



UNIVERSIDAD DE CHILE

FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS

ESCUELA DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN

PLAN DE NEGOCIOS EMPRESA DE BODEGAJE: EL BODEGAZO

**Seminario para optar al título de
Ingeniero Comercial, Mención Administración**

Participantes: Ignacio Lopez

Tomás Parentini

Bruno Shpielman

Profesor guía: Gustavo Amtmann Darras

Santiago de Chile, Junio 2013

Resumen Ejecutivo

El presente proyecto tiene como objetivo plantear los lineamientos esenciales para desarrollar una empresa de bodegaje en la Región Metropolitana de Chile. La cual tendrá como nombre comercial "El Bodegazo". Esto se hará a través de un plan de negocio que cubrirá las áreas desde la creación de la empresa hasta su implementación en el mercado.

El objetivo de El Bodegazo es ofrecer cuatro tipos de bodegas de distintos tamaños para clientes que no cuentan con el espacio suficiente o bien quieren externalizar el servicio de almacenaje. El enfoque de la empresa es hacia micro, pequeñas y medianas empresas en un corto plazo, para luego proyectar un crecimiento a grandes empresas ofreciendo tanto mayor capacidad de almacenaje, como más zonas abastecidas por el servicio.

Esta es una industria que va en constante crecimiento, lo que genera buenas oportunidades de negocios asociadas a que la industria es atractiva. La producción de nuevos espacios el año 2013 fue de un 474.315 m², lo que corresponde a un 16% del total de superficie construida de la industria, esto nos demuestra el gran crecimiento en la cual está siendo inducida.

Para reafirmar lo anterior se puede observar que actualmente la industria cuenta con 62 centros de bodegajes distribuidos en 24 empresas distintas, si bien esto conlleva una alta rivalidad, la tasa de vacancia en el año 2013 no superó el 2% con respecto al total de bodegas en la región, lo cual nos demuestra una alta demanda en crecimiento por este servicio.

Es por esto que es necesaria una estrategia de entrada fuerte, la cual estará apuntando contantemente a 3 pilares: seguridad, flexibilidad y fidelización. Con el objetivo de lograr una buena aceptación por parte de los clientes. Esto va reflejado claramente en el posicionamiento y eslogan que mantendrá la marca. Es fundamental que estos pilares se desarrollen de manera efectiva y eficiente siempre de la mano de un precio competitivo acorde al mercado.

Se ofrece una seguridad constante y óptima con guardias, cámaras y cerco eléctrico entre otros servicios. Se es flexible tanto en espacio como en los tiempos que los clientes requieran. Y por último se busca la fidelización contante de clientes con llamados y atención las 24 horas, buscando mantener y mejorar la relación con el cliente. Esto hace que el servicio que se ofrece, si bien es estándar al de la competencia, sea muy atractivo por las ventajas de estas características.

A pesar de que la inversión inicial es muy alta ya que significa la compra de un terreno de 20.000 m² y la construcción de las bodegas además de otros costos secundarios, nuestras estimaciones financieras nos dicen que el proyecto será rentable a 12 años, generando un Valor Presente Neto mayor a cero y recuperando toda a inversión realizada en un comienzo, lo cual resulta muy atractivo para potenciales inversores.

Índice

| | |
|---|-----------|
| Resumen Ejecutivo | 2 |
| Índice | 4 |
| Introducción | 6 |
| Definición del Servicio | 6 |
| Análisis de mercado | 7 |
| Oportunidad de Mercado | 8 |
| Mercado Potencial..... | 10 |
| Mercado Objetivo | 11 |
| Análisis de la Industria | 12 |
| Análisis Externo: Análisis Porter..... | 12 |
| Análisis Interno: Actividades claves..... | 15 |
| Análisis FODA | 17 |
| Estrategia Competitiva | 21 |
| Estrategia Corporativa | 22 |
| Plan de Marketing | 23 |
| Posicionamiento | 23 |
| Imagen Corporativa | 25 |
| Marketing Mix | 26 |
| Plan de Implantación | 30 |
| Organigrama..... | 30 |
| Descripción de cargos | 31 |
| Montos y Plan de Inversión | 33 |

| | |
|---------------------------------------|-----------|
| Modelo de Negocios | 34 |
| Actores | 37 |
| Plan de Operaciones | 37 |
| Carta Gantt | 38 |
| Riesgos | 39 |
| Evaluación Financiera | 42 |
| Supuestos Evaluación Financiera | 42 |
| Evaluación Financiera | 45 |
| EBITDA, VAN Y TIR | 47 |
| Sensibilización | 49 |
| Análisis Legal | 50 |
| Organización legal | 50 |
| Iniciación de actividades | 55 |
| Patente comercial | 56 |
| Bibliografía: | 57 |
| Anexos | 58 |

Introducción

Definición del Servicio

Lo que se busca ofrecer es un servicio de arriendo de bodegas de diversos tamaños dentro de Santiago, con el objetivo de que otras empresas micro, pequeñas y medianas, puedan almacenar sus inventarios por el tiempo que estimen necesario, ingresando y extrayendo productos como gusten en el espacio que estimen óptimo, es decir, se ofrece un complemento logístico de almacenaje flexible para empresas que no cuenten con la infraestructura necesaria en sus dependencias.

Los tamaños de bodegas que se tendrán disponibles son:

- Bodegas estándar de 15 mts²
- Bodegas estándar de 30 mts²
- Bodegas estándar de 60 mts²
- Bodegas semi-industrial de 120 mts²

Además se cuenta con el servicio complementario externo de embalaje, montaje, desmontaje y traslado en camiones abiertos y cerrados, para hacer más simple, fácil y efectivo el almacenaje.

Las bodegas cuentan con seguridad continua las 24 horas con cámaras de monitoreo, alarmas y guardias en rondas constantes. Flexibilidad en horarios para el ingreso a las bodegas, y atención telefónica siempre disponible.

Análisis de mercado

El tema a estudiar son los centros de bodegaje ubicados en la Región Metropolitana, destinados principalmente a almacenamiento de inventario de empresas las cuales requieren externalizar este servicio al no tenerlo de manera propia incorporado en su cadena de valor.

Según informes y estudios de mercado de los centros de bodegaje realizados por GPS (Global Property Solutions), la industria actualmente (diciembre del 2013) cuenta con 2.888.033 m², distribuidos en 62 centros de bodegaje en mano de 24 empresas u operadores.

El mercado está liderado por 3 operadores que juntos concentran más del 64% de la participación total. En primer lugar se encuentra “Bodegas San Francisco” con un 38,98% equivalente a una superficie construida de 1.123.500 m², seguido por “Bodenor Flexcenter” con 459.015 m² y un 15,93% del mercado, y luego en tercer lugar encontramos a “Megacentro” con una participación del 9,22% y 265.838 m² de superficie construida¹. En el anexo N°1 se puede encontrar el total de participación de mercado por operador y los principales actores del mercado.

Con respecto al total de superficie de los centros de bodegaje de acuerdo a su ubicación en la Región Metropolitana, se encuentran divididos en diferentes partes estratégicas de la región siendo la mayor concentración en la zona poniente con un 38%. A continuación vemos la distribución:

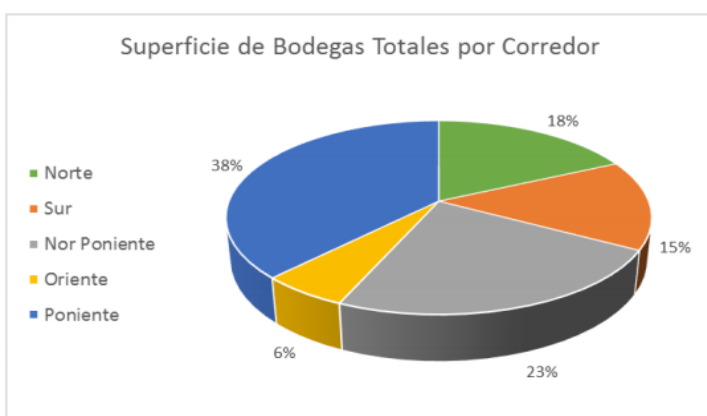


Gráfico N°1: Superficie de Bodegas Totales por Corredor.

| INVENTARIO SEGUNDO SEMESTRE 2013 | |
|-------------------------------------|--------------------------|
| Corredor | Inventario |
| Norte | 457.995 m ² |
| Sur | 477.288 m ² |
| Nor Poniente | 649.182 m ² |
| Oriente | 149.160 m ² |
| Poniente | 1.148.409 m ² |
| Total | 2.882.033 m ² |

Fuente: Global Property Solutions

¹ <http://www.gpsproperty.cl/wp-content/uploads/2010/06/2013-2S-GPS-Informe-Centros-Bodegaje.pdf>

Oportunidad de Mercado

De acuerdo a la información obtenida por datos secundarios, la industria se encuentra en un fuerte crecimiento continuo en los últimos años, ya que para las empresas (principalmente micro, pequeñas y medianas) les es costoso tener un centro de almacenamiento propio para guardar su inventario, por lo que externalizar este proceso parece ser la solución óptima para este problema. Esto igualmente se le puede atribuir a grandes empresas en el sentido de productos estacionales que no necesitan tener inventario para todo el año, o cuando tienen mucha fluctuación en entrada y salida de productos, lo que se soluciona teniendo parte del inventario en bodegas propias y otra externalizada.

Para este año 2014 se espera un record en la producción llegando a 511.122 m² en nuevos espacios, divididos en 240.544 m² referentes a nuevos proyectos, mientras que 259.198 m² en ampliación de centros existentes. Tanta magnitud tiene el crecimiento de la industria que se puede observar que solamente la producción del año 2013 (474.315 m²) corresponde a aproximadamente un 16% del total de superficie en la industria². A seguir, se muestran el crecimiento sostenido de la industria en los últimos años:

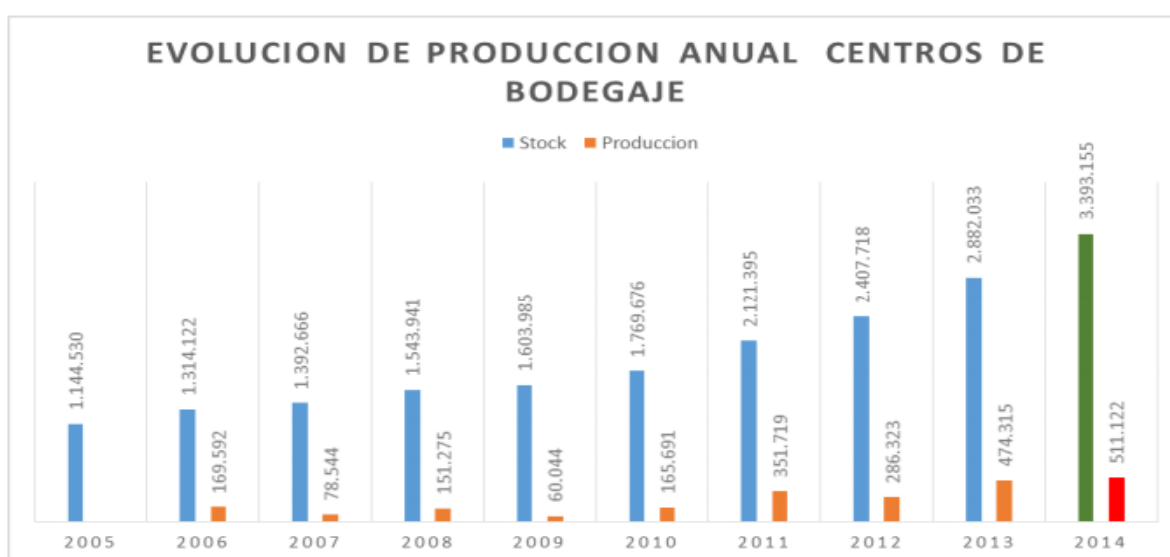


Gráfico N°2: Evolución de producción anual centros de Bodegaje Fuente: Global Property Solutions

² <http://www.gpsproperty.cl/wp-content/uploads/2010/06/2013-2S-GPS-Informe-Centros-Bodegaje.pdf>

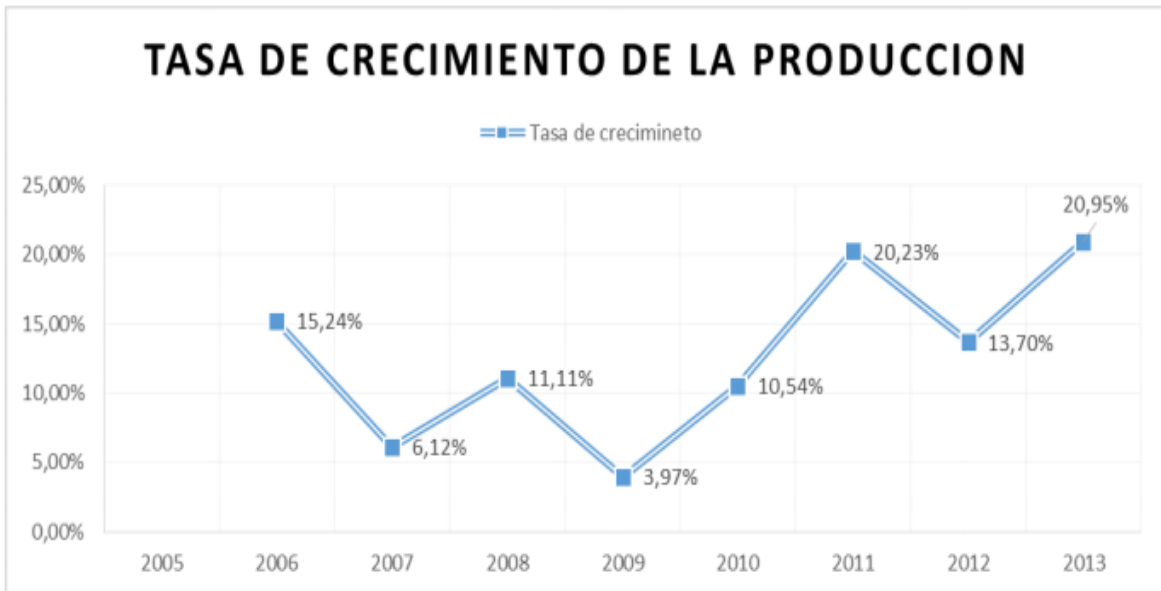


Grafico N°3: Tasa de Crecimiento de la Producción

Fuente: Global Property Solutions

Por otro lado, se puede observar que a pesar del gran crecimiento en superficie construida no ha afectado de manera proporcional a la vacancia de bodegas dentro del mercado, lo que significa que el negocio en sí ha ido creciendo en conjunto con las nuevas construcciones. Para el 2do semestre de 2013, la vacancia fue de un 1,26% relativo a 36.270 m².

