



LUSTRAWAY

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

Parte 2

ALUMNO:

EUGENIO LEITON RODRIGUEZ

PROFESOR: RODRIGO FUENTES

Santiago, Junio 2019

Contenido

Resumen ejecutivo 3

1.	Oportunidad de negocio	4
2.	Análisis de la Industria, Competidores, Clientes	5
3.	Descripción de la empresa y propuesta de valor	6
4.	Plan de marketing	7
5.	Plan de operaciones	8
	5.1 Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones	8
	5.2 Flujo de operaciones	11
	5.3 Plan de desarrollo e implementación	13
	5.4 Dotación	14
6.	Equipo del proyecto	15
	6.1 Equipo gestor	15
	6.2 Estructura organizacional	16
	6.3 Incentivos y compensaciones	16
7.	Plan financiero	17
	7.1 Tabla de supuestos	17
	7.2 Estimación de ingresos	19
	7.3 Estimación de costos	21
	7.4 Proyección estado resultado y flujo de caja	24
	7.5 Capital de trabajo	24
	7.6 Inversión en activos fijos	24
	7.7 Evaluación financiera del proyecto	25
	7.8 Estado de resultados	28
	7.9 Sensibilización de resultados	29
8.	Riesgos críticos	30
9.	Propuesta inversionista	32
10.	Conclusiones	33
11.	Bibliografía	34
12.	Anexos	35

Resumen Ejecutivo

En la actualidad vemos como un gran volumen de personas manifiesta la necesidad clara del buen vestir, donde el calzado cobra un rol fundamental no sólo en términos de comodidad al andar, sino que también en la presentación. Dicha presentación y mantención del calzado propio no necesariamente es proporcional al grado de know how de las personas, no hay conocimiento de cómo efectuar un buen lustrado, no hay tiempo para ello, o bien no existe una abundante oferta de este tipo de servicios.

Es bajo este escenario donde Lustraway entra al mercado formal con una propuesta de valor innovadora, entregando servicios de lustrado express a través de locales fijos en estaciones de metro como también con un staff móvil al interior de empresas y eventos corporativos. En no más de 5 minutos y a un precio desde \$2.000 el cliente obtendrá un lustrado de calidad, con materiales certificados, puntos de atenciones accesibles y una oferta diferenciadora “in office” que no tiene parangón en el actual escenario. No sólo “estar” sino también ir hacia los clientes!

Un aspecto relevante de este negocio será el posicionarse estratégicamente dentro del mercado objetivo determinado en función de un staff móvil inmerso en sectores con una alta concentración de oficinas corporativas y masa flotante como son el eje Apoquindo-Escuela Militar, Nueva Las Condes y barrio El Golf-Tobalaba, sumado a un primer local operativo en estación de metro con alto flujo de clientes como es Tobalaba.

Respecto a la evaluación de este proyecto, se contempla un horizonte de tiempo de 5 años donde se obtiene un resultado de \$131MM de VAN considerando inversión inicial de \$51MM lo que ofrece un escenario atractivo para los inversionistas. Para el fiel cumplimiento de estas cifras, Lustraway contará con un equipo gestor capacitado y en constante monitoreo de los principales aspectos de venta y costos.

1. Oportunidad de negocio

Existe un escenario contingente de mercado donde Chile ocupa el primer lugar en consumo de zapatos de Latinoamérica, lo que sumado a la concentración de lustradores en ciertos polos geográficos y los resultados sacados de encuestas de medición (para obtener el real grado de importancia que las personas le dan a tener sus zapatos limpios y bien mantenidos), dieron pie para identificar una real oportunidad de negocio proveyendo un servicio de lustrado rápido, económico y personalizado para todas aquellas personas que día a día transitan por las principales estaciones de metro de la ciudad de Santiago, pero no contentos con esto, también se tendrá un equipo de lustradores flotante quienes constantemente irán rotando por todos aquellos edificios de oficinas con los cuales se llegue a un acuerdo de uso de espacio, tiempo, y siempre manteniendo un alto estándar de limpieza y guardado de los insumos necesarios para realizar el servicio. Lo que se busca lograr con esto es:

- Rescatar y profesionalizar un oficio popular, como es el de lustrador de zapatos,
- Aprovechar el gran flujo de gente que transita por las estaciones de metro, donde se tendrán locales instalados y operativos, cobrando una tarifa fija por lustrado.
- Incursionar y marcar presencia con este servicio donde nadie más lo está haciendo en la actualidad..
- Ofrecer un servicio que opera independiente de las condiciones del clima, por ejemplo, en días de lluvia o frío, como también con horario continuado y condiciones de asistencia por contrato que todos los lustradores tienen.
- Que los clientes, tanto B2B como B2C perciban a la empresa comprometida con el cuidado del medio ambiente y de las ventajas asociadas a un buen cuidado del calzado, ventaja que se traduce en la

reducción del consumo individual de productos de limpieza y la máxima reutilización de los zapatos antes de deshacerse de ellos.

El detalle se encuentra en la Parte 1 del Plan de negocio.

2. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

Este proyecto se enfoca en la industria del calzado, particularmente su mantención mediante el lustrado.

Respecto al oficio mismo de lustrador, actualmente no existe una asociación que agrupe todos los lustradores de Santiago, funcionan individualmente donde cada uno se abastece de insumos y materiales. Los lustradores de zapatos trabajan de manera independiente, cada uno de ellos es el encargado de su módulo el que deben mantener, abastecer y guardar al término de su jornada, la que en general es de las 9.30hrs hasta las 17.30hrs. El horario de mayor flujo de clientes es entre las 12.30 y 15hrs, horario de almuerzo de las personas que trabajan en los sectores cercanos. El precio que se cobra por cada servicio de lustrado varía entre \$700 y \$1.000 para los hombres y \$1.500 pesos para las mujeres, donde el servicio para ellas es básicamente el lustrado de botas.

Se identifican 3 grupos de competidores, cuales son: Lustradores tradicionales, Lustradores automáticos, Lustrado personal.

En lo que respecta al tipo de clientes a abordar con este negocio, se tiene:

Clientes corporativos: todas aquellas empresas legalmente constituidas que se encuentren establecidas en edificios corporativos clase A+, A de la zona Oriente de Santiago, específicamente polos financieros tales como El Golf-Alcántara, Tobalaba-Los Leones, Manquehue-Escuela Militar.

Clientes personas naturales: son todas las personas que deseen realizar el servicio de mantención y lustrado de sus zapatos, tanto hombres como mujeres, jóvenes y adultos, con zapatos clásicos, modernos, botas altas, bajas, y de todo tipo de zapatos que puedan ser lustrados.

El detalle se encuentra en la Parte 1 del Plan de negocio.

3. Descripción de la empresa y propuesta de valor

El modelo de negocio para esta proyecto contempla el arriendo de espacios comerciales que Metro ofrece (340 a nivel de toda la capital) donde se instalarán módulos de atención personalizados para el lustrado exprés, partiendo en la estación Tobalaba. En paralelo, se dispondrá de turnos rotativos de lustradores quienes visitarán en horario a convenir a todas aquellas empresas situadas en edificios corporativos del sector oriente. El costo por lustrado será de \$2.000 para hombres y \$3.000 para mujeres cuando se trate de calzado alto.

La propuesta de valor de este negocio se concentra principalmente en los siguientes aspectos: 1- Calidad, herramientas e insumos de marcas reconocidas y constante capacitación al personal sobre el oficio del lustrado, orden y mantenimiento del material de trabajo. 2- Servicio a todo evento: sin dependencia de factores climáticos o incumplimiento de horarios de trabajo del personal. 3- Rotación y pro-acción: Ser la única empresa de lustrado con presencia móvil al interior de las empresas y en eventos corporativos. 4- Ubicación estratégica: locales posicionados en centros neurálgicos donde a diario transitan miles de potenciales clientes. 5- Ser reconocidos como un actor del mercado que rescata los oficios tradicionales de la cultura nacional y de colaboración al cuidado del medio ambiente.

A su vez, como objetivo inmediato se buscará posicionarse como una alternativa seria y profesional en el cuidado y mantención del calzado, donde los consumidores perciban a la empresa como un prestador exclusivo en un lugar de alto flujo (estaciones de metro) y abarcando la mayor cantidad de empresas en edificios corporativos del Sector Oriente donde se logre un flujo diario constante

La consecución de estos factores estará en línea con las oportunidades de mercado y escenario actual que se observan para este negocio, dentro de las cuales se encuentran: Chile mayor consumidor de zapatos de Latinoamérica; Cliente valora tener un calzado presentable pero no sabe o no compra kit personal

para cuidado en el hogar; Concentración de lustradores sólo en Centro de Santiago y casos aislados en otras comunas.

El detalle se encuentra en la Parte 1 del Plan de negocio

4. Plan de Marketing

El plan de marketing comprende como objetivo cuantitativo de ventas alcanzar una masa crítica de al menos 80 servicios de lustrados diarios en cada una de las sucursales de metro habilitadas, 10% de potenciales clientes dentro de edificios corporativos de 1500 personas apróx., y 4 eventos corporativos al mes. En lo que respecta al posicionamiento/distribución, durante el primer año de operación se espera contar con 1 local en estación de metro de la Línea 1 y rondas móviles en edificios corporativos desde el sector de Nuevas Las Condes hasta Tobalaba. Un adecuado nivel de satisfacción y fidelización de clientes donde se mida la recurrencia de los consumidores y se

Los objetivos cualitativos están en línea con el reconocimiento y comunicación de marca donde se espera transmitir un nivel de excelencia en la mantención de zapatos de vestir y con un producto/servicio de calidad.

La segmentación comprende tanto hombres como mujeres, y a nivel corporativo estará dada por zonas densamente pobladas de edificios de oficinas tales como los polos financieros/comerciales de Nueva Las Condes y a través de todo el eje Apoquindo. Como estrategia de precio se define una tarifa sencilla de \$2.000 pesos para zapatos de hombre (altos o bajos y de cualquier color) y \$3.000 pesos para zapatos de mujer. La estrategia de comunicación y ventas estará enfocada en la importancia de tener un calzado limpio y bien lustrado, rescatando las bondades del buen vestir y siempre fomentando las ventajas de tener un calzado con mayor vida útil, reutilizable y simplificando el consumo propio de productos directos por parte de las personas, aspecto que repercute en el bolsillo personal de los clientes.

Respecto a la estimación de demanda, existe espacio para crecimientos año/año del orden de 5, 7,15 y 25% a partir del segundo periodo de funcionamiento, en perfecta relación con el plan de apertura de 1 local por año en estaciones del

metro, y del efecto que las acciones de marketing. El volumen deseado estará en el rango de 50- 80 lustradas por local metro y 150 lustradas por edificio corporativo.

El detalle se encuentra en la Parte 1 del Plan de negocio

5. Plan de Operaciones

5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

La estrategia operativa de la empresa estará en estrecha relación con el flujo masivo de potenciales clientes que a diario circulan por las estaciones de metro donde los locales estarán posicionados, el volumen de edificios corporativos a abarcar dentro del perímetro de acción establecido para cada etapa del proyecto y la cantidad de eventos a cerrar por convenio.

Con esto, el tamaño de las operaciones ira creciendo año a año, donde en una primera etapa se aspira a mantener un rango de 50-80 lustradas al día en el local del metro, 50 servicios de lustrado “in office” diarios por cada uno de los operarios rotativos, considerando presencia en al menos dos edificios de 1.500 personas con una penetración del 10%, y finalmente un volumen de 4 eventos al mes.

