidad de hurto de los bienes en el lugar de almacenamiento.
- Percepción de posibilidad deterioro de los de los bienes en el lugar de almacenamiento por contaminación (física, química, biológica o bacteriológica).
- Dificultades de acceso para el almacenamiento de los productos, debido a vías de acceso complicadas o inadecuadas, horarios de acceso poco convenientes.
- Localización alejada de centros urbanos de vivienda o negocio.

¿Qué factores reducen las ventas?

- Mala mantención de los recintos: fallas en la iluminación, limpieza, contaminación (física, química, biológica o bacteriológica) ambiente general.
- Equipos auxiliares de tránsito y transporte en mal estado.
- Distancia excesiva a los centros de vivienda y negocio, que aumenten tiempos de guardado y retiro de pertenencias y encarezcan costos de transporte.
- Existencia de competencia directa.
- Existencia de competencia indirecta, productos inmobiliarios de vivienda con superficie aumentada o superficie de bodegaje incrementada.
- Posibilidad de recesión económica, disminución de la tasa de consumo, o aumento exacerbado del costo de la vida.
- Disminución de la población.
- Aspectos culturales basados en el excesivo orden y desprendimiento de bienes materiales.

7.2.2. FORTALEZAS DE LA ORGANIZACIÓN.



- Precio muy competitivo. El modelo de negocio está orientado al concepto de Low Cost. La idea es competir en precio y conseguir captar al mayor número de clientes y durante más tiempo.
- Ubicación estratégica. Uno de las principales fortalezas es la idoneidad de la ubicación. No estaremos a más de 10 km del centro, lo que nos hará muy atractivos hacia las personas que viven en las zonas residenciales de la ciudad, a la par que a la mayoría de las Pymes de la ciudad.
- Seguridad y accesos. El concepto que tratamos de vender es “téngalo como en su propia casa” y que el cliente tenga la seguridad completa de dejar sus bienes en nuestras bodegas.
- Servicios orientados al cliente. Todo en nuestro modelo de negocio, está orientado a la satisfacción del cliente. Por ello, se crearán los siguientes servicios:
- Plataforma tecnológica que ayude la operación del negocio y sirva para estrechar el contacto entre el cliente y sus bienes almacenados y la empresa. Ninguna de las empresas de mini bodegaje de la competencia utiliza en la actualidad algún tipo de herramienta tecnológica que busque estrechar el contacto con sus clientes.
- Diferenciación con su competencia en cuanto al establecimiento de alianzas con empresas de transporte de bienes. El objetivo es lograr que el servicio ofertado y percibido por el cliente vaya mucho más allá del almacenamiento de bienes y extienda el servicio de almacenamiento, haciéndose cargo del transporte de bienes. Tanto para los usuarios domésticos como para los usuarios de Pymes.
- Facilidades absolutas para los arriendos. Flexibilidad máxima en los tiempos de arriendo. Ofertas para los clientes con largas estancias.
- Facilidades para las operaciones de carga y descarga. Patios y accesos amplios y con descarga directa en el primer piso. Medios de carga y descarga: útiles, ascensor, etc.

7.2.3. PERÚ

Amenazas

- Permisos Municipales para construcción, conformidad de obra, inspecciones de INDECI y Licencias de funcionamiento que en muchos casos puede durar entre un año a más, generando un gasto adicional en nuestro presupuesto operativo.
- El alquiler del depósito o trasteros deberá estar en moneda nacional (nuevos soles), debido a la desaceleración de la economía por factores externos y de elecciones influyeron en la variación del tipo de cambio del dólar entre 2.8 a 3.5 nuevos soles por dólar, haciendo que la tasa de morosidad de alquileres aumente.
- La región de la Costa del Perú está compuesta por 59% del territorio nacional, siendo sus ciudades más importantes Lima, Arequipa Trujillo, Chiclayo, Piura y la Provincia Constitucional del Callao, siendo Lima la ciudad con 8.890.792



Modelo de Negocio: Bodegas Low-Cost

“Téngalo como en su propia casa”

habitantes de los 31.911.000 personas a nivel nacional, sin embargo según el INEI la tendencia de crecimiento de está es a la baja.

- El clima variado de la costa desde soleado a temperaturas templadas, sin precipitación pero con alta nubosidad, nos traería como consecuencia tomar estas para el diseño de la cobertura de los container (pintura anticorrosiva, techos adicionales inclinado, entre otros).



Oportunidades

- Marco legal estable para las inversiones privadas.
- El desarrollo de infraestructura, específicamente las constructoras e inmobiliarias ofrecen proyectos debido a la demanda de pisos o departamentos de áreas entre 75 y 100 m², que en muchos casos no consideran bodegas o trasteros.
- Por el análisis del mercado, la necesidad de bodegas y minibodegas es una realidad para personas naturales y jurídicas, cuyo uso es para guardar ropa de estación y documentos, además no necesitan servicios adicionales.
- Según la Asociación de Bancos del Perú conocida como ASBANC, los créditos en las grandes, a medianas, a pequeñas y a micro empresas, créditos hipotecarios para vivienda y créditos de consumo tienden al alza, lo que nos daría como resultado que la necesidad está en aumento, pero que la idea inicial sería low cost porque nuestra economía depende de la venta de materia prima y esta depende del crecimiento mundial

7.2.4. COLOMBIA

Amenazas

- Los competidores más fuertes económicamente pertenecen a grupos empresariales que iniciaron siendo una empresa inmobiliaria, se diversificaron y ahora poseen como una de sus líneas de negocio el arrendamiento de minibodegas. Estos grupos empresariales tienen un muy buen brazo financiero y por ello aunque puedan presentar pérdidas logran apalancarse con sus otras unidades estratégicas de negocio.
- La amenaza de productos sustitutos para el almacenaje son los espacios vacíos que pueden ofrecer las casas familiares y de amigos que también los alquilan, por lo que las personas prefieren buscar esas opciones en vez de alquilar espacios particulares y ahorrar dinero.
- La informalidad urbana es una falla de mercado. En las ciudades colombianas por el desplazamiento y migración de áreas rurales hacia áreas urbanas de hogares que se movilizan en busca de oportunidades laborales para mejorar su calidad de vida, y su relación entre variables de carácter económico y el tipo de tenencia de los hogares, tanto laboral como del esquema de tenencia de la vivienda de los hogares de menores ingresos, ha desembocado en el deterioro del ordenamiento urbano de las ciudades, así como en la pérdida de competitividad y eficiencia de las mismas.
- Las dinámicas migratorias de la población con ingresos más bajos, se presentan situaciones de adaptación poco apropiada a la vida urbana, es el caso de la urbanización irregular en áreas que aún no han sido regularizadas, los loteos clandestinos y la ausencia de políticas claras para frenarlo. Esto muestra un proceso estructural que evidencia la incapacidad del sector formal para solventar la demanda de suelo por parte de los hogares. La escasez de tierra fruto de una



mala regulación genera un incremento en los costos de la misma, el cual se traslada al precio final de las unidades habitacionales.

Oportunidades

- Los servicios es estandarizado, se dirigen al mismo segmento de mercado: personas naturales y pymes o pequeños empresarios que no cuenten con capacidad de almacenamiento de mercancías, tienen la misma oferta de valor para sus clientes. Se compite a través del patrón de imitación, y comoditización.
- La forma de atraer clientes es por precio. En este sentido para el cliente la marca es indiferente, no le genera predilección. El cliente tiene una alta posibilidad de cambio de su proveedor de almacenamiento y optar por un servicio alternativo de menor costo, sus costos de cambio son muy bajos solo incurre en el costo del traslado y de pronto una multa por terminación anticipada del contrato de renta.
- En Colombia se cuenta con distintas alternativas para disminuir costos de construcción de edificaciones y minibodegas con infraestructuras alternativas low cost (containers marítimos, Sistema de auto construcción de paneles prefabricados, bodegas construidas con compuestos de madera plástica - wood plastic composite).
- La principal barrera de entrada en este sector es la inversión inicial, los altos requerimientos de capital necesarios para adquisición del terreno y desarrollar el proyecto de construcción. El arrendamiento de mini bodegas es un negocio que depende del % de utilización de las bodegas, por lo que la estructura de costos fijos debe mantenerse muy bien controlada. En Colombia se puede acceder al terreno arrendándolo y existen diversas figuras de arrendamiento como el leasing financiero.
- El mercado nacional de minibodegas está compuesto por pocas empresas. Se puede abrir mercado para las mini bodegas ya que el Colombiano promedio paso de vivir en casa con amplios espacios, y en los últimos años ha habido un aumento considerable de las personas que habitan en apartamento.
- Entre 2015 y 2019 se estima que el 77% de la población se encontrará ubicada en áreas urbanas, lo que representa cerca de 37.8 millones de personas. A nivel sectorial, el potencial de construcción de espacios comerciales durante el 2015 representó el 36,4% de los permisos a nivel nacional al alcanzar los 8.589 m²/100.000 personas. El área licenciada para oficinas (2.741 m²/100.000 hab.) cerró el año 2015 con una contracción del 58,3% anual, que se explicó principalmente por la moderación de la Costa Caribe (-82,5%) y Bogotá (-70,1% anual), lo que contrasta con la dinámica de Antioquia y Santander, donde se prevé que el área para el desarrollo de actividades profesionales se incremente. La construcción de bodegas se espera incremente en los próximos dos años, como consecuencia del mayor volumen de licenciamiento que tuvo lugar durante el 2015 (+12,3% anual) sustentado principalmente por el dinamismo de Valle (+183,1% anual) y las regiones medianas y pequeñas (+117,7% anual).

7.2.5. ESPAÑA

Amenazas

- **Inestabilidad:** El protagonista más peligroso que señalan los economistas ha sido el último en llegar: la posible inestabilidad política tras el 20D. Unas elecciones que han dejado unos resultados muy abiertos y con muchas barreras para formar Gobierno. "Es un riesgo que puede conllevar malas consecuencias para la confianza inversora, pero habrá que esperar a las próximas semanas. Porque la economía sigue fuerte y eso contrarresta parte de esa inestabilidad política", asegura Santiago Carbó, catedrático de economía y finanzas e investigador de Funcas. José Luis Martínez, estratega de Citi, apunta en la misma dirección. "La negociación política que se abre ahora tras el complejo resultado electoral lleve a la imposibilidad de formar Gobierno. Esto generaría incertidumbre económica, llevando a un final brusco de la recuperación económica actual en buena parte cíclica", asegura. De hecho, las agencias de calificación de deuda Moody's y Fitch no han tardado tampoco en pronunciarse al respecto.
- **Parón de las reformas y ajuste fiscal:** Ciertamente se trataría de una posible consecuencia del anterior factor. Una ralentización en la formación de Gobierno podría poner en dificultades la senda de consolidación fiscal y la continuidad del proceso de reformas estructurales, indican desde BBVA Research. El ajuste previsto para 2016 es de unos 9.000 millones de euros. Además, las cuentas que ha dejado el PP para 2016 no han tenido en cuenta el más que probable desvío del déficit de 2015. En este sentido, Carbó señala que podría producirse potencialmente una pérdida de confianza inversora y un peligroso "impasse" en la medida en que no se alcancen acuerdos, al menos, para mantener los esfuerzos de consolidación fiscal y algunas de las reformas que ya se han implantado.
- **Mercado laboral:** Desde BBVA Research indican que otro riesgo es el posible freno a los avances en el mercado laboral, clave para reducir de forma permanente el desempleo y mantener la ventaja competitiva. Es cierto que el mercado trabajo es una de las asignaturas pendientes de la recuperación y el punto más débil de la economía. Aunque el desempleo se ha reducido desde 2013 y se ha comenzado a crear empleo, aún queda mucho camino por recorrer: hay 4,8 millones de parados (el 21,2% de la población activa) y dos de ellos de larga duración, difíciles de recuperar. "Una economía que no es capaz de emplear a una quinta parte de su población activa, desaprovecha una gran porción de su potencial y somete a la sociedad a un nivel de satisfacción material inferior al que se podría alcanzar. Además de los aspectos sociales y personales negativos, el elevado desempleo realimenta la debilidad de las cuentas públicas", explica Diego Barceló, director de Barceló & asociados.
- **Productividad:** Un aspecto de que quizás se suele hablar menos es de la importancia de la productividad. Diego Barceló pone el foco sobre el riesgo de una reducción. "En los últimos trimestres la productividad media dejó de crecer y eso dio paso a que 2015 acabe con el primer incremento en los costes laborales por unidad de producción desde 2009. Es crucial retomar el crecimiento de la productividad para mantener las ganancias de productividad de los últimos años", afirma. Jorge Malfeito, profesor de Economía Aplicada de la Universidad Rey Juan Carlos, destaca justamente que la competitividad exterior de la economía española en el largo plazo es otra variable que habrá que atender. "Se debe

buscar un equilibrio de los precios en España respecto de los precios del resto de países, pero también mejoras de la competitividad no vía devaluación salarial si no por mejoras productivas, investigando e innovando", asegura.

- Los peligros de fuera: En BBVA Research advierten de los efectos de la respuesta de estas economías a los cambios de política monetaria de la Reserva Federal estadounidense. También de la persistencia de los riesgos geopolíticos. Carbó, por su parte, se muestra inquieto por la situación de los emergentes: "No está siendo considerada con la preocupación que se debería. No sólo porque en China los avances coyunturales se antojan poco creíbles como síntoma de superación sino también porque otros emergentes como Brasil se encaminan por una senda recesiva bastante oscura con consecuencias ineludibles para la economía española".

Oportunidades

- Ciclo alcista: Martínez, de Citi, asegura que la recuperación económica cíclica es muy intensa y está por el momento lejos de haber cerrado el 'output-gap'. "Además, las favorables condiciones financieras con una economía más flexible tras las reformas aprobadas en el pasado recientes nos hacen aprovecharnos mejor de la mejora de las condiciones económicas a nivel internacional", explica. Por tanto, la recuperación previsiblemente continuará su marcha, aunque más suave, con tasas de crecimiento entre el 2,5 y el 3% en términos anualizados durante los siguientes trimestres, advierten desde BBVA Research.
- Precios de la energía: Carbó destaca que también está a favor que la coyuntura de precios de la energía reducidos se va a mantener más tiempo del que se esperaba. "El menor precio que España paga por sus importaciones de energía equivale a un ahorro de 1,5% del PIB. Eso incrementa la renta disponible de familias y empresas, además de ser clave para el mantenimiento de un superávit con el exterior. Aunque suba gradualmente (como proyecta el mercado de futuros), esto seguirá siendo una ayuda para la economía española", sostiene Barceló.
- Marcha mundial: A pesar de los peligros que encarnan los emergentes, que llevarán a una ralentización del crecimiento mundial en 2016, "se espera una moderada aceleración del mismo durante los próximos trimestres. De especial importancia será el mejor desempeño relativo que se espera de las economías desarrolladas, en particular de la europea", explica BBVA Research.
- BCE: Los expertos también destacan el papel del Banco Central Europeo como una de las fortalezas de la economía española. "El cambio de tono en las políticas de demanda se consolida, en particular en la monetaria", dicen en BBVA Research. En su última reunión, el BCE anunció que los tipos de interés seguirán bajos más tiempo de lo previsto anteriormente y que habrá liquidez abundante al menos hasta marzo de 2017.
- Banca: Por último, hay que destacar que ya está realizado el proceso de saneamiento de los últimos años (test de estrés, desaparición de las cajas de ahorro con gestión politizada, recapitalización de entidades, Sareb, etc.) "Esto hace que España cuente con un sistema financiero sólido, capaz de financiar la



demanda solvente de crédito. En 2016 el stock total de crédito al sector privado no financiero volverá a crecer”, concluye Barceló.

7.2.6. CHILE

Amenazas

- Alto número de competidores. Dos de los 19 operadores registran la mayor participación en el mercado, se trata de Megacentro y Rezepka Desarrollo inmobiliario, cada uno alcanza el 22%, mientras que las 17 firmas restantes representan el 56%. Sólo en el 2015, se integraron 3 competidores más al negocio del arriendo de bodegas.
- Competidores con el mismo modelo de negocio recién establecido. BLT Mini bodegas, tiene dos sucursales en Santiago-Macul y Américo Vespucio -y un proyecto para este año en Macul. Ofrecen bodegas en tres tamaños que varían entre 1 m² y 18 m², y precios que parten desde los \$14 mil. Desde la firma comentan que se trata de construcciones a base de contenedores marítimos con un solo acceso, guardias de seguridad durante el día y un sistema de tele vigilancia durante la noche. Además, este mismo año se ha establecido “Rentalbodegas con un modelo de negocio muy similar al nuestro.
- Valores impositivos medios. El IVA genera el 40% de los ingresos del Estado y está situado en un 19% por debajo del de España y por encima de Perú y Colombia. Existe un impuesto llamado de primera categoría que es el que pagan las empresas por las utilidades repartidas a sus propietarios. Este impuesto es similar al del resto de los países en estudio, siendo progresivo partiendo del 20%.

Oportunidades

- Tipos de interés estables en la actualidad, moviéndose entre el 3% y el 3,5%. El Banco Central de Chile no subía los tipos desde el 16 de Octubre del 2015. Esto permite una buena planificación financiera y evitar sorpresas en las proyecciones del negocio.
- Coste del suelo en tendencia a estabilizarse. A pesar de que últimamente las tendencias del coste del suelo son alcistas, los incrementos entre 2013-2016 son menores que los del 2008-2013. Esto permite ser optimistas en uno de los mayores costes de nuestro negocio.
- Mercado de alquiler de trasteros en constante crecimiento. Los estudios del mercado demuestran que hay una altísima demanda en la ciudad de Santiago con índices de ocupación media de más del 80% (algunas empresas competidoras obtuvieron el 100%).
- Alta densidad poblacional en Santiago, con alto poder adquisitivo. La alta densidad de población, hace que, con uno de nuestros centros de almacenaje, se llegue a mayor cantidad de clientes potenciales.
- Parque de viviendas con escasez de trasteros. Las viviendas en el centro de la ciudad de Santiago suelen estar ubicadas en edificios en altura que provocan que



los espacios para trasteros se reduzcan o desaparezcan para obtener más espacio habitable.

- Alto número de comercios y centros comerciales que aumentan la posible demanda. Es una de las ciudades con mayor número de centros comerciales de Sudamérica, y las PYMEs que ellos se ubican tienen problemas de acopio de materia prima.
- Estabilidad política. Chile se ha convertido en un líder regional, debido a su estabilidad democrática que garantiza un ambiente seguro para hacer negocios.
- Tasas de desempleo relativamente bajas. Aunque actualmente en la ciudad de Santiago se llegó al 9,6%, este dato confirma el proceso de ajuste del mercado laboral identificado en el trimestre anterior, en consistencia con el escenario macroeconómico actual. Efectivamente, en la medición del trimestre anterior hubo indicios de contracción del empleo cuando se revirtió la tendencia en la creación neta de empleos observada desde diciembre de 2009. Se trata de un periodo de casi 7 años con creación neta de empleo.
- Los mayores precios de arriendo de los 4 países analizados se encuentran en Santiago. Mayor posibilidad de mayor margen. La alta demanda de las bodegas de menor espacio y la escasa oferta, hace que los precios de arriendo sean muy elevados.

7.3. ELECCIÓN DE LOCALIZACIÓN

Para la elección del lugar de ubicación, hemos aplicado métodos cuantitativos y cualitativos.

En los cuantitativos, hemos elaborado una tabla comparativa con algunas variables macro económicas de cada país. A su vez, hemos consensuado cuales podían afectar más o menos a nuestro negocio y le hemos aplicado un valor del 1 al 4, siendo el 1 la mejor valorada y el 4 la peor valorada de los 4 países. Después haremos una suma y dividiremos entre el número de variables estudiadas. De esta manera sacaremos un primer orden en la prioridad para montar el negocio, siendo el mejor, el que menor puntuación saque y el peor el que más puntuación obtenga.

| | CHILE | | PERU | | COLOMBIA | | ESPAÑA | | RANKING COMPARATIVO | | | |
|-----------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|---------------------|--------|------|------|
| | CHILE | PERU | CHILE | PERU | COLOMBIA | ESPAÑA | CHILE | PERU | COLOMBIA | ESPAÑA | | |
| Cuentas Nacionales - | | | | | | | | | | | | |
| PIB Per Capita [+] | 2014 | 10.899 € | 2015 | 5.426 € | 2014 | 5.964 € | 2015 | 23.300 € | 2 | 4 | 3 | 1 |
| Rating Fitch [+] | 19/05/2016 | A+ | 23/03/2016 | BBB+ | 15/12/2015 | BBB | 29/01/2016 | BBB+ | 1 | 2 | 4 | 2 |
| Índice de Corrupción [+] | 2015 | 70 | 2015 | 36 | 2015 | 37 | 2015 | 58 | | | | |
| Ranking de Competitividad [+] | 2016 | 35* | 2016 | 69* | 2016 | 61* | 2016 | 33* | 2 | 4 | 3 | 1 |
| Precios | | | | | | | | | | | | |
| IPC General [+] | may-16 | 4,20% | mar-16 | 4,10% | may-16 | 8,20% | may-16 | -1,00% | 2 | 1 | 3 | 4 |
| IPRI Interanual [+] | mar-16 | -5,50% | sep-15 | 1,90% | may-16 | 8,20% | abr-16 | -1,20% | | | | |
| Mercado de dinero | | | | | | | | | | | | |
| Tiempo de Interés [+] | 18/12/2015 | 3,50% | 10/09/2015 | 3,50% | 31/05/2016 | 7,25% | 16/03/2016 | 0% | 2 | 2 | 4 | 1 |
| Negocios | | | | | | | | | | | | |
| Doing Business [+] | 2016 | 48* | 2016 | 50* | 2016 | 54* | 2016 | 33* | 2 | 3 | 4 | 1 |
| Vehículos / 1000 habitantes [+] | 2014 | 240,7 | 2014 | 103,36 | 2014 | 106,53 | 2014 | 581,56 | | | | |
| PI Interanual [+] | abr-16 | -1,00% | abr-14 | 3,60% | | | abr-16 | 2,70% | | | | |
| Impuestos | | | | | | | | | | | | |
| IVA General [+] | 01/01/2006 | 19,00% | 01/01/2011 | 18,00% | 01/01/2006 | 16,00% | 01/09/2012 | 21,00% | 3 | 2 | 1 | 4 |
| Tipo máximo [+] | 2015 | 40,00% | | | | | 2015 | 46,00% | | | | |
| Balanza comercial % PIB [+] | 2014 | 1,36% | 2015 | -1,92% | 2014 | -2,45% | 2015 | -2,39% | | | | |
| Comercio Minorista Interanual [+] | abr-16 | 4,00% | | | mar-16 | -2,90% | abr-16 | 4,10% | 1 | 4 | 3 | 2 |
| Socio-Demografía | | | | | | | | | | | | |
| Población [+] | 2014 | 17.819.000 | 2015 | 31.911.000 | 2014 | 47.662.000 | 2015 | 46.524.943 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Densidad [+] | 2014 | 24 | 2015 | 25 | 2014 | 42 | 2015 | 92 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| IDH [+] | 2014 | 0,832 | 2014 | 0,734 | 2014 | 0,72 | 2014 | 0,876 | | | | |
| Ranking Paz Global [+] | 2015 | 29* | 2015 | 92* | 2015 | 146* | 2015 | 21* | 2 | 3 | 4 | 1 |
| Esperanza de vida [+] | 2014 | 81,5 | 2014 | 74,53 | 2014 | 73,99 | 2014 | 83,3 | 2 | 3 | 4 | 1 |
| Número de Homicidios [+] | 2012 | 550 | 2013 | 2.013 | 2013 | 15.419 | 2013 | 302 | | | | |
| Homicidios por 100.000 [+] | 2012 | 3,14 | 2013 | 6,65 | 2013 | 31,84 | 2013 | 0,63 | 2 | 3 | 4 | 1 |
| | | | | | | | | | 2,23 | 2,85 | 3,15 | 1,62 |

En la figura adjunta podemos ver un extracto de la tabla y de los resultados obtenidos, donde se puede apreciar que el ranking queda así, tras el análisis cuantitativo:

- 1 - España (1,62)
- 2 - Chile (2,23)
- 3 - Perú (2,85)
- 4 - Colombia (3,15)

Otra variable cuantitativa, es el precio de venta del mercado en cada uno de los países estudiados. En el extracto de la tabla de precios estudiados podemos ver que:

| Valor/m3*mes | MEJICO | PANAMA | PERU | CHILE | ESPAÑA | Media ge |
|--------------|---------|---------|---------|----------|---------|----------|
| 15,00 m3 \$ | 4,35 \$ | 9,96 \$ | 7,13 \$ | 12,62 \$ | 8,21 \$ | 7,96 |

Para un espacio de unos 15 m3, el precio de venta medio por m3 más alto de los países estudiados es en Chile y concretamente en Santiago. Esta es una variable más a favor de Chile que nos puede hacer obtener márgenes más amplios, controlando bien los costes.