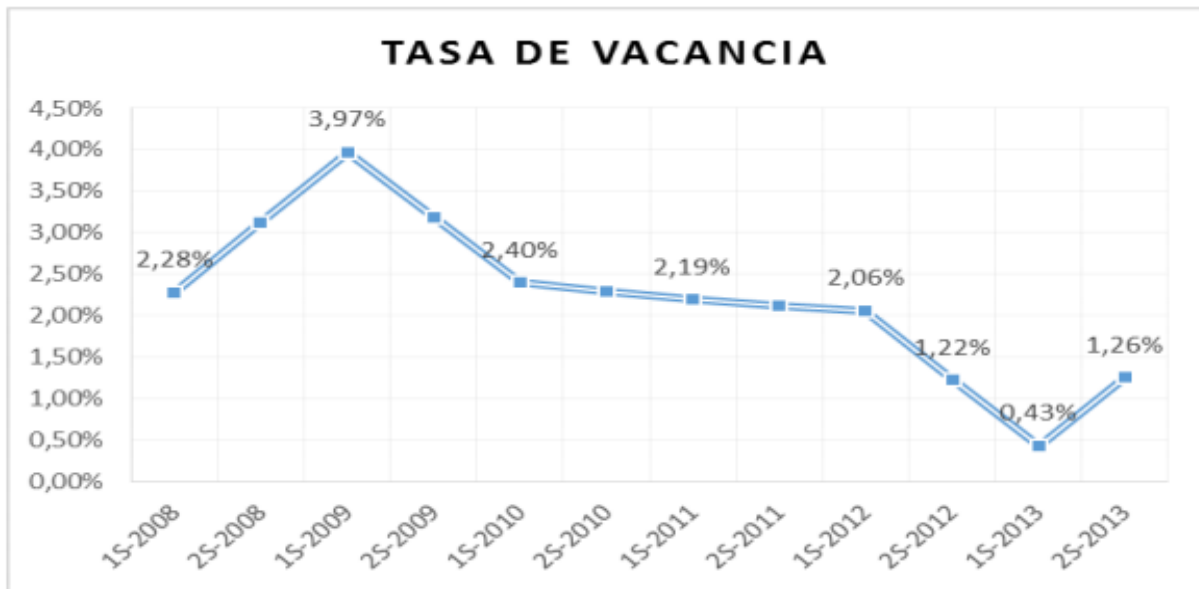


Grafico N°4: Tasa de Vacancia.

Fuente Global Property Solutions

Mercado Potencial

El mercado potencial del proyecto son todas las empresas que estén ubicadas en la Región Metropolitana independiente de su tamaño y que necesiten el servicio de almacenamiento de bienes y productos dado su inventario. Además también se puede incluir a personas particulares que requieran de espacio para almacenar bienes personales. Se muestra a continuación una tabla de las empresas de la Región Metropolitana de acuerdo a sus ventas:

| AÑO COMERCIAL REGION / TAMAÑO SEGUN VENTAS | 2010 | | 2011 | | 2012 | |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | Número de Empresas | Ventas (UF) | Número de Empresas | Ventas (UF) | Número de Empresas | Ventas (UF) |
| REGION METROPOLITANA | 394.564 | 12.319.652.683 | 406.830 | 13.712.431.544 | 420.197 | 13.855.415.045 |
| SIN VENTAS | 63.963 | 0 | 64.693 | 0 | 67.425 | 0 |
| MICRO 1 | 87.372 | 6.843.302 | 87.149 | 6.872.313 | 86.526 | 6.861.146 |
| MICRO 2 | 65.075 | 24.282.361 | 66.193 | 24.711.804 | 67.135 | 25.106.480 |
| MICRO 3 | 83.591 | 105.732.348 | 87.558 | 111.024.570 | 91.697 | 116.699.794 |
| TOTAL MICRO EMPRESAS | 236.038 | 136.858.011 | 240.900 | 142.608.687 | 245.358 | 148.667.421 |
| PEQUEÑA 1 | 33.077 | 115.172.339 | 35.511 | 123.649.190 | 37.629 | 131.167.187 |
| PEQUEÑA 2 | 22.243 | 156.543.575 | 23.797 | 167.392.256 | 25.365 | 178.702.092 |
| PEQUEÑA 3 | 18.161 | 284.365.606 | 19.333 | 302.958.857 | 20.501 | 320.279.490 |
| TOTAL PEQUEÑAS EMPRESAS | 73.481 | 556.081.520 | 78.641 | 594.000.303 | 83.495 | 630.148.769 |
| MEDIANA 1 | 8.198 | 288.329.697 | 8.627 | 302.530.846 | 9.267 | 326.361.226 |
| MEDIANA 2 | 5.043 | 354.308.526 | 5.550 | 390.279.563 | 5.838 | 410.271.718 |
| TOTAL MEDIANAS EMPRESAS | 13.241 | 642.638.223 | 14.177 | 692.810.409 | 15.105 | 736.632.944 |
| GRANDE 1 | 3.118 | 436.882.411 | 3.346 | 466.311.122 | 3.482 | 488.074.738 |
| GRANDE 2 | 2.721 | 925.948.006 | 2.859 | 968.569.052 | 3.014 | 1.025.732.890 |
| GRANDE 3 | 701 | 540.777.102 | 791 | 611.235.486 | 765 | 594.546.431 |
| GRANDE 4 | 1.301 | 9.080.467.411 | 1.423 | 10.236.896.485 | 1.553 | 10.231.611.852 |
| TOTAL GRANDES EMPRESAS | 7.841 | 10.984.074.929 | 8.419 | 12.283.012.144 | 8.814 | 12.339.965.911 |

Tabla N°1: Ventas Empresas RM.

Fuente: Servicios Impuestos Internos

En anexo N°2 se puede encontrar los rangos para empresas micro, pequeñas, medianas y grandes.

A través de la tabla se puede notar el crecimiento sostenido que ha tenido la Región en número de empresas, con la apertura de 12.266 nuevas empresas el año 2011 y 13.367 el año 2012. Esto se acentúa aún más con la cantidad de ventas anuales con un crecimiento de 11,3% para el año 2011 y 1% el 2012.

Mercado Objetivo

Como se ha explicado anteriormente, el servicio que se entregará será dirigido para empresas de la Región Metropolitana. que no tengan la capacidad de almacenar por su propia cuenta su inventario de acuerdo a las necesidades que tengan para su flujo de productos, por lo que este proyecto se enfocará principalmente en la empresas de tamaño micro, pequeña y mediana, dado que estas generalmente no tienen cómo operar asumiendo un costo de tener un terreno propio para guardar sus productos. También se agregan las empresas denominadas “Sin Ventas” ya que a pesar de no contar con la información de ventas anuales, deben tener inventario de ciertos bienes y productos terminados.

Según la tabla anterior, el mercado objetivo será la suma de las empresas mencionadas totalizando 411.383 empresas, sin embargo solamente aquellas que requieran espacio externalizado a su cadena de valor, lo cual es un porcentaje de difícil calculo en términos significativos.

Análisis de la Industria

Análisis Externo: Análisis Porter

El servicio está inmerso en la industria de bodegaje para micro, pequeñas y medianas empresas. Para analizar externamente el atractivo de la industria se utilizará un análisis Porter a continuación, el cual permitirá saber cuáles son las ventajas y dificultades en las que se podría ver enfrentada la empresa al ingresar a la industria.

Poder de negociación de proveedores

Los principales proveedores de la industria de bodegaje son las empresas externas que prestan el servicio de seguridad, limpieza, embalaje, montaje, desmontaje y traslado en camiones abiertos y cerrados. Estas empresas no pertenecen a industrias donde exista alguna empresa dominante, ni el servicio es único ni especial, por lo que el poder de negociación de estos proveedores sería más bien bajo, ya que si el precio o el servicio no es el que se espera podría existir un fácil cambio a otra empresa. Estos proveedores tampoco cuentan con capacidad para la integración hacia adelante para competir en bodegaje ya que necesita una gran inversión y conocimiento de otra industria. Por lo que se concluye que el poder de negociación de los proveedores es **bajo**.

Poder de negociación de los clientes

Los clientes de la industria son micro, pequeñas y medianas empresas que necesiten almacenar productos en bodegas externas de diversos tamaños.

El servicio es relativamente estándar y se ve que las empresas más grandes que almacenan gran cantidad de bienes tienen un poder de negociación importante asociado a bajos costos de cambio entre una bodega u otra, a excepción del costo de traslado que por lo general no son extremadamente altos. Está presente también la integración hacia atrás por parte de las empresas más grandes, que podrían llegar a decidir tener sus propias bodegas para almacenar sus bienes. Por lo tanto, se concluye que el poder de negociación de los clientes es **medio alto**.

Amenaza de nuevos participantes

La principal barrera de entrada que se reconoce es el requerimiento de una inversión inicial importante para comenzar a operar en esta industria. Tanto el terreno como la construcción de las bodegas y la alta publicidad para hacerse presente en la industria, esto claramente asociado a grandes costos de cambio y hundidos que se requieren para un óptimo funcionamiento. Además, no existe una gran diferenciación entre las empresas del rubro, los criterios son estándares, a pesar de que es necesaria cierta flexibilidad del servicio que se ofrece, sumado al know-how que tienen en la industria las principales empresas.

Los accesos a canales de distribución son normales, no existe importante dificultad para acceder a estos servicios. Las barreras gubernamentales y políticas son bastante bajas, y las economías de escala tampoco son de gran importancia para el ingreso de nuevos entrantes. Por lo que se puede hablar de una amenaza **media** de nuevos participantes.

Amenaza de productos sustitutos

No existe un sustituto perfecto que cumplan con el objetivo de almacenar bienes que no sea una bodega, por lo que tomamos en cuenta el bodegaje particular propio de cada empresa. Es decir, que decidan no contar con el servicio de bodegaje a pesar de necesitarlo y ellos mismo almacenar sus bienes. Esto no es otro servicio que reemplace el de la industria, aunque si es un punto a considerar a la hora de fijar precios y determinar la calidad que tendrá el servicio.

Por lo tanto, la amenaza de productos sustitutos es **media baja**.

Rivalidad entre empresas existentes

Primero que todo, los competidores son numerosos, por lo que los precios y servicios se rigen por el mercado, no existe mucha posibilidad de negociación entre empresas. La tasa de crecimiento es grande por lo que se compite arduamente por esos nuevos clientes. Se ha visto últimamente un aumento de rivalidad a través de incremento de esfuerzos en publicidad e inversiones en búsqueda de diferenciarse y flexibilizarse, ya que el producto es más bien estándar. Las barreras de salida son altas, esto dado a

las grandes inversiones iniciales para comenzar a competir en la industria, por lo que las empresas prefieren mantenerse en la activas a toda costa, incluso bajando mucho los precios antes de decidir salirse, esto aumenta considerablemente la rivalidad.

Por lo tanto, se considera que existe una rivalidad entre los competidores **media alta**.

En conclusión del análisis Porter y sus cinco fuerzas, se determina que:

El atractivo de la industria es medio alto, ya que si bien la competencia entre las empresas existentes rivales es ardua, es muy difícil que entren nuevas empresas dado los altos costos que se requieren. Además los proveedores de la industria no son muy importantes en tema de poder de negociación, ya que no son rubros que tengan mucha relación con este, ni ofrecen especiales servicios. Por otro lado los clientes que son grandes empresas si cuentan con un poder de negociación relevante, tanto por cantidad, como por sustitución e integración hacia atrás. Por último, se considera también que prácticamente no existen productos sustitutos que cumplan con las características de la industria.

Puntos que hacen que la conclusión se incline levemente hacia una industria sobre un nivel medio.

Análisis Interno: Actividades claves

Actividades Primarias

Logística de entrada: La logística de entrada contempla todas las actividades necesarias para abastecer del servicio de las bodegas para la totalidad de clientes interesados, la planificación del servicio y la rotación de bodegas minimizando el tiempo que pasan en desuso. Por lo tanto, al ser un servicio la logística de entrada alude a la obtención de los materiales que se deseen guardar en el espacio entregado por la compañía, de este modo la actividad clave se basa en la capacidad de ordenar y coordinar la entrada de productos a almacenar. Es de completa relevancia el buen funcionamiento de esta actividad, ya que para el cliente una de las cosas más importantes en este servicio es la capacidad de sentirse seguro en el lugar donde están guardando sus bienes, por lo que el recibimiento de los productos debe estar coordinado completamente con el lugar físico de almacenamiento, una breve lista de instrucciones de cómo funciona el sistema de entrada y salida del bienes del lugar, especificaciones de uso, seguridad y control.

