



ESPACIOS PYMES ALMACENAMIENTO A LA MEDIDA

Parte II

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

**Alumna: Alfredo Canales
Profesor Guía: Maximo Errazuriz**

Santiago, Julio 2018

Espacio Pymes

ALMACENAMIENTO A LA MEDIDA



PARTE II

Alfredo Canales
acdaca2@gmail.com
+56 9 9236 7816

Tabla de Contenido

1	RESUMEN EJECUTIVO	4
2	OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	5
2.1	SITUACIÓN ACTUAL DE UNA PYME PROMEDIO	5
2.2	NUEVAS TENDENCIAS	5
2.3	LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	5
3	ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA Y COMPETENCIA.....	6
3.1	ANTECEDENTES GENERALES DE LA INDUSTRIA.....	6
3.2	TAMAÑO DE LA INDUSTRIA.....	6
3.3	DESCRIPCIÓN DE LOS COMPETIDORES	6
3.3.1	<i>Mini Bodegas.....</i>	6
3.3.2	<i>Bodegas Tradicionales.....</i>	6
3.4	PARTICIPACIÓN DE MERCADO DE LOS COMPETIDORES ACTUALES	7
3.5	ANÁLISIS PORTER DE LA INDUSTRIA	7
3.5.1	<i>Ingreso de Competidores -.....</i>	7
3.5.2	<i>Poder de Negociación de Clientes.....</i>	7
3.5.3	<i>Amenaza de Sustitutos.....</i>	8
3.5.4	<i>Poder de Negociación de los Proveedores.....</i>	8
3.5.5	<i>Rivalidad Competitiva.....</i>	8
3.5.6	<i>Conclusión del Análisis de Porter.....</i>	8
4	DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y SERVICIO	9
4.1	DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	9
4.2	DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO	9
4.3	MODELO DE NEGOCIO CANVAS.....	9
4.4	DESCRIPCIÓN DE CLIENTES OBJETIVO DE ESPACIO PYME	10
4.5	ANÁLISIS FODA.....	10
4.5.1	<i>Fortalezas.....</i>	10
4.5.2	<i>Oportunidades.....</i>	10
4.5.3	<i>Debilidades.....</i>	10
4.5.4	<i>Amenazas.....</i>	10
4.6	ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN & VENTAJA COMPETITIVA	11
4.6.1	<i>Comparativos con la competencia.....</i>	11

4.6.2	<i>Estrategia de Diferenciación</i>	11
4.7	ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA Y PROYECCIONES DE CRECIMIENTO ANUAL.....	12
4.7.1	<i>Estimación de la Demanda potencial</i>	12
4.7.2	<i>Participación de Mercado Objetivo para Espacio PYME</i>	12
4.8	ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO O ESCALAMIENTO. VISIÓN GLOBAL.....	12
4.9	RSE Y SUSTENTABILIDAD.....	12
5	PLAN DE MARKETING	13
5.1	PROPUESTA DE VALOR.....	13
5.1.1	<i>Necesidad</i>	13
5.1.2	<i>Cliente</i>	13
5.1.3	<i>Precio</i>	13
5.2	ESTRATEGIA DE MARKETING & MARKETING MIX.....	13
5.2.1	<i>Estrategia de producto/servicio</i>	14
5.2.2	<i>Estrategia de Precio</i>	14
5.2.3	<i>Estrategia de Promoción</i>	14
5.2.4	<i>Plaza</i>	14
5.3	PRESUPUESTO DE MARKETING.....	14
6	PLAN DE OPERACIONES	15
6.1	INTRODUCCIÓN.....	15
6.1.1	<i>Adquisición de clientes</i>	16
6.1.2	<i>Programación de Servicios</i>	16
6.1.3	<i>Recepción del Producto</i>	17
6.1.4	<i>Salida del Producto</i>	17
6.1.5	<i>Servicio Post-Venta</i>	18
6.2	PLAN DE DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN.....	18
6.3	DOTACIÓN Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	19
6.4	EQUIPO GESTOR.....	20
7	PLAN FINANCIERO	21
7.1	INVERSIONES Y REQUERIMIENTO DE CAPITAL.....	21
7.2	CÁLCULO DE INGRESOS.....	23
7.3	CÁLCULO DE GASTOS DE OPERACIÓN.....	26
7.4	ESTADOS FINANCIEROS.....	29
7.4.1	<i>Estado de Resultados</i>	29

7.4.2	<i>Balance General</i>	29
7.4.3	<i>Flujo de Caja</i>	30
7.5	INDICADORES.....	32
7.5.1	<i>Indicadores Económicos</i>	32
7.5.2	<i>Indicadores Financieros</i>	33
7.6	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	33
8	RIESGOS CRÍTICOS	35
9	PROPUESTA INVERSIONISTA	37
10	CONCLUSIONES	39
11	BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES	41
12	ÍNDICE DE ILUSTRACIONES, GRAFICAS, TABLAS Y ANEXOS	42
13	ANEXOS	44

1 Resumen Ejecutivo

La industria de almacenaje en Chile se integra principalmente por 2 sub-segmentos: bodegas tradicionales cuya superficie mínima de almacén parte de los 200 M² y las mini-bodegas que tienen espacios que van desde los 3 M² hasta los hasta los 250 M². En ambos casos, se ofrece una cantidad fija de almacenaje con un tiempo mínimo de arriendo (normalmente 1 mes en el caso de las mini-bodegas y 1 año en el caso de las bodegas tradicionales).

Ante esta situación, las PYMES que requieren contratar servicios de almacenaje, normalmente terminan pagando un servicio que excede sus requerimientos, ya que pagan por espacio y tiempo que no utilizan al 100%.

El almacenaje es una industria que ha crecido a una tasa del 7% durante los últimos años y se espera que continúe esta tendencia. Aunado a esto, tanto el número de PYMES cada vez mayor así como sus requerimientos específicos de estas, requieren de mayores opciones de almacenaje.

Espacio PYME ofrecerá **soluciones** de almacenaje donde el cliente pueda elegir y pagar por la cantidad de M² que realmente utiliza y por el tiempo que lo requiera. Esto permitirá convertir gastos fijos en variables y obtener un ahorro en el desembolso absoluto que hace por concepto de servicios de almacenaje. Adicionalmente, Espacio PYME ofrecerá servicios de valor agregado y complementario como son: servicios de transporte, control de inventarios, empaque y embalado.

A continuación, se muestran los principales indicadores financieros del proyecto:

Tabla 1 Resultados del Proyecto - Elaboración Propia

Principales Indicadores Financieros Económicos	
Valor Presente Neto (Millones de Pesos)	\$ 318
Tasa Interna de Retorno del Proyecto	19.4%
Inversión Inicial (Millones de Pesos)	\$ 536
Período de Recuperación (años)	6.3
Tasa Interna de Retorno para el Inversionista	14.2%

2 Oportunidad de negocio

2.1 Situación Actual de una PYME promedio

Normalmente las PYMES requieren tercerizar los servicios de almacenaje para almacenar sus equipos, productos, inventarios de materia prima, etc.

Sin embargo, la industria ofrece 2 tipos de almacenaje: las mini bodegas que están enfocadas en los individuos, y las grandes bodegas que están enfocadas en las grandes empresas.

Esto deja afuera del foco a las PYMES. Generalmente este tipo de empresas no alcanzan a cubrir los mínimos de superficie de almacenamiento requerido por las grandes bodegas y el espacio ofrecido por las mini bodegas no les es suficiente. En ambos casos, el requerimiento son superficies fijas, es decir, que no pueden cambiarse independientemente si se usa o no se usa toda la superficie arrendada. Adicionalmente, estas empresas requieren periodos de arriendo fijos. Un mes mínimo en el caso de las mini bodegas y generalmente 1 año en el caso de las bodegas grandes.

2.2 Nuevas tendencias

Hoy en día en otras partes del mundo, se están adoptando nuevos modelos de negocio como los llamados “build-to-suit” o “valet storage” en los cuales, las compañías de almacenaje ofrecen soluciones muy específicas y de acuerdo a las necesidades de cada uno de sus clientes.

2.3 La Oportunidad de Negocio

Espacio PYME busca ofrecer una alternativa en la industria del almacenaje, ofreciendo a las PYMES una **solución** de almacenaje flexible que les permita pagar de acuerdo con la cantidad de espacio que requieran durante el tiempo que necesitan. Es decir, podrán escoger la cantidad de superficie arrendada de acuerdo a las necesidades reales que tengan en ese momento y por el tiempo que requieran. Podrán arrendar desde 1 M² hasta 200 M² y desde 1 día hasta 1 año.

Para ver los detalles de esta sección, ver la Parte I del Plan de Negocios.

3 Análisis de la Industria y Competencia

3.1 Antecedentes Generales de la Industria

La industria de almacenaje en Chile consiste de dos categorías: bodegas y Mini Bodegas. En los últimos años, se ha visto un crecimiento importante en la cantidad de espacio de almacenaje disponible. En los últimos 7 años, la superficie de arriendo creció 7.5% anualmente. Esto ha sido impulsado en parte por “el cambio de paradigma de las empresas productoras de externalizar [el bodegaje]”¹.

3.2 Tamaño de la Industria

En la Región Metropolitana de Chile actualmente existen 160 mil M² arrendables de Mini Bodegas y más de 3.5 millones de M² de Bodegas Tradicionales. De estas bodegas, el 22% de la oferta total se encuentra en la Zona Norponiente.

3.3 Descripción de los competidores

3.3.1 Mini Bodegas

Las Mini Bodegas son centros de almacenaje que arriendan espacios o unidades de bodegas individuales y pequeñas (espacios fijos entre 3-70 M³), principalmente a particulares y pequeñas empresas. El 47% de las Mini Bodegas son arrendadas por empresas². Durante 2017, las mini bodegas tuvieron una ocupación superior al 80%. La industria de las Mini Bodegas tiene 15 años de antigüedad en Chile.

3.3.2 Bodegas Tradicionales

La principal opción de almacenaje que existe en Chile es la de Bodegas Tradicionales. Se dividen en Bodegas Clase 1 y Clase 2, siendo la principal distinción entre estas el tamaño mínimo y máximo de las subdivisiones. Estas bodegas cuentan con una superficie mínima de 2,500 M². Los periodos de arriendo son de mediano y largo plazo, normalmente con un periodo mínimo de arriendo de 1 año.

Durante 2017, las bodegas tradicionales tuvieron una tasa de vacancia cercana al 6%.

