

Plan de Negocio para la Creación de una Empresa que preste los Servicios de Arrendamiento de Mini Bodegas en el Área Metropolitana de Bucaramanga

Manuel Fabian Carvajal Buenahora

Trabajo de Grado para Optar el Título de Magister en Gerencia de Negocios

Director:

Javier Eduardo Arias Osorio

Magister en Administración

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ingeniería Fisicomecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Maestría en Gerencia de Negocios - MBA

Bucaramanga

2018

Dedicatoria

*A mis padres, por todo el apoyo incondicional
que me han brindado y el ánimo ofrecido para
seguir adelante y nunca decaer.*

Tabla de Contenido

	Pág.
Introducción	14
1. Planteamiento del Problema	15
2. Justificación del Problema	19
3. Objetivos	23
3.1 Objetivo General	23
3.2 Objetivos Específicos.....	23
4. Marco Teórico.....	24
4.1 Almacenamiento	24
4.2 Definición de Negocio	26
4.3 Idea de Negocio	26
4.4 Plan de Negocio	27
4.5 Etapas del Plan de Negocio.....	28
4.6 Modelo de Negocio.....	30
4.7 Planeación Estratégica	33
5. Análisis de Mercado	34
5.1 Análisis del Macroentorno.....	35
5.1.1 Factores políticos.	35
5.1.2 Factores económicos.....	41
5.1.3 Factores sociales.	45
5.1.4 Factores tecnológicos.....	50
5.1.5 Conclusión análisis del macroentorno.	51

5.2 Análisis del Sector	53
5.2.1 Fuerza No. 1: Amenaza de entrada de nuevos competidores.	54
5.2.2 Fuerza No. 2: Poder de los proveedores.	57
5.2.3 Fuerza No. 3: Poder de los compradores.	57
5.2.4 Fuerza No. 4: Amenaza de sustitutos.....	58
5.2.5 Fuerza No. 5: La rivalidad entre competidores existentes.	59
5.2.6 Conclusión análisis del sector.....	59
5.3 Análisis de la Competencia.....	60
5.4 Investigación de Mercados	63
5.4.1 Definición del problema.	63
5.4.2 Objetivos de la investigación de mercados.....	63
5.4.3 Formulación del diseño de investigación.....	64
5.4.4 Diseño del muestreo.....	64
5.5 Análisis de los Resultados de la Investigación de Mercados.....	68
5.6 Estimación de la Demanda.....	77
5.7 Tamaño de Mercado	78
5.8 Estrategia de Mercadeo.....	79
5.8.1 Segmentación y mercado meta.	80
5.8.2 Diferenciación y posicionamiento.	81
5.8.3 Estrategia de producto.....	82
5.8.4 Estrategia de precio.....	84
5.8.5 Estrategia de plaza o distribución.	86
5.8.6 Estrategia de promoción o comunicaciones.....	87

6. Análisis Técnico.....	88
6.1 Descripción del Proceso del Servicio	88
6.2 Identificación y Descripción de los Requerimientos de Inversión	92
6.2.1 Infraestructura física.	92
6.2.2 Tamaño y distribución de las bodegas.	94
6.2.3 Equipos y maquinaria.	96
6.2.4 Recurso humano.....	97
6.3 Localización.....	98
7. Análisis Administrativo	102
7.1 Estructura Organizacional.....	102
7.2 Descripción y Perfil de Cargos	103
7.3 Estructura Salarial.....	104
8. Análisis Legal	105
8.1 Tipo de Empresa	105
8.2 Disponibilidad de Nombre para la Empresa	107
8.3 Codificación de Actividad Económica (CIIU)	108
8.4 Uso del Suelo	108
8.5 Permisos de Construcción.....	110
9. Análisis Financiero	110
9.1 Análisis de Costos.....	111
9.1.1 Inversión en activos fijos.	111
9.1.2 Depreciación.	112
9.1.3 Inversión en capital de trabajo.	113

9.1.4 Presupuesto de gastos de personal.	113
9.1.5 Presupuesto de gastos de operación.	114
9.1.6 Presupuesto de gastos de administración y ventas.	115
9.1.7 Presupuesto de ingresos.	116
9.2 Análisis Financiero	117
9.3 Evaluación Financiera.	120
9.3.1 Flujo de caja libre.	121
9.3.2 Tasa de descuento.	122
9.3.3 VPN y TIR del proyecto.	124
9.4 Análisis de Sensibilidad y Riesgo.	125
10. Análisis Estratégico	126
10.1 Modelo de Negocio.	127
10.2 Estrategia Empresarial	127
10.2.1 Misión.	128
10.2.3 Visión.	128
10.2.4 Política de calidad.	128
10.2 Formulación de la Estrategia.	128
10.3 Operativización de la Estrategia.	129
11. Recomendaciones	130
12. Conclusiones	131
Referencias Bibliográficas	133
Apéndices.	143

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1.Análisis PEST	51
Tabla 2.Estimación de la demanda.....	78
Tabla 3.Fracción del mercado y ventas.....	79
Tabla 4.Precios de los espacios	84
Tabla 5.Tamaño y número de mini bodegas	95
Tabla 6.Requerimiento de recurso humano	97
Tabla 7.Salarios del personal	104
Tabla 8.Código CIU	108
Tabla 9.Inversión en Activos Fijos	111
Tabla 10.Depreciación de Activos Fijos	112
Tabla 11.Presupuesto de Personal.....	113
Tabla 12.Presupuesto Gastos de Operación	114
Tabla 13.Presupuesto Gastos Administrativos y Ventas.....	115
Tabla 14.Porcentaje estimado de utilización.....	116
Tabla 15.Presupuesto de Ingresos	117
Tabla 16.Fuentes de Financiación.....	117
Tabla 17.Resultados Evaluación Financiera	124
Tabla 18.Análisis de sensibilidad.....	126
Tabla 19.Operativización de la estrategia	129

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1. Desarrollo del plan de negocio.	29
Figura 2. Lienzo de modelo de negocio.	31
Figura 3. Logotipo de la marca	84
Figura 4. Diagrama de proceso	91
Figura 5. Localización.....	100
Figura 6. Predio seleccionado.	101
Figura 7. Organigrama	103
Figura 8. Consulta de Homonimia..	107
Figura 9. Consulta Uso del Suelo.....	109
Figura 10. Flujo de Caja.....	119
Figura 11. Estado de Resultados	120
Figura 12. Flujo de Caja Libre	121
Figura 13. Mapa Estratégico	129