Operaciones y Servicio: Esta actividad comprende desde el momento en que se obtiene el producto del cliente, hasta que se le entrega después del periodo definido. Es primordial en primera instancia la definición del espacio físico requerido por el cliente para almacenar. Estos tendrán acceso a cotizaciones de los distintos tipos de bodega (Principalmente para definir tamaño, y por ende precio) en una plataforma online. El arrendamiento de las bodegas podrá ser a través de la página web o vía telefónica, para poder coordinar de manera eficiente el traslado (De ser necesario el involucramiento de la compañía en la obtención de un tercero para movilizar objetos más complicados) y el manejo de productos una vez en la bodega. Una vez que estén los productos almacenados el servicio que brinda la compañía consiste en la seguridad para el cliente y el control de las bodegas. Cada una de las bodegas contará con alarmas al abrirse si no es con la llave, vigilancia nocturna por medio de guardias y cámaras de seguridad, y finalmente notificaciones al cliente ante cualquier eventualidad. También parte del servicio contará con informar al cliente con anticipación la expiración de la fecha límite de almacenaje. Esta compañía tendrá un

enfoque fuerte en la relación con el cliente, para generar una constante retroalimentación de las posibilidades de mejora del servicio, y con el fin de mantener informado al cliente de que todo se encuentra en orden. Esto tiene como objetivo entregar un servicio más seguro y eficiente a ojos del cliente y de la compañía.

Logística de salida: Esta actividad se basa simplemente en la coordinación con el cliente para sacar o transportar sus productos a alguna localización específica. Como se ha mencionado, de ser necesario para el cliente, se brindarán facilidades para quienes requieran de ayuda para el transporte de sus productos a través de la coordinación con una empresa de transporte. Es primordial la coherencia del momento que se desocupe una bodega con la plataforma online para minimizar el tiempo en la rotación de bodegas.

Marketing y Ventas: La promoción para esta compañía será principalmente a través de internet. Es relevante considerar que el esfuerzo en marketing consistirá en mostrar tres puntos fuertes de la compañía, la **calidad** del servicio (y por calidad consideramos en que las operaciones funcionen eficientemente sin problemas mayores de transporte y almacenaje), en la visión de **seguridad** para el cliente (por seguridad para el cliente nos referimos a que este tenga la sensación de confianza en que sus objetos estarán guardados sin problemas) y en la **flexibilidad** en cuanto a adaptarse a las necesidades del cliente (con respecto a tiempo, espacio, contratos, etc.). Con respecto a la plataforma online, esta tendrá la opción de cotización para los clientes, en donde se indica la cantidad de metros cuadrados de las bodegas, sus precios y su disponibilidad. A través del marketing, más que hacer conocida la empresa se pretende hacer énfasis en la calidad del servicio entregado.

Actividades Secundarias

Infraestructura: La compañía estará dividida en cuatro áreas fundamentales; administración general (encargada del buen funcionamiento general de las

operaciones y coordinación de logística de entrada y salida), finanzas (encargada de contabilidad, asesorías legales, y presupuesto, entre otros), marketing (encargada de promocionar y relacionar la empresa con los clientes), y recursos humanos (encargada de las relaciones de los clientes internos de la empresa y los nuevos agentes de cambio).

Tecnología: La tecnología juega un rol fundamental en esta compañía. Primero que nada a través de la plataforma online con la información requerida sobre las bodegas, como también para el marketing necesario. Por otro lado se debe considerar que se necesita cámaras de seguridad y dispositivos de alarmas en cada bodega, como también un dispositivo de máxima seguridad para las llaves electrónicas y las puertas.

Administración de RRHH: Al ser un servicio esta es una actividad muy relevante. El personal de la compañía debe ser altamente capacitado, para todos sus niveles. Desde los guardias que cuidan las bodegas hasta el personal de atención telefónica. Es pertinente recordar que la compañía busca la ventaja competitiva a través de la buena calidad de servicio y la buena relación con el cliente. Para eso es primordial la capacitación oportuna de todo el personal, a cargo lógicamente de un gerente de área pertinente encargado del correcto funcionamiento.

Adquisiciones: Esta última actividad alude a la obtención del material necesario para llevar a cabo este proyecto. Primero que todo, es necesario la obtención del terreno. También es necesaria la construcción de las bodegas, de distintos tamaños, lo que sería la inversión monetaria más grande dentro del proyecto. Por otro lado es necesaria la obtención de las cámaras de seguridad y equipo de monitoreo para la seguridad de las bodegas.

Análisis FODA

Fortalezas: La compañía cuenta con varios puntos que la hacen fuerte respecto a la competencia existente. En primera instancia se cuenta con todos los servicios básicos que ofrece la industria, es decir guardias de seguridad y vigilancia, cámaras y alarmas por bodega. Sin embargo se busca ser más fuerte dentro de la competencia ofreciendo un servicio de mejor calidad, flexible y un precio competitivo. Por mejor

calidad se refiere no solo al hecho de la capacidad de la compañía de almacenar su inventario de manera eficaz, sino que alude al concepto de la manera en que los clientes deben sentirse seguros con el almacenamiento de sus bienes. Es decir la compañía tendrá la capacidad de generar confianza en el cliente con el fin que este esté tranquilo con el almacenaje, y este mismo punto se logrará a través de la cantidad de veces que la compañía se pondrá en contacto con el cliente luego de ser realizado el almacenaje, es decir que la compañía tendrá la característica particular de contactar vía email, o vía telefónica a cada cliente para informar, semanalmente que su bodega se encuentra en perfecto estado y no hay motivos de preocupación, paralelamente informando la cantidad de días que restan de contrato. Mediante esta actividad se pretende fidelizar al cliente, haciéndolo sentir seguro con respecto a sus posesiones. Otra característica relevante dentro de las fortalezas de la compañía es la flexibilidad del servicio. Por flexibilidad se entiende la capacidad de respuesta de la empresa ante eventuales cambios de preferencias de los clientes, es decir si estando en la bodega se dan cuenta que necesitan una más grande, la empresa debe ser capaz de ofrecerla sin mayores inconvenientes. Del mismo modo entregar la oportunidad de cambios de bodegas a lo largo del periodo de arrendamiento, alargar el periodo, o adquirir más de una bodega. Finalmente otra fortaleza de la empresa es tener la capacidad de generar una conexión de los clientes con una empresa de transporte, del modo en que si bien la compañía de almacenaje no se encarga del transporte, darle toda la facilidad al cliente de transportar sus objetos y de este modo generar un acuerdo colaborativo de beneficio mutuo con la compañía de transporte.

Oportunidades: Se aprecian dos oportunidades de crecimiento fundamentales para esta compañía. La primera de ellas consiste en la incorporación de bodegas de mayor tamaño a las cuatro ofrecidas en primera instancia (15, 30, 60 y 120 m²), llegando a suponer bodegas que ofrezcan incluso el doble del espacio considerado inicialmente. También otra oportunidad de crecimiento está dada por la incorporación de un nuevo segmento objetivo (ya que inicialmente la compañía solo se enfoca en micro, pequeñas y medianas empresas). Este nuevo segmento pretende incluir, en conjunto con la ampliación de las bodegas la incorporación del segmento de empresas más

grandes, y no de solo empresas, si no que ampliarse al segmento de clientes particulares.

Otra oportunidad para esta compañía está dada por la posible integración vertical con alguna compañía de transporte. Como esta compañía solo se encarga del almacenaje y estará constantemente en contacto con una empresa de transporte con el fin de mejorar la relación con sus clientes, esta se vuelve una oportunidad inmejorable de incorporar este servicio a la compañía con el fin de mejorar aun más la relación con el cliente, reducir la pérdida de control del sistema y el mejor transporte de información para la empresa y el cliente, aparte de la confianza generada.

Debilidades: La compañía busca un servicio diferenciado esencialmente a través de la flexibilidad y calidad del servicio. Este punto genera debilidades fundamentales a considerar en la prestación del servicio. En primera instancia la capacidad de la empresa de ser flexible va a depender eventualmente de la capacidad de la empresa de responder antes nuevas necesidades del cliente, es decir si necesitan cambiarse de bodega, de una chica a una grande, o viceversa dependerá siempre de la disponibilidad de bodegas. En el caso en que la compañía no tenga bodegas disponibles, no podrá ser consistente con el pilar de flexibilidad que tiene la empresa. Este aspecto es primordial de considerar ya que la empresa debe ser capaz de generar una respuesta a este tipo de inconvenientes, encontrando solución como por ejemplo, el tener algunas bodegas siempre disponibles para contingencias (lo que implicaría una pérdida mensual en costo de oportunidad de arriendo). Es relevante para la alineación de objetivos de la empresa con lo que entrega efectivamente, el tener siempre bodegas disponibles frente a eventualidades de cualquier tipo. En el fondo la debilidad encontrada es la capacidad de la empresa a responder ¿Qué tan flexible puede ser el servicio?

Amenazas: La mayor amenaza a la que se ve enfrentada la compañía alude a términos de calidad entregada del servicio a costas de la pérdida de control del negocio. Dado que uno de los objetivos esenciales de la compañía es entregar un buen servicio y mantener la confianza del cliente, con el fin de generar fidelización y retención, es de suma importancia que la calidad no solo debe mantenerse dentro de la instancia de almacenamiento, es una calidad del servicio que tiene que durar a lo

largo de toda la cadena de logística (tanto de entrada como de salida) del proceso de servicio. Es por esto que la amenaza más fuerte a la que se ve enfrentada la compañía es la calidad del servicio entregada por la empresa de transporte que trabaja en conjunto con esta compañía. Es difícil asegurar, regular o controlar la calidad entregada por una empresa externa, que de no cumplir con los estándares de calidad ofrecidos, repercutirá en la insatisfacción del cliente de manera inmediata. Es por esto que la empresa de transporte genera una amenaza inmensa considerando la calidad del servicio que busca entregar la empresa, en donde una de las soluciones más prudentes es la incorporación del servicio de transporte, pero que es un tema que aun está presente solo como idea y oportunidad de crecimiento y no en los planes a corto plazo.

En conclusión del análisis FODA se puede decir que la empresa podrá ofrecer un servicio competitivo basándose en la flexibilidad seguridad y precios competitivos lo cual permite convertirse en una empresa atractiva aprovechando las oportunidades que ofrece el negocio, y pudiendo así, contrarrestar las amenazas y minimizando las debilidades.

Estrategia Competitiva

La estrategia genérica que se escogió para competir en la industria es de liderazgo en costos a través de un precio competitivo de penetración de mercado con un servicio de calidad que pone énfasis en la relación cliente empresa. Las distintas empresas que participan ofrecen un servicio estándar y poco diversificado, es por esto que se implementarán servicios alternativos que complementen el servicio de bodegaje. Los principales pilares en que se basará este valor agregado serán **seguridad**, con permanente monitoreo de cámaras y guardias, **flexibilidad** del servicio, ofreciendo distintos tamaños de bodegas y posibilidad de agrandar por el tiempo que el cliente lo requiera, **fidelización** constante del cliente, con llamadas de satisfacción e información del bodegaje, y **personalización** en la atención, siendo cuidadoso en el trato que se tenga con el cliente y sus necesidades.

Dado lo anterior es que la estrategia está alineada con ofrecer un servicio de valor único y superior con respecto a los competidores, tanto para el cliente, como para los distintos stakeholders que participan en la industria, ofreciendo la mejor opción para el cliente en la labor de almacenar sus bienes. Este valor es necesario señalarlo, y para esto requieren esfuerzos de promoción constantes por parte de la empresa.

Por otro lado, se consideran oportunidades de crecimiento, con el objetivo de obtener ventaja competitiva, dirigiéndose primero a un objetivo específico, como lo es el nicho de mercado formado por micro, pequeñas y medianas empresas, y luego, a medida que crezca el negocio, ampliándose a empresas grandes, y personas particulares, manteniendo siempre la calidad mencionada.

Estrategia Corporativa

La idea a mediano y largo plazo es aumentar la oferta que propone la empresa, y con esto, aumentar las ventas a medida que pase el tiempo.

Se ha determinado una estrategia direccional de crecimiento, dado la tendencia del mercado últimamente, con lo que se propone tanto un crecimiento horizontal como vertical. En un comienzo se busca establecerse en las micro, pequeñas y medianas empresas, y crecer a grandes empresas y usuarios particulares, todo esto dentro de la Región Metropolitana, y luego al resto de Chile, principalmente zonas de desembarco portuario como Iquique, Coquimbo, San Antonio, Concepción, Puerto Montt y otros, lo que sería un importante crecimiento horizontal.

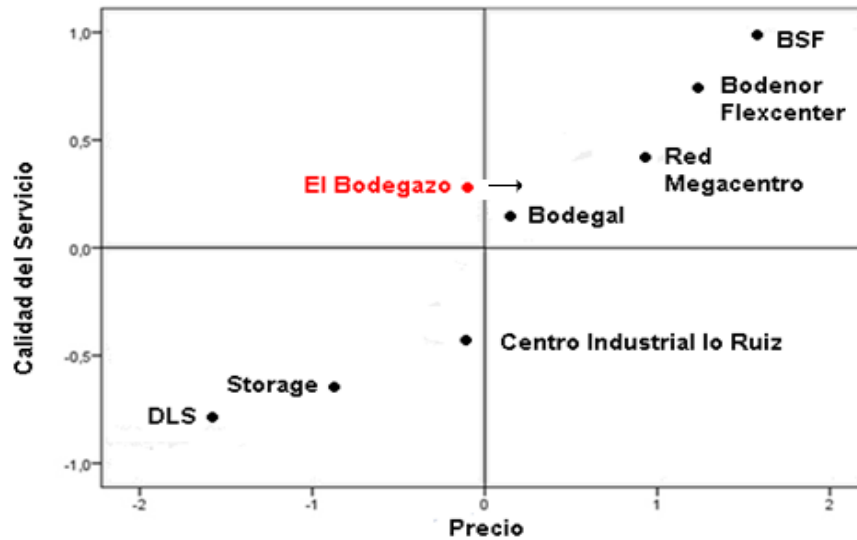
También se puede llegar a optar una forma de crecimiento hacia adelante y hacia atrás, con la adquisición de camiones grandes y pequeños que permitan tanto el traslado desde los puertos de llegada como hacia las mismas empresas, esto sumado a todo lo que es el flete, montaje, embalado, etc. Además de toda la coordinación que se requiere para ofrecer este servicio. Es decir, llegar a tener la logística completa en la cadena de abastecimiento de las empresas. Se estaría hablando de un crecimiento vertical a dos unidades más de negocio, como serían el transporte y la logística asociada a los productos que requieren almacenar las empresas.