En el análisis cualitativo, hemos tenido en cuenta otras variables que son más difíciles de medir, como por ejemplo la estabilidad política. Principalmente, porque es la variable que más nos hace dudar de constituir el negocio en España. Se encuentra actualmente rodeada de una gran incertidumbre política. Tras unas elecciones generales que acabaron sin gobierno, se vuelven a repetir a finales de este mes de Junio. Según la CEE, el país necesita reformas y el cambio político hace temer una parada de dichas reformas estructurales, que puede provocar grandes medidas de ajuste a posteriori, provocando una gran crisis en el consumo.

Otra variable en contra de España, es la tantísima cantidad de competidores existentes en el mercado. Si bien, muchas de las ofertas no son de calidad, la existencia de tantos competidores supone una barrera de entrada importante.

Finalmente, junto con lo expuesto anteriormente y tras el análisis DAFO y de las economías de cada país y tras mucho análisis de grupo, hemos consensuado elegir como primer lugar para el montaje del negocio la Ciudad de Santiago de Chile.

El análisis realizado del resto países, se utilizará más adelante, dado que el negocio pensamos que es muy fácilmente escalable, tanto en servicios como en localizaciones de manera internacional. En el caso de que la economía del negocio lo permita, utilizaremos este análisis realizado de cada país para ver en donde se montaría el siguiente centro.

7.4. CINCO FUERZAS DE PORTER

7.4.1. AMENAZA DE NUEVOS PARTICIPANTES

| | FUERZA | INTENSIDAD | ANÁLISIS |
|----------------------|---|-------------------|--|
| Barreras de entrada | Existencia de economías de escala | BAJA | No existen economías de escala asociadas al desarrollo del proyecto. |
| | Diferenciación del producto | BAJA | En el estado actual de desarrollo del mercado, no existe diferenciación clara del producto. |
| | Identificación de la marca | BAJA | En el estado actual de desarrollo del mercado, no existe identificación de marcas. |
| | Costo de cambio del producto | ALTA | El producto no permite cambios de fondo, las inversiones incurridas no pueden ser destinadas a otro producto o servicio. |
| | Requerimientos de capital | ALTA | La inversión inicial puede ser muy alta dependiendo de la definición final del producto. |
| | Acceso a la última tecnología | BAJA | En el estado actual del mercado no existe alta tecnología para el producto. |
| | Acceso a canales de distribución | BAJA | Existe amplio acceso al canal de distribución. |
| | Curva de conocimiento | BAJA | No requiere gran especialización asociado al bajo nivel de tecnología actual del mercado. |
| Barreras de salida | Especialización de activos | ALTA | Los activos no son fácilmente convertibles. |
| | Costo de salida | BAJA | Los activos físicos e intangibles son fácilmente liquidables. El término de giro es fácil. |
| | Interrelaciones estratégicas con otros negocios | BAJA | No existen dependencias importantes con otros negocios del mercado. |
| | Barreras emocionales | BAJA | No existen lazos emocionales del público con el producto. |
| | Restricciones gubernamentales o sociales | BAJA | No existen restricciones gubernamentales ni sociales a la salida del mercado. |
| Acciones de gobierno | Protecciones de la industria | BAJA | No existen elementos que coarten el accionar dentro de la industria o el mercado. |
| | Regulaciones de la industria | MEDIA | Solamente las asociadas a la formación del negocio y aspectos urbanísticos y de construcción. |
| | Asistencia | BAJA | No existen políticas asistenciales asociadas a la industria |

7.4.2. AMENAZA DE SUSTITUTOS

| FUERZA | INTENSIDAD | ANÁLISIS |
|--|------------|--|
| Disponibilidad de sustitutos cercanos | BAJA | El producto surge como sustituto de una necesidad mal atendida en su origen. |
| Costos de cambio del usuario | ALTO | El producto resulta ser la alternativa más viable para el usuario. |
| Rentabilidad y agresividad del producto/servicio sustituto | BAJA | La única alternativa opcional no otorga rentabilidad al usuario. |
| Valor-precio del sustituto | ALTO | La única alternativa opcional sería aún más costosa para el usuario. |

7.4.3. PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES

| FUERZA | INTENSIDAD | ANÁLISIS |
|--|------------|---|
| Número de proveedores importantes | MEDIO | Se observa un creciente número de competidores |
| Disponibilidad de sustitutos para los productos de los proveedores | BAJA | El producto es único y no existen alternativas para los proveedores de un producto alternativo del mismo tipo para ofrecer al usuario. |
| Amenaza de los proveedores de integración hacia adelante | MEDIA | Las condiciones de competencia actual no lo aconsejan pero puede ser un escenario factible en el futuro |
| Amenaza de la industria de integración hacia atrás | BAJA | Si el producto fuera rentable para el resto de los participantes del mercado ya se habría manifestado algún otro desarrollo, lo cual no ha ocurrido. El producto se constituye como una “tercerización” del mercado inmobiliario. |
| Contribución de los proveedores a la calidad del producto/servicio | ALTA | El desarrollo actual es pobre, existe un amplio campo de desarrollo para una mayor calidad del producto mediante servicios asociados. |
| Costo total de la industria atribuible a los proveedores | ALTA | La industria surge como un sustituto único dentro del mercado inmobiliario y acapara todo su peso económico. |
| Importancia de la industria para los beneficios de los proveedores | ALTA | Los beneficios de los proveedores se sustentan completamente en la industria. |

7.4.4. PODER DE NEGOCIACIÓN DE COMPRADORES

| FUERZA | INTENSIDAD | ANÁLISIS |
|---|------------|--|
| Número de compradores importantes | ALTA | Se observa un alto y creciente número de compradores para el producto. |
| Disponibilidad de sustitutos para los productos de la industria | BAJA | No existen alternativas económicas viables para productos sustitutos |
| Costo de cambio de los compradores | ALTA | El costo de cambio a un producto sustituto es alto. |

| | | |
|--|-------|--|
| Amenaza de los compradores de integración hacia atrás | BAJA | La única alternativa sería el establecimiento de cooperativas, pero no parece posible debido a la heterogeneidad del público. |
| Amenaza de la industria de integración hacia adelante | MEDIA | Las condiciones de competencia actual no lo aconsejan pero puede ser un escenario factible en el futuro que disminuya el poder de negociación del público. |
| Contribución a la calidad del producto/servicio de los compradores | BAJA | Los compradores no intervienen de ningún modo en la calidad del servicio. |
| Costo total de los compradores contribuido por la industria | ALTO | El costo total de la industria puede repercutir estimativamente hasta un 10% del ingreso promedio de un hogar. |
| Rentabilidad de los compradores | ALTA | El producto ofrece una mejor rentabilidad que un producto alternativo. |

7.4.5. INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD

| FUERZA | INTENSIDAD | ANALISIS |
|--|------------|---|
| Concentración y equilibrio entre competidores | MEDIA | Existen muchos competidores, físicamente dispersos, con ofertas muy similares, existiendo por ahora un cierto equilibrio en el mercado. |
| Crecimiento de la industria | BAJA | Un mercado en expansión que permite disminuir las tensiones entre los competidores actuales y genera espacio para otros nuevos |
| Costos fijos respecto del valor agregado del negocio | ALTA | Los altos costos fijos en los que incurre el negocio propician una carrera por el retorno de la inversión, pero una vez retornada la inversión inicial el negocio queda en condiciones de generar audaces estrategias para captar mayor cuota de mercado. |
| Diferenciación del producto | MEDIA | El producto ofrecido actualmente es básico y no existen marcas reconocidas por el público, esta condición de no mediar acciones diferentes puede mantenerse indefinidamente en el tiempo. |
| Intereses estratégicos corporativos | ALTA | Existen grandes grupos empresariales presentes en el mercado, con una evidente estrategia de cuota de mercado (expansionista). |

8. ESTRATEGIAS

8.1. ESTRATEGIA GENÉRICA.

8.1.1. ESTRATEGIA SELECCIONADA

A partir del análisis estructural del mercado y la organización disponible para el negocio, podemos plantear el escenario más competitivo para definir una estrategia genérica para el servicio que el modelo de negocios planteado desea entregar.



A la luz de los resultados del análisis de las 5 fuerzas de Porter, y con mayor detención en la intensidad de la rivalidad existente entre los competidores del actual mercado chileno, podemos validar el concepto de low-cost de la idea original.

En este sentido nuestra estrategia genérica adoptada sería:

LIDER EN COSTO TOTAL Para Servicio de Bodegaje Low-Cost

En nuestro modelo el liderazgo en costo se orienta a entregar el menor costo para el usuario, a la mejor calidad del servicio definible para ese costo. Para esto se considera:

- La construcción agresiva de instalaciones que maximicen la razón costo/utilidad.
- Un vigoroso empeño en la reducción de costos, por efecto de la curva de la experiencia.
- Rígidos controles de costos y gastos.
- La minimización de costos en I & D, servicios, fuerza de ventas.
- La optimización de costos de publicidad.
- La entrega de un servicio que cautive al cliente.
- La colocación de precios bajos, para obtener rápidamente una alta participación de mercado (inclusive se podrían tolerar hasta pérdidas iniciales).

8.1.2. ESTRATEGIAS DESCARTADAS

Las otras posibles estrategias analizadas fueron una estrategia de diferenciación y una estrategia de enfoque a un nicho o nichos específicos. Ambos tipos de estrategia han sido por ahora dejados de lado. La razón para lo anterior se basa en la escasa diferenciación del producto actual en el mercado, siendo por lo tanto innecesario gastar energía en una diferenciación para un mercado aun en crecimiento. Se ha privilegiado por lo tanto captar una importante cuota de mercado inicial a través del liderazgo en bajo costo.

8.1.3. FUTURO DE LA ESTRATEGIA

A futuro una posible orientación de la estrategia sería la diferenciación mediante atributo aumentados del producto por la incorporación de servicios adicionales.

Una vez alcanzado un nivel donde la marca tenga un posicionamiento y una penetración efectiva en el público, sería posible sin duda plantear una estrategia de nicho para algunas unidades estratégicas de negocios o incluso para el negocio total con el objeto de un aumento significativo de las utilidades.

8.2. ESTRATEGIAS FUNCIONALES

8.2.1. ESTRATEGIA DE MARKETING

Figura N° 1. Componentes del Marketing Extendido.



La estrategia de marketing se enfoca en la aplicación de las **7Ps** o **Marketing Extendido de Booms y Bitner**:

- **Producto (servicio):** El mejor servicio para el cliente, la satisfacción total de sus necesidades de resguardo y seguridad. Enfoque en el autoservicio, pero asistencia como servicio ampliado solo si es requerido.
- **Plaza:** Una localización que permita obtener una rápida participación de mercado satisfaciendo la necesidad de transporte corto de los clientes.
- **Precio:** El menor costo posible, de manera que el cliente identifique claramente la optimización de su propio costo/beneficio.
- **Promoción:** Solamente aquellas que permitan la sostenibilidad del negocio, pero en cualquier caso orientadas a obtener la fidelización de los clientes.
- **Personas:** El involucramiento eficiente y eficaz de todos los participantes en la cadena de valor del negocio en la mejor entrega del servicio al cliente para obtener la aprobación, recomendación y cautividad del cliente.
- **Procesos:** La formulación correcta de todos los procesos que permiten al cliente obtener su servicio y a la empresa generar su utilidad.
- **Presencia física:** La evidencia física para los clientes de contar con las mejores instalaciones para obtener el servicio, así como las mejores herramientas web para obtener información.

8.2.2. ESTRATEGIA DE MARCA E IMAGEN CORPORATIVA

Se busca crear una estrategia de marca que permita:

- Facilitar el ingreso y expansión en el mercado.
- Generar penetración (recuerdo) en el cliente.
- Asociación a los beneficios del servicio entregado.
- Posibilidad de establecer franquicias
- Sostenibilidad del negocio mediante sostenibilidad de la marca.

La imagen corporativa persigue profundizar la penetración de la marca y una explicación evidente y muy gráfica para los clientes de los beneficios obtenidos al optar por nuestros servicios:

- Pulcritud.
- Orden.
- Claridad.
- Seguridad.
- Eficacia.

Estas características estarán presentes en todos los elementos que componen el modelo de negocios: **procesos, personas (colaboradores), instalaciones.**

Según lo anterior para el establecimiento de la imagen corporativa se ha pensado en la utilización de diferentes tonos del color azul, con matices gris y blanco, y un color secundario naranja.

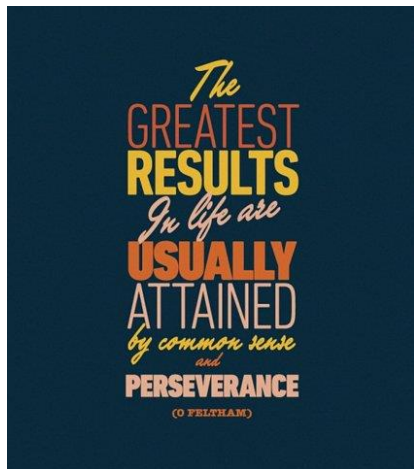
- **COLOR PRINCIPAL:** El azul - es el símbolo de la profundidad. Inmaterial y frío, suscita una predisposición favorable. La sensación de placidez que provoca el azul es distinta de la calma o reposo terrestres, propios del verde. Es un color reservado y entra dentro de los colores fríos. Expresa armonía, amistad, fidelidad, serenidad, sosiego. Este color se asocia con el cielo, el mar y el aire. El azul claro puede sugerir optimismo. Cuanto más se clarifica más pierde atracción y se vuelve indiferente y vacío. Cuanto más se oscurece más atrae hacia el infinito.



- **COLOR SECUNDARIO:** El naranja - más que el rojo, posee una fuerza activa, radiante y expansiva. Tiene un carácter acogedor, cálido, estimulante y una cualidad dinámica muy positiva y energética.



La tipografía debe ser fácil de leer; y se apunta a la creación de un logo que permita ser fácilmente reproducido en todos los elementos promocionales del negocio y papelería.



8.2.3. ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS

La estrategia de recursos humanos está orientada a la gestión del desempeño de todos los colaboradores, su alineación con los valores y la visión de nuestra empresa, así como un involucramiento en los objetivos y metas que las estrategias departamentales propongan.

EI PRINCIPAL FOCO DE NUESTRA EMPRESA ES LA MEJOR ENTREGA DEL SERVICIO A NUESTROS CLIENTES, de manera que la estrategia de recursos humanos se enfoca en la adecuada preparación de nuestros colaboradores para la captación y mantención de clientes, así como también la comunicación de las bondades y beneficios de nuestro modelo hacia el resto del mercado.

8.2.4. ESTRATEGIA DE LOCALIZACIÓN

El coste del terreno es uno de los puntos críticos de la operación. Es por ello, que se le dedicará especial atención en la elección del mismo. Partimos de la base de que estamos ante un modelo de negocio tipo low-cost. Por tanto, dentro de las posibilidades económicas buscaremos las siguientes estrategias de localización, aplicadas desde lo macro a lo micro:

- Países estables.
- Ciudades con alta densidad de población y clase media amplia.
- Ciudades con edificaciones en altura.
- Ciudades con vías de comunicación desarrolladas.
- Ciudades con alta actividad comercial.

Dentro de la ciudad, buscarán las siguientes preferencias:

- Terrenos cercanos a los núcleos poblaciones de las ciudades. Preferiblemente entre 10-15 km de distancia máximo.
- Solares cercanos a los centros de actividad comercial. Preferiblemente entre 10-15 km de distancia máximo.
- Zonas seguras con poca delincuencia en los alrededores.
- Si es posible, que se visible desde las grandes vías de comunicación.



Tipo de terreno:

- En alquiler para el inicio del negocio. Preferiblemente con opción de compra. Desde el punto de vista financiero, se sopesará la opción de leasing.
- Solar urbanizable con unos 3000-4000 m² aprox. Posibilidad de construcción en altura.
- El precio de alquiler por m² es crítico para la estabilidad del negocio. Se establece un precio máximo de coste de arriendo de 4 \$/m²-mes.

8.2.5. ESTRATEGIA FINANCIERA

La estrategia financiera apunta a la obtención y manejo de los recursos económicos que posibiliten llevar a cabo las demás estrategias. Para esto, la estrategia financiera se apoya en los siguientes puntos:

- Se mantiene una perspectiva amplia de fuentes de financiación existentes: recursos propios, préstamos bancarios, capital de riesgo, leasing, etc.
- Se realiza inventario amplio y exhaustivo de riesgos y se prioriza su cobertura según un análisis de riesgo.
- Cumplimiento óptimo de fecha de pago de obligaciones.
- Captura de información sobre el comportamiento financiero de los clientes en el mas breve plazo posible.
- Rentabilizar deuda tan pronto como sea posible.
- Manejo impecable de la contabilidad que refleje claramente la situación financiera de la empresa en cualquier momento.
- Compatibilización y comunicación de la estrategia financiera y la propuesta de valor.
- Mantener un nivel de incertidumbre bajo sin desconocer nunca su existencia e imposibilidad de eliminación.

8.3. METAS DEPARTAMENTALES

8.3.1. FINANZAS

- Lograr el punto de equilibrio el segundo año.
- Margen neto del 15% a los 5 años y 25% a los 10 años.
- TIR superior al 10%.
- Participación de costes sobre ventas del 45% a los 5 años y del 40% a los 10 años.

8.3.2. RECURSOS HUMANOS

- La rotación de personal comercial debe tender a cero.
- Cero accidentes de trabajo
- Los costes de personal deben estar alrededor del 30%.



8.3.3. OPERACIONES

Las metas de las operaciones son varias, pero muy claras y definidas. Las principales operaciones del negocio son las Ventas y el Mantenimiento de las instalaciones.

Las Ventas son cruciales para el negocio, pues para que sea rentable el negocio, necesitamos un grado de ocupación alto. Tenemos un alto coste en inversiones y por lo tanto mucha financiación por lo que las ventas como fuente de ingresos es crucial para el desarrollo del negocio. Una vez amortizadas las instalaciones, la mayor parte del margen irá a beneficios.

VENTAS

Las principales ventas del negocio (al menos en los inicios) provienen de los contratos de arriendo de los espacios disponibles. Las metas establecidas para las ventas las dividimos en dos puntos:

1.- CONTRATOS DE ARRIENDO

El principal objetivo del departamento de ventas será realizar contratos de arriendo para conseguir índices de ocupación en la fase de plena explotación mayor que el 80%. Consideraremos que tendremos:

- El 10% del espacio, como máximo, estará sufriendo operaciones de mantenimiento.
- El 10% del espacio, como máximo, estará pendiente de ocupación.

Estos indicadores son un pequeño “colchón” que mantenemos en el estudio inicial. La elección de Santiago de Chile como establecimiento del primer almacén, es muy probable que arroje ocupaciones mayores al 80% debido a la altísima demanda de estos servicios que, actualmente en la ciudad, está generando hasta lista de espera en los negocios locales.

Dos medidas que se deben adoptar como sub-metas incluidas en este punto son:

- La central de reservas on-line, debe permitir a todo nuevo cliente realizar su contrato en menos de 30 min.
- Las solicitudes de nuevos clientes recibidas en horario laboral, deben ser respondidas en menos de 1 hora.

Otro objetivo importante del departamento de ventas, será conseguir que los contratos de arriendo sean en su mayor parte, de larga duración. Se establece como meta que el 75% de los contratos sean al menos de un año de duración. Esta meta, dará consistencia al esquema de financiación establecido.

2.- RELACIONES CON LOS CLIENTES

Otro de los puntos fuertes del negocio es conseguir el mayor grado de satisfacción del cliente. Un grado de satisfacción alto repercutirá en que los clientes se fidelicen con el negocio (clientes cautivos) con contratos de larga duración. Por otro lado, el “boca a boca” funcionará como otro medio de marketing si los clientes están satisfechos con el servicio.



Basándonos en el CRC (Ciclo de Acercamiento al Cliente: Marketing-Ventas-Atención al Cliente o Soporte), estamos en la tercera fase. Al ser un modelo “low cost”, la necesidad de precios bajos del cliente la tendremos cubierta. Por tanto, tendremos que hacer especial hincapié en los aspectos de satisfacción con el servicio. En este punto, establecemos la meta principal que establece que el 50% de los contratos, pertenezcan a clientes cautivos. Para ello, se derivan las siguientes metas parciales:

- Conseguir que el grado de satisfacción del cliente con el servicio, esté por encima del 80%.
- Conseguir que el índice de reclamaciones esté por debajo del 5% de la cantidad de clientes. Cualquier reclamación debe ser resuelta con la satisfacción del cliente en menos de 12 horas.
- Funcionamiento de la web y central de reservas on line con disponibilidad del 75% (18 horas al día). Este medio, consideramos que es uno de los principales canales de venta y de relación con los clientes. Es por ello, que debe estar operativo el máximo tiempo posible.

El servicio de funcionamiento de la web será subcontratado (o externalizado) y se le exigirá unos criterios de funcionamiento acordes a lo expuesto.

3.- SEGURIDAD Y CONTROL

En este apartado perteneciente a las operaciones de la empresa, estableces dos criterios básicos para la satisfacción del cliente.

- Meta de seguridad 100%. Se debe tener control absoluto de los medios de acceso. Únicamente se permite el acceso a los usuarios del servicio o personas nombradas por ellos.
- Meta de accesibilidad 24/7. Se garantizará el acceso en cualquier momento del día y de la noche. Para ello, se entregarán claves secretas individuales para accesos nocturnos y en fin de semana.

La seguridad y el control de las instalaciones no serán subcontratadas en un principio y estarán integradas en el equipo humano de la empresa. De esta manera, controlamos los perfiles que estarán en cada puesto. De manera preliminar, se considerarán 3-4 personas para realizar estos servicios con turnos establecidos.

8.3.4. MANTENCIÓN

El mantenimiento y los nuevos proyectos son operaciones muy importantes, pues en ellas se fundamentan las ventas. El correcto mantenimiento de los contenedores y de las instalaciones hará que los clientes estén a gusto con el servicio. Un fallo en los mantenimientos del ascensor, por ejemplo, puede provocar insatisfacción. Un fallo en los sistemas contra incendios puede provocar grandes daños.

Cuando hablamos de proyectos, nos referimos tanto a todo lo necesario para ampliar producto para los clientes, como a la construcción de nuevos centros.

Debido a la filosofía del modelo escogido low-cost, se debe prestar especial atención al coste del mantenimiento. Una de las metas establecidas para este departamento es la meta económica, que se centra en mantener el coste del mantenimiento por debajo de 50.000 \$/año. En este valor se considera el coste de la persona de responsable del



mantenimiento, así como la subcontratación del mantenimiento de las instalaciones (ascensores, incendios, seguridad, informáticas, etc.).