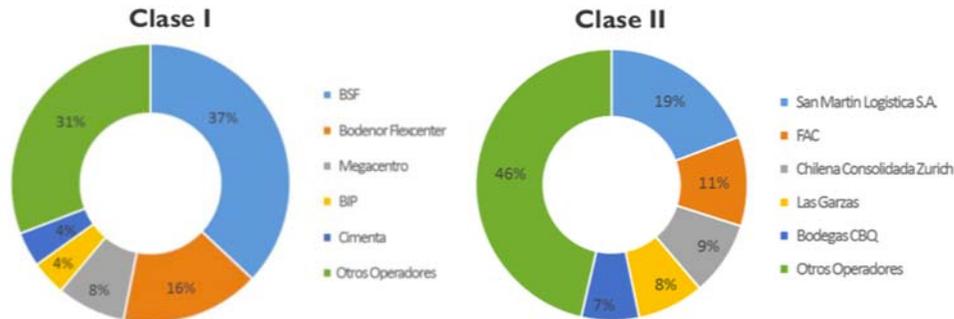
¹ <http://www.asatch.cl/bodegas-y-centros-logisticos-un-mercado-que-crece-en-superficie-y-sofisticacion/>

² <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=383653>

3.4 Participación de Mercado de los Competidores Actuales

A continuación, se muestra la participación de mercado de las bodegas tradicionales:

Gráfica 1 Participación de Mercado de Bodegas Tradicionales - Elaborado por Global Property Solutions



3.5 Análisis Porter de la Industria

A continuación, se hace un análisis de la industria de almacenaje utilizando la metodología Porter:

Ilustración 1 Análisis Porter de la Industria de Almacenaje en Chile - Elaboración Propia



3.5.1 Ingreso de Competidores -

Riesgo Alto: a pesar de la fuerte inversión de capital inicial requerido, el modelo de la industria del almacenaje es de baja complejidad. Por otro lado, la industria presenta altas oportunidades, tanto por el nivel de penetración en la población en general como por la expectativa de crecimiento de la economía como por la rentabilidad que presenta la industria. Esto promueve la entrada de nuevos competidores.

3.5.2 Poder de Negociación de Clientes

Riesgo Bajo: Hoy en día los clientes no cuentan con muchas opciones de almacenamiento. La demanda excede a la oferta lo que genera bajo poder de negociación a los clientes.

3.5.3 Amenaza de Sustitutos

Riesgo Medio. Existen pocos sustitos en la industrial del almacenaje. Una de las alternativas es que los clientes busquen su propio espacio de almacenaje, sin embargo, los espacios son cada vez mas escasos y los precio de estos cada vez son mayores.

3.5.4 Poder de Negociación de los Proveedores

Riesgo Bajo: El principal insumo en esta industria es capital y mano de obra, siendo esta última no intensa.

3.5.5 Rivalidad Competitiva

Riesgo Medio: Hoy en día, los diferentes competidores no tienen una diferenciación significativa entre sí, por lo que el foco es la variable precio. Al no existir diferenciación, se presentan oportunidades para competir en nichos no atendidos actualmente.

3.5.6 Conclusión del Análisis de Porter

Riesgo Medio & Atractivo. La oferta que hoy existe en la industria tiene una competitividad basada en precio y no tiene gran diferenciación. Ninguno de los competidores actuales tiene el foco en las PYMES. **Espacio PYME** ofrecerá opciones de arriendo, tanto en la superficie arrendada como en tiempo contratado, variables. La industria en general tiene potencial de crecimiento y provee una rentabilidad atractiva. Considerando estos factores podemos concluir que el ambiente competitivo será de mediana rivalidad y consecuentemente, atractivo.

Para ver los detalles de esta sección, ver la Parte I del Plan de Negocios.

4 Descripción de la empresa y servicio

4.1 Descripción de la empresa

Espacio PYME será una empresa que provee soluciones flexibles de almacenamiento para PYMES en la zona Norponiente de Santiago con una bodega de 2.500 M² de superficie. Contará con tres formatos de almacenamientos: cajas modulares y reutilizables, habilitación de racks tradicionales y un espacio libre para mercancías de mayor tamaño o forma. *Ver Anexo 1*

4.2 Descripción del servicio

Espacio PYME ofrecerá **soluciones** flexibles y adecuadas a las necesidades de sus clientes. Estos podrán elegir el espacio y la cantidad de metros cuadrados que requiere para almacenar su mercancía, la cantidad de tiempo de almacenamiento (por días, semanas o meses), o una combinación de ambas opciones. El objetivo es que el costo total absoluto para los clientes sea menor que contratar un espacio similar en las empresas tradicionales del rubro. Es decir, los clientes pagarán solo por el número de días que ocuparon un espacio determinado así como por la cantidad de metros ocupados..

Adicionalmente, **Espacio PYME** ofrecerá servicios complementarios de logística a sus clientes, como el embalaje del producto, reempacado, los traslados del producto a donde el cliente indique, así como el control del inventario en línea.

4.3 Modelo de Negocio Canvas

Red de Partners	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con Cliente	Segmento de Cliente
<ul style="list-style-type: none"> Fleteros Proveedores de material de embalaje Operadores logísticos Importadores 	<ul style="list-style-type: none"> Mantener espacio disponible 24/7 Control de stock almacenado Resguardo y cuidado del stock Mantenimiento página web <p>Recursos Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> Estantería / Racks Sistema digital control inventarios Montacargas Página Web 	<ul style="list-style-type: none"> Espacio Pyme cobra de acuerdo a la cantidad de m² contratados por la PYME y por el tiempo de almacenamiento real. Servicio de flete opcional Inventario on-line de productos almacenados para cliente Embalaje Almacenaje Tradicional Resguardo asegurado 	<ul style="list-style-type: none"> Arriendan espacio por corto plazo de tiempo pero con alta frecuencia, buscando que arrienden la mayor cantidad de veces posibles durante el año. Confiabilidad Flexibilidad Adecuación a las necesidades de cada cliente. <p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> Fleteros Asociación de Pymes Asociación Logística y Bodeguera 	<p>Segmentos Objetivos</p> <ul style="list-style-type: none"> Pymes de la Región Metropolitana en la zona Norponiente Ingresos promedio entre de 15,200 UF al año (1,270 UF por mes) Micro empresas <p>Segmentos Complementarios</p> <ul style="list-style-type: none"> Personas con actividad empresarial Personas naturales
Estructura de Costos		Flujo de Ingresos		
<ul style="list-style-type: none"> Galpón Estantería / Racks / montacargas Mano de Obra de Operación (Bodega) Personal administrativo Desarrollo y mantenimiento página Web Servicio de seguridad y seguro 		<ul style="list-style-type: none"> Cobro escalonado según tiempo y espacio Precio "spot" según necesidades específicas. Precio especial para clientes establecidos / frecuentes Cobros por servicios complementarios: fletes, embalaje, empaque, etc. 		

4.4 Descripción de Clientes Objetivo de Espacio PYME

El cliente objetivo de **Espacio PYME** serán las PYMEs, principalmente aquellas localizadas en la zona Norponiente de la Región Metropolitana. También se les brindará servicio a individuos con actividad empresarial y a cualquier cliente que cuente con recursos limitados (transporte, personal, tiempo) y que requieran de apoyo logístico. Son aquellos clientes que una opción de almacenaje que además le brinde un apoyo personalizado y que le permita tercerizar ciertas funciones de valor agregado que faciliten su operación.

4.5 Análisis FODA

4.5.1 Fortalezas

Flexibilidad en cuanto a la cantidad de tiempo y cantidad de espacio que desean arrendar, atención dedicada, servicios agregados y complementarios, una economía retomando el crecimiento, y un giro con buena rentabilidad.

4.5.2 Oportunidades

Segmento Pymes que no esta siendo atendido por la industria, una buena parte de las empresas se encuentra constituidos en la zona norponiente, disposición de los cliente a tercerizar el servicio de almacenamiento y logística.

4.5.3 Debilidades

Requiere una fuerte inversión de capital, la flexibilidad ofrecida puede generar mayores costos operativos, riesgo de tener variabilidad en los flujos de ingresos, costos de mano de obra altos.

4.5.4 Amenazas

El modelo puede ser replicable por los grandes competidores, un nivel de ocupación de la bodega por debajo del estimado, nuevas regulaciones.

4.6 Estrategia de Diferenciación & Ventaja Competitiva

4.6.1 Comparativos con la competencia

Ilustración 2 Comparativo con la Competencia - Elaboración Propia

	Espacio PYME	Mini Bodegas	Bodega Tradicional
Clientes	Pymes	Individuos y/o Pymes	Empresas
Espacio disponible de arriendo	1-200 M ³	1-60 M ³	200 M ³ +
Precio x m³	VARIABLE en función a: Se paga por cantidad de M² solicitados por el cliente Y Se paga por la cantidad de días realmente utilizados	\$12,500 x M ³ / mensual 1 mes de garantía	\$3.350 x M ³ / mensual Gastos Comunes 10-15% de arriendo
Tipo Servicio	Soluciones Integrales a la Medida del Cliente	Auto-servicio	Tradicional
Servicios Adicionales	<ul style="list-style-type: none"> • Seguridad • Embalaje • Traslado de & hacia empresa • Acceso flexible a convenir con cliente • Control de Inventario 	<ul style="list-style-type: none"> • Seguridad • Embalaje • Traslado • Acceso horario flexible 	<ul style="list-style-type: none"> • Seguridad • Transporte

4.6.2 Estrategia de Diferenciación

La estrategia de precios de **Espacio PYME** permitirá a sus clientes pagar solo por lo realmente necesario, por lo que logra percibir un ahorro en comparación con arrendar un espacio por el tiempo mínimo requerido por la competencia.

Considerando los precios de la tabla adyacente, para el arriendo de 1 m³, el costo total por arrendar el espacio por 30 días sería de \$10,890 (30 días x \$363 = \$10,890). En cambio, si la permanencia es de 10 días, el costo total por arrendar el espacio sería de \$7,180 (10 días x \$718 = \$7,180). En comparación con otras modalidades, donde el cliente deberá pagar por una estadía mínima de 30 días aún si solo utiliza el espacio por 10 días, con la modalidad de **Espacio PYME**, el cliente estaría percibiendo un ahorro de \$3,710.

Costo por día por 1 m³ - Elaboración Propia

Tiempo de arriendo	Costo por día
1 día	\$1.210
5 días	\$963
10 días	\$718
15 días	\$572
20 días	\$486
25 días	\$418
30+ días	\$363 *

4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

4.7.1 Estimación de la Demanda potencial

Existen 10,600 PYMEs en la región nor poniente de la región metropolitana, de las cuales se pueden restar 4,700 que se dedican a los rubros agricultores, inmobiliarios, hoteleros y transporte, obteniendo un universo factible de 5,900 empresas. De estas, el 60% de ellas tienen la disposición de utilizar un servicio de almacenaje, obteniendo un mercado potencial de 3,600 empresas.