Plan de Marketing

Posicionamiento

La forma en la que esta empresa busca posicionarse en el mercado es a través de precios competitivos acordes al mercado, flexibilidad y calidad del servicio. En el mapa de posicionamiento que será presentado a continuación se mostrarán las empresas con mayor participación dentro de la industria. Sin embargo cabe considerar que no se está compitiendo directamente con todas ellas, ya que el servicio ofrecido no es exactamente el mismo. Por ejemplo para las empresas más grandes de la industria como Bodegas San Francisco, Bodenor Flexcener y Red Megacentro, estarán mejor posicionadas en el mapa ya que son más fuertes en los ejes propuestos. Esto se debe principalmente a que estas compañías ofrecen mayor cantidad de servicios (salas de primeros auxilios, transporte interno para usuarios, sectores de descanso, mini buses de acercamiento, sectores de descanso, parqueadero de camiones, salas de conferencia, cursos de capacitación, zona Wi Fi, entre otros). De este modo se pretende competir directamente con empresas que bordean los 20.000 m² de bodegas como son DLS, Storage, Centro Industrial Lo Ruiz, entre otros que verán en el mapa, ya que estos ofrecen un servicio más similar a lo que ofrecerá la empresa en sus primeros años de servicio.

El primer eje que notamos en el mapa es el de “precio”. Hacia la izquierda se ven las empresas que ofrecen servicios más baratos, mientras que hacia la derecha se encuentran las que ofrecen el servicio relativamente más caro. El segundo eje es “calidad del servicio” que se refiere a variados aspectos dentro del servicio que se puede ofrecer, esto incluye la flexibilidad del servicio, variedad de servicios ofrecidos, seguridad de las bodegas y relación con el cliente. Mientras más hacia abajo considera menos calidad del servicio, mientras que hacia arriba considera mayor calidad.



Cuadro N°1: Mapa de Posicionamiento

Como se aprecia en el mapa, al entrar a la industria se pretende ofrecer un precio competitivo de penetración (principalmente en comparación con las grandes empresas de la industria), sin embargo ofrecer buena calidad del servicio, considerando los aspectos en los que si puede enfocarse como flexibilidad del servicio, cercanía con los clientes y alta seguridad entre otros, permitiéndole posicionarse más arriba dentro de este eje, ubicándose por sobre la competencia directa al momento de ingresar al mercado. Con el transcurso de los años y considerando las proyecciones de crecimiento de la empresa, se pretende que la compañía mantenga su calidad del servicio y aumente un poco el precio considerando que empezaría a competir con un nuevo segmento de empresas que efectivamente cobran más por sus servicios. Toda esta información fue obtenida a través de una investigación de mercado y de la ayuda de un experto de la industria Víctor Grumberg, dueño del centro de distribución “Green Logistic”.

Imagen Corporativa

La empresa tiene como nombre comercial y corporativo “El Bodegazo” nombre orientado a lo moderno, seguro y eficiente. Tiene como objetivo atraer a micro, pequeñas y medianas empresas que busquen un servicio especializado e innovador siendo una opción económica dentro del mercado.

Como consecuencia, mediante el logo de la empresa (que se muestra a continuación) se transmite seriedad a través del color negro, una tipografía dura y rígida. Además, posee una caja fuerte al costado izquierdo que representa firmeza y donde la llave al costado derecho remite al significado de estabilidad de la empresa en tener la solución en almacenamiento de manera segura para cada cliente.



El eslogan “Seguridad, Flexibilidad y Ahorro” refuerza al posicionamiento deseado con respecto a ser una marca económica dentro de la industria pero basado sobre todo en los pilares fundamentales de la seguridad y flexibilidad que se ofrecerán a los clientes, referente a cada contrato en específico y mediante esto sientan la confianza para operar a través de “El Bodegazo”.

Actualmente el nic web “www.elbodegazo.cl” no está registrado por lo que es posible comprar el dominio del nombre.

Marketing Mix

El Marketing Mix está compuesto por 4 elementos: Producto o Servicio, Precio, Plaza y Promoción.

Servicio

El servicio que se ofrece consiste en el arriendo de bodegas de diversos tamaños dentro de Santiago, con el objetivo de que otras empresas micro, pequeñas y medianas, puedan almacenar sus inventarios por el tiempo que estimen necesario, ingresando y extrayendo productos como gusten en el espacio que estimen óptimo, es decir, se ofrece un complemento logístico de almacenaje flexible para empresas que no cuenten con el espacio necesario en sus dependencias.

Los tamaños de bodegas que se tendrán disponibles son:

- Bodegas estándar de 15 mts²
- Bodegas estándar de 30 mts²
- Bodegas estándar de 60 mts²
- Bodegas semi-industrial de 120 mts²

Además se contará con el servicio complementario externo de embalaje, montaje, desmontaje y traslado en camiones abiertos y cerrados, para hacer más simple, fácil y efectivo el almacenaje.

Las bodegas cuentan con seguridad continua las 24 horas con cámaras de monitoreo, alarmas y guardias en rondas constantes. Flexibilidad en horarios para el ingreso a las bodegas, y atención telefónica siempre disponible.

El producto está en lanzamiento por lo que se potenciara ferozmente la publicidad y promoción de la nueva planta de bodegas, junto con darle énfasis en las características distintas que se tiene, como lo es la flexibilidad de tiempos y espacio, además de la efectiva seguridad con la que se contará.

Plaza

En un comienzo se iniciará en la ciudad de Santiago y sus alrededores dentro de la Región Metropolitana, para en un mediano plazo expandirse a otras regiones con ciudades portuarias. La ubicación exacta de la planta será en Quilicura.

Existen dos tipos de canales por los cuales se puede acceder a las bodegas, uno es de forma directa y particular, en el cual los mismos clientes se dirigen a la sala de ventas con los bienes que desean almacenar. El segundo canal es a través de camiones de diversos tamaños y características (abiertos y cerrados que trabajan asociadamente con la empresa) para hacer el traslado de los bienes que se requieren almacenar desde y hacia los lugares que los clientes prefieran y estimen más conveniente para sus respectivos negocios.

Dentro de la planta habrá una oficina, donde se cierran los negocios y se está constantemente pendiente del servicio al cliente para cualquier duda o información que se requiera. Además será donde estén las funciones de administración, seguridad y monitoreo de las bodegas.

El servicio estará muy presente con su página web en buscadores, ferias del rubro, revistas, etc. Con el fin de que esté presente y al alcance de los consumidores, y así sea más fácil la captación de éstos.

Precio

El precio a cobrar por el servicio entregado estará condicionado en primera instancia en relación al tamaño de la bodega que quiera el cliente, donde se encuentran disponibles cuatro opciones: 15 m², 30m², 60m² y 120m². Cabe destacar que cualquier arriendo independiente del tamaño, dentro del precio a cobrar se incluye automáticamente los servicios de seguridad con guardia actuando en rondas, alarma y monitoreo por cámara las 24 horas del día. Por lo que el precio a cobrar por tamaños de bodega será de:

| Bodegas (m ²) | Precio (UF/m ²) |
|---------------------------|-----------------------------|
| 15 | 0,3 |
| 30 | 0,24 |
| 60 | 0,2 |
| 120 | 0,15 |

Tabla N°2. Precios por Bodega

Hay que considerar que año a año se hará un ajuste de precios de alrededor de un 3% por inflación. La proyección a 6 años se puede ver en el anexo N°8.

Además se habrá descuento por volumen en el caso de que un cliente arriende dos bodegas o más, lo cual se verá específicamente en las negociaciones con cada cliente.

Por otra parte, cada contrato se negocia de manera exclusiva con el cliente de forma separada, por lo que el precio final estará también condicionado a otros factores como el período del contrato de arriendo o la flexibilidad que desee el cliente dentro de este período.

Adicionalmente se cobrará por uf/m² de gastos comunes, práctica común y realizada en esta industria. Este ítem se mueve a la par con el costo de arriendo, por lo que se cobrará para este caso un 10% del valor correspondiente (en la industria varía dentro de un rango de 10% a 15%). Este costo está asumido dentro de los precios por bodega planteados en la anterior tabla.

Finalmente cabe destacar que frente a un mercado tan dinámico y en pleno crecimiento como lo son los centros de bodegaje, el precio a cobrar está pasando a segundo plano, mientras que la disponibilidad de espacio, flexibilidad de los contratos en relación a salidas anticipadas o la posibilidad de aumento del espacio de un momento a otro, o la facilidad de acceso a sus productos, han sido requerimientos más demandados por las empresas que el mismo precio por m².

Promoción

Dentro del mix promocional de la compañía, se busca principalmente dar a conocer la marca y las características más importantes que ofrece este servicio. Para este mix se presentarán dos puntos a considerar, que son la publicidad y la promoción de ventas.

La *publicidad* es el punto más fuerte dentro del mix. La esencia de la publicidad busca dar a conocer las características claves del servicio que permiten a la compañía posicionarse a través de la buena calidad, la flexibilidad y el ahorro. La publicidad se basará en dos puntos primordialmente, el primero de ellos es a través de la promoción a través de internet, con instrumentos sociales masivos como Facebook, Twitter y herramientas en Google Adwords (Con palabras claves como almacenamiento,

bodegas, bodegas baratas, etc). Otro medio por el cual se pretende lograr la promoción y conocimiento de la marca es a través de revistas especializadas para la industria, y del mismo modo con publicidad por medio de carteles ubicados en las cercanías del terreno y en carreteras y caminos estratégicos pertinentes en consideración a la distancia física de la planta. La idea general es lograr a través de estos medios, la presentación y el conocimiento de la marca nueva en el mercado, pero que muestre sus atributos clave que le permiten generar la ventaja competitiva.

Otro punto relevante es la publicidad a través de “embajadores”. Estas son personas contratadas especialmente para hacer la promoción del servicio y de sus cualidades directamente en las empresas de interés para El Bodegazo, logrando de esta manera un marketing directo y personal tanto con las empresas de mayor relevancia como con los respectivos clientes.

El segundo punto relevante dentro de la publicidad alude a la promoción de ventas. En este sentido la empresa pretende ofrecer paquetes de bodegas para aquellos clientes que deseen más de una. De este modo hacer descuentos en precios por cada bodega adquirida, incentivando a los clientes a arrendar más de una bodega.

Los gastos específicos³ consisten en apariciones en revistas especializadas del rubro 2 veces al mes con un costo de \$2 millones al mes. Una gigantografía en la ruta 68 (ruta comercial más transitada de Chile) con un costo que asciende a \$1,5 millones mensuales, y los embajadores sub contratados por \$200.000.

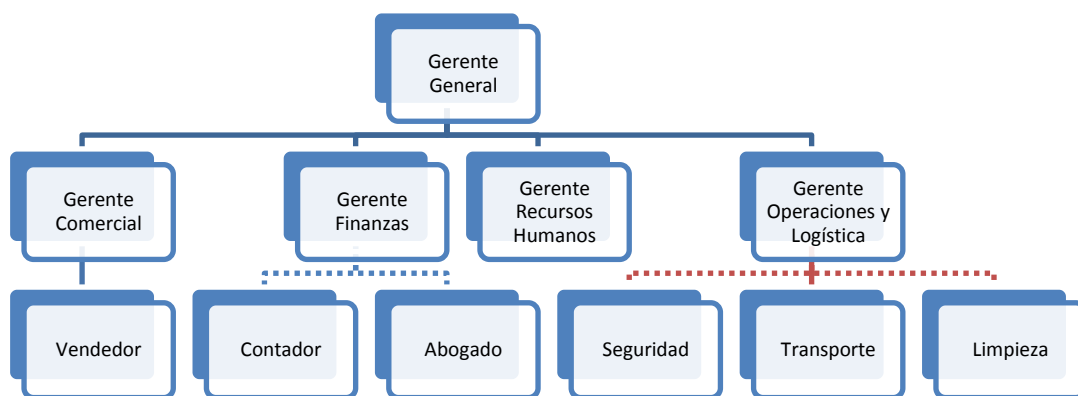
³ <http://www.tarifaspublicitarias.com/>

Plan de Implantación

Organigrama

Primero que todo se considerará un Gerente General que tenga a su cargo las distintas áreas de la empresa. Esto con el fin de que toda la organización actúe con coherencia y en la línea que se requiere, además de tener la tarea de dirigir y controlar el negocio. Luego existirán tres áreas importantes, el área Comercial que tendrá a su cargo un gerente que será el encargado de que la empresa esté a la vanguardia en tema de innovación y que sea conocida por el mercado en cuanto a promoción y publicidad con un trabajo de Marketing. Por otro lado, existirá una gerencia de Finanzas que se encargará de todo lo que es la contabilidad, sueldos, inversiones, legalidad de los negocios, entre otros. Se considerará un área de Recursos Humanos que se encargará del reclutamiento, capacitación y supervisión de los trabajadores de la empresa, además de estar a cargo de que la empresa de seguridad y sus trabajadores cumpla con lo establecido. Por último existirá un área de Operaciones y Logística que será la encargada de que las actividades de la empresa estén en los tiempos necesarios, que las bodegas estén disponibles para los clientes y que las empresas externas de transportes cumplan con horarios, responsabilidades, etc.