Lista de Apéndices

	Pág.
Apéndice A. Encuesta	143
Apéndice B. Resultado de encuestas.....	149
Apéndice C. Tipos de Bodega.....	163
Apéndice D. Manual de Funciones	168
Apéndice E. Presupuesto de Ingresos Detallado.....	173
Apéndice F. Flujo de Caja.....	176
Apéndice G. Estado de Resultados	177
Apéndice H. Flujo de Caja Libre	178
Apéndice I. Análisis de Riesgos.....	179
Apéndice J. Lienzo de Modelo de Negocio	181

Resumen en Español

TITULO: PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA QUE PRESTE LOS SERVICIOS DE ARRENDAMIENTO DE MINI BODEGAS EN EL ÁREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA *

AUTOR: MANUEL FABIAN CARVAJAL BUENAHORA **

PALABRAS CLAVE: PLAN DE NEGOCIO, ARRENDAMIENTO, AUTOALMACENAMIENTO, MINI BODEGAS.

DESCRIPCIÓN:

El negocio de auto-almacenamiento a través del arrendamiento de mini bodegas, que comenzó en Colombia hace más de una década en la ciudad de Bogotá D.C., ha venido exhibiendo un crecimiento en su demanda, generando que importantes firmas constructoras le estén apostando a este servicio como nuevo modelo de negocio, mediante la construcción y arrendamiento de mini bodegas. En el Área Metropolitana de Bucaramanga, dada su importante reactivación económica, el incremento poblacional y la dinámica de negocios, brinda oportunidades para crear soluciones de almacenamiento y servicios logísticos complementarios dirigidos a empresas y hogares. Por lo anterior, el presente proyecto busca diseñar un plan de negocios para una empresa dedicada a los servicios de arrendamiento de mini bodegas en el Área Metropolitana de Bucaramanga.

El Plan de Negocio inicia con la elaboración de un análisis de mercado que permite identificar la población meta, determinando sus preferencias y necesidades. Seguidamente, se elabora un análisis técnico que permite describir el proceso del servicio a ofrecer, e identificar, describir y cuantificar los requerimientos de inversión. Así mismo, se desarrolla un análisis administrativo u organizativo que permite definir la estructura organizativa de la empresa, junto con un análisis legal que permite establecer la forma de constitución legal y la factibilidad para la operación del negocio. Con base a todo lo anterior, se realiza un análisis de los costos de inversión e ingresos, permitiendo evaluar financieramente la empresa determinando su rentabilidad, con análisis de rentabilidad y riesgo en diversos escenarios. Finalmente se realiza un análisis estratégico de la nueva empresa, mediante la generación del modelo de negocio y formulación de la estrategia.

Se concluye que el proyecto es viable en el ámbito técnico y legal, y conveniente financieramente para los socios inversionistas, ya que les genera valor.

* Trabajo de grado.

** Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director: Javier Eduardo Arias Osorio, Magister en Administración.

Abstract

TITLE: BUSINESS PLAN FOR THE CREATION OF A COMPANY THAT PROVIDES RENT SERVICES OF STORAGE UNITS IN THE METROPOLITAN AREA OF BUCARAMANGA *

AUTHOR: MANUEL FABIAN CARVAJAL BUENAHORA **

KEYWORDS: BUSINESS PLAN, RENT, STORAGE, SELF-STORAGE UNIT.

DESCRIPTION:

The business of self-storage through the lease of self-storage units, which began in Colombia more than a decade ago in the city of Bogotá DC, which has reached a growth in demand, which means that construction firms are betting on this service as a new business model, through the construction and lease of self-storage units. In the Metropolitan Area of Bucaramanga, given its important economic reactivation, population growth and business dynamics, it offers opportunities to create storage solutions and complementary logistics services aimed at businesses and households. Therefore, this project seeks a business plan for a company dedicated to rents self-storage units in the Metropolitan Area of Bucaramanga.

The Business Plan begins with the elaboration of a market analysis that allows identifying the target population, determining their preferences and needs. Next, a technical analysis is developed that allows describing the service process to be offered, and identifying, describing and quantifying the investment requirements. Likewise, an administrative or organizational analysis can be developed that allows defining the organizational structure of the company, along with a legal analysis that allows to establish the legal constitution form and the feasibility for the operation of the business. Based on the above, an analysis of the investment and income costs is made, the company is evaluated financially, determining its profitability, with profitability and risk analysis in various scenarios. Finally, a strategic analysis of the new company is carried out, by generating the business model and formulating the strategy.

It is concluded that the project is viable in the technical and legal field, and financially convenient for the investment partners, and it generates value for them.

* Thesis.

** Faculty of Physical-Mechanical Engineering. School of Industrial and Business Studies. Director: Javier Eduardo Arias Osorio, Master in Administration.

Introducción

El mercado de almacenamiento ha tenido una gran diversificación con la aparición del concepto de Self Storage o auto-almacenamiento a través de mini bodegas. Se trata de un servicio mediante el cual se guardan y conservan los materiales del cliente con los mínimos riesgos tanto para el producto, como para quien toma el servicio, pues se trata de un espacio y complejos de unidad de almacenamiento que brindan seguridad, facilidades de acceso, espacios variados, y flexibilidad de contratos dependiendo el tiempo que se requiera la mini bodega, entre muchos otros beneficios.

Los usuarios de este servicio, son particulares o empresas que necesitan arrendar o alquilar un espacio seguro y de uso exclusivo, que les permita contar con un espacio extra en sus viviendas u oficinas, para guardar todo tipo de cosas, por un tiempo que puede ser muy corto o hasta indefinido. Los principales usos que se les da a este servicio, son el almacenamiento de muebles, mercancías, repuestos, materias primas, material de publicidad, archivo, activos fijos, entre otros.

En Colombia, debido al crecimiento que ha tenido en los últimos años este mercado, las principales firmas constructoras le están apostando al alquiler como nuevo modelo de negocio, mediante la construcción de complejos de mini bodegas. Las principales razones, son la futura valorización de los activos, un mayor y más positivo flujo de caja y la posibilidad de ajustarse a los cambios del mercado.

