



“Bodegalandia”

Parte II: Análisis Operacional y Financiero

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

Alumno: Andrés González Burns

Profesor Guía: Arturo Toutin

Santiago, Abril 2020

Contenido

Resumen Ejecutivo	5
I. Oportunidad de Negocio	6
II. Análisis de la Industria: Competidores, Clientes	7
2.1 Industria	7
2.1.1 Análisis del entorno de la Industria (PESTEL).....	7
2.1.2. Análisis de fuerzas competitivas del sector (Análisis Porter).....	7
Se concluye que la industria es medianamente atractiva inicialmente y que se debe ingresar a la industria rápidamente antes de que se haga menos atractiva.....	7
2.1.3 Análisis y respaldo de las tendencias de la industria, identificar ciclos de vida ...	7
La industria y la propuesta de “Bodegalandia” conversa con las tendencias actuales de manejo tecnológico y crecimiento de la oferta inmobiliaria.	7
Detalles en la Parte I del Plan de Negocios.....	7
2.1.4 Análisis de Stakeholders y otros públicos para sustentabilidad	8
2.2. Competidores	8
2.2.1 Mapa de posicionamiento relativo	8
2.3 Clientes.....	8
III. Descripción de la empresa y Propuesta de Valor	9
3.1 Modelo de Negocios	9
3.1.1 Análisis VRIO	10
3.1.2 Factores Claves de Éxito	10
3.1.3 Ventajas competitivas.....	10
3.1.4 Estrategia Competitiva.....	10
Estrategia de Enfoque con Diferenciación, iniciando en Ñuñoa.....	10
Se cuenta con un MIX de servicios escalables para poder ampliar el espectro de penetración, lo que significa una forma de rentabilidad creciente para el negocio.	10
3.2 Descripción de la Empresa	11
3.2.1 Capacidades de la empresa para llevar a cabo la Propuesta de Valor.....	11
3.2.2 Misión, Visión y Valores	11
3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global.....	11
3.4 RSE y Sustentabilidad.....	11
IV Plan de Marketing.....	12
4.1 Objetivos de Marketing	12

4.2	Estrategia de segmentación	12
4.3	Estrategia de Producto / Servicio	13
4.3.1	Estrategia de Productos	13
4.3.2	Estrategia de Servicio	13
4.4	Estrategia de Precio	13
4.5	Estrategia de distribución	13
4.6	Estrategia de Comunicación y Ventas	14
4.6.1	Imagen Corporativa.....	14
4.6.2	Publicidad	14
4.6.3	Promoción.....	14
4.7	Estimación de la demanda y proyección anual	14
4.8	Presupuesto de Marketing y cronograma	15
V	Plan Operacional	15
5.1	Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones	15
5.2	Flujo de operaciones	17
5.3	Plan de desarrollo e implementación	19
5.4	Dotación	20
VI	Equipo de Proyecto	21
6.1	Equipo Gestor	21
6.2	Estructura organizacional	23
6.3	Incentivos y compensaciones	23
VII	Plan Financiero	25
7.1	Tabla de Supuestos	25
7.2.	Estimación de Ingresos	25
7.3	Estimación de Costos y Gastos	26
7.4	Inversión Inicial	27
7.5	Capital de Trabajo	27
7.6	Estado de Resultado Proyectado	28
7.7	Flujo de Caja Proyectado	29
7.8	Balance Proyectado	30
7.9	Evaluación Financiera	31
7.9.1	Cálculo de la tasa de descuento.....	31
7.9.2	Van, TIR, Payback, punto de equilibrio.....	31

7.9.3 Ratios Financieros.....	32
7.9.4 Fuente de Financiamiento.....	33
7.9.5 Análisis de Sensibilidad.....	33
VIII Riesgos Críticos	34
IX Propuesta Inversionista.....	35
X Conclusiones.....	36
Bibliografía y fuentes	37
Anexos	38
Anexo 1: Encuesta Exploratoria.....	38
Anexo 2: Resultados Encuesta Exploratoria de Oportunidad de Negocio.....	41
Anexo 3: Análisis Pestel.....	52
Anexo 4: Identificación de actores claves de la industria Análisis de la Industria (Porter)	54
Anexo 5: Análisis de la Industria (Porter)	55
Anexo 6: Análisis FODA Cuantitativo.....	56
Anexo 7: Análisis Estrategia FODA.....	58
Anexo 8 : Crecimiento de Departamentos en Edificio	59
Anexo 9: Ingreso Promedio Mensual por Comuna	59
Anexo 10: Promedio Ingreso Autónomo per cápita mensual del hogar por Comuna	59
Anexo 11: Actividad del Sector Inmobiliario.....	60
Anexo 12: Mercado de Departamentos según la Cámara de Comercio de la Construcción.	60
Anexo 13: La Tercera artículo "Vivir en menos de 70 m2: el 56% de las viviendas de Santiago son de ese tamaño o más pequeñas"	60
Anexo 14: DISTRIBUCIÓN SOCIOECONÓMICA DE LOS HOGARES SEGÚN GSE... ..	62
Anexo 15: Empresas de Arriendo de Bodegas.	62
Anexo 16: Empresas de Repisas.....	64
Anexo 17: Oficina CoWork.....	64
Anexo 18: Registro de Marca	65
Anexo 19: “Cálculo de necesidad de Capital de trabajo”	65

Índice de Tablas:

Tabla 1: Cronograma de actividades (Gantt).....	19
Tabla 2: Cuadro evolutivo de las dotaciones de personal en base a la demanda esperada.	21
Tabla 3: Socios.....	22
Tabla 4: Cuadro rentas brutas por grupo de cargos.....	24
Tabla 5: Supuestos análisis financiero	25
Tabla 6: Estimación de Ingresos.....	26
Tabla 7: Estimación de Costos y Gastos.....	26
Tabla 8: Inversión Inicial.....	27
Tabla 9: Estado de Resultados proyectado	28
Tabla 10: Flujo de Caja Proyectado	29
Tabla 11: Flujo de Caja Infinito Proyectado	29
Tabla 12: Balance proyectado anual	30
Tabla 13: Tasa de descuento	31
Tabla 14: Evaluación Financiera.....	31
Tabla 15: Calculo Punto de Equilibrio	32
Tabla 16: Ratios financieros.	32
Tabla 17: Escenarios de Análisis de Sensibilidad.....	33
Tabla 18: Riesgos y plan de mitigación	34

Índice de Ilustraciones:

Ilustración 1: Logo Imagen Corporativa.....	14
Ilustración 2: Diseño Pagina Web.....	16
Ilustración 3: Cadena de Valor	16
Ilustración 4: Proceso de Compra del Servicio de Gestión Integral de Bodega:	17
Ilustración 5: Reunión / Visita del Asesor de Gestión Integral de Bodega para el asesoramiento y diseño del mejor Producto – Servicio.	17
Ilustración 6: Gestión de Enseres de Bodega para aquellos que contratan el producto – servicio (Estándar – Premium – Preferente).....	18
Ilustración 7: Coordinación de Recursos una vez acepto el Producto – Servicio.....	19
Ilustración 8: Estructura Organizacional.....	23

Resumen Ejecutivo

El crecimiento sostenido del sector inmobiliario y el incremento en la oferta de departamentos nuevos en Chile y en la región metropolitana ha saltado a un 129% desde el 2002 al 2017.

El plan de negocios de “Bodegalandia” apunta a la utilización de aquel espacio que escasea y hoy tiene la necesidad de ser utilizado de forma óptima, y conocer el valor económico de los enseres en ella.

La oportunidad de negocio apunta a objetivos claros: limpieza, orden y conocimiento de valor del contenido de la bodega, dejando en un tercero la tarea de ordenar, clasificar y valorizar los enseres del cliente, en tiempos donde la dinámica de uso de tiempo de las personas se orienta a actividades recreativas, donde la disposición a pagar por tareas realizables por un tercero, aumentan.

El mercado potencial al que apunta el plan de negocios llega a los MM\$ 5.285, “Bodegalandia” debe ingresar para llegar a capturar su participación, incrementarla y mantenerse durante el mayor tiempo posible en el mercado y complejizar su matriz para ser menos imitable en el corto plazo.

El MIX de productos y servicios ofrecidos por “Bodegalandia” permite que se fidelice al cliente y hacerlo participe en la escalada de mayores y mejores servicios que se adaptan a los tiempos actuales, orden y limpieza, organización y la posibilidad de liquidar aquellos enseres que se quieran renovar o bien para obtener liquidez.

- Se requiere una inversión inicial de M\$ 29.329
- TIR de 74,1%.
- VAN positivo de M\$ 220.774 en 5 años.

Haciendo que un negocio con estas características sea viable, atractivo y rentable, permitiendo recuperar la inversión en los dos primeros años de operación.

I. Oportunidad de Negocio

A medida que crece la oferta inmobiliaria en el gran Santiago, así también lo hace también la disminución del metraje por departamento y espacios destinados a bodegaje en cada uno de ellos.

Por lo anterior, es necesario dar foco a la optimización de los espacios destinados a bodega que han sido adquiridos tanto habitacionales como con fines comerciales.

La bodega cumple una función complementaria por la reducción de espacios en la unidad habitacional, además de un incremento significativo en los niveles de consumo resultando una acumulación de enseres.

El aumento de bienes domésticos o comerciales resultan en una oportunidad para el dueño de generar una nueva oportunidad para paliar los efectos producto de la crisis social y aumento en el desempleo, ordenar, catalogar y poder liquidar en el mercado secundario aquellos enseres de los que se quiera prescindir.

El 52,4% de los encuestados considera que es importante contar con un espacio de bodega al decidir comprar o arrendar un departamento.

La oportunidad apunta al potencial de la Bodega como foco dinámico para gestionar espacios y los activos en ella, además de sólo el hecho de guardar artículos por temporadas

Para el caso de los locales comerciales, es la oportunidad de contar con una forma de catalogar y determinar obsolescencias y optimizar los espacios para artículos de mayor rotación.

La oportunidad de negocio que se presenta apunta a resolver una problemática que permitirá al cliente a obtener orden y conocimiento del alor de los enseres para estar preparados ante la necesidad imperiosa de liquidarlos ante una dificultad.

Los detalles se tratan en la Parte I del Plan de Negocio.

II. Análisis de la Industria: Competidores, Clientes

2.1 Industria

La industria de “Bodegalandia” corresponde al segmento de Servicios Domiciliarios con una variante remota para cubrir el catálogo y venta de enseres a través una aplicación y portal.

En la industria se encuentran empresas que brindan servicios domésticos o comerciales de limpieza, aseo y carpintería.

El incremento sostenido de la oferta inmobiliaria ha llevado a elevar el potencial para empresas que brindan servicios del macrosegmento de servicios domiciliarios.

“Bodegalandia” cubre una necesidad latente hoy para la optimización de espacios.

El mercado de prueba para iniciar el negocio (Ñuñoa) apunta un mercado de más de 5 mil millones de pesos.

2.1.1 Análisis del entorno de la Industria (PESTEL)

Se concluye que a pesar de las condiciones actuales económicas, la propuesta de valor de “Bodegalandia” es fuerte.

Detalles en la Parte I del Plan de Negocios.

2.1.2. Análisis de fuerzas competitivas del sector (Análisis Porter)

Se concluye que la industria es medianamente atractiva inicialmente y que se debe ingresar a la industria rápidamente antes de que se haga menos atractiva.

Detalles en la Parte I del Plan de Negocios.

2.1.3 Análisis y respaldo de las tendencias de la industria, identificar ciclos de vida

La industria y la propuesta de “Bodegalandia” conversa con las tendencias actuales de manejo tecnológico y crecimiento de la oferta inmobiliaria.

Detalles en la Parte I del Plan de Negocios.

2.1.4 Análisis de Stakeholders y otros públicos para sustentabilidad
Detalles en la Parte I del Plan de Negocios.

2.2. Competidores

El espectro de competidores es amplio, se dividen en Directos e Indirectos:

Directos

Competidores directos: Empresas de limpieza y orden, armado de repisas y arriendo de bodegas.

Indirectos

Competidores indirectos: Empresas del retail que ofrecen productos como organizadores y cajas plásticas.

Detalles en la Parte I del Plan de Negocios.

2.2.1 Mapa de posicionamiento relativo

Bodegalandia se ubica en un posicionamiento de nicho con enfoque en diferenciación.

Detalles en la Parte I del Plan de Negocios.

2.3 Clientes

Clientes con bodegas que quieran optimizar su uso y conocer el valor de sus enseres.

Detalles en la Parte I del Plan de Negocios.

III. Descripción de la empresa y Propuesta de Valor

3.1 Modelo de Negocios

“Bodegalandia” ofrece un servicio de Gestión y Valoración de Inventario, mediante el manejo de un mix de servicios requeridos y levantados por el asesor en su visita.

Tras la aplicación del Modelo Canvas, se describen:

Socios Clave: Empresas especializadas en muebles, mueblistas, empresas logísticas, intermediarios de vías de pago remoto.

Actividades Clave: Planificación layout de bodegas, gestión en RRSS, página web, servicios de Post venta.

Recursos Clave: Insumos de limpieza y orden, mueblistas asesores, desarrollador página web y aplicaciones.

Propuesta de Valor: Optimizar espacios, conocer el valor de los enseres y poder comercializarlos en una sola plataforma.

Relación con los clientes: Correo, visitas, chatbot.

Canales: Venta directa presencial, Cowork como oficina, telefónico o web.

Segmento Clientes: Mayores de 18 años segmentos AB hasta C3 bancarizados.

Estructura Costos: Arriendo Cowork, costos serv. Digitales, remuneraciones a personal fijo, publicidad, comisión web Pay.

Flujos de ingreso: Servicios electrónicos, efectivo y 15% de comisión por venta de enseres.

Detalles en la Parte I del Plan de Negocios.

“Bodegalandia” deberá desarrollarse y complejizarse para crear mayor valor.

Mediante la explotación de sus actividades clave.

3.1.1 Análisis VRIO

Valiosa: Conocimiento de valor económico de los enseres de la bodega.

Rara: Software que permite la gestionar el valor de la bodega.

Inimitable: Basado en la estrategia de introducción y posicionamiento.

Organizacional: Estructura liviana y adaptable.

Detalles en la Parte I del Plan de Negocios.

3.1.2 Factores Claves de Éxito

Se componen de los puntos extraídos desde la investigación de mercado reflejada en la encuesta del anexo 2, los principales factores de éxitos son:

- Conocimiento de la totalidad de enseres en bodega.
- Valoración de inventario para puesta en venta en el mercado secundario.
- Optimización de espacio de bodega.

Detalles en la Parte I del Plan de Negocios.

3.1.3 Ventajas competitivas

- Generación de valor presentando los planes y cronograma de trabajo.
- Generación de valor brindando un servicio con personal con excelentes referencias.
- Generación de valor entregando la información de los enseres de forma transparente.

Detalles en la Parte I del Plan de Negocios.

3.1.4 Estrategia Competitiva

Estrategia de Enfoque con Diferenciación, iniciando en Ñuñoa.

Se cuenta con un MIX de servicios escalables para poder ampliar el espectro de penetración, lo que significa una forma de rentabilidad creciente para el negocio.

Detalles en la Parte I del Plan de Negocios.

3.2 Descripción de la Empresa

3.2.1 Capacidades de la empresa para llevar a cabo la Propuesta de Valor.

El mercado potencial de departamentos habitacionales y de comercio minorista y el incremento de la oferta inmobiliaria permiten proyectar la **Estrategia de Enfoque con Diferenciación** que se implementará.

La misión y visión apuntan a ofrecer un servicio de orden, higiene y conocimiento de lo que el cliente tiene para dedicar ese tiempo al descanso.

Detalles en la Parte I del Plan de Negocios.

3.2.2 Misión, Visión y Valores

Detalles en la Parte I del Plan de Negocios.

3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global

EL mercado de prueba será la comuna de Ñuñoa aplicando la **Estrategia de Enfoque con Diferenciación**, siendo una comuna de clase media emergente.

Dada la proximidad operaciones, el escalamiento apuntará a las comunas de Providencia y Las Condes.

Se apunta a aplicar una **Estrategia de Desarrollo de Mercado** para el comercio minorista. Finalmente se tiene como objetivo expandir la presencia a la quinta región mediante una **Estrategia de Desarrollo de Mercado geográfico**.

Detalles en la Parte I del Plan de Negocios.

3.4 RSE y Sustentabilidad

- La organización generará oportunidades para proveedores y clientes.
- A nivel social, la empresa será un generador de empleos, cumpliendo con todas las normas laborales vigentes.
- A nivel medioambiental, la empresa utilizará productos inocuos para el medio ambiente.

Detalles en la Parte I del Plan de Negocios.

IV Plan de Marketing

4.1 Objetivos de Marketing

Objetivos Corto Plazo:

- Primer año prestar 500 servicios, que el 30% vuelva a comprar los servicios.
- 3000 seguidores en RRSS el primer año, 6000 visitas a la página por año. 1% de servicios contratados sean por referencia.
- Prestar 200 servicios al mes, y generar un 70% de satisfacción al cliente en encuesta post venta.

Objetivos Largo Plazo:

- Ser un referente de servicios de bodegas de departamentos y comercios minoristas en el plazo de 3 años.

Detalles en la Parte I del Plan de Negocios.