Para poder mantener un servicio a la altura de estas estimaciones de demanda y universo de acción, se deben cumplir al menos con los siguientes puntos:

- Mantener una eficiente coordinación respecto al stock de materiales (pastas, cepillos, paños, etc.) su reposición en cada uno de los locales, su almacenamiento, compra y distribución por parte del responsable asignado para así evitar mermas y quiebres de stock.
- Tener desarrollada la logística necesaria para un perfecto funcionamiento de las rondas móviles (línea de negocio eventos y oficinas), para lo cual se dispondrá de una bodega ubicada en la zona de operaciones del negocio, donde se guarden los módulos de lustrado y materiales de trabajo de cada operario. Desde aquí, el responsable de mantenimiento será el encargado de su distribución.

- Orden contable de todos los ingresos que por cada servicio se vayan acumulando día a día, tanto del operario móvil como de los encargados de las cajas en locales.
- Ejecutar cada cierto tiempo de operación, un sondeo de mercado para ir conociendo comportamientos de clientes, flujos reales de servicio, como también potenciales puntos estratégicos de posicionamiento tales como malls, hoteles, etc. A su vez, esto servirá para una mayor eficiencia al momento de estimar volumen de compra a proveedores, costos asociados a la operativa diaria, entre otras acciones.

A continuación, la cadena de valor que recoge las principales etapas del proceso y las actividades de apoyo/gestión involucradas en el modelo operacional.

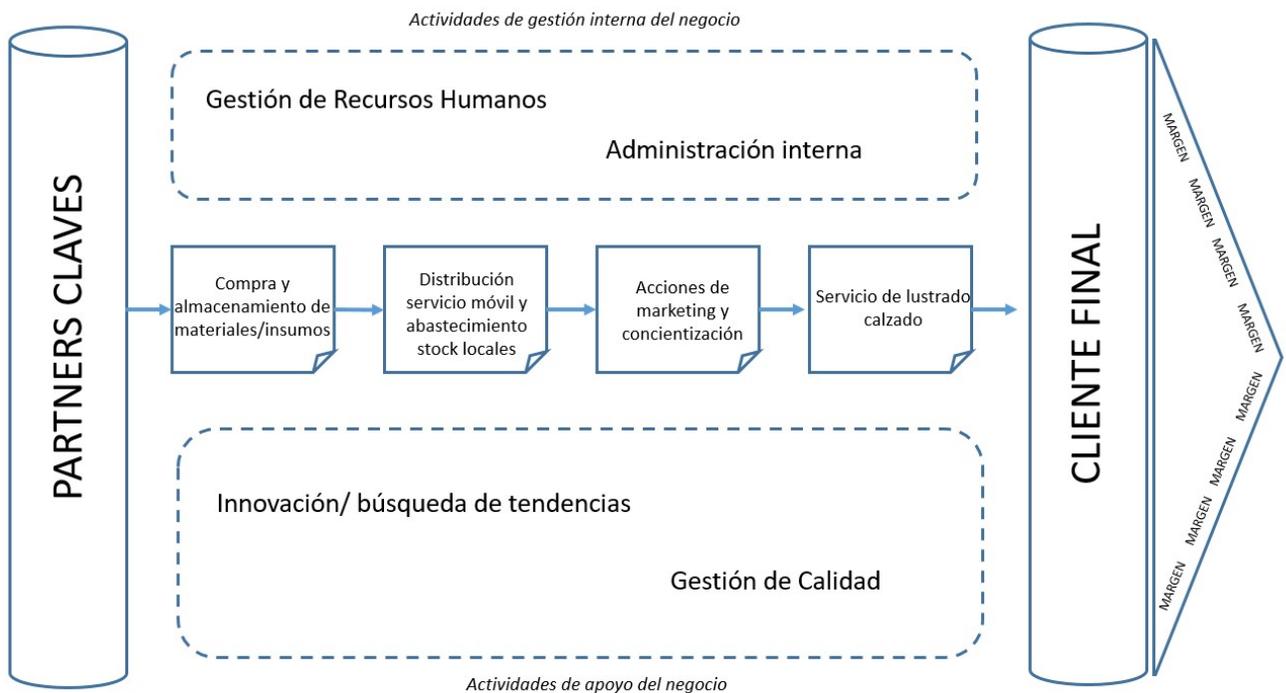


Imagen 5 – Cadena de Valor Empresa – Fuente: Elaboración propia

Partners clave: Representan tanto las empresas proveedoras de los materiales de lustrado, administradores/responsables de autorizar la presencia de los módulos al interior de los edificios corporativos y administración del Metro de Santiago para el arriendo del espacio físico de nuestro local.

Compra y almacenamiento insumos: Tarea a efectuar por el responsable de reposición y mantenimiento, quien deberá velar por un ordenado seguimiento del stock de materiales en bodega (pastas, cepillos, paños, uniformes), su recepción, gestión de documentación y compra a proveedores con precios al por mayor.

Distribución: Proceso clave para una correcta política de abastecimiento de materiales de limpieza en cada uno de los locales de atención, como también de los módulos rotativos en eventos y empresas. Será tarea del encargado de reposición y mantenimiento el efectuar un catastro semanal del stock que va quedando, como también el disponer de licencia de conducir para transporte de los operarios y módulos de lustrado para el servicio in office y eventos.

Marketing y concientización: Esta etapa es fundamental para ir consolidando el posicionamiento de la marca, dar a conocer el servicio e ir concientizando de las ventajas que conlleva el tener un calzado en buen estado (3R's). Aquí se irán implementando las acciones de marketing ya descritas en el punto 4.6) y será una tarea donde todos quienes componen la empresa deberán realizar.

Servicio de lustrado: Comprende lo esencial del negocio, donde el equipo de lustradores capacitados debe efectuar el servicio de limpieza, retoque, brillo y embetunado de los distintos tipos de calzado de los clientes.

Gestión de Recursos Humanos: Se consideran todas las acciones de capacitación de lustradores, reclutamiento y selección del personal, como también futuras políticas de incentivo por desempeño o antigüedad.

Administración Interna: Actividades que serán ejercidas por los socios de la empresa, quienes deberán velar por el manejo financiero, contable, legal y, en conjunto con el responsable de reposición, de la compra y renovación de materiales de trabajo.

Innovación/búsqueda tendencias: Función clave a la hora de explorar potenciales canales de venta, modalidades de atención, diversificación de líneas de negocio o mejora en los procesos actuales, como también para estar al día con las tendencias mundiales en el cuidado del calzado, tipos de insumos más amigables con el medio ambiente, entre otros. Esta tarea recaerá en los socios de la empresa.

Gestión de calidad: Acción que busca monitorear la calidad, tanto en el servicio entregado por los funcionarios de la empresa como de los materiales utilizados para esta función. Para esto, se recopilará información periódica por parte de los socios y cajero(a) del local, donde a los clientes se le pedirá evaluar la atención, trato, puntualidad y nivel de satisfacción por intermedio de breves encuestas.

5.2. Flujo de operaciones.

El flujo operativo implica una interacción directa con el cliente final, donde se desglosan dos escenarios operativos en función de las líneas de negocio comprendidas.

Para locales en Metro

- a) Cliente usuario del metro o transeúnte normal accede al local, donde habrá cómodos módulos de lustrado, a cargo de un operario (lustrador)
- b) Cajero(a) se encargará de recibir a cliente y derivarlo al módulo disponible. En caso de estar ocupados, se dispondrá de un sillón de espera junto a material de lectura (diarios, revistas) y servicio de café.
- c) Lustrador efectúa en no más de 5 minutos servicio de lustrado y limpiado del calzado de cliente.
- d) Se efectúa pago del servicio en caja, donde se hace entrega de tarjeta de la empresa con datos de contacto y tips de concientización. En función del tiempo que disponga cliente, se le podrá efectuar una pequeña encuesta de satisfacción.
- e) Se efectúa una revisión de inventario, consolidación y guardado de los fondos ganados en el día y se procede al cierre del local.
- f) En paralelo a esta rutina, y en función del stock de insumos/materiales con que se termine la jornada, el responsable de reposición se encargará de suministrar lo necesario para una continuidad del servicio.

Para servicio in office y eventos

- a) En primera instancia, se acuerda entre los socios de la empresa y los encargados/responsables de la administración de los edificios el día, hora y periodicidad para efectuar el servicio. Para esto, la planificación logística estará dada por un perímetro de acción en tres zonas, Nueva Las Condes, sector Escuela Militar y alrededores, y sector El Golf-El Bosque.
- b) Bajo el alero de esta agenda semanal, el encargado de reposición tendrá la misión de transportar los módulos de lustrado desde nuestras bodegas, pudiendo llevar también al operario que así lo requiera, o bien este último llegar por su cuenta al lugar donde se prestará el servicio.
- c) Una vez en el lugar, se tendrán dos modalidades de atención, aquella fija donde el operario junto a su módulo de lustrado se posiciona en un espacio común del edificio (hall de entrada, casino, cafetería, salón habilitado, etc.) y otra móvil donde el mismo lustrador podrá ir accediendo a cada uno de los pisos de edificios en donde se cuenten más de una empresa, todo con el previo acuerdo entre las partes.
- d) El servicio de lustrado no deberá tomar más de 5 minutos y será el propio operario quien efectuará el cobro a los clientes y entrega de tarjetas de la empresa. El pago podrá ser con efectivo o mediante pago electrónico con dispositivos Transbank.
- e) Terminada la ronda de lustrado, se coordina retiro de los módulos y se efectúa consolidado de los ingresos percibidos.
- g) En paralelo a esta rutina, y en función del stock de insumos/materiales con que se termine la jornada, el responsable de reposición se encargará de suministrar lo necesario para la continuidad del servicio.

5.3. Plan de desarrollo e implementación

El plan original de puesta en marcha del negocio está para comienzos del año 2020, fecha que ya considera la gestión, prueba y cierre de todos los procesos relevantes para el funcionamiento del local y logística móvil para empresas, tanto en la atención directa de clientes como de índole interno operativo.

	I SEMESTRE 2019	II SEMESTRE 2019	2020	2021
Idea de negocio		✓		
Coordinación Plan de negocio				
Levantamiento de Capital				
Elaboración y registro de marca				
Arriendo espacios comerciales				
Remodelación y adecuación locales				
Busqueda /contratación equipo de trabajo				
Compra materiales de trabajo y bodegaje				
Inicio pruebas operativas				
Comienzo de atención directa a clientes				
Afianzar convenio y acciones con partners del negocio				
Ejecución Plan de Marketing				

Imagen 6 – Detalle Plan de Desarrollo e Implementación – Fuente: Elaboración propia

5.4. Dotación

La empresa estará constituida inicialmente por nueve personas, quienes estarán distribuidas en distintas líneas de negocio y operatividad dentro de la organización. Aquí se consideran dos responsables administrativos y cinco operativos, llámese cajeros y lustradores en cada uno de los locales habilitados y zonas corporativas a abarcar. Este número podría aumentar en el tiempo según cómo se den las variables de rentabilidad y capitalización dentro de las fases del proyecto.