4.7.2 Participación de Mercado Objetivo para Espacio PYME

Considerando un nivel de ocupación de 92% logrado en el año 7, se estima que **Espacio PYME** logrará una participación de mercado de un 0.26% en la Zona Norponiente.

4.8 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global.

La estrategia de crecimiento de **Espacio PYME** se enfocaría tendrá 2 alternativas: la expansión a servicios más especializados, y la expansión geográfica ya sea dentro de la zona metropolitana o a regiones.

4.9 RSE y Sustentabilidad

Espacio PYME buscará ser una empresa socialmente responsable, Para tales efectos, incorporará uno de su pilares estratégicos: el cuidado del ambiente. Para tales efectos, se buscará incorporar medidas de sustentabilidad tanto en la construcción como en la operación de la bodega (cajas modulares reutilizables, planchas de policarbonato en el techo, montacargas eléctricos, etc..)

Para ver los detalles de esta sección, ver la Parte I del Plan de Negocios.

5 Plan de Marketing

5.1 Propuesta de Valor

La propuesta de valor de **Espacio PYME** es ofrecer soluciones flexibles (espacio y tiempo) de almacenaje, para cubrir las necesidades específicas de nuestros clientes.



5.1.1 Necesidad

Las Pymes buscan obtener un servicio confiable y personalizado de acuerdo con sus necesidades y que les provea soluciones integrales de almacenaje, principalmente tener la flexibilidad de poder escoger el número de M³ de almacenamiento que requieran, así como la cantidad de tiempo que necesiten.

5.1.2 Cliente

La empresa estará enfocada principalmente en PYMES de la región metropolitana zona Norponiente.

5.1.3 Precio

Espacio PYME ofrecerá un precio por M³ de almacenaje utilizando un algoritmo que considera la cantidad de metros realmente ocupados, así como la cantidad de días que se utiliza el servicio. El objetivo es lograr que el desembolso total para el cliente será menor que la competencia.

5.2 Estrategia de Marketing & Marketing Mix

Espacio PYME desarrollará un plan de marketing y programas específicos en cada uno de los componentes claves de la estrategia de Marketing:

5.2.1 Estrategia de producto/servicio

El producto principal de **Espacio PYME** es el almacenaje flexible enfocado en las PYMEs de tal manera que estas puedan pagar por el espacio realmente ocupado y por el tiempo real de almacenaje. Adicionalmente ofrecerá servicios complementarios y valor agregado.

5.2.2 Estrategia de Precio

Espacio PYME ofrecerá un precio por M³ de almacenaje utilizando un algoritmo que considera la cantidad de metros realmente ocupados, así como la cantidad de días que se utiliza el servicio. Consecuentemente el precio cobrado por M³ podría variar entre los diferentes clientes.

5.2.3 Estrategia de Promoción

La estrategia de promoción de **Espacio PYME** estará enfocada principalmente en medios digitales (pagina web corporativa y un community manager enfocado en redes sociales), complementando con vallas publicitarias en la zona Norponiente, así como la inserción de espacios publicitarios en revistas especializadas del rubro. No menos importante será la participación en ferias y exposiciones del rubro.

5.2.4 Plaza

Espacio PYME estará ubicado en la zona Norponiente de la Región Metropolitana de Santiago, donde se cuenta con fácil acceso a las autopistas principales y se tiene una ubicación estratégica al estar cerca de centro de la región, el aeropuerto y a la entrada/salida hacia los principales puertos marítimos del país.

5.3 Presupuesto de Marketing

El presupuesto de marketing será de aproximadamente 70 millones de pesos anuales, de los cuales 80% estará concentrado en medios digitales, inserción en revistas y vallas publicitarias.

Para ver los detalles de esta sección, ver la Parte I del Plan de Negocios.

6 Plan de Operaciones

6.1 Introducción

Espacio PYME tendrá su centro de operaciones en la zona Norponiente de la Región Metropolitana de Santiago. La superficie total con la que contará la compañía serán 2,500 M², de los cuales, 2,450 se utilizarán para construir el galpón de almacenaje así como las instalaciones administrativas.

El espacio dedicado al almacenaje tendrá una altura de 6 metros. En el mismo se instalarán 259 racks de almacenamiento de 3x3 M los cuales se pondrán para disponer las cajas modulares individuales, o bien, para disponer de mayor espacio en caso de que algún cliente lo requiera.

Adicionalmente, la bodega contará con un espacio abierto sin racks, el cual se podrá utilizar para almacenar volúmenes mayores en caso de requerimientos especiales de los clientes y que excedan los espacios de racks o cajas modulares disponibles.

En total **Espacio PYME** contará con 2,330 M³ disponibles para almacenamiento. Suponiendo un espacio arrendado promedio por cada cliente de 15 M³, esta capacidad permitiría atender a 155 clientes simultáneamente.

Se contará con 6 montacargas que den soporte a la logística interna de la bodega: carga, descarga y acomodo de todo el inventario en custodia. Para poder prestar el servicio de entrega y retiro a domicilio, **Espacio PYME** contará con 4 vehículos de distribución y logística.

La operación de **Espacio PYME** tendrá 5 grandes procesos:

1. Adquisición de clientes
2. Programación de servicios
3. Recepción de producto
4. Salida de producto
5. Servicio Post-venta.

A su vez, estos procesos contarán con actividades claves de soporte con el objetivo de asegurar la calidad y cercanía con el cliente que serán distintivos de **Espacio PYME**.

A continuación, se describen brevemente los 5 grandes procesos, así como las actividades clave de soporte de cada uno.



6.1.1 Adquisición de clientes:

Este proceso incluye la publicidad enfocada en nuestros clientes a través de los diferentes medios y las diversas estrategias de promoción que se tienen desarrolladas. El objetivo principal es lograr conectar con potenciales clientes, ya sea que estos hagan contacto directo con **Espacio PYME** derivado de la publicidad, o que el equipo comercial sea el que logre hacer la conexión con el cliente. Esta última opción puede darse por: las asociaciones de PYMEs, las diferentes ferias y exposiciones en las que participará la compañía, por referencias, o bien, por investigación propia.

Una vez que se hace contacto con el cliente, se le invitará a conocer las instalaciones y la operación de **Espacio PYME**. Esto permitirá que el cliente entienda las diferentes opciones de almacenaje con que podría contar, los diferentes servicios que se ofrecerán así como el sistema operativo que le permitirá conocer en línea sus inventarios.

Las actividades clave dentro de este proceso son las actividades de publicidad y promoción, sea en forma directa o indirecta, el plan comercial cuyo objetivo es la identificación de clientes potenciales, el contacto y finalmente la captación del mismo.

6.1.2 Programación de Servicios

Cuando el cliente tenga necesidad de algún servicio de **Espacio PYME**, iniciará una orden de servicio contactando al área de atención al cliente o vía la pagina web. El cliente deberá indicar si desea que **Espacio PYME** recoja el producto en algún lugar en particular o bien, el mismo cliente entrega su mercancía directamente en las instalaciones de **Espacio PYME**. En el caso de que sea **Espacio PYME** quien deba recoger la mercancía del cliente, ésta decidirá en función de la disponibilidad de transporte propio, utilizar sus vehículos de distribución, o bien, contratar

servicio de transporte tercerizado. Una vez definido esto último, **Espacio PYME** confirmará al cliente hora y fecha de retiro.

6.1.3 *Recepción del Producto*

Una vez que el servicio de transporte hace llegar la mercancía a las instalaciones de **Espacio PYME**, el personal de logística hará una revisión del estado en que se recibe la mercancía y tomará el inventario correspondiente. En este proceso, se identificará el cliente, se validará la cantidad de M³ requeridos, se validará el tipo de almacenaje requerido (cajas modulares, rack o espacio abierto), se asignará el espacio correspondiente y se identificará la mercancía para su ubicación y resguardo. Esta información será introducida en el sistema de inventarios on-line, al cual tendrá acceso tanto **Espacio PYME** como el cliente.

El equipo de operación de la bodega hará las revisiones que correspondan para asegurar la correcta ubicación de la mercancía del cliente así como el estado de la misma.

6.1.4 *Salida del Producto*

Cuando el cliente tenga la necesidad de retirar mercancía de las instalaciones de **Espacio PYME** deberá contactar al área atención al cliente. En ese momento el cliente deberá indicar si la mercancía es retirada con sus recursos o requiere que la compañía preste dichos servicios. En este último caso y en base a la disponibilidad de transporte propio, **Espacio PYME** decidirá utilizar vehículos propios o tercerizar el servicio. Una vez coordinado internamente, se confirmará al cliente lugar, fecha y horario de entrega de la mercancía.

Una vez que se tiene definido el horario y fecha de entrega, se pasará la información al equipo de operación de bodega, quien deberá coordinar el retiro de la mercancía de su ubicación en el almacén y dejarla en el área designada de recepción y entrega. Se hará un último recuento y revisión del estado de la mercancía antes del despacho al cliente. Posteriormente, la información de salida será alimentada en el sistema on-line de inventarios.

La programación de servicio, recepción y salida de producto estarán sustentados por 2 bloques de actividades de soporte: por un lado, la administración y operación de la bodega y por el otro, actividades relativas al manejo de las alianzas estratégicas de **Espacio PYME** para la interacción y coordinación con los proveedores. Dentro del primer bloque se contemplan sub-actividades como: contratación y capacitación de personal, mantenimiento y limpieza de la bodega, y operación dentro de la bodega (manejo de montacargas, acomodo de mercancías, etc.) así como

actividades de back-office administrativo (control y ubicación de mercancía por cliente, administración de bases de datos, etc.). En el segundo bloque se contemplan aquellas actividades para contactar, negociar y coordinar actividades con aquellos proveedores estratégicos como son: compañías de transporte, agentes aduanales y asociaciones de PYMES o industrias relacionadas que pueden referenciar o recomendar clientes potenciales para **Espacio PYME**.

6.1.5 Servicio Post-Venta

El servicio de post-venta estará enfocado en todas aquellas actividades de back-office que permitan entablar un servicio personalizado con cada cliente de tal manera de proveerle una experiencia de valor.

Principalmente se enfocarán en conocer el grado de satisfacción con respecto al servicio prestado por **Espacio PYME** y resolver o anticipar cualquier inconveniente que pudiera tener el cliente. El objetivo de contar con este servicio es tratar de mantener la base de clientes y que estos puedan recomendar el servicio a otros. Adicionalmente, esta actividad será la fuente de mejora continua para los procesos core de **Espacio PYME**.