4.2 Estrategia de segmentación

Estrategia base de Segmentación es Geográfica y al interior de cada territorio se desarrollarán relaciones B2B y B2C.

Macrosegmentación:

Usuarios que viven en edificios o comerciantes detallistas que requieren optimizar espacios en bodegas y conocer el valor económico de sus enseres.

Microsegmentación:

- Mayores de 18 años bancarizados.
- Vivan en Santiago en la comuna de Ñuñoa.
- Gente que valora su tiempo.
- Usuario regular de internet.

Influenciadores:

- Usuarios satisfechos con los servicios prestados por “Bodegalandia”

Detalles en la Parte I del Plan de Negocios.

4.3 Estrategia de Producto / Servicio

4.3.1 Estrategia de Productos

Se dividen en las categorías:

Básico, Estándar, Premium y Preferente con distintos niveles de servicios.

4.3.2 Estrategia de Servicio

Asesoría gratuita, Indicación de tiempos de proceso, plataformas de pagos, seguro en caso de robo o pérdida, entrega de lista de inventario, garantías según la Ley del Consumidor.

Detalles en la Parte I del Plan de Negocios.

4.4 Estrategia de Precio

La estrategia de precio está dividida en dos secciones:

- Se ha establecido una matriz de precios en función al test aplicado.
- Se aplica una comisión por venta de enseres.

Detalles en la Parte I del Plan de Negocios.

4.5 Estrategia de distribución

Los servicios estarán publicados en la página web www.bodegalandia.cl

Contará con chatbot y petición de datos de contacto.

Detalles en la Parte I del Plan de Negocios.

4.6 Estrategia de Comunicación y Ventas

Estrategia de boca-oído con la experiencia de usuario satisfecho.

Detalles en la Parte I del Plan de Negocios.

4.6.1 Imagen Corporativa

Refleja el espíritu del servicio: limpieza, orden, organización.

Ilustración 1: Logo Imagen Corporativa



Fuente: Elaboración propia

4.6.2 Publicidad

Orientado a herramientas digitales y publicación en el periódico comunal el Ñuñoino.

Utilización de medios como Facebook e Instagram orientando a la página web:

www.bodegalandia.cl

4.6.3 Promoción

- Descuentos por referidos.
- Descuentos permanentes para clientes estables.

Detalles en la Parte I del Plan de Negocios.

4.7 Estimación de la demanda y proyección anual

- Estimación de 716 servicios el primer año a un precio promedio de \$95.000
- Dadas las contingencias derivadas del 18 de octubre de 2019 y el Covid-19 se orienta a una demanda ajustada a la actual capacidad de vivienda en la comuna de Ñuñoa.

Detalles en la Parte I del Plan de Negocios.

4.8 Presupuesto de Marketing y cronograma

- El presupuesto de marketing se fija en entre 15 millones y 17 millones con mayor énfasis en el primer año con una proyección de 5 años.

Detalles en la Parte I del Plan de Negocios.

V Plan Operacional

5.1 Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

“Bodegalandia” es una Empresa de Servicios de tamaño pequeño, baja en activos financieros y con altos niveles de flujo de dinero. Donde su principal característica tiene relación con la prontitud de respuesta desde el punto de vista administrativo y operacional para entregar un servicio de excelencia con una seguridad asociada para los clientes. Pilares fundamentales para el desarrollo de la empresa.

La empresa será controlada inicialmente por un administrador general quien será el encargado de contratar inicialmente los “Bodegueros” según el tipo de Producto – Servicio contratado, cabe resaltar al tener una **Estrategia de Enfoque con Diferenciación** en una primera etapa los costos fijos serán bajo y los gastos variables son en función de la demanda del Servicio. Es decir, la contratación de los “Bodegueros” va en directa relación con la demanda. Se destacan dentro de las funciones externas de operación un encargado del sitio web y software de inventario y/o valorización de enseres y un community manager encargado de todo el despliegue comunicacional y Marketing digital.

Cabe destacar, que por la categorización de los productos y servicios donde lo principal es la Gestión Integral de Bodega, también se deriva un subservicio de compra y venta de los enseres en caso de que así lo solicite el cliente, por lo tanto, es aquí donde el flujo de venta web toma relevancia a través del “Mercadito”.

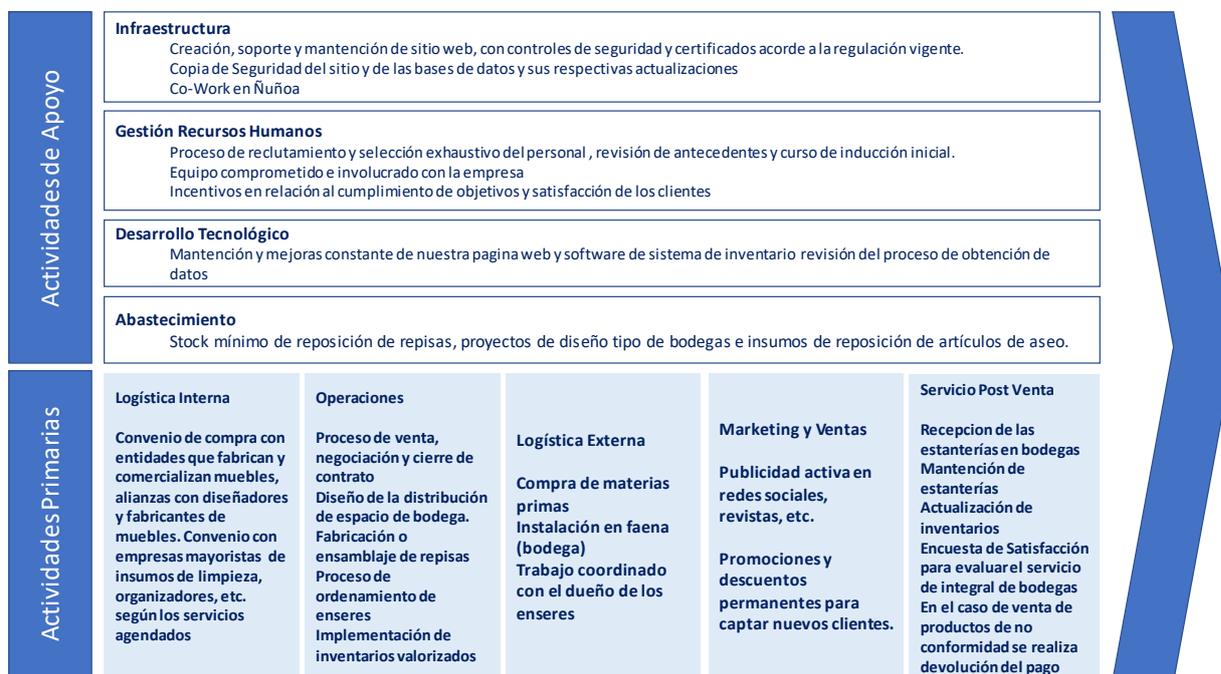
Ilustración 2: Diseño Pagina Web



Fuente: elaboración propia

Lo anterior está acorde a la Propuesta de Valor, los socios y actividades claves y se presentan en la siguiente Cadena de Valor para “Bodegalandia”:

Ilustración 3: Cadena de Valor



Fuente: Elaboración propia

5.2 Flujo de operaciones

“Bodegalandia” cuenta con distintos flujos de operación siendo los más relevantes para su operación los siguientes:

- Flujo del Proceso de Compra del Servicio de Gestión Integral de Bodega: aquí el cliente decide qué producto - servicio requiere y donde se presenta la propuesta y diseño de trabajo.
- Reunión / Visita del Asesor de Gestión Integral de Bodega para el asesoramiento y diseño del mejor Producto – Servicio según las necesidades del cliente.
- Gestión de enseres: Inventario y Valoración.
- Coordinación del personal “Bodegueros”
- En caso de venta de enseres: fundamental el flujo de publicación de productos, donde el usuario publica los productos que quiere vender, flujo de compra, donde el usuario selecciona los productos que quiere comprar y el flujo Operación, donde el cliente - vendedor y cliente -comprador acuerdan una transacción y se realiza el proceso de compraventa.

A continuación, se describen los procesos de cada uno de ellos:

Ilustración 4: Proceso de Compra del Servicio de Gestión Integral de Bodega:

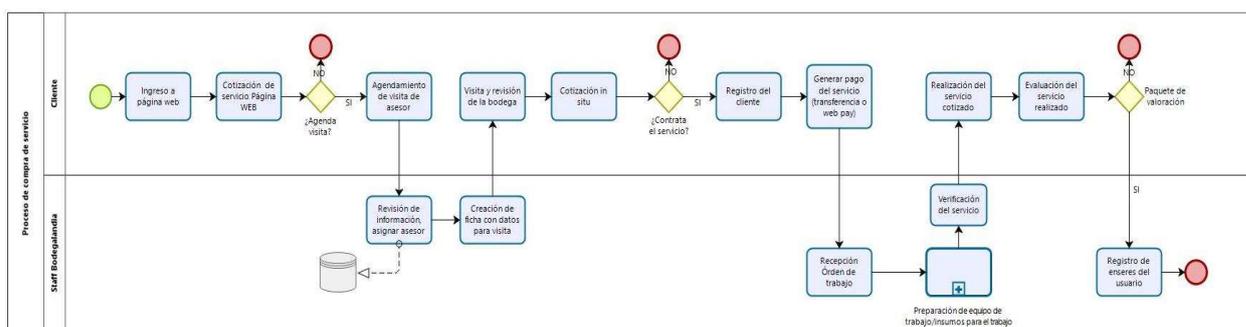
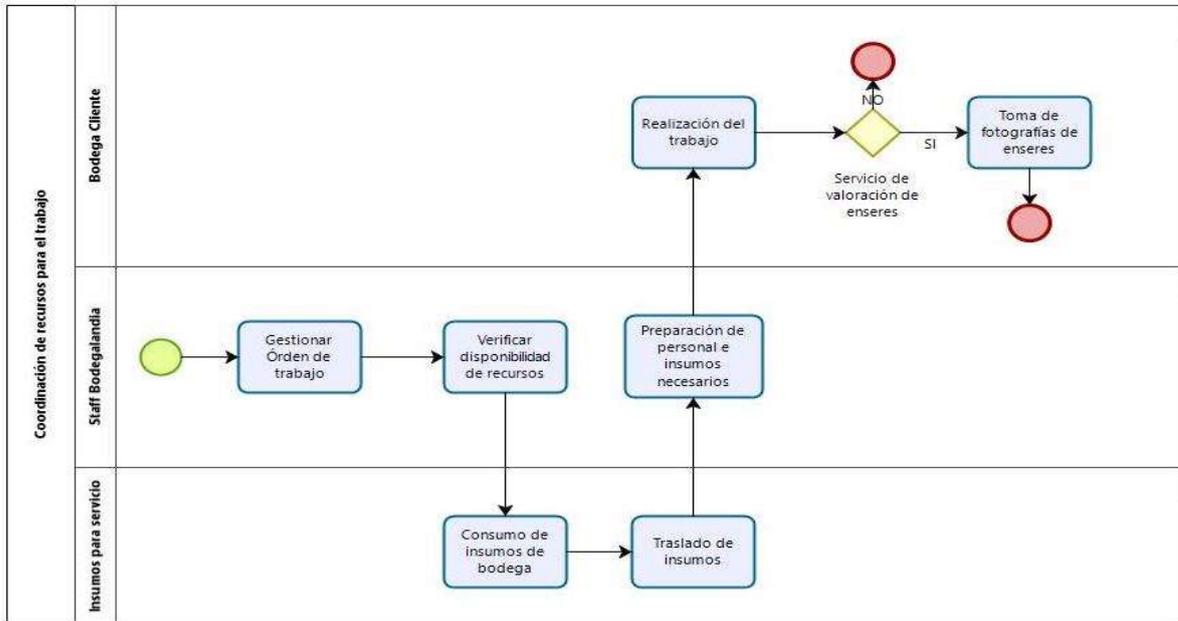


Ilustración 5: Reunión / Visita del Asesor de Gestión Integral de Bodega para el asesoramiento y diseño del mejor Producto – Servicio.

Ilustración 7: Coordinación de Recursos una vez acepto el Producto – Servicio.



Powered by
bizagi
Modeler

5.3 Plan de desarrollo e implementación

A continuación, se presenta los hitos claves de las principales actividades requeridas para el desarrollo e implementación de la empresa detalladas en la siguiente Gantt:

Tabla 1: Cronograma de actividades (Gantt).

Actividades	Responsables	Recursos	Año 0	Año 1												Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
				Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12				
Constitución de la empresa	Socios	Abogados	■																
Inicio de actividades SII	Socios	Abogados	■																
Aporte de Capital (Socios)	Socios	Abogados	■																
Diseño de Contratos (clientes - proveedores - personal)	Socios	Abogados		■															
Ariendo de CoWork	Socios	Socios			■														
Compra de Dominio "bodegalandia.cl"	Socios	Encargado Operaciones / Ingeniero Informático		■	■														
Desarrollo Página Web	Socios	Ingeniero Informático		■	■	■													
Desarrollo e Implementación de Software de Gestion de Inventario y Valorización	Socios	Ingeniero Informático		■	■	■	■												
Diseño de nuestras Matriz de Productos - Servicios	Socios	Encargado de Administración / Operaciones / Informático		■	■	■													
Contratación del Personal	Socios	Encargado Administración						■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Capacitación	Socios	Encargado Operaciones						■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Búsqueda de socios claves	Socios	Encargado Operaciones				■	■	■											
Búsqueda de Proveedores de insumos	Socios	Encargado Administración				■	■	■											
Convenios con medios de pago digital	Socios	Encargado Operaciones / Abogados				■	■	■	■										
Campañas de publicidad	Socios	Publicista								■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Mantenimiento y soporte Web	Socios	Ingeniero Informático								■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Entrada en operación	Socios	Encargado Operaciones								■	■	■	■	■	■	■	■	■	

Fuente: Elaboración propia

De las actividades más representativas en lo referente al área operacional están Diseño de Pagina Web e implementación del Software de Gestión de Inventario y Valorización ya que estos son los que apalancan y robustecen la Propuesta de Valor.

Otro punto importante que destacar son los diseños de la matriz producto -servicios ya que son claves al minuto de la asesoría inicial del Servicio Integral de Gestión de Bodega.

Adicionalmente, el proceso de búsqueda de socios claves y proveedores para mantener el proceso logístico / comercial en pleno funcionamiento.

5.4 Dotación

La dotación de “Bodegalandia” para su primer año de operación estará dividida en dos: una dotación permanente que corresponde al personal interno que tendrá la empresa, además, se requiere contar con “Servicios Externos” que no serán parte de la dotación permanente y se trabajará con ellos a modo de prestación de servicios a honorarios.

A continuación, se detalla la dotación inicial:

Personal Interno:

- De Administración:
 - Administrados general: responsable y en comunicación con el Inversor. Encargado del negocio desde el punto de vista de la gestión y los resultados. Además a cargo de la gestión y coordinación funcional desempeñando labores de coordinación, asesoramiento inicial y seguimiento de servicio en terreno.
- De Operación:
 - “Bodegueros”: responsables de llevar a cabo la labor en terreno del servicio contratado.

Personal Externo:

- Encargado de informática: responsable del desarrollo y mantención de la página web de “Bodegalandia” y creación e implementación del software de inventario y valorización.
- Community Manager: responsable de toda la plataforma comunicacional y Marketing Digital de “Bodegalandia”.
- Contador: responsable de la Contabilidad del Negocio.

- Abogado: responsable Legal y Tributario, para apoyar en las labores de contratación, pagos legales, desvinculaciones, etc.

Adicionalmente, siendo consistente con la **Estrategia de Enfoque con Diferenciación** de “Bodegalandia” las dotaciones de “Bodegueros” estarán basadas en la demanda estimada, participación de mercado y crecimiento del negocio como se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 2: Cuadro evolutivo de las dotaciones de personal en base a la demanda esperada.

DOTACION Y ORGANIZACIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Cantidad total de Departamentos en Edificio	68.682	68.682	68.682	68.682	68.682
Estimacion de departamentos con bodega (encuesta)	90,50%	90,50%	90,50%	90,50%	90,50%
Cobertura Estimada según Encuesta (Disposicion a usar)	82,50%	82,50%	82,50%	82,50%	82,50%
Cobertura Estimada según Encuesta (Disposicion a pagar)	69,84%	69,84%	69,84%	69,84%	69,84%
Frecuencia Estimada	1	1	1	1	1
Universo Posible a capturar	35.814	35.814	35.814	35.814	35.814
Cantidad de Cobertura Esperada	716	1.433	2.149	2.865	3.581
Participacion de Mercado Estimada	2,0%	4,0%	6,0%	8,0%	10,0%
Cantidad de "Bodegas" Anuales	716	1.433	2.149	2.865	3.581
"Bodegas" Mensuales (10 meses)	72	143	215	287	358
"Bodegas" Semanales	18	36	54	72	90
Servicios realizados por "Bodegueros" diarios	2	5	7	10	12
Dotacion administrativa	1	1	1	1	1
"Bodegueros"	2	3	4	5	6
Personal Externo (Community Manager, Informatico, Contador, Abogado)	4	4	4	4	4

Fuente: Elaboración propia

VI Equipo de Proyecto

6.1 Equipo Gestor

El Equipo Gestor de “Bodegalandia” será compuesto por dos socios que compartirán las responsabilidades de manera igualitaria. Quienes tendrán la responsabilidad de informar los avances de la gestión del proyecto en relación con la planificación definida en el Modelo de Negocio y ejecución de los planes y objetivos de corto y largo plazo resguardando la correcta asignación de los recursos disponibles de lo contrario proponer alternativas viables para el funcionamiento de la operación.