A continuación, el listado de dotación junto a cada función a cumplir:

- **Socios:** Tendrán la responsabilidad de concretar los acuerdos con inversionistas para el levantamiento de capital y la tarea de cerrar convenio de servicio con cada uno de los clientes corporativos.
- **Gerente Administración:** Será aquel encargado de propiciar los lineamientos estratégicos, contables y seguimiento de los principales kpi's del negocio. También estará bajo su responsabilidad las tareas de reclutamiento del personal.
- **Encargado Reposición y mantención:** Bajo su responsabilidad estará el constante monitoreo y abastecimiento de todos los materiales de lustrar de cada local (kit) traslado en van de los operarios con sus módulos y compra de insumos de lustrar a proveedores.
- **Cajero(a):** Persona encargada de recibir en primera instancia a cada cliente, ofrecer los servicios de lustrado, amenizar la espera de éstos, cobro y recaudación del dinero por cada lustrada efectuada, como también la reposición de insumos alternativos como materiales de oficina, café, diarios, revistas, etc.
- **Staff Lustradores:** Personal que efectúa los servicios de lustrado y cuidado del calzado a clientes.

6. Equipo del proyecto

6.1 Equipo gestor

El equipo gestor lo integrarán dos socios quienes tendrán la responsabilidad de coordinar e implementar la estrategia de negocio, como también el monitoreo contable.

➤ **Eugenio Leiton R¹:**

Ingeniero Comercial de la Universidad Adolfo Ibáñez. MBA de la Universidad de Chile y Master of Science Marketing de la Universidad Adolfo Ibáñez. Con más de 8 años de experiencia laboral en la industria de servicios financieros, ha tenido distintas funciones comerciales y responsabilidades en empresas tales como Banca Corporativa del Banco de Chile, la Administradora de Fondos Mutuos Bci y en la Corredora de Seguros Santander.

➤ **Roberto Figueroa J²:**

Ingeniero Civil Industrial de la Universidad Diego Portales. MBA de la Universidad de Chile y Diplomado en Control de Gestión de la misma casa de estudio. Con más de 8 años de experiencia laboral en distintas compañías nacionales en la industria de servicios financieros, teniendo cargos de responsabilidad en empresas tales como Sura, Walmart e ING.

1 Ver detalle de curriculum en Anexo 7

2 Ver detalle curriculum en Anexo 8

6.2 Estructura organizacional

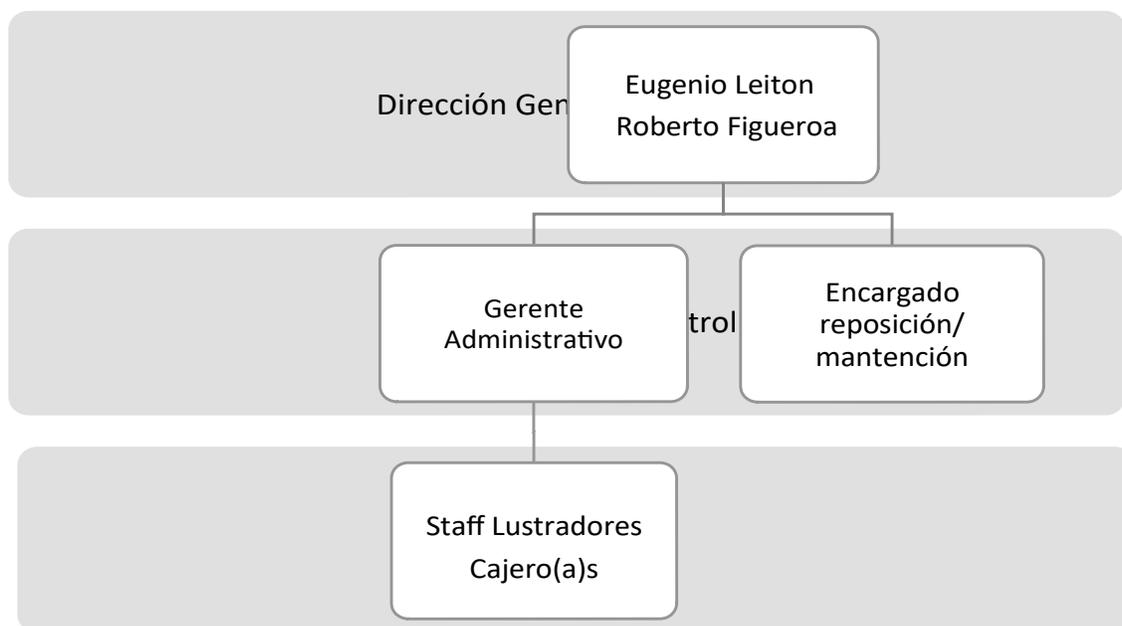


Imagen 7 – Estructura Organizacional Empresa – Fuente: Elaboración propia

6.3 Incentivos y compensaciones

La remuneración mensual estará calculada en función de cada cargo al interior de la organización, lo cual comprende una renta fija mensual para el encargado de reposición/control, grupo de cajero(a)s y lustradores, más un incentivo monetario al final del primer año sujeto a cumplimiento de las metas de presupuesto.

Cargo	Remuneraciones por mes bruto
Socios	-
Gerente Administración	1.300.000
Reposición y mantenimiento	825.000
Cajero	473.000
Operario	473.000
Total Planilla Mes	3.071.000

Tabla 4 – Detalle cargos y remuneraciones Empresa – Fuente: Elaboración propia

7. Plan Financiero

El siguiente plan financiero, permitirá conocer en detalle las necesidades de financiamiento a corto, mediano y largo plazo. Además, permitirá observar la viabilidad económica del proyecto.

Dentro del detalle de este plan financiero, se separaron en tres las líneas de ingreso, proyectando sobre cada una su estimación. Generando una estimación integral del proyecto Lustraway.

El principal supuesto que se tomó en el proyecto es el arriendo de locales en estaciones de metro donde el tránsito de personas logra un posicionamiento y potencial de clientes interesante.

7.1 Tabla de Supuestos

Los supuestos se separarán por generales y por línea de ingreso, sobre los que realiza la proyección de venta:

1. Supuestos generales

- proyección de la estimación a 5 años
- crecimiento anual a partir del segundo año de 5, 7, 15 y 25% respectivamente
- costos incrementales por inflación cada año, estimada en 3%
- no se contará con bienes inmuebles propios
- primer año de cada local tendrá un crecimiento en venta escalonado, primer semestre cerca de un 50% de la venta proyectada, la que a partir de julio hasta diciembre termina estabilizando en régimen.

1. Supuestos Locales Instalados

- Cada local constará con una datación de un cajero y un operario de servicio.

- Existirá un supervisor que se encargará de la reposición y mantenimiento de cada local, el que tendrá capacidad de hasta 5 locales, a partir del sexto se necesitará una persona adicional.
- Se desarrollará un local anual hasta el año 3, donde dado el crecimiento proyectado se amplía a dos los nuevos locales ese año.
- Los locales tendrán la siguiente demanda diaria, estimada según las observaciones realizadas en competidores del mismo servicio:
 - Número de servicios de lustrados para hombres:80
 - Número de servicio de lustrados para mujeres: 20
- El costo de cada servicio se tomó mirando los costos fijos y competencia, determinando los siguientes valores por cada servicio:
 - Costo servicio de lustrados para hombres: \$2.000
 - Costo servicio de lustrados para mujeres: \$3.000
- Adicional a los servicios de lustrados se tendrá venta de accesorios, los que tienen los siguientes supuestos:
 - Kit de lustrado: costo \$850 - cotizado en proveedores directos internacionales – Aliexpress
 - Cordones: costo de cordones \$150 - cotizado en proveedores directos internacionales – Aliexpress
 - Cafetería: costo del café: \$350 - cotizado con proveedor de servicio de café
 - Insumos – pasta de zapatos 500cc.: \$850 – consultado a lustradores tradicionales
 - Cepillo Slim: \$500 - cotizado en proveedores directos internacionales – Aliexpress

2. Supuestos Eventos Corporativos

- Eventos de 3 horas, con tres operarios, cada uno con módulos independientes de servicios de lustrado
- Presupuesto, \$35 mil a cada operario, \$20 mil costo del transporte a cada evento y \$10 mil el costo de los insumos.

3. Supuestos Servicio Office

- Función desarrollada en Edificios Corporativos de 1.500 trabajadores
- El 10% de los trabajadores tomarían el servicio
- Para este servicio se utilizarían 3 operarios diarios, cada uno tardaría 3 minutos por servicio.

4. Ingreso por Publicidad

- Se licitarán los espacios públicos de los locales instalados
- Los espacios se ofrecerán a proveedores de insumos tales como Nugget, Virginia, Kiwi y marcas de zapatos, particularmente marcas de oficina como Cardinale, Guante, Florsheim y Hush Puppies.
- Cada local cobrará en promedio \$500.000 pesos a proveedores de insumos.

7.2 Estimación de Ingresos

Para la estimación de los ingresos se tomó como base fundamental las observaciones realizadas en diferentes puntos de prestación de servicio de lustrado tradicional tales como Moneda, Bombero Ossa, Apoquindo/Tobalaba. De estas observaciones y conversaciones se logró establecer métricas relevantes que ayudaron a modelar el servicio, tales como:

- Cantidad de servicios diarios
- Diferencia de servicio para zapato de hombre y zapato de mujer
- Tiempo promedio de cada servicio
- Tipo y color de calzado más frecuente (hombre|ejecutivo|cordón|negro)
- Contingencia ante inclemencias climáticas
- Insumos utilizados
- Precio de cada servicio
- Forma de fidelizar clientes
- Horarios de apertura y cierre

- Horarios punta y valle
- Tiempos de espera

Además, en las observaciones se realizó un acercamiento a clientes de estos servicios tradicionales, donde se logró establecer parámetros de servicio relevantes, tales como:

- Puntos valorados del servicio
- Aspectos no valorados del servicio tradicional
- Aspectos que mejorarían
- Precio máximo de tolerancia
- Tiempo de espera tolerable

Con la anterior información, se estructuraron los ingresos que se obtendrían con cada línea de negocio y utilizando los supuestos del punto 7.1.

Para proyectar los ingresos por locales, se elaboro una tabla, indicando los ingresos anuales por local, según cada tipo de servicio.

Dentro de la evaluación, se amplió la posibilidad de ingresos, a través de la venta de diversos artículos, como cordones, café, insumos (pasta y cepillos) en los locales. Aspectos que según las observaciones realizadas son muy valoradas, elaborando la siguiente tabla:

1. LN Locales instalados						
a. Lustrados de zapatos	n lustrado H	n lustrado M	Costo H	Costo M	Ingreso mes	ingreso año 2
<i>diarios por local, para hombres y de mujeres</i>	80	20	\$ 2.000	3.000	\$ 4.400.000	\$ 52.800.000
b. Venta kit de lustado	Precio c/IVA kit	Venta	Ingreso	# ventas/día	Ingreso mes	
	\$ 850	\$ 5.000	\$ 4.150	5	\$ 415.000	\$ 4.980.000
c. Venta cordones	Precio c/IVA cordones	Venta	Ingreso	# ventas/día	Ingreso mes	
	\$ 150	\$ 2.000	\$ 1.850	3	\$ 111.000	\$ 1.332.000
d. Venta de cafetería	Precio c/IVA café	Venta	Ingreso	# ventas/día	Ingreso mes	
	\$ 350	\$ 1.000	\$ 650	15	\$ 195.000	\$ 2.340.000
e. Venta de Insumos	Precio c/IVA 500cc	Venta	Ingreso	# ventas/día	Ingreso mes	
	\$ 850	\$ 2.000	\$ 1.150	15	\$ 345.000	\$ 4.140.000
e. Venta de cepillos	Precio c/IVA Cepillo slim	Venta	Ingreso	# ventas/día	Ingreso mes	
	\$ 500	\$ 2.000	\$ 1.500	10	\$ 300.000	\$ 3.600.000

Por otro lado, durante las observaciones y evaluación del proyecto, se detectaron tres posibilidades interesantes de ingresos:

- Servicio de lustrado en oficinas
- Servicio de módulos de lustrado en eventos corporativos
- Venta de publicidad en locales instalados

Para cada una de estas alternativas, se elaboraron proyecciones con las que se estimaron los ingresos los cuales se detallan en la siguiente tabla:

2. LN Eventos Corporativos						
a. Eventos corporativos con servicio de Lustrados <i>(evento de 3 horas, tres operarios, tres módulos)</i>	Costo/evento	Precio evento	Ingreso	Eventos/mes	Ingreso mes	ingreso año 2
	\$ 135.000	\$ 700.000	\$ 565.000	4	\$ 2.260.000	\$ 27.120.000
3. LN Servicio Office						
a. Visitar edificios de oficina servicio de Lustrados <i>(Edificios de 1.500 trabajadores, el 10% tomarían el servicio, 3 operarios diarios)</i>	Costo/evento	Precio servicio	Ingreso	edificios/mes	Ingreso mes	ingreso año 2
	\$ 135.000	\$ 400.000	\$ 265.000	10	\$ 2.650.000	\$ 31.800.000
4. Publicidad						
a. Vender espacio de publicidad en locales <i>licitar los espacios a Nugget, Virginia, Kiwi</i>	Costo local				Ingreso mes	ingreso año 2
	\$ 600.000				\$ 600.000	\$ 7.200.000

Con ambas estimaciones se desarrollaron las proyecciones a 5 años, donde se establecieron crecimientos acotados a la oferta que tenemos en cada local llegando a un máximo de 10% a fines del año 5, crecimiento que se vería impulsado por fuerte campaña con clientes, boca a boca, promociones, cupones de descuento, entre otras estrategias.