Actualmente, este servicio se presta en las principales ciudades del país, como Bogotá, Medellín, Barranquilla y Cali, y se proyecta ampliar a las ciudades intermedias, como Bucaramanga.

Considerando a la ciudad de Bucaramanga y su Área Metropolitana, como una de las mejores de crecimiento económico y empresarial del país, se pretende evaluar la creación de una empresa

que preste los servicios de almacenamiento en un complejo de mini bodegas en esta ciudad, mediante la elaboración de un plan de negocio, plasmando en un documento y enunciando en forma clara y precisa, el análisis y la visión para la creación de la empresa, con proyección al futuro, y que permita determinar su viabilidad.

La idea de la creación de una empresa que preste los servicios de arrendamiento o alquiler de mini bodegas en el Área Metropolitana de Bucaramanga, puede impactar positivamente en los indicadores favorables de emprendimiento, en el Área Metropolitana de Bucaramanga, ayudando a mantener las tasas de desempleo en niveles bajos, haciendo que el comercio repunte, augurando nuevos negocios y la llegada de más recursos y empresarios.

Aunado en todo lo anterior, se presenta una propuesta para el desarrollo de un plan de negocio, definiendo el problema a tratar, justificando la necesidad, analizando el marco teórico desde el cuál se abordará la solución, y estableciendo un presupuesto y un cronograma de trabajo a seguir; con el fin de que se someta evaluación por parte del jurado.

1. Planteamiento del Problema

La industria del Self Storage comenzó en los Estados Unidos después de la segunda guerra mundial, donde hoy en día representa una estimación de 50.000 centros distribuidos a lo largo y ancho del país, con una oferta de más 1 m² de mini-bodega por habitante. El servicio apareció en Europa a principio de los años ochenta, y paulatinamente se ha ido expandiendo geográficamente a todos los países del continente, manteniendo elevados niveles de crecimiento como sector. En Australia el Self Storage ya es un mercado maduro. El sector ha experimentado una progresión en números de centros y de estandarización de sus instalaciones hacia el final del siglo pasado y no da señales de disminución de ese crecimiento desde entonces (Asociación Española de Self Storage, 2014).

En Colombia, el negocio de auto-almacenamiento o Self Storage a través del arrendamiento de mini bodegas, inició hace más de una década, en la ciudad de Bogotá D.C., cuando se construyeron las primeras bodegas y se brindó por primera vez este servicio en el país.

Una de las empresas pioneras en ofrecer este tipo de servicios en el país, es una importante compañía nacional del sector inmobiliario y de la construcción, tal es el caso, del Grupo Empresarial OIKOS, quienes en 2005 crearon la línea de negocios Oikos Storage, enfocada al bodegaje por metro cúbico, que genera una solución de espacio a las familias y empresas que requieren almacenar archivos, muebles y objetos que cuenten con la garantía de seguridad, privacidad y buen estado. (El Espectador, 2016).

Desde la incursión de este servicio en el país, y considerando el buen momento que atravesaba Colombia, el buen manejo que se la estaba dando a su economía y los tratados de comercio que se habían firmado; la demanda del servicio de bodegaje personalizado o auto-almacenamiento, llegó a tener un crecimiento promedio anual del 38% hasta el año 2013 y teniendo proyecciones de crecimiento en estos porcentajes durante al menos 8 años más. Lo anterior, logró que las compañías que prestaban este servicio, le apostarán fuerte a esta línea de negocio y ampliaran sus portafolios, como es el caso de Oikos Storage, quienes para el año 2013, contaban con la edificación de más de 1.100 bodegas personalizadas en el territorio nacional, ampliando sus servicios a la ciudad de Barranquilla, mediante la construcción de 320 nuevas bodegas personalizadas, en esta ciudad a la cual se le considera la capital de los tratados de libre comercio y que está en el radar de los inversionistas. (Portafolio, 2013).

Así como las compañías pioneras le apostaban fuerte a la ampliación de la oferta del servicio de auto-almacenamiento, otras importantes compañías del sector de la construcción e infraestructura, buscaban apostarle a este servicio novedoso en el país. La dinámica del sector y

las ganancias que le deja a las empresas han sido los principales motivadores para las compañías que le han apostado a este negocio.

Tal es el caso de la Constructora Concreto, una de las mayores empresas constructoras de Colombia, quien, en el año 2012, anunció el cierre de una negociación para la adquisición del ciento por ciento de las acciones de la sociedad panameña Inversiones Worldwide Storage S.A., y a su vez, el control sobre la sociedad colombiana U-Storage S.A, compañía dedicada a la prestación de servicios de mudanzas, así como al alquiler de mini bodegas (La República, 2012).

La Constructora Concreto, con la adquisición de U-Storage, y considerando que el servicio de auto-almacenamiento en Colombia es algo nuevo y ha tenido una buena acogida hasta el momento; se dio inicio al plan de expansión de la compañía, logrando construir en el año 2012, el Megacenter en Medellín, que consiste en un complejo que cuenta con unas 472 bodegas ubicadas en el sector Centro Automotriz de la capital de Antioquia y en el que la constructora invirtió \$12.000 millones. Así mismo, se realizó la construcción en Bogotá de un segundo complejo compuesto por 625 bodegas y en el cual invirtió \$15.000 millones, logrando para el año 2012, contar con 1.500 bodegas en el territorio nacional (La República, 2012).

Para el año 2014, importantes firmas constructoras le estaban apostando al alquiler como nuevo modelo de negocio, siendo el auto-almacenamiento, una importante línea de negocio a las que estas compañías les estaban apostando fuerte. Para ese año, las dos principales firmas constructoras del país que le apostaban fuerte al auto-almacenamiento, OIKOS Storage y Concreto, contaban con más de 50.000 metros cuadrados de mini bodegas en el territorio nacional (La República, 2014).