El organigrama se expone a continuación, donde se puede ver en línea azul los cargos directamente de la empresa, en línea azul punteada los asesores de la empresa y finalmente en línea punteada roja lo servicios sub contratados:



Cuadro N°2: Organigrama

Descripción de cargos

Gerente General: Actúa como representante legal de la empresa, fija las políticas administrativas, operativas y calidad en base a los parámetros de esta. Junto con los demás gerentes planea, dirige y controla las actividades de la empresa. Ejerce autoridad funcional sobre el resto de cargos ejecutivos, administrativos y operativos. Realiza los estudios con el fin de determinar costos, tiempos, y líneas más eficientes y adecuadas para brindar un mejor servicio y generar mayores ganancias. Responder por los estándares de costos que se establezcan, a fin de garantizar la competitividad, productividad y rentabilidad de los diferentes servicios que ofrece la empresa. El pago inicial de este puesto parte en \$2.000.000 mensuales.

Gerente de Comercial: El objetivo principal es diseñar, definir, implementar y gestionar las políticas y objetivos estratégicos comerciales y promocionales para poder alcanzar los objetivos generales de la compañía. Determinar, junto con el Gerente General las necesidades y hábitos de consumo de los clientes actuales y potenciales. Elaborar la política de incentivos y política de precios con el objetivo de mantener los clientes y captar nuevos. Preparar los planes y presupuestos de ventas, gestionando y optimizando el presupuesto y los recursos asignados. Estudiar la situación asociadas al Marketing como la relación mercado/competencia para emprender acciones que afecten al posicionamiento de la compañía. Impulsar y promover sinergias entre clientes y empresa para una mayor productividad y satisfacción de los clientes. Liderar el desarrollo de la compañía, abriendo nuevas líneas de ventas junto con un vendedor a su cargo que tendrá un sueldo de \$400.000 mensuales. El pago inicial para el puesto de Gerencial Comercial parte en \$1.200.000 mensuales.

Gerente de Finanzas: Uno de los principales objetivos es participar en la formulación del planeamiento estratégico en lo referente a la gerencia y sus áreas, definiendo objetivos para esta y su contabilidad. Por otra parte, este cargo es fundamental en cautelar la integridad del patrimonio, el dinero que entra, que sale y el presupuesto que se tendrá en cada periodo. Supervisar la elaboración del plan anual de adquisiciones. Proporcionar información económica y financiera a la Gerencia General. Participar en negociaciones con bancos, instituciones financieras y el Estado, en relación a las

necesidades de inversión y financiamiento. Por último, es necesario que exista una participación en la regulación de la legalidad de las actividades de la empresa, para lo cual supervisa la subcontratación de servicios de un abogado y un contador. El pago inicial de este puesto parte en \$1.200.000 mensuales.

Gerente de Recursos Humanos: Las principales responsabilidades son planificar, organizar y verificar eficiencia en los subsistemas de RR.HH. de la empresa. Proyectar y coordinar programas de capacitación y entrenamiento para los empleados. Además debe realizar las tareas de reclutamiento, selección, capacitación y apoyo del personal a contratar, esto agregado a las labores de establecer contratos con los empleados y pago de sus servicios. Mantener un clima laboral adecuado, velando por el bienestar de las relaciones empleado/empresa. Interceder por la buena marcha en contratos laborales entre empleados y la empresa. Dirigir el sistema de carrera administrativa en la organización. El pago inicial de este puesto parte en \$800.000 mensuales.

Gerente de Operaciones y Logística: La principal responsabilidad de este cargo es controlar y dirigir que se cumplan como están establecidas las labores de las empresas de transporte, seguridad y limpieza. Manejar la entrada, salida y disponibilidad de las bodegas. Además tiene la labor de que controlar los tiempos, plazos, tamaños y condiciones que los clientes requieran. Es la cara visible de la compañía en caso de que exista un inconveniente con algún cliente o empresa complementaria. El pago inicial de este puesto parte en \$1.200.000 mensuales.

Montos y Plan de Inversión

Como inversión inicial se considera la compra de un terreno en una de las áreas posibles que mencionamos anteriormente, en plan de simulación se eligió un terreno en Quilicura de 20.000m² a 3,8 uf/m² (ver en anexo N°3 los detalles de la propiedad). Además se considera la construcción de las bodegas con un costo aproximado de 1 uf/m² (según asesoría de empresa Bottai S.A). A esto hay que sumarle una oficina y baño, la cerca del terreno y el sistema de seguridad que alcanza un costo de 1000 UF. Los gastos iniciales además están asociados al establecimiento de la empresa como Sociedad de Responsabilidad Limitada, inicio de actividades y los gastos de asesoría legal asociado a estos trámites. Además se deben incurrir a gastos en equipos para oficina, tales como computadores, línea telefónica, artículos de oficina, servicio de internet, entre otros, los cuales estarían alcanzando las 100 UF.

Esto nos da un costo de inversión de 88.095 UF (ver detalles de la inversión en anexo N°4). El proyecto será financiado por inversión privada de los socios.

Modelo de Negocios

Para describir el modelo de negocios de “El Bodegazo” se utilizará el método de Canvas a partir del desarrollo y análisis de nueve elementos involucrados en este con tal de que sea consistente, viable y rentable.

Propuesta de Valor

Con relación a la propuesta de valor hacia los clientes, esta es ofrecer un precio competitivo de penetración con un servicio de calidad que pone énfasis en la relación cliente empresa. Agregándole valor al cliente preponderantemente en la confianza para realizar cualquier tipo de actividad, es decir, desde la recepción de los productos realizada por la empresa de transporte, la forma como se almacenan, hasta las visitas por parte de las empresas para todo tipo de conteo o realización de informes, y también la salida de los productos hacia los locales requeridos. Es importante que los clientes se sientan cómodos y tranquilos de asociarse con “El Bodegazo” sabiendo que sus productos se encuentran en buenas manos, además de contar con la flexibilidad necesaria para sus operaciones.

Segmento de Clientes

Los consumidores hacia los cuales va dirigida la propuesta de valor, son empresas de la Región Metropolitana las cuales necesiten de espacio para almacenaje de su inventario ya que no cuentan con suficiente terreno propio para contemplar esta actividad en su totalidad. Dado esto, las micro, pequeñas y medianas empresas son el target objetivo de “El Bodegazo” por su mayor inclinación a externalizar este servicio.

Canales

Los canales de comunicación para llegar a los clientes son:

Publicidad: Para crear y dar a conocer la marca en primer lugar hacer publicidad a través de medios de comunicación, tanto redes sociales como medios especializados como revistas de negocios para llegar al mercado objetivo. Además se suma la publicidad en base a personas contratadas que lleguen a empresas de interés para

ofrecer los servicios de “El Bodegazo” a través de un marketing directo, dando a conocer con mayor cercanía las características y beneficios relacionados al negocio.

Promoción de ventas: Referente a la retención y fidelización de los clientes, en base a descuentos y promociones relacionados a la cantidad, plazo y flexibilidad del contrato firmado.

Relaciones con Clientes

La relación con los clientes es fundamental en este negocio, ya que en base a la retención y fidelización de la cartera hará que crezca y se haga conocida la empresa. Por ende la confianza con los clientes es preponderante, donde deben tener la seguridad de que sus productos están en buenas manos y no sufrirán ningún tipo de daño o merma. Dado lo anterior, el cliente tiene una relación directa con los supervisores de las bodegas, apoyados por seguridad las 24 hrs del día.

Fuentes de Ingresos

Los ingresos a obtenerse serán cobrados de forma mensual de acuerdo a un contrato firmado previamente de manera directa y específica con cada cliente. Cabe destacar que los precios están definidos para cada uno de los cuatro tamaños de bodega, pero el monto a pagar por cada cliente dependerá finalmente de los detalles del contrato previamente acordado los cuales podrán variar de acuerdo a la cantidad, plazo y flexibilidad.

Recursos Clave

En este ámbito es importante destacar a los recursos humanos integrados a la compañía. Dentro de estos encontramos en primer lugar al gerente general seguido por los cuatro gerentes de áreas (finanzas, operaciones y logística, marketing y RR.HH). Luego también se incluye dentro de lo anterior a los trabajadores relacionados con la seguridad (guardias) y personal de limpieza, aspectos que generan un mejor ambiente y confianza para los clientes.

Actividades Clave

Dentro de las actividades claves para el negocio, lo más importante será la logística y operaciones con respecto al flujo de entrada y salida de productos de las diferentes bodegas, con tal de poseer la capacidad de tener el control perfecto de todo movimiento que se haga sea de entrada o salida de mercadería.

Otra actividad clave será la atracción, retención y fidelización de clientes, ya que deben realizarse esfuerzos por parte de la dirección (principalmente del gerente de marketing) para conseguir nuevos clientes interesados en contraer este servicio, realizando por ende una búsqueda direccionada de manera correcta.

Socios Clave

En el presente modelo de negocios de “El Bodegazo” surge como socio clave la empresa externalizada encargada de realizar los transportes de mercadería, los cuales tienen el trabajo de traer los productos hacia la bodega desde el punto de llegada al país, como también hacer la reposición requerida por cada cliente a su punto de venta en el momento necesario.

Estructura de Costos

Los costos de la empresa se dividirán entre los siguientes (no se incluyen los costos de construcción de las bodegas).

Gastos de Administración y Ventas:

- Remuneración trabajadores (socios, guardias, cuidadores).
- Gastos básicos (agua, luz, gastos comunes).
- Publicidad.
- Mantenimiento (terreno, bodegas).
- Subcontratación de Contador y Abogado para asesorías.
- Gastos en empresas externas de seguridad y limpieza.

Actores

Los actores relevantes para la empresa son los siguientes:

1. Supervisores: Encargados del buen funcionamiento general del lugar y de los guardias.
2. Guardias: Encargados del cuidado de las bodegas.
3. Administradores: Encargados de la gestión general del negocio.
4. Proveedores: Son todas aquellas empresas de donde se obtienen los insumos necesarios para la construcción de bodegas y su administración.
5. Conectores: Encargados de gestionar la conexión con la empresa de transporte.

Plan de Operaciones

Comienzo del negocio

El negocio se inicia comprando un terreno en una ubicación estratégica para la distribución y recepción en las cercanías de Santiago. En el anexo N°5 se puede ver el mapa con las posibles ubicaciones estratégicas para la compra del terreno.

Posterior a la compra de terrenos se comienza la construcción de las bodegas, lógicamente de forma gradual y acorde al ajuste de la participación de mercado y demanda real para la empresa. Una vez hechas las bodegas se arriendan a distintos tipos de empresas y clientes dependiendo de las necesidades de estos y de los tamaños ofrecidos por la compañía. Finalmente se debe llevar a cabo la administración y cuidado de las bodegas. Una vez escogido el terreno estratégicamente, solo se debe llevar a cabo la construcción de las bodegas y de los sistemas de seguridad.

Nos basamos en el crecimiento constante que tiene el país, la región metropolitana y en específico en la comuna de Quilicura como se ve en el Anexo N°11.

Carta Gantt

| CARTA GANTT | 2015 | 2015 | 2015 | 2015 | 2015 | 2015 | 2015 | 2015 | 2015 | 2015 | 2015 | 2015 | 2015 | 2016 | 2017 |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|------|
| | 1-ene | 1-feb | 1-mar | 1-abr | 1-may | 1-jun | 1-jul | 1-ago | 1-sep | 1-oct | 1-nov | 1-dic | 01-ene | 01-ene | |
| Creación legal empresa | ■ | | | | | | | | | | | | | | |
| Definición de terrenos | ■ | | | | | | | | | | | | | | |
| Compra de terrenos | | ■ | | | | | | | | | | | | | |
| Construcción bodegas y otros (Acorde a demanda) | | | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | ■ | ■ | ■ |
| Generación vinculo con empresa de transporte | | | ■ | | | | | | | | | | | | |
| Promoción | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Búsqueda personal | | | ■ | | | | | | | | | | | | |
| Búsqueda clientes | | | | ■ | | ■ | | ■ | | ■ | | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Inicio de Operaciones | | | | | ■ | | | | | | | | | | |
| Retroalimentación constante con el cliente | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |

Tabla N°3: Carta Gantt

Riesgos

Incertidumbre económica

Como para todo negocio, las variaciones en la economía pueden significar potenciales riesgos debido a la incertidumbre en los cambios, principalmente de los precios de los insumos. En primera instancia se debe tener en cuenta que esto puede afectar la construcción de las bodegas y por ende la proyección de demanda en los próximos años. Es por esto que las variaciones en los precios con los proveedores pueden afectar el negocio. Por otro lado la incertidumbre económica también podría llegar a afectar a los clientes, y de este modo disminuir la demanda por el servicio de bodegaje, dándole prioridad a otros aspectos relevantes de su proceso de negocio.

Equipos

Es de vital importancia que los equipos de seguridad funcionen correctamente, y sean manejados por personal altamente capacitado. La seguridad que se les brinda a los clientes es una de las características más relevantes del servicio de la compañía.

Capacidad de respuesta

Esta es otra de las características en las que la compañía no puede fallar. Los puntos fuertes dentro del servicio de esta compañía se basan en la buena relación con el cliente y la flexibilidad del servicio. Por lo que la capacidad de respuesta que debe tener la compañía debe ser altísima, rápida y segura. Ante eventuales problemas en el espacio requerido, la compañía debe tener la capacidad de entregarle una solución efectiva a cada cliente, así como del mismo modo ser capaz de solucionar posibles problemas de transporte, seguridad o almacenaje a clientes nuevos o antiguos.

Crecimiento

Lógicamente hay un riesgo asociado al crecimiento proyectado de la compañía. Este crecimiento se basa específicamente en el aumento constante de la demanda por espacio de bodegaje a medida que la empresa se vaya haciendo conocida a través del buen servicio y de la publicidad pertinente. Es por esto que la empresa debe considerar los posibles problemas asociados al cumplimiento de la proyección de

crecimiento en términos de construcción de bodegas al tiempo que fuera necesario. Dentro de este punto también se considera el riesgo asociado a la obtención de permisos de construcción en los tiempos estipulados, y la construcción de las bodegas en los tiempos definidos.