Las metas operacionales del departamento de manutención serán las siguientes:

- Mantener todos los medios de manipulación al servicio de los clientes disponibles para su uso. Deben de estar en perfectas condiciones de manejo y no presentar problemas para la movilidad entre las 8:00 y las 23:00. El ascensor debe de presentar disponibilidades de más del 90%. Las manutenciones se realizarán a partir de las 24:00 en la medida de lo posible.
- Mantener la limpieza extrema en todo el interior del recinto.

Mantener en perfecto estado de mantenimiento:

- Iluminación interior y exterior: todas las luminarias, puntos de luz, cableados, canaletas, etc.
- Las zonas de entrada, zonas de uso común etc.
- Los sistemas anti-intrusión.

Contenedores:

- Mantener todas las puertas de los contenedores en perfecto estado de apertura.
- Mantener el aspecto externo e interno de los contenedores. Eliminación de óxido y pintura.
- Mantener la iluminación y ventilación en el interior.
- Mantenerlos libres de plagas y roedores.

8.4. ESTRATEGIA DE ESCALABILIDAD

8.4.1. LOCALIZACIÓN

Ante las estrategias de escalabilidad, se planean varias opciones. En el momento en que el negocio se establezca en los parámetros mínimos, se planteará la opción de optar por crecer en más centros. Se establecen 3 opciones de crecimiento en cuanto a la localización:

- Crecimiento local: Puede ser el primer punto de crecimiento. Si se dan opciones de crecimiento en la misma ciudad donde se establezca el primer negocio, es una de las mejores opciones dado que se pueden diluir algunos costes fijos (gerencia) y se mantiene el estrecho control.
- La elección de la ciudad de Santiago de Chile, probablemente de la oportunidad de crecer de manera local, debido a la gran demanda de este servicio. Se debe estudiar bien la búsqueda del segundo solar para llegar a más clientes potenciales controlando el coste.
- Crecimiento país: en este caso, al elegir como país Chile, se deberá estudiar bien, si el siguiente salto se quiere hacer dentro del país o directamente a una capital de otro país (Madrid, Bogotá, Lima). El 50% de la población de Chile, reside en Santiago. Habría que estudiar si interesa colocar algún centro en ciudades como Concepción o Valparaíso que ya rondan el millón de habitantes. Es probable que no interese establecerse en ciudades como Antofagasta, La Serena o Copiapó por la baja densidad de población. Pendiente de estudio del precio de terreno en esos lugares y el estudio de la demanda.

- Crecimiento internacional: probablemente sea la segunda vía de crecimiento después de la opción del crecimiento local. El estudio del negocio inicial realizado en puntos anteriores del proyecto, nos reflejó que las capitales internacionales con posibilidades eran, en orden: Lima, Bogotá, Madrid. En el momento de la toma de decisión de crecimiento se deberá estudiar de nuevo la situación de las capitales y país dado que en aquel momento había muchos condicionantes coyunturales.
- Tampoco se deben desechar otras ciudades importantes de España, Perú o Colombia como: Medellín, Cali, Arequipa, Barcelona, Valencia o Sevilla.

8.4.2. PRODUCTO AMPLIADO

Para nuestro modelo de negocios el servicio ampliado corresponde a:

- Traslado: Referido a la ayuda dentro de las instalaciones para el traslado de los artículos desde y hacia las bodegas.
- Mudanza: Se refiere al establecimiento de un servicio de mudanza en join-venture con alguna empresa del rubro bajo condiciones económicas mejoradas para el cliente.
- Mantenición: Se trata de la permanente vigilancia del estado de los artículos almacenados. Podría eventualmente y dependiendo del tipo de artículos almacenados, establecerse convenios especiales con prestadores de servicios de limpieza, acondicionamiento, empaque, distribución, etc.
- Inventario: Se refiere al permanente informe de las cantidades de elementos almacenados y emisión de informes de entradas y salidas de bodega, especialmente adecuado para clientes PYMES que almacenan productos similares y oficinas con archivo de documentación.

En una visión de más largo plazo, se pretende una vez adquirido el suficiente know-how del negocio, expandir las funcionalidades a otros servicios similares como arriendo de espacios de oficinas, huertas individuales, casetas de venta móviles, etcétera.

Figura N° 2. Huertas



Figura N° 3. Casetas de ventas móviles



9. DISEÑO ESTRUCTURAL DEL NEGOCIO

9.1. VISIÓN

Convertirse en una empresa de servicios líder con una gran participación de mercado, generando utilidades para sus propietarios y beneficios para sus colaboradores. Generar un amplio conocimiento del mercado y sus potencialidades para la expansión de los servicios y la continua innovación.

9.2. MISIÓN

Mantener y mejorar la calidad del servicio obteniendo la aprobación y el reconocimiento de los clientes como una forma prioritaria de dar sustentabilidad al negocio e incrementar utilidades.



9.3. POLÍTICA DE CALIDAD

En cuanto a los criterios de la política de calidad aplicable al negocio y a pesar de ser un negocio “low-cost”, el objetivo es la completa satisfacción del cliente. Pretendemos romper la asociación establecida entre el concepto de “low-cost” y la baja calidad del servicio. Hay otra manera de hacer las cosas.

Diferenciamos dos fases en el modelo de negocio:

1.- Calidad durante la construcción

Se velará en todo momento por acogerse a calidad 100% en la fase de construcción, donde se elaborará un manual exhaustivo de calidad que recoja entre otros:

- Se prestará especial atención a la compra de los contenedores y su buen estado.
- Al ser un sistema de construcción modular, las nivelaciones de las losas de hormigón, así como la colocación de los contenedores y las estructuras deben ser realizadas con tolerancias muy pequeñas para que funciones todo a la perfección. De esta manera se evitarán sobrecostos futuros.
- Se velará por mantener un 0% de nivel de accidentes e incidentes durante la construcción haciendo especial seguimiento al plan de seguridad y salud y al plan de medio ambiente.

2.- Calidad durante la fase de explotación

Se ofrece un servicio de calidad con:

- Bodegas sólidas, antisísmicas, absolutamente selladas, herméticas, libres de humedad.
- Resolución Sanitaria y anti plagas y roedores.
- Medios de movilización sus pertenencias disponibles en todo momento.
- Servicio de ayuda, si se solicita con antelación.
- Acceso constante y disponible 24/7. Siempre a su disposición como en su propia casa.
- Posibilidad de realizar todo tipo de servicios adicionales para la comodidad del usuario con solo solicitarlo. Por ejemplo, digitalización y administración de documentos, hosting de datos etc.

En cuanto al sistema de gestión interna:

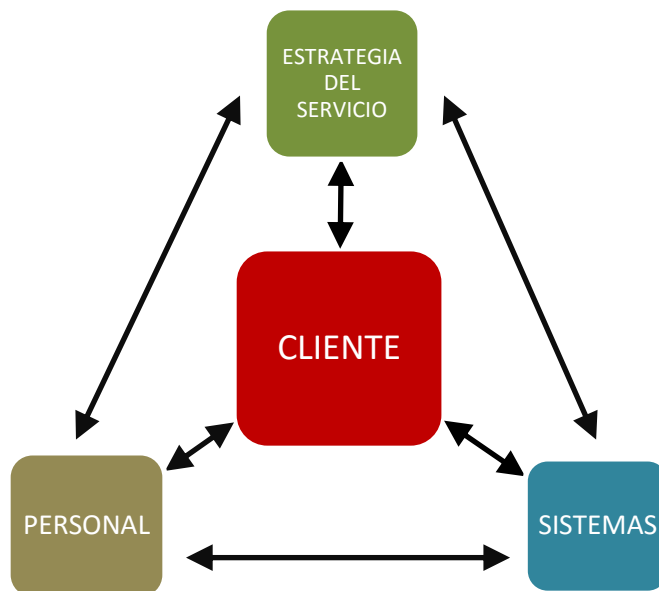
- Se establecerá un procedimiento de atención al cliente.
- Se establecerá un sistema de gestión informatizado para la gestión de las reservas.
- Se establecerá una plataforma online, desde la cual se pueda realizar todas las gestiones (incluida la firma del contrato).
- Se establecerá un manual de mantenimiento integral de las instalaciones.

Todos estos servicios serán monitorizados internamente de manera periódica y a su vez se establecerán encuestas de satisfacción del cliente para la medición de la calidad del servicio.

9.4. DEFINICIÓN DE PROCESOS CORE

Para nuestro modelo de negocios el punto focal de todas las decisiones y acciones es el cliente.

Figura N° 4. El cliente como punto focal en la empresa de servicios



Para examinar los procesos Core presentes en nuestro modelo de negocios nos apegamos a las características de la definición de servicios entregada por Philip Kotler: “cualquier actividad o beneficio que una parte ofrece a otra, y que básicamente es intangible y no tiene como resultado la posesión de algo”. Según Kotler esta definición deriva en 4 características distintivas de los servicios: **Intangibilidad, inseparabilidad, variabilidad, y caducidad.**

La buena administración de los procesos en nuestro modelo de negocios de servicios, lleva implícito el reconocimiento de la **variabilidad en el comportamiento del cliente**, y por lo tanto cada proceso incorpora **uso de la ciencia conductual** enfocada al cliente. Según lo anterior se han definido los siguientes procesos Core para nuestro modelo de negocios:

- **PROCESO PRODUCTIVO:** Definido por las actividades de ventas personalizadas, cobranzas personalizadas, disponibilidad de información y servicios ampliados a requerimiento de los clientes.
- **PROCESO DE MARKETING:** Definido por la entrega del servicio con un enfoque de 7Ps o de Marketing Mix Ampliado.
- **PROCESO FINANCIERO:** Con un enfoque en la mantención de costos bajos y maximización de utilidades.
- **PROCESO DE MANTENCION:** Con enfoque en la disponibilidad de las condiciones del servicio contratado por nuestros clientes, con el mejor estándar posibles.

Figura N° 5. Macro Procesos del Modelo de Negocios de Bodejage Low-Cost.



9.5. CADENA DE VALOR PARA LA EMPRESA DE SERVICIOS

Figura N° 6. Cadena de Valor de Porter para una empresa manufacturera

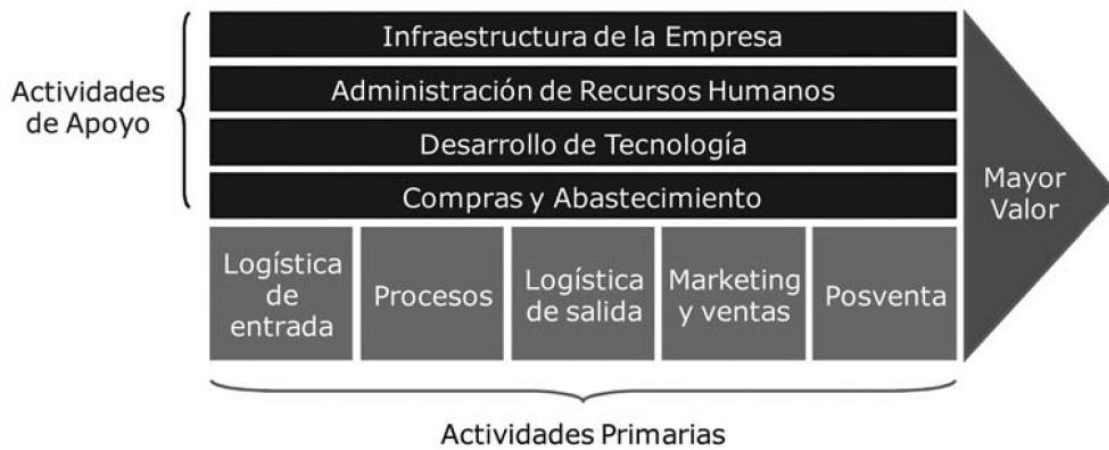
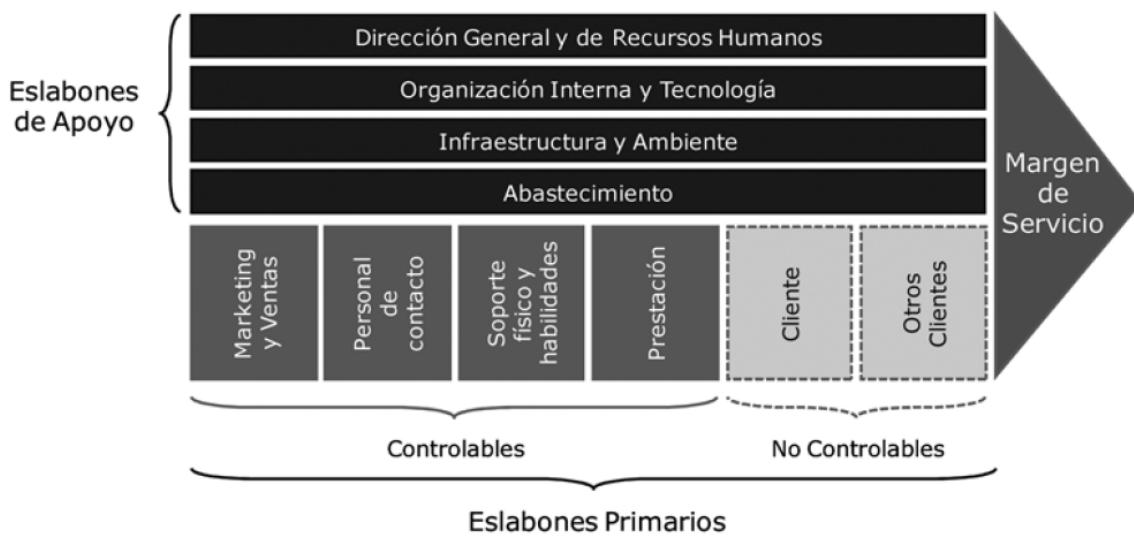


Figura N° 7. Cadena de Valor para una empresa de servicios.





Si bien la cadena de valor definida por Porter para una empresa convencional manufacturera clasificaba entre actividades principales y actividades de apoyo, para las empresas de servicios adoptamos el análisis propuesto por Gustavo Alonso, según el cual con base a las características de Kottler para los servicios, la cadena de valor de una empresa de servicios se puede dividir en **eslabones de apoyo** y **eslabones primarios**, estos últimos subclasificados en controlables y en no controlables. El Margen de Servicio, similar del **Valor Agregado de Porter**, surge entonces de la conjugación de los eslabones. Según la figura 5 anterior los componentes de la **Cadena de Valor** del modelo de negocio serían:

- Dirección General y de RRHH:
 - Enfoque holístico de toda la Dirección a la satisfacción del cliente.
 - Se asume la variabilidad en el comportamiento del cliente, que implica flexibilidad en el comportamiento organizacional.
 - Aplicación de ciencia conductual en la relación con los clientes.
- Organización Interna y Tecnología:
 - Organigrama basado en Administrador General regido por consejo de administración (propietarios), personal de ventas y cobranzas, y personal de seguridad y mantenimiento.
 - Externalización de cualquier otra función departamental.
- Infraestructura y Ambiente:
 - Terreno arrendado o adquirido por leasing.
 - Edificios modulares desmontables y transportables.
 - Equipos principales desmontables y transportables.
 - Urbanización (vías de acceso, cerramientos, etc.) ad-hoc de primer nivel.
 - Uso de energías renovables financiadas con subsidios.
- Abastecimientos:
 - Adquisición de contenedores marítimos en muy buen estado.
 - Equipos de transporte vertical de calidad de servicio comprobada y excelente atención postventa (mantenimiento).
- Marketing y Ventas:
 - Captura del cliente cuando realice consulta; seguimiento hasta desestimiento total del cliente claramente expresado.
 - Plataforma web interactiva, amigable, informativa, breve.
 - Servicios web ampliados: vigilancia, acceso a facturación, registro de entradas y salidas.
 - Promociones mediante premios por plazos contratados, continuidad de servicio, fidelidad.
 - Club de usuarios con beneficios especiales.
 - Facturación electrónica.
 - Construcción de marca con alta penetración en el mercado.
- Personal de Contacto:
 - Base en la amabilidad, respeto, confidencialidad, disponibilidad.

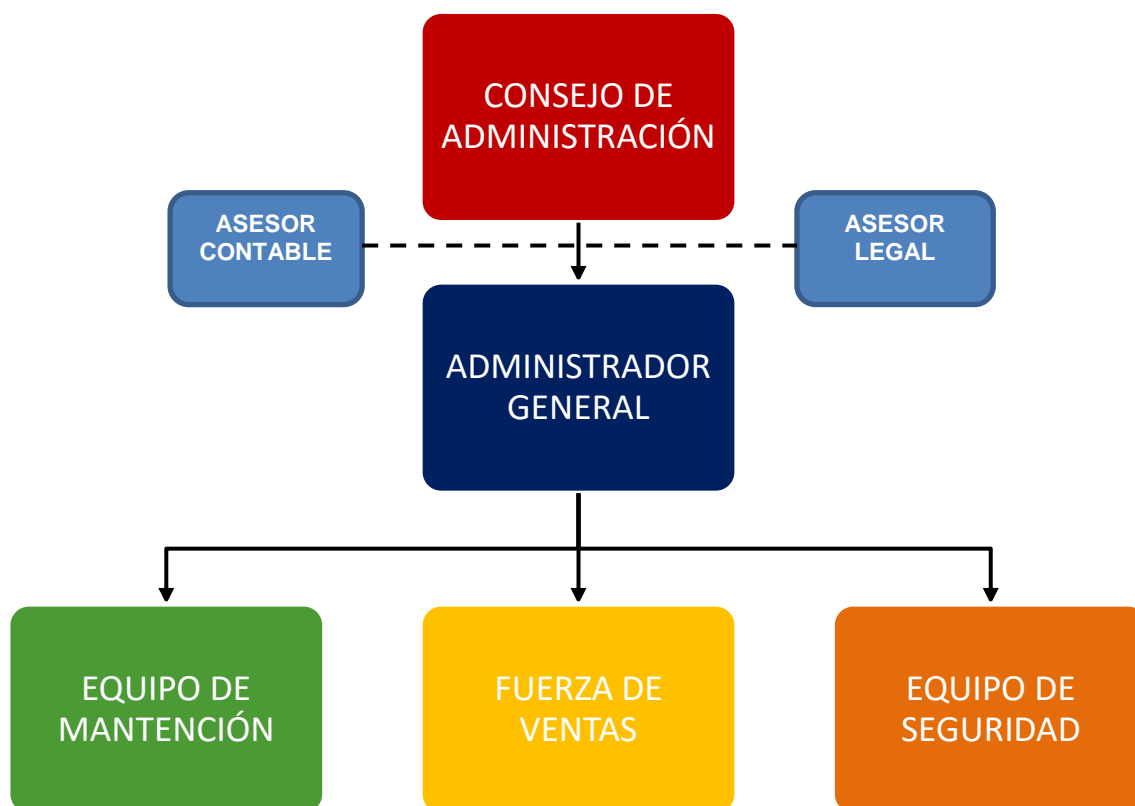


- Cobranzas personalizadas agotando todos los medios de disuasión para pago. Cobranza externa solo en fracaso total de gestión interna.
- Soporte Físico y Habilidades:
 - Instalaciones ordenadas y aseadas. Sanitización, desinsectación y fumigación permanentes, claramente anunciados al público. Accesos expeditos. Buena iluminación y ventilación. Equipamiento de transporte “a la mano” y en óptimas condiciones.
 - Sitio web permanente, con back-up de atención durante períodos de mantención.
 - Atención telefónica direccionada a ejecutivo/a de cuenta durante horario de oficina.
 - Documentación clara e informativa: facturas, avisos de cobranza, certificados, informes.
- Prestación:
 - Servicio básico de bodegaje/almacenamiento, con enfoque en el autoservicio.
 - Servicio ampliado traslado/mudanza, mantención, inventario.
 - Ayuda y orientación a los clientes, durante contratación, operación y cierre del servicio.
- Clientes:
 - Personas naturales con requerimiento de almacenaje en pequeños volúmenes temporal indefinido.
 - Personas jurídicas (PYMES, oficinas) con requerimiento de almacenaje de documentación y otros artículos por tiempo indefinido.
- Otros Clientes:
 - Inmobiliarias, corredores de propiedades, empresas de mudanzas.

Así como en la Cadena de Valor de Porter, en el modelo propuesto para una empresa de servicios, cada uno de los componentes aporta al valor agregado y son la **FUENTE DE VENTAJA COMPETITIVA** para el modelo de negocio propuesto.

9.6. ORGANIGRAMA

Figura N° 8. Organigrama para Empresa de Servicio de Bodegaje Low-Cost.



9.7. OPERACIONES

9.7.1. MANUAL DE OPERACIONES

En base a los procesos core de la empresa y los sub-procesos y actividades que de estos se desprenden se considera la elaboración de un Manual de Operaciones como fuente de orientación a todo el quehacer de la organización. A continuación se definen sus componentes principales:

- Introducción, Objetivos Generales y Específicos de Manual, Alcance y Exclusiones.
- Marco Legal.
- Definiciones de términos relacionados.
- Misión, Visión y Políticas de la Empresa.
- Organigrama y Definición de Cargos.
- Definición de Procesos y Especificación de sus Requerimientos.
- Inventario y Nomenclatura de Sub-Procesos y Actividades
- Mapa de Procesos con interacción entre estos.
- Sistema de evaluación del desempeño.
- Manual de Procedimientos.
- Anexos.



9.7.2. FINANZAS Y CONTABILIDAD

La gestión financiera en nuestro modelo de negocio tendrá la responsabilidad de **mantener la eficacia en la captación y administración de los recursos económicos** para la realización de las inversiones necesarias, tanto en el corto como en el mediano y largo plazo.

La función financiera se ocupará de obtener recursos para la empresa, negociara con proveedores, y con la banca, dado que es quien da cobertura a los riesgos bancarios, con su patrimonio empresarial y su patrimonio personal, será el interlocutor válido en las relaciones financieras de la empresa, y de manera específica se encargará de:

- Asumir la gestión de tesorería para captar los fondos necesarios para el funcionamiento de la empresa.
- Definir y desarrollar los planes de expansión, inversiones, etc.
- Controlar los usos de esos fondos, mediante el uso de sistemas de información contable.
- Gestionar la tesorería generada por las operaciones diarias de la empresa.
- Estar presente en todas las decisiones que se tomen, aunque no sean financieras.
- Determinar las tarifas y cánones de arrendamiento
- Analizar el crecimiento que la empresa viene experimentado, a través de una planificación y control financiero para obtener los resultados deseados.
- Estudiar la rentabilidad de las inversiones.
- Determinar las inversiones en nuevos proyectos a través de fórmulas de financiación.
- Estudiar la inflación, la cual plantea numerosos problemas financieros a la empresa, entre ellos la de obtener recursos con los que financiar el stock de containers y terrenos, además de los incrementos de los costes en la empresa, y plantear distintos escenarios para afrontar los cambios.
- Realizar el análisis económico-financiero, de planificación y presupuestos, con fines de planificación y control interno de la empresa, a través de:
 - Las cuentas anuales: balances, cuentas de pérdidas y ganancias y memorias anuales, que incluyen cuadros de financiación.
 - El análisis por ratios (ver glosario – Razones Financieras).
 - Las previsiones financieras.
 - El estudio del apalancamiento operativo y financiero, junto con el análisis del punto de equilibrio (ver glosario - Razones Financieras).

9.7.3. RECURSOS HUMANOS

En el inicio no dispondremos de expertos en recursos humanos encargados de seleccionar al personal más apropiado para la empresa. Por lo tanto, alguno de los socios cofundadores asumirá la gestión de recursos humanos desde cero, quien marcará el liderazgo y guiará al equipo de trabajo durante su proceso de crecimiento. La formación del equipo de nuestra empresa está condicionada a los cambios del negocio, por ello, se propone el modelo de gestión de recursos humanos basado en la gestión por competencias. La operación del área se enmarcará en 4 procesos:

1.- Reclutamiento

Utilizaremos como fuentes de reclutamiento la red de contactos personales, universidades e internet, para ahorrar costos. Para elegir al candidato adecuado, el



proceso de selección debe incluir dos fases: entrevista sobre la hoja de vida y una evaluación por competencias que se identificarán de acuerdo con el cargo (talento), y para la fuerza comercial se realizará un assessment center que es un ejercicio de grupo para observar “el comportamiento ante una situación concreta”, la cual medirá el nivel de agresividad comercial de candidato.