A finales del 2014, se consolidó una alianza entre la Constructora Concreto (Empresa líder en el mercado nacional de arrendamiento de mini bodegas) y el Grupo Argos, para crear, entre

las dos compañías, el portafolio inmobiliario más grande de Colombia. De la alianza que se gestó, nació Pactia, empresa que está enfocada en desarrollar las estrategias de las dos compañías en el negocio inmobiliario, con altas inversiones en la línea de negocio del auto-almacenamiento. Mediante esta alianza, Pactia logró la construcción y la ampliación de los centros de auto-almacenamiento, llegando a las ciudades de Barranquilla, Cartagena y Cali. (La República, 2016)

Actualmente, la alianza Pactia a través de U-Storage, la marca con la que opera la compañía, es la empresa líder en el mercado colombiano del Self Storage o auto-almacenamiento, cuenta con aproximadamente 22.000 m² de área arrendable, equivalentes a 2.505 mini bodegas, en las ciudades de Medellín, Bogotá, Barranquilla, Cartagena y Cali. (PACTIA, 2017).

Así mismo, Pactia planea invertir \$800.000 millones de aquí a 2018 para fortalecer su portafolio y ampliar su oferta en comercio, industria, hoteles, oficinas, y la ampliación de unas 500 posiciones nuevas en el Megacenter de Medellín (Dinero, 2016).

De otra parte, OIKOS Storage, otra compañía líder en el negocio del auto-almacenamiento en el país, teniendo en cuenta que, el negocio de mini bodegas ha presentado una tendencia al alza, reportando un crecimiento de 100% en la oferta, proyecta en 2018 tener cerca de 12 complejos de mini bodegas a nivel nacional, ampliando la cobertura a ciudades como Cali, Medellín, Bucaramanga (El Espectador, 2016).

Actualmente, en el Área Metropolitana de Bucaramanga, no existe una empresa que tenga como actividad comercial principal y que preste exclusivamente el servicio de arrendamiento de mini bodegas. Sin embargo, existe una empresa que presta el servicio de mudanza, y complementariamente está prestando el servicio de almacenamiento temporal en casilleros individuales o mini bodegas, para aquellas personas que desean guardar sus pertenencias mientras se cambian de residencia u oficina, o mientras realizan un viaje por una temporada

larga. Tal es el caso de la empresa Santamaría Trasteos Ltda, compañía con más de 30 años de experiencia en el servicio de mudanza, ubicada en la vía Girón – Bucaramanga, y que cuenta con más de 8.000 m² de almacenamiento en casillas individuales y centros de operación de almacenamiento en bodega cubierta. Si bien, esta empresa es la única que presta el servicio de almacenamiento en mini bodegas, no ofrece el servicio de auto-almacenamiento en donde los propios usuarios hagan uso de los espacios con total libertad.

Teniendo en cuenta la evolución que ha tenido el servicio de auto-almacenamiento en otras latitudes, y en Colombia donde todavía es un mercado emergente con grandes expectativas de crecimiento, se tienen buenas proyecciones para este servicio en el país.

Considerando que actualmente no existe un complejo único de mini bodegas en la ciudad de Bucaramanga y su Área Metropolitana que ofrezca el servicio de auto-almacenamiento, que existen algunas empresas de mudanzas del sector han empezado a implementar este servicio a pequeña escala, y las principales empresas que prestan este servicio a nivel nacional ya han puesto sus ojos en esta ciudad, surgen las siguientes preguntas generadoras de la investigación:

¿Es viable y desarrollable la creación de una empresa que preste los servicios de arrendamiento de mini bodegas en el Área Metropolitana de Bucaramanga?

¿Qué valores agregados se deben considerar para que el negocio sea viable y con competitividad sostenible en el tiempo?

2. Justificación del Problema

Los últimos años no han sido fáciles para la economía colombiana, en un escenario dominado por el alza en las tasas de interés, el incremento en la inflación y la reducción en los ingresos del estado colombiano por la caída en los precios petroleros, entre otros factores.

Sin embargo, en medio de estos años considerados complicados para la economía colombiana, el emprendimiento respondió de manera favorable en el departamento de Santander, especialmente en los 82 municipios que conforman la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Bucaramanga. Las nuevas empresas alcanzaron una cifra de 13.901 durante el 2016 para un crecimiento de 8,6% frente al 2015, motivado por el aumento en las empresas de tamaño micro, que alcanzaron una participación del 99,7% en el total de nuevas matrículas, predominando los sectores de comercio, hoteles y restaurantes, y los servicios. En el sector de los servicios, fueron inscritas 3.147 nuevas empresas, con activos que equivalen a 35.968 millones, donde las principales inversiones fueron en inmobiliarias. En Bucaramanga y su área metropolitana se instalaron el 81% del total de nuevos negocios, dada su vocación de capital departamental (Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2016).

Teniendo en cuenta lo anterior, en el Área Metropolitana de Bucaramanga, el emprendimiento se mantiene favorable, manteniendo las tasas de desempleo en niveles bajos que sobresalen en el ámbito nacional. El hecho de que en Bucaramanga se tenga la tasa de desempleo más baja del país también hace que el comercio repunte, augurando nuevos negocios y la llegada de más recursos y empresarios.

Con la llegada de nuevos empresarios a la región, y con el crecimiento que ha tenido la creación de nuevas empresas en Bucaramanga y su Área Metropolitana, va a existir una demanda que requiere de mejor infraestructura para poder desarrollar sus negocios, siendo los complejos de mini bodegas o auto-almacenamiento, parte de la solución de esas nuevas demandas que ya están presentes y se avecinan.

Las mini bodegas serían elementos útiles para las empresas en Bucaramanga y su Área Metropolitana, epicentro de negocios en el departamento, siendo la solución perfecta para todo

tipo y tamaño de compañía ya sea para guardar las materias primas o los productos terminados, brindándoles la tranquilidad de depositar sus bienes y mercancías, bien sea por días, meses o incluso años, y sin ningún inconveniente durante su estadía.

De otra parte, los empresarios del sector Inmobiliario de Santander, en el balance del primer semestre de 2016 vs 2015, el 83% coincide en que sus ventas se mantuvieron iguales, sin aumento en sus operaciones (Fenalco Santander, 2016). Sin embargo, la oferta de viviendas en el Área Metropolitana de Bucaramanga continúa creciendo, permitiendo el establecimiento y la llegada de nuevos hogares en esta zona.