Para el detalle de esta proyección por local ver Anexo 9

7.3 Estimación de Costos

Para la estimación de costos, se detallan aspectos claves dentro del servicio que utilizaremos en cada línea de ingreso, las que se detallan a continuación:

- a. Dotación por local:
 - i. Establecimiento de que cada local contará con un cajero y un operario de lustrado
- b. Dotación por local:

- i. Establecimiento de que cada local contará con un cajero y un operario de lustrado
- ii. para dar apoyo a los locales, se contara con un Supervisor, encargado de reposición y mantenimiento
- iii. incremento de remuneración anual por IPC, estimado en 3%.

Detallamos en la siguiente tabla estos costos:

Dotación por local	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Reposición y mantenimiento		9.900.000	10.197.000	10.502.910	10.817.997	11.142.537
Cajero		5.676.000	5.846.280	6.021.668	6.202.318	6.388.388
Operario		5.676.000	5.846.280	6.021.668	6.202.318	6.388.388
Total		21.252.000	21.889.560	22.546.247	23.222.634	23.919.313

c. Marketing:

- i. Se tendrán dos grandes gastos en marketing, folletos publicitarios y publicidad directa digital & tradicional, donde existirá un apalancamiento en promociones para fidelizar clientes y atraer prospectos.

Se detallan en la siguiente tabla estos costos:

Costos Marketing						
Folletos publicitarios		600.000	618.000	636.540	655.636	675.305
Publicidad digital y tradicional		1.200.000	1.236.000	1.273.080	1.311.272	1.350.611
Total Costos Marketing		1.800.000	1.854.000	1.909.620	1.966.909	2.025.916

d. Costos fijos por local:

- i. Cada local tendrá gastos fijos de operación, los que nos permitirán dar cobertura a las proyecciones de servicios de lustrado que estimamos.

Detallamos en la siguiente tabla estos costos:

Costos Fijos 1 local						
Arriendo local		8.400.000	8.652.000	8.911.560	9.178.907	9.454.274
Luz		240.000	247.200	254.616	262.254	270.122
Insumos		220.000	226.600	233.398	240.400	247.612
Teléfono		180.000	185.400	190.962	196.691	202.592
Internet		180.000	185.400	190.962	196.691	202.592
Total Costos Fijos		9.220.000	9.496.600	9.781.498	10.074.943	10.377.191

e. Gastos recurrentes:

- i. Se detalla a continuación los gastos recurrentes adicionales a la operación de cada local, entre los que principalmente destacan el arriendo de una bodega para almacenar los productos, gastos del vehículo y seguros asociados.

Costos Intangibles					
Arriendo bodega 80mm2	5400000	5.670.000	5.953.500	6.251.175	6.563.734
Gastos Vehículo	1.980.000	2.079.000	2.182.950	2.292.098	2.406.702
Seguros local	600.000	630.000	661.500	694.575	729.304
Oficina	9.600.000	10.080.000	10.584.000	11.113.200	11.668.860
Contabilidad	2.160.000	2.268.000	2.381.400	2.500.470	2.625.494
Folletos publicitarios	600.000	618.000	636.540	655.636	675.305
Publicidad digital y tradicional	1.200.000	1.236.000	1.273.080	1.311.272	1.350.611
Total Costos Fijos	7.980.000	8.379.000	8.797.950	9.237.848	9.699.740

a. Gastos de puesta en marcha de cada local:

Cada local necesita una puesta en marcha para dar inicio a cada operación gastos que se detallan a continuación:

Costo Local y equipamiento		
Mobiliario	5.500.000	Estanterías, sillones, vitrinas, lámparas
Insumos de servicio	2.000.000	Cremas, pastas, cepillos, paños
Hardwares	1.000.000	Notebook, impresora
Marketing Local	2.000.000	gráficas en el local, folletos
Arriendo Local	1.500.000	Arriendo + 2 meses garantía
Vehículo corporativo	10.000.000	Camioneta doble cabina + pickup cerrado
Iluminación	1.500.000	
Pintura y obras menores	1.000.000	
Total Costos Fijos	24.500.000	

b. Gastos por mantención de mobiliario según su vida útil:

El mobiliario necesita mantención, reparación y/o reemplazo, este costo se considera para mantener en condiciones comerciales del retail:

Vida útil técnica (años)	Vida útil técnica (años)	Costo prorrateado
Mobiliario	4	1.375.000
Hardwares	4	250.000
Marketing Local	1	2.000.000
Vehículo corporativo	5	2.000.000
Iluminación	4	375.000
Pintura y obras menores	1	1.000.000
TOTAL		7.000.000

7.4 Proyección de Estado de Resultados y Flujo de Caja

Proyecto de cierre al 5to año. Para ver detalle completo ir al Anexo 10

7.5 Capital de Trabajo

Proyección mensual año 1

INGRESOS POR VENTAS	15%	35%	50%	70%	70%	80%	85%	90%	95%	100%	100%	100%	
1. LN Locales instalados	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	
a. Lustrados de zapatos	\$ 660.000	\$ 1.540.000	\$ 2.200.000	\$ 3.080.000	\$ 3.080.000	\$ 3.520.000	\$ 3.740.000	\$ 3.960.000	\$ 4.180.000	\$ 4.400.000	\$ 4.400.000	\$ 4.400.000	\$ 39.160.000
b. Venta kit de lustrado	\$ 62.250	\$ 145.250	\$ 207.500	\$ 290.500	\$ 290.500	\$ 332.000	\$ 352.750	\$ 373.500	\$ 394.250	\$ 415.000	\$ 415.000	\$ 415.000	\$ 3.693.500
c. Venta cordones	\$ 16.650	\$ 38.850	\$ 55.500	\$ 77.700	\$ 77.700	\$ 88.800	\$ 94.350	\$ 99.900	\$ 105.450	\$ 111.000	\$ 111.000	\$ 111.000	\$ 987.900
d. Venta de cafetería	\$ 29.250	\$ 68.250	\$ 97.500	\$ 136.500	\$ 136.500	\$ 156.000	\$ 165.750	\$ 175.500	\$ 185.250	\$ 195.000	\$ 195.000	\$ 195.000	\$ 1.735.500
e. Venta de Insumos	\$ 51.750	\$ 120.750	\$ 172.500	\$ 241.500	\$ 241.500	\$ 276.000	\$ 293.250	\$ 310.500	\$ 327.750	\$ 345.000	\$ 345.000	\$ 345.000	\$ 3.070.500
e. Venta de cepillos	\$ 45.000	\$ 105.000	\$ 150.000	\$ 210.000	\$ 210.000	\$ 240.000	\$ 255.000	\$ 270.000	\$ 285.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 2.670.000
2. LN Eventos Corporativos													
a. Eventos corporativos	\$ 339.000	\$ 791.000	\$ 1.130.000	\$ 1.582.000	\$ 1.582.000	\$ 1.808.000	\$ 1.921.000	\$ 2.034.000	\$ 2.147.000	\$ 2.260.000	\$ 2.260.000	\$ 2.260.000	\$ 20.114.000
3. LN Servicio Office													
a. Visitar edificios de oficina	\$ 397.500	\$ 927.500	\$ 1.325.000	\$ 1.855.000	\$ 1.855.000	\$ 2.120.000	\$ 2.252.500	\$ 2.385.000	\$ 2.517.500	\$ 2.650.000	\$ 2.650.000	\$ 2.650.000	\$ 23.585.000
4. Publicidad													
a. Vender espacio de publicidad	\$ -	\$ -	\$ 300.000	\$ 420.000	\$ 420.000	\$ 480.000	\$ 510.000	\$ 540.000	\$ 570.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 5.040.000
TOTAL	\$ 1.601.400	\$ 3.736.600	\$ 5.638.000	\$ 7.893.200	\$ 7.893.200	\$ 9.020.800	\$ 9.584.600	\$ 10.148.400	\$ 10.712.200	\$ 11.276.000	\$ 11.276.000	\$ 11.276.000	
EGRESOS													
	\$ -8.322.333	\$ -8.322.333	\$ -8.322.333	\$ -8.322.333	\$ -8.322.333	\$ -8.322.333	\$ -8.322.333	\$ -8.322.333	\$ -8.322.333	\$ -8.322.333	\$ -8.322.333	\$ -8.322.333	\$ -99.868.000
Déficit mensual	\$ -6.720.933	\$ -4.585.733	\$ -2.684.333	\$ -429.133	\$ -429.133	\$ 698.467	\$ 1.262.267	\$ 1.826.067	\$ 2.389.867	\$ 2.953.667	\$ 2.953.667	\$ 2.953.667	
Déficit acumulado	\$ -6.720.933	\$ -11.306.667	\$ -13.991.000	\$ -14.420.133	\$ -14.849.267	\$ -14.150.800	\$ -12.888.533	\$ -11.062.467	\$ -8.672.600	\$ -5.718.933	\$ -2.765.267	\$ 188.400	
Déficit acumulado Máximo	\$ -	\$ -14.849.267											
Iva de las Inversiones	\$ -	\$ -4.009.302											
Total Capital de Trabajo	\$ -	\$ -18.858.569											

7.6 Inversión en Activos Fijos

La inversión en activos fijos está dada por la apertura de locales, partiendo inicialmente con un local se tendrán activos fijos proporcionales y en la medida que se tengan nuevas aperturas se irán incrementando y generando economías de escala, por ejemplo, el Supervisor (operario) quien puede abastecer hasta dos locales.