Concentración geográfica

Este punto es un riesgo a considerar dentro del modelo de negocios puesto que en el sector donde se ubicará la empresa también existen otras empresas similares que realizan el mismo servicio, lo que significa cierta congestión para los clientes al momento de elegir o realizar los transportes correspondientes. Por ende es importante recalcar y hacer notar las ventajas competitivas de “El Bodegazo” para que sobresalte. Por otro lado es fundamental contar con un adecuado socio para realizar los transportes de mercadería para que este costo no sea un factor preponderante para los clientes que estén más alejados de este sector.

Personal capacitado

El éxito a largo plazo de la empresa depende en gran parte de las habilidades y competencias que tenga el personal en lograr atraer, retener y fidelizar a los clientes, por lo que es importante contar con una buena definición cargos y roles referente a lo que se pretende por parte de la empresa con sus adecuados plazos, así como planes de acción bien conformados, y por otro lado contar con capacitaciones y entrenamiento en casos de ser necesario para un buen funcionamiento acorde a las metas y objetivos.

Incapacidad de obtención de fondos

Desde la creación del negocio como el plan de crecimiento propuesto para la empresa requiere de un alto monto de capital económico para que sea viable y entrar de forma correcta al mercado, dado principalmente los costos de adquirir un terreno como la construcción de las bodegas en sí, siendo así un tema relevante la obtención de fondos por completo la cual se espera obtener con inversionistas privados dado la buena rentabilidad del negocio a futuro, aunque si no se obtiene de manera rápida se tendrán que buscar nuevos fondos para poder poner en marcha la empresa.

Legales

Cualquier cambio en la regulación o legislación tributaria, ya sea una nueva norma o ley que afecte a las características que el negocio tiene actualmente. También puede ser algún cambio en la fiscalización que tiene la industria lo cual requeriría diferentes características, distintas a las actuales para poder cumplir los nuevos requisitos. Todo esto a la larga está asociado a mayores gastos y esfuerzos administrativos.

Evaluación Financiera

Antes de comenzar con la evaluación financiera es necesario definir los supuestos a continuación:

Supuestos Evaluación Financiera

Horizonte de tiempo para Evaluación

El negocio será planteado a un horizonte temporal de 6 años. Primero se comenzará, como fue descrito en el mercado objetivo, en empresas de la Región Metropolitana que no tengan la capacidad de almacenar por su propia cuenta su inventario. Por lo que esta empresa se enfocará principalmente en las empresas de tamaño micro, pequeña y mediana. Se espera empezar con la construcción de 10950m² en bodegas (ver en anexo N°6 la especificación de tamaños de bodegas) y la utilización del 75% de estas. El crecimiento esperado es aumentar a 17700m² al tercer año con un 70% de ocupación (basado en la ocupación de mercado, ver Análisis de Mercado).

| | Construcción (m2) | Ocupación Esperada | Ventas (m2) |
|-------|-------------------|--------------------|-------------|
| año 1 | 10950 | 75% | 8213 |
| año 2 | 10950 | 90% | 9855 |
| año 3 | 17700 | 70% | 12390 |
| año 4 | 17700 | 85% | 15045 |
| año 5 | 17700 | 90% | 15930 |
| año 6 | 17700 | 95% | 16815 |

Tabla N°4: Bodegas a construir e utilizar

Tasa de descuento

La tasa de descuento con la que se descontará el proyecto a los 6 años y posteriormente a 11 años es de un 15%, que será aplicada para determinar el valor actual del pago futuro de los inversores, es decir el costo de oportunidad para este proyecto. Este dato es referencial a lo que se usa actualmente en el mercado por las empresas de este rubro para evaluar sus proyectos.

Inversión Inicial

Como inversión inicial se considera la compra de un terreno en una de las áreas posibles que mencionamos anteriormente, en plan de simulación se eligió un terreno en Quilicura de 20.000m² a 3,8 uf/m² (ver en anexo N°3 los detalles de la propiedad). Además consideramos la construcción de las bodegas con un costo aproximado de 1 uf/m² (según asesoría de empresa Bottai S.A). A esto hay que sumarle una oficina y baño, la cerca del terreno y el sistema de seguridad que alcanza un costo de 1000 UF. Los gastos iniciales además están asociados al establecimiento de la empresa como Sociedad de Responsabilidad Limitada, inicio de actividades y los gastos de asesoría legal asociado a estos trámites. Además se deben incurrir a gastos en equipos para oficina, tales como computadores, línea telefónica, artículos de oficina, servicio de internet, entre otros, los cuales estarían alcanzando las 100 UF.

Esto nos da un costo de inversión de 88.095 UF (ver en anexo N°4). El proyecto será financiado por inversión privada de los socios.

Método de depreciación

El método de depreciación que se utilizará será el de depreciación en línea recta por la simplicidad del cálculo y el frecuente uso que se le da para este tipo de activos. Los activos depreciables que se tienen en la empresa son las bodegas y los componentes del sistema de seguridad como lo son las cámaras, alarmas, etc. Basados en la información aportada por SII (Servicio de Impuestos Internos), en la Resolución N°43, de 26-12-2002, con vigencia a partir del 01-01-2003 se considera que los “Galpones de estructura metálica” (que sería el caso de nuestras bodegas), tienen una vida útil normal de 20 años. Con un valor residual estimado del 35% de su valor.

Por otro lado para los componentes del sistema de seguridad como lo son las alarmas y cámaras se considera una vida útil de 7 años. Con un valor residual estimado de un 10% de su valor.

Finalmente los que se esperará de depreciación para cada año será:

| Total Depreciación por año (UF) | |
|------------------------------------|--------|
| año 1 | 368,73 |
| año 2 | 368,73 |
| año 3 | 588,11 |
| año 4 | 588,11 |
| año 5 | 588,11 |
| año 6 | 588,11 |

Tabla N°5: Estimación realizada por el grupo. La especificación de los cálculos en anexo N°7.

Inflación

Se considerará una inflación de un 3% anual dada la realidad actual de Chile.

Para facilitar el cálculo de todas las proyecciones se medirán tanto los ingresos como los gastos en Unidad de Fomento (UF) a \$23.945,55 referente al último periodo de visualización.

Evaluación Financiera

Ingresos

Los ingresos de la empresa son lo que se cobran por bodega a los clientes, al haber distintos tipos de bodegas se tomará por metros cuadrados de los distintos tipos y su proyección hará referencia al porcentaje de estos que se esté utilizando año a año, tomando en cuenta nuevas contracciones y las proyecciones del mercado actual.

Los ingresos totales a 6 años son:

| Tipos de Bodega (m2) | Ingresos (UF) | | | | | |
|-------------------------|---------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| | año 1 | año 2 | año 3 | año 4 | año 5 | año 6 |
| 15 | 2835 | 3609,18 | 4130,51 | 5166,09 | 5634,07 | 6125,49 |
| 30 | 4536 | 5774,69 | 6608,81 | 8265,74 | 9014,52 | 9800,78 |
| 60 | 5400 | 6874,63 | 8811,75 | 11020,98 | 12019,35 | 13067,71 |
| 120 | 6480 | 8249,56 | 11565,42 | 14465,04 | 15775,40 | 17151,37 |
| Ingresos Totales | 19251 | 24508,06 | 31116,49 | 38917,84 | 42443,34 | 46145,35 |

Tabla N°6: Ingresos

La especificación de los ingresos por año por bodega según ocupación y metros cuadrados disponibles de estas están en el Anexo N°9.

Gastos

Remuneraciones:

Las remuneraciones consideran los sueldos que paga la empresa sin considerar los servicios sub contratados, por lo que la tabla considera el año 1 y 2 los gerentes de las distintas áreas (presentados en el Organigrama) y un vendedor por el sueldo de \$400.000. Para el año 3 se considera el aumento de personal por la construcción de nuevas bodegas, añadiendo un nuevo vendedor y un asistente de operaciones con un sueldo de \$500.000. La tabla a su vez corrige cada año por un reajuste de sueldos basado en la inflación estimada para cada año.

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | Año 6 |
|---------------------|--------|---------|--------|---------|---------|--------|
| Remuneraciones (UF) | 3417,6 | 3520,08 | 3625,8 | 4200,36 | 4326,48 | 4456,2 |

Tabla N°7: Remuneraciones por año

Otros gastos:

En este ítem de gastos se tiene la **limpieza** que será subcontratada a una empresa especialista en el rubro, el costo aproximado es de \$3 millones mensuales. Por otro lado está el gasto en **seguridad** que también es contratado a una empresa externa especialista, su servicio incluye la instalación y mantención de cámaras, alarmas, monitores, etc. Además de vigilancia monitoreada las 24 horas y guardias con rondas diarias y nocturnas, el costo asciende a los \$3 millones mensuales. En el área de finanzas se cuenta con un gasto fijo mensual por el servicio de un **abogado** y **contador** que trabajan esporádicamente en la empresa regularizando todos los temas tanto legales como contables, este gasto es alrededor de \$250 mil mensuales por cada uno de los profesionales.

Se toman en cuenta también los **gastos básicos** de las bodegas, oficina, baño, patio, etc. En este ítem más que nada se consideran los gastos de luz, agua, gas, teléfono, internet, gastos de oficina, mantención de jardines y cerca, y otros. Estos gastos están alrededor de los \$2 millones mensuales.

Por último tomamos en cuenta los gastos en **publicidad** que tendrá la empresa, sobre todo en un comienzo. Estos gastos consisten en apariciones en revistas especializadas del rubro 2 veces al mes, una gigantografía en la ruta 68 (ruta comercial más transitada de Chile) y embajadores sub contratados que van a hablar a empresas, manejan la publicidad en redes sociales, mails, etc.

Ahora la proyección a 6 años está hecha en UF, además está reajustada a la inflación (3% anual promedio en Chile) y a la construcción de bodegas en el tercer año aumentando así un 5% estimado extra en algunos gastos.

| Otros Gastos (UF) | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | Año 6 |
|---|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Limpieza | 1440,00 | 1483,20 | 1601,86 | 1649,91 | 1699,41 | 1750,39 |
| Seguridad | 1440,00 | 1483,20 | 1527,70 | 1573,53 | 1620,73 | 1669,35 |
| Abogado | 120,00 | 123,60 | 127,31 | 131,13 | 135,06 | 139,11 |
| Contador | 120,00 | 123,60 | 127,31 | 131,13 | 135,06 | 139,11 |
| Gastos básicos (agua, luz, gas, etc.) | 1200,00 | 1236,00 | 1334,88 | 1374,93 | 1416,17 | 1458,66 |
| Publicidad (revista, carteles, embajadores) | 2400,00 | 2472,00 | 2546,16 | 2622,54 | 2701,22 | 2782,26 |
| TOTAL | 6720,00 | 6921,60 | 7265,21 | 7483,16 | 7707,66 | 7938,89 |

Tabla N°8: Otros Gastos

EBITDA, VAN Y TIR

En esta sección se visualizarán los cálculos del EBITDA, VAN y TIR del proyecto, manteniendo los supuestos anteriormente descritos para los próximos 6 años:

EBITDA

| | año 1 | año 2 | año 3 | año 4 | año 5 | año 6 |
|----------------|---------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Ingresos | 19251,00 | 24508,06 | 31116,49 | 38917,84 | 42443,34 | 46145,35 |
| Gastos | 6720,00 | 6921,60 | 7265,21 | 7483,16 | 7707,66 | 7938,89 |
| Remuneraciones | 3417,6 | 3520,08 | 3625,8 | 4200,36 | 4326,48 | 4456,2 |
| EBIDTA | 9113,4 | 14066,38 | 20225,48 | 27234,31 | 30409,20 | 33750,25 |

Tabla N°9: Ebidta en UF

Flujos Netos

| | año 1 | año 2 | año 3 | año 4 | año 5 | año 6 |
|-------------------|----------------|-----------------|----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| EBIDTA | 9113,40 | 14066,38 | 20225,49 | 27234,32 | 30409,20 | 33750,26 |
| Impuesto | 1822,68 | 2813,28 | 4045,10 | 5446,86 | 6081,84 | 6750,05 |
| Depreciación | 368,73 | 368,73 | 588,11 | 588,11 | 588,11 | 588,11 |
| Inversión | | | 6750,00 | | | |
| FLUJO NETO | 6921,99 | 10884,37 | 8842,28 | 21199,35 | 23739,26 | 26412,10 |
| Pesimista | 6229,79 | 9795,94 | 7958,05 | 19079,41 | 21365,33 | 23770,89 |
| Optimista | 7129,65 | 11210,91 | 9107,55 | 21835,33 | 24451,43 | 27204,46 |

Tabla N°10: Flujos Netos Esperados en UF

Los flujos netos también fueron calculados hasta el año 11 en sus estados esperado, optimista y pesimista, lo cual está descrito más adelante en Sensibilización y en el anexo N°10. Estos flujos y escenarios tienen la intención de desarrollar un VAN más optimo y real. Se asume que a partir del año seis se mantendrán el crecimiento constante, al igual que el ajuste de precios, los impuestos y la depreciación. Por otro lado los ingresos y gastos están asociados a una proyección constante de 95% de ocupación.

VAN y TIR

| | Esperado | Pesimista | Optimista |
|-------------------|----------|-----------|-----------|
| Tasa de Descuento | 15% | 15% | 15% |
| VAN (UF) | 5587,48 | -8306,96 | 8397,95 |
| TIR | 17% | 14% | 18% |

Tabla N°11: Flujos Netos Esperados

Como se puede ver el Valor Presente Neto es positivo en un estado esperado, por lo que sería un proyecto atractivo a 11 años con una tasa de descuento de un 16%, ahora al estimar un estado pesimista el VAN resulta negativo y por lo tanto se tendría que proyectar a mas años o bien a una tasa menor de descuento. Caso contrario en una proyección optimista donde el VAN es considerablemente mayor al esperado, donde también sería conveniente realizar el proyecto. Ahora considerando el análisis TIR se puede ver que se requiere de una tasa mayor a la requerida por la empresa, por lo que desde la perspectiva de esta herramienta también el proyecto resulta atractivo a 11 años.