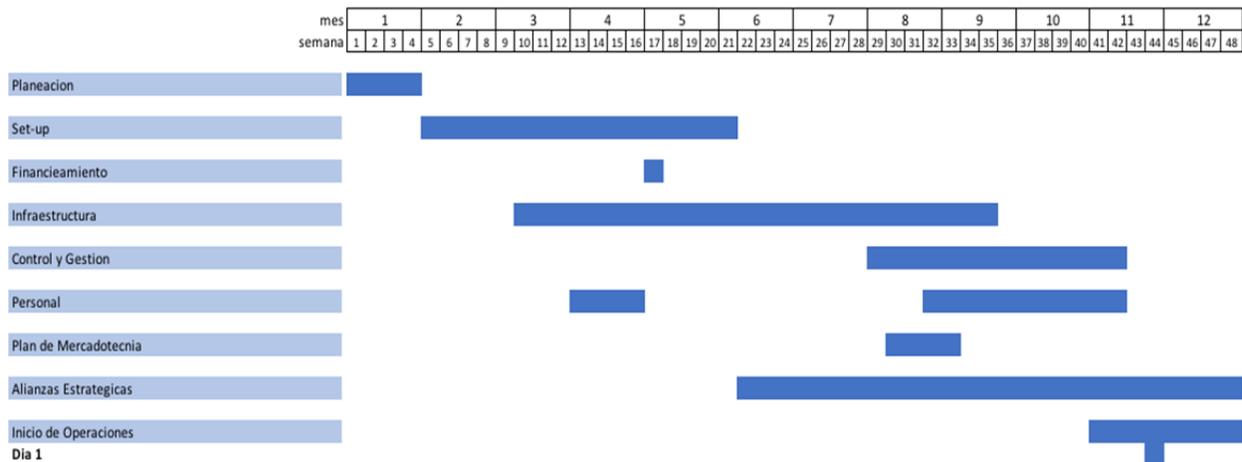
Junto a las actividades descritas anteriormente, también se encuentran enfocadas en el cómputo de tiempo y número de M³ de almacenaje realmente utilizado por el cliente lo que permitirá un proceso de facturación eficiente y oportuno. Esta misma información se utilizará para el cobro al cliente así como para medir y controlar la actividad de cada cliente que permitirá prestar el servicio personalizado que caracterizará a **Espacio PYME**.

Las actividades que soportarán estos procesos son el manejo y mantención de la página web corporativa y operacional de la compañía (control de inventarios, recepción de instrucciones del cliente, etc.) así como el manejo del call-center o área de atención al cliente encargado de ser el punto de contacto principal entre estos y la compañía.

6.2 Plan de Desarrollo e Implementación

A continuación, se muestra el plan, los tiempos y las diferentes actividades que deberán llevarse a cabo en preparación para la puesta en marcha de **Espacio PYME**:

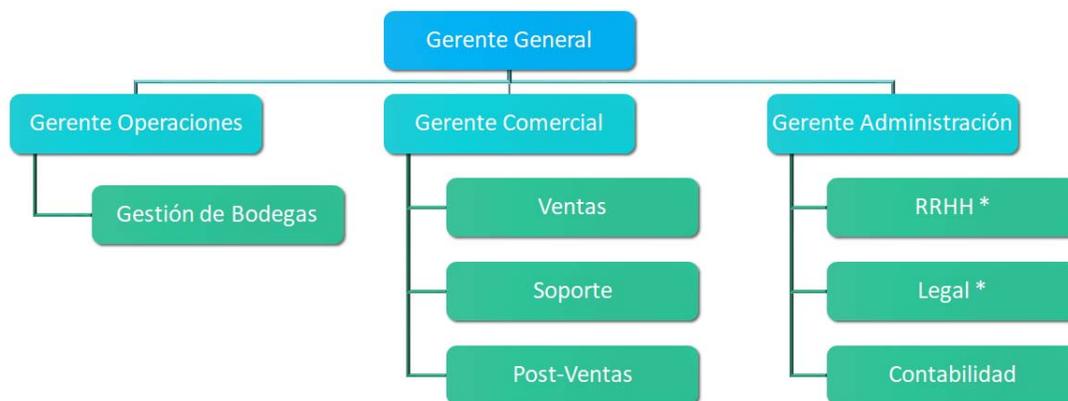
Tabla 2 Plan de Desarrollo e Implementación - Elaboración Propia



6.3 Dotación y Estructura Organizacional

Una vez consolidada la operación, **Espacio PYME** operará con una dotación total de 35 personas. Se estima que este punto se logrará en el año 7. En el inter, la compañía irá incorporando personal conforme se presente el crecimiento de la compañía. **Espacio PYME** parte sus operaciones con una dotación de 16 personas. El aumento de personal se dará principalmente en las áreas de Operaciones y Manejo de Bodega.

La estructura organizacional será la siguiente:



La Gerencia General contará con un asistente administrativo y su principal función será la coordinación de las 3 áreas a su cargo (Operaciones, Comercial y Administración), asegurándose de la operación y su sustentabilidad, los resultados tanto comerciales como financieros, así como la captación y satisfacción de los clientes.

La Gerencia de Operaciones estará a cargo de las siguientes funciones: andenes y piso de bodega, montacargas, transporte desde y hacia clientes, mantenimiento en general, logística y coordinación entre almacén y cliente y el área encargada de embalaje y servicios especiales. En total, esta gerencia estará cargo de 27 personas (año 7).

La Gerencia Comercial será responsable por la promoción y publicidad, la captación de clientes, las actividades de soporte al área de operaciones y del servicio post venta con el cliente. En total, la gerencia estará a cargo de 5 personas (año 7).

Por último, la Gerencia de Administración será la encargada de las actividades de back office como: finanzas y contabilidad, manejo de recursos humanos, cuestiones legales, seguridad, capacitación y en general cualquier actividad administrativa que se requiera. Esta área tendrá una dotación propia de 2 personas y coordinará y administrará los servicios tercerizados como RRHH, legal y contabilidad.

6.4 Equipo Gestor

Espacio PYME será gestionado por sus 2 socios fundadores: Helga Molanphy y Alfredo Canales. Ambos cuentan con las capacidades necesarias y las experiencias complementarias entre sí, que permitirán el desarrollo y crecimiento de la compañía.

Helga, ha colaborado en diferentes emprendimientos en diferentes industrias. Al ser Gerente General de una PYME, conoce y vive las necesidades y requerimiento de almacenaje que este tipo de empresas tiene. Además, tiene más de 10 años de experiencia en funciones de atención a clientes.

Si bien, la principal experiencia de Alfredo es en una empresa internacional también ha incursionado en varios emprendimientos propios. Es un administrador con gran experiencia en control de gestión, planeación y presupuestación. Cuenta con mucha experiencia en el manejo, coordinación e implementación de proyectos complejos.

7 Plan Financiero

A través de la evaluación económica del proyecto se determina el Valor Presente Neto del mismo, la Tasa Interna de Retorno (TIR) así como el periodo de recuperación del capital invertido. Los indicadores resultantes indicaran si el proyecto es viable, rentable y atractivo para los diferentes inversionistas.

Adicionalmente se hizo un análisis de sensibilidad para determinar el impacto en la rentabilidad del proyecto ante cambios en las distintas variables consideradas.

La evaluación económica se hizo descontando la inversión y los flujos de efectivo que genera el proyecto en un periodo de 10 años incluyendo la perpetuidad del último periodo, a una tasa de descuento del 12.3%.

Para determinar el flujo de efectivo se estimaron y calcularon los siguientes estados financieros: Estado de Resultados y Balance General.

Todas las cifras se expresan en pesos chilenos constantes a diciembre 2017.

7.1 Inversiones y Requerimiento de Capital

La inversión inicial del proyecto asciende a \$ 536 millones de pesos. A continuación se muestran los principales rubros que componen esta inversión:

Tabla 3 Inversiones Requeridas - Elaboración Propia

Concepto	Millones de Pesos	% de la inversión	Descripción
Terreno	117	26%	Corresponde a un terreno de 2500 m ² de superficie (35 de ancho por 70 de largo) ubicado en la zona norponiente de la región metropolitana
Bodega	258	56%	La inversión contempla 2450 m ² construidos a un valor de 3.95 UF por cada m ² de acuerdo con los valores de mercado actuales. La bodega contempla una altura mínima de 6 metros para albergar racks de almacenamiento de 4 metros de altura.
Oficina	40	9%	Corresponde a instalaciones de índole administrativo con un espacio de 125 m ² (25 x 5) para dar cabida al personal administrativo y gerencial de la compañía.
Otros	41	9%	Corresponde a la inversión en: racks necesarios para almacenaje, montacargas para carga y descarga de mercancía, vehículos de distribución utilizadas para recoger y entregar el inventario de los clientes, equipo de cómputo necesario para gestionar y controlar la operación, gastos pre operativos como permisos e impuestos, desarrollo de la página web de la compañía, así como de los sistemas de control de inventarios que se ofrecerá a los clientes.
INVERSION DE ACTIVOS	456	100%	
Capital de Trabajo	80		Corresponde a los fondos necesarios para cubrir los gastos incurridos durante los primeros meses de operación y los cuales no logran ser financiados con los ingresos recibidos en dicho periodo.
GRAN TOTAL	536		

Adicional a la inversión inicial, el proyecto contempla una serie de inversiones en años subsecuentes como son: una mayor cantidad de montacargas y vehículos de distribución que sustentan el crecimiento de la operación, así como la reposición y adquisición de equipo de cómputo de acuerdo con el crecimiento de la estructura organizacional y una remodelación y ampliación de las oficinas administrativas.

En el *Anexo 2* se muestra un desglose detallado de las inversiones descritas anteriormente, así como el año de inversión de cada una de ellas.

7.2 Cálculo de Ingresos

El cálculo de ingresos considera una serie de variables que se irán describiendo a continuación:

El proyecto cuenta con una capacidad de almacenamiento de 2330 metros considerando 259 racks con una capacidad de 9 metros cada uno.

Se contempla un nivel de ocupación progresiva en forma mensual durante el primer año y anual a partir del año 2, de acuerdo con la siguiente tabla:

Tabla 4 Cálculo de la Capacidad Instalada – Elaboración Propia

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Capacidad Instalada (m3)	2,331	2,331	2,331	2,331	2,331	2,331	2,331	2,331	2,331	2,331
% de Capacidad Instalada utilizada	46%	70%	80%	85%	90%	91.0%	92.0%	92.0%	92.0%	92.0%
Metros Utilizables x día	1,078	1,632	1,865	1,981	2,098	2,121	2,145	2,145	2,145	2,145
Metros Utilizados x año	393,605	595,571	680,652	723,193	765,734	774,242	782,750	782,750	782,750	782,750

Como se ha descrito anteriormente, una de las ventajas competitivas de **Espacio PYME** es la flexibilidad que tendrá el cliente de escoger tanto el número de metros cuadrados que necesita para almacenar su mercancía como el tiempo que requiere dicho espacio.