Costos

Dotación por local		Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Reposición y mantenimiento	9.900.000	10.197.000	10.502.910	10.817.997	11.142.537
Cajero	5.676.000	5.846.280	6.021.668	6.202.318	6.388.388
Operario	5.676.000	5.846.280	6.021.668	6.202.318	6.388.388
Total	21.252.000	21.889.560	22.546.247	23.222.634	23.919.313

Costos Fijos 1 local

Arriendo local	8.400.000	8.652.000	8.911.560	9.178.907	9.454.274
Luz	240.000	247.200	254.616	262.254	270.122
Insumos	220.000	226.600	233.398	240.400	247.612
Teléfono	180.000	185.400	190.962	196.691	202.592
Internet	180.000	185.400	190.962	196.691	202.592
Total Costos Fijos	9.220.000	9.496.600	9.781.498	10.074.943	10.377.191

Costos Intangibles

Arriendo bodega 80mm2	5400000	5.670.000	5.953.500	6.251.175	6.563.734
Gastos Vehículo	1.980.000	2.079.000	2.182.950	2.292.098	2.406.702
Seguros local	600.000	630.000	661.500	694.575	729.304
Oficina	9.600.000	10.080.000	10.584.000	11.113.200	11.668.860
Contabilidad	2.160.000	2.268.000	2.381.400	2.500.470	2.625.494
Folletos publicitarios	600.000	618.000	636.540	655.636	675.305
Publicidad digital y tradicional	1.200.000	1.236.000	1.273.080	1.311.272	1.350.611
Total Costos Fijos	7.980.000	8.379.000	8.797.950	9.237.848	9.699.740

Costo Local y equipamiento

Mobiliario	5.500.000	Estanterías, sillones, vitrinas, lámparas
Insumos de servicio	2.000.000	Crema, pastas, cepillos, paños
Hardwares	1.000.000	Notebook, impresora
Marketing Local	2.000.000	gráficas en el local, folletos
Arriendo Local	1.500.000	Arriendo + 2 meses garantía
Vehículo corporativo	10.000.000	Camioneta doble cabina + pickup cerrado
Iluminación	1.500.000	
Pintura y obras menores	1.000.000	
Total Costos Fijos	24.500.000	

7.7 Evaluación Financiera del Proyecto

7.7.1 Tasa de descuento, VAN y TIR

La Tasa de Descuento aplicada para este proyecto será el Modelo Capital Asset Pricing Model (CAPM). La base de este modelo se basa en que el Costo de Capital debe ser igual a la Rentabilidad de los valores (valorizados a la tasa de libre riesgo) más el riesgo propio del proyecto (beta del sector), multiplicado por la prima por riesgo del mercado (diferencia entre la rentabilidad de la economía del país y la tasa libre de riesgo), finalmente incluyendo un premio por riesgo al ser una start-up.

La fórmula sería la siguiente:

$$k_e = R_f + (\text{Premio} \times \text{Riesgo}) \times \beta_i + P_{\text{Liquidez}} + P_{\text{(Start up)}}$$

$$k_e = 4,13\% + (6,55\%) \times 0,98 + 2\% + 3\%$$

$$k_e = 15,549\%$$

Se realizó el cálculo de la tasa de descuento del proyecto utilizando CAPM como modelo de valoración de activos financieros, donde se determinó el valor de cada variable.

Tasa de libre riesgo (bonos del banco central a 10 años en UF): 4,13%, se revisó la rentabilidad promedio a 10 años de los bonos de Chile BCU-10.

Resumen de rentabilidad sobre el bono Chile 10 años



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

- Premio por riesgo para Chile: 6,55%,

Fuente Damodarán – Ver detalle tabla en Anexo 11

- Beta: 0,98%, fuente Damodarán enero 2019, sección “recreación”.

Real Estate (General/Diversified)	11	1.33	1.36	24.82%	5.35	5.50
Real Estate (Operations & Services)	59	0.95	1.35	19.36%	4.92	6.95
Recreation	72	0.81	0.98	18.27%	4.43	5.36
Reinsurance	2	0.88	0.97	65.13%	1.35	1.49
Restaurant/Dining	78	0.65	0.80	21.78%	2.99	3.66

- Riesgo País: 1%
- Premio por liquidez: 2%, ya que no es una compañía listada en bolsa
- Premio por Star-up: 3%, por ser una compañía modalidad star-up

Tasa de Descuento	15,5%
VAN	131.399.377
TIR	54%

7.7.2 Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI)

La proyección de recuperación de inversión es al tercer año y un mes y medio, esto se justifica en la diversificación de productos y servicios que se ofrecen, las economías de escala, el bajo nivel de sofisticación que requiere el servicio, el bajo costo de los insumos y la simple infraestructura que se necesita para cada local. Adicionalmente, el proyecto considera un incremental de locales, llegando a 3 al final del segundo año.

VAN	\$	131.399.377
TIR		54%
PayBack		Año 3 y 1,5 meses

7.8 Estados de Resultados

Realizando el estado de resultados, se logra ver una utilidad promedio de 25%, esto se incrementa por la cantidad de locales que se crean y la estimación de crecimiento anual y por otro lado decrece por los gastos que involucra este crecimiento.

Un indicador relevante a destacar es la proyección mensual de venta de cada línea de ingreso, para lo anterior se realizó una curva de crecimiento mensual del año 1 de cada nuevo local la que se proyecta con cada nuevo local que se incorpora al modelo.

Proyección mensual año 1

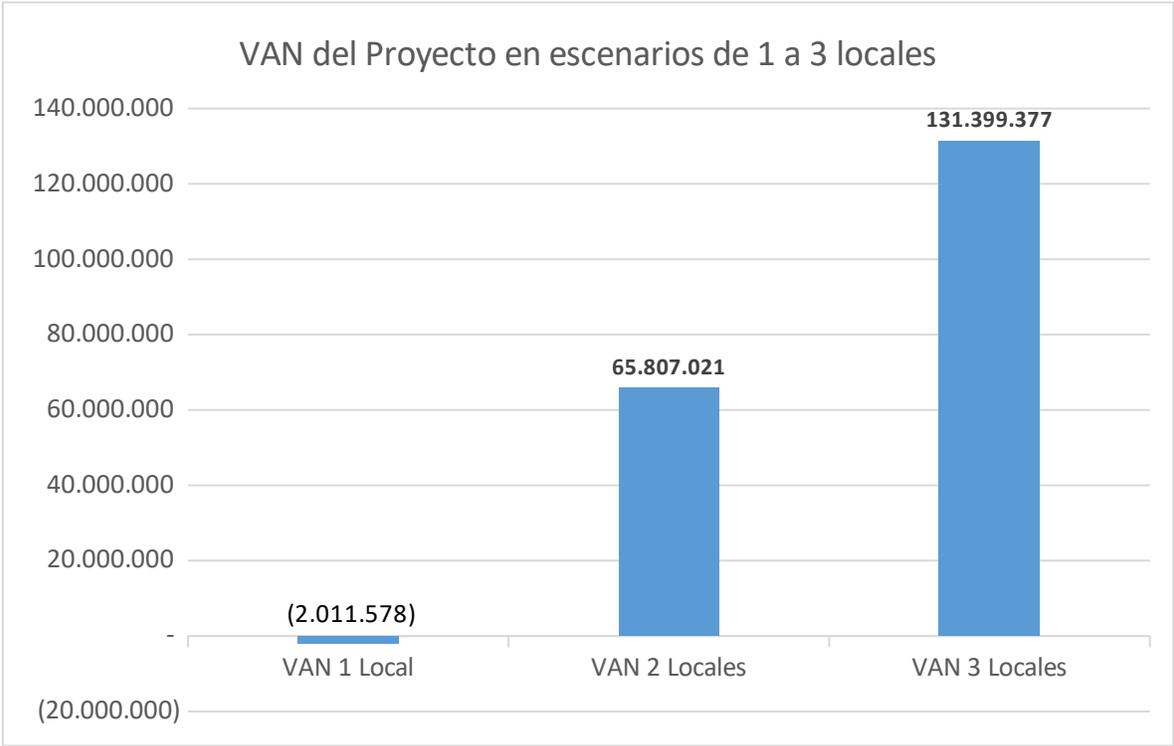
Actividad	15%	35%	50%	70%	70%	80%	85%	90%	95%	100%	100%	100%
	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre
1. LN Locales instalados												
a. Lustrados de zapatos	\$ 660.000	\$ 1.540.000	\$ 2.200.000	\$ 3.080.000	\$ 3.080.000	\$ 3.520.000	\$ 3.740.000	\$ 3.960.000	\$ 4.180.000	\$ 4.400.000	\$ 4.400.000	\$ 4.400.000
b. Venta kit de lustado	\$ 62.250	\$ 145.250	\$ 207.500	\$ 290.500	\$ 290.500	\$ 332.000	\$ 352.750	\$ 373.500	\$ 394.250	\$ 415.000	\$ 415.000	\$ 415.000
c. Venta cordones	\$ 16.650	\$ 38.850	\$ 55.500	\$ 77.700	\$ 77.700	\$ 88.800	\$ 94.350	\$ 99.900	\$ 105.450	\$ 111.000	\$ 111.000	\$ 111.000
d. Venta de cafetería	\$ 29.250	\$ 68.250	\$ 97.500	\$ 136.500	\$ 136.500	\$ 156.000	\$ 165.750	\$ 175.500	\$ 185.250	\$ 195.000	\$ 195.000	\$ 195.000
e. Venta de Insumos	\$ 51.750	\$ 120.750	\$ 172.500	\$ 241.500	\$ 241.500	\$ 276.000	\$ 293.250	\$ 310.500	\$ 327.750	\$ 345.000	\$ 345.000	\$ 345.000
e. Venta de cepillos	\$ 45.000	\$ 105.000	\$ 150.000	\$ 210.000	\$ 210.000	\$ 240.000	\$ 255.000	\$ 270.000	\$ 285.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000
2. LN Eventos Corporativos												
a. Eventos corporativos	\$ 339.000	\$ 791.000	\$ 1.130.000	\$ 1.582.000	\$ 1.582.000	\$ 1.808.000	\$ 1.921.000	\$ 2.034.000	\$ 2.147.000	\$ 2.260.000	\$ 2.260.000	\$ 2.260.000
3. LN Servicio Office												
a. Visitar edificios de oficina	\$ 397.500	\$ 927.500	\$ 1.325.000	\$ 1.855.000	\$ 1.855.000	\$ 2.120.000	\$ 2.252.500	\$ 2.385.000	\$ 2.517.500	\$ 2.650.000	\$ 2.650.000	\$ 2.650.000
4. Publicidad												
a. Vender espacio de publicidad	\$ -	\$ -	\$ 300.000	\$ 420.000	\$ 420.000	\$ 480.000	\$ 510.000	\$ 540.000	\$ 570.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000
TOTAL	\$ 1.601.400	\$ 3.736.600	\$ 5.638.000	\$ 7.893.200	\$ 7.893.200	\$ 9.020.800	\$ 9.584.600	\$ 10.148.400	\$ 10.712.200	\$ 11.276.000	\$ 11.276.000	\$ 11.276.000

7.9 Sensibilización de Resultados

Los resultados están medidos en base a supuestos de demandas dadas y sin estacionalidad, el proyecto se desmarca de las estacionalidades de los lustradores tradicionales quienes en días con lluvia o inclemencias climáticas no atienden sus locales, ya que están expuestos a la intemperie, por otro lado se aprovechan las economías de escala y know how que da el contar con local funcionando y 4 operarios “volantes” en eventos de empresa y servicio de edificios, quienes son backup natural entre sí y las tiendas.

Es interesante para el análisis ver cómo se comporta el proyecto con un local, dos y terminando con un tercero, donde el atractivo financiero comienza a mostrarse. En este contexto, se muestra la sensibilización de resultados en la tabla 7.9.1.

7.9.1: Sensibilización del VAN con proyección de locales, desde el 1ro al 3ro.