Sensibilización

Al hacer el análisis económico proyectado a futuro, existen elementos de incertidumbre asociado a las alternativas que se manejan. Por lo que para eliminar esta falta de certeza y hacer que la toma de decisiones sea más simple es que se efectuó un análisis de sensibilidad, el cual reducirá las variables que más afectan el resultado económico del proyecto y cuales tienen poca incidencia en el resultado final. Es por esto que se determinará que tan sensible es a la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Valor Presente Neto (VPN) del proyecto.

Por lo tanto, se realizó un análisis financiero teniendo en cuenta tres escenarios: esperado, pesimista y optimista. La diferencia entre cada uno es con respecto a la tasa de ocupación en los distintos casos a lo largo del tiempo.

| Sensibilización | VAN | | |
|-------------------|-----------|-----------|-----------|
| Tasa de Descuento | Pesimista | Esperado | Optimista |
| 1% | 91875,99 | 126611,35 | 133052,54 |
| 5% | 51003,36 | 77088,46 | 82043,96 |
| 10% | 15718,66 | 34481,61 | 38158,91 |
| 15% | -8306,96 | 5587,48 | 8397,95 |
| 20% | -25154,42 | -14588,90 | -12383,72 |
| 25% | -37288,43 | -29058,29 | -27287,19 |
| 30% | -46242,50 | -39689,78 | -38237,62 |

Tabla N°12: Flujos Netos Esperados

Análisis Legal

Organización legal

Tipo de sociedad⁴

Será de Responsabilidad Limitada, ya que lo socios responderán limitadamente por la cantidad de capital que aporten. En este caso será de 3 socios con proporciones iguales de montos aportados. De este modo, y a diferencia de la Sociedad Anónima, esta será administrada por los socios de manera común, lo que conlleva a que las decisiones serán tomadas de forma unánime.

Legislación Aplicable

- Ley 2/1995, de 23 de Marzo de Sociedades de Responsabilidad Limitada.
- Ley 19/1989, de 25 de Julio de reforma parcial y adaptación de la legislación mercantil a las directivas de la CEE en materia de sociedades.
- Ley 7/2003, de 1 de abril, de la sociedad limitada Nueva Empresa por la que se modifica la Ley 2/1995, de 23 de marzo, de Sociedades de Responsabilidad Limitada.
- Real Decreto legislativo 1564/1989 de 22 de Diciembre por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades Anónimas.

Características

- Tiene carácter mercantil cualquiera que sea su objeto.
- Su denominación no podrá ser idéntica a la de otra sociedad existente, y con el nombre deberá figurar la indicación de "Sociedad de Responsabilidad limitada" " Sociedad limitada", o sus abreviaturas "S.R.L." ó "S.L".
- El número mínimo de fundadores es de 1, bajo la denominada "Sociedad de Responsabilidad Limitada Unipersonal".

⁴Información extraída de <http://www.camarazaragoza.com/emprendedores/creacion/sociedades/limitada/limitada.pdf>

- En la sociedad el capital estará dividido en participaciones iguales, acumulables e indivisibles, que no se podrán incorporar a títulos negociables ni denominarse acciones.
- Las aportaciones deben ser valoradas económicamente, en ningún caso pueden ser objeto de aportación el trabajo o los servicios.
- La sociedad responde con todo su patrimonio, el socio sólo arriesga el importe de su aportación.
- La sociedad se constituirá mediante escritura pública, que deberá ser inscrita en el Registro Mercantil.
- Con la inscripción en el Registro Mercantil, la sociedad adquirirá personalidad jurídica.

Constitución e inscripción

- Salvo disposición contraria de los estatutos, las operaciones sociales darán comienzo en la fecha de otorgamiento de la escritura de constitución.
- La sociedad se constituirá mediante escritura pública que deberá inscribirse en el Registro Mercantil del domicilio social en el plazo de 2 meses a contar desde la fecha de su otorgamiento.
- Con la inscripción en el Registro Mercantil, la sociedad adquiere personalidad jurídica y para que ésta sea oponible a terceros, la sociedad debe publicarse en el Boletín Oficial del Registro Mercantil.

Escritura y Estatutos

- La escritura de constitución debe ser otorgada por los socios fundadores, y tanto en ella como en los Estatutos Sociales, se podrán incluir todos los pactos y condiciones que los socios juzguen conveniente establecer, siempre que no se opongan a las leyes ni contradigan los principios configuradores de la sociedad.

Escritura

Contenido de la escritura de constitución:

- Identidad del socio o socios.
- Voluntad de constituir una SRL.
- Las aportaciones que cada socio realice y la numeración de las participaciones asignadas en pago.
- Los Estatutos de la Sociedad.
- La determinación del modo concreto en que inicialmente se organice la administración, en caso en que los Estatutos prevean diferentes alternativas.
- Identidad de persona/s que inicialmente se encarguen de la administración y de la representación social.

Por lo que quedaría de la siguiente forma:

CONSTITUCION DE SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA EL BODEGAZO LIMITADA

En Chile, a 16 de junio del 2014, ante el Registro Electrónico de Empresas y Sociedades, comparecen: BRUNO SHPIELMAN, Rut 14.726.387-2, domiciliado en Avda Presidente Riesco N°6480 departamento 1602, comuna de Las condes, Santiago; TOMÁS PARENTINI AHUMADA, Rut 17.597.822-4 , domiciliado en Camino al Volcán N°27.724, comuna de San José de Maipo, Santiago; IGNACIO LOPEZ RADTKE, Rut , domiciliado en , comuna de , Santiago; los comparecientes exponen que vienen en constituir sociedad de responsabilidad limitada, que se regirá por las disposiciones de la ley número tres mil novecientos dieciocho y sus modificaciones y demás leyes pertinentes, y en especial, por las disposiciones de los siguientes estatutos: **ARTÍCULO PRIMERO DEL NOMBRE O RAZON SOCIAL:** El nombre o razón social de la Sociedad es "**Bodegas El Bodegazo**", pudiendo funcionar y actuar, inclusive ante Bancos y Entidades Financieras con el nombre de fantasía de "El Bodegazo" . **ARTÍCULO SEGUNDO OBJETO:** La Sociedad tendrá por objeto desarrollar las siguientes actividades: **ARTÍCULO TERCERO DOMICILIO:** El domicilio de la Sociedad es Saladillo – Lo Echevers N°420, comuna de Quilicura, Santiago, sin perjuicio de que pueda establecer agencias, sucursales o establecimientos en el resto del país o en el extranjero. **ARTÍCULO CUARTO DURACIÓN:** La duración de la

Sociedad será a contar de la fecha de la presente escritura hasta 02/01/2020 y con posibilidad de renovación.

ARTÍCULO QUINTO DEL CAPITAL SOCIAL: El capital de la Sociedad es la cantidad de 88.095 UF; que los socios se obligan a aportar y pagar en las proporciones de la forma siguiente: A) BRUNO SHPIELMAN se obliga a aportar 29.365 UF equivalente al 33,3 por ciento igual a un tercio del capital social; B) TOMÁS PARENTINI AHUMADA se obliga a aportar 29.365 UF equivalente al 33,3 por ciento igual a un tercio del capital social; C) IGNACIO LOPEZ RADTKE se obliga a aportar 29.365 UF equivalente al 33,3 por ciento igual a un tercio del capital social;

ARTÍCULO SEXTO DE LA RESPONSABILIDAD DE LOS SOCIOS: La responsabilidad de los socios queda limitada al monto de sus respectivos aportes. **ARTÍCULO SÉPTIMO DE LA ADMINISTRACIÓN:** La administración de la Sociedad y el uso de su razón social corresponderán a BRUNO SHPIELMAN, TOMÁS PARENTINI AHUMADA, IGNACIO LOPEZ RADTKE todos conjuntamente. **ARTÍCULO OCTAVO DE LAS UTILIDADES Y PÉRDIDAS, Y**

LOS RETIROS PARA GASTOS: Las utilidades y pérdidas de la Sociedad se repartirán entre los socios la siguiente proporción: BRUNO SHPIELMAN 33,3%; TOMÁS PARENTINI AHUMADA 33,3%; IGNACIO LOPEZ RADTKE 33,3%.

ARTÍCULO NOVENO DEL ARBITRAJE: La resolución de conflictos se realizará a través de: Árbitro de derecho y la forma de nombrar árbitros será: el árbitro será designado por los tribunales ordinarios de justicia;

ARTÍCULO DÉCIMO DE LA LIQUIDACIÓN: La liquidación se hará en partes iguales entre todos los socios de la Sociedad. **ARTÍCULO DÉCIMO PRIMERO DE LOS PODERES CONFERIDOS A O**

LOS ADMINISTRADORES: Facultades amplias. **ARTÍCULO DÉCIMO SEGUNDO DE LA POSIBILIDAD DE EXPLOTAR EL GIRO SOCIAL:** Los socios no pueden explotar el giro social de forma particular, salvo si todos los socios aprueban lo contrario.

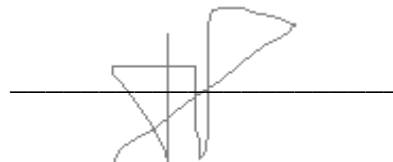
BRUNO SHPIELMAN

RUT: 14.726.387-2



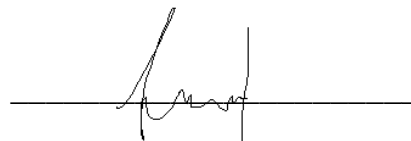
TOMÁS PARENTINI A.

RUT: 17.597.822-4



IGNACIO LÓPEZ R.

RUT: 17.199.197-2



Estatutos

Los Estatutos deben contener:

- Denominación de la sociedad.
- Objeto social.
- Domicilio social.
- Capital social, las aportaciones en que se divida, su valor nominal y su numeración correlativa.
- Fecha de cierre de ejercicio social.
- El modo de organizar la administración de la sociedad.

Iniciación de actividades

Rol Único Tributario y declaración de inicio de actividades⁵

Ya definido el tipo de sociedad se debe realizar la inscripción del rol único tributario. El inicio de las actividades se realiza a través del sitio web del servicio de impuestos internos en la opción de inicio de actividades o en la unidad de servicio correspondiente al domicilio del contribuyente. En esta parte se debe completar la siguiente información

- Formulario de Inscripción al Rol Único Tributario y/o Declaración de Inicio de Actividades.
- Cédula de Identidad del contribuyente.
- Inscripción de la Sociedad en el Registro de Comercio.
- Escritura de la Sociedad.
- Publicación del Extracto en el Diario Oficial.
- Acreditar Domicilio.

Documentos necesarios

- Boleta de compra venta.

La elaboración del documento debe ser encargada a una Imprenta para su posterior legalización ante el SII.

- Facturas, las cuales deben contener
 1. El RUT del contribuyente.
 2. El nombre del documento
 3. Número correlativo.
 4. Razón Social.
 5. Unidad del SII donde debe efectuarse el timbraje.
 6. Fecha de vigencia de emisión del documento.
 7. Giro.

⁵ Información obtenida de la página web del SII y de las clases de creación de empresas.

8. Dirección y Teléfono de contacto.

- Libros contables.

Estos documentos permiten al contribuyente llevar un registro contable de la Empresa, realizar el balance anual y respaldar su actividad ante el SII.

- Notas de crédito y débito.

Finalmente los documentos a timbrar se obtienen a través del formulario de timbraje F-3230 que se obtiene de la página sii.cl o bien en sus oficinas (Boletas, facturas, guías de despacho, boletas de honorarios, notas de debito, notas de crédito, pagares y libros contables).

Patente comercial

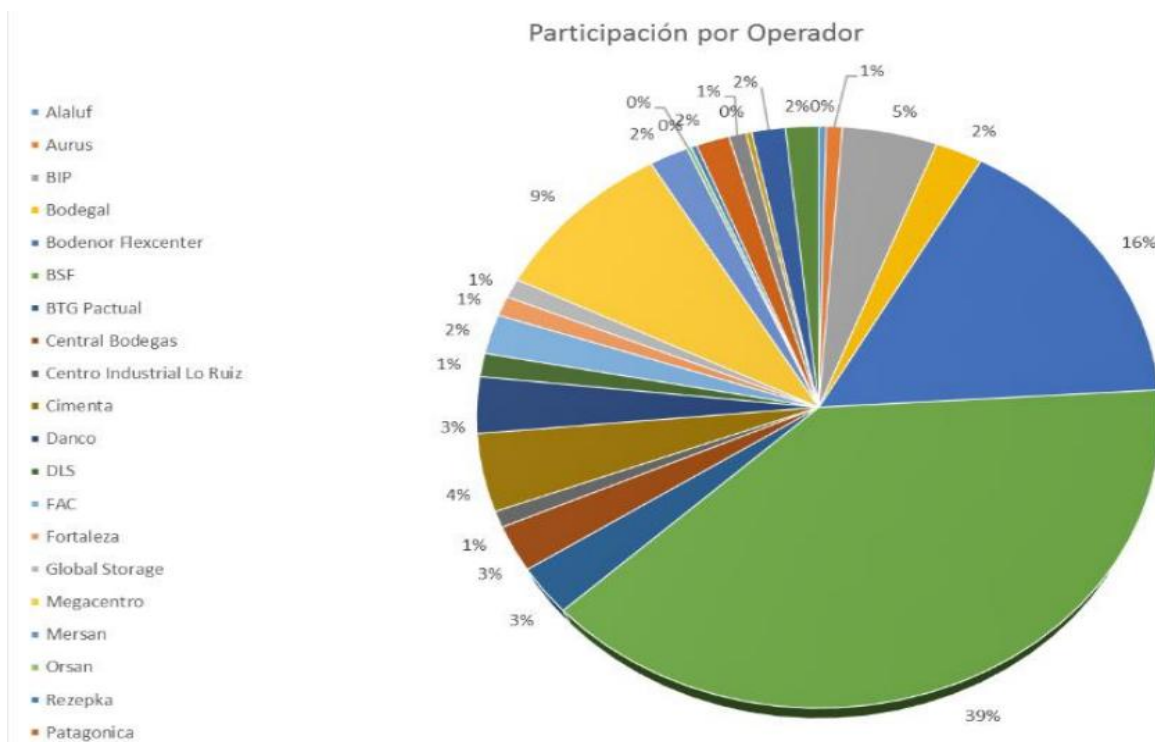
Para cumplir con los requisitos de la patente comercial se debe hacer a través del sitio web de la municipalidad de Quilicura (donde se ubicará la empresa), lo que consiste en descargar y completar el formulario para posteriormente entregarlo en la misma municipalidad en conjunto con la copia de todos los documentos de la constitución de la sociedad, la inscripción en el Registro de Comercio y además una copia de declaración de inicio de actividades del Servicio de Impuestos Internos.