Para calcular los ingresos se estimó que en el año 1, el 50% de los clientes tomaría arriendos mensuales o de mayor tiempo, 30% lo haría en forma quincenal y 20% lo haría por una semana o menos. Esta distribución se irá modificando a lo largo de los años conforme penetre en los clientes el concepto diferenciador de **Espacio PYME**, así como por las actividades promocionales enfocadas en incrementar el número de clientes con periodos de arriendo de

menor tiempo, o bien, buscando que los clientes existentes tengan una mayor frecuencia de contratación y con periodos de arriendo de corto plazo, entre dos y una semana.

Tabla 7 Porcentaje de Distribución de Clientes por tipo de Arriendo - Elaboración Propia

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Alquiler Mensual	50%	46%	42%	38%	34%	30%	25%	21%	16%	12%
Alquiler Quincenal	30%	32%	35%	37%	40%	42%	45%	48%	50%	53%
Alquiler Semanal	20%	22%	23%	25%	26%	28%	30%	32%	34%	35%

Espacio PYME tendrá un algoritmo de cobro por M³ según el periodo de arriendo que elija el cliente. Entre mayor sea el periodo de arriendo, el precio por M³ a cobrar ira disminuyendo para el cliente. Para periodos de 30 días o más, el precio será igual al precio cobrado por las compañías de arriendo denominadas Mini Bodegas.

A continuación se ilustra este mecanismo, indicando los precios según el periodo de arriendo así como la evolución de los mismos considerando un incremento anual igual que la inflación estimada de 3%.

Tabla 8 Precios por Metro Cuadrado Según el Tipo de Arriendo – Elaboración Propia

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Precios x M³										
Mensual - Ponderado	547	563	580	597	615	634	653	672	692	713
Quincenal - Ponderado	605	623	641	661	681	701	722	744	766	789
Semanal- Ponderado	705	727	748	771	794	818	842	868	894	920
<i>Precio Promedio x M³</i>	<i>596</i>	<i>618</i>	<i>640</i>	<i>664</i>	<i>688</i>	<i>714</i>	<i>741</i>	<i>768</i>	<i>797</i>	<i>827</i>
<i>vs año anterior</i>	<i>3.52%</i>	<i>3.68%</i>	<i>3.68%</i>	<i>3.67%</i>	<i>3.67%</i>	<i>3.75%</i>	<i>3.74%</i>	<i>3.74%</i>	<i>3.730%</i>	<i>3.725%</i>

Como se puede observar, conforme aumenta el % de clientes con periodos de arriendo más cortos (ver Tabla 7), el precio ponderado total resultante es mayor que el incremento de precios de cada uno de los clientes según el tipo de arriendo.

A continuación, se muestra los ingresos de almacenaje resultantes considerando las diferentes variables descritas anteriormente:

Tabla 9 Ingresos por Almacenaje (Millones de Pesos) – Elaboración Propia

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
M ² arrendados al año	393,605	595,571	680,652	723,193	765,734	774,242	782,750	782,750	782,750	782,750
Precios Ponderados por M ²	\$ 547	\$ 563	\$ 580	\$ 597	\$ 615	\$ 634	\$ 653	\$ 672	\$ 692	\$ 713
Ingresos por arriendo (millones)	234	368	436	480	527	553	580	601	624	647

Como se ha mencionado anteriormente, **Espacio PYME** también ofrecerá otros servicios de valor agregado al cliente. Estos comprenden servicios por embalado y transporte de mercancías del cliente así como control de sus inventarios. La siguiente tabla muestra en forma resumida los ingresos estimados por estas actividades complementarias:

Tabla 10 Ingresos por Servicios Complementarios (Millones de Pesos) – Elaboración Propia

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingresos Adicionales										
Embalado	2	4	5	6	7	8	9	9	9	10
% de Ventas	1.0%	1.1%	1.2%	1.3%	1.4%	1.5%	1.5%	1.5%	1.5%	1.5%
Transporte	14	14	20	20	26	27	33	34	35	36
% sobre costos	1.30	1.30	1.30	1.30	1.30	1.30	1.30	1.30	1.30	1.30
Control de Inventarios	1	2	3	4	5	6	6	7	8	9
% de Ventas	0.5%	0.6%	0.7%	0.8%	0.9%	1.0%	1.1%	1.2%	1.3%	1.4%
Sub total Otros ingresos	17	20	28	30	38	41	48	50	53	55
% de Ventas	7.3%	5.5%	6.4%	6.3%	7.2%	7.3%	8.3%	8.4%	8.4%	8.5%

La siguiente tabla muestra los ingresos estimados totales de **Espacio PYME**, considerando los ingresos del negocio principal de arrendamiento y los ingresos por servicios complementarios:

Tabla 11 Ingresos Totales (Millones de Pesos) – Elaboración Propia

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
<i>Millones de Pesos Chilenos</i>										
Ingresos por arriendo	234	368	436	480	527	553	580	601	624	647
Otros ingresos	17	20	28	30	38	41	48	50	53	55
Total Ingresos	252	388	464	510	565	593	628	652	677	702
% crecimiento vs año anterior		54%	19%	10%	11%	5%	6%	4%	4%	4%

7.3 Cálculo de Gastos de Operación

Los gastos de operación de **Espacio PYME** son principalmente las remuneraciones de la estructura organizacional. Este tipo de gastos representan entre el 60 y 70% de los ingresos totales de la compañía según el año de operación. En segundo lugar de importancia están los gastos por publicidad. Estos gastos representan entre el 14 y 22% del total de gastos. Le sigue en orden de importancia los gastos por servicios varios y la depreciación que representan aproximadamente el 8 y 7% respectivamente.

Como se puede observar casi la totalidad de estos gastos son fijos y no dependen del nivel de ingresos que genera la compañía.

A continuación, se describen cada uno de estos rubros:

Remuneraciones

Los gastos por remuneraciones se calcularon de acuerdo con la estructura organizacional necesaria para apoyar la operación y crecimiento de la compañía y considerando sueldos y costos promedios de la industria para el tipo de funciones que se consideran.

Como se describe anteriormente la estructura organizacional irá incorporando personal adicional a lo largo de los años que comprende la evaluación. Estas incorporaciones se dan principalmente en el área de operaciones que incluyen: bodega, mantenimiento, logística, transporte y embalaje.

Tabla 12 – Resumen de Remuneraciones (Millones de Pesos) – Elaboración Propia

Miles de Pesos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Total Personal	16	18	23	24	29	30	34	35	35	35
Total Remuneraciones	182,400	182,928	233,610	249,142	286,329	299,093	335,290	349,776	360,269	371,077
Remuneracion anual promedio por empleado	11,400	10,163	10,157	10,381	9,873	9,970	9,861	9,994	10,293	10,602

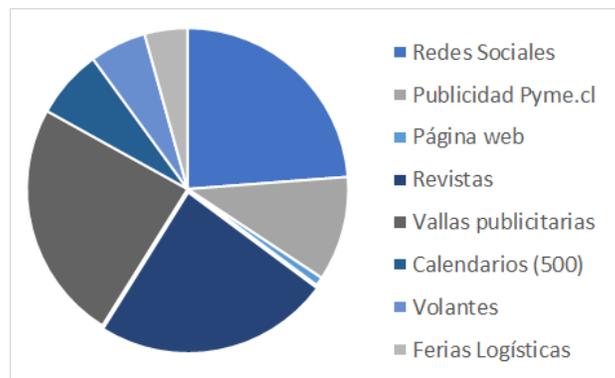
Al igual que los precios cobrados a los clientes por M³, los sueldos se incrementan en línea con la inflación estimada del año (3%). La remuneración promedio total disminuye año a año derivado de la incorporación de personal con menores sueldos. Al inicio de las operaciones la estructura organizacional administrativa representa el 37% de la dotación total y hacia finales del periodo de valuación, esta misma estructura representa el 17%.

Gastos de Publicidad

Como se describe en la sección del plan de marketing, éste contempla actividades tales como: publicidad y promoción en redes sociales, inserción en revistas especializadas en bodegas y logística, anuncios publicitarios en vallas cercanas a la ubicación de la bodega, la participación en ferias y exhibiciones del rubro y por último material publicitario impreso para entregar a clientes y difundir el servicio ofrecido.

A continuación, se muestra el mix publicitario de los gastos considerados para **Espacio PYME**:

Gráfica 6 Mix Publicitario - Elaboración Propia



En el *Anexo 3* se muestra el detalle, así como la evolución de estos gastos a lo largo del periodo de evaluación.

Servicios

Dentro de este rubro se incluyen gastos como: luz, agua, teléfono (tanto para uso administrativo como el centro de atención especializada a clientes), internet con suficiente velocidad para dar capacidad a la página web corporativa y al sistema de control de inventarios ofrecido al cliente, seguros varios, servicios de seguridad, y asesorías en materia legal, de recursos humanos y contables. Para valorar estos servicios se consideraron valores de mercado y tomando en consideración el benchmark de otras compañías.

Depreciación

Para calcular el gasto por este concepto se consideró el monto de las inversiones realizadas, así como la vida útil que regularmente se utiliza en contabilidad.

Terreno	Sin depreciación
Bodegas	20 años
Racks	10 años
Equipo Oficina	10 años
Vehículos	5 años
Montacargas	5 años
Computadoras	4 años

En el *Anexo 4* se muestra un resumen de los gastos de operación por cada tipo que se considera lo largo del periodo de valuación.

7.4 Estados Financieros

7.4.1 Estado de Resultados

A continuación, se muestra el estado de resultados considerando los ingresos y gastos de operación descritos anteriormente. La tasa de impuestos utilizada sobre el EBIT (utilidad antes de impuestos por sus siglas en inglés) es del 27%.