Al inicio la planta de personal directo estará compuesta por:

- Fuerza Comercial: Dos (2) Ejecutivas comerciales
- Personal de Seguridad: Tres (3) Vigilantes 7 días por 24 horas, distribuidos en tres turnos

El personal que se tercerizará, realizará actividades asistenciales como:

- Mantenimiento Locativo
- Aseo y cafetería
- Se contratará un contador por honorarios para que realice las actividades de Contabilidad y Tesorería

En este punto en particular, los cargos de dirección y de toma de decisiones, serán desempeñados por los socios cofundadores:

- Administración del recurso humano y Gestión Financiera
- Operaciones y compras
- Marketing y Ventas

2.- Evaluación del Desempeño de los Trabajadores

Inicialmente el líder deberá motivar al equipo a partir de la valoración de sus habilidades. Así podrá identificar los puntos fuertes de cada trabajador.

A medida que la empresa crezca, la estrategia de valoración en este punto ya no implica sólo la valoración de las competencias de cada profesional, “sino también su puesta en acción, es decir, entra en juego la evaluación del desempeño”. Se propone evaluar el desempeño de los trabajadores a partir de un criterio cualitativo (competencias necesarias para el puesto) y otro cuantitativo, objetivos definidos o SMART (específicos, medibles, alcanzables, orientados a resultados y en un tiempo determinado). El objetivo de esta estrategia es conocer qué se puede esperar de los trabajadores para que la empresa organice y priorice sus recursos.

3.- Formación

Identificación de las áreas de mejora en cada empleado.

Una vez que se ha hecho el análisis de Debilidades y Oportunidades particulares de cada miembro del equipo, se emprenderán acciones que potencien sus puntos fuertes y reduzcan sus debilidades. Uno de los objetivos de la formación será motivar al empleado para que siga mejorando en su desempeño. Para aquellos trabajadores que no dispongan de los conocimientos técnicos necesarios para el puesto, la formación irá en esa dirección.



4.- Compensación de los Trabajadores

La estrategia de retribución en un comienzo para los cofundadores se basará en “el reparto de los dividendos”. La liquidación de la nómina para el personal directo, tendrá en cuenta el salario base con carga prestacional y otra parte como salario variable (15% del salario base) por cumplimiento de metas. Para la fuerza comercial, además de su salario básico se estimará un % por comisión de ventas basado en el cumplimiento del presupuesto de venta y de margen comercial.

9.7.4. MANTENCIÓN

El proceso de mantenimiento es algo vital para nuestro modelo de negocio. La estrategia establecida de la gestión del mantenimiento será mediante una persona de perfil técnico capaz de realizar pequeñas operaciones de índole mecánica, eléctrica, fontanería, pintura etc. Los mantenimientos más importantes como los del ascensor, sistemas de vigilancia, incendios etc., serán externalizados. En todas las subcontrataciones, se mantendrá un criterio de pago en función de la disponibilidad del servicio que se mantiene.

Se elaborará un Procedimiento de Mantenimiento (ver anexo) que recogerá los siguientes puntos generales:

LIMPIEZA

- Limpieza general de las instalaciones: Establecer los servicios de limpieza periódicos. Prestar especial atención a las zonas comunes.
- Limpieza de los contenedores: Establecer un procedimiento de limpieza exterior de los contenedores.
- Desratización y eliminación de plagas: Establecer los criterios y las inspecciones periódicas.

MANTENIMIENTO INSTALACIONES GENERALES

- Mantenimiento instalaciones eléctricas: Iluminación exterior, cableado, iluminación perímetro, CCTV, instalaciones eléctricas de oficinas.
- Mantenimiento instalaciones mecánicas y sanitarias: Puertas de entrada, escaleras, estructuras, vallado perimetral, baños.
- Mantenimiento de sistemas contra incendios: Establecer periodos de revisión e inspecciones de funcionamiento aleatorias.
- Mantenimiento de sistemas de elevación: Elevador, transpallets, grúas horquilla, carritos, etc. Establecer los periodos de inspección y revisión de los equipos. Preferiblemente entre semana y a partir de las 24 de la noche.
- Mantenimiento de los sistemas informáticos y plataforma online: Procedimiento de funcionamiento durante el mantenimiento, servidores paralelos etc., para no interrumpir el servicio.

MANTENIMIENTO DE CONTENEDORES

- Mantenimiento de puertas: Nivelación periódica, revisión de gomas, cerraduras y/o candados.

- Mantenimiento interno: Estanqueidad, eliminación de humedades, estado de suelo y paredes, compartimentos, etc.
- Mantenimiento metálico: Revisión y eliminación de óxidos, pintura anti corrosión, pintura final.
- Procedimiento de cambio de un contenedor: Ya sea por deterioro o por venta del contenedor a un cliente, es recomendable realizar un procedimiento de cambio de un contenedor.

Del manual de mantenimiento hemos extraído esta tabla con las consideraciones básicas de las tareas de mantenimiento:

9.8. INFRAESTRUCTURA

9.8.1. EDIFICIOS

En concordancia con las estrategias los edificios que permitirán la entrega del servicio tendrán las siguientes características:

Un radier o losa de concreto sobre la cual se montarán los contenedores destinados a bodegas según la distribución óptima definida en el diseño de arquitectura. Este radier o losa de hormigón estará apoyado en el terreno sobre cimentaciones adecuadas a la zona sísmica y el terreno en el cual se ubicará. Esta estructura es de tipo descartable y en la eventualidad de traslado de las instalaciones a una nueva ubicación, deberá ser eventualmente demolido para la restauración del ambiente. Como una observación puede indicarse que su demolición o mantención en caso de traslado, podrá ser objeto de negociación con el propietario del predio.

Figura N° 9. Ejemplo losa para apoyo de contenedores



Figura N° 10. Ejemplo disposición de contenedores



- Sobre el radier del punto anterior y adosado a los contenedores se construirá una **estructura metálica con uniones apernadas** (tipo “mecano”) que permitan su fácil montaje y desarme en caso de requerir traslado. Esta estructura metálica contendrá las **vías de tránsito vertical y horizontal** requeridas para el traslado de los artículos almacenados desde el patio de acceso hasta la bodega y vice-versa.

Figura N° 11. Ejemplo edificio tipo mecano con uniones apernadas



- La **estructura de la cubierta** se ubicará sobre la estructura metálica del punto anterior y cubrirá también la totalidad de los contenedores. Estará construida del mismo modo que la estructura metálica principal, y se tendrá cuidado especial en el diseño de una cubierta desmontable y aprovechable en una nueva ubicación.
- Además del edificio principal de almacenamiento existirán otras dos estructuras importantes dentro del predio: un **edificio de administración** que contará además de las oficinas con recintos de descanso, vestuario y comedor; y otro edificio de menor tamaño pero que reviste especial importancia por tratarse del primer elemento con que el cliente o visita se encuentra, esta es la **caseta de portería y vigilancia**.

- Todo el conjunto estará inserto dentro de un **patio de acceso y maniobra** que servirá de estacionamiento provisorio a los vehículos de transporte privados o externos que ingresen a las instalaciones. Este patio de maniobra está constituido por un pavimento de concreto capaz de resistir el tránsito de vehículos de carga pesados. Además deberá considerar los sistemas de drenaje que permitan la total evacuación de cualquier agua o derrame sobre el pavimento en el menor tiempo posible.
- Todo el predio deberá estar rodeado de un **cierro** que asegure contra la entrada de intrusos (sean estas personas o animales). Este cierro deberá ser planificado junto con los sistemas de vigilancia y repelentes de intrusión que se describen más adelante. Formando parte del cierro e inmediatamente al costado de la caseta de portería y vigilancia, se ubicará el **portón de acceso**.

9.8.2. INSTALACIONES

Las instalaciones se refieren a los elementos auxiliares a la construcción que dotan a estas de características de confort, seguridad y salubridad. Entre estos sistemas destacan:

- Sistemas sanitarios de agua potable, alcantarillado y evacuación de aguas pluviales. Deberá estudiarse la real necesidad de instalación de un sistema de tratamiento de aguas industriales (RILES).
- Sistema de extinción de incendio con red húmeda. Se debe estudiar la factibilidad de instalación de un sistema adicional de sprinklers.
- Sistema eléctrico de iluminación, fuerza y corrientes débiles. Puede estudiarse la posibilidad de instalación de paneles solares para la calefacción de agua y suministro eléctrico a la red de alumbrado. Es probable que la energía solar no sea aplicable a los equipos de transporte vertical por lo que casi seguramente la red de fuerza deberá contar con suministro directo de la red. Las corrientes débiles hacen referencia principalmente a los sistemas de seguridad e intercomunicación entre las distintas áreas de las instalaciones.
- Sistemas de seguridad compuestos por detección de humo, detección de gases tóxicos, detección de intrusión, cámaras de vigilancia.

9.8.3. EQUIPAMIENTO

En cuanto al equipamiento está previsto el suministro de al menos 2 elevadores de plataforma o montacargas para tránsito vertical de los artículos desde el patio de maniobras hasta las bodegas y vice-versa. Además se debe considerar el uso de al menos 10 carros de manos de 4 ruedas que permitan el fácil movimiento de las cargas más voluminosas o pesadas.

10. EVALUACIÓN ECONÓMICA

10.1. INTRODUCCIÓN AL MODELO

El modelo se basa en el arriendo de bodegas construidas con contenedores metálicos. Expondremos en este módulo, que a pesar de que requiere una fuerte inversión inicial, el



negocio es altamente atractivo, pues por un lado genera altos beneficios (alcanzándose el punto muerto muy rápidamente) a la par que grandes flujos de efectivo (que hacen el modelo muy escalable desde los orígenes).

Para ello, estudiaremos tres escenarios: Optimista, Real y Pesimista, basados principalmente en la variabilidad de las ventas esperadas. En este texto, nos vamos a centrar principalmente en la opción realista, aunque hayamos tomado decisiones cambiando parámetros y viendo que sucede con todas las opciones.

Todos los cálculos realizados están basados en datos reales de la ciudad de Santiago, con lo que el riesgo basado en la incertidumbre, es realmente bajo.

Los socios deberán realizar un ejercicio de proyección a futuro sobre el quinto o sexto año del negocio (dada la alta cantidad de reservas dotadas), donde probablemente se tome alguna de las decisiones siguientes:

- Devolver capital del crédito inicial.
- Constituir otro centro de similares características que puede ser en la misma ciudad de Santiago dada la alta demanda de los productos/servicios o en otra capital sudamericana con las mismas características planteadas en la estrategia del hito 3. En este caso, el capital externo necesario se reducirá considerablemente (prácticamente a la mitad) lo que hace muy atractivo el negocio tanto por su inmensa capacidad de escalabilidad como por su alto crecimiento.

10.2. PRONÓSTICOS

10.2.1. VENTAS

Método de cálculo:

Para el cálculo de la estimación de las ventas, hemos recogido los precios de los productos similares que en la actualidad maneja la competencia (USD/m²) en la ciudad de Santiago de Chile. Se han ponderado una media aritmética y se han considerado precios del orden de un 2 - 3% más barato que la media de cada producto.

| Producto | Superficie | USD/cont día |
|------------------|----------------------|--------------|
| 20 pies 1º piso | 12,00 m ² | \$ 10,28 |
| 20 pies 2º piso | 12,00 m ² | \$ 6,48 |
| 40 pies 1º piso | 24,00 m ² | \$ 20,55 |
| 40 pies 2º piso | 24,00 m ² | \$ 12,97 |
| 1 m ² | 1,00 m ² | \$ 0,48 |

Un indicador muy importante del negocio es el índice de ocupación. A pesar de que el sector está experimentando un crecimiento exponencial en la ciudad de Santiago, (existen listas de espera de los clientes en la competencia), hemos considerado para la opción realista un índice de ocupación del 75% para el primer año, para ser conservadores. El resto de años, se ha considerado un índice de ocupación del 90%. Se realizará una fuerte inversión en Marketing para lograr estos índices de ocupación, así como comisiones por ventas a nuestros vendedores con el fin de aumentar ese índice.

Se ha considerado un crecimiento en ventas del 0,25% anual para ser conservadores, así como un incremento del IPC anual del 2% en los precios de venta. Valor conservador

pues los datos macroeconómicos indican una previsión de incremento del 3%. Por tanto, con este crecimiento anual, se espera que en 10 años el índice de ocupación sea del 100%.

Como se verá más adelante, el flujo de fondos generado es alto, por lo que, en algún momento, se debe optar o por cancelar deuda o por ampliar el negocio.

10.2.2. GASTOS

Al ser un modelo de negocio basado en la prestación de un servicio, no existen compras asociadas a las ventas (no existe financiación por proveedores, pues se considera que toda la inversión se paga el primer año) y por tanto tampoco variación de existencias. Los costes incurridos en la venta se consideran gastos. La estructura de salidas de capital se establece pues, en dos vertientes: la inversión inicial y los gastos. Estos a su vez, se dividen en gastos de RRHH, Marketing, gastos operativos, gastos financieros y pago de impuestos. Los analizamos en función de su importancia.

Inversión inicial

Como hemos comentado anteriormente, existe una importante inversión inicial. Es por ello, que es una de las fases del proyecto en donde prestar la mayor atención. Realizar unas compras iniciales bien estudiadas y planificadas, será sinónimo del éxito del proyecto.

En la siguiente tabla podemos observar la importancia de cada una de las inversiones sobre el total:

| INVERSION INICIAL | |
|--------------------------|--------|
| Maquinaria | 4,24% |
| Mobiliario | 1,16% |
| Equipos informáticos | 0,58% |
| Software | 0,58% |
| Contenedores | 20,07% |
| Obra civil + estructuras | 35,21% |
| Instalaciones | 2,52% |
| Terreno | 33,32% |
| Tesorería inicial | 2,32% |

Peso de cada naturaleza sobre el total de la inversión

Prestaremos especial atención a las más importantes: **la compra el terreno (33%), la compra de los contenedores (20%) y la realización de la contratación de la obra civil y las estructuras (35%)**. Controlando estas variables, tendremos controlado el 88% de la inversión.

- Compra del terreno. Se ha realizado un estudio económico-financiero comparativo entre la compra y el alquiler o arriendo del terreno. Los precios de arriendo para el solar de las características necesarias rondan los 3USD/m², y dan peores resultados tanto en la generación de fondos como en el análisis del VAN y TIR. De hecho, el VAN es negativo. Por otro lado, tras realizar un análisis de la evolución de los precios del suelo, hemos podido comprobar que el valor del suelo

en el Gran Santiago, ha subido en promedio un 40% en los últimos 10 años por el agotamiento de los terrenos urbanos. Se espera un alza del 30% más para los 7 a 10 años. Toda esta información, nos hace optar por la compra del terreno.

Nota: en otros futuros centros, se estudiará la opción del alquiler en función de los precios del m² en la ubicación escogida, pues con precios alrededor de 2USD/m² (y a igualdad de costes) es más interesante para el accionista esta opción (mejores valores de TIR y VAN).

- Compra de los contenedores: los contenedores son en sí, el alma del negocio. Estos serán contenedores marítimos denominados seminuevos, son contenedores que únicamente han realizado un viaje. Proviene normalmente de China nuevos y cargados de mercancía. Cuando llegan a destino, se venden a precio más económico que uno nuevo y están en un estado impecable por norma general. Sobre las caras vistas de los mismos se aplicarán los colores comerciales del negocio o se colocarán carteles publicitarios.
- Además de los contenedores de 20 y 40 pies, hemos querido establecer una línea de pequeño almacenamiento y poder dar servicio a clientes que necesiten menos espacio (estudiantes, por ejemplo). Estos productos serán cajones de aproximadamente 1 m³ con posibilidad de apertura superior y/o lateral.
- Contratación de obra civil y estructuras: esta fase quizás la más importante por su peso sobre la inversión inicial. Consiste en la adecuación del terreno, realización de la losa de hormigón de cimentación de los contenedores, colocación y anclaje de los contenedores y compra y montaje de las estructuras metálicas que darán soporte a las pasarelas del segundo y tercer piso. En la siguiente tabla se puede observar el resumen de los pesos de cada una de ellas sobre el total de la inversión en este apartado.

| OBRA CIVIL + ESTRUCTURAS | |
|--------------------------|--------|
| Estructuras | 55,98% |
| Losas hormigón | 23,46% |
| Instalación eléctrica | 0,98% |
| Instalación fontanería | 0,12% |
| Instalación seguridad | 1,96% |
| Instalación incendios | 2,61% |
| Otras | 14,88% |

Peso por naturaleza de las obras a realizar sobre el total

- Cómo podemos comprobar el peso de las estructuras es lo más importante de esta parte de la inversión. Habrá que prestar especial atención a esta contratación pues además de ser un elemento estructural importante y el 55% de estos costes, supone el 25% del total de la inversión.

Gastos:

Como hemos venido comentando, el modelo de negocio se fundamenta además de en la inversión, en la gestión de los gastos. En la figura siguiente podemos observar el peso de cada uno sobre las ventas:

| PORCENTAJES COSTES | AÑO 5 |
|-------------------------------------|----------------|
| Ventas | 404.322 |
| Ingresos de Explotación | 100% |
| Compras | 0% |
| Variación de existencias | 0% |
| Recursos Humanos | 33% |
| Marketing | 2% |
| Gastos operativos | 9% |
| Dotación para la amortización | 26% |
| Resultado de Explotación | 30% |
| Gastos financieros | 13% |
| Resultado antes de Impuestos | 17% |
| Impuesto sobre beneficios | 3% |
| RESULTADO DEL EJERCICIO | 14% |

Porcentaje de costes sobre ventas esperadas año 5 (ejemplo)

Como hemos venido comentando no existen compras de productos asociados a las ventas al tratarse de un servicio puro. Por tanto, tampoco variación de existencias.

- **RRHH:** cómo podemos observar, es el mayor porcentaje de los costes sobre las ventas. Como es lógico, el modelo de servicios lleva implícito un alto coste en RRHH. En la tabla siguiente se puede apreciar el análisis de estos costes:

| Cargo | Nº | Coste individuo mes | Coste total mes | Peso(%) |
|-------------------------|----------|------------------------|--------------------|----------------|
| Administrador general | 1 | \$ 3.100,00 | \$ 3.100,00 | 51,24% |
| Mantenimiento | 1 | \$ 500,00 | \$ 500,00 | 8,26% |
| Ventas y recepción | 2 | \$ 1.050,00 | \$ 2.100,00 | 34,71% |
| Seguridad | 3 | \$ 500,00 | \$ 1.500,00 | 24,79% |
| Cobranzas y facturación | 1 | \$ 900,00 | \$ 900,00 | 14,88% |
| Total empleados | 8 | Total coste mes | \$ 6.050,00 | 100,00% |

Podemos observar que necesitamos 8 empleados. El coste más alto es el del Administrador General pues es el encargado de la buena marcha del negocio y debe ser una persona de valía. Las ventas tienen un importe alto pues hemos considerado en los costes para ser conservadores una comisión del 4% sobre ventas en estos costes. Este es otro de los pilares del negocio pues de esto depende directamente el índice de ocupación. Además, el buen servicio es fundamental para la fidelización de los clientes. Finalmente, tenemos un 25% del coste invertido en seguridad. Hemos decidido tener a las personas de seguridad en plantilla en lugar de optar por la subcontratación del servicio, por la razón de que los consideramos parte importante del negocio pues están cara al público (apertura de puertas, etc).

- **Marketing:** Hemos considerado un 2% sobre ventas/anual para el Marketing. Este valor es puede incrementarse en la medida que sea necesario, aunque debido al estado de este sector es posible que no sea necesario. El primer año y debido a que se trata de un negocio nuevo, incrementamos hasta el 5% sobre las ventas, para conseguir llega a mayor cuota de mercado y darnos a conocer.
- **Gastos operativos:** Estos son lo considerados necesarios para la marcha del negocio. En la tabla siguiente se pueden observar desglosados con su peso sobre el total de gastos operativos:

| GASTOS OPERATIVOS | % |
|--------------------------------|----------------|
| Electricidad | 14,96% |
| Teléfono | 20,95% |
| Material de Oficina | 8,35% |
| Limpieza | 21,17% |
| Servicios Profesionales | 25,06% |
| Seguros | 4,49% |
| Tributos | 5,01% |
| TOTAL GASTOS OPERATIVOS | 100,00% |

% peso de gastos operativos sobre el total

El más importante de estos, es el llamado el de Servicios Profesionales, donde incluimos los servicios de los abogados que se necesiten, el mantenimiento por una empresa especializada de los elevadores y/o montacargas, la desratización de las instalaciones etc.

- **Gastos financieros:** Este gasto es muy importante, sobre todo en los inicios, llegando hasta el 24% de las ventas, debida a la fuerte inversión financiada con capital externo. Como hemos comentado, es planteable cancelar parcialmente deuda antes del final del plazo, dado que el negocio genera muchos fondos. Esto se podría plantear hacerlo sobre el año 5.
- **Gastos por impuestos:** En este caso se ha considerado el 20% legal en Chile como impuestos sobre beneficios.

10.2.3. COSTO DE CAPITAL

Para calcular el coste de capital, utilizamos el método de valoración de activos financieros (CAPM) o coste promedio ponderado del capital (CPPC) mediante la fórmula:

$$WACC = K_e \frac{E}{(E+D)} + K_d (1-T) \frac{D}{(E+D)}$$

Dónde:

- D: Deuda financiera
- E: Fondos propios
- K_d: Coste de la deuda financiera
- T: Tasa impositiva
- K_e: Coste de los fondos propios
- b: riesgo país
- R_f: Tasa libre de riesgo.



Em: rentabilidad esperada del mercado.

Para ello necesitamos conocer:

$$k_e = R_f + [E_m - R_f] \beta + b$$

Los cálculos de cada una de las variables se pueden comprobar en la hoja de Excel adjunta con el Plan Financiero. Exponemos a continuación los datos más relevantes:

| | |
|----|----------------|
| D | 776.524,32 USD |
| E | 86.280,48 USD |
| Kd | 8,43% |
| T | 20% |
| Ke | 63,5% |

Variables financieras

- Para el cálculo de la β , primero buscamos β la sin apalancar y después adaptamos según nuestro negocio particular de manera que:
- Consideramos una β sin apalancar similar a la del negocio del Real State, que corresponde a 1,22¹.
- Ahora la apalancamos según los datos de nuestro negocio, mediante esta fórmula:

$$\beta_e = \beta_u \left[1 + \frac{D(1-t)}{E} \right]$$

Quedando una β apalancada de 10.

- El valor del R_f es el valor del bono del Estado de Chile a 10 años, que tiene un valor del 5%².
- El riesgo país considerado es de 349 puntos básicos³.
- Finalmente, aplicando los datos anteriores, tenemos un coste promedio ponderado de capital del **12,42%**.
- La principal ventaja del WACC es que determina el costo de la inversión independientemente de las fuentes de financiación para así poder determinar una tasa de rendimiento superior a la WACC y que por tanto genere valor agregado para los accionistas.

¹ http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

² <http://es.investing.com/rates-bonds/chile-10-year-bond-yield>

³ <http://www.ambito.com/economia/mercados/riesgo-pais/info/?id=1>

Por otro lado, uno de sus inconvenientes es que el WACC, supone que la estructura de capital se mantiene constante, por lo que no contempla la posibilidad de que en el futuro la empresa reduzca o aumente su nivel de endeudamiento, cosa que podría ocurrir en el año 5. En conclusión, no existe un método perfecto para evaluar proyectos de inversión, sino que se recomienda una combinación de ellos (WACC; VAN; TIR) para obtener la mejor estimación posible.