Bibliografía:

- <http://www.todogalpon.cl/>
- <http://www.gosprosperty.cl/wp-content/uploads/2010/06/2013-2S-GPS-Informe-Centros-Bodegaje.pdf>
- <http://www.tarifaspUBLICITARIAS.cl/>
- <http://www.sii.cl/estadisticas/empresas.htm>
- <http://www.camarazaragoza.com/emprendedores/creacion/sociedades/limitada/limitada.pdf>
- <http://reportescomunales.bcn.cl/2012/index.php/Quilicura>
- Clases de la profesora Nicole Pinaud, Creación de Nuevas Empresas, Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Chile.
- Clases del profesor Ismael Oliva, Dirección de Empresas Estratégicas, Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Chile.
- Clases del profesor Marcelo González, Finanzas I, Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Chile.
- Clases del profesor Juan Pablo Muñoz, Marketing II, Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Chile.

Anexos

Anexo 1: Grafico Participación por Operador



Fuente: Global Property Solutions

► Principales Actores del Mercado en Chile

| Nº | Empresa | M2 de Bodegas | % |
|--------------|--|------------------|-------------|
| 1 | Bodegas San Francisco - BSF | 1.167.500 | 43% |
| 2 | Grupo Bodenor Flexcenter | 412.200 | 15% |
| 3 | Red Megacentro | 385.000 | 14% |
| 4 | Bodegas Integrales Premier | 134.000 | 5% |
| 5 | Cimenta (Acacias, San Bdo., Sta. Margarita, Lo Boza) | 100.000 | 4% |
| 6 | Danco | 85.000 | 3% |
| 7 | Cargo Park | 80.000 | 3% |
| 8 | Bodegal | 67.000 | 2% |
| 9 | Central Bodegas | 65.600 | 2% |
| 10 | Bodegas F.A.C. | 57.500 | 2% |
| 11 | Mersan | 46.000 | 2% |
| 12 | El Cortijo | 45.000 | 2% |
| 13 | Logicentro (Inmobiliaria Fortaleza) | 31.000 | 1% |
| 14 | Centro Industrial Lo Ruiz | 26.000 | 1% |
| 15 | Storage | 24.000 | 1% |
| 16 | DLS (Inarco-Preansa) | 20.000 | 1% |
| Total | | 2.745.800 | 100% |

Fuente: Bodegas San Francisco

Anexo 2:

SIN VENTAS corresponde a contribuyentes cuya información tributaria declarada, no permite determinar un monto estimado de ventas.

MICRO1 - 0,01 UF a 200 UF.

MICRO2 - 200,01 UF a 600 UF.

MICRO3 - 600,01 UF a 2.400 UF.

PEQUEÑA1 - 2.400,01 UF a 5.000 UF.

PEQUEÑA2 - 5.000,01 UF a 10.000 UF.

PEQUEÑA3 - 10.000,01 UF a 25.000 UF.

MEDIANA1 - 25.000,01 UF a 50.000 UF.

MEDIANA2 - 50.000,01 UF a 100.000 UF.

GRANDE1 - 100.000,01 UF a 200.000 UF.

GRANDE2 - 200.000,01 UF a 600.000 UF.

GRANDE 3 - 600.000,01 UF a 1.000.000 UF.

GRANDE 4 - Más de 1.000.000 UF.

Anexo 3: Detalles de la propiedad

Detalles de la Propiedad

| | | | |
|-------------------|----------------------|--------------------|---|
| Código | : # VT756 | Descripción | |
| Tipo | : Terreno Industrial | | Terreno Industrial: Zona Industrial Exclusiva - apto para actividades inofesivas molestas y bodegaje. |
| Ubicación | : Saladillo | | Deslinde al sur: 121 Mts. al norte 70 mts. al oriente 151 Mts. y al poniente 211 Mts. |
| Sector | : Lo Echevers | | |
| Comuna | : Quilicura | | |
| Valor | : UF 3.80 M2 | | |
| Construido | : -- | | |
| Terreno | : 20.000 M2 | | |

Fuente: <http://www.todogalpon.cl/>

Anexo 4: Tabla costo de Inversión Inicial

| Inversión Inicial | Superficie | Costo por m2 (UF) | Costo Total (UF) |
|--|------------|-------------------|------------------|
| Terreno (m2) | 20000 | 3,8 | 76000 |
| Construcción Bodegas (m2) | 10950 | 1 | 10950 |
| Oficina (m2) | 100 | 1 | 100 |
| Baños (m2) | 35 | 1 | 35 |
| Cerco eléctrico (m) | 600 | 1 | 600 |
| Sistema de seguridad | | | 300 |
| Asesoría Legal | | | 10 |
| Gastos de Oficina | | | 100 |
| Total | | | 88095 |
| Inversión (construcción de bodegas) al año 3 | 6750 | 1 | 6750 |

Anexo 5: Mapa Terrenos Posibles



Mapa N°1 Terrenos Posibles

Anexo 6: Tamaños de bodegas

Tabla A: Bodegas año 1

| m2 | Cantidad | Total (m2) |
|-----|----------|------------|
| 15 | 70 | 1050 |
| 30 | 70 | 2100 |
| 60 | 50 | 3000 |
| 120 | 40 | 4800 |
| | | 10950 |

Tabla B: Bodegas año 3

| m2 | Cantidad | Total (m2) |
|-----|----------|------------|
| 15 | 100 | 1500 |
| 30 | 100 | 3000 |
| 60 | 80 | 4800 |
| 120 | 70 | 8400 |
| | | 17700 |

Anexo N°7: Especificación Depreciación

| | | |
|--------------------|----------|---------|
| Depreciación | | |
| Sist. de Seguridad | 100 uf | 7 años |
| Bodegas | 10950 uf | 20 años |
| | 17700 uf | |

| | | 35% | | 10% | |
|-------|---------|----------------|--------------------|----------------|------------|
| | Bodegas | valor residual | Sist. de seguridad | valor residual | |
| año 1 | 10950 | 3832,5 | 100 | 10 | 368,732143 |
| año 2 | 10950 | 3832,5 | 100 | 10 | 368,732143 |
| año 3 | 17700 | 6195 | 100 | 10 | 588,107143 |
| año 4 | 17700 | 6195 | 100 | 10 | 588,107143 |
| año 5 | 17700 | 6195 | 100 | 10 | 588,107143 |
| año 6 | 17700 | 6195 | 100 | 10 | 588,107143 |

Anexo N°8: Proyección de precios en 6 años con ajuste.

| Precio (UF) | año 1 | año 2 | año 3 | año 4 | año 5 | año 6 |
|-------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 0,3 | 0,31 | 0,32 | 0,33 | 0,34 | 0,35 | 0,36 |
| 0,24 | 0,25 | 0,25 | 0,26 | 0,27 | 0,28 | 0,29 |
| 0,2 | 0,21 | 0,21 | 0,22 | 0,23 | 0,23 | 0,24 |
| 0,15 | 0,15 | 0,16 | 0,16 | 0,17 | 0,17 | 0,18 |

Anexo N°9: Ingresos Por Año

año1

| m2 | precio (UF) | total | cantidad | ocupación | Total Mes | Total Anual |
|-----|-------------|-------|----------|-----------|-------------|-------------|
| 15 | 0,3 | 4,5 | 70 | 75% | 236,25 | 2835 |
| 30 | 0,24 | 7,2 | 70 | 75% | 378 | 4536 |
| 60 | 0,2 | 12 | 50 | 75% | 450 | 5400 |
| 120 | 0,15 | 18 | 40 | 75% | 540 | 6480 |
| | | | | | Total Año 1 | 19251 |
| | | | | | 1604,25 | |

año2

| m2 | precio (UF) | total | cantidad | ocupación | Total Mes | Total Anual |
|-----|-------------|-------|----------|-----------|-------------|-------------|
| 15 | 0,32 | 4,77 | 70,00 | 90% | 300,77 | 3609,18 |
| 30 | 0,25 | 7,64 | 70,00 | 90% | 481,22 | 5774,69 |
| 60 | 0,21 | 12,73 | 50,00 | 90% | 572,89 | 6874,63 |
| 120 | 0,16 | 19,10 | 40,00 | 90% | 687,46 | 8249,56 |
| | | | | | Total Año 2 | 24508,06 |
| | | | | | 2042,34 | |

año3

| m2 | precio (UF) | total | cantidad | ocupación | Total Mes | Total Anual |
|-----|-------------|-------|----------|-----------|-------------|-------------|
| 15 | 0,33 | 4,92 | 100,00 | 70% | 344,21 | 4130,51 |
| 30 | 0,26 | 7,87 | 100,00 | 70% | 550,73 | 6608,81 |
| 60 | 0,22 | 13,11 | 80,00 | 70% | 734,31 | 8811,75 |
| 120 | 0,16 | 19,67 | 70,00 | 70% | 963,79 | 11565,42 |
| | | | | | Total Año 3 | 31116,49 |
| | | | | | 2593,04 | |

año4

| m2 | precio (UF) | total | cantidad | ocupación | Total Mes | Total Anual | |
|-----|-------------|-------|----------|-----------|-------------|-------------|----------|
| 15 | 0,34 | 5,06 | 100,00 | 85% | 430,51 | 5166,09 | |
| 30 | 0,27 | 8,10 | 100,00 | 85% | 688,81 | 8265,74 | |
| 60 | 0,23 | 13,51 | 80,00 | 85% | 918,42 | 11020,98 | |
| 120 | 0,17 | 20,26 | 70,00 | 85% | 1205,42 | 14465,04 | |
| | | | | | Total Año 4 | 3243,15 | 38917,84 |

año5

| m2 | precio (UF) | total | cantidad | ocupación | Total Mes | Total Anual | |
|-----|-------------|-------|----------|-----------|-------------|-------------|----------|
| 15 | 0,35 | 5,22 | 100,00 | 90% | 469,51 | 5634,07 | |
| 30 | 0,28 | 8,35 | 100,00 | 90% | 751,21 | 9014,52 | |
| 60 | 0,23 | 13,91 | 80,00 | 90% | 1001,61 | 12019,35 | |
| 120 | 0,17 | 20,87 | 70,00 | 90% | 1314,62 | 15775,40 | |
| | | | | | Total Año 5 | 3536,95 | 42443,34 |

año6

| m2 | precio (UF) | total | cantidad | ocupación | Total Mes | Total Anual | |
|-----|-------------|-------|----------|-----------|-------------|-------------|----------|
| 15 | 0,36 | 5,37 | 100,00 | 95% | 510,46 | 6125,49 | |
| 30 | 0,29 | 8,60 | 100,00 | 95% | 816,73 | 9800,78 | |
| 60 | 0,24 | 14,33 | 80,00 | 95% | 1088,98 | 13067,71 | |
| 120 | 0,18 | 21,49 | 70,00 | 95% | 1429,28 | 17151,37 | |
| | | | | | Total Año 6 | 3845,45 | 46145,35 |

Anexo N°10: Flujo Neto por estado y proyectado a 6 Años

| Flujos Netos | Inv. Inicial | año 1 | año 2 | año 3 | año 4 | año 5 | año 6 | años 7-12 |
|--------------|--------------|---------|----------|---------|----------|----------|----------|-----------|
| Esperado | -88095 | 6921,99 | 10884,37 | 8842,28 | 21199,35 | 23739,26 | 26412,10 | 26412,10 |
| Pesimista | -88095 | 6229,79 | 9795,94 | 7958,05 | 19079,41 | 21365,33 | 21365,33 | 21365,33 |
| Optimista | -88095 | 7129,65 | 11210,91 | 9107,55 | 21835,33 | 24451,43 | 27204,46 | 27204,46 |

Anexo N°11: Número de empresas según tamaño para la comuna de Quilicura en los años 2006, 2008 y 2010.

| Tamaño Empresa | Comuna | | | Región | | | País | | |
|----------------|--------|-------|-------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| | 2006 | 2008 | 2010 | 2006 | 2008 | 2010 | 2006 | 2008 | 2010 |
| Grande | 331 | 368 | 380 | 6.716 | 7.294 | 7.793 | 9.458 | 10.496 | 11.133 |
| Mediana | 294 | 330 | 352 | 11.055 | 12.264 | 13.163 | 18.317 | 20.653 | 22.044 |
| Micro | 3.846 | 4.210 | 4.411 | 233.962 | 235.258 | 235.214 | 609.613 | 614.747 | 616.702 |
| Pequeña | 847 | 1.012 | 1.192 | 62.781 | 67.151 | 235.214 | 125.425 | 137.118 | 148.194 |
| Total | 5.318 | 5.920 | 6.335 | 314.514 | 321.967 | 491.384 | 762.813 | 783.014 | 798.073 |

Fuente: <http://reportescomunales.bcn.cl/2012/index.php/Quilicura>