Tabla 13 Estado de Resultados Proyectado (Millones de Pesos) - Elaboración Propia

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
M ² en Arriendo	393,605	595,571	680,652	723,193	765,734	774,242	782,750	782,750	782,750	782,750
Ingresos	252	388	464	510	565	593	628	652	677	702
% crecimiento vs año anterior		54%	19%	10%	11%	5%	6%	4%	4%	4%
Remuneraciones	182	183	234	249	286	299	335	350	360	371
Servicios	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38
Material de Embalaje	1	2	3	3	4	4	4	5	5	5
Otros	11	12	12	12	13	13	13	14	14	15
Publicidad	70	65	62	64	65	67	69	72	74	76
Total Gastos	294	292	341	360	401	418	457	476	490	505
vs año anterior		-0.8%	16.8%	5.6%	11.4%	4.1%	9.5%	4.0%	3.0%	3.0%
% / ventas	117%	75%	74%	71%	71%	70%	73%	73%	72%	72%
Depreciación	23	24	25	29	31	30	32	31	28	32
EBIT	(66)	73	98	121	134	145	139	146	159	166
% de Margen EBIT	-26%	19%	21%	24%	24%	25%	22%	22%	23%	24%
Impuestos	-	2	26	33	36	39	37	39	43	45
Utilidad Neta	(66)	71	71	88	98	106	101	106	116	121
% de Margen Ut Neta	-26.2%	18.3%	15.4%	17.3%	17.3%	17.9%	16.1%	16.3%	17.2%	17.3%
Retorno s/ Inversion	-14%	14%	14%	16%	17%	18%	17%	17%	18%	19%

7.4.2 Balance General

Para las cuentas contables no provenientes del estado de resultados, se tomaron las siguientes consideraciones:

Cuentas por Cobrar: 30 días crédito sobre ingresos

Cuentas por Pagar: 30 días crédito sobre gastos de operación excluyendo depreciación

Impuestos por pagar: 30 días crédito sobre impuesto anual

Política de Dividendos: se considera un % sobre la utilidad neta del ejercicio. El % aplicado es variable año a año, empezando en año 1 con el 60% y terminando con 100% en el año 10.

A continuación, se muestra el balance general proyectado.

Tabla 14 Balance General Proyectado (Millones de Pesos) - Elaboración Propia

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Activos:										
Circulantes:										
Caja e Inversiones	26	59	83	128	152	194	238	269	275	296
Cuentas por cobrar	21	32	39	43	47	49	52	54	56	59
Total Activos Circulantes	47	92	121	171	199	243	290	324	331	354
Gastos Preoperativos	4									
Activos Fijos:										
Inversion	452	459	481	489	516	524	524	532	559	567
Depreciación	(23)	(47)	(72)	(101)	(132)	(162)	(194)	(225)	(252)	(284)
Activo Fijo Neto	429	412	409	387	384	361	330	308	307	284
Total Activos	479	508	535	562	587	609	624	635	642	642
Pasivo										
Circulante										
Cuentas por pagar	9	9	9	9	10	10	10	10	11	11
Impuestos por pagar	-	0	2	3	3	3	3	3	4	4
Total Pasivo Circulantes	9	9	11	12	13	13	13	14	14	15
Total Pasivos	9	9	11	12	13	13	13	14	14	15
Capital Contable										
Patrimonio inicial	536	470	498	523	550	574	595	611	621	627
Utilidad del ejercicio	(66)	71	71	88	98	106	101	106	116	121
Dividendos	-	(43)	(46)	(62)	(73)	(85)	(86)	(96)	(110)	(121)
Total Capital Contable	470	498	523	550	574	595	611	621	627	627
Total Pasivo y Capital	479	508	535	562	587	609	624	635	642	642

7.4.3 Flujo de Caja

Considerando el estado de resultados y el balance general se determinó el flujo de caja generado por el proyecto. A continuación, se muestran los flujos anuales.

Tabla 15 Flujo de Caja Proyectado (Millones de Pesos) - Elaboración Propia

	Año 0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Utilidad Neta		(66)	71	71	88	98	106	101	106	116	121
Depreciación		23	24	25	29	31	30	32	31	28	32
Cambios en K Trabajo	(80)	(0)	(11)	(4)	(3)	(4)	(2)	(3)	(2)	(1)	(2)
Inversiones de Activos	(456)	(0)	(7)	(22)	(7)	(27)	(8)	(0)	(8)	(27)	(9)
Flujo de Caja Libre	(536)	(43)	76	70	107	97	127	130	127	116	142

7.4.3.1 Tasa de Descuento

La tasa de descuento utilizada para calcular el Valor Presente Neto de los flujos netos del proyecto es del 12.3%, El cálculo de esta tasa fue resultado de aplicar el modelo “Capital Assets Pricing Model” (CAPM) y considerando los siguientes parámetros:

Tabla 16 Estimación Tasa de Descuento - Elaboración Propia

Tasa Libre de Riesgo	2.4%	Tasa Bonos 30 años del BCCh - https://si3.bcentral.cl/informativodiario/secure/main.aspx
Premio Riesgo de Mercado	5.78%	Chile Equity Risk Premium (Rating) - http://www.damodaran.com
Beta Patrimonial sin deuda	1.02	Real Estate (Operations & Services) - Avg Levered Beta - http://www.damodaran.com
Country Risk Premium	0.0%	Implicito en tasa por Premio Riesgo de Mercado
CAPM	8.3%	
Premio por riesgo adicional	4.0%	Rango mínimo proyecto inmobiliario en Chile - http://analisisinmobiliario.blogspot.com/2016/03/la-tasa-de-descuento-para-el-calculo.html
Tasa de Descuento	12.3%	

CAPM: $R_f + B (\text{Premio Riesgo de Mercado}) + r_p$

Rf : Retorno libre de Riesgo
 B : Beta
 Rp : Riesgo país

CAPM: $2.4\% + 1.02 (5.8\%) = 8.3\%$

Tasa de Descuento : CAPM (8.3%) + Riesgo adicional (4%) : 12.3%

7.4.3.2 Cálculo de Valor Terminal, Valor Presente Neto y Tasa Interna de Retorno

Utilizando el flujo de caja se puede calcular el valor presente del proyecto así como la tasa interna de retorno.

Para tales efectos se debe calcular el valor terminal y calcular su valor presente neto.

El valor terminal se calcula de la siguiente manera:

Flujo de efectivo del último periodo estimado * (1+ tasa de crecimiento estimada de largo plazo) dividido entre el neto de la tasa de descuento menos la tasa de crecimiento estimada de largo plazo.

Por último, el monto calculado del valor terminal se descuenta a la tasa de descuento utilizada para valorar el proyecto.

A continuación, se muestra el flujo de caja y el valor presente neto y tasa interna de retorno obtenidos.

Tabla 15 Flujo de Caja (Millones de Pesos) y Cálculo de Valor Terminal y Tasa Interna de Retorno – Estimación Interna

	Año 0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Valor Residual
Utilidad Neta		(66)	71	71	88	98	106	101	106	116	121	
Depreciación		23	24	25	29	31	30	32	31	28	32	
Cambios en K Trabajo	(80)	(0)	(11)	(4)	(3)	(4)	(2)	(3)	(2)	(1)	(2)	
Inversiones de Activos	(456)	(0)	(7)	(22)	(7)	(27)	(8)	(0)	(8)	(27)	(9)	
Flujo de Caja Libre	(536)	(43)	76	70	107	97	127	130	127	116	142	1,582
VPN	318											
Tasa Descuento	12.3%											
Crecimiento LP	3.0%											
TIR	19.4%											

7.5 Indicadores

7.5.1 Indicadores Económicos

Considerando las variables que se describen anteriormente, el proyecto **Espacio PYME** tiene los siguientes indicadores económicos:

Valor presente neto	\$ 318 millones de pesos
Tasa interna de Retorno	19.4%
Periodo de recuperación	6.3 años
Inversión Inicial	\$536 millones de pesos

Además de calcular el valor presente neto de los flujos durante el periodo de 10 años, el VPN incluye el valor presente de la perpetuidad. Este último fue calculado haciendo crecer el último flujo a una tasa del 3% y descontando dicho flujo a una tasa del 9.3% (equivalente a la tasa de descuento utilizada en el proyecto menos la tasa de crecimiento perpetuo).

En base a estos indicadores se puede concluir que el proyecto es rentable, sostenible y consecuentemente, potencialmente atractivo para diferentes inversionistas.

7.5.2 Indicadores Financieros

A continuación, se muestra un resumen de los principales indicadores financieros que tiene el proyecto **Espacio PYME**.

Tabla 18 Indicadores Financieros - Elaboración Propia

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 10
Mercado						
Tamaño del Mercado Zona Norponiente (Miles de M2)	747	779	813	847	884	1,090
% de Crecimiento del Mercado		4%	4%	4%	4%	4%
% de Participación del Mercado	0.16%	0.23%	0.25%	0.26%	0.26%	0.22%
Estado de Resultados						
Cantidad de M ³ arrendados al año	394	596	681	723	766	783
% de crecimiento en M ³ arrendados		51%	14%	6%	6%	0%
Nivel de ocupación %	46%	70%	80%	85%	90%	92%
% de Incremento en Precio de arriendo por M ³		3.7%	3.7%	3.7%	3.7%	3.7%
% de Crecimiento de los Ingresos		54%	19%	10%	11%	4%
Balance						
Activo Total (Millones \$)	479	508	535	562	587	642
Índice de liquidez	5.0	9.9	10.9	14.3	15.8	23.8
Capital de Trabajo (Millones \$)	37	82	110	159	186	340
Flujo de Efectivo (Millones \$)	(43)	76	70	107	97	142
Rentabilidad						
ROE	-14%	14%	14%	16%	17%	19.3%
ROA	-14%	14%	13%	16%	17%	18.9%
% de Utilidad Neta / Ventas	-26%	18%	15%	17%	17%	17.3%

7.6 Análisis de Sensibilidad

A continuación, se muestran diferentes escenarios y los principales indicadores económicos del proyecto que se obtendrían ante cambios en las principales variables como son ingresos y gastos. Para este análisis se consideraron distintos escenarios, con variaciones de + / - 10% en los ingresos totales o en los gastos de operación excluyendo la depreciación. Estos mismos escenarios se evaluaron modificando la tasa de descuento aplicada con una variación de + / - 5 puntos porcentuales sobre la tasa de descuento base.