10.3. PROYECCIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS

Para poder realizar un buen análisis del negocio y su evolución con el tiempo, realizamos una proyección de los estados financieros: Cuenta de resultados, Balance y Flujo de tesorería.

Esta proyección la realizamos con los tres estados considerados, optimista, real y pesimista.

Para ver los datos concretos, se puede analizar la hoja de Excel del Plan Financiero o mirar el Anexo correspondiente de este documento.

Cuenta de resultados: Analizando vertical y horizontalmente la cuenta de resultados del modelo realista, podemos observar lo siguiente:

| PORCENTAJES | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 | AÑO 6 | AÑO 7 | AÑO 8 | AÑO 9 | AÑO 10 |
|-------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Ventas | 274.087 | 336.321 | 343.905 | 351.660 | 359.590 | 367.699 | 375.990 | 384.469 | 393.138 | 402.004 |
| Ingresos de Explotación | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |
| Compras | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| Variación de existencias | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| Recursos Humanos | 43% | 35% | 34% | 34% | 33% | 32% | 32% | 31% | 30% | 29% |
| Marketing | 5% | 2% | 2% | 2% | 2% | 2% | 2% | 2% | 2% | 2% |
| Gastos operativos | 11% | 9% | 9% | 9% | 9% | 9% | 9% | 9% | 9% | 9% |
| Dotación para la amortización | 32% | 26% | 26% | 26% | 26% | 26% | 25% | 25% | 25% | 26% |
| Resultado de Explotación | 9% | 27% | 28% | 29% | 30% | 31% | 32% | 33% | 34% | 33% |
| Gastos financieros | 24% | 18% | 16% | 15% | 13% | 11% | 9% | 6% | 4% | 2% |
| Resultado antes de Impuestos | -15% | 9% | 12% | 15% | 17% | 20% | 23% | 27% | 30% | 31% |
| Impuesto sobre beneficios | 0% | 2% | 2% | 3% | 3% | 4% | 5% | 5% | 6% | 6% |
| RESULTADO DEL EJERCICIO | -15% | 7% | 9% | 12% | 14% | 16% | 18% | 22% | 24% | 25% |

Proyección cuenta de resultados

Observando los datos, podemos ver que, el resultado de explotación ronda el 30%, con resultado del ejercicio con dos dígitos después del 3º año, llegado a duplicarse desde el año 4 al año 10. El resultado del primer año negativo es debido a la tasa de ocupación conservadora que hemos considerado. A partir del segundo año podemos observar un crecimiento constante de un 2% anual. Resultados muy atractivos para invertir.

Como análisis complementario, vemos cual es el punto de equilibrio en cada año en función del índice de ocupación:

Tabla N° 1. Proyección del punto de equilibrio

| | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 | AÑO 6 | AÑO 7 | AÑO 8 | AÑO 9 | AÑO 10 |
|--------------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Cremiento de resultado | | 73% | 5% | 6% | 3% | 5% | 6% | 6% | 4% | 0% |
| Punto equilibrio | 314.395,29 | 305.086,19 | 303.142,43 | 299.073,75 | 298.145,93 | 294.737,67 | 289.333,03 | 280.931,24 | 276.299,47 | 276.824,71 |
| Índice ocupación para pto equilibrio | 87% | 84% | 84% | 83% | 82% | 81% | 80% | 78% | 76% | 76% |

Podemos observar que el índice de ocupación mínimo que deberíamos tener en cada año, para poder pagar todos los gastos (incluidos los financieros) empieza en el 87% en el año 1, llegando al 76% en el año 10. Para ver un efecto acumulativo del descenso del índice de ocupación, convendría realizar un análisis de sensibilidad. Consideramos que un índice de ocupación del 85% alcanzado en el segundo año, no es un índice alto para este mercado en la ciudad de Santiago en la actualidad. Como ya hemos comentado, se trata de un mercado con una altísima demanda (existe listas de espera). Para conseguir estos índices desde el inicio del negocio se toman medidas estratégicas como invertir altas sumas en marketing y establecer variables en función de las ventas a los vendedores.

Estos datos, dan bastante seguridad sobre el negocio, pues existe margen de seguridad con respecto al descenso de ventas en un año determinado, dado que hemos considerado una tasa media conservadora del 90% ligeramente por encima del punto de equilibrio para los primeros años.

| RENTABILIDAD | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | Año 6 | Año 7 | Año 8 | Año 9 | Año 10 |
|----------------------------------|---------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 8. Rentabilidad económica (ROI) | 3,27% | 11,63% | 12,78% | 14,26% | 15,47% | 17,11% | 19,14% | 21,32% | 23,60% | 25,62% |
| 9. Rentabilidad financiera (ROE) | -87,68% | 19,79% | 21,25% | 22,36% | 21,87% | 21,70% | 21,56% | 21,60% | 20,73% | 19,33% |
| 10. Crecimiento interno (ICI) | 0,00% | 11,87% | 22,52% | 31,78% | 39,73% | 46,22% | 51,60% | 56,01% | 60,18% | 64,04% |

Ratios:

Proyección de ratios 1

El ROI nos indica que el negocio, operativamente es rentable. Pasados los 2 años de inicio del negocio, podemos observar que prácticamente se duplica desde el año 5 al año 10.

En cuanto a la ROE, negativo el primer año por las pérdidas esperadas, ronda valores del 20% muy interesantes para el inversionista. Es descenso desde el año cuatro es debido a que la empresa se desapalanca poco a poco, pero a su vez está creando valor al inversionista pues está dando dividendos altos, a la vez que crea reservas y por último está generado un activo extra que se puede dedicar a realizar inversores temporales.

| SOLVENCIA | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | Año 6 | Año 7 | Año 8 | Año 9 | Año 10 |
|---------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|
| 5. Endeudamiento | 15,7 | 5,3 | 3,9 | 2,9 | 2,1 | 1,4 | 0,9 | 0,5 | 0,2 | 0,0 |
| 6. Cobertura de Intereses | 0,4 | 1,5 | 1,7 | 2,0 | 2,4 | 2,9 | 3,7 | 5,6 | 8,7 | 17,6 |
| 7. Solvencia | 1,1 | 1,2 | 1,3 | 1,3 | 1,5 | 1,7 | 2,1 | 2,8 | 5,2 | 0,0 |

Proyección ratios 2

Como hemos venido observando, el endeudamiento es muy alto en el inicio pues el 90% del capital es externo. Así mismo los primeros años tenemos una débil cobertura de intereses, hasta el año 4 o 5 que empieza a estabilizarse el negocio. En cuanto al ratio de solvencia, podemos ver que hasta el año 5 no es ideal. Quiere decir que, financieramente hablando, llegamos a una buena posición a partir del año 4-5. No hay que perder de vista que estamos realizando la compra de un terreno, que ante la situación del mercado inmobiliario en Santiago de Chile, entrega cierta seguridad para las incertidumbres de los primeros años del negocio.

Tesorería

En cuanto a la tesorería, cabe decir que debemos mirar con especial atención sobre todo el primer año, dado que la cuenta de resultados arroja un resultado bastante justo.

Tabla N° 2. Proyección de tesorería

| | AÑO 0 | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 | AÑO 6 | AÑO 7 | AÑO 8 | AÑO 9 | AÑO 10 |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| TESORERÍA INICIAL | 20.000,00 | 20.000,00 | 4.213,83 | 36.744,04 | 66.985,39 | 100.878,22 | 118.231,88 | 151.280,67 | 187.427,20 | 224.364,62 | 257.709,00 |
| COBROS | | | | | | | | | | | |
| Cobros de ventas | 0,00 | 262.822,80 | 322.499,35 | 329.771,71 | 337.208,06 | 344.812,10 | 352.587,62 | 360.538,47 | 368.668,61 | 376.982,09 | 385.483,03 |
| Capital | 86.280,48 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Préstamos | 776.524,32 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| TOTAL COBROS Y TESORERÍA INICIAL | 882.804,80 | 282.822,80 | 326.713,18 | 366.515,75 | 404.193,45 | 445.690,32 | 470.819,50 | 511.819,13 | 556.095,81 | 601.346,71 | 643.192,03 |
| PAGOS | | | | | | | | | | | |
| Inmovilizado | 862.804,80 | 0,00 | 0,00 | 3.500,00 | 0,00 | 18.369,99 | 3.500,00 | 0,00 | 0,00 | 3.500,00 | 54.929,39 |
| Suministros | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Gastos de personal | 0,00 | 118.203,99 | 118.322,20 | 118.440,52 | 118.558,96 | 118.677,52 | 118.558,96 | 118.677,52 | 118.558,96 | 118.677,52 | 118.558,96 |
| Marketing | 0,00 | 12.500,00 | 7.500,00 | 7.725,00 | 7.956,75 | 8.195,45 | 8.441,32 | 8.694,56 | 8.955,39 | 9.224,05 | 9.500,78 |
| Gastos financieros | 0,00 | 65.461,00 | 61.033,70 | 56.233,17 | 51.027,96 | 45.383,95 | 39.264,16 | 32.628,46 | 22.716,37 | 15.181,32 | 7.565,48 |
| Devoluciones de préstamos | 0,00 | 52.518,43 | 56.945,73 | 61.746,25 | 66.951,46 | 72.595,47 | 78.715,27 | 85.350,97 | 92.546,05 | 100.347,69 | 108.807,00 |
| Otros gastos | 0,00 | 29.925,55 | 29.925,55 | 30.688,99 | 31.475,33 | 32.285,26 | 33.119,49 | 33.978,75 | 34.863,78 | 35.775,37 | 36.714,30 |
| Pago Impuesto Beneficios | 0,00 | 0,00 | 6.246,91 | 8.152,47 | 10.517,22 | 12.288,77 | 14.592,17 | 17.331,42 | 20.804,09 | 23.435,29 | 25.071,11 |
| Pago dividendos | 0,00 | 0,00 | 9.995,06 | 13.043,95 | 16.827,55 | 19.662,03 | 23.347,47 | 27.730,27 | 33.286,54 | 37.496,47 | 40.113,77 |
| TOTAL PAGOS | 862.804,80 | 278.608,97 | 289.969,14 | 299.530,36 | 303.315,23 | 327.458,44 | 319.538,83 | 324.391,93 | 331.731,19 | 343.637,70 | 401.260,78 |
| SALDO TESORERÍA | 20.000,00 | 4.213,83 | 36.744,04 | 66.985,39 | 100.878,22 | 118.231,88 | 151.280,67 | 187.427,20 | 224.364,62 | 257.709,00 | 241.931,26 |

Podemos observar para el caso real, que tenemos un resultado de tesorería positivo, pero rozando el cero. Los datos de partida son bastante conservadores para el caso real, aun así, se deberá prestar especial atención a la caja durante el primer año, teniendo opciones alternativas disponibles: una póliza de crédito o una posible aportación temporal de los socios durante el primer año, que podemos observar, sería devuelta en el año 2 o 3 a más tardar.

Consideramos estos resultados de tesorería muy buenos, pudiéndose dedicar parte de este capital a realizar otras inversiones.

Dejando de lado el caso optimista, observamos el pesimista para ver qué sucede con la tesorería. En este caso tenemos una tesorería negativa durante los 5 primeros años, pero que pueden ser compensadas con el activo de inversiones temporales (o aportaciones temporales) desde el año 2. Recuperándose después a largo plazo.

Es por esto, que se prestará especial atención a la tesorería mes a mes, estableciéndose planes ante cualquier eventualidad. La planificación arroja que, para no llegar a estos

índices de ocupación tan bajos, se contempla un alto aporte de capital tanto a la acción de venta como al marketing del negocio.

Balance

En el estudio del balance lo que se aprecia a simple vista son varias cuestiones características de este tipo de negocios:

Hay un alto valor de inmovilizado desde el inicio para la preparación de las instalaciones, que se financia mediante préstamos a largo. Negocio muy apalancado, en el cual, tenemos siempre un alto valor de pasivo por encima del activo, que se compensa con un activo corriente considerado como capital disponible para inversiones temporales.

Tabla N° 3. Proyección del balance

| | AÑO 0 | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 | AÑO 6 | AÑO 7 | AÑO 8 | AÑO 9 | AÑO 10 |
|-------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| ACTIVO | | | | | | | | | | | |
| Inmovilizado | 842.804,80 | 842.804,80 | 842.804,80 | 846.304,80 | 846.304,80 | 864.674,79 | 868.174,79 | 868.174,79 | 868.174,79 | 871.674,79 | 926.604,17 |
| Amortización Inmovilizado | 0,00 | -88.304,75 | -176.609,50 | -266.664,25 | -356.718,99 | -450.322,74 | -545.676,49 | -641.030,23 | -736.383,98 | -833.487,73 | -926.604,17 |
| ACTIVO NO CORRIENTE | 842.804,80 | 754.500,05 | 666.195,30 | 579.640,55 | 489.585,80 | 414.352,05 | 322.498,30 | 227.144,55 | 131.790,81 | 38.187,06 | 0,00 |
| Existencias | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Clientes | 0,00 | 11.263,83 | 13.821,40 | 14.133,07 | 14.451,77 | 14.777,66 | 15.110,90 | 15.451,65 | 15.800,08 | 16.156,38 | 16.520,70 |
| Tesorería | 20.000,00 | 4.213,83 | 36.744,04 | 66.985,39 | 100.878,22 | 118.231,88 | 151.280,67 | 187.427,20 | 224.364,62 | 257.709,00 | 241.931,26 |
| ACTIVO CORRIENTE | 20.000,00 | 15.477,67 | 50.565,44 | 81.118,46 | 115.329,99 | 133.009,54 | 166.391,56 | 202.878,85 | 240.164,70 | 273.865,38 | 258.451,96 |
| Inversiones temporales | 0,00 | 0,00 | 76.560,13 | 98.003,77 | 121.595,83 | 143.133,80 | 167.125,07 | 193.192,97 | 222.535,30 | 248.860,19 | 260.367,60 |
| | 862.804,80 | 769.977,72 | 793.320,88 | 758.762,79 | 726.511,63 | 690.495,39 | 656.014,94 | 623.216,37 | 594.490,81 | 560.912,63 | 518.819,55 |
| PASIVO Y PATRIMONIO | | | | | | | | | | | |
| Capital | 86.280,48 | 86.280,48 | 86.280,48 | 86.280,48 | 86.280,48 | 86.280,48 | 86.280,48 | 86.280,48 | 86.280,48 | 86.280,48 | 86.280,48 |
| Reservas | 0,00 | 0,00 | 14.992,59 | 34.558,52 | 59.799,84 | 89.292,87 | 124.314,08 | 165.909,48 | 215.839,29 | 272.083,99 | 332.254,65 |
| Resultado ejercicio | 0,00 | -40.308,66 | 24.987,64 | 32.609,88 | 42.068,87 | 49.155,06 | 58.368,67 | 69.325,67 | 83.216,35 | 93.741,16 | 100.284,43 |
| FONDOS PROPIOS | 86.280,48 | 45.971,82 | 126.260,71 | 153.448,88 | 188.149,18 | 224.728,42 | 268.963,23 | 321.515,63 | 385.336,13 | 452.105,64 | 518.819,55 |
| Préstamos a largo plazo | 776.524,32 | 724.005,89 | 667.060,16 | 605.313,91 | 538.362,45 | 465.766,97 | 387.051,70 | 301.700,74 | 209.154,68 | 108.807,00 | 0,00 |
| PASIVO A LARGO PLAZO | 776.524,32 | 724.005,89 | 667.060,16 | 605.313,91 | 538.362,45 | 465.766,97 | 387.051,70 | 301.700,74 | 209.154,68 | 108.807,00 | 0,00 |
| Proveedores | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| PASIVO A CORTO PLAZO | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Cuentas con socios acreedoras | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| | 862.804,80 | 769.977,72 | 793.320,88 | 758.762,79 | 726.511,63 | 690.495,39 | 656.014,94 | 623.216,37 | 594.490,81 | 560.912,63 | 518.819,55 |

No hay pagos a proveedores en el balance, pues toda la inversión se paga en el primer año, y una vez realiza, el resto de costes, son gastos se realizan dentro del mismo año. Por esto, no hay exigencias a corto plazo, lo que le da cierta estabilidad al negocio.

No hay existencias al ser un negocio de servicio. La cuenta de clientes, es muy pequeña, considerando en ella únicamente aquellos pagos “considerados morosos” de un año a otro. El servicio se cobrará por adelantado.

El primer año, presentamos un resultado negativo, debido a la estimación de ventas conservadora que, y por tanto no hay ni reservas ni reparto de dividendos, pero a partir del año 2, los resultados comienzan a ser positivos y se dota de reservas el negocio.



Consideramos que a partir del año 5 y siempre y cuando se cumplan estos pronósticos, se deberá realizar el ejercicio por parte de los socios de devolver deuda o lanzarse a la apertura de otro centro, que en este caso requerirá menos aportación de capital externa, haciendo el negocio muy interesante en cuanto a inversores.

10.4. VAN

El VAN sirve para tomar dos tipos de decisiones: la efectividad y la jerarquización. Como se puede observar, el VAN de la inversión, en la opción real, es positivo (rondando los 23.000 USD), por lo que se considera que es interesante realizar la inversión a las tasas de descuento que se han considerado del 12,42% (es factible ya que tenemos más cobros que pagos).

Por otro lado, lo utilizamos para estudiar las decisiones de jerarquización, es decir, cual opción es más interesante que otra. La principal de todas ellas fue la opción del arrendamiento del terreno vs la compra. Con los precios que hemos encontrado para las características que debe reunir el terreno para nuestro negocio, en la actualidad en la ciudad de Santiago (que rondar los 3-4 USD/m²) podemos observar que obtenemos un VAN inferior al VAN obtenido con la compra, incluso con valores negativos (-32.000 USD) y tasas de TIR por debajo de la tasa de descuento.

El precio del suelo en alquiler es un indicador que hace muy sensible el modelo de negocio. Si obtuviésemos un precio del m² alrededor de 2\$ o incluso por debajo 1,5\$, podríamos obtener VAN por encima de 200.000 y tasas de TIR de hasta el 20%.

Finalmente nos decidimos por efectuar la compra del terreno por varias razones. Los precios encontrados están por encima del umbral mínimo que hace rentable la compra. Además, en el caso de encontrar un terreno a precios interesantes de arrendamiento, consideramos que el mercado inmobiliario está constantemente al alza y por lo menos hasta dentro de aprox. 7 años por lo que consideramos la compra una buena opción hasta de inversión. Por último, al ser un indicador que hace inestable el negocio, preferimos ser conservadores en este sentido, pues haciendo un análisis de sensibilidad sobre el precio del alquiler, hemos encontrado tesorerías negativas con valores por encima de 2,1 USD/m².

En la opción pesimista, es la única en la que el VAN es negativo, principalmente porque la tasa de descuento considerada es mayor que la rentabilidad que se espera del negocio. Esto se debe a que el índice de ocupación considerado en esta opción es del 80%. Podemos observar que el índice de ocupación va disminuyendo con los años, lo que quiere decir que, si proyectásemos el negocio algunos años más, para la opción pesimista, es seguro que el VAN sería positivo. En este caso, la inversión sería a más largo plazo, pero sin duda, sería un negocio que genera utilidades. Sería cuestión de comparar con la nueva tasa de descuento para esos años.

10.5. TIR

En cuanto a la TIR, comentar que tanto en la opción real como en la optimista la tasa interna de retorno, arrojan valores muy interesantes. En la opción real (TIR del 13%), obtendríamos al menos un 1% más que invirtiendo en fondos del estado, siendo probablemente más de un 5% con tipos de interés considerados normales.

Si nos vamos a la opción optimista, estamos rondando un 3% más de beneficio sobre la tasa considerada, que podría ser casi un 8% más con tipos normales.

Considerando la pesimista, y teniendo el WACC calculado alrededor del 12%, el negocio no sería rentable. Debemos considerar que una tasa de descuento del 12%, podría ser demasiado alta, y que una TIR por encima del 8% podría acercarse a la realidad de lo ofrecido por una entidad bancaria.

10.6. PAY-BACK

A partir del 7º año se recupera la inversión realizada, en la opción realista. Parece un pay-back bastante razonable, teniendo en cuenta el alto importe de la inversión inicial.

| | año 1 | año 2 | año 3 | año 4 | año 5 | año 6 | año 7 | año 8 | año 9 | año 10 |
|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|--------------|--------------|--------------|
| EBIT | -40.308,66 | 31.234,56 | 40.762,35 | 52.586,08 | 61.443,83 | 72.960,84 | 86.657,09 | 104.020,44 | 117.176,46 | 125.355,53 |
| Impuestos | 0,00 | 6.246,91 | 8.152,47 | 10.517,22 | 12.288,77 | 14.592,17 | 17.331,42 | 20.804,09 | 23.435,29 | 25.071,11 |
| Amort | 88.304,75 | 88.304,75 | 90.054,75 | 90.054,75 | 93.603,75 | 95.353,75 | 95.353,75 | 95.353,75 | 97.103,75 | 104.308,68 |
| Inv activo | 0,00 | 0,00 | 3.500,00 | 0,00 | 18.369,99 | 3.500,00 | 0,00 | 0,00 | 3.500,00 | 54.929,39 |
| Pay back | 47.996,09 | 113.292,39 | 119.164,63 | 132.123,62 | 124.388,82 | 150.222,42 | 164.679,42 | 178.570,10 | 187.344,91 | 149.663,72 |
| Acumulado | | 161.288,49 | 280.453,12 | 412.576,73 | 536.965,55 | 687.187,98 | 851.867,39 | 1.030.437,49 | 1.217.782,40 | 1.367.446,13 |

| | | | | | | | | |
|---------|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|------------|-----------|------------|
| Retorno | 776.524,32 | -615.235,83 | -496.071,20 | -363.947,59 | -239.558,77 | -89.336,34 | 75.343,07 | 253.913,17 |
|---------|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|------------|-----------|------------|



Para la opción pesimista, el retorno de la inversión sería en el año 9, mientras que en la optimista se recupera la inversión en el año 6.

10.7. RESUMEN

Ante un primer análisis del reparto de la financiación establecida en las bases iniciales del proyecto, puede parecer que el 10% con fondos propios contra el 90% con fondos bancarios podría estar descompensado. En caso de que las entidades financieras pudiesen ofrecer menos porcentaje de financiación, y para no penalizar más a los socios fundadores, estableceríamos dos líneas estratégicas nuevas de financiación:

- Financiación mediante fondos y concursos públicos: "Capital semilla de Sercotec", "Subsidios Fosis", o cualquiera de los planes de financiación estatales establecidos por el gobierno de Chile (ver anexo).
- Financiación mediante la introducción de un o varios socios capitalistas, que sea remunerado con un porcentaje de los beneficios generados en función de la aportación inicial.

Después del análisis concreto de cada una de las proyecciones en los tres escenarios, podemos concluir que hay ciertas variables que hacen muy sensible el negocio.

Ventas: Entre las variables mencionadas está la elegida para plantear las 3 opciones de escenarios, el índice de ocupación. Este parámetro es fiel indicador de las ventas. Las ventas son lo más importante en cualquier tipo de negocio. En nuestro caso, y a pesar de que la ciudad escogida, tiene un crecimiento muy importante en este tipo de negocios, planteamos las opciones de reforzarlas de manera directa, mediante una fuerte inversión en marketing y mediante comisiones de venta a las vendedoras. Si tras la observación del inicio del negocio, no se están alcanzando los índices de ocupación esperados para llegar al punto de equilibrio, se utilizarán otro tipo de medidas como promociones, descuentos, regalo del primer mes, etc. Por ejemplo, hemos hecho el estudio de ofrecer



un mes gratis para seguir manteniendo los índices de ocupación de la opción real y los números salen mejor que entrar en la opción pesimista. Con este pequeño análisis de sensibilidad, podemos ver que tenemos todavía margen de actuación sobre el negocio en función de lo que vayamos observando mes a mes.