8. Riesgos críticos

Se identificaron distintos tipos de riesgos, tanto internos como externos, que podrían repercutir en el normal funcionamiento comercial de la empresa. Para cada uno de éstos, se elaborarán planes de mitigación que busquen atenuar los efectos directos e indirectos.

Riesgos Externos

- Existe la posibilidad de entrada de otros actores asociados a la industria de los implementos de limpieza del calzado, llámese Virginia, Nugget entre otros, bajo la misma operatividad de negocio y aprovechando el inmejorable flujo de clientes de las estaciones de metro. Éstos tendrían un mayor poder negociador, recursos y acciones promocionales.

Plan de Mitigación: Desarrollar un fuerte posicionamiento de la marca/empresa, en el más corto plazo y que los clientes la tengan en su top of mind cada vez que recurran a sus lugares de trabajo y/o necesiten de un servicio express de limpieza del calzado. De esta forma, se busca obtener la fidelidad de los consumidores, acompañada con la asociación de la marca en el rol social de apoyo a los oficios nacionales y oportunidad de trabajo a gente ya jubilada o de escasos recursos.

Riesgos Internos

- La variable financiera cobra una real importancia para que el negocio perdure en el tiempo, por lo cual existe el riesgo latente de que no se pueda cumplir con el margen de rentabilidad esperado.

Plan de mitigación: Mantener un acabado control del margen generado por cada local y la cantidad de servicios/lustradas que en promedio se hacen, junto al uso eficiente de los insumos de limpieza, su reposición y adquisición a proveedores.

- Que el plan de ventas/ servicios proyectados inicialmente no pueda ser cumplido en la práctica, lo cual generaría un escenario adverso en el flujo de caja de la empresa.

Plan de mitigación: De forma mensual, los socios efectuarán un exhaustivo control y proyección del flujo de caja, pudiendo considerar la opción de

aportes de capital vía préstamos de terceros o aporte individual de cada socio.

- Escenarios no contemplados en el normal desarrollo del plan de negocios, tales como cierre de estaciones del metro por fallas del servicio, accidentes, etc., como también robo/pérdida de insumos de limpieza en nuestros locales y bodega.

Plan de mitigación: Contratación de seguros que ofrezcan cobertura o indemnización ante tales imprevistos.

- Riesgo de baja productividad, ya sea por falta de ejecución del servicio en los timings proyectados (no más de 5 minutos) lo cual podría generar pérdida de clientes por espera mayor a la presupuestado, uso no controlado de los insumos de limpieza lo que encarecería la reposición promedio de éstos, y finalmente que nuestro personal se vea imposibilitado de asistir por razones de salud, movilización o trámites especiales.

Plan de mitigación: Creación de un plan de concientización al personal de los múltiples beneficios que acarrea el logro eficiente de los recursos que a diario utilizan, el tiempo que demore el servicio de lustrado y la empatía que siempre deben tener con el cliente al frente. También se elaborará un plan de estandarización de procesos que busque el óptimo de eficiencia en la rutina diaria de cada uno de los locales fijos y visitas a empresas.

9. Propuesta inversionista

Estado de Resultados del Inversionista desde la puesta en marcha del negocio hasta el quinto año de operaciones.

Concepto	Item	Año 0	1 local	2 locales	3 locales	Año 4	Año 5	
			Año 1	Año 2	Año 3			
Crecimiento anual			índice	105%	107%	115%	125%	
1. LN Locales instalados								
	1. Servicio de lustrado		39.160.000	94.600.000	152.152.000	182.160.000	198.000.000	
	2. Kit de lustrado		3.693.500	8.922.500	14.350.700	17.181.000	18.675.000	
	3. Venta cordones		987.900	2.386.500	3.838.380	4.595.400	4.995.000	
	4. Venta de cafetería		1.735.500	4.152.500	6.743.100	8.073.000	8.775.000	
	5. Venta de insumos		3.070.500	7.417.500	11.930.100	14.283.000	15.525.000	
	6. Venta de cepillos		2.670.000	6.450.000	10.374.000	12.420.000	13.500.000	
2. LN Eventos Corporativos								
	a. Participar en eventos corporativos		20.114.000	28.476.000	30.469.320	35.039.718	43.799.648	
3. LN Servicio Office								
	a. Visitar edificios de oficina		23.585.000	33.390.000	35.727.300	41.086.395	51.357.994	
4. Publicidad								
	a. Vender espacio de publicidad en locales		5.040.000	12.600.000	20.448.000	24.840.000	27.000.000	
Ingresos Totales			100.056.400	198.435.000	286.032.900	339.678.513	381.627.641	
Costos Fijos								
	Arriendo local	-	8.400.000	17.304.000	26.734.680	27.536.720	28.362.822	
	Luz	-	240.000	494.400	763.848	786.763	810.366	
	Insumos	-	220.000	453.200	700.194	721.200	742.836	
	Teléfono	-	180.000	370.800	572.886	590.073	607.775	
	Internet	-	180.000	370.800	572.886	590.073	607.775	
Costos intangibles								
	Arriendo bodega 80mm2	-	5.400.000	5.670.000	5.953.500	6.251.175	6.563.734	
	Gastos Vehículo	-	1.980.000	2.079.000	2.182.950	2.292.098	2.406.702	
	Seguros local	-	600.000	1.890.000	1.984.500	2.083.725	2.187.911	
	Oficina	-	9.600.000	10.080.000	10.584.000	11.113.200	11.668.860	
	Contabilidad	-	2.160.000	2.268.000	2.381.400	2.500.470	2.625.494	
Dotación								
	Gerente Administración	-	15.600.000	16.068.000	16.550.040	17.046.541	17.557.937	
	Reposición y mantenimiento	-	9.900.000	10.197.000	10.502.910	10.817.997	11.142.537	
	Cajero	-	5.676.000	11.692.560	17.028.000	17.538.840	18.065.005	
	Operario	-	5.676.000	11.692.560	17.028.000	17.538.840	18.065.005	
	Eventos corporativos	-	17.028.000	17.538.840	18.065.005	18.606.955	19.165.164	
	Servicio Office	-	17.028.000	17.538.840	18.065.005	18.606.955	19.165.164	
Costos Fijos Totales			- 99.868.000	- 125.708.000	- 149.669.804	- 154.621.626	- 159.745.088	
Depreciaciones			- 3.300.000	- 3.300.000	- 3.300.000	- 3.300.000	- 3.300.000	
Amortizaciones (gastos de puesta en marcha)			- 8.000.000	- 8.000.000	- 8.000.000	- 8.000.000	- 8.000.000	
Resultado antes de impuesto			- 11.111.600	61.427.000	125.063.096	173.756.887	210.582.554	
Impuesto			-	- 12.630.427	- 31.891.089	- 44.308.006	- 53.698.551	
Resultado después de impuesto			- 11.111.600	48.596.573	93.172.006	129.448.881	156.884.002	
Depreciaciones y amortizaciones			11.300.000	11.300.000	11,300.000	11,300.000	11,300.000	
Resultado del Ejercicio			188.400	48.596.573	93.172.006	129.448.881	156.884.002	
Inversiones								
	Local y equipamiento	-24.500.000		14.500.000	14.500.000			
	Intangible (software, marketing)	- 7.980.000						
	Capital de trabajo	- 18.858.569		-18.858.569	-18.858.569			
	Reinversiones (mantenimientos)		-7.000.000	-12.000.000	-17.000.000	-17.000.000	-17.000.000	
	Recuperación Capital de trabajo						56.575.706	
Costo alternativo INVERSION								
FLUJO DE CAJA			- 51.338.569	6.811.600	3.238.004	42.813.438	112.448.881	196.459.708

El inversionista invierte \$ 51 MM en este negocio y obtiene como resultados los siguientes beneficios.

VAN	\$131.399.377
TIR	54%
PayBack	Año 3 y 1,5 meses

10. Conclusiones

Analizando la industria, competidores, mercado potencial y oferta actual del servicio en Santiago de Chile, se observa que el proyecto de lustrados genera

oportunidades muy interesantes, básicamente se observan dos palancas principales:

- a. Oficio: Rescatar y profesionalizar un oficio que con el tiempo ha ido desapareciendo, el cual es muy valorado particularmente por oficinistas que por un precio razonable toman el servicio de lustrado. Además, se tiene considerado que un lustrador clásico del Centro de Santiago sea quien imparta las capacitaciones y talleres de formación a nuestros operarios. De este modo, se involucra el servicio clásico de lustrados a nuestro proyecto, sin dejar de lado la posibilidad que lustradores tradicionales trabajen como operarios en nuestros locales, privilegiando dejar la calle y fomentando un trabajo con imposiciones, leyes sociales y sueldo fijo.
- b. Nicho: Actualmente cuesta mucho encontrar servicios de lustrado, lo cual fue refrendado en exploraciones en terreno por el Centro de Santiago, Municipalidad de Las Condes, Providencia y Vitacura. Existen permisos para este oficio pero sólo otorgados para residentes de la comuna y a modo de ayuda social, ya que no pagan por los puestos, sólo una patente “simbólica” de 30 mil pesos semestrales. No se otorgan nuevos permisos, lo cual trae que a mediano/largo plazo este oficio dejará de estar presente y generará un espacio interesante para desarrollarlo de forma profesional y establecida, donde no tengamos inconvenientes climáticos, problemas de servicio y baja calidad de atención.

Finalmente, se observa un interesante escenario en Chile dada la moderada necesidad de inversión y posibilidades de expansión a países de la región. Se consultó a cercanos que viajan constantemente a Buenos Aires, Lima, Bogotá, Río de Janeiro, y no se observa un servicio similar, incluso proyectable a módulos en aeropuertos mediante una franquicia.

11. Bibliografía

- <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=266145>
- <http://www.fedeccal.cl/informe-fedeccal-de-comercio-exterior-2016-2>
- <http://www.Fedecal.cl>
- Reporte Global de Mercado Oficinas 3er trimestre 2018 – GPS (Global Property Solution)
- Libro Preparación y Evaluación de Proyectos – Jose Manuel Sapag P – Nassir Sapag Chain

12. Anexos

Anexo 1: Encuesta apreciación y valoración del negocio

1) Indíquenos su sexo:

Hombre Mujer

2) Rango edad:

Entre 15-25 Entre 26-35 Entre 36-45 Mas de 45

3) Comuna de residencia: _____ Comuna de Trabajo o Estudio: _____

4) ¿Usa el metro como medio de transporte?

Si, frecuentemente A veces Nunca

5) ¿Cuántos pares de zapatos posee actualmente? (aprox.)

dos pares > a dos pares

6) ¿Mantiene en su hogar productos para lustrar sus zapatos? ¿Los ocupa?

Si No

7) ¿Qué grado de importancia le da al andar con zapatos bien presentados?

Mucha Poca Indiferente

8) ¿Con qué frecuencia lustra sus zapatos?

Todos los días De vez en cuando Nunca

7) Si responde Nunca o De vez en cuando... ¿Cuál es el principal motivo por el cual no lustra sus zapatos?

Falta de tiempo

No sabe o no compra kit de lustrado

Se lustra en otro lugar fuera de su hogar

Para Usuarios frecuentes del metro de Santiago:

10) Si camino a sus actividades (laborales o no), tuviera la posibilidad de lustrar sus zapatos en alguna estación de metro, de forma rápida y cómoda. ¿Qué tanto lo valoraría?

Muy valorado

Valorado

Indiferente

No valorado

Para los responsables de autorizar el servicio dentro de los edificios:

10) ¿Cómo valoraría el disponer de un lustrador de zapatos capacitado que, al menos una vez por semana, visite la empresa y efectúe el servicio dentro de un espacio y horario acordado previamente?