Por lo que se estima que al menos los dos primeros años de operación mínimo 2 veces al año se deben reunir para revisar los siguientes puntos:

- Revisar el flujo y cantidad de Clientes respecto del estimado
- Revisar la gestión de recaudación de servicios ofrecidos.
- Conocer las acciones de atracción de potenciales clientes
- Revisar el flujo Financiero del Negocio

Siendo los ámbitos de acción de cada socio son los siguientes:

Tabla 3: Socios

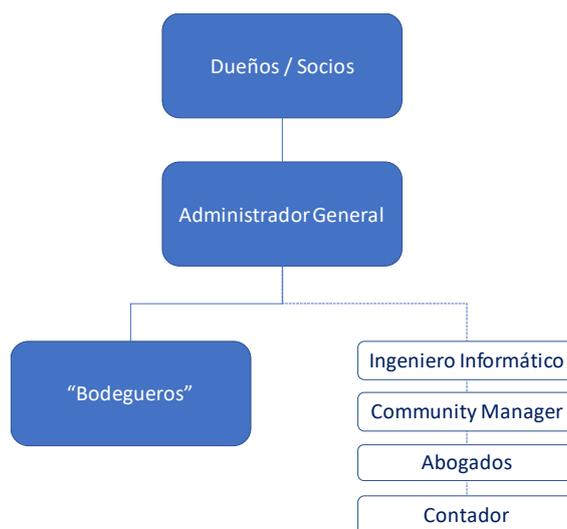
Socios	Ámbito de acción
Daniela Pérez: MBA© Escuela de Negocios, Universidad de Chile, Ingeniero Comercial, Universidad Marítima de Chile. 12 años de experiencia en Planificación Estratégica, Control de Gestión, Estrategia Comercial, implementación de nuevas tecnologías, diseño de procesos incentivos comerciales.	Encargada de los ámbitos de acción de administración general de la empresa, relacionamiento con los clientes (plan de marketing, post venta e imagen corporativa) y personal. Trabajo en coordinación permanente con el Community Manager.
Andrés González: MBA© Escuela de Negocios, Universidad de Chile, Ingeniero Comercial, Universidad Marítima de Chile. 12 años de experiencia en Consultoría de logística, Implementación y control de proyectos TI, Implementación y desarrollo aplicación de optimización logística en SAP, diseño de procesos y modelos de trazabilidad. WM (Warehouse Management)	Encargado de los ámbitos de acción de la operación del negocio, planificación de cronograma, diseño y asesoramiento de la oferta de Gestión Integral de Bodega

Fuente: Elaboración propia

6.2 Estructura organizacional

La ilustración 11 muestra el modelo de operación y de servicio de la compañía. Inicialmente la organización de “Bodegalandia” será muy simple apuntando que todos los esfuerzos más que operacionales estarán fuertemente relacionados con el modelo de servicio de excelencia como parte de la Cadena de Valor.

Ilustración 8: Estructura Organizacional



Fuente: Elaboración propia

6.3 Incentivos y compensaciones

El esquema de incentivos y compensaciones será al menos en una primera etapa en “Bodegalandia” de carácter fijo y se incluye un concepto de uniforme con la finalidad dar a conocer la marca corporativa. Ahora bien, en la medida que el negocio se vaya desarrollando y creciendo se evaluará para motivar y estimular un mejor trabajo y servicio, la incorporación de otro tipo de incentivos, bonos y beneficios adicionales para favorecer el compromiso con la empresa que debe ser coherente con el Modelo de Negocio.

Dado lo anterior, para la proyección del Modelo de Negocio se utilizaron los siguientes supuestos de rentas para los distintos cargos, en base al promedio de rentas que se observaron en el mercado laboral, por lo tanto, estaría acorde a mercado.

Cuyos valores de rentas son brutas e incluyen el gasto legal de cotizaciones previsionales y otros según el siguiente detalle:

Tabla 4: Cuadro rentas brutas por grupo de cargos.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Reajustabilidad de Salarios según inflación anual	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%
Sueldo Bruto Empleados de Gerencia (Mes)	1.800.000	1.854.000	1.909.620	1.966.909	2.025.916
Sueldo Bruto "Bodegueros" (Mes)	500.000	515.000	530.450	546.364	562.754
Honorarios Personal Externo (Mes)	150.000	154.500	159.135	163.909	168.826
Costo Nomina Mes	3.400.000	4.017.000	4.667.960	5.354.362	6.077.748
Costo Nomina Anual	40.800.000	48.204.000	56.015.520	64.252.348	72.932.971
Uniformes al año	2	2	2	2	2
Valor Uniformes	50.000	52.000	54.080	56.243	58.493
Costos Anual Uniformes	200.000	312.000	432.640	562.432	701.915

Fuente: Elaboración propia

Y los beneficios adicionales para los empleados a evaluar en un futuro, serán:

- Aguinaldos por fiestas patrias y navidad de \$75.000.
- Bono de vacaciones de \$75.000.
- Días libre por cumpleaños
- Se espera poder llegar a ofrecer seguro complementario en una segunda etapa.

VII Plan Financiero

Para determinar la viabilidad del proyecto “Bodegalandia” se realizaron los siguientes supuestos y análisis financieros para un horizonte de cinco años.

7.1 Tabla de Supuestos

Los principales supuestos para el análisis financiero de este proyecto se muestran en la tabla siguiente:

Tabla 5: Supuestos análisis financiero

Descripción	Unidad	Valor	Observaciones
Valor Comercial Unitario del Servicio Promedio de Gestion de Bodega	\$	\$ 95.000	Producto - Servicio Principal
Valor Neto Unitario del Servicio Promedio de Gestion de Bodega	\$	\$ 79.832	Producto - Servicio Principal
Comisión de "Bodegalandia"	%	15%	Por Servicio de Gestion (intermediación) Compra - Venta de Enseres
Porcentaje Estimado de clientes que podrían optar por el servicio adicional	%	48%	Por Servicio de Gestion (intermediación) Compra - Venta de Enseres
Porcentaje Esperado de clientes que podrían optar por el servicio adicional	%	25%	Por Servicio de Gestion (intermediación) Compra - Venta de Enseres
Monto Promedio mínimo esperado por el servicio adicional	%	\$ 200.000	Por Servicio de Gestion (intermediación) Compra - Venta de Enseres
IPC	%	3%	Estimación 2020 Banco Central
Días considerados en un mes	N°	30	
Días total a trabajar	N°	300	Se incluyen fines de semana y feriados por 10 meses
Comisión WebPay Pago Tarjeta de Crédito	%	2,00%	25% de los servicios
Comisión WebPay Pago Tarjeta de Débito	%	1,30%	25% de los servicios
Depreciación	Lineal		Según Tabla SII
Amortización de Intangibles	N°	5 años	
IVA	%	19%	Ley sobre impuesto a las ventas y servicios
Impuesto a la Renta	%	27%	Ley de Impuesto a la Renta

Fuente: Elaboración propia

7.2. Estimación de Ingresos

El cálculo de la estimación de ingresos se realizó en base a un precio comercial promedio de \$95.000 según el análisis de los resultados del test de precio realizado en la encuesta exploratoria. No obstante, se estima los ingresos provendrán de dos fuentes: servicios de gestión de bodega y gestión de intermediación por venta de productos online.

Tabla 6: *Estimación de Ingresos*

Estimación de Ingresos (en pesos)	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Participación de Mcdo. Estimada (% Cobertura)	2,0%	4,0%	6,0%	8,0%	10,0%
Cobertura de Bodegas Esperada (10 meses)	716	1.433	2.149	2.865	3.581
Servicio Gestion de Bodega al mes	72	143	215	287	358
Servicio Gestión de Bodega a la semana	18	36	54	72	90
Precio Neto Promedio o más por Servicio de Bodega (Pesos)	79.832	82.227	84.694	87.235	89.852
Tasa de Crec. Valor Servicio (IPC)		3%	3%	3%	3%
Ingresos por Servicio de Gestion de Bodega Anuales	57.181.604	117.794.104	181.991.890	249.935.529	321.791.994
Estimación precio promedio por Gestion de Intermediación de Venta de Enseres	200.000	206.000	212.180	218.545	225.102
Fee por Gestion de Intermediación	15%	15%	15%	15%	15%
Porcentaje Estimado de clientes que podrían optar por el servicio adicional	48%	48%	48%	48%	48%
Porcentaje Esperado de clientes que podrían optar por el servicio adicional	25%	25%	25%	25%	25%
Total de Posibles Clientes que optarían al servicio adicional	344	688	1.031	1.375	1.719
Total Esperado de Clientes que optarían al servicio adicional	86	172	258	344	430
Ingreso por Gestion de Intermediación de Venta de Enseres (Anual)	2.578.589	5.311.894	8.206.876	11.270.777	14.511.125
Ingresos Esperados Totales vista Anual (Pesos)	59.760.193	123.105.998	190.198.766	261.206.306	336.303.119

Fuente: Elaboración Propia

7.3 Estimación de Costos y Gastos

La estimación de costos y gastos (salarios, gastos administrativos, marketing, operación, etc.) se presentan en siguiente tabla adjunta:

Tabla 7: *Estimación de Costos y Gastos*

DESCRIPCIÓN	Tipo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Oficina CoWork	Fijo	1.539.000	1.585.170	1.632.725	1.681.707	1.732.158
Servidor y Dominio Pagina Web	Fijo	137.421	141.544	145.790	150.164	154.669
Insumos (Aseo, organizadores, etc.)	Variable	3.581.374	7.162.748	10.744.122	14.325.497	17.906.871
Comision WebPay	Variable	597.602	1.231.060	1.901.988	2.612.063	3.363.031
Combustible	Variable	1.500.000	1.545.000	1.591.350	1.639.091	1.688.263
Costo legal (tramites, etc)	Variable	1.200.000	1.236.000	1.273.080	1.311.272	1.350.611
Pagos Celulares	Fijo	539.640	741.106	954.173	1.179.358	1.417.196
Uniformes	Variable	200.000	312.000	432.640	562.432	701.915
Gasto de Publicidad y Marketing	Variable	16.980.000	16.236.336	15.518.064	14.883.702	15.555.954
Salarios Empleados Administrativos	Fijo	21.600.000	22.248.000	22.915.440	23.602.903	24.310.990
Salarios " Bodegueros"	Fijo	12.000.000	18.540.000	25.461.600	32.781.810	40.518.317
Salarios Staff (externo)	Fijo	7.200.000	7.416.000	7.638.480	7.867.634	8.103.663
TOTAL		67.075.037	78.394.963	90.209.452	102.597.633	116.803.638

Fuente: Elaboración propia

7.4 Inversión Inicial

Para la puesta en marcha de “Bodegalandia” se requiere de una inversión inicial de \$ 29.329.921 la cual se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 8: Inversión Inicial

Inversión Inicial puesta en Marcha en Pesos	Valor (\$)
1 Minivan	6.000.000
Compra de Notebooks (2) más un servidor y renovación	1.000.000
Tablets	300.000
Internet - Hosting	137.421
Registro Marca	173.500
Asesoría Legal de Iniciación	1.200.000
Arriendo CoWork	1.539.000
Publicidad de Lanzamiento	16.980.000
Desarrollo Sitio Web Inicial y Software	2.000.000
Total	29.329.921

Fuente: Elaboración propia

7.5 Capital de Trabajo

La estimación de capital de trabajo se realiza de acuerdo con la proyección de ingresos y egresos mensuales con la finalidad de determinar el máximo déficit acumulado, es cual es de MM CLP \$ 15.828.307 detalle del flujo en Anexo 19.

7.6 Estado de Resultado Proyectado

A continuación, la estimación del estado de resultado para los 5 años del proyecto anual de “Bodegalandia” en base a los ingresos y costos operativos de este:

Tabla 9: Estado de Resultados proyectado

ESTADO DE RESULTADOS	DATOS PROYECTADOS				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas netas	59.760.193	123.105.998	190.198.766	261.206.306	336.303.119
Costos de Venta	- 3.918.795	- 7.616.292	- 11.322.552	- 15.038.092	- 18.763.454
Margen de Contribución	55.841.398	115.489.706	178.876.214	246.168.214	317.539.665
Gastos de Administración y Operaciones	- 46.176.242	- 54.542.336	- 63.368.836	- 72.675.839	- 82.484.230
Gastos Publicidad y Marketing	- 16.980.000	- 16.236.336	- 15.518.064	- 14.883.702	- 15.555.954
EBITDA	- 7.314.844	44.711.034	99.989.314	158.608.673	219.499.481
Depreciation	- 1.371.709	- 1.371.709	- 1.371.709	- 1.008.403	- 1.008.403
Amortization	- 400.000	- 400.000	- 400.000	- 400.000	- 400.000
EBIT	- 9.086.553	42.939.326	98.217.606	157.200.270	218.091.077
Otros gastos no operacionales (gastos)					
Otros ingresos no operacionales (ingresos)					
Utilidad antes de Impuesto	- 9.086.553	42.939.326	98.217.606	157.200.270	218.091.077
Impuesto a la renta		9.140.249	26.518.754	42.444.073	58.884.591
UTILIDAD (PERDIDA) DESPUES DE IMPUESTO	- 9.086.553	33.799.077	71.698.852	114.756.197	159.206.486

Fuente: Elaboración propia

7.7 Flujo de Caja Proyectado

En base los ingresos y costos operativos, se estima **Flujo de Caja del Proyecto** para los cinco años del proyecto (corresponde a un resumen en la sección Anexos se adjunta Flujo de caja detallado), el cual se muestra en la tabla:

Tabla 10: Flujo de Caja Proyectado

Cierre de la Empresa	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Utilidad / pérdida después de impuesto	-	9.086.553	33.799.077	71.698.852	114.756.197	159.206.486
+ Depreciación		1.371.709	1.371.709	1.371.709	1.008.403	1.008.403
+ Amortización		400.000	400.000	400.000	400.000	400.000
-Inversión inicial	- 29.329.921					
-Inversión en Capital de Trabajo	- 15.828.307					
+ Recuperación del Capital de Trabajo						15.828.307
+ Valor Desecho Activos						1.026.547
Flujo neto puro de los activos	- 45.158.228	- 7.314.844	35.570.786	73.470.561	116.164.600	177.469.744
VAN	220.774.612					
TIR	74,1%					
Pay Back (en años)	3					
Punto de Equilibrio (\$)	46.034.809					
Punto de Equilibrio (N°)	578					

Fuente: Elaboración propia

Adicionalmente, se presenta el flujo de caja infinito.

Tabla 11: Flujo de Caja Infinito Proyectado

Flujo Caja Infinito	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Utilidad / pérdida después de impuesto	-	9.086.553	33.799.077	71.698.852	114.756.197	159.206.486
+ Depreciación	-	1.371.709	1.371.709	1.371.709	1.008.403	1.008.403
+ Amortización	-	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000
-Inversión inicial	- 29.329.921					
-Inversión en Capital de Trabajo	- 15.828.307					
+ Valor Presente Flujos Futuros						2.243.954.943
Flujo neto puro de los activos	- 45.158.228	- 7.314.844	35.570.786	73.470.561	116.164.600	2.404.569.833
VAN	1.593.760.357					
TIR	136,4%					
Pay Back (en años)	3					
Punto de Equilibrio (\$)	46.034.809					
Punto de Equilibrio (N°)	578					

Fuente: Elaboración propia

7.8 Balance Projectado

“Bodegalandia” proyecta para los cinco años del proyecto, cuyo balance se basa en una estructura flexible, simple y liviana tanto de ingresos como costos.

Tabla 12: Balance proyectado anual

Balance Proyectado	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos	45.158.228	36.071.675	79.011.001	168.088.358	298.769.874	474.416.878
Activos Corrientes	37.026.295	29.537.951	74.248.985	165.098.051	297.187.970	474.243.378
Banco	37.026.295	29.537.951	74.248.985	165.098.051	297.187.970	474.243.378
Activos no corrientes	8.131.933	6.533.724	4.762.015	2.990.307	1.581.903	173.500
Registro de Marca		173.500	173.500	173.500	173.500	173.500
Equipos y Maquinarias	6.131.933	6.131.933	6.131.933	6.131.933	6.131.933	6.131.933
Depreciación Acumulada		- 1.371.709	- 2.743.417	- 4.115.126	- 5.123.529	- 6.131.933
Intangibles	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000
Amortización Acumulada		- 400.000	- 800.000	- 1.200.000	- 1.600.000	- 2.000.000
Pasivos + Patrimonio	45.158.228	36.071.675	79.011.001	168.088.358	298.769.874	474.416.878
Pasivos Corrientes	-	-	9.140.249	26.518.754	42.444.073	58.884.591
Cuentas por pagar proveedores						
Impuestos por pagar		-	9.140.249	26.518.754	42.444.073	58.884.591
Patrimonio	45.158.228	36.071.675	69.870.752	141.569.604	256.325.801	415.532.287
Capital	45.158.228	45.158.228	45.158.228	45.158.228	45.158.228	45.158.228
Resultados Acumulados			- 9.086.553	24.712.524	96.411.376	211.167.573
Utilidad / Perdida		- 9.086.553	33.799.077	71.698.852	114.756.197	159.206.486
Pasivos + Patrimonio	45.158.228	36.071.675	79.011.001	168.088.358	298.769.874	474.416.878

Fuente: Elaboración propia

7.9 Evaluación Financiera

7.9.1 Cálculo de la tasa de descuento

“Bodegalandia” propone la siguiente estimación de tasa de descuento utilizando el Modelo CAPM para la evaluación del proyecto considerando los siguientes supuestos para su cálculo:

Tabla 13: Tasa de descuento

Concepto	Fuente	Valor
Tasa Libre de Riesgo (BCP 5 años)	Banco Central (25/03/2020)	3,24%
Tasa Libre de Riesgo (BCU 20 años)	Banco Central (25/03/2020)	1,10%
Beta sin deuda (Mercado)	Damodaran (01/2020)	0,79%
Riesgo de Mercado	Damodaran (04/2020)	7,30%
Premio por liquidez	Universidad de Chile	3,00%
Premio Startup	Universidad de Chile	3,00%
Tasa de descuento (5 años)		9,30%
Tasa de descuento perpetuidad		10,16%

Fuente: Elaboración propia

7.9.2 Van, TIR, Payback, punto de equilibrio

A continuación, se presentan futuros estimados, detallando flujos operaciones, considerando como año 0 la inversión inicial requerida del proyecto, lo que permite realizar análisis de viabilidad y rentabilidad.