Financiación: Por otro lado, hemos considerado financiación bancaria con un tipo de interés fijo de un 8% (que es lo que el mercado está ofreciendo en la actualidad), pero el modelo sigue siendo rentable hasta tipos ligeramente por encima de un 9%, donde se arroja un VAN positivo con una TIR del 13% y además manteniendo la tesorería positiva desde el primer año (muy justa, pero positiva). Este pequeño análisis de sensibilidad también arroja cierto margen de maniobra del negocio con respecto a la variabilidad al alza de los tipos, aunque probablemente escogiésemos un interés fijo, también podríamos negociar uno variable con algún tipo de cobertura por encima.

Por otro lado, con el reparto de dividendos establecido, así como con la TIR que arroja el negocio, es posible encontrar inversionistas dispuestos a aportar su capital, lo que podría bajar la cantidad de dinero necesaria de las entidades financieras.

Inversión: En este caso, de vital importancia es prestar mucha atención a las inversiones iniciales. Todas ellas deben ser negociadas de manera óptima, incluyéndose al menos tres posibles ofertas de cada una de las obras/compras a realizar. Este esfuerzo inicial es de vital importancia para conseguir optimizar la rentabilidad del negocio.

Gastos fijos: Por último, que no menos importante, son los gastos fijos y principalmente el gasto en personal. Este supone casi el 50% sobre las ventas. Este gasto para nosotros es como una inversión por varias razones. La primera es que se debe realizar al inicio del negocio, pues consideramos necesario que estemos 100% operativos desde el comienzo para que todo se desarrolle según lo previsto. Además, el personal es crucial en la marcha de nuestro negocio, pues dependemos del personal de ventas para tener altos índices de ocupación, de la buena gestión del gerente para la toma de decisiones correctas en cada momento, de la recepción que está de cara al público y debe tener un trato muy cercano al cliente, del personal de mantenimiento y de limpieza para facilitar la fidelización del cliente o del personal de seguridad para evitar problemas de robos, intrusiones, etc. Es por ello, que desde el año cero, se abrirá un proceso de selección donde se escogerán a los mejores candidatos que deberán ser aprobados mediante entrevistas personales de los socios.

Escalabilidad: a medida que hemos ido viendo el análisis de los números ofrecidos por las proyecciones, hemos podido ir confirmando que el negocio es fácilmente escalable. Los altos valores de retorno, así como el estado del mercado en la ciudad de Santiago, hacen que sea una opción muy interesante el ampliar a otro centro sobre el año 5 o 6. Además el formato de estandarización planteado del modelo, hacen que sea muy fácil estudiar la posibilidad de la apertura de otro centro en otra capital de América Latina con similares características a la ciudad de Santiago.

Con todo esto, podemos concluir que, a pesar de existir una fuerte inversión inicial, el negocio presenta tanto unos números muy interesantes, una robustez y seguridad suficientes, a la vez que una altísima escalabilidad, que hacen de él una opción muy interesante para un inversionista.

11. BIBLIOGRAFÍA

- “A Construção do Plano de Negócio”; Cecconello, Antonio R. y Ajzenta, Alberto; Ed. Saraiva, 2012.
- “Análisis Estratégico de Compañías”; Vause, Bob; Colección Finanzas y Negocios; The Economist, 2008.
- “Dirección de Marketing”; Kotler, Philip y Keller, Kevin L; 12ava. Edición; Prentice Hall, 2006.
- “Marketing Estratégico”; Lambin, Jean-Jacques; 3era. Edición; McGraw Hill, 1995.
- “Estrategias para el Liderazgo Competitivo”; Hax, Arnoldo y Majluf, Nicolás; 1era. Edición; Granica, 2008.
- “Administración y Control de la Calidad”; Evans, James R. y Lindsay, William M.; 9ena. Edición; Cengage, 2014.
- “Gestión de Procesos”; Bravo, Juan; 6ta. Edición; Ed. Evolución, 2015.
- “Planeación de Instalaciones”; Tompkins, James A. y otros; 3era. Edición; Cengage, 2006.
- “Diseño de Plan de Negocios de Gestión Inmobiliaria”; Torres, Claudio; Tesis Magister Gestión y Dirección de Empresas; Universidad de Chile, 2013.
- “Analytical report on subjective well-being”; EUROSTAT, ed. 2016.
- “Guía Para la Creación de Empresas en Chile”; Cámara de Comercio de Santiago, 2014.
- “Ventaja Competitiva”; Porter, Michael E.; Ed. Pirámide, 2010.
- “Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor”; Alonso, Gustavo; Artículo Revista Palermo Business Review; N° 2 - 2008.



Modelo de Negocio: Bodegas Low-Cost

“Téngalo como en su propia casa”

Anexo N° 1. Ficha técnica de la entrevista.

El tipo de técnica utilizada fue una entrevista estructurada, y se llevó a cabo a través de un guion general. Se tomó una muestra total de 50 entrevistas a posibles clientes en Colombia, Perú, España y Chile, con 11 preguntas combinadas tanto cerradas, como de selección múltiple.

Durante la entrevista se han registrado características étnicas y socioculturales. La identificación de los encuestados se ha realizado solo mediante las iniciales de su primer nombre y apellidos, solo para fines de ordenamiento de la información. El tiempo dedicado a la entrevistas a sido variable en cada caso desde los 15 minutos hasta un par de horas dejando al entrevistado emitir opiniones libremente para capturar la esencia de sus necesidades.

Las 11 preguntas clave que han formado parte del cuestionario de la entrevista son:

1. ¿Tiene usted falta de espacio en su domicilio habitual? En caso afirmativo, ¿para qué tipo de cosas necesita almacenamiento: ¿ropa, muebles, material de ocio y tiempo libre, documentación, otros (indicar cuales)?.
2. ¿Estaría dispuesto a pagar cierta cantidad por almacenar estas cosas en un espacio externo a su domicilio? ¿Cuánto podría pagar al mes o al año?
3. ¿Qué necesidad de espacio tendría? Indique estimación de m².
4. ¿Cuánto tiempo estima que tendría sus cosas en la bodega?
5. ¿Cuántos km estaría dispuesto a recorrer para tener sus cosas en un almacén?
6. ¿Valora positivo tener acceso 24 horas al día y 7 días a la semana?
7. ¿Qué servicios demandaría usted de un sistema de almacenaje?
8. ¿Estaría dispuesto a pagar un incremento por una customización de su espacio?
9. ¿Su espacio necesita de alarma o sistema contra incendios?
10. ¿Necesita ayuda para calcular su espacio de almacenamiento?
11. ¿Necesitaría ayuda para almacenar sus cosas? ¿Qué tipo de ayuda: transporte, mudanza, ayuda a la descarga, ¿otras?.



Modelo de Negocio: Bodegas Low-Cost

“Téngalo como en su propia casa”

Anexo N° 2. Cronograma de Inicio Modelo de Negocio: Bodegas Low-Cost



Modelo de Negocio: Bodegas Low-Cost

“Téngalo como en su propia casa”

Anexo N° 3. Plan de Mantenimiento

| TAREAS | SUBTAREAS | DIARIO | SEMANAL | QUINCENAL | MENSUAL | BIMENSUAL | TRIMESTRAL | SEMESTRAL | ANUAL | QUINQUENAL |
|--|--|---|---|-----------|---|------------------------------|--|----------------------|------------------------|------------|
| LIMPIEZA | Limpieza general de las instalaciones. | barrido zonas comunes | agua presión zonas comunes | | fachada | | | | pintado fachada | |
| | | basuras papeleras | limpieza de alcantarillas | | aledaños fachada | | | | | |
| | | residuos instalaciones | | | aire a presión escaleras | | | | | |
| | Limpieza de los contenedores. | polvo puertas contenedores | | | aire a presión puerta y techos contenedores | | | | | |
| | Eliminación de plagas. | | | | | desinsectación | | | | |
| Eliminación de roedores. | revisión de trampas | cambio de veneno | | monitoreo | | | | | | |
| INSTALACIONES | Instalaciones eléctricas. | | chequeo: iluminación int y ext, CCTV, oficinas. | | | | | | | |
| | Instalaciones mecánicas. | | engrase y ajuste bisagras | | pintado puerta entrada | | | | | |
| | | | revisión celulas foto. electricas | | | | | | | |
| | | | revisión baños y aseos | | | | | | | |
| | Instalación contra incendios: hidrantes | | | | | | revisión y engrase de hidrantes y cartelería | | | |
| | | | | | | | comprobación presión estática | | | |
| | Instalación contra incendios: extintores | | | | | | inspección estado | | inspección estado | retimbrado |
| | | | | | | | comprobación presiones | | comprobación presiones | |
| | Sistemas de elevación | revisión funcionamiento todos los elementos | engrase de partes móviles | | | revisión completa equipos | | | | |
| | | | | | | cambio de piezas desgastadas | | | | |
| Sistemas informáticos | | | X | | | | | X | | |
| Ascensores-montacargas (a determinar por empresa especialista) | | | X | X | X | X | X | X | | |
| CONTENEDORES | Puertas | nivelación y engrase puertas | | | | | | | | |
| | | revisión de cerraduras y candados | | | | | | | | |
| | Mantenimiento interno | | | | | estanqueidad | | | | |
| | | | | | | eliminación humedades | | | | |
| | | | | | | revisión suelos, paredes | | | | |
| Mantenimiento metálico | | | | | revisión, eliminación óxidos, pintado anti corrosión, pintado final | | | pintado contenedores | | |



Modelo de Negocio: Bodegas Low-Cost

“Téngalo como en su propia casa”

Anexo N° 4. Cuenta de resultados



| CUENTA DE RESULTADOS PREVISIONAL | | | | | | | | | | |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 | AÑO 6 | AÑO 7 | AÑO 8 | AÑO 9 | AÑO 10 |
| Ventas | 274,086.64 | 336,320.75 | 343,904.78 | 351,659.84 | 359,589.76 | 367,698.51 | 375,990.12 | 384,468.69 | 393,138.46 | 402,003.73 |
| Ingresos de Explotación | 274,086.64 | 336,320.75 | 343,904.78 | 351,659.84 | 359,589.76 | 367,698.51 | 375,990.12 | 384,468.69 | 393,138.46 | 402,003.73 |
| Compras | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| Variación de existencias | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| Recursos Humanos | 118,203.99 | 118,322.20 | 118,440.52 | 118,558.96 | 118,677.52 | 118,558.96 | 118,677.52 | 118,558.96 | 118,677.52 | 118,558.96 |
| Marketing | 12,500.00 | 7,500.00 | 7,725.00 | 7,956.75 | 8,195.45 | 8,441.32 | 8,694.56 | 8,955.39 | 9,224.05 | 9,500.78 |
| Gastos operativos | 29,925.55 | 29,925.55 | 30,688.99 | 31,475.33 | 32,285.26 | 33,119.49 | 33,978.75 | 34,863.78 | 35,775.37 | 36,714.30 |
| Dotación para la amortización | 88,304.75 | 88,304.75 | 90,054.75 | 90,054.75 | 93,603.75 | 95,353.75 | 95,353.75 | 95,353.75 | 97,103.75 | 104,308.68 |
| Resultado de Explotación | 25,152.34 | 92,268.25 | 96,995.52 | 103,614.05 | 106,827.78 | 112,225.00 | 119,285.55 | 126,736.81 | 132,357.77 | 132,921.01 |
| Gastos financieros | 65,461.00 | 61,033.70 | 56,233.17 | 51,027.96 | 45,383.95 | 39,264.16 | 32,628.46 | 22,716.37 | 15,181.32 | 7,565.48 |
| Resultado antes de Impuestos | -40,308.66 | 31,234.56 | 40,762.35 | 52,586.08 | 61,443.83 | 72,960.84 | 86,657.09 | 104,020.44 | 117,176.46 | 125,355.53 |
| Impuesto sobre beneficios | 0.00 | 6,246.91 | 8,152.47 | 10,517.22 | 12,288.77 | 14,592.17 | 17,331.42 | 20,804.09 | 23,435.29 | 25,071.11 |
| RESULTADO DEL EJERCICIO | -40,308.66 | 24,987.64 | 32,609.88 | 42,068.87 | 49,155.06 | 58,368.67 | 69,325.67 | 83,216.35 | 93,741.16 | 100,284.43 |
| Dividendos | 0.00 | 9,995.06 | 13,043.95 | 16,827.55 | 19,662.03 | 23,347.47 | 27,730.27 | 33,286.54 | 37,496.47 | 40,113.77 |
| Reservas | 0.00 | 14,992.59 | 34,558.52 | 59,799.84 | 89,292.87 | 124,314.08 | 165,909.48 | 215,839.29 | 272,083.99 | 332,254.65 |
| | | | | | | | | | | |
| | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 | AÑO 6 | AÑO 7 | AÑO 8 | AÑO 9 | AÑO 10 |
| Cremiento de resultado | | 73% | 5% | 6% | 3% | 5% | 6% | 6% | 4% | 0% |
| Punto equilibrio | 314,395.29 | 305,086.19 | 303,142.43 | 299,073.75 | 298,145.93 | 294,737.67 | 289,333.03 | 280,448.25 | 275,962.01 | 276,648.20 |
| Indice ocupación para pto equilibrio | 87% | 84% | 84% | 83% | 82% | 81% | 80% | 77% | 76% | 76% |



Modelo de Negocio: Bodegas Low-Cost

“Téngalo como en su propia casa”

Anexo N° 5. Balance

BALANCE PREVISIONAL

| | AÑO 0 | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 | AÑO 6 | AÑO 7 | AÑO 8 | AÑO 9 | AÑO 10 |
|-------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| ACTIVO | | | | | | | | | | | |
| Inmovilizado | 842,804.80 | 842,804.80 | 842,804.80 | 846,304.80 | 846,304.80 | 864,674.79 | 868,174.79 | 868,174.79 | 868,174.79 | 871,674.79 | 926,604.17 |
| Amortización Inmovilizado | 0.00 | -88,304.75 | -176,609.50 | -266,664.25 | -356,718.99 | -450,322.74 | -545,676.49 | -641,030.23 | -736,383.98 | -833,487.73 | -937,796.41 |
| ACTIVO NO CORRIENTE | 842,804.80 | 754,500.05 | 666,195.30 | 579,640.55 | 489,585.80 | 414,352.05 | 322,498.30 | 227,144.55 | 131,790.81 | 38,187.06 | -11,192.23 |
| Existencias | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| Clientes | 0.00 | 11,263.83 | 13,821.40 | 14,133.07 | 14,451.77 | 14,777.66 | 15,110.90 | 15,451.65 | 15,800.08 | 16,156.38 | 16,520.70 |
| Tesorería | 20,000.00 | 4,213.83 | 36,744.04 | 66,985.39 | 100,878.22 | 118,231.88 | 151,280.67 | 187,427.20 | 224,364.62 | 257,709.00 | 241,931.26 |
| ACTIVO CORRIENTE | 20,000.00 | 15,477.67 | 50,565.44 | 81,118.46 | 115,329.99 | 133,009.54 | 166,391.56 | 202,878.85 | 240,164.70 | 273,865.38 | 258,451.96 |
| Inversiones temporales | 0.00 | 0.00 | 76,560.13 | 98,003.77 | 121,595.83 | 143,133.80 | 167,125.07 | 193,192.97 | 222,535.30 | 248,860.19 | 271,559.83 |
| | 862,804.80 | 769,977.72 | 793,320.88 | 758,762.79 | 726,511.63 | 690,495.39 | 656,014.94 | 623,216.37 | 594,490.81 | 560,912.63 | 518,819.55 |
| PASIVO Y PATRIMONIO | | | | | | | | | | | |
| Capital | 86,280.48 | 86,280.48 | 86,280.48 | 86,280.48 | 86,280.48 | 86,280.48 | 86,280.48 | 86,280.48 | 86,280.48 | 86,280.48 | 86,280.48 |
| Reservas | 0.00 | 0.00 | 14,992.59 | 34,558.52 | 59,799.84 | 89,292.87 | 124,314.08 | 165,909.48 | 215,839.29 | 272,083.99 | 332,254.65 |
| Resultado ejercicio | 0.00 | -40,308.66 | 24,987.64 | 32,609.88 | 42,068.87 | 49,155.06 | 58,368.67 | 69,325.67 | 83,216.35 | 93,741.16 | 100,284.43 |
| FONDOS PROPIOS | 86,280.48 | 45,971.82 | 126,260.71 | 153,448.88 | 188,149.18 | 224,728.42 | 268,963.23 | 321,515.63 | 385,336.13 | 452,105.64 | 518,819.55 |
| Préstamos a largo plazo | 776,524.32 | 724,005.89 | 667,060.16 | 605,313.91 | 538,362.45 | 465,766.97 | 387,051.70 | 301,700.74 | 209,154.68 | 108,807.00 | 0.00 |
| PASIVO A LARGO PLAZO | 776,524.32 | 724,005.89 | 667,060.16 | 605,313.91 | 538,362.45 | 465,766.97 | 387,051.70 | 301,700.74 | 209,154.68 | 108,807.00 | 0.00 |
| Proveedores | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| PASIVO A CORTO PLAZO | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| Cuentas con socios acreedoras | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| | 862,804.80 | 769,977.72 | 793,320.88 | 758,762.79 | 726,511.63 | 690,495.39 | 656,014.94 | 623,216.37 | 594,490.81 | 560,912.63 | 518,819.55 |



Anexo N° 6. Flujo de caja



| PRESUPUESTO DE TESORERÍA | | | | | | | | | | | |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| | AÑO 0 | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 | AÑO 6 | AÑO 7 | AÑO 8 | AÑO 9 | AÑO 10 |
| TESORERÍA INICIAL | 20,000.00 | 20,000.00 | 4,213.83 | 36,744.04 | 66,985.39 | 100,878.22 | 118,231.88 | 151,280.67 | 187,427.20 | 224,364.62 | 257,709.00 |
| COBROS | | | | | | | | | | | |
| Cobros de ventas | 0.00 | 262,822.80 | 322,499.35 | 329,771.71 | 337,208.06 | 344,812.10 | 352,587.62 | 360,538.47 | 368,668.61 | 376,982.09 | 385,483.03 |
| Capital | 86,280.48 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| Préstamos | 776,524.32 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| TOTAL COBROS Y TESORERÍA INICIAL | 882,804.80 | 282,822.80 | 326,713.18 | 366,515.75 | 404,193.45 | 445,690.32 | 470,819.50 | 511,819.13 | 556,095.81 | 601,346.71 | 643,192.03 |
| PAGOS | | | | | | | | | | | |
| Inmovilizado | 862,804.80 | 0.00 | 0.00 | 3,500.00 | 0.00 | 18,369.99 | 3,500.00 | 0.00 | 0.00 | 3,500.00 | 54,929.39 |
| Suministros | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| Gastos de personal | 0.00 | 118,203.99 | 118,322.20 | 118,440.52 | 118,558.96 | 118,677.52 | 118,558.96 | 118,677.52 | 118,558.96 | 118,677.52 | 118,558.96 |
| Marketing | 0.00 | 12,500.00 | 7,500.00 | 7,725.00 | 7,956.75 | 8,195.45 | 8,441.32 | 8,694.56 | 8,955.39 | 9,224.05 | 9,500.78 |
| Gastos financieros | 0.00 | 65,461.00 | 61,033.70 | 56,233.17 | 51,027.96 | 45,383.95 | 39,264.16 | 32,628.46 | 22,716.37 | 15,181.32 | 7,565.48 |
| Devoluciones de préstamos | 0.00 | 52,518.43 | 56,945.73 | 61,746.25 | 66,951.46 | 72,595.47 | 78,715.27 | 85,350.97 | 92,546.05 | 100,347.69 | 108,807.00 |
| Otros gastos | 0.00 | 29,925.55 | 29,925.55 | 30,688.99 | 31,475.33 | 32,285.26 | 33,119.49 | 33,978.75 | 34,863.78 | 35,775.37 | 36,714.30 |
| Pago Impuesto Beneficios | 0.00 | 0.00 | 6,246.91 | 8,152.47 | 10,517.22 | 12,288.77 | 14,592.17 | 17,331.42 | 20,804.09 | 23,435.29 | 25,071.11 |
| Pago dividendos | 0.00 | 0.00 | 9,995.06 | 13,043.95 | 16,827.55 | 19,662.03 | 23,347.47 | 27,730.27 | 33,286.54 | 37,496.47 | 40,113.77 |
| TOTAL PAGOS | 862,804.80 | 278,608.97 | 289,969.14 | 299,530.36 | 303,315.23 | 327,458.44 | 319,538.83 | 324,391.93 | 331,731.19 | 343,637.70 | 401,260.78 |
| SALDO TESORERÍA | 20,000.00 | 4,213.83 | 36,744.04 | 66,985.39 | 100,878.22 | 118,231.88 | 151,280.67 | 187,427.20 | 224,364.62 | 257,709.00 | 241,931.26 |



Modelo de Negocio: Bodegas Low-Cost

“Téngalo como en su propia casa”

Anexo N° 7. Escenario pesimista

| CUENTA DE RESULTADOS PREVISIONAL | | | | | | | | | | |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 | AÑO 6 | AÑO 7 | AÑO 8 | AÑO 9 | AÑO 10 |
| Ventas | 219,269.31 | 298,951.78 | 305,693.14 | 312,586.52 | 319,635.35 | 326,843.12 | 334,213.44 | 341,749.95 | 349,456.41 | 357,336.65 |
| Ingresos de Explotación | 219,269.31 | 298,951.78 | 305,693.14 | 312,586.52 | 319,635.35 | 326,843.12 | 334,213.44 | 341,749.95 | 349,456.41 | 357,336.65 |
| Compras | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| Variación de existencias | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| Recursos Humanos | 116,950.13 | 117,067.08 | 117,184.15 | 117,301.33 | 117,418.63 | 117,301.33 | 117,418.63 | 117,301.33 | 117,418.63 | 117,301.33 |
| Marketing | 12,500.00 | 7,500.00 | 7,725.00 | 7,956.75 | 8,195.45 | 8,441.32 | 8,694.56 | 8,955.39 | 9,224.05 | 9,500.78 |
| Gastos operativos | 29,925.55 | 29,925.55 | 30,688.99 | 31,475.33 | 32,285.26 | 33,119.49 | 33,978.75 | 34,863.78 | 35,775.37 | 36,714.30 |
| Dotación para la amortización | 88,304.75 | 88,304.75 | 90,054.75 | 90,054.75 | 93,603.75 | 95,353.75 | 95,353.75 | 95,353.75 | 97,103.75 | 104,308.68 |
| Resultado de Explotación | -28,411.12 | 56,154.40 | 60,040.25 | 65,798.36 | 68,132.25 | 72,627.24 | 78,767.75 | 85,275.70 | 89,934.61 | 89,511.56 |
| Gastos financieros | 65,461.00 | 61,033.70 | 56,233.17 | 51,027.96 | 45,383.95 | 39,264.16 | 32,628.46 | 24,483.58 | 16,642.01 | 8,449.77 |
| Resultado antes de Impuestos | -93,872.12 | -4,879.30 | 3,807.08 | 14,770.40 | 22,748.30 | 33,363.08 | 46,139.29 | 60,792.11 | 73,292.60 | 81,061.79 |
| Impuesto sobre beneficios | 0.00 | 0.00 | 761.42 | 2,954.08 | 4,549.66 | 6,672.62 | 9,227.86 | 12,158.42 | 14,658.52 | 16,212.36 |
| RESULTADO DEL EJERCICIO | -93,872.12 | -4,879.30 | 3,045.67 | 11,816.32 | 18,198.64 | 26,690.46 | 36,911.43 | 48,633.69 | 58,634.08 | 64,849.43 |
| Dividendos | 0.00 | 0.00 | 1,218.27 | 4,726.53 | 7,279.46 | 10,676.19 | 14,764.57 | 19,453.48 | 23,453.63 | 25,939.77 |
| Reservas | 0.00 | 0.00 | 1,827.40 | 8,917.19 | 19,836.37 | 35,850.65 | 57,997.51 | 87,177.73 | 122,358.17 | 161,267.83 |
| | | | | | | | | | | |
| | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 | AÑO 6 | AÑO 7 | AÑO 8 | AÑO 9 | AÑO 10 |
| Cremiento de resultado | | 151% | 6% | 9% | 3% | 6% | 8% | 8% | 5% | 0% |
| Punto equilibrio | 313,141.43 | 303,831.08 | 301,886.06 | 297,816.12 | 296,887.05 | 293,480.04 | 288,074.14 | 280,957.83 | 276,163.81 | 276,274.86 |
| Indice ocupación para pto equilibrio | 87% | 84% | 83% | 82% | 82% | 81% | 80% | 78% | 76% | 76% |

| PORCENTAJES | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 | AÑO 6 | AÑO 7 | AÑO 8 | AÑO 9 | AÑO 10 |
|-------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Ventas | 219,269 | 298,952 | 305,693 | 312,587 | 319,635 | 326,843 | 334,213 | 341,750 | 349,456 | 357,337 |
| Ingresos de Explotación | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |
| Compras | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| Variación de existencias | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| Recursos Humanos | 53% | 39% | 38% | 38% | 37% | 36% | 35% | 34% | 34% | 33% |
| Marketing | 6% | 3% | 3% | 3% | 3% | 3% | 3% | 3% | 3% | 3% |
| Gastos operativos | 14% | 10% | 10% | 10% | 10% | 10% | 10% | 10% | 10% | 10% |
| Dotación para la amortización | 40% | 30% | 29% | 29% | 29% | 29% | 29% | 28% | 28% | 29% |
| Resultado de Explotación | -13% | 19% | 20% | 21% | 21% | 22% | 24% | 25% | 26% | 25% |
| Gastos financieros | 30% | 20% | 18% | 16% | 14% | 12% | 10% | 7% | 5% | 2% |
| Resultado antes de Impuestos | -43% | -2% | 1% | 5% | 7% | 10% | 14% | 18% | 21% | 23% |
| Impuesto sobre beneficios | 0% | 0% | 0% | 1% | 1% | 2% | 3% | 4% | 4% | 5% |
| RESULTADO DEL EJERCICIO | -43% | -2% | 1% | 4% | 6% | 8% | 11% | 14% | 17% | 18% |