Valorado Indiferente No valorado

Anexo N°2: Gráficos encuesta validación idea del negocio

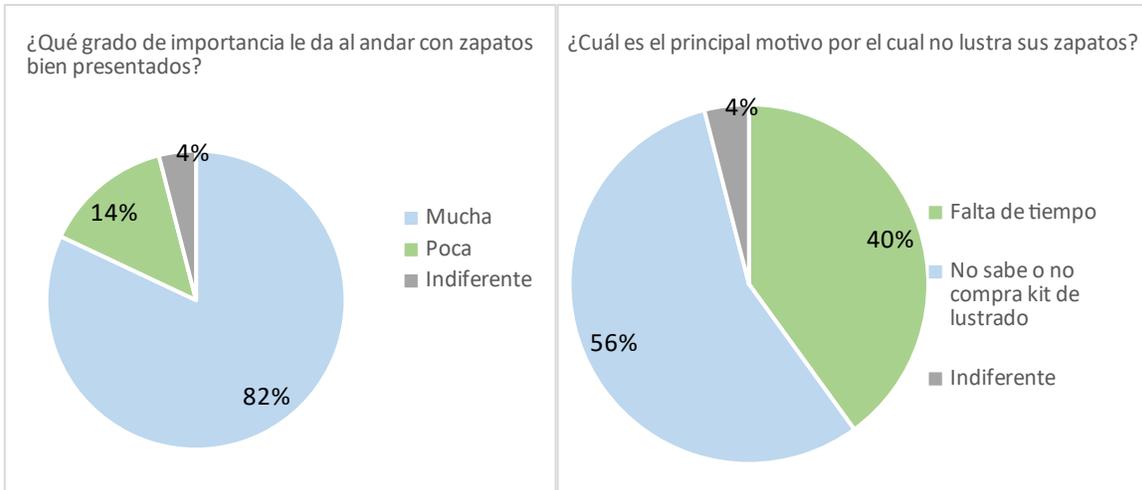


Gráfico 1 – Encuesta validación idea del negocio – Elaboración propia

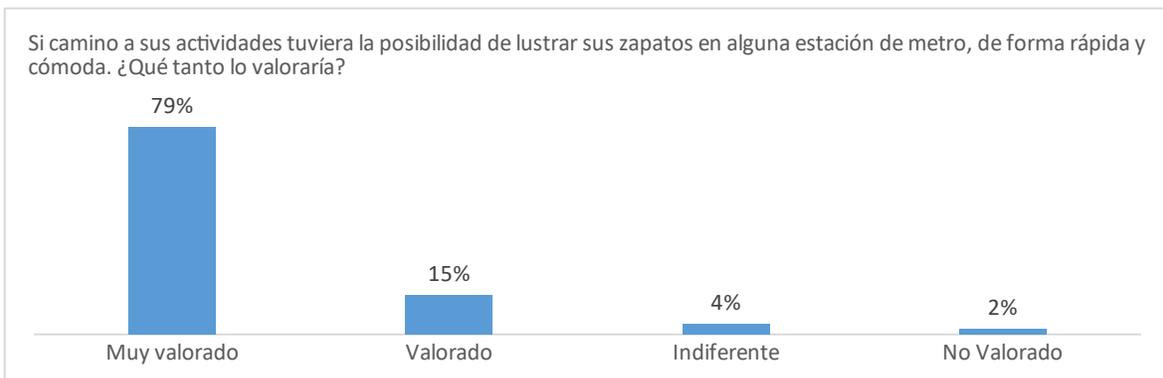


Gráfico 2 – Encuesta validación idea del negocio – Elaboración propia

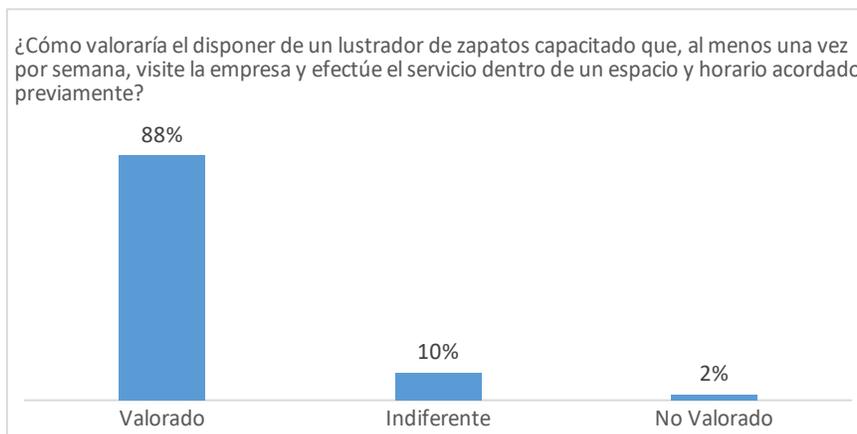
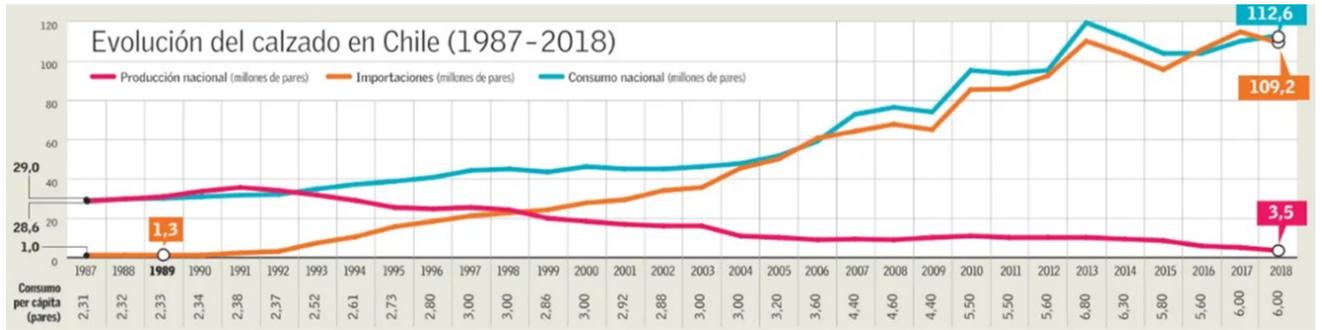


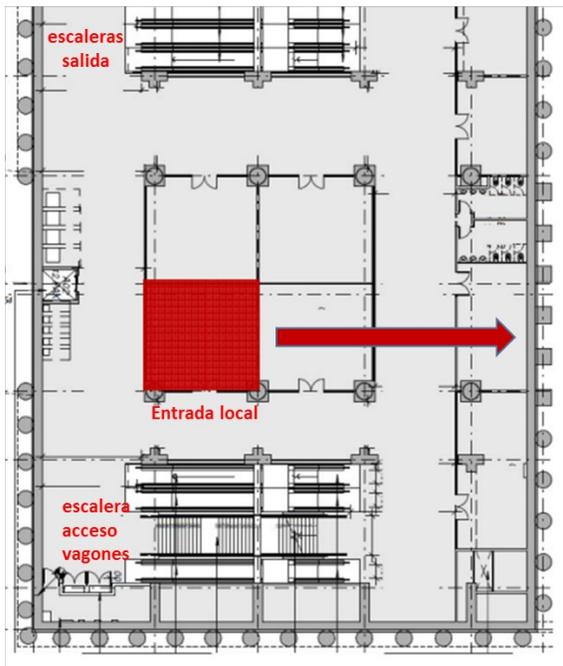
Gráfico 3 – Encuesta validación idea del negocio – Elaboración propia

Anexo 3: Infografía Evolución calzado en Chile 1987-2018

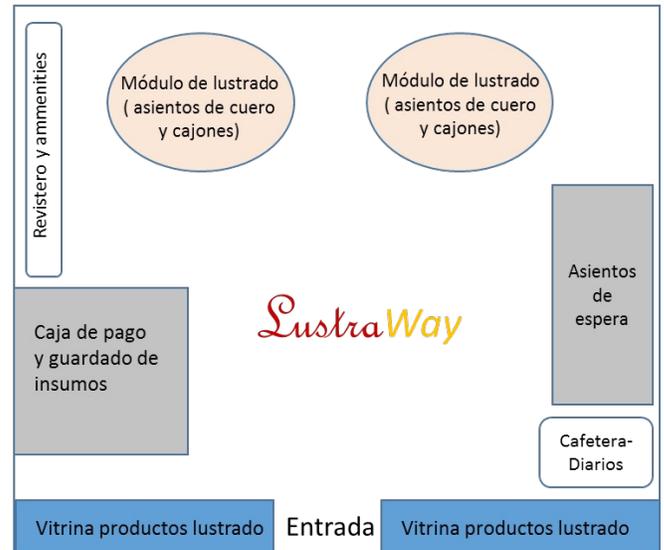


Anexo 4: Detalle ubicación Metro, distribución local y tipos de módulos de lustrado

Plano estación de metro – espacios comerciales



Detalle plano interior local de lustrado



Módulo lustrado local Metro Office



Kit de lustrado Team rotativo In



Anexo 5: CANVAS complementario Modelo de Negocios Lustraway



Anexo 6: Composición kit de limpieza calzado

Betún pasta colores

Pasta saca manchas cuero

Betun liquido

Trapo

Cepillo crin caballo

Escobilla saca brillo



Anexo 7: CV Equipo Gestor

Eugenio Leiton Rodriguez

Ingeniero Comercial con 8 años de experiencia en Marketing, Gestión Financiera y Seguros. Principales fortalezas son experiencia en sectores de alta competitividad, liderando proyectos y equipos interdisciplinarios, constante negociación con clientes y proveedores, y capacidad de análisis estratégico. Buen manejo de relaciones interpersonales, capacidad de generar confianza y fácil adaptabilidad en grupos de trabajo.

Experiencia

Banco Santander

Senior Leader Línea Seguros Generales y Vida - agosto 2013 a la actualidad

Bci Asset Management

Segment Manager Inversiones - Julio 2011 a Julio 2013 2013

Banco de Chile

Relationship Manager Instituciones Financieras – octubre 2009 a Julio 2011

Educación

Universidad De Chile - Master of Business Administration (MBA)

Universidad Adolfo Ibáñez - Máster of Science Marketing

Universidad Adolfo Ibáñez - Ingeniero Comercial

Conocimiento

Dominio Inglés: Hablado Avanzado; Escrito Avanzado; Traducción Avanzado

Manejo computacional nivel usuario avanzado Word, Excel, Power Point.

Anexo 8: CV Equipo Gestor

Roberto Figueroa Jaddour

Ingeniero Civil Industrial con 8 años de experiencia en importantes compañías nacionales en la industria de Servicios Financiero, Seguros de Vida y Retail. Sólida experiencia en cargos de responsabilidad en áreas de desarrollo de productos, operacionales y metodologías de mejora continua. Alta capacidad analítica y rápida adaptación a diferentes entornos, así como una fuerte orientación a la calidad del servicio.

Experiencia

Sura

Jefe Desarrollo de Productos en Corredora de Bolsa - mayo 2016 a la actualidad

Sura

Jefe Implementación de productos - junio 2012 a mayo 2016

Walmart

Jefe de Proyectos – Gerencia Excelencia Operacional – julio 2011 a junio 2012

Educación

Universidad De Chile - Master of Business Administration (MBA)

Universidad De Chile – Diplomado Control de Gestión

Universidad Adolfo Ibáñez - Ingeniero Civil Industrial

Conocimiento

Dominio Inglés: Hablado Avanzado; Escrito Avanzado; Traducción Avanzado

Manejo computacional nivel usuario avanzado Word, Excel, Power Point.