Tabla 19 Análisis de Sensibilidad - Elaboración Propia

Millones Pesos		+ 10% Ingresos	- 10% Gastos *	Base	+ 10% Gastos *	- 10% Ingresos
Tasa: -5 pts @ 7.7%	VAN	2,267	2,054	1,537	1,016	806
	TIR	30%	30%	25%	20%	18%
	Payback	5.6 años	5.4 años	6.3 años	8.1 años	9.4 años
Tasa Base @ 12.7%	VAN	624	558	318	76	12
	TIR	25%	25%	19%	14%	13%
	Payback	5.6 años	5.4 años	6.3 años	8.1 años	9.4 años
Tasa: +5 pts @ 17.7%	VAN	174	149	(9)	(172)	(194)
	TIR	23%	22%	17%	11%	10%
	Payback	5.6 años	5.4 años	6.3 años	8.1 años	9.4 años

* excluye depreciación

Al observar estos escenarios podemos concluir:

- La mayor variabilidad se genera ante cambios en la tasa de descuento aplicada. Con una tasa de descuento menor de 5 puntos porcentuales el valor del negocio disminuye significativamente arrojando un valor negativo. En este caso, el proyecto no sería viable.
- El valor del negocio es muy sensible a los ingresos. Utilizando la tasa de descuento base, una disminución o aumento del 10% de los mismos, tendría un impacto en el valor del proyecto de \$305 millones. Si la variación es positiva, el valor del negocio casi se duplicaría y si fuera negativa, el valor del mismo sería indiferente o poco atractivo para los inversionistas.
- Dado que los gastos operativos son fijos casi en su totalidad, un incremento en los mismos tiene un menor impacto que la variación de los ingresos en la valuación del negocio. Así como en el análisis de los ingresos, utilizando la tasa de descuento base, una disminución o aumento del 10% de los gastos, tendría un impacto en el valor del proyecto de \$ 240 millones.
- Con una variación de 10% en ingresos o en gastos, la TIR se ve impactada en 5 puntos porcentuales, positiva o negativamente dependiendo del escenario.

8 Riesgos Críticos

El principal riesgo que se visualiza en el proyecto es el comportamiento y desempeño de la economía en general y más específicamente, en los sectores de comercio e industria. En general, según el desempeño de la economía se tienen 2 efectos: a) la cantidad de nuevos emprendimientos que se crean o desaparecen y b) la mayor o menor disposición de las PYMES a recurrir a servicios tercerizados como es el caso de las bodegas de almacenaje.

A manera ilustrativa se puede mencionar que mientras el IMACEC no minero en el periodo 2010-2015 creció 4.7%, el número de PYMES crecieron un 3.7% en forma compuesta durante dicho periodo.

De la mano de la situación económica, se presenta un riesgo importante para el proyecto que tiene que ver con el nivel de ocupación de las bodegas. Mientras menor sea este, menor serán los ingresos potenciales que se puedan captar.

Según el informe “Research and Forecast Report del 1er semestre del 2017” de Colliers, el nivel promedio de vacancia de la Región Metropolitana fue del 6%, manteniéndose estos niveles desde el 2015. Como referencia se puede mencionar la vacancia máxima del 13% durante 2010-2011 considerando la crisis económica y crecimiento negativo de la economía del 1.9% que se tuvo en el año 2009 y la tasa mínima del 4% que se tuvo durante 2013-2014 producto de un crecimiento importante de la economía en los años 2012 y 2013 (5.3% y 4.0% respectivamente). Para contrarrestar estos 2 primeros riesgos, **Espacio PYME** ofrecería actividades promocionales enfocadas en precio tanto del almacenaje core del negocio como el precio de los servicios complementarios ofrecidos a los clientes. Esto con la finalidad de mantener la base de clientes existente e incrementar la frecuencia de contratación de los mismos.

Otro factor de riesgo considerado son posibles fallas en los sistemas de seguridad de **Espacio PYME** que pudieran afectar los inventarios de los clientes, las instalaciones propias o hasta accidentes laborales de personal de la compañía.

Con la finalidad de contrarrestar este riesgo, **Espacio PYME** implementará una serie de programas preventivos de mantenimiento y entrenamiento continuo tanto interno como externos. Adicionalmente, se buscaría que un tercero independiente asesore a la compañía en este rubro y certifique el estado de las instalaciones, sus planes de contingencia y sus programas y procesos que salvaguarden la operación.

Uno de los principales riesgos que enfrenta **Espacio PYME** es que las compañías tradicionales y consolidadas de la industria de almacenaje intenten copiar su modelo de negocio. Esto implicaría que tendrían que modificar su oferta para pasar de superficie y periodos de arriendo fijos a un sistema flexible como el de **Espacio PYME**, donde el cliente puede elegir distintas opciones.

Ante esta situación, la compañía tendrá que revisar, aumentar y mejorar sus procesos de atención personalizada de los clientes, así como de su servicio post venta. Esto, con la finalidad de asegurar la lealtad de los clientes y que estos sirvan de recomendación hacia nuevos clientes. También deberá asegurar que los precios ofrecidos a sus clientes se mantengan competitivos.

Un riesgo poco probable pero existentes es que se presenten modificaciones normativas o regulatorias que impongan costos o inversiones adicionales no contempladas en el proyecto. Ante esta última situación, **Espacio PYME** tendría que evaluar e implementar las adecuaciones necesarias para darles cumplimiento y asegurar su operación.

Por último, también existe la posibilidad de que no se logren las alianzas estratégicas con diferentes proveedores estratégicos como son; fleteros, aduaneros, asociaciones de Pymes, asociaciones de logística y bodegaje, etc.

Con la finalidad de contrarrestar esta última posibilidad, **Espacio PYME** podría buscar una mayor diversificación de sus aliados estratégicos o en un caso extremo, buscar esquemas de remuneración que agreguen un valor diferenciador a los aliados y proveedores estratégicas, de tal manera que aumente el atractivo para tener alianzas ganadoras.

9 Propuesta Inversionista

Considerando la inversión inicial requerida para la operación de **Espacio PYME**, se ha considerado el financiamiento a través de otros inversionistas. Para tales efectos, a continuación, se muestran los principales mensajes que se transmitirían en la presentación de la propuesta a tales inversionistas.

Cabe aclarar que la intención del proyecto de los socios fundadores es poder vender el negocio al cabo de 10 años a otros inversionistas o a compañías consolidadas de la industria y de mayor tamaño. Se considera un periodo de 10 años para realizar esta operación para asegurar y demostrar que el negocio es sustentable y genera valor de largo plazo.

Mensajes principales a los inversionistas:

- **Espacio Pyme** ofrece una novedosa propuesta de valor: espacios y tiempos de almacenaje flexibles, reduciendo costos de operación y adecuándose a las necesidades de operación de las Pymes.
- El proyecto se inserta en una industria de constante crecimiento y alto potencial a futuro, el cual considera las necesidades y tendencias del mercado de almacenaje para las PYMES.
- El proyecto considera una expectativa favorable de crecimiento de la economía.
- Inversión inicial de \$ 536 millones, la que incluye \$ 117 millones en terreno que mantiene su valor comercial en el tiempo disminuyendo el riesgo.
- El proyecto genera un VPN de \$318 millones, con un TIR de 19% y periodo de recuperación de 6.3 años
- **Espacio Pymes** será desarrollado por un equipo altamente capaz y con experiencia suficiente y capacidades complementarias.
- Una vez consolidado el proyecto, el objetivo será la venta del negocio en el año 10 a un competidor grande que le permita participar en el nicho de almacenaje flexible con una operación consolidada, eficiente y rentable.

Estructura de oferta a los inversionistas:

Tabla 20 Estructura de Oferta a los Inversionistas - Elaboración Propia

	Socios		Total Proyecto
	Fundadores	Inversionista	
Valor Actual Neto del Proyecto (millones)			318
Monto de Inversion Inicial (millones)			536
% de la inversion inicial	70%	30%	
% de propiedad de la sociedad	70%	30%	
Derecho sobre flujos anuales	85%	15%	
Derecho sobre valor de venta de la compañía en año 10	70%	30%	
Numero de Directores	4	1	
Derecho a nombrar la administracion	SI	NO	
Derechos a Veto de minoria		NO	
Opcion preferente de compra al momento de venta año 10		SI	
Derecho de Salida Socio minoritario antes del año 10		Con Vobo Fundadores	
Garantia Socio Minoritario en caso de disolucion de Sociedad		= Inversion inicial en UF	
IRR	22%	14%	19%
Retorno sobre inversion	78%	16%	59%
Retorno sobre inversion - año 10	27%	11%	23%

El derecho sobre los flujos anuales entre socios fundadores y otros inversionistas se haría a través de tener diferentes series de acciones, las cuales otorgarían derechos y obligaciones diferenciados.

10 Conclusiones

En base al estudio y análisis realizado se puede concluir lo siguiente:

- Existe una oportunidad de mercado importante en la industria del almacenaje ya que hoy en día, los servicios de almacenamiento ofrecidos son fijos, tanto en espacio como en tiempo.
- El proyecto se inserta en una industria de alto potencial a futuro considerando:
 - necesidades y tendencias del mercado (tendencia a tercerizar servicio de almacenajes)
 - una expectativa favorable de crecimiento de la economía.
 - un crecimiento importante en el número de PYMES (160 mil en Santiago, 44 mil en zona norponiente)
- **Espacio PYME** ofrece una novedosa propuesta de valor y diferenciación, al proveer soluciones de almacenaje flexible, tanto en superficie de arriendo como en tiempo, permitiendo a estas empresas pagar de acuerdo con sus necesidades y permitiéndoles reducir costos de operación.
- **Espacio PYME** ofrecerá servicios de valor agregado para sus clientes tomando en cuenta sus necesidades. Entre estos servicios se encuentran: control de inventarios, transporte y embalaje.
- La atención personalizada y satisfacción del cliente serán pilares en la estrategia de la compañía.
- Principales Indicadores Financieros y Económicos

Valor Presente Neto (Millones de Pesos)	318
Tasa Interna de Retorno del Proyecto	19.3%
Inversión Inicial (Millones de Peso)	536
Periodo de recuperación (años)	6.3
Tasa Interna para los Inversionistas	14.2%

- Se requiere una inversión inicial de \$ 536 millones, de los cuales \$117 se utilizarán para la adquisición de un terreno, el cual mantiene su valor comercial en el tiempo disminuyendo el riesgo de la inversión inicial.
- El proyecto genera un VPN de \$ 318 millones, utilizando una tasa de descuento del 12.3%

- Se logra obtener una TIR del 19% con un periodo de recuperación en 6.3 años.
- **Espacio Pymes** será desarrollado y manejado por un equipo altamente capaz y con experiencia suficiente y con capacidades complementarias.