BALANCE PREVISIONAL

| | AÑO 0 | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 | AÑO 6 | AÑO 7 | AÑO 8 | AÑO 9 | AÑO 10 |
|--------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| ACTIVO | | | | | | | | | | | |
| Inmovilizado | 842,804.80 | 842,804.80 | 842,804.80 | 846,304.80 | 846,304.80 | 864,674.79 | 868,174.79 | 868,174.79 | 868,174.79 | 871,674.79 | 926,604.17 |
| Amortización Inmovilizado | 0.00 | -88,304.75 | -176,609.50 | -266,664.25 | -356,718.99 | -450,322.74 | -545,676.49 | -641,030.23 | -736,383.98 | -833,487.73 | -937,796.41 |
| ACTIVO NO CORRIENTE | 842,804.80 | 754,500.05 | 666,195.30 | 579,640.55 | 489,585.80 | 414,352.05 | 322,498.30 | 227,144.55 | 131,790.81 | 38,187.06 | -11,192.23 |
| Existencias | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| Clientes | 0.00 | 9,011.07 | 12,285.69 | 12,562.73 | 12,846.02 | 13,135.70 | 13,431.91 | 13,734.80 | 14,044.52 | 14,361.22 | 14,685.07 |
| Tesorería | 20,000.00 | -47,096.87 | -32,902.84 | -18,829.68 | -1,482.62 | -1,060.85 | 14,659.99 | 33,074.84 | 51,018.22 | 65,093.51 | 29,890.40 |
| ACTIVO CORRIENTE | 20,000.00 | -38,085.80 | -20,617.15 | -6,266.94 | 11,363.40 | 12,074.85 | 28,091.90 | 46,809.63 | 65,062.74 | 79,454.73 | 44,575.47 |
| Inversiones temporales | 0.00 | 0.00 | 102,883.19 | 123,093.84 | 144,427.23 | 163,655.57 | 185,283.10 | 208,935.97 | 234,393.03 | 258,437.93 | 279,014.51 |
| | 862,804.80 | 716,414.25 | 748,461.34 | 696,467.45 | 645,376.43 | 590,082.46 | 535,873.30 | 482,890.16 | 431,246.58 | 376,079.73 | 312,397.74 |
| PASIVO Y PATRIMONIO | | | | | | | | | | | |
| Capital | 86,280.48 | 86,280.48 | 86,280.48 | 86,280.48 | 86,280.48 | 86,280.48 | 86,280.48 | 86,280.48 | 86,280.48 | 86,280.48 | 86,280.48 |
| Reservas | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 1,827.40 | 8,917.19 | 19,836.37 | 35,850.65 | 57,997.51 | 87,177.73 | 122,358.17 | 161,267.83 |
| Resultado ejercicio | 0.00 | -93,872.12 | -4,879.30 | 3,045.67 | 11,816.32 | 18,198.64 | 26,690.46 | 36,911.43 | 48,633.69 | 58,634.08 | 64,849.43 |
| FONDOS PROPIOS | 86,280.48 | -7,591.64 | 81,401.18 | 91,153.54 | 107,013.99 | 124,315.49 | 148,821.59 | 181,189.43 | 222,091.90 | 267,272.73 | 312,397.74 |
| Préstamos a largo plazo | 776,524.32 | 724,005.89 | 667,060.16 | 605,313.91 | 538,362.45 | 465,766.97 | 387,051.70 | 301,700.74 | 209,154.68 | 108,807.00 | 0.00 |
| PASIVO A LARGO PLAZO | 776,524.32 | 724,005.89 | 667,060.16 | 605,313.91 | 538,362.45 | 465,766.97 | 387,051.70 | 301,700.74 | 209,154.68 | 108,807.00 | 0.00 |
| Proveedores | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| PASIVO A CORTO PLAZO | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| Cuentas con socios acreedoras | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| | 862,804.80 | 716,414.25 | 748,461.34 | 696,467.45 | 645,376.43 | 590,082.46 | 535,873.30 | 482,890.16 | 431,246.58 | 376,079.73 | 312,397.74 |

| PRESUPUESTO DE TESORERÍA | | | | | | | | | | | |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| | AÑO 0 | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 | AÑO 6 | AÑO 7 | AÑO 8 | AÑO 9 | AÑO 10 |
| TESORERÍA INICIAL | 20,000.00 | 20,000.00 | -47,096.87 | -32,902.84 | -18,829.68 | -1,482.62 | -1,060.85 | 14,659.99 | 33,074.84 | 51,018.22 | 65,093.51 |
| COBROS | | | | | | | | | | | |
| Cobros de ventas | 0.00 | 210,258.24 | 286,666.09 | 293,130.41 | 299,740.50 | 306,499.65 | 313,411.21 | 320,478.64 | 327,705.43 | 335,095.19 | 342,651.58 |
| Capital | 86,280.48 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| Préstamos | 776,524.32 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| TOTAL COBROS Y TESORERÍA INICIAL | 882,804.80 | 230,258.24 | 239,569.22 | 260,227.57 | 280,910.82 | 305,017.03 | 312,350.36 | 335,138.63 | 360,780.27 | 386,113.41 | 407,745.09 |
| PAGOS | | | | | | | | | | | |
| Inmovilizado | 862,804.80 | 0.00 | 0.00 | 3,500.00 | 0.00 | 18,369.99 | 3,500.00 | 0.00 | 0.00 | 3,500.00 | 54,929.39 |
| Suministros | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| Gastos de personal | 0.00 | 116,950.13 | 117,067.08 | 117,184.15 | 117,301.33 | 117,418.63 | 117,301.33 | 117,418.63 | 117,301.33 | 117,418.63 | 117,301.33 |
| Marketing | 0.00 | 12,500.00 | 7,500.00 | 7,725.00 | 7,956.75 | 8,195.45 | 8,441.32 | 8,694.56 | 8,955.39 | 9,224.05 | 9,500.78 |
| Gastos financieros | 0.00 | 65,461.00 | 61,033.70 | 56,233.17 | 51,027.96 | 45,383.95 | 39,264.16 | 32,628.46 | 24,483.58 | 16,642.01 | 8,449.77 |
| Devoluciones de préstamos | 0.00 | 52,518.43 | 56,945.73 | 61,746.25 | 66,951.46 | 72,595.47 | 78,715.27 | 85,350.97 | 92,546.05 | 100,347.69 | 108,807.00 |
| Otros gastos | 0.00 | 29,925.55 | 29,925.55 | 30,688.99 | 31,475.33 | 32,285.26 | 33,119.49 | 33,978.75 | 34,863.78 | 35,775.37 | 36,714.30 |
| Pago Impuesto Beneficios | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 761.42 | 2,954.08 | 4,549.66 | 6,672.62 | 9,227.86 | 12,158.42 | 14,658.52 | 16,212.36 |
| Pago dividendos | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 1,218.27 | 4,726.53 | 7,279.46 | 10,676.19 | 14,764.57 | 19,453.48 | 23,453.63 | 25,939.77 |
| TOTAL PAGOS | 862,804.80 | 277,355.11 | 272,472.06 | 279,057.25 | 282,393.45 | 306,077.88 | 297,690.37 | 302,063.80 | 309,762.04 | 321,019.90 | 377,854.69 |
| SALDO TESORERÍA | 20,000.00 | -47,096.87 | -32,902.84 | -18,829.68 | -1,482.62 | -1,060.85 | 14,659.99 | 33,074.84 | 51,018.22 | 65,093.51 | 29,890.40 |



| VAN Y TIR | | | | | | | | | | | |
|--------------------------------|--------------------|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| | AÑO 0 | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 | AÑO 6 | AÑO 7 | AÑO 8 | AÑO 9 | AÑO 10 |
| BENEFICIO EXPLOTACIÓN | | -28,411.12 | 56,154.40 | 60,040.25 | 65,798.36 | 68,132.25 | 72,627.24 | 78,767.75 | 85,275.70 | 89,934.61 | 89,511.56 |
| IMPUESTOS | | -8,523.34 | 16,846.32 | 18,012.08 | 19,739.51 | 20,439.68 | 21,788.17 | 23,630.33 | 25,582.71 | 26,980.38 | 26,853.47 |
| AMORTIZACIÓN | | 88,304.75 | 88,304.75 | 90,054.75 | 90,054.75 | 93,603.75 | 95,353.75 | 95,353.75 | 95,353.75 | 97,103.75 | 104,308.68 |
| INVERSIÓN | -862,804.80 | | | | | | | | | | |
| FLUJO DE CAJA OPERATIVO | -862,804.80 | 68,416.96 | 127,612.83 | 132,082.93 | 136,113.60 | 141,296.32 | 146,192.81 | 150,491.17 | 155,046.73 | 160,057.97 | 166,966.78 |
| VAN | -137,030.0 | | | | | | | | | | |
| TIR | 8.74% | | | | | | | | | | |



Modelo de Negocio: Bodegas Low-Cost

“Téngalo como en su propia casa”

Anexo N° 8. Optimista

| CUENTA DE RESULTADOS PREVISIONAL | | | | | | | | | | |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 | AÑO 6 | AÑO 7 | AÑO 8 | AÑO 9 | AÑO 10 |
| Ventas | 292,359.08 | 355,890.54 | 364,823.39 | 373,980.45 | 383,367.36 | 392,989.89 | 402,853.93 | 412,965.56 | 423,331.00 | 433,956.61 |
| Ingresos de Explotación | 292,359.08 | 355,890.54 | 364,823.39 | 373,980.45 | 383,367.36 | 392,989.89 | 402,853.93 | 412,965.56 | 423,331.00 | 433,956.61 |
| Compras | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| Variación de existencias | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| Recursos Humanos | 118,937.88 | 119,056.82 | 119,175.88 | 119,295.05 | 119,414.35 | 119,295.05 | 119,414.35 | 119,295.05 | 119,414.35 | 119,295.05 |
| Marketing | 12,500.00 | 7,500.00 | 7,725.00 | 7,956.75 | 8,195.45 | 8,441.32 | 8,694.56 | 8,955.39 | 9,224.05 | 9,500.78 |
| Gastos operativos | 29,925.55 | 29,925.55 | 30,688.99 | 31,475.33 | 32,285.26 | 33,119.49 | 33,978.75 | 34,863.78 | 35,775.37 | 36,714.30 |
| Dotación para la amortización | 88,304.75 | 88,304.75 | 90,054.75 | 90,054.75 | 93,603.75 | 95,353.75 | 95,353.75 | 95,353.75 | 97,103.75 | 104,308.68 |
| Resultado de Explotación | 42,690.90 | 111,103.42 | 117,178.77 | 125,198.57 | 129,868.56 | 136,780.28 | 145,412.53 | 154,497.59 | 161,813.48 | 164,137.80 |
| Gastos financieros | 65,461.00 | 61,033.70 | 56,233.17 | 51,027.96 | 45,383.95 | 39,264.16 | 32,628.46 | 21,660.48 | 14,292.28 | 7,016.96 |
| Resultado antes de Impuestos | -22,770.10 | 50,069.72 | 60,945.60 | 74,170.61 | 84,484.60 | 97,516.12 | 112,784.07 | 132,837.12 | 147,521.20 | 157,120.84 |
| Impuesto sobre beneficios | 0.00 | 10,013.94 | 12,189.12 | 14,834.12 | 16,896.92 | 19,503.22 | 22,556.81 | 26,567.42 | 29,504.24 | 31,424.17 |
| RESULTADO DEL EJERCICIO | -22,770.10 | 40,055.77 | 48,756.48 | 59,336.49 | 67,587.68 | 78,012.90 | 90,227.26 | 106,269.69 | 118,016.96 | 125,696.67 |
| Dividendos | 0.00 | 16,022.31 | 19,502.59 | 23,734.60 | 27,035.07 | 31,205.16 | 36,090.90 | 42,507.88 | 47,206.78 | 50,278.67 |
| Reservas | 0.00 | 24,033.46 | 53,287.35 | 88,889.25 | 129,441.85 | 176,249.59 | 230,385.95 | 294,147.76 | 364,957.94 | 440,375.94 |
| | | | | | | | | | | |
| | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 | AÑO 6 | AÑO 7 | AÑO 8 | AÑO 9 | AÑO 10 |
| Cremiento de resultado | | 62% | 5% | 6% | 4% | 5% | 6% | 6% | 5% | 1% |
| Punto equilibrio | 315,129.18 | 305,820.82 | 303,877.79 | 299,809.84 | 298,882.76 | 295,473.76 | 290,069.86 | 280,128.45 | 275,809.80 | 276,835.77 |
| Indice ocupación para pto equilibrio | 87% | 84% | 84% | 83% | 83% | 82% | 80% | 77% | 76% | 76% |

| PORCENTAJES | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 | AÑO 6 | AÑO 7 | AÑO 8 | AÑO 9 | AÑO 10 |
|-------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Ventas | 292,359 | 355,891 | 364,823 | 373,980 | 383,367 | 392,990 | 402,854 | 412,966 | 423,331 | 433,957 |
| Ingresos de Explotación | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |
| Compras | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| Variación de existencias | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| Recursos Humanos | 41% | 33% | 33% | 32% | 31% | 30% | 30% | 29% | 28% | 27% |
| Marketing | 4% | 2% | 2% | 2% | 2% | 2% | 2% | 2% | 2% | 2% |
| Gastos operativos | 10% | 8% | 8% | 8% | 8% | 8% | 8% | 8% | 8% | 8% |
| Dotación para la amortización | 30% | 25% | 25% | 24% | 24% | 24% | 24% | 23% | 23% | 24% |
| Resultado de Explotación | 15% | 31% | 32% | 33% | 34% | 35% | 36% | 37% | 38% | 38% |
| Gastos financieros | 22% | 17% | 15% | 14% | 12% | 10% | 8% | 5% | 3% | 2% |
| Resultado antes de Impuestos | -8% | 14% | 17% | 20% | 22% | 25% | 28% | 32% | 35% | 36% |
| Impuesto sobre beneficios | 0% | 3% | 3% | 4% | 4% | 5% | 6% | 6% | 7% | 7% |
| RESULTADO DEL EJERCICIO | -8% | 11% | 13% | 16% | 18% | 20% | 22% | 26% | 28% | 29% |

BALANCE PREVISIONAL

| | AÑO 0 | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 | AÑO 6 | AÑO 7 | AÑO 8 | AÑO 9 | AÑO 10 |
|-------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| ACTIVO | | | | | | | | | | | |
| Inmovilizado | 842,804.80 | 842,804.80 | 842,804.80 | 846,304.80 | 846,304.80 | 864,674.79 | 868,174.79 | 868,174.79 | 868,174.79 | 871,674.79 | 926,604.17 |
| Amortización Inmovilizado | 0.00 | -88,304.75 | -176,609.50 | -266,664.25 | -356,718.99 | -450,322.74 | -545,676.49 | -641,030.23 | -736,383.98 | -833,487.73 | -937,796.41 |
| ACTIVO NO CORRIENTE | 842,804.80 | 754,500.05 | 666,195.30 | 579,640.55 | 489,585.80 | 414,352.05 | 322,498.30 | 227,144.55 | 131,790.81 | 38,187.06 | -11,192.23 |
| Existencias | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| Clientes | 0.00 | 12,014.76 | 14,625.64 | 14,992.74 | 15,369.06 | 15,754.82 | 16,150.27 | 16,555.64 | 16,971.19 | 17,397.16 | 17,833.83 |
| Tesorería | 20,000.00 | 21,001.46 | 61,768.31 | 100,837.95 | 144,174.07 | 171,610.14 | 215,406.09 | 262,989.58 | 312,587.90 | 359,256.97 | 357,413.44 |
| ACTIVO CORRIENTE | 20,000.00 | 33,016.22 | 76,393.95 | 115,830.69 | 159,543.13 | 187,364.96 | 231,556.36 | 279,545.22 | 329,559.09 | 376,654.14 | 375,247.27 |
| Inversiones temporales | 0.00 | 0.00 | 74,840.63 | 98,166.98 | 123,739.73 | 47,359.98 | 73,540.02 | 101,904.65 | 134,502.72 | 163,221.18 | 188,298.05 |
| | 862,804.80 | 787,516.27 | 817,429.88 | 793,638.22 | 772,868.66 | 649,076.99 | 627,594.68 | 608,594.43 | 595,852.62 | 578,062.38 | 552,353.09 |
| PASIVO Y PATRIMONIO | | | | | | | | | | | |
| Capital | 86,280.48 | 86,280.48 | 86,280.48 | 86,280.48 | 86,280.48 | 86,280.48 | 86,280.48 | 86,280.48 | 86,280.48 | 86,280.48 | 86,280.48 |
| Reservas | 0.00 | 0.00 | 24,033.46 | 53,287.35 | 88,889.25 | 129,441.85 | 176,249.59 | 230,385.95 | 294,147.76 | 364,957.94 | 440,375.94 |
| Resultado ejercicio | 0.00 | -22,770.10 | 40,055.77 | 48,756.48 | 59,336.49 | 67,587.68 | 78,012.90 | 90,227.26 | 106,269.69 | 118,016.96 | 125,696.67 |
| FONDOS PROPIOS | 86,280.48 | 63,510.38 | 150,369.72 | 188,324.31 | 234,506.21 | 283,310.02 | 340,542.97 | 406,893.69 | 486,697.94 | 569,255.38 | 652,353.09 |
| Préstamos a largo plazo | 776,524.32 | 724,005.89 | 667,060.16 | 605,313.91 | 538,362.45 | 365,766.97 | 287,051.70 | 201,700.74 | 109,154.68 | 8,807.00 | -100,000.00 |
| PASIVO A LARGO PLAZO | 776,524.32 | 724,005.89 | 667,060.16 | 605,313.91 | 538,362.45 | 365,766.97 | 287,051.70 | 201,700.74 | 109,154.68 | 8,807.00 | -100,000.00 |
| Proveedores | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| PASIVO A CORTO PLAZO | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| Cuentas con socios acreedoras | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| | 862,804.80 | 787,516.27 | 817,429.88 | 793,638.22 | 772,868.66 | 649,076.99 | 627,594.68 | 608,594.43 | 595,852.62 | 578,062.38 | 552,353.09 |



| PRESUPUESTO DE TESORERÍA | | | | | | | | | | | |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| | AÑO 0 | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 | AÑO 6 | AÑO 7 | AÑO 8 | AÑO 9 | AÑO 10 |
| TESORERÍA INICIAL | 20,000.00 | 20,000.00 | 21,001.46 | 61,768.31 | 100,837.95 | 144,174.07 | 171,610.14 | 215,406.09 | 262,989.58 | 312,587.90 | 359,256.97 |
| COBROS | | | | | | | | | | | |
| Cobros de ventas | 0.00 | 280,344.32 | 341,264.90 | 349,830.65 | 358,611.40 | 367,612.54 | 376,839.62 | 386,298.29 | 395,994.38 | 405,933.84 | 416,122.78 |
| Capital | 86,280.48 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| Préstamos | 776,524.32 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| TOTAL COBROS Y TESORERÍA INICIAL | 882,804.80 | 300,344.32 | 362,266.36 | 411,598.96 | 459,449.35 | 511,786.61 | 548,449.76 | 601,704.38 | 658,983.96 | 718,521.74 | 775,379.75 |
| PAGOS | | | | | | | | | | | |
| Inmovilizado | 862,804.80 | 0.00 | 0.00 | 3,500.00 | 0.00 | 18,369.99 | 3,500.00 | 0.00 | 0.00 | 3,500.00 | 54,929.39 |
| Suministros | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| Gastos de personal | 0.00 | 118,937.88 | 119,056.82 | 119,175.88 | 119,295.05 | 119,414.35 | 119,295.05 | 119,414.35 | 119,295.05 | 119,414.35 | 119,295.05 |
| Marketing | 0.00 | 12,500.00 | 7,500.00 | 7,725.00 | 7,956.75 | 8,195.45 | 8,441.32 | 8,694.56 | 8,955.39 | 9,224.05 | 9,500.78 |
| Gastos financieros | 0.00 | 65,461.00 | 61,033.70 | 56,233.17 | 51,027.96 | 45,383.95 | 39,264.16 | 32,628.46 | 21,660.48 | 14,292.28 | 7,016.96 |
| Devoluciones de préstamos | 0.00 | 52,518.43 | 56,945.73 | 61,746.25 | 66,951.46 | 72,595.47 | 78,715.27 | 85,350.97 | 92,546.05 | 100,347.69 | 108,807.00 |
| Otros gastos | 0.00 | 29,925.55 | 29,925.55 | 30,688.99 | 31,475.33 | 32,285.26 | 33,119.49 | 33,978.75 | 34,863.78 | 35,775.37 | 36,714.30 |
| Pago Impuesto Beneficios | 0.00 | 0.00 | 10,013.94 | 12,189.12 | 14,834.12 | 16,896.92 | 19,503.22 | 22,556.81 | 26,567.42 | 29,504.24 | 31,424.17 |
| Pago dividendos | 0.00 | 0.00 | 16,022.31 | 19,502.59 | 23,734.60 | 27,035.07 | 31,205.16 | 36,090.90 | 42,507.88 | 47,206.78 | 50,278.67 |
| TOTAL PAGOS | 862,804.80 | 279,342.86 | 300,498.05 | 310,761.00 | 315,275.28 | 340,176.47 | 333,043.67 | 338,714.80 | 346,396.06 | 359,264.76 | 417,966.31 |
| SALDO TESORERÍA | 20,000.00 | 21,001.46 | 61,768.31 | 100,837.95 | 144,174.07 | 171,610.14 | 215,406.09 | 262,989.58 | 312,587.90 | 359,256.97 | 357,413.44 |



| VAN Y TIR | | | | | | | | | | | |
|--------------------------------|--------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| | AÑO 0 | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 | AÑO 6 | AÑO 7 | AÑO 8 | AÑO 9 | AÑO 10 |
| BENEFICIO EXPLOTACIÓN | | 42,690.90 | 111,103.42 | 117,178.77 | 125,198.57 | 129,868.56 | 136,780.28 | 145,412.53 | 154,497.59 | 161,813.48 | 164,137.80 |
| IMPUESTOS | | 12,807.27 | 33,331.02 | 35,153.63 | 37,559.57 | 38,960.57 | 41,034.08 | 43,623.76 | 46,349.28 | 48,544.05 | 49,241.34 |
| AMORTIZACIÓN | | 88,304.75 | 88,304.75 | 90,054.75 | 90,054.75 | 93,603.75 | 95,353.75 | 95,353.75 | 95,353.75 | 97,103.75 | 104,308.68 |
| INVERSIÓN | -862,804.80 | | | | | | | | | | |
| FLUJO DE CAJA OPERATIVO | -862,804.80 | 118,188.38 | 166,077.14 | 172,079.89 | 177,693.75 | 184,511.73 | 191,099.94 | 197,142.52 | 203,502.06 | 210,373.19 | 219,205.14 |
| VAN | 111,460.2 | | | | | | | | | | |
| TIR | 15.26% | | | | | | | | | | |



Modelo de Negocio: Bodegas Low-Cost

“Téngalo como en su propia casa”

Anexo N° 9. Fondos y concursos públicos



FONDOS Y CONCURSOS PÚBLICOS

Generalmente apuntan a emprendedores de pequeñas empresas, que están recién partiendo y necesitan el dinero para despegar. Estos fondos dan un monto específico de dinero -entre \$40.000 y \$180 millones- dependiendo del tamaño del proyecto, del aporte al desarrollo económico que éste pueda aportar a la sociedad o de la innovación asociada. Algunos de ellos son:

CAPITAL SEMILLA DE SERCOTEC⁴

Otorgado por el Servicio de Cooperación Técnica (Sercotec), financia y fortalece proyectos que tengan ventas anuales iguales o inferiores a 10.000 UF. Es un programa de carácter regional en el cual postulan emprendedores y empresas de cada región. Un jurado dirime entre los postulantes en función de factores como el nivel de innovación, la capacidad del equipo emprendedor o empresa, la compatibilidad con los intereses regionales y la generación de empleo. Tiene dos líneas, una de emprendimiento y una de empresas, donde se reparten entre \$1.500.000 y \$2.000.000, y entre \$3.000.000 y \$6.000.000, respectivamente. Además, durante el período de postulación, existe una capacitación para la elaboración del plan de negocio.