Así mismo, los proyectos de vivienda que se ofertan en el Área Metropolitana de Bucaramanga, la gran mayoría, no cuentan con espacios suficientes que permitan guardar todos los bienes que los hogares quieran conservar tales como muebles, electrodomésticos, implementos deportivos, adornos de Navidad o de temporada, entre otros; presentando problemas de espacio extra por ello.

De acuerdo a lo anterior, el servicio de auto-almacenamiento, también permitiría a los hogares del Área Metropolitana de Bucaramanga, guardar y almacenar de manera segura, fácil, confiable y flexible cada una de sus pertenencias en pequeños espacios, para que puedan disfrutar a plenitud y en orden del espacio de su hogar.

Si bien, actualmente no existe el primer complejo exclusivo de mini bodegas en la ciudad de Bucaramanga, algunas empresas de mudanzas detectando la necesidad, están implementando este servicio de almacenamiento en el Área Metropolitana. De otra parte, las principales empresas que prestan este servicio en otras ciudades de Colombia, ya han puesto sus ojos en esta ciudad, y se prevé su entrada en los próximos años con altas inversiones en logística e infraestructura, y con una gran experiencia desarrollada en el país. El crecimiento de la

competencia es positivo y actualmente en Bucaramanga y su Área Metropolitana, existe espacio para la llegada de nuevas empresas que presten este servicio.

Para esto, se deben tener en cuenta factores y elementos claves en la elaboración del plan de negocio, que permita a la empresa, mantenerse en el mercado y que sea sostenible ante la posible llegada de nuevos competidores. De igual forma, se deben determinar valores agregados al servicio de auto-almacenamiento, que lo diferencien de los posibles competidores, con el propósito de generar mayor valor dentro de la percepción del cliente, y permitiéndose adaptar a los cambios.

Diseñar un plan de negocios para una empresa dedicada a los servicios de arrendamiento de mini bodegas en el Área Metropolitana de Bucaramanga, cuenta con una clara oportunidad, ya que existe el mercado para poderlo hacer, entendiendo que en un negocio como el planteado hay un potencial que permite ser desarrollado en una ciudad, en la cual todavía no se ha implementado, y que presenta una reactivación económica importante y una dinámica de negocios que muestra oportunidades para crear soluciones de almacenamiento y servicios logísticos complementarios.

3. Objetivos

3.1 Objetivo General

Elaborar un Plan de Negocio para la creación de una empresa que preste los servicios de auto-almacenamiento mediante el arrendamiento de mini bodegas, en el Área Metropolitana de Bucaramanga.

3.2 Objetivos Específicos

- Realizar un análisis de mercado que permita conocer las preferencias y necesidades del mercado objetivo, obtener información del macroentorno, el sector, la competencia y la demanda, para facilitar la toma de decisiones en la formulación de metas y el diseño de una estrategia de mercadeo.
- Elaborar un análisis técnico que permita determinar la viabilidad de prestar los servicios en la cantidad indicada, con la calidad y los costos requeridos, según el análisis de mercado.
- Desarrollar un análisis administrativo u operacional que permita definir la estructura organizativa de la empresa.
- Realizar un análisis legal que permita establecer la forma de constitución legal y su factibilidad para la operación del negocio.
- Elaborar un análisis financiero para evaluar la estructura de las fuentes y usos de los recursos financieros de la nueva empresa, y que permita determinar su rentabilidad y riesgo.
- Realizar un análisis estratégico de la nueva empresa, generando el modelo de negocio que permita describir las bases sobre las que se crea, proporciona y capta valor, realizando un

diagnóstico estratégico, la formulación de la estrategia y la elaboración de un plan estratégico; que le permita ser competitiva a largo plazo y lograr adaptarse a los cambios.

4. Marco Teórico

4.1 Almacenamiento

Logística se define como el trabajo requerido para mover y colocar el inventario por toda la cadena de suministro. Como tal, la logística es un subconjunto de una cadena de suministro y ocurre dentro de ésta; es el proceso que crea un valor por la oportunidad y el posicionamiento del inventario. La logística es la combinación de la administración de pedidos, el inventario, el transporte, el almacenamiento, el manejo de materiales y el embalaje integrados por toda la red de una planta (Bowersox, Closs, & Cooper, 2007).

En una definición más reciente y general del concepto de logística, Coyle, Langley, Novack y Gibson (2013) la definieron como el proceso de anticipar las necesidades y los deseos de los clientes; adquirir el capital, el material, las personas, las tecnologías y la información necesarios para satisfacer esas necesidades y deseos; optimizar la red productora de bienes o servicios a fin de cumplir con los requerimientos del cliente y utilizar la red para cubrirlos de manera oportuna.

El concepto de almacenamiento que hace parte de la logística y de la cadena de suministros, es importante para las empresas que deseen guardar inventarios por un tiempo determinado, para posteriormente coordinar el abastecimiento de productos y la demanda de los clientes.

Una bodega o almacén puede definirse como un espacio planificado para ubicar, mantener y manipular mercancías y materiales. El papel que tiene una bodega en el ciclo de abastecimiento de una empresa depende de la naturaleza misma. En algunas ocasiones, será un punto de paso donde se descomponen el flujo de materiales, conformado por unidades de empaque, para

despachar las cantidades que necesitan los clientes. Es importante considerar que las actividades físicas desarrolladas durante el proceso de almacenamiento son: recepción, almacenaje, preparación de pedidos y expedición (Mora García, 2010).

Así mismo, el bodegaje es uno de los aspectos fundamentales del proceso logístico en los centros de distribución o bodegas. Su objetivo, además de guardar la mercancía, protegerla y conservarla adecuadamente durante un lapso de tiempo determinado, es facilitar su despacho cuando el cliente lo requiera (Mora García, 2010).

Si bien el almacenamiento como actividad logística, es un proceso que ha venido utilizándose por las empresas desde hace muchos años, otras formas diferentes al almacenaje tradicional en bodegas o centros de distribución ha aparecido en los últimos tiempos.

Un nuevo concepto de almacenamiento es el Self Storage o almacenaje en autoservicio. Los usuarios del servicio son particulares o empresas que necesitan un pequeño almacén, un pequeño guardamuebles o un espacio seguro y de uso exclusivo, que desean gestionar ellos mismos con total libertad, y por un tiempo que puede ser muy corto o hasta indefinido. El módulo o mini bodega contratada es de uso privado y está integrado en un edificio más grande con muchos otros módulos en su interior (Asociación Española de Self Storage, 2014).