11 Bibliografía y fuentes

- <http://www.asatch.cl/bodegas-y-centros-logisticos-un-mercado-que-crece-en-superficie-y-sofisticacion/>
- <http://www.24horas.cl/economia/el-mercado-de-las-minibodegas-en-chile-2429866>
- <http://www.emb.cl/negociosglobales/articulo.mvc?xid=2011>
- <http://diario.latercera.com/edicionimpresa/minibodegas-una-tendencia-que-crece-en-santiago-entre-los-que-acusan-falta-de-espacio/>
- <http://lanacion.cl/2017/06/25/minibodegas-la-mejor-solucion-para-guardar-los-cachureos/>
- <http://www.revistanos.cl/2017/02/minibodegas-dejalo-aqui-optimizando-los-espacios-con-seguridad-y-confianza/>
- <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=339581>
- <https://gpsproperty.cl/public/documents/bodegaje-informe.pdf>
- <http://www.colliers.com/es-cl/chile/insights>
- <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/116568/lopez%2C%20ignacio.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- <http://www.emb.cl/negociosglobales/articulo.mvc?xid=1773>
- <http://www.emol.com/noticias/Economia/2017/05/17/858646/El-boom-de-la-industria-de-las-mini-bodegas.html>
- <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=383653>

12 Índice De Ilustraciones, Graficas, Tablas Y Anexos

Ilustraciones

Ilustración 1. Página web Safestore para PYMES (Ver Parte 1 del Plan de Negocios)	
Ilustración 2. Análisis Porter de la Industria de Almacenaje en Chile – Elaboración Propia.....	8
Ilustración 3. Modelo de Negocio Canvas – Elaboración Propia	10
Ilustración 4. Comparativo con la competencia – Elaboración Propia	12
Ilustración 5. Comparativo de Precios vs Competencia – Elaboración Propia	31

Gráficas

Gráfica 1. Evolución Histórica de Mercado de Bodega (Ver Parte 1 del Plan de Negocios)	
Gráfica 2. Participación de Mercado de Bodegas Tradicionales – Elaborado por Global Property Solutions	8
Gráfica 3. Evolución de espacio adicional de almacenaje – Reporte 2ndo Sem. 2017 Global Property Solutions (Ver Parte 1 del Plan de Negocios).....	
Gráfica 4. Beneficio para el cliente con pago escalonado – Elaboración Propia (Ver Parte 1 del Plan de Negocios).....	
Gráfica 5. Precio de un M ³ de acuerdo al tiempo de arriendo – Elaboración Propia (Ver Parte 1 del Plan de Negocios).....	
Gráfica 6. Mix Publicitario – Elaboración Propia.....	28

Tablas

Tabla 1. Resultados del Proyecto – Elaboración Propia.....	5
Tabla 2. Estimación de Participación de Mercado (Ver Parte 1 del Plan de Negocios)	
Tabla 3. Presupuesto de Marketing (Ver parte 1 del Plan de Negocios)	
Tabla 4. Plan de Desarrollo e Implementación – Elaboración Propia.....	20
Tabla 5. Inversiones Requeridas – Elaboración Propia.....	23
Tabla 6. Calculo de la Capacidad Instalada – Elaboración Propia	24
Tabla 7. % de Distribución de clientes por tipo de arriendo – Elaboración Propia	25
Tabla 8. Precios por M ³ según el tipo de arriendo – Elaboración Propia.....	25
Tabla 9. Ingresos por Almacenaje (millones de pesos) – Elaboración Propia.....	26
Tabla 10. Ingresos por Servicios Complementarios (millones de pesos) – Elaboración Propia.	26

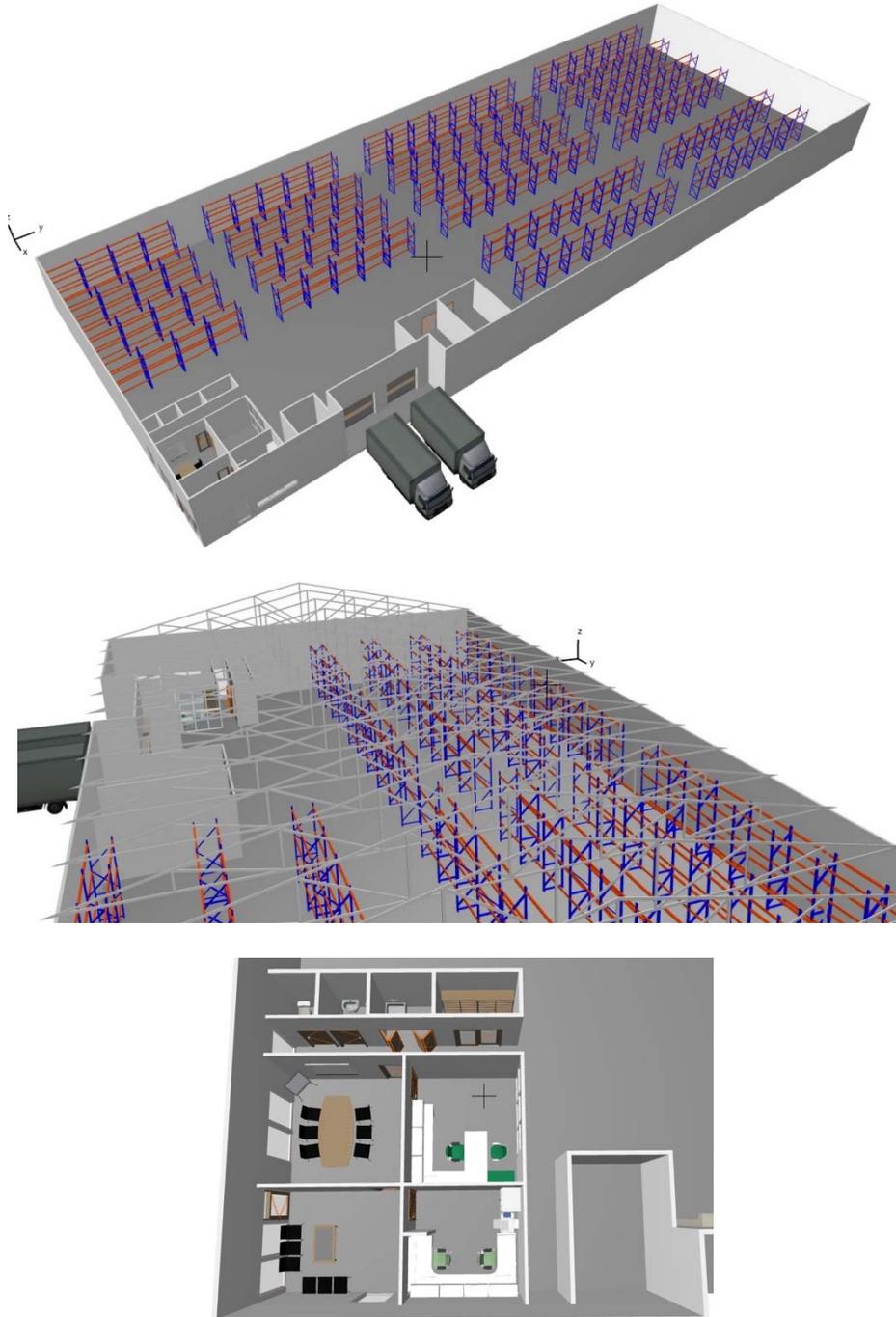
Tabla 11. Ingresos Totales (millones de pesos) – Elaboración propia	26
Tabla 12- Resumen de Remuneraciones (millones de pesos) – Elaboración propia	27
Tabla 13. Estado de Resultados (millones de pesos) – Elaboración propia.....	30
Tabla 14. Balance General Proyectado (millones de pesos) – Elaboración propia.....	31
Tabla 15. Flujo de Efectivo Proyectado (millones de pesos) – Elaboración propia	31
Tabla 16. Estimación Tasa de Descuento – Elaboración propia	32
Tabla 17. Flujo de Caja (Millones de Pesos) y Cálculo de Valor Terminal y Tasa Interna de Retorno – Estimación Interna	33
Tabla 18. Indicadores Financieros – Elaboración propia.....	34
Tabla 19- Análisis de Sensibilidad – Elaboración propia	35
Tabla 20 – Estructura de Oferta a los Inversionistas – Elaboración propia	39

Anexos

Anexo 1. Diseño de Bodega	63
Anexo 2. Inversiones y Requerimientos de capital (millones de pesos).....	64
Anexo 3. Gastos de Publicidad y Promoción (millones de pesos).....	64
Anexo 4. Gastos de Operación (millones de pesos).....	65

13 Anexos

Anexo 1 – Diseño Bodega



Anexo 2- Inversiones y Requerimientos de Capital (Millones de Pesos)

<i>Millones de Pesos</i>	Proporcion												
	Año 0	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	
Terreno	22%	117	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Bodega	48%	258	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Racks	2%	10	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Montacargas	1%	6	-	6	-	7	-	7	-	8	-	8	
Vehiculos de Transporte	4%	20	-	-	22	-	23	-	-	-	26	-	
Oficina	7%	40	-	-	-	-	4	-	-	-	-	-	
Equipo de Computo	0%	2	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	
Activos	84%	452	0	7	22	7	27	8	0	8	27	9	
Gastos Preoperativos	1%	4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
K de Trabajo	15%	80	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Total Inversion	100%	536	0	7	22	7	27	8	0	8	27	9	

Anexo 3 - Gastos de Publicidad (Millones de Pesos)

Concepto	Descripción	Millones de Pesos									
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Redes Sociales	Community Mgr via Agencia Publicidad	19	15	14	15	15	16	16	17	17	18
Volantes informativos	Flyers a entregar en ferias/exposiciones	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
Ferias Logísticas	Stand Publicitarios	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	# eventos al año	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1
Revistas & Publicaciones	Inserciones de anuncios	19	15	14	15	15	16	16	17	17	18
	# publicaciones al año	18	14	13	12	12	12	12	8	12	8
Publicidad Online	Publicidad en www.Pyme.cl	-	8	7	7	8	8	8	8	9	9
Página web	Desarrollo & Mantenimiento	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Vallas publicitarias	Espacios Públicos	19	16	15	15	16	16	17	17	18	18
	# anuncios al año	18	15	12	12	12	12	12	6	6	6
Tarjetas de presentacion para personal comercial		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Calendarios	Publicidad a entregar a clientes	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5
Total Presupuesto Marketing		70	65	62	64	65	67	69	72	74	76

Anexo 4 - Gastos de Operación (Millones de Pesos)

Millones de Pesos Chilenos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Remuneraciones	182	183	234	249	286	299	335	350	360	371
Servicios Varios (1)	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38
Depreciacion	23	24	25	29	31	30	32	31	28	32
Otros (2)	11	12	12	12	13	13	13	14	14	15
Publicidad	70	65	62	64	65	67	69	72	74	76
Material de Embalaje	1	2	3	3	4	4	4	5	5	5
Total	318	316	366	389	432	448	489	506	518	536
% sobre Venta	123.3%	81.3%	78.9%	76.3%	76.4%	75.5%	77.9%	77.6%	76.5%	76.4%
1 - luz, agua, legales, seguros, etc.										
2 - combustible, mantenimiento & limpieza, patentes, etc.										