SUBSIDIOS FOSIS⁵

El Fondo de Solidaridad e Inversión Social tiene tres programas destinados a apoyar el emprendimiento, “Apoyo al Micro emprendimiento”, “Apoyo a Actividades Económicas” y el de “Apoyo a Emprendimientos Sociales”. Estos fondos exigen tener una Ficha de Protección Social y, además de aportes en efectivo, contemplan capacitaciones y talleres.

CAPITAL ABEJA DE SERCOTEC⁶

Concurso regional otorgado por el Servicio de Cooperación Técnica (Sercotec), orientado a empresarias, dueñas de micro o pequeñas empresas, que premia a los proyectos ganadores con dinero en efectivo para promover el crecimiento de sus empresas a través de su desarrollo en nuevos mercados, consolidación en los actuales y fomentar la innovación de productos, servicios y/o procesos.

FONDOS Y CONCURSOS CORFO⁷

La Corporación de Fomento de la Producción, a través de Innova Chile, tiene cerca de 30 fondos concursables de apoyo al emprendimiento y la innovación. Estos entregan un subsidio de hasta el 80% del total del proyecto (varía según el fondo), con un monto

⁴ www.sercotec.cl.

⁵ www.fosis.cl.

⁶ www.sercotec.cl

⁷ www.corfo.cl/necesidad/emprender



máximo. Es por esto que, a la hora de elegir el fondo que más se ajusta al proyecto, es necesario evaluar su dimensión y su impacto. Todos estos fondos exigen una declaración detallada de los gastos de dicho monto, tanto en la postulación, como posteriormente, con boletas y facturas. La mayoría de los fondos de Corfo tienen ventanilla abierta, es decir, están abiertos todo el año.

Empaquetamiento Tecnológico para Nuevos Negocios

Subsidio que apoya el desarrollo de productos tecnológicos que presentan una oportunidad comercial demostrable. Financia hasta el 80% del presupuesto total de proyecto, con un tope máximo de \$180 millones. Está abierto todos los días hábiles del año. El trámite debe hacerse a través de una incubadora de negocios que actúe como apoyo en el proceso de innovación, emprendimiento, transferencia y comercialización tecnológica.

Gestión de Innovación en Empresas Chilenas

Este fondo es idóneo para empresas ya constituidas que persiguen implementar innovación. El fondo contribuye al desarrollo de capacidades de gestión que promuevan una cultura que facilite y fomente el proceso de generación de ideas y conocimiento. Financia el pago a la corporación experta por la asesoría o el servicio de un software especializado que provea la sistematización del proceso de innovación. Dependiendo del tamaño de la compañía, Innova Chile brinda un cofinanciamiento de un 65% y hasta un 75%. Abierto todos los días hábiles del año.

Prototipos de Innovación Empresarial

Este fondo apoya la innovación empresarial de alto riesgo en sus etapas tempranas, cuando están en período de probar prototipos. Incluye actividades que permitan reducir la incertidumbre del negocio, como estrategias de protección de la propiedad intelectual. Pueden postular empresas y personas naturales. Dependiendo del tamaño de la empresa, financia entre un 30% a un 70%. Abierto todos los días hábiles del año.

Programa de Preinversiones

Este programa apunta a mejorar la gestión en los procesos habituales arraigados en una empresa ya constituida. Son diferentes fondos destinados a empresas que quieran invertir en energías renovables no convencionales, en ciencia energética, medio ambiente, riego y en áreas de manejo de pesca artesanal. Financia estudios para hacer un mejor uso de los recursos e identificar alternativas de inversión. Pueden postular entidades con ventas anuales de hasta a UF 1 millón. El monto otorgado dependerá de cada una de las categorías (hasta un 50% o 70% del costo total del estudio, con montos tope). Para postular, la compañía debe dirigirse a uno de los Agentes Operadores Intermediarios de Corfo para elaborar el proyecto en conjunto. Abierto todos los días hábiles del año.

Programa de Emprendimientos Locales

Este subsidio entrega dinero a empresas de menor tamaño de una localidad en especial, para que mejoren la gestión y aumenten su competitividad. Pueden postular emprendedores que deseen desarrollar una actividad empresarial o que sus ventas anuales sean inferiores a UF5.000. Financia hasta el 50% de la inversión total en bienes de capital de las firmas que integren el Programa de Emprendimientos Locales, con tope de \$1 millón por institución. Este fondo, a diferencia de los anteriores, no tiene ventanilla abierta, por lo que la fecha de



postulación depende de cada zona. La postulación también dependerá de las instancias locales que la Dirección Regional organice.

Programa de Apoyo a Proyectos en Etapa de Preinversión

Este programa apoya la ejecución de estudios técnicos y/o económicos que permitan decidir si invertir o no. Pueden postular compañías privadas, nacionales o extranjeras que pretendan invertir un monto igual o superior a UF 3.500 en cualquier región del país, menos en la Metropolitana. El programa financia hasta el 40% del valor del estudio, con un tope de UF 1.000. Para determinar si una empresa es elegible, antes de postular, debe completar la Ficha de Perfil del Proyecto de Preinversión. Abierto todos los días hábiles del año.

Programa de Apoyo a la Inversión en Zonas de Oportunidades

Este programa apoya a los proyectos de inversión productiva o de servicios por un monto igual o superior a UF 600 en las Zonas de Oportunidades (zonas extremas del país o zonas de bajo desempeño económico). Financia hasta UF 2.000 por proyecto y es el único que da dinero para activos. Para determinar si es elegible, antes de postular, la empresa debe completar la Ficha de Perfil del Proyecto de Preinversión. Abierto todos los días hábiles del año.

Programa de Apoyo a la Inversión Tecnológica

El objetivo de este programa es atraer inversiones de alta tecnología al país, subsidiando componentes que sean determinantes para la materialización de la iniciativa y que permitan su permanencia. Subsidia hasta UF 45.000 por proyecto. Para determinar si es elegible, antes de postular, la empresa debe completar la Ficha de Perfil del Proyecto de Preinversión. Abierto todos los días hábiles del año.

CAPITAL SEMILLA DE CORFO

Subsidio que apoya a emprendedores innovadores en el desarrollo de sus proyectos de negocios, mediante el cofinanciamiento de actividades para la creación, puesta en marcha y despegue de sus compañías. Financia hasta 75% del monto total del proyecto con un tope máximo de \$40 millones y se puede postular todos los días hábiles del año. El trámite debe hacerse a través de una incubadora de negocios que actúe como apoyo en el proceso de innovación, emprendimiento, transferencia y comercialización tecnológica.

CONCURSO GLOBAL CONNECTION DE CORFO

Esta iniciativa tiene como objetivo apoyar a empresas tecnológicas chilenas con menos de cuatro años de vida, en el proceso de aceleración internacional de sus negocios en Silicon Valley, Estados Unidos. Hasta este año, los ganadores iban a la incubadora Plug & Play, sin embargo, en abril de este año, cerraron alianzas con cinco incubadoras más. El programa subsidia el costo del programa de incubación y/o aceleración, más los pasajes aéreos, seguros asociados, alojamiento, movilización y renovación de garantías, lo que equivale hasta un 90% del costo total del programa, con un tope de \$20 millones. Se puede postular todos los días hábiles del año y, para ello, la empresa debe contar con la previa aceptación de la institución que imparte la incubación para luego postular al fondo.



CONCURSO INNOVACIÓN Y EMPRENDIMIENTO SOCIAL

Este concurso apoya emprendimientos que promuevan la generación de innovaciones y emprendimientos sociales, entendidos como aquellos cuya misión principal, aunque no exclusiva, es el impacto o beneficio social, especialmente en sectores sociales en condiciones de pobreza o vulnerabilidad, y que, a la vez, logren ser sustentables económicamente. Este programa financia hasta un 80% del costo total del proyecto, con tope anual de hasta \$50 millones. El financiamiento restante debe ser aportado por el beneficiario, del cual a lo menos el 50% debe ser aporte en efectivo y el restante podrá ser aporte valorizado. El aporte debe respaldarse en un documento de compromiso, y podrá provenir, entre otros, de empresas con programas de Responsabilidad Social Empresarial. El subsidio se le entrega al beneficiario en dos o tres cuotas iguales anuales, la primera de ellas al inicio del proyecto, y las demás contra la aprobación de los informes de avances respectivos.

GO TO MARKET

Busca llevar proyectos de I+D y tecnologías desarrolladas por chilenos desde la idea al mercado. El objetivo es que proyectos con buenas perspectivas de negocios, y que previamente han sido financiados con fondos públicos -Corfo, Fondef, Conicyt- o con fondos privados, salgan del llamado “stock acumulado” a los mercados globales. Los cinco proyectos seleccionados viajan a Silicon Valley, donde durante seis semanas y con el apoyo y metodología del Stanford Research Institute (SRI), se capacitan en planes de negocios, sosteniendo reuniones con empresas, incubadoras e inversionistas, además de aprovechar para revisar temas técnicos que afecten el desarrollo de los proyectos como, por ejemplo, la necesidad de aprobación por agencias norteamericanas como la Food and Drug Administration (FDA). Para postular deben conformarse equipos de dos personas, y realizar la postulación a través de una universidad, centro tecnológico o empresa que posee la tecnología.

CONCURSO PORTAFOLIO DE TECNOLOGÍAS COMERCIALIZABLES

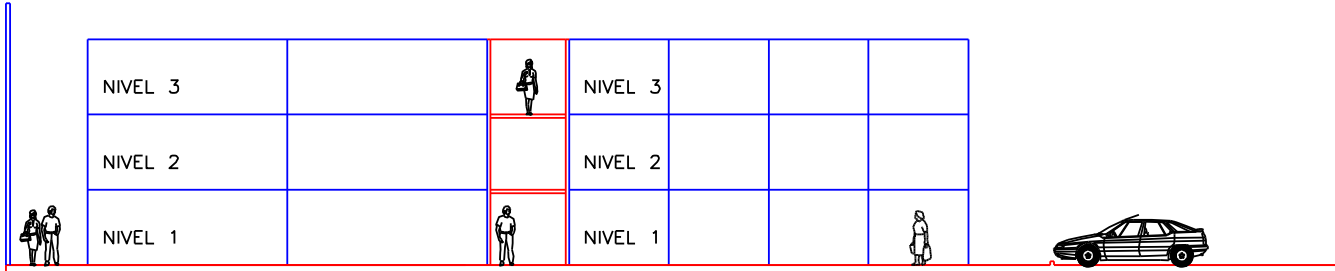
Este concurso está orientado a universidades, centros tecnológicos y empresas de base tecnológica nacionales, que posean una cartera de proyectos de I+D cuyos resultados sean atractivos para comercializar en los mercados globales. Entrega apoyo para asistir a programas o cursos que proporcionen una metodología efectiva para identificar, evaluar y dimensionar oportunidades de negocio, asociadas a tecnologías, así como proporcionar herramientas para desarrollar propuestas de valor y modelos de negocios, que propicien la comercialización de tecnologías y su transferencia tecnológica. A las instituciones seleccionadas se les entregará un subsidio de hasta \$35.000.000 para costear la contratación de los programas, además de viajes y estadía asociada a la asistencia a éstos. Al igual que en el anterior, el beneficiario deberá concurrir con un cofinanciamiento del 10% del costo total del proyecto, en aportes pecuniarios. En el proceso se espera identificar el grado de madurez, fortalecer la propuesta de valor y capacitar a los emprendedores que lideran el desarrollo de las tecnologías, para impulsar el proceso de comercialización de éstas. Además, con este proceso se espera generar capacidades en transferencia al mercado de proyectos tecnológicos dentro de las instituciones beneficiarias.



Modelo de Negocio: Bodegas Low-Cost

“Téngalo como en su propia casa”

Anexo N° 10. Distribución



2016

Desarrollo de Modelo de Negocio

Bodegas Low-Cost

Trabajo final del Executive MBA Internacional de Empresas del Sector Industrial
Dictado por la Escuela de Organización Industrial, Madrid.

CREDITOS....
[Escriba el nombre de la compañía]
01/01/2016



PROLOGO

Arriendo Económico de Bodegas destinado tanto a personas como empresas.

En el desarrollo de este trabajo se demuestra la existencia de la necesidad de bodegaje en espacios físicos localizados fuera de la vivienda, negocio u oficina. El espacio de bodegaje debe entonces cubrir una serie de requisitos que definen el producto y sus servicios asociados.

El trabajo pretende justificar apropiadamente los términos comerciales del negocio para lograr un enfoque que logre capturar la atención de posibles inversores o la obtención de capital.

A través del análisis se pone en evidencia la escalabilidad del producto hacia otras dimensiones físicas o ubicaciones geográficas, para lo cual se genera una base de comparación con otros escenarios tal que permita una eficiente evaluación de las posibilidades de implementación del negocio en otros ámbitos.

El presente trabajo corresponde al desarrollo de un Modelo de Negocio de

Contenido

| | | |
|-----|--------------------------------|---|
| 1 | RESUMEN EJECUTIVO | 2 |
| 1.1 | ¿Quiénes somos? | 2 |
| 1.2 | ¿Qué es Bodegas Low Cost?..... | 2 |
| 1.3 | ¿A quién nos dirigimos?..... | 2 |
| 1.4 | ¿Qué les ofrecemos? | 2 |
| 1.5 | ¿Cómo llegamos a ellos?..... | 3 |
| 1.6 | ¿Cómo hacemos dinero? | 3 |
| 1.7 | ¿Cuánto nos cuesta?..... | 3 |
| 1.8 | ¿Es rentable?..... | 4 |
| 1.9 | ¿Y el futuro?..... | 4 |

1 RESUMEN EJECUTIVO

1.1 ¿Quiénes somos?

Bodegas Low Cost, está formado por cuatro emprendedores que se asocian para crear un modelo de negocio que satisfaga una demanda creciente en todo el mundo basada en la necesidad de espacio para almacenar enseres, género de los comercios, documentación etc tanto de las personas físicas como de las jurídicas de una manera más asequible para ell@s.

1.2 ¿Qué es Bodegas Low Cost?

Bodegas Low Cost, trata de hacer más asequible el arriendo o alquiler de espacios para almacenamiento a las personas, familias y empresas y negocios de pequeño y medio tamaño. Para ello, y a diferencia de las empresas existentes en el mercado que ofrecen estos servicios, el modelo se basa en el alquiler o arriendo de contenedores (o espacios contenerizados) que hacen disminuir los costes de las instalaciones, pudiendo ofrecer un servicio más asequible a los clientes sin disminuir la calidad del mismo.

1.3 ¿A quién nos dirigimos?

El negocio se plantea para dirigirnos a dos tipologías de cliente principalmente: al público en general y las pequeñas y medianas empresas.

El público en general comprende a todas las personas que vivan en la ciudad de Santiago de Chile con necesidad de almacenar enseres que no quepan en su casa. Puede ser un almacenamiento de enseres de uso casi cotidiano, esporádico o de larga duración.

Por pequeñas y medianas empresas, nos referimos a todas aquellas que necesiten un espacio para almacenar documentación, muebles de oficina, o pequeños comercios con necesidad de almacenar género. La cercanía del emplazamiento a las zonas de actividad económica es una opción para estos muy interesante.

1.4 ¿Qué les ofrecemos?

Ofrecemos espacio a bajo coste. La necesidad de espacio es una necesidad básica para los habitantes de las grandes ciudades, así como para los comercios y empresas situados en el centro de las mismas. Los precios del suelo en ellos suelen ser elevados y no compensa tener ese coste para almacenaje no productivo. Es por eso, que ofrecemos espacio a bajo coste.

Al público en general, les ofrecemos una opción de tener ese espacio que necesitan para hacer la vida más cómoda. A las empresas, les ofrecemos la posibilidad de tener su documentación almacenada por el tiempo que necesiten y a los comercios, la posibilidad de tener un estocaje de productos para la venta.

La política del negocio se ve reflejada en la frase: “téngalo como en su propia casa”. Ofrecemos un servicio con accesibilidad 24/7, con total seguridad de lo almacenado, cercanía, fácil accesibilidad a su espacio de almacenaje y todo esto, al mejor precio del mercado.

1.5 ¿Cómo llegamos a ellos?

La primera toma de contacto será a través de un fuerte plan de marketing, que nos posicione en el mercado: Publicidad en carteles, web y redes sociales, además de anuncios en radio y televisión local. Después del primer año, ejecutar flyers y realizar buzoneos por la zona cercana al establecimiento.

Para los comercios se realizará una acción particular, centrados en enviar información a los correos de las empresas y concertar visitas de los comerciales. Para las oficinas se realizará el contacto vía email.

Uno de los medios más importante para el negocio se fundamenta en crear una página web muy atractiva, que ofrezca toda la información que busca el cliente, amigable y que permita la contratación rápidamente o que permita la opción de que un agente de ventas contacte con el cliente en menos de 24 horas.

Se establecerán descuentos comerciales para los primeros clientes y para los clientes de larga duración.

1.6 ¿Cómo hacemos dinero?

La forma de generar el dinero es muy sencilla pues se trata de entregar el servicio de arrendamiento del espacio escogido (tantos m²) y se abona un importe mensual por los m² utilizados. La mensualidad se cobra por adelantado.

Los números del negocio se han realizado considerando que al ser un negocio tipo low cost, debemos entregar un precio al mercado menor que el de la competencia (del orden del 1-3%)

El primer año daremos pérdidas del orden del 15% en un escenario considerado real, alcanzándose el punto de equilibrio en el segundo año. El negocio empieza generando unas ventas de 275k USD en el primer año con un 75% de índice de ocupación pasando al año 5 a 350k USD con un resultado del ejercicio de 50k USD aprox y 400k USD en el año 10 con un 90% de ocupación considerada y un resultado del ejercicio de 100k USD.

Los índices de ocupación pasan para alcanzar el punto de equilibrio pasan desde el 87% en el año 1 bajando hasta el 76% en el año 10, debido a la amortización de las instalaciones.

1.7 ¿Cuánto nos cuesta?

Los mayores costes provienen de realizar la inversión inicial para tener las instalaciones listas para ofrecer el servicio. Esta inversión ronda los 870k USD donde los pesos más importantes corresponden a: la compra del terreno (33%), la obra civil y estructuras (35%) y la compra de los contenedores (20%).

Se decide acometer la compra del terreno en lugar del alquiler pues los números de la compra optimizan el negocio.

Durante la fase operativa, los gastos fijos medios ascienden a unos 160k USD, donde el 74% corresponden a gastos de RRHH, el 8% gastos de marketing y el 19% restante a gastos operativos. El alto coste de los RRHH es debido a que se encuentran ligados a las ventas.

La inversión inicial se cubre con una financiación ajena (90%) y con aportación de los socios (10%). La financiación ajena en un principio se ha considerado que provenga 100% de un crédito bancario a 10 años, aunque se pretende optar a fondos incubadora del gobierno de Chile, (con condiciones más suaves) y se permitirá la entrada limitada de capital de pequeños inversionistas privados lo que reducirá el crédito bancario.

1.8 ¿Es rentable?

El negocio del alquiler de trasteros o bodegas, denominado con el término anglosajón “Self-Storage” es uno de los negocios emergentes más rentables y con mayor crecimiento en la actualidad.

Nuestros números, fundamentados en datos reales y con previsiones conservadoras nos dicen que se trata de un negocio rentable ofreciendo un VAN a 10 años de 23k USD con una tasa de descuento del 12,5% aprox, ofreciendo una TIR del 13%. Por otro lado, únicamente el primer año ofrece pérdidas, ofreciendo una tesorería positiva durante la vida del proyecto.

Por último, debemos destacar que se trata de un negocio seguro, pues en el caso de que se decidiese disolver la sociedad y terminar con el mismo por la razón que fuera, se puede recuperar al menos, el 50% de la inversión realizada, mediante la venta del terreno y de los contenedores.

1.9 ¿Y el futuro?

Este negocio se plantea a largo plazo. La alta inversión inicial hace que sea necesario tiempo para devolver el capital y a su vez generar fondos para el futuro desarrollo del negocio.

La gran escalabilidad del negocio junto con la alta generación de fondos, hace que sea planteable o la ampliación del negocio hacia el año 5 o la devolución de parte del capital del crédito solicitado. El negocio es fácilmente replicable, o en la misma ciudad de Santiago o en otras capitales de Sudamérica que cumplan los requisitos desarrollados en el hito 3. El desarrollo de otros establecimientos (junto con su peculiar estética) ayudará a generar una marca reconocida que ofrezca calidad en el servicio de arriendo a bajo precio.

Por otro lado, y relacionado con la escalabilidad, alrededor del negocio, aparecen múltiples opciones de desarrollo de servicios paralelos que deberán ser estudiados en cada momento. Por ejemplo, se puede ofrecer servicio de mudanza hasta el establecimiento, gestión documental de la documentación almacenada, servicios de tintorería para la ropa, alfombras, muebles, etc que se quieran almacenar, mantenimiento de bicicletas almacenadas, y un larguísimo etcétera.

En el desarrollo del este proyecto hemos podido comprobar que se trata de una idea acertada y totalmente realista pues nos hemos podido encontrar con la apertura de un centro de similares características al nuestro en el verano de este año en la misma ciudad de Santiago.