Anexo 9: Detalle proyección de ingresos a 5 años

Concepto	Item	Año 0	1 local	2 locales	3 locales	Año 4	Año 5
			Año 1	Año 2	Año 3		
Crecimiento anual			índice	105%	107%	115%	125%
1. LN Locales instalados							
	1. Servicio de lustrado		39.160.000	94.600.000	152.152.000	182.160.000	198.000.000
	2. Kit de lustrado		3.693.500	8.922.500	14.350.700	17.181.000	18.675.000
	3. Venta cordones		987.900	2.386.500	3.838.380	4.595.400	4.995.000
	4. Venta de cafetería		1.735.500	4.192.500	6.743.100	8.073.000	8.775.000
	5. Venta de insumos		3.070.500	7.417.500	11.930.100	14.283.000	15.525.000
	6. Venta de cepillos		2.670.000	6.450.000	10.374.000	12.420.000	13.500.000
2. LN Eventos Corporativos							
	a. Participar en eventos corporativos		20.114.000	28.476.000	30.469.320	35.039.718	43.799.648
3. LN Servicio Office							
	a. Visitar edificios de oficina		23.585.000	33.390.000	35.727.300	41.086.395	51.357.994
4. Publicidad							
	a. Vender espacio de publicidad en locales		5.040.000	12.600.000	20.448.000	24.840.000	27.000.000
Ingresos Totales			100.056.400	198.435.000	286.032.900	339.678.513	381.627.641

Anexo 10: Proyección de Estado de Resultados (EERR) y Flujo de Caja (Proyecto con Cierre Año 5)

Concepto	Item	Año 0	1 local	2 locales	3 locales	Año 4	Año 5	
			Año 1	Año 2	Año 3			
Crecimiento anual			índice	105%	107%	115%	125%	
1. LN Locales instalados								
	1. Servicio de lustrado		39.160.000	94.600.000	152.152.000	182.160.000	198.000.000	
	2. Kit de lustrado		3.693.500	8.922.500	14.350.700	17.181.000	18.675.000	
	3. Venta cordones		987.900	2.386.500	3.838.380	4.595.400	4.995.000	
	4. Venta de cafetería		1.735.500	4.192.500	6.743.100	8.073.000	8.775.000	
	5. Venta de insumos		3.070.500	7.417.500	11.930.100	14.283.000	15.525.000	
	6. Venta de cepillos		2.670.000	6.450.000	10.374.000	12.420.000	13.500.000	
2. LN Eventos Corporativos								
	a. Participar en eventos corporativos		20.114.000	28.476.000	30.469.320	35.039.718	43.799.648	
3. LN Servicio Office								
	a. Visitar edificios de oficina		23.585.000	33.390.000	35.727.300	41.086.395	51.357.994	
4. Publicidad								
	a. Vender espacio de publicidad en locales		5.040.000	12.600.000	20.448.000	24.840.000	27.000.000	
Ingresos Totales			100.056.400	198.435.000	286.032.900	339.678.513	381.627.641	
Costos Fijos								
	Arriendo local	-	8.400.000	- 17.304.000	- 26.734.680	- 27.536.720	- 28.362.822	
	Luz	-	240.000	- 494.400	- 763.848	- 786.763	- 810.366	
	Insumos	-	220.000	- 453.200	- 700.194	- 721.200	- 742.836	
	Teléfono	-	180.000	- 370.800	- 572.886	- 590.073	- 607.775	
	Internet	-	180.000	- 370.800	- 572.886	- 590.073	- 607.775	
Costos intangibles								
	Arriendo bodega 80mm2	-	5.400.000	- 5.670.000	- 5.953.500	- 6.251.175	- 6.563.734	
	Gastos Vehículo	-	1.980.000	- 2.079.000	- 2.182.950	- 2.292.098	- 2.406.702	
	Seguros local	-	600.000	- 1.890.000	- 1.984.500	- 2.083.725	- 2.187.911	
	Oficina	-	9.600.000	- 10.080.000	- 10.584.000	- 11.113.200	- 11.668.860	
	Contabilidad	-	2.160.000	- 2.268.000	- 2.381.400	- 2.500.470	- 2.625.494	
Dotación								
	Gerente Administración	-	15.600.000	- 16.068.000	- 16.550.040	- 17.046.541	- 17.557.937	
	Reposición y mantenimiento	-	9.900.000	- 10.197.000	- 10.502.910	- 10.817.997	- 11.142.537	
	Cajero	-	5.676.000	- 11.692.560	- 17.028.000	- 17.538.840	- 18.065.005	
	Operario	-	5.676.000	- 11.692.560	- 17.028.000	- 17.538.840	- 18.065.005	
	Eventos corporativos	-	17.028.000	- 17.538.840	- 18.065.005	- 18.606.955	- 19.165.164	
	Servicio Office	-	17.028.000	- 17.538.840	- 18.065.005	- 18.606.955	- 19.165.164	
Costos Fijos Totales			- 99.868.000	- 125.708.000	- 149.669.804	- 154.621.626	- 159.745.088	
Depreciaciones			- 3.300.000	- 3.300.000	- 3.300.000	- 3.300.000	- 3.300.000	
Amortizaciones (gastos de puesta en marcha)			- 8.000.000	- 8.000.000	- 8.000.000	- 8.000.000	- 8.000.000	
Resultado antes de impuesto			- 11.111.600	61.427.000	125.063.096	173.756.887	210.582.554	
Impuesto			-	- 12.830.427	- 31.891.089	- 44.308.006	- 53.698.551	
Resultado después de impuesto			- 11.111.600	48.596.573	93.172.006	129.448.881	156.884.002	
Depreciaciones y amortizaciones			11.300.000	11.300.000	11.300.000	11.300.000	11.300.000	
Resultado del Ejercicio			188.400	48.596.573	93.172.006	129.448.881	156.884.002	
Inversiones								
	Local y equipamiento	-24.500.000		- 14.500.000	- 14.500.000			
	Intangible (software, marketing)	- 7.980.000						
	Capital de trabajo	- 18.858.569		-18.858.569	-18.858.569			
	Reinversiones (mantenimientos)		-7.000.000	-12.000.000	-17.000.000	-17.000.000	-17.000.000	
	Recuperación Capital de trabajo						56.575.706	
Costo alternativo INVERSION								
FLUJO DE CAJA			- 51.338.569	6.811.600	3.238.004	42.813.438	112.448.881	196.459.708

Anexo 11: Tabla Damodarán (Beta)

Country	GDP (in billions)	Moody's rating	Adj. Default Spread	Total Risk Premium	Country Risk Premium
Angola	102.6	B1	5.20%	12.09%	6.40%
Botswana	14.4	A2	0.98%	6.90%	1.21%
Burkina Faso	10.7	B3	7.51%	14.94%	9.25%
Cameroon	28.4	B2	6.36%	13.51%	7.82%
Cape Verde	1.9	B2	6.36%	13.51%	7.82%
Congo (Democratic)	35.2	B3	7.51%	14.94%	9.25%
Congo (Republic of)	8.6	B3	7.51%	14.94%	9.25%
Côte d'Ivoire	33.8	Ba3	4.16%	10.81%	5.12%
Egypt	330.8	B3	7.51%	14.94%	9.25%
Ethiopia	61.5	B1	5.20%	12.09%	6.40%
Gabon	14.3	B1	5.20%	12.09%	6.40%
Ghana	37.5	B3	7.51%	14.94%	9.25%
Kenya	63.3	B1	5.20%	12.09%	6.40%
Morocco	100.6	Ba1	2.89%	9.24%	3.55%
Mozambique	14.8	Caa3	11.55%	19.90%	14.21%
Namibia	11.5	Baa3	2.54%	8.82%	3.13%
Nigeria	481.1	B1	5.20%	12.09%	6.40%
Rwanda	8.1	B2	6.36%	13.51%	7.82%
Senegal	13.6	B1	5.20%	12.09%	6.40%
South Africa	314.6	Baa2	2.20%	8.40%	2.71%
Tunisia	43	Ba3	4.16%	10.81%	5.12%
Uganda	27.6	B2	6.36%	13.51%	7.82%
Zambia	27.2	B3	7.51%	14.94%	9.25%
Africa	1783.1		5.12%	12.00%	6.81%
Bangladesh	195.1	Ba3	4.16%	10.81%	5.12%
Cambodia	18.1	B2	6.36%	13.51%	7.82%
China	11007.7	Aa3	0.70%	6.55%	0.86%
Fiji	4.4	B1	5.20%	12.09%	6.40%
Hong Kong	309.3	Aa1	0.46%	6.25%	0.56%
India	2095.4	Baa3	2.54%	8.82%	3.13%
Indonesia	861.9	Baa3	2.54%	8.82%	3.13%
Japan	4123.2	A1	0.81%	6.69%	1.00%
Korea	1377.9	Aa2	0.87%	6.40%	0.71%
Macao	46.2	Aa3	0.70%	6.55%	0.86%
Malaysia	296.3	A3	1.39%	7.40%	1.71%
Malta	11.7	Baa1	1.84%	7.96%	2.27%
Mongolia	11.7	Caa1	8.66%	16.35%	10.66%
Pakistan	271.1	B3	7.51%	14.94%	9.25%
Papua New Guinea	16.9	B2	6.36%	13.51%	7.82%
Philippines	284.8	Baa2	2.20%	8.40%	2.71%
Singapore	292.7	Aaa	0.00%	5.69%	0.00%
Sri Lanka	82.3	B1	5.20%	12.09%	6.40%
Taiwan	970.9	Aa3	0.70%	6.55%	0.86%
Thailand	395.2	Baa1	1.84%	7.96%	2.27%
Vietnam	193.6	B1	5.20%	12.09%	6.40%
Asia	22866.4		3.16%	7.12%	1.43%
Australia	1339	Aaa	0.00%	5.69%	0.00%
Cook Islands	1.2	Caa1	8.66%	16.35%	10.66%
New Zealand	173.8	Aaa	0.00%	5.69%	0.00%
Australia & New Z.	1514		0.01%	5.70%	0.01%
Aruba	2.6	Baa1	1.84%	7.96%	2.27%
Bahamas	8.9	Baa3	2.54%	8.82%	3.13%
Barbados	4.4	Caa1	8.66%	16.35%	10.66%
Bermuda	5.6	A2	0.98%	6.90%	1.21%
Cayman Islands	3.2	Aa3	0.70%	6.55%	0.86%
Cuba	77.2	Caa2	10.40%	18.49%	12.80%
Curacao	3	Caa1	8.66%	16.35%	10.66%
Dominican Republic	68.3	B3	7.51%	14.94%	9.25%
Jamaica	14.3	B3	7.51%	14.94%	9.25%
Montserrat	1.5	Baa3	2.54%	8.82%	3.13%
St. Maarten	1.5	Baa2	2.20%	8.40%	2.71%
St. Vincent & the G.	0.7	B3	7.51%	14.94%	9.25%
Trinidad and Tobago	23.6	Baa3	2.54%	8.82%	3.13%
Turks and Caicos Is.	1.5	Caa1	8.66%	16.35%	10.66%
Caribbean	214.1		6.69%	18.92%	8.28%
Argentina	583.2	B3	7.51%	14.94%	9.25%
Brazil	1.75	Caa2	10.40%	18.49%	12.80%
Bolivia	33	Ba3	4.16%	10.81%	5.12%
Chile	197.7	Ba3	3.47%	9.66%	4.37%
Chile	240.8	Aa3	0.70%	6.55%	0.86%