Tabla 14: Evaluación Financiera

VAN PURO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO NETO PURO ACTIVOS	- 45.158.228	- 7.314.844	35.570.786	73.470.561	116.164.600	177.469.744
VAN	220.774.612					
TIR	74,1%					
PAYBACK (años)	3					
Punto de Equilibrio (\$)	46.034.809					
Punto de Equilibrio (N°)	578					

Fuente: Elaboración propia

En conclusión, el análisis nos indica que es atractivo y rentable para posibles inversionistas, ya que cuenta con un periodo de recuperación (Payback) de la inversión inicial al 3er año de operación con un VAN positivo logrando el retorno esperado de MM\$ 220 y una TIR de 74,1% a 5 años. Y en relación con el punto de equilibrio de la empresa, es decir donde los ingresos son capaces de solventar los costos, se logran con 578 servicios y MM\$ 46.

Según el cálculo de la siguiente tabla:

Tabla 15: Cálculo Punto de Equilibrio

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	59.760.193	123.105.998	190.198.766	261.206.306	336.303.119
CF	43.016.061	50.671.819	58.748.208	67.263.576	76.236.993
CV	24.058.976	27.723.144	31.461.244	35.334.056	40.566.645
CF/ V	0,72	0,41	0,31	0,26	0,23
CV/ V	0,40	0,23	0,17	0,14	0,12
Punto de Equilibrio en pesos	46.034.809	54.013.514	62.466.868	71.372.620	80.741.846
Punto de Equilibrio en N°	578	659	740	820	901
Precio promedio	79.832	82.227	84.694	87.235	89.852
CV unitario	5.471	5.317	5.269	5.249	5.239
Cantidad de Bodegas al Año que se pretende capturar.	716	1.433	2.149	2.865	3.581

Fuente: Elaboración propia

7.9.3 Ratios Financieros

Para complementar el análisis de VAN y TIR, se realizó una selección de ratios financieros los cuales se detallan a continuación:

Tabla 16: Ratios financieros.

RATIOS FINANCIEROS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Rentabilidad					
Rentabilidad Patrimonio (Utilidad neta / Patrimonio)	- 0,25	0,48	0,51	0,45	0,38
Margen bruto sobre Ventas	0,93	0,94	0,94	0,94	0,94
Margen neto / Venta	- 0,15	0,27	0,38	0,44	0,47
EBITDA (en MM\$ pesos)	- 7	45	100	159	219
EBITDA/Ventas	- 0,12	0,36	0,53	0,61	0,65
Crecimiento					
Crecimiento en Q Servicios	716	1.433	2.149	2.865	3.581
Crecimiento en Ventas %		1,00	0,50	0,33	0,25
Crecimiento de Utilidad %		1,27	1,12	0,60	0,39
Eficiencia					
Gastos Adm + Operacionales /Ventas	- 0,77	- 0,44	- 0,33	- 0,28	- 0,25
Publicidad /Ventas	- 0,28	- 0,13	- 0,08	- 0,06	- 0,05
Costos Variables /Ventas	- 0,40	- 0,23	- 0,17	- 0,14	- 0,12
Costos Totales / Ventas	- 1,12	- 0,64	- 0,47	- 0,39	- 0,35

Fuente: Elaboración propia

7.9.4 Fuente de Financiamiento

Para evaluar el proyecto de “Bodegalandia” se tomará como supuesto que la Inversión inicial de la empresa se financiará sólo con el aporte de capital propio proveniente de los Socios, por lo tanto, no requiriendo endeudamiento bancario.

7.9.5 Análisis de Sensibilidad

El análisis de sensibilidad del proyecto se realiza en base a tres posibles escenarios donde las variables a sensibilizar es la venta siendo estos: -25% de venta, Esperado, +25% de Venta y los resultados obtenidos de los principales indicadores financieros son:

Tabla 17: Escenarios de Análisis de Sensibilidad

	Tasa de Descuento	Escenario Pesimista	Escenario Esperado	Escenario Optimista
		Supuesto de Variación en las Ventas Proyectadas de Servicios		
		25% de Menor	Venta Esperada	25% de Mayor Venta
VAN (en pesos)	5%	136.717.529	278.226.730	419.735.931
TIR (%)		36,7%	74,1%	128,2%
Payback (en años)		4	3	2
VAN (en pesos)	10%	98.769.404	220.774.612	342.779.820
TIR (%)		36,7%	74,1%	128,2%
Payback (en años)		4	3	2
VAN (en pesos)	15%	70.971.019	178.337.064	285.703.108
TIR (%)		36,7%	74,1%	128,2%
Payback (en años)		4	3	2

Fuente: Elaboración propia

En conclusión, gracias al análisis de sensibilidad el plan de negocio es atractivo, sólido, con poca exposición al riesgo y sostenible en el tiempo.

VIII Riesgos Críticos

De acuerdo con todos los análisis realizados durante la elaboración de este proyecto se pueden identificar los siguientes riesgos internos y externos que pueden atentar contra el éxito de este es por eso que se propone un plan de mitigación en caso de ocurrir:

Tabla 18: Riesgos y plan de mitigación

RIESGOS INTERNOS	PLAN DE MITIGACION
No lograr la cuota de mercado esperada	Aumentar las acciones de Marketing, publicidad y promociones especiales
No alcanzar el nivel de servicio esperado	Monitorear constantemente el servicio entregado a través de la opinión o "Voz" de nuestros clientes
No cubrir los puestos de trabajo por falta o rotación de personal	Reforzar y capacitar a nuestros empleados en relación al modelo de servicio definido
	Incrementar el avisaje y las ofertas de trabajo
	Investigar el origen de la rotación
	Mejorar el proceso de reclutamiento
Robos en las bodegas	Contener a los clientes, aplicando seguros como parte del contrato del servicio entregado
	Aplicar cláusulas de sanción en los contratos laborales
	Estipular en los Contratos de Servicio de clientes, la responsabilidad de no dejar objetos de valor en las propiedades.
Confidencialidad de la información	Se agregará en los contratos de los trabajadores y en el contrato del servicio una cláusula de confidencialidad del contenido de la bodega. Además el cliente tendrá la facultad de descartar aquello que no quiere registrar como inventario.

RIESGOS EXTERNOS	PLAN DE MITIGACION
Catástrofes Naturales que impacten el acceso a las bodegas	Sólo preparar a nuestro personal en estos eventos y contactar a nuestros clientes
Entrada de un competidor directo o indirecto.	Reforzar y Publicitar nuestra ventaja competitiva
Condiciones de mercado y/o políticas que afecten el entorno	Revisar nuestros precios
Desaceleración Económica	Destacar al cliente la propuesta de valor que tenemos y que es más conveniente para el
Complicaciones Legales o Tributarias que no nos permitan operar	Revisar nuestra estructura de costos
	Buscar una asesoría especial.
	Intensificar nuestras relaciones con los grupos de interés de la zona
Pandemias como Covid- 19	No tiene, por ejemplo en el caso del Covid - 19 una limitante que no se puede manejar es la cuarentena

Fuente: Elaboración propia

IX Propuesta Inversionista

La propuesta ofrecida para el inversionista es entregar una participación del 70% de la compañía y el Equipo Gestor un 30% de la propiedad. Ahora bien, bajo el supuesto que el financiamiento del proyecto será con recursos propios no se generará ningún impacto en los flujos por deuda y gastos financieros, donde la inversión inicial es de \$ 29.329.921 y la utilidad proyectada acumulada al quinto año de operación es de \$ 159.206.486 adicionalmente, el proyecto presenta VAN positivo por \$ 220.774.612 con una tasa de descuento de 74,1%. En un nicho de mercado que está en la etapa de adopción tecnológica, por lo tanto, el crecimiento en las ventas está en su etapa inicial a creciente. Cuyo Payback estimado se proyecta en al tercer año de operación, por lo tanto, desde el punto de vista del inversionista el proyecto es de igual forma atractivo.

X Conclusiones

Para “Bodegalandia” el VAN es 220 millones y payback de 3 años, el punto de equilibrio de servicios está por debajo de los servicios proyectados, con 578 servicios realizados, que significan 46 millones CLP. La TIR es de un 74,1% a 5 años.

“Bodegalandia” cuenta con una estructura de costos liviana, que permite que el cierre operativo eventual sea rápido y limpio.

La oportunidad de negocios de “Bodegalandia” es altamente atractiva para los inversionistas, ya que está sustentada en un principio de “base potencial instalada” de bodegas de departamentos y comerciales como mercado potencial, además de los proyectos inmobiliarios en curso.

El MIX de marketing, operacional y financiero presentado en este plan de negocios conjugan los factores críticos de éxito que permitirán a “Bodegalandia” proyectarse como un proyecto que al ser correctamente ejecutado y además validando el entorno económico, podrá resultar en un proyecto exitoso.

Las enfoques empresariales apuntan a tercerizar todo en lo que la organización no es eficiente, así aplica también en la gestión personal. Los servicios que permiten evitar actividades tediosas para quien busca la recreación, apertura un nicho altamente atractivo cuando la firma es pionera, que pasa a medianamente atractivo cuando se incorporen más competidores.

Considerando la matriz de servicios propuestos y su complejidad, podrá atacarse el factor de imitación por un mayor tiempo.

El proyecto nos parece altamente atractivo para implementar.

Bibliografía y fuentes

- www.sii.cl – Servicios Impuestos Internos
- www.cchc.cl – Cámara Chilena de la construcción
- www.bcentral.cl – Banco Central de Chile
- www.minvu.cl – Ministerio de Vivienda y Urbanismo
- <http://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/index.php> - Ministerio del Desarrollo Social – Encuesta Casen y Estadísticas Sociales.
- Observatorio Urbano – Ministerio de Vivienda y Urbanismo www.observatoriourbano.cl
- Encuesta exploratoria online 2019 – Investigación de Mercado
- MBA Universidad de Chile 2017-2018. Material de Apoyo y apuntes de Clase, Santiago
- Instituto Nacional de Estadísticas Chile 2020, Fuentes Estadísticas on-line, www.ine.cl.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). Generación de modelos de negocio. Deusto.
- Best, Roger J. 2007. Marketing Estrategica. Madrid: Pearson.
- Luis Gómez Mejía, David Balkin, Robert Cardy. 2005. Gestión de Recursos Humanos. Madrid: Pearson.
- Nasir Sapag Chain, Reinaldo Sapag Chain, 2008. Preparación y evaluación de proyectos, Quinta Edición, Santiago: Mc Graw Hill.
- Porter, M. (1979). How competitive forces shape strategy. Harvard Business Review, 137-145.
- Kotler Keller, “Dirección de Marketing”, Decimocuarta Edición, 2012, México, Editorial Pearson.
- Carlos Maquieira, “Finanzas Corporativas “, Tercera Edición, 2014, Chile, Editorial Andres Bello.
- <https://www.tusclicks.cl/>
- Estudios Damoradan
http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html
http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

Anexos

Anexo 1: Encuesta Exploratoria

Con el propósito de cuantificar (estimar) la demanda potencial de la propuesta comercial se efectuarán los siguientes estudios de mercado.

- **Estudio de Hábitos (Habit Survey)**
- **Test de Concepto**
- **Panel de Aceptación**

El Estudio de Hábitos. Tendrá como finalidad determinar costumbres de uso, el perfil del comprador potencial.

El test de concepto. Tendrá como propósito medir, a nivel de idea, el grado de interés y de aceptación (o rechazo) de la propuesta y revelar los posibles puntos débiles y fortalezas de la propuesta.

Panel de Aceptación. Durante el proceso de desarrollo de la propuesta, se irán agregando atributos a las distintas alternativas u opciones de compras, las cuales se van a someter a un juicio de una muestra fija, representativa del o los segmentos objetivos.

Esta muestra fija o panel estará compuesta por:

- Propietarios que poseen en su vivienda un espacio definido como bodega y lo tiene habilitado y utilizado como tal.
- Propietarios que poseen en su vivienda un espacio definido como bodega, pero no lo tienen constituido como tal.
- Futuros Propietarios que buscan una vivienda en cuya propiedad se incluya un espacio definido como Bodega.
- Futuros Propietarios que buscan una vivienda y no han considerado como condición de compra que posea un espacio definido como bodega.

Se les consultara su opinión de forma presencial o remota mediante la aplicación del cuestionario, el cual puede ir complementado con muestra de graficas o fotografías, a través de correos electrónicos u otro medio digital sobre atributos como diseño, materialidad y funcionalidad.

Es posible que se complemente esta consulta con preguntas sobre opciones de Precios y en este caso, a los estudios antes mencionados se sumaría el **Test de Precio**.

Diseño de un cuestionario

La propuesta que a continuación se muestra contiene preguntas asociadas a los *Estudios de Mercados* antes señalados. Por ende, satisface las necesidades de Información para apoyar las decisiones relevantes de la Propuesta de Negocio.

Para una mejor comprensión en el facsímil del cuestionario se distingue las preguntas atinentes a cada estudio.

Cuestionario Propuesto

1.- Situación del Departamento.

- Propia Arrendada Cedida Compartida

2.- Distribución del departamento.

- 1 solo ambiente con 1 dormitorio
 con 2 dormitorios con 3 dormitorios

3.- Superficie del departamento.

- Igual o Menor de 60 metros cuadrados
 Menor a 40 metros cuadrados
 Entre 41 y 50 metros cuadrados
 Entre 51 y 60 metros cuadrados
 Entre 61 y 70 metros cuadrados
 Entre 71 y 80 metros cuadrados
 Mayor a 81 metros cuadrados

4.- Cantidad de personas que habitan de forma permanente el departamento.

- De 1 a 2 personas
 De 3 a 5 personas
 Más de 5 personas

5.- Al momento de comprar o arrendar su departamento considero que éste tuviera un lugar destinado a bodega.

- Si No

6.- El departamento que actualmente habita tiene un lugar destinado a bodega

- Si No

7.- Considera que disponer de un espacio de Bodega en el departamento, aumenta o disminuye: *Elegir sólo la opción que considera más importante.*

- El monto de compra o arriendo de la propiedad
 La capacidad para contener los enseres de una familia
 El orden y ornato interior del departamento.
 El cuidado y seguridad de objetos apreciados por la familia.
 La apreciación o valorización del departamento.

8.- En una escala del 1 al 7. En donde 1 es la menor importancia y 7 la mayor importancia, evalúe las siguientes afirmaciones. *Marcar sólo una nota.*

- Es importante en la evaluación de la propiedad (decisión de compra o arriendo) que posea un espacio destinado a bodega.



- Es importante que el espacio de bodega forme parte del departamento.



- Es importante que el espacio de bodega este habilitado.



- Es importante que el sistema de habilitación de la bodega ordene los enseres



- Es importante que el sistema de habilitación de la bodega proteja a los enseres.



- Es importante que el sistema de habilitación de la bodega facilite la búsqueda de los enseres guardados.



- Es importante que el sistema de habilitación de la bodega reduzca la humedad en los enseres.



9.- En una escala del 1 al 7, siendo 1 el menor aporte y 7 el mayor aporte. Considera que la habilitación de una bodega aporta para: *Marcar sólo una nota.*

- Liberar espacios en el departamento.



- Mantener el orden del departamento



- Para optimizar el uso del departamento



- Disminuir el deterioro de sus pertenencias



- Evitar pérdidas de sus pertenencias



- Facilitar la adquisición de más enseres



10.- Cual es la condición del espacio bodega. (pregunta: solo para los que contestaron Si la pregunta N° 5 o 6). *Elegir sólo la opción que considera más importante.*

- No está habilitada (sólo es un espacio) en el cual se guardan cosas.
- El espacio se asigna o utiliza para guardar cajas, maletas, bolsas y otros contenedores.
- Está habilitada con estanterías, básicas que me permite un mejor uso vertical del espacio.
- Esta muy habilitada, con muebles diseñados para nuestras necesidades.