Para los clientes particulares, el Self Storage o auto-almacenamiento ofrece una manera de liberar espacio en casa con total seguridad, o una solución a un problema puntual de almacenamiento como una mudanza o una reforma. En las actuales circunstancias (cada vez más objetos y cada vez menos metros cuadrados), son muchos los consumidores que tienen una falta crónica de sitio donde guardar cosas, y poder disponer de un trastero en buenas condiciones (Especial Directivos, 2010).

4.2 Definición de Negocio

Kotler y Keller (2006) establecen que el concepto de negocio debe estar enmarcado de cara al mercado, a las necesidades y no a la producción. De otra parte, Kaplan y Norton (2008) entienden el concepto de negocio como una estructura viva que crece y se reproduce a partir de interacciones benéficas entre la estructura organizacional y los mecanismos que permiten comprometer al mercado en dichas relaciones, del tipo gana-gana.

El concepto de negocio es tan sólo una parte de la empresa, en la cual es posible identificar la necesidad de crear una organización con el fin de comercializar un producto o servicio en un mercado objetivo, al tener en cuenta las necesidades del cliente y aplicar estrategias de mercadeo para que se dé un adecuado intercambio comercial que conduzca a una relación del tipo gana-gana entre la compañía y los consumidores, lo que puede lograrse al utilizar una planeación estratégica acorde con la estructura organizacional de la compañía (Varela & Zapata, 2015).

4.3 Idea de Negocio

El proceso de creación de una empresa se inicia con un elemento muy sencillo, muy básico, a veces muy intuitivo, como es la idea; ésta es una noción elemental sobre una concepción de algo que se quiere o se planea hacer. Todas las personas tienen ideas, pero pocas tienen una oportunidad de negocios.

Por más brillante que sea, una idea básica debe convertirse en oportunidad de negocios para que valga algo. Es decir, debe probar su oportunidad de sobrevivir en el mercado, su viabilidad económica y tecnológica, y el nivel de innovación que propone. Sólo entonces podrá hacer la transición y convertirse en la punta de lanza del plan de negocios.

Las ideas de negocios constan de dos dimensiones. La primera es la del producto o servicio que plantea, mientras que la segunda se refiere a la manera como el producto o servicio se desarrolla y comercializa, es decir, su “sistema de negocio” (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2013).

4.4 Plan de Negocio

Varela (2008), postula que el plan de negocio o de empresa busca dar respuestas adecuadas, en un momento específico, a las cinco grandes preguntas que todo empresario, todo inversionista, todo financista, todo proveedor, todo comprador, etcétera, desea resolver:

- ¿Qué es y en qué consiste la empresa?
- ¿Quiénes dirigirán la empresa?
- ¿Cuáles son las causas y las razones para creer en el éxito empresarial?
- ¿Cuáles son los mecanismos y las estrategias que se van a utilizar para lograr las metas previstas?
- ¿Qué recursos se requieren para llevar a cabo la empresa y qué estrategias se van a usar para conseguirlos?

El plan de negocio, es un proceso que busca darle identidad y vida propia a la entidad. Es un procedimiento para enunciar en forma clara y precisa los propósitos, las ideas, los conceptos, las formas operativas, los resultados y, en resumen, la visión del empresario sobre el proyecto. Es un mecanismo para proyectar la empresa en el futuro, prever dificultades e identificar posibles soluciones ante las coyunturas que pudieran presentarse (Varela R., 2008).

De igual forma, el plan de negocio es un documento escrito y preparado por el empresario, elaborado a través de un procedimiento para enunciar en forma clara y precisa los propósitos, las

ideas, los conceptos, las formas operativas, los resultados y, en resumen, la visión del empresario sobre el proyecto. Así mismo, permite tener una proyección a futuro de la empresa, previendo las dificultades e identificando las posibles soluciones ante estos eventos que podrían materializarse.

4.5 Etapas del Plan de Negocio

Varela (2008), menciona que el plan de empresa o de negocio, requiere una elaboración muy cuidadosa para lograr un conocimiento profundo de cada una de las facetas de la compañía, para conocer el entorno en el cual la empresa opera, y para poder examinar, sin grandes costos, las consecuencias de diferentes estrategias y tácticas que se puedan utilizar en el desarrollo del mismo.

De igual forma, Varela (2008), establece diez etapas de análisis del plan de negocio o de empresa, como una serie de análisis interrelacionados con retroalimentación permanente que obliga muchas veces a repetir etapas. En general, las etapas de análisis que plantea Varela (2008), para la elaboración del plan de negocio, son:

- Análisis de mercado
- Análisis técnico.
- Análisis administrativo.
- Análisis legal y social.
- Análisis económico
- Análisis de valores personales.
- Análisis financiero.
- Análisis de riesgos e intangibles.
- Evaluación integral.

- Documento final.

Estos diez elementos se presentan en el decaedro de desarrollo del plan de empresa, el cual se da en una forma de espiral que se va abriendo a medida que se avanza en las etapas y se adquiere más y mejor información sobre cada uno de los componentes (Varela R., 2008).

A continuación, se presenta el decaedro de desarrollo del plan de empresa en forma de espiral mientras se avanza por los distintos análisis:

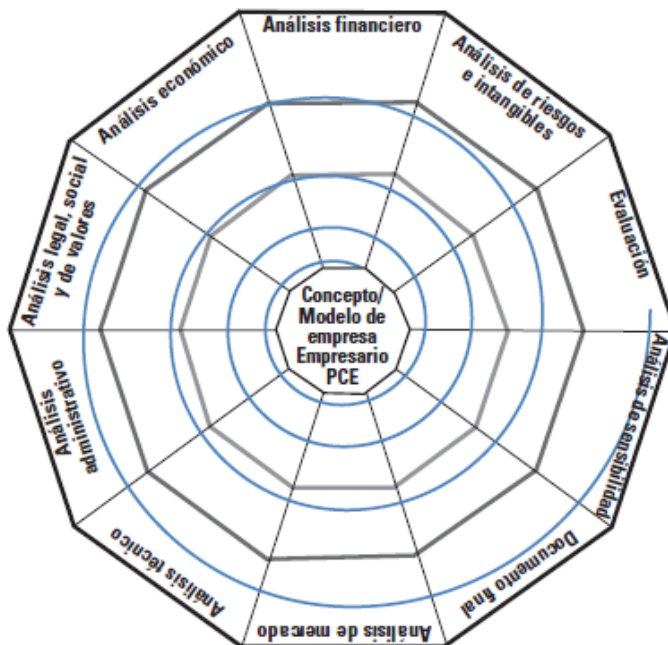


Figura 1. Desarrollo del plan de negocio. Adaptado de: (Varela R., 2008)