11.- Con qué frecuencia usted usa o necesita ir a buscar algo a la bodega.
(pregunta: solo para los que contestaron Si la pregunta N° 5 o 6). Elegir sólo la opción que considera más importante.

- Diariamente
- Una vez por semana
- Algunos fines de semanas
- Cada quince días
- Una vez al mes
- No más de tres veces en el año.

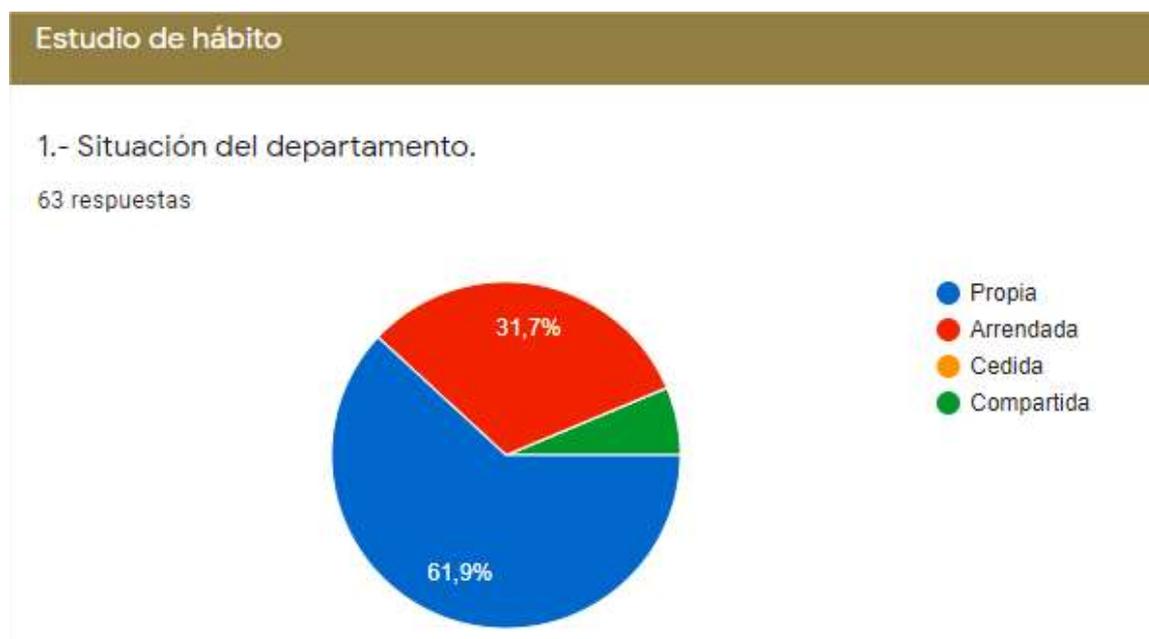
12.- Tomada la decisión de habilitar su bodega favor indicar, ¿Cuál de los siguientes rangos de precios usted estaría dispuesto a pagar? (pregunta: solo para los que contestaron Si la pregunta N° 5 o 6). Elegir sólo la opción que lo identifica.

- \$50.000 - \$75.000
- \$76.000 - \$100.000
- \$101.000 - \$125.000
- \$126.000 - \$150.000

Preguntas de Identificación

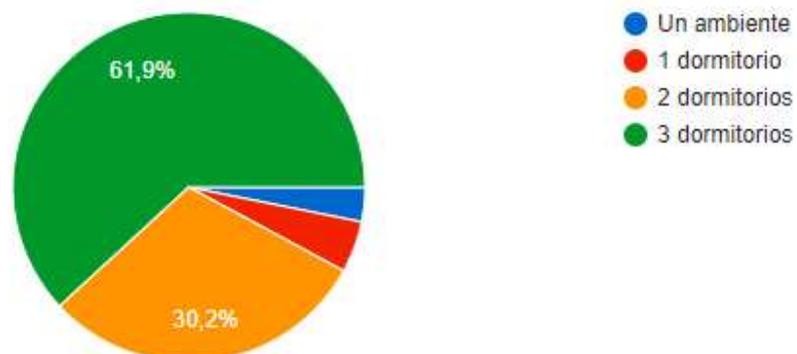
Nombre completo: _____
Correo electrónico: _____
Profesión u Oficio: _____
Comuna en la que reside: _____

Anexo 2: Resultados Encuesta Exploratoria de Oportunidad de Negocio



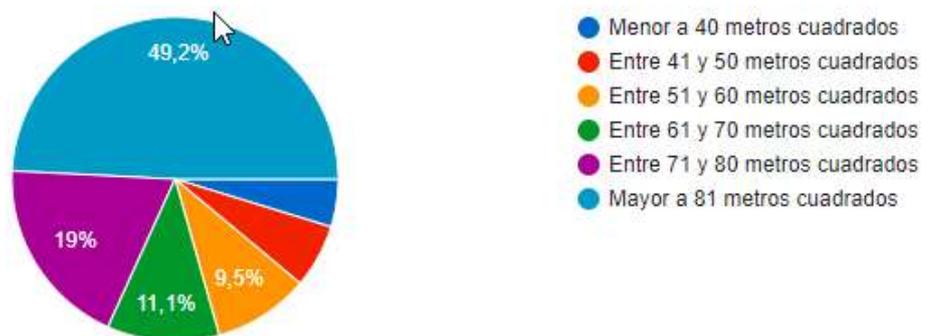
2.- Distribución del departamento.

63 respuestas



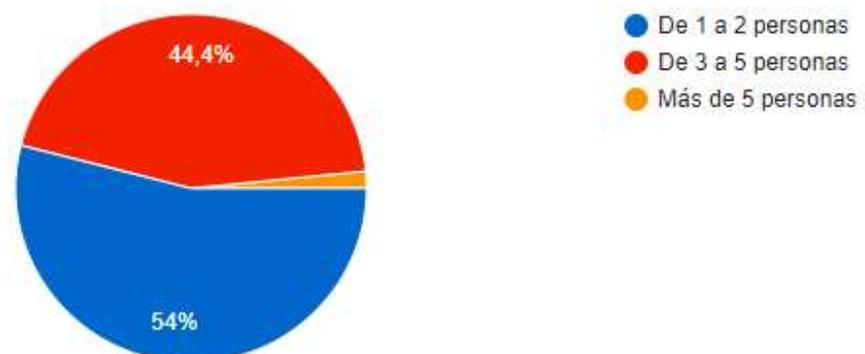
3.- Superficie del departamento.

63 respuestas



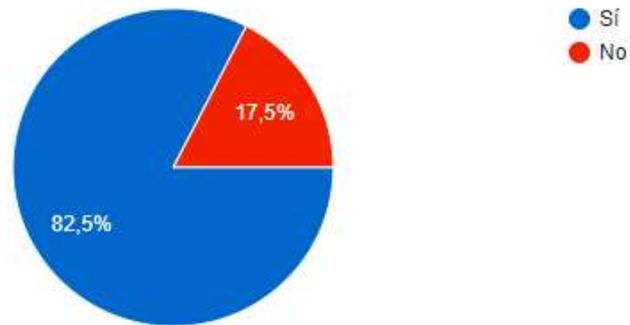
4.- Cantidad de personas que habitan de forma permanente el departamento.

63 respuestas



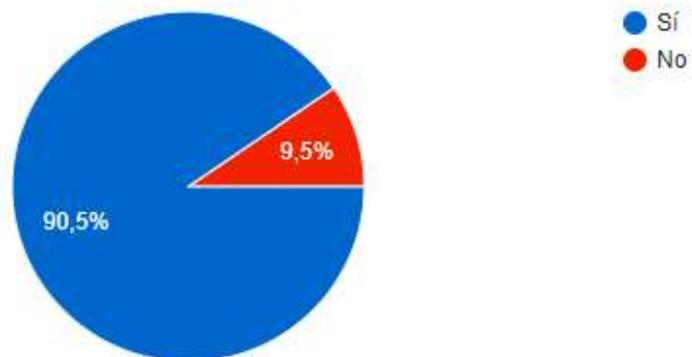
5.- Al momento de comprar o arrendar su departamento consideró que éste tuviera un lugar destinado a bodega.

63 respuestas



6.- El departamento que actualmente habita tiene un lugar destinado a bodega.

63 respuestas



7.- Considera que disponer de un espacio de Bodega en el departamento, aumenta o disminuye: Elegir sólo la opción que considera más importante.

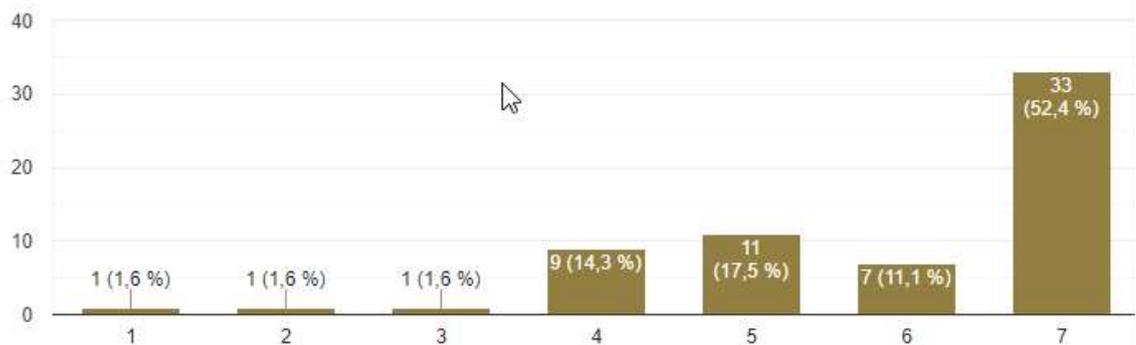
63 respuestas



Test de Conceptos A

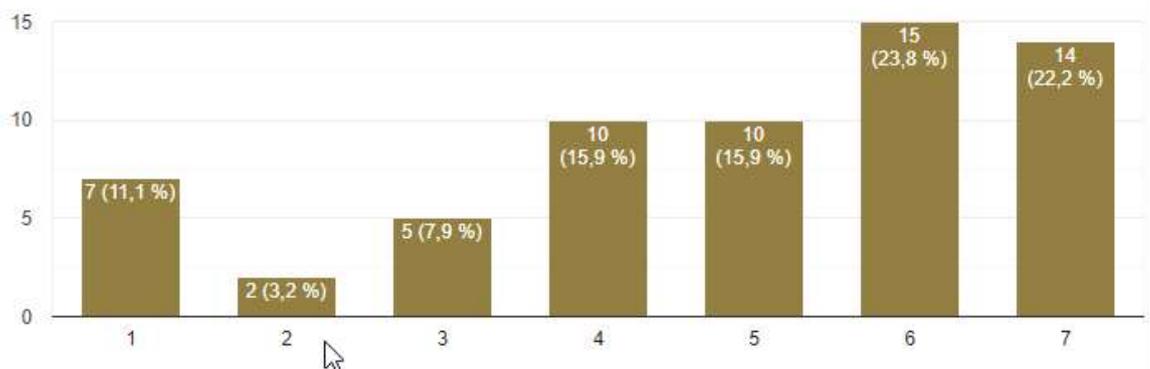
8.1.- Es importante en la evaluación de la propiedad (decisión de compra o arriendo) que posea un espacio destinado a bodega.

63 respuestas



8.2.- Es importante que el espacio de bodega esté anexo al departamento.

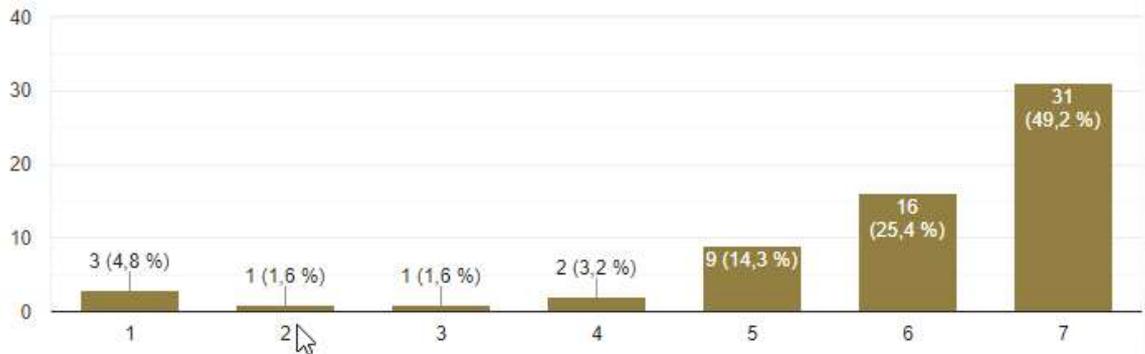
63 respuestas



8.3.- Es importante que el espacio de bodega esté habilitado.

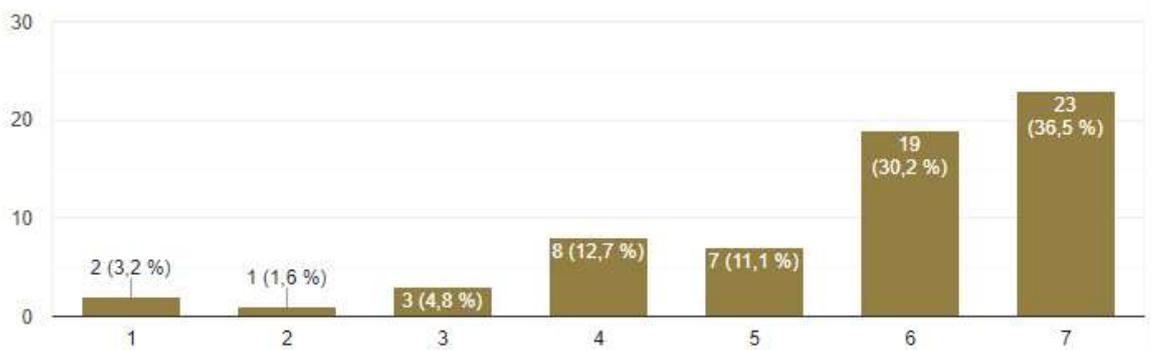


63 respuestas



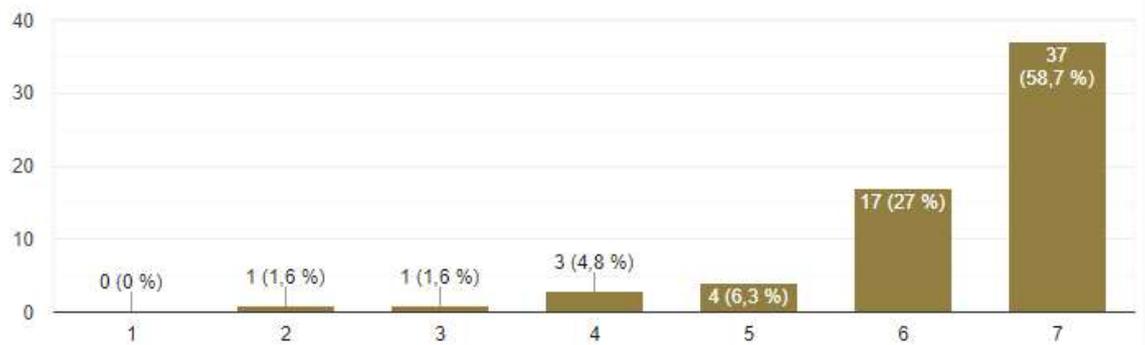
8.4.- Es importante que el sistema de habilitación de la bodega ORDENE los enseres.

63 respuestas



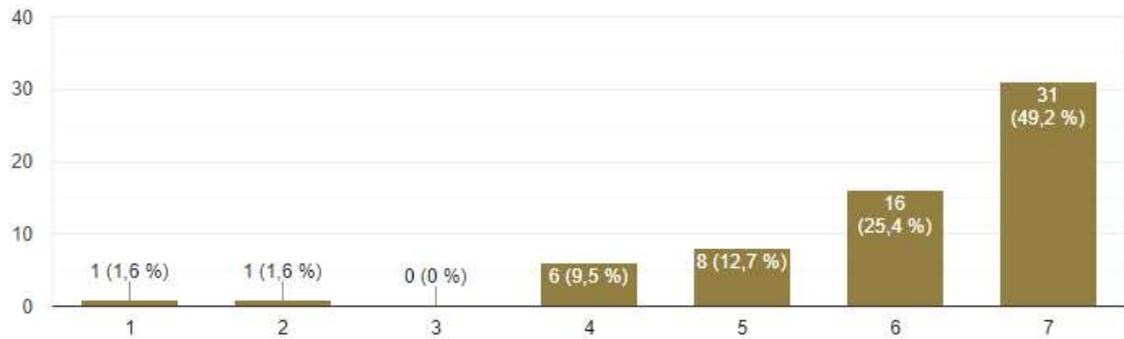
8.5.- Es importante que el sistema de habilitación de la bodega PROTEJA a los enseres.

63 respuestas



8.6.- Es importante que el sistema de habilitación de la bodega FACILITE la búsqueda de los enseres guardados.

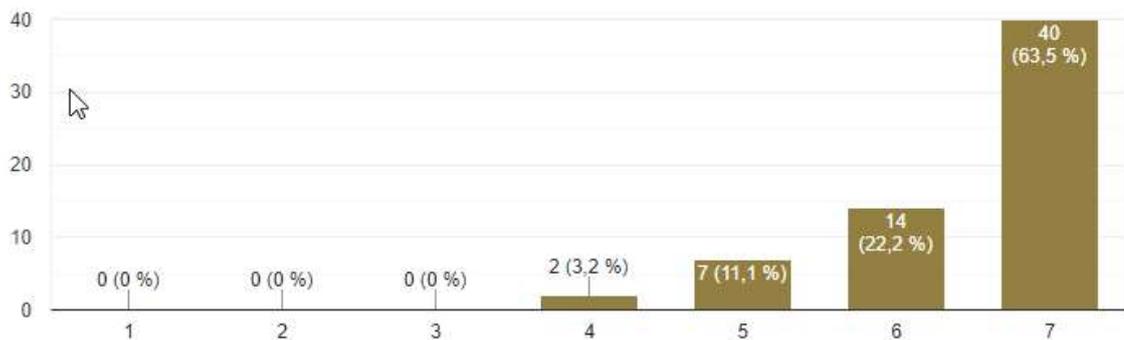
63 respuestas



8.7.- Es importante que el sistema de habilitación de la bodega reduzca la humedad en los enseres.



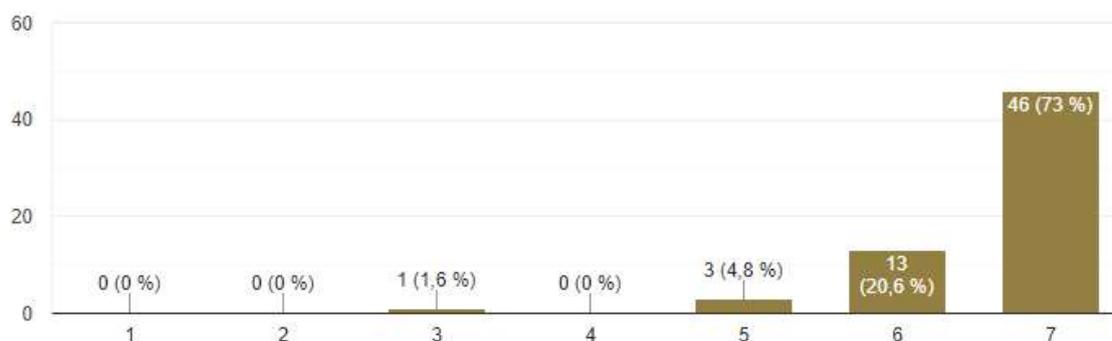
63 respuestas



Test de Conceptos B

9.1.- Liberar espacios en el departamento.

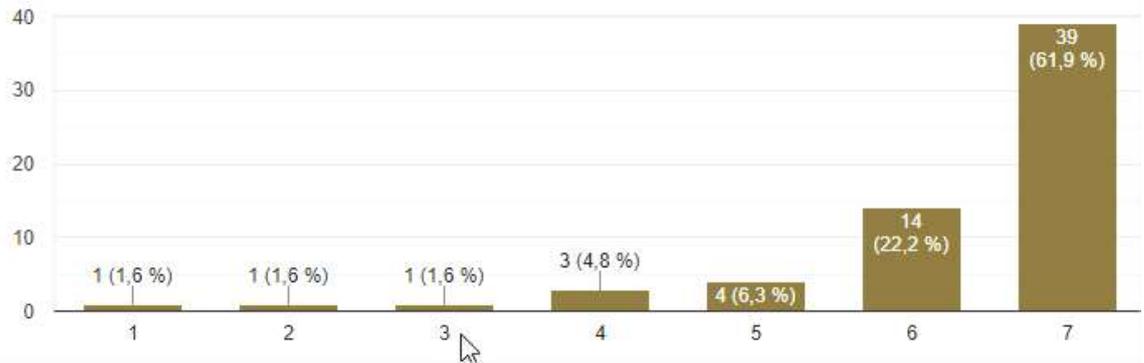
63 respuestas



9.2.- Mantener el orden del departamento.

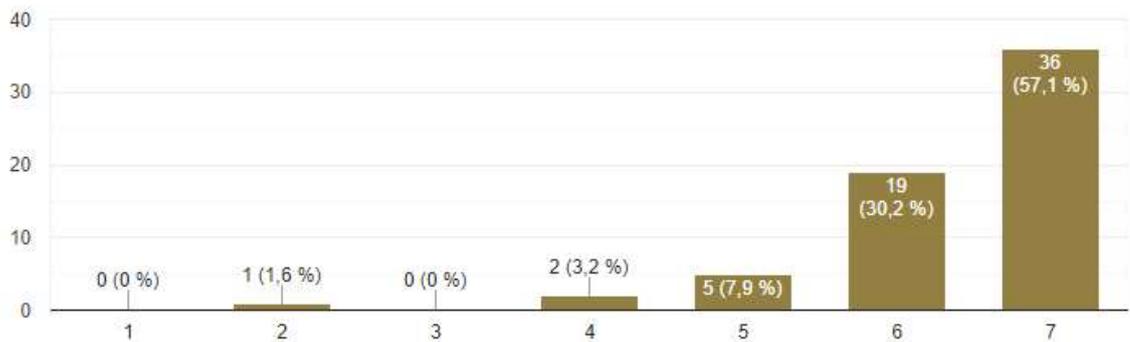


63 respuestas



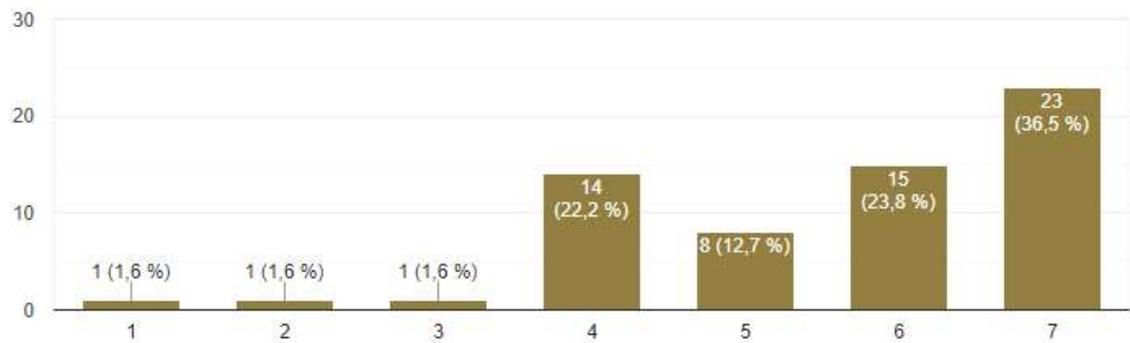
9.3.- Para optimizar el uso del departamento.

63 respuestas



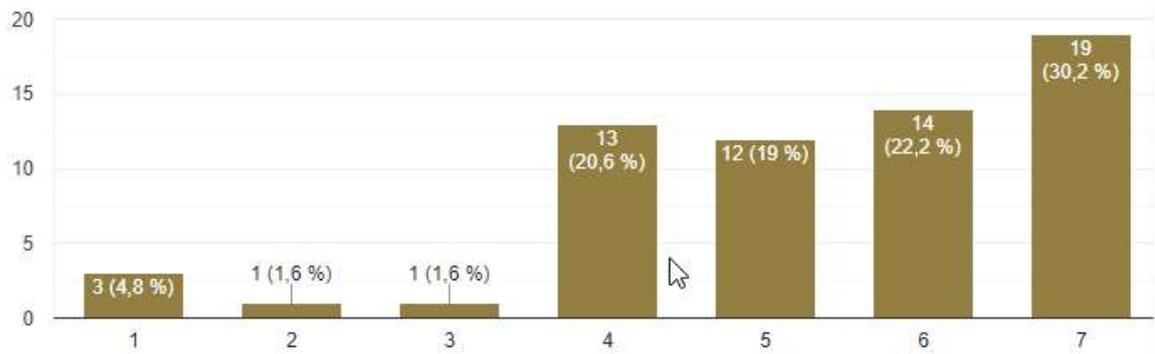
9.4.- Disminuir el deterioro de sus pertenencias.

63 respuestas



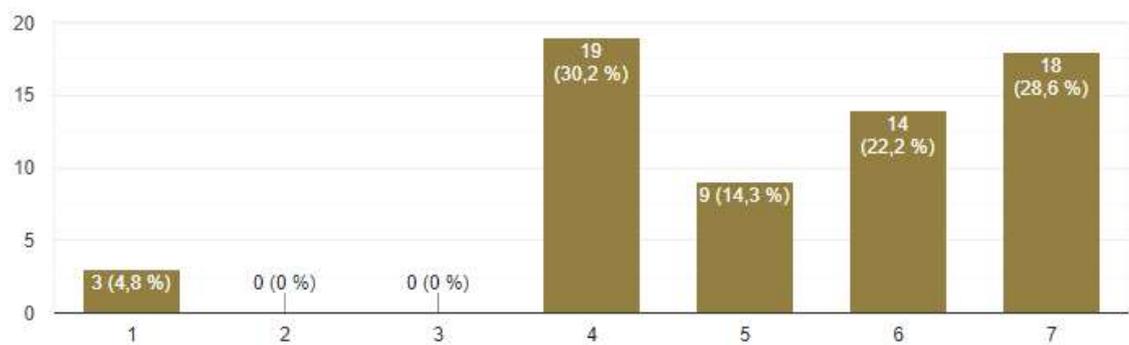
9.5.- Evitar pérdidas de sus pertenencias.

63 respuestas



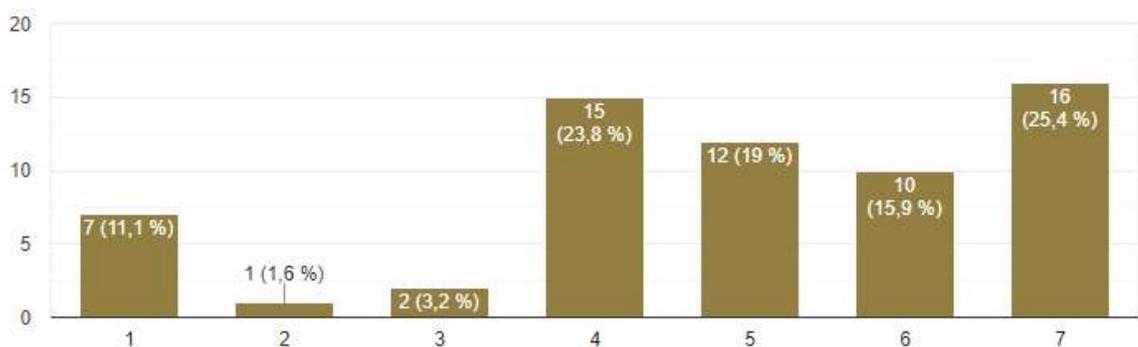
9.6.- Mantener el valor económico de los enseres.

63 respuestas



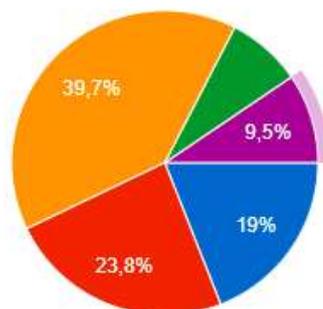
9.7.- Facilitar la adquisición de más enseres.

63 respuestas



10.- Cual es la condición del espacio bodega. Elegir sólo la opción que considera más importante.

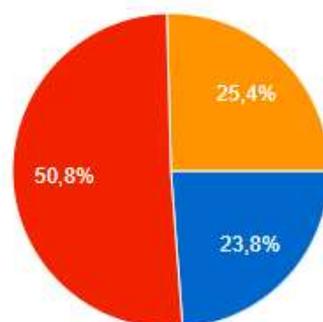
63 respuestas



- No está habilitada (sólo es un espacio) en el cual se guardan cosas.
- El espacio se asigna o utiliza para guardar cajas, maletas, bolsas y otros contenedores.
- Está habilitada con estanterías, básicas que me permite un mejor uso vertical...
- Esta muy habilitada, con muebles diseñados para nuestras necesidades.
- No tengo bodega.

12.- ¿Conoce el valor económico de los enseres guardados en la Bodega? Contestar sólo una alternativa.

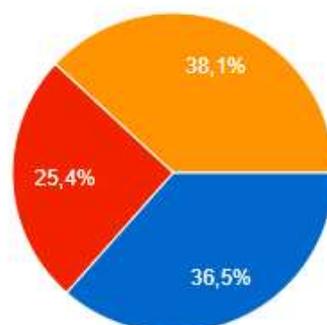
63 respuestas



- Sí, con claridad.
- Vagamente.
- No lo sé.

13.- ¿Le gustaría conocer el valor de los enseres que están en la Bodega?.(inventario) Contestar sólo una alternativa.

63 respuestas



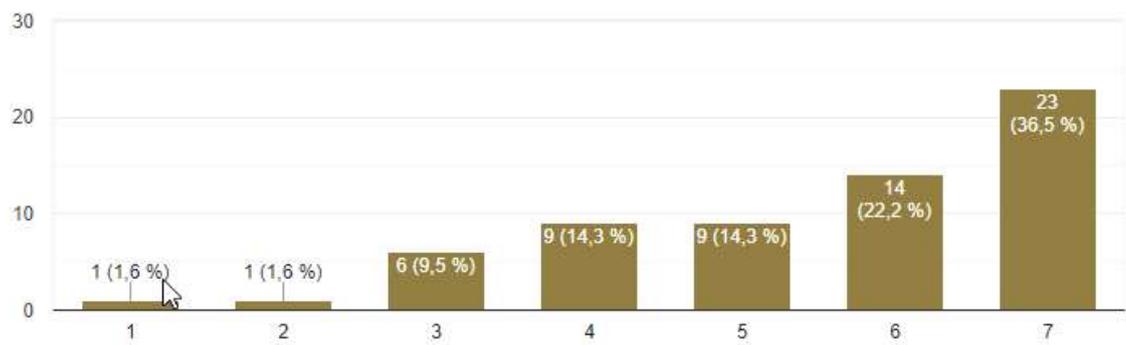
- Sí.
- No.
- Depende del valor del servicio.

Test de Conceptos C

14.1.- Para decidir qué guardar y qué no guardar.



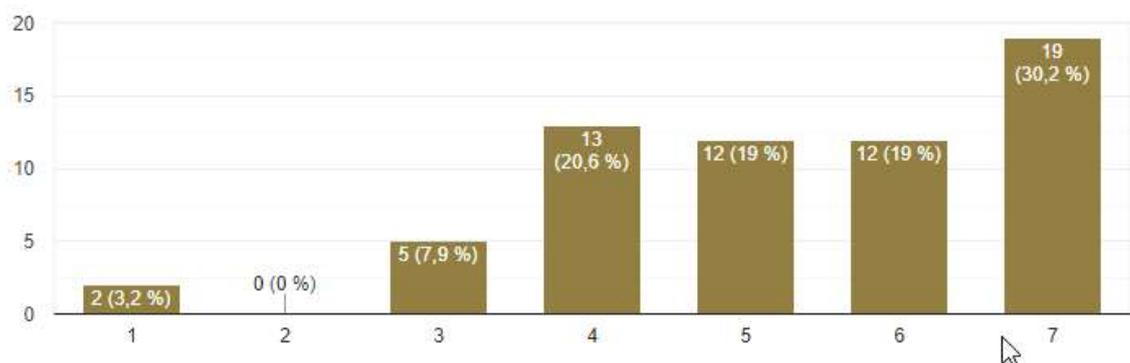
63 respuestas



14.2.- Para decidir qué seguir guardando.

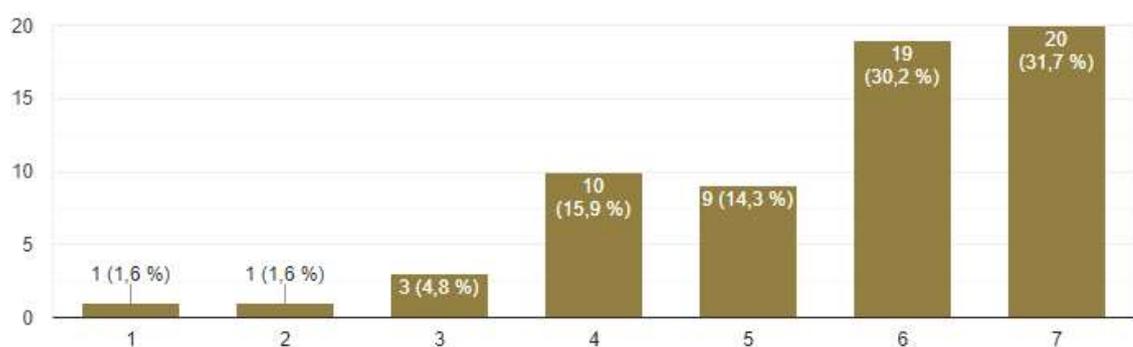


63 respuestas



14.3.- Para decidir que proteger mejor

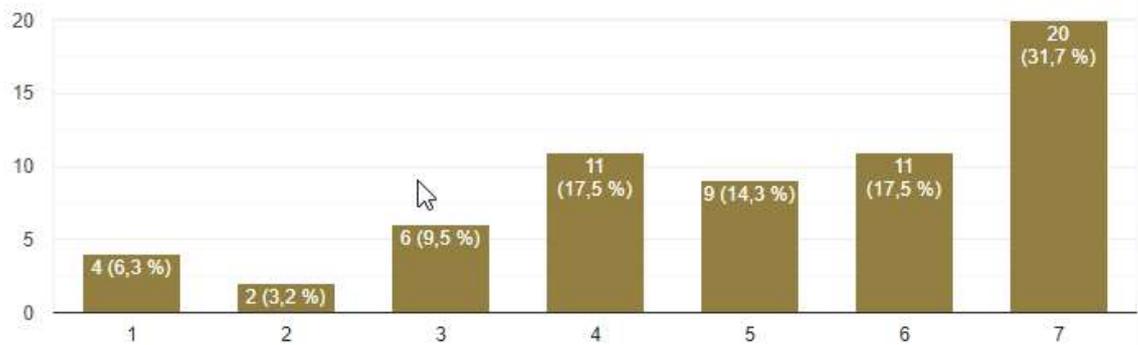
63 respuestas



14.4.- Para saber el monto en dinero de lo que tengo en Bodega.