A medida que el empresario se mueve en la espiral, se mueve en las etapas de análisis, en el concepto, en el modelo, en el plan de carrera empresarial; por lo tanto, la oportunidad de crear empresa se va transformando en plan de empresa o negocio y el lienzo del modelo de negocio se va modificando y enriqueciendo.

De otra parte, el Fondo Emprender (2014), que es un fondo de capital semilla creado por el Gobierno Nacional, adscrita al Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA, para financiar

iniciativas empresariales; establece una metodología para facilitar el proceso de formulación de planes de negocio, el cual está dividido en los siguientes componentes:

- Módulo de mercados: Investigación de mercados, estrategia de mercados, proyección de ventas.
- Módulo de operación: Operación, plan de compras, costos de producción.
- Módulo de organización: Estrategia organizacional, estructura organizacional, aspectos legales, costos administrativos.
- Módulo de finanzas: Ingresos, egresos, inversiones, evaluación financiera.
- Plan operativo: Cronograma, metas.
- Impactos.
- Resumen ejecutivo.

4.6 Modelo de Negocio

Modelo de negocio es un término que se escucha con frecuencia en el ámbito empresarial, y sin embargo es un término relativamente reciente en el lenguaje de los negocios, y que, a su vez, muchas veces se asimila de manera errónea, con el concepto de plan de negocio.

Teniendo en cuenta que existen diversas definiciones de modelo de negocio, todas coinciden en que éste busca describir la lógica de cómo una organización crea, entrega, y captura valor (Osterwalder & Pigneur, 2011).

De igual forma, Osterwalder y Pigneur, proponen que la mejor manera de describir un modelo de negocio, es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos, los cuales son: segmentos de mercado, proposiciones de valor, canales,

relaciones con los clientes, fuentes de ingreso, recursos claves, actividades claves, sociedades claves y estructura de costos.

Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. El modelo de negocio es una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa.

Así mismo, estos autores diseñaron el lienzo de modelo de negocio, siendo una herramienta para describir, analizar, y diseñar modelos de negocio, teniendo en cuenta los nueve módulos básicos.

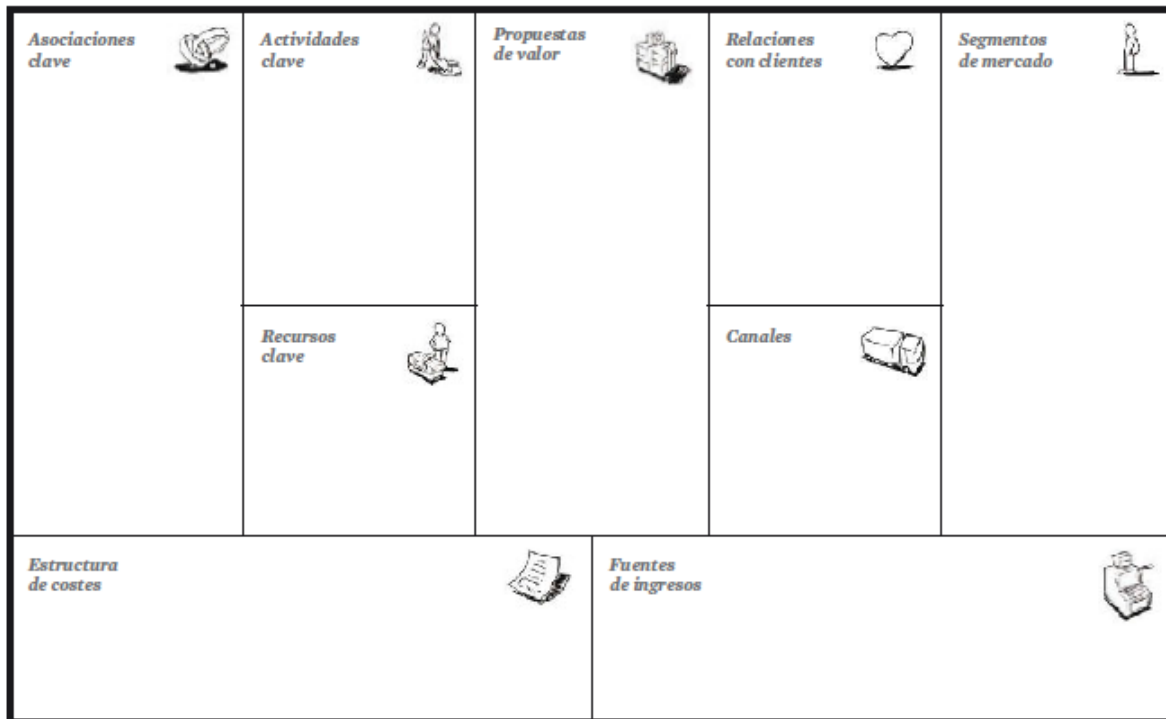


Figura 2. Lienzo de modelo de negocio. Adaptado de: (Osterwalder & Pigneur, 2011).

Es importante ahora, definir la diferencia entre plan de negocio y modelo de negocio, para comprender el alcance del presente trabajo de aplicación.

Weinberger (2009), define el modelo de negocio, como la forma como la empresa va a lograr ganancias con los productos y/o servicios que ofrece, generando una experiencia de compra

valiosa para el cliente a través de estrategias innovadoras en la cadena de valor. Así mismo, establece que luego de definir el modelo de negocio más adecuado para llevar a cabo la idea de negocio, la siguiente etapa del proceso emprendedor consiste en elaborar un plan de negocios de manera integral, con objetivos, estrategias y presupuestos.