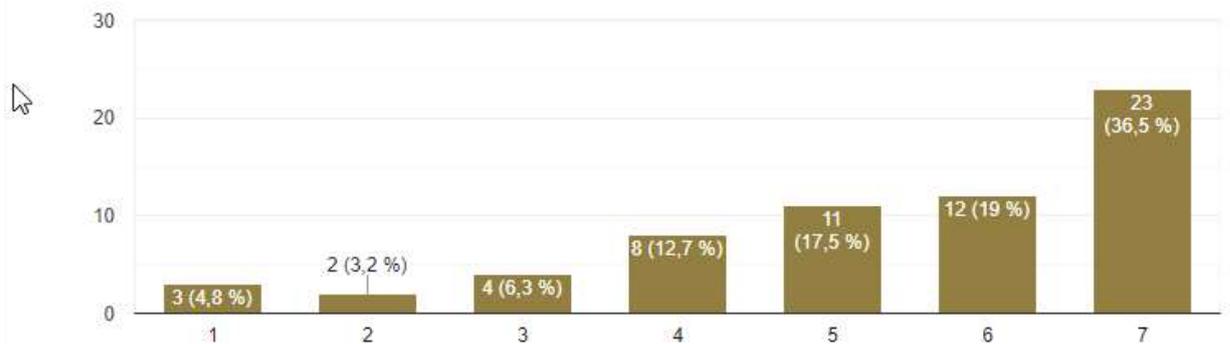
63 respuestas



14.5.- Para decidir las medidas de seguridad de la Bodega.



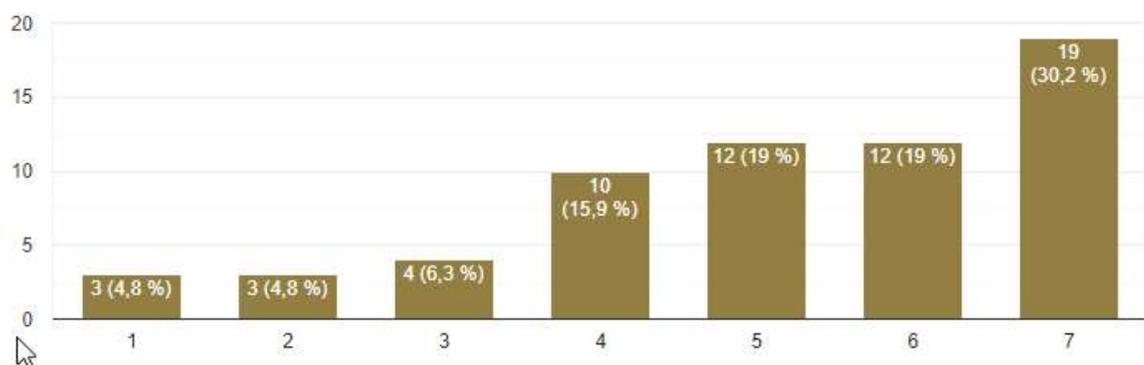
63 respuestas



14.6.- Para decidir qué regalar.

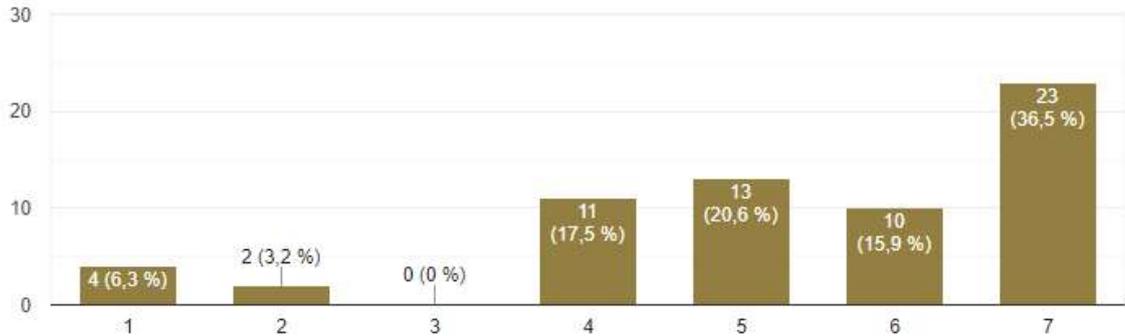


63 respuestas



14.7.- Para decidir qué vender.

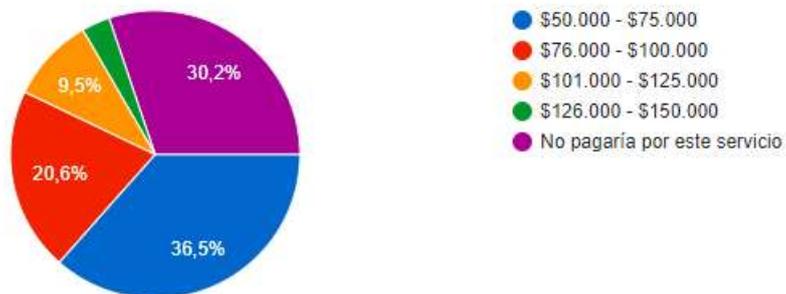
63 respuestas



Test de precio

15.- Si toma la decisión de contratar el servicio ofrecido de: Habilitación, valorización de inventario y optimización de uso del espacio de Bodega. Favor indicar cuál de los siguientes rangos de precios anuales usted estaría dispuesto a pagar.

63 respuestas



Anexo 3: Análisis Pestel

Entorno Económico

La desaceleración económica actual y el posiblemente aumento del desempleo hacen que la oferta laboral este más disponible a precios (sueldos) más bajos.

La disminución del consumo de bienes nuevos hace que los enseres en poder de las familias cobren mayor valor económico.

Entorno Político

El entorno Político actual genera un estado de incertidumbre dentro del País, donde podría impactar negativamente en la medición de riesgo país afectando el comercio internacional,

sin embargo, el denominado “Estallido Social” se refiere más bien a temas políticos, constitucionales, derechos básicos, derechos sociales, es decir, temas esenciales que no se van a manifestar en el corto plazo en la cotidianidad de la vida domiciliaria. Donde se espera que el plebiscito de abril 2020 pueda volver a la “calma” la situación actual.

Entorno Social

El escenario social está castigando fuertemente “consumismo” y también expresiones suntuarias como la moda y la vanguardia. Lo anterior unido a tendencias ambientales y de comercio justo pueden generar una baja del consumo de enseres y una mayor valorización de los artículos ya en poder de la familia.

Entorno Legal o Normativo.

Lo anterior puede provocar un aumento en la demanda de servicios temporales y también una mayor participación de los integrantes de la familia en los quehaceres del hogar. En el caso de las empresas de prestación de servicios domiciliarios, estas se ven reguladas por lo indicado en los artículos del Código del Trabajo en cuanto a horarios de jornada laboral máxima de 10 hrs. diarias con un tope de 45 hrs. Semanales (Trabajo, Código del Trabajo, 2013).

Entorno Tecnológico

Actualmente la industria no posee grandes amenazas en temas tecnológicos, considerando que aún no se cuenta con el reemplazo completo de actividades domiciliarias realizadas por agentes tecnológicos automatizados como “robots” que puedan a largo plazo reemplazar el trabajo doméstico propiamente tal y la necesidad de tiempo para ejecutarlo. Si existen avances en el equipamiento que permite realizar algunas tareas como lavados o limpieza de pisos de manera más eficiente, pero en ambos casos se debe disponer de tiempo de usuario para realizarlo.

Entorno Ecológico

Se visualizan varios aspectos ecológicos que incidan en la industria el primero de ellos es el uso racional de los recursos y por tanto la mayor vida útil de los enseres del hogar, envases retornables, etc, son un aporte a la triada positiva de **Recupera, Reutiliza y Recicla.**

Anexo 4: Identificación de actores claves de la industria Análisis de la Industria (Porter)

Competidores:

Se identifican como Competidores Directos aquellos que ofrecen servicios de limpieza y/o oferta de Minibodegas que tengan una alta probabilidad de integrar verticalmente sus servicios y transformarse en un competidor primario (ya que utiliza los mismos recursos y capacidades para entregar el servicio), fabricantes y comercializadores de repisas, también se identifican empresas de servicios de limpieza domiciliaria (“Hogar Impeque” y “Aseo a domicilio”) o limpieza industrial, adicionalmente se identifican indirectamente aquellas empresas que ofrecen instalación de repisas en las bodegas tales como Repisas Ok que ya cumplen cierta parte de las actividades. Por último, también es una competencia potencial cualquier miembro de la familia que tenga habilidades de carpintería y competencias ligadas a la gestión de inventarios (lo que es poco probable). Finalmente, se debe considerar a las oficinas profesionales de diseño de interiores.

Sustitutos:

Entre los sustitutos se identifican servicios tecnológicos asociados a productos tangibles repisas que puedan incluir servicios tecnológicos (Domótica). Otro sustituto está representado por el desarrollo de servicios estandarizados ya sea realizado por una empresa o autogestionados como una APP la cual pudiese ser utilizada por un miembro de la familia o del servicio doméstico.

Proveedores:

En esta industria los proveedores principales son las empresas que venden muebles adaptables, repisas, organizadores en los canales del comercio establecido sobre todo de grandes superficies o multitiendas (Retail) como Sodimac, Easy, Construmart, Ferreterías etc. También se deben considerar a los pequeños fabricantes de muebles, así como diseñadores de interiores que puedan ser parte de los socios claves de “Bodegalandia”.

Clientes:

Los clientes de esta industria están definidos como aquellas personas que quieren que sus bodegas de departamentos o locales comerciales estén limpios, ordenados, optimizados en el uso del espacio, organizados y adicionalmente que puedan identificar el **Valor Económico y/o Emocional** de estos con la finalidad de mantenerlos, venderlos o

deshacerse de ellos. Son personas que valoran su tiempo libre y que no están dispuestos a perderlo realizando labores “domésticas”. Además, los clientes prefieren un servicio externo que sea confiable y que pueda recurrir en el horario que el estime conveniente.

Otro grupo de clientes son los dueños y/o administradores de departamentos con fines comerciales como arriendos temporales, Airbnb, etc.

Complementarios:

En el Modelo de Negocio también se hacen presente entidades complementarias como Empresas de Servicios Logísticos (Transportes, mudanzas, otros) y empresas o emprendimientos de compra - venta de artículos usados quienes se hacen presente en el canal de abastecimiento como en el canal de mercado.

Anexo 5: Análisis de la Industria (Porter)

Fuerza 1: Competencia Interna: está en función del comportamiento de la industria. Si esta crece la competencia interna es baja (+1) si adicionalmente se confía en el modelo de gestión (propuesta de valor) entonces esto suma más valor positivo +1. Solo en una contracción industrial la competencia interna se hace insostenible (-1)

Fuerza 2: Amenaza de Nuevos Competidores: existe una alta probabilidad que ingresen otros actores a la industria dado que en este servicio no existen **altas barreras de entradas (-1)** (ni de capital ni tecnológicas ni de conocimientos específicos, por tanto, existe una amenaza latente (-1) que solo puede ser atenuada por la generación de valor y el posicionamiento de imagen. Poder alto.

Fuerza 3: Poder de Negociación de los Clientes: La cadena de compra es naturalmente soberana es decir si los costos de cambio son bajos el cliente siempre va a emigrar a la mejor opción por tanto la manera de aumentar el poder de negociación de la empresa frente a ello es subir los costos de cambio (psicológicos, emocionales y económicos) mediante estrategias comerciales que descansen en el valor agregado, en la imagen de marca y también en respaldos o resguardos legales (contratos).

Fuerza 4: Proveedores: Múltiples proveedores por tanto la capacidad negociadora de la empresa es alta (+1), sin embargo, hay que tener presente que los proveedores podrían desarrollar integración vertical hacia adelante y ofrecer servicios de gestión de bodegas (-1). También considerar que los proveedores pueden ser potenciales aliados de la empresa ofreciendo los elementos tangibles y nosotros aportando la gestión (+1), por tanto, esta fuerza en el mejor de los casos es positiva y en el peor de los casos es neutra, por lo tanto, su poder es bajo.

Fuerza 5: Sustitución Tecnología. Existe una alta amenaza que mediante la innovación análoga o digital en esta industria y por ende esta empresa que pertenece a ella se vea sustituida (-1) sin embargo y siendo consistente con el análisis de entrada a esta industria que reconoce barreras bajas de ingresos esta también se comporta como **barreras de salidas bajas** y por tanto el costo de salida es bajo (+1)

Fuerza 6: Complementarios: Existe una baja amenazas (-1) por las empresas complementarias ya que más bien son un vehículo para poder generar mayor interacción con los clientes donde la cantidad de empresas que ofrecen los mismo servicios es muy amplia.

Anexo 6: Análisis FODA Cuantitativo

ANÁLISIS FODA

FORTALEZAS:

- F1: En la Encuesta un 68,3% de los encuestados estarían dispuestos a pagar por el servicio ofrecido.
- F2: El modelo representa una forma de administrar recursos humanos a través de un modelo Variable ajustado a la demanda del servicio.
- F3: El modelo de negocio explota una modalidad de conocimiento de valor de la bodega y ayudar a la optimización aperturando las opciones de venta en el mercado secundario.
- F4: El modelo de negocio que ofrece Bodegalandia es algo que no ofrece actualmente ningún competidor en el mercado, que es entregar el inventario valorizado de la bodega a valor de mercado para la gestión propia del cliente.
- F5: Flexibilidad de horario para otorgar el servicio.
- F6: Seguimiento del servicio entregado mediante una encuesta post venta.
- F7: Variedad de servicios estandarizados ofrecidos (“paquetizado”)

DEBILIDADES:

- D1: La propuesta de valor puede ser imitada, las barreras de entrada para ingresar a esta industria son bajas.

- D2: Que los socios estratégicos como, por ejemplo: los carpinteros podrían generar su propio emprendimiento con similares características.
- D3: No es un modelo en la que el cliente sea cautivo y no tenga otras alternativas de orden tras el trabajo.
- D4: Poca experiencia en el rubro.

OPORTUNIDADES:

- O1: Con los recientes sucesos sociales acontecidos en el país, han disminuido las expectativas de crecimiento económico, además las proyecciones de crecimiento en el consumo o retail, esto representa un mayor potencial de crecimiento en el modelo de negocio, al apuntar al mercado secundario como una alternativa para liquidar los enseres.
- O2: El incremento de las tasas de desempleo en la industria de la construcción podrían permitir conseguir M.O. experimentada con las capacidades requeridas para las tareas de carpintería y valoración de enseres a “precios más bajo”
- O3: La dinámica de vida actual hace que los servicios a domicilio tengan mayor demanda.

AMENAZAS:

- A1: Incremento en el nivel de incertidumbre que se vive actualmente en el país y las perspectivas de crecimiento de departamentos construidos disminuya.
- A2: Posibilidad de que a nivel tributario se graven los artículos del mercado secundarios.
- A3: Que la economía chilena continúe bajando sus niveles de crecimiento y aumente la tasa de desempleo, afectando la decisión por comprar los servicios de gestión de bodegas.
- A4: Competidores indirectos se integren hacia adelante e ingresen a la industria.
- A5: Que empleadas independientes ofrezcan un servicio similar a menores precios.

Anexo 7: Análisis Estrategia FODA

Estas estrategias se realizaron luego de evaluar con escala Likert (de 1 a 7) cada una de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.

	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	<p>F3 – O1: El modelo de negocio permite que el cliente conozca el valor de sus enseres y combinado con las bajas proyecciones de ventas de retail, podría generar un apogeo del mercado secundario.</p> <p>F2 – O2: Con mayor el incremento en la tasa de desempleo, permitirá que las dificultades de búsqueda de personas con conocimiento elevado en carpintería sean menor, así se ajustarán las políticas de reclutamiento y además que se añada valor con la valoración del inventario, será más atractivo que otras tareas.</p>	<p>F1-A3: Si la economía chilena continúa bajando sus niveles de crecimiento y pueda seguir aumentando la tasa de desempleo, se debe establecer un valor menor ofreciendo el mismo servicio.</p>
Debilidades	<p>D2-O2: El carpintero (uno de los socios estratégicos) obtendrá mayores habilidades, lo que se traduce en menos personas realizando el trabajo. Siendo un trabajo más completo, los pagos por el servicio serán mayores, en combinación con el incremento de la tasa de desempleo, será posible encontrar carpinteros más capacitados con menos disposición a dejar de trabajar con Bodegalandia, ya que significa carpintería con valor agregado en tiempos de crisis.</p>	<p>D2-A3: No habrá gran incentivo por parte de los carpinteros de que ofrezcan sus servicios de forma individual si la plataforma informática y de base de clientes es potente en Bodegalandia, preferirán trabajar con la plataforma y agregando valor en vez de competir.</p>

Anexo 8 : Crecimiento de Departamentos en Edificio

OBSERVATORIO URBANO VIVIENDAS PARTICULARES OCUPADAS SEGÚN TIPO DE VIVIENDA - ZONA URBANA
 TOTAL PAIS, REGIÓN Y COMUNA
 FUENTE: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS - CENSO 2017 - 2002
 MINISTERIO DE VIVIENDA Y URBANISMO

Región	Comuna	Código Comuna INE	CENSO 2017			CENSO 2002			Crecimiento 2012 /2017 Casas	Crecimiento 2012 /2017 Departamentos	Crecimiento 2012 /2017 Total
			Casa	Departamento en edificio	Total	Casa	Departamento en edificio	Total			
Total País			4.262.416	1.133.439	5.523.639	2.735.963	467.541	3.359.734	56%	142%	64%
Valparaíso			536.673	159.956	707.819	312.065	60.223	388.368	72%	166%	82%
Metropolitana			1.513.492	715.462	2.283.952	1.105.084	313.072	1.485.931	37%	129%	54%
Valparaíso	Concón	5103	10.396	8.548	19.206	6.484	1.880	8.672	60%	355%	121%
Valparaíso	Viña del Mar	5109	77.662	67.357	146.844	54.502	25.011	81.785	42%	169%	80%
Metropolitana	Santiago	13101	30.398	154.396	193.263	23.515	36.252	64.167	29%	326%	201%
Metropolitana	Las Condes	13114	36.339	81.201	117.901	31.794	40.916	73.166	14%	98%	61%
Metropolitana	Nuñoa	13120	23.091	68.682	92.121	21.824	28.961	51.207	6%	137%	80%
Metropolitana	Providencia	13123	8.861	61.591	70.738	8.436	35.468	44.164	5%	74%	60%

Anexo 9: Ingreso Promedio Mensual por Comuna

Promedio del ingreso monetario mensual del hogar, Casen 2015									
Código Comuna	Nombre Comuna ²	Promedio	Error Estándar	Intervalo de Confianza al 95%		Coeficiente de Variación	Casos Muestrales Hogares	Casos Expandidos Hogares	
				Límite Inferior	Límite Superior				
13114	Las Condes	2.918.800	112.783	2.697.590	3.140.009	3,864	1.104	96.300	
13123	Providencia	2.567.130	138.466	2.295.547	2.838.712	5,394	1.145	52.176	
13120	Nuñoa	1.858.191	121.940	1.619.023	2.097.359	6,562	1.252	50.173	
13130	San Miguel	1.507.959	207.551	1.100.875	1.915.043	13,764	496	20.497	
1101	Iquique	1.262.416	198.289	873.499	1.651.333	15,707	922	54.460	
13118	Maquil	1.188.637	158.266	878.220	1.499.054	13,315	202	26.344	
6108	Machali	1.170.462	144.485	887.073	1.453.850	12,344	765	11.273	
2201	Calama	1.153.979	72.540	1.011.701	1.296.257	6,286	403	39.670	
5103	Concón	1.153.439	141.405	876.092	1.430.786	12,259	350	22.739	
13122	Peñalolén	1.138.247	133.647	876.116	1.400.377	11,741	384	67.388	
9210	Traiguén	1.094.623	607.682	0	2.286.510	55,515	206	5.421	
13101	Santiago	1.047.740	54.037	941.753	1.153.727	5,158	705	58.827	
8108	San Pedro de la Paz	1.045.756	183.216	686.402	1.405.110	17,520	608	31.592	
2101	Antofagasta	1.021.429	65.512	892.936	1.149.922	6,414	819	111.326	
12101	Punta Arenas	1.017.029	60.413	898.537	1.135.250	5,940	932	42.066	
3101	Copiapó	987.341	29.566	929.350	1.045.331	2,995	2.529	47.736	
5109	Viña del Mar	970.939	75.081	823.678	1.118.200	7,733	1.117	99.522	
13119	Maipú	965.511	72.264	823.775	1.107.248	7,485	611	291.420	
11101	Coyhaique	959.489	57.102	847.490	1.071.487	5,951	515	19.014	
14101	Valdivia	936.631	79.508	780.686	1.092.575	8,489	702	52.202	

Fuente: Encuesta Casen 2015, División Observatorio Social, Ministerio de Desarrollo Social.
² Se incluyen las 139 comunas auto-representadas en la encuesta Casen 2015.

Anexo 10: Promedio Ingreso Autónomo per cápita mensual del hogar por Comuna

Promedio del ingreso autónomo per cápita mensual del hogar, Casen 2015									
Código Comuna	Nombre Comuna ²	Promedio	Error Estándar	Intervalo de Confianza al 95%		Coeficiente de Variación	Casos Muestrales Hogares	Casos Expandidos Hogares	
				Límite Inferior	Límite Superior				
13123	Providencia	1.257.890	58.796	1.142.570	1.373.211	4,674	1.145	52.176	
13114	Las Condes	1.107.947	41.919	1.025.729	1.190.165	3,783	1.104	96.300	
13120	Nuñoa	838.062	76.064	688.872	987.253	9,076	1.252	50.173	
13101	Santiago	555.803	44.947	467.646	643.959	8,087	705	58.827	
13130	San Miguel	541.985	76.104	392.718	691.253	14,042	496	20.497	
1101	Iquique	482.314	93.085	299.740	664.888	19,300	922	54.460	
9210	Traiguén	469.600	304.738	-128.103	1.067.303	64,893	206	5.421	
13118	Maquil	420.209	126.742	171.620	668.797	30,162	202	26.344	
11301	Cochrane	409.722	81.930	249.027	570.418	19,997	97	887	
5109	Viña del Mar	393.213	33.858	326.806	459.621	8,611	1.117	99.522	
12101	Punta Arenas	383.891	24.006	336.807	430.974	6,253	932	42.066	
6108	Machali	372.893	43.789	287.007	458.778	11,743	765	11.273	
2201	Calama	367.935	23.543	321.759	414.110	6,399	403	39.670	
5103	Concón	366.908	44.848	278.946	454.871	12,223	350	22.739	
2101	Antofagasta	342.254	29.974	283.465	401.043	8,758	819	111.326	

Fuente: Encuesta Casen 2015, División Observatorio Social, Ministerio de Desarrollo Social.
² Se incluyen las 139 comunas auto-representadas en la encuesta Casen 2015.

<https://www.latercera.com/la-tercera-pm/noticia/vivir-en-menos-de-70-m2-el-56-de-las-viviendas-de-santiago-son-de-ese-tamano-o-mas-pequenas/861754/>

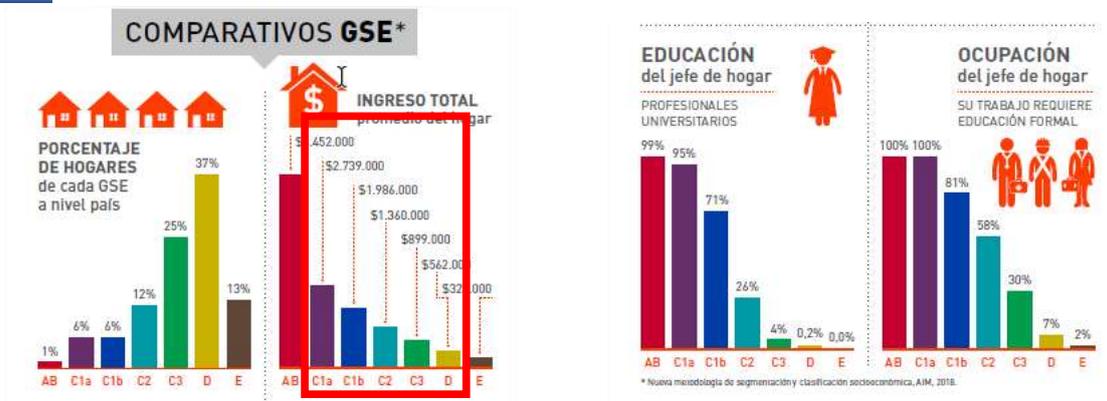
Superficie de las viviendas en las 52 comunas de la RM

Comuna	Total de m ² construidos en destino habitacional	Superficie promedio
San Pedro	35.507	48.37
Alhue	55.116	50.99
Maria Pinto	109.812	47.87
Til-til	264.345	76.42



La Cisterna	2.374.515	89.57
Independencia	2.376.728	78.66
Quinta Normal	2.421.026	78.41
El Bosque	2.519.831	60.84
Macul	2.664.749	70.87
Estacion Central	2.821.289	68.09
Recoleta	3.141.093	81.36
La Reina	3.246.219	116.60
Quilicura	3.432.385	57.83
San Miguel	3.496.875	86.79
Pudahuel	3.507.021	56.34
Colina	3.607.662	98.49
Peñalolen	4.329.351	74.37
Lo Barnechea	4.835.160	169.16

Anexo 14: DISTRIBUCIÓN SOCIOECONÓMICA DE LOS HOGARES SEGÚN GSE



Anexo 15: Empresas de Arriendo de Bodegas.

- AkiKB mini bodegas <https://www.akikb.cl/> enfocado solo al almacenaje

akiKB NOSOTROS MINIBODEGAS SUCURSALES COTIZA ARI BLOG CONTACTANOS +56 222 000 555

ARRIENDO DE BODEGAS Y MINIBODEGAS, REVISAS NUESTRAS SOLUCIONES DE ALMACENAJE

Bodegas y minibodegas de diferentes tamaños, especialmente diseñadas para almacenar lo que necesites. ¿Tu departamento o casa se quedó chico? ¿Tu empresa necesita optimizar espacio? Consulta por nuestras soluciones de bodegaje, desde los \$ 11.000.

- Espacio total – Bodegas y mini bodegas <https://bodegasespaciotal.cl/> enfocado solo en el almacenaje donde su servicio integral consta de comodidad y seguridad.

ESPACIO TOTAL
BODEGAS Y MINIBODEGAS

Servicio Integral
Te ofrecemos la comodidad y seguridad de coordinar tu transporte y bodega con un solo operador. De esta forma, tendrás solo un responsable de la manipulación y traslado de tus mercancías.

Promociones
✓ Planes de Arriendo
✓ Pago Anticipado
✓ Cobro de renta bodega, sólo pagas el transporte
✓ Transporte Rotapago 30%

Servicio al Cliente
Visita Técnica sin Costo (sólo bodega y transporte)
Atención Técnica para la prevención y solución de tu cargo

Seguridad y Condiciones de Bodegaje
✓ Vigilancia 24/7
✓ Seguros Operativos para tu cargo
✓ Bodegas herméticas al polvo y humedad

- Mr. Storage: <https://mrstorage.cl/bodegas/> enfocado solo al almacenaje

MR STORAGE

¿NO SABES QUÉ TAMAÑO NECESITAS PARA GUARDAR TUS COSAS?
¡MR. STORAGE PARA AYUDARTE!

XS (3m³) S (6m³) M (9m³) L (12m³) XL (15m³) XXL (18m³)

Hasta **50m²**

Algunos muebles que ya no tienen espacio en tu casa y la herramienta para los vecinos de al lado: ¡nuestro taller en este espacio!

¿Estabas pensando en guardar algo más grande? Buscamos que no tengas que quedarte. Conoce nuestra bodega de 90m².

- Guarda Aquí <http://www.guardaaqui.cl/> enfocado solo al almacenaje



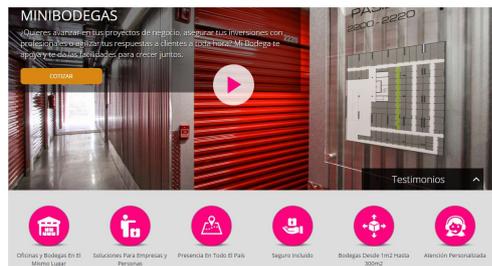
- Guardados <https://guardados.cl/> enfocado solo al almacenaje



- Urban storage <https://www.urbanstorage.cl> enfocado solo al almacenaje



- Mi bodega <https://mibodega.cl/>



Anexo 16: Empresas de Repisas

Repisas Express



Repisas OK



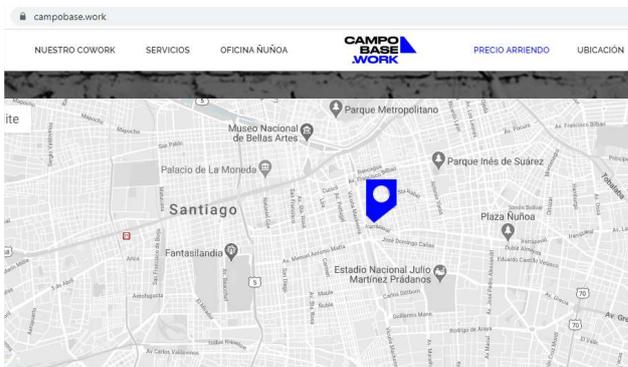
Repisas Económicas



Repisas para bodegas



Anexo 17: Oficina CoWork.



Anexo 18: Registro de Marca

protectia.eu/2013/04/cuanto-cuesta-registrar-una-marca-en-chile/



[Marcas](#) [Patentes](#) [Diseños](#) [Dominios](#) [Legal](#) [Consultorio](#) [Sobre Protectia](#) [Descargas](#)

- Publicación de resolución.

Cuánto cuesta registrar una marca en Chile. Costes principales:

En la actualidad, la tasa oficial de registro de una marca en Chile es de 80.250 pesos chilenos (129€) incluyendo la tasa de publicación. **Este importe es necesario por cada clase que se precisa registrar.**

En el caso de las marcas que incluyan un logotipo o grafismo característico (marcas mixtas) a esta tasa de solicitud hay que añadir una tasa adicional por la publicación en el Diario Oficial media de 60.000 pesos chilenos (96€) fruto de que en la publicación debe incluirse la imagen del logotipo, la descripción de la marca y sus productos o servicios. El coste definitivo crece en función del número de palabras implicadas. Tras la petición expresa de esta publicación y el pago de la tasa se abre un plazo para oposiciones de terceros de 30 días.

Tras este período si se supera el examen de fondo es preciso pagar los **derechos de concesión** que implican una tasa de 93.250 pesos chilenos (150€).

Como es lógico, el importe de las tasas oficiales de registro en Chile esta sujeto a leves fluctuaciones, según la variación mensual tributaria.

Anexo 19: "Cálculo de necesidad de Capital de trabajo".

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
FLUJO ACUMULADO	- 2.605	- 5.211	- 7.816	- 10.421	- 11.740	- 13.059	- 14.378	- 15.697	- 15.730	- 15.763	- 15.796	- 15.828
FLUJO MES	- 2.605	- 2.605	- 2.605	- 2.605	- 1.319	- 1.319	- 1.319	- 1.319	- 33	- 33	- 33	- 33
RECAUDACION DE VENTAS	2.490	2.490	2.490	2.490	4.980	4.980	4.980	4.980	7.470	7.470	7.470	7.470
RECAUDACION SS "Bodegas"	2.383	2.383	2.383	2.383	4.765	4.765	4.765	4.765	7.148	7.148	7.148	7.148
RECAUDACION "Vtas Enseñeres"	107	107	107	107	215	215	215	215	322	322	322	322
NECESIDAD DE CAJA	- 5.095	- 5.095	- 5.095	- 5.095	- 6.299	- 6.299	- 6.299	- 6.299	- 7.503	- 7.503	- 7.503	- 7.503
IMPUESTOS	- 180	- 180	- 180	- 180	- 709	- 709	- 709	- 709	- 1.239	- 1.239	- 1.239	- 1.239
PPM	25	25	25	25	50	50	50	50	75	75	75	75
IVA	155	155	155	155	660	660	660	660	1.164	1.164	1.164	1.164
PERSONAL	- 2.300	- 2.300	- 2.300	- 2.300	- 2.800	- 2.800	- 2.800	- 2.800	- 3.300	- 3.300	- 3.300	- 3.300
Gerente Administracion	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800
"Bodegueros"	500	500	500	500	1.000	1.000	1.000	1.000	1.500	1.500	1.500	1.500
PERSONAL EXTERNO	- 600	- 600	- 600	- 600	- 600	- 600	- 600	- 600	- 600	- 600	- 600	- 600
Operación - Informatico	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
Operación - Community Manager	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
Abogado	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
Contador	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
GASTOS GENERALES	- 2.015	- 2.015	- 2.015	- 2.015	- 2.190	- 2.190	- 2.190	- 2.190	- 2.364	- 2.364	- 2.364	- 2.364
Oficina CoWork	128	128	128	128	128	128	128	128	128	128	128	128
Servidor y Dominio Pagina Web	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11
Gasto de Publicidad y Marketing	1.415	1.415	1.415	1.415	1.415	1.415	1.415	1.415	1.415	1.415	1.415	1.415
Insumos artículos de aseo	149	149	149	149	298	298	298	298	448	448	448	448
Comision WebPay	25	25	25	25	50	50	50	50	75	75	75	75
Combustible	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125
Costo legal (tramites, etc)	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Pagos Celulares	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
Uniformes	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17