Segura (2013) manifiesta que se debe tener muy clara la diferencia entre plan y modelo de negocio, pues el plan, a pesar de ser una herramienta necesaria para vender la idea a los posibles inversores, no servirá de nada si el modelo de negocio en el que se basa el proyecto no es viable, atractivo e innovador.

De acuerdo a lo anterior, el modelo de negocio es un insumo al plan de negocio, que una vez el empresario esboce el modelo de negocio, podrá proceder a formular los grandes objetivos estratégicos del mismo, sobre la base de un profundo análisis de las oportunidades y amenazas del entorno, las fortalezas y debilidades del ambiente interno de la organización para el caso de una empresa en marcha y las fortalezas y debilidades del empresario, para el caso de una nueva iniciativa empresarial.

Finalmente, el modelo de negocio se recomienda realizar antes que un plan de negocios, ya que es el insumo principal para el éxito del plan de negocios, de tal manera que se hayan identificado con claridad los aspectos que crearán valor como producto del desarrollo del proyecto en el área determinada. Así mismo, durante la realización del plan de negocio, al superar las distintas etapas de análisis, permitirá que el empresario enriquezca y reformule el modelo de negocio realizado previamente.

4.7 Planeación Estratégica

Para el desarrollo y elaboración de la planeación estratégica, se hace necesario comprender que la planeación y la estrategia, son elementos complementarios pero diferentes en naturaleza.

La planeación es un proceso racional que realiza una persona o una organización y consiste en formular planes hacia el futuro y convertirlos en realidad. Un símil de la planeación es cuando trazamos un camino para llegar a un destino. Los instrumentos para llevar a cabo una adecuada planeación -normalmente- son el diagnóstico de la situación, la formulación del plan y, luego, la ejecución (Gómez, 2016).

Ahora bien, se puede definir estrategia, como la idea o conjunto de ideas que presiden la orientación y carácter de las acciones, la disposición y asignación de los medios y la fijación de objetivos a los órganos, subordinados, para la consecución de uno o varios fines superiores (Abascal, 2004).

Von Neumann y Morgentern, definieron la estrategia empresarial como una serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta. Otros estudiosos consideran que la primera definición moderna de estrategia empresarial fue dada por Alfred Chandles en 1962, en su libro *Strategy and Structure*, en el cual definió estrategia como el elemento que determinaba las metas básicas de una empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar dichas metas (Mintzberg, 1997).

Una vez referenciadas las definiciones dadas por diferentes autores de los conceptos de planeación y estrategia, se procede a definir íntegramente el concepto de dirección y planeación estratégica:

La dirección estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. Según esta definición, la dirección estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa.

El término de planeación estratégica se utiliza a menudo en el mundo de los negocios, mientras que el término de dirección estratégica, se usa en el ambiente académico. Planeación estratégica, se refiere sólo a la formulación de la estrategia, mientras que el propósito de la dirección estratégica, es explotar y crear oportunidades nuevas y diferentes para el futuro (Fred R., 2003).

La planeación estratégica es un proceso mediante el cual una organización define su negocio, la visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla, con base en el análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores clave de éxito, su revisión, monitoria y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio (Serna, 2014).

5. Análisis de Mercado

El objetivo central de este análisis, es determinar las ventajas y desventajas del macroentorno y sector en el cual se va a actuar, la competencia, la existencia real de clientes para el servicio que se va a prestar, la disposición de los clientes a pagar, la determinación de la cantidad demandada, la aceptación de las formas de pago, y el diseño de una estrategia de mercadeo.

5.1 Análisis del Macroentorno

Es importante al iniciar un proyecto empresarial, realizar un estudio del entorno en que se va a desarrollar su actividad, que permita comprender el panorama general en el que va a entrar a operar la empresa.

Para el análisis del macroentorno, o entorno lejano, se utiliza la herramienta PEST que consiste en examinar el impacto de aquellos factores externos que la empresa no puede controlar, pero que pueden afectar su desarrollo y su futuro. En análisis PEST define los siguientes factores claves: políticos, económicos, sociales y tecnológicos.

La herramienta PEST, consiste en un análisis estratégico del macroentorno en que se desarrollará la organización. Por medio de este estudio se examina el impacto de los factores que están fuera de la Unidad Estratégica de Negocio y que pueden afectar su desarrollo (Martínez & Milla, 2012).

Así mismo, el análisis PEST permite determinar diferentes estrategias en función de los diferentes escenarios que pudieran presentarse y no actuar de un modo errático o meramente intuitivo y aislado de la realidad socio-económica (García, 2014).

Para la realización de este análisis, se determinaron los aspectos más importantes para cada uno de los factores claves del análisis PEST, que podrán tener más relevancia en el entorno que se desarrollará esta actividad comercial.

5.1.1 Factores políticos.

5.1.1.1 Políticas gubernamentales. El Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2014-2018 (Departamento Nacional de Planeación, 2017), es un documento en el cual, se estipulan los

lineamientos estratégicos de las políticas públicas formuladas por el Presidente de la República a través de su equipo de Gobierno. El PND es el instrumento formal y legal por medio del cual se trazan los objetivos del Gobierno permitiendo la subsecuente evaluación de su gestión (DNP, s.f.).

El propósito central del Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018: *Todos por un nuevo País*, es construir una Colombia en paz, equitativa y educada. El Gobierno Nacional ha enfocado sus esfuerzos en estos tres pilares, en donde la paz favorece la equidad y la educación, la equidad propicia la paz y la educación, y la educación genera condiciones de paz y equidad.

El Gobierno ha enfocado todos sus esfuerzos en la consolidación de la paz en el territorio, buscando potenciar las posibilidades de desarrollo en otras dimensiones, como economía, educación, y la modernización del país. En los últimos años, el Gobierno Nacional ha avanzado significativamente con ese propósito, y hoy el país se encuentra en una coyuntura histórica, con la implementación de un acuerdo de paz.

Luego de tres años de negociaciones entre el equipo del Gobierno Nacional y las Fuerzas Revolucionarias Armadas de Colombia (FARC), en el año 2016, se firmó el Acuerdo Final de paz, dando fin a más de cincuenta años de conflicto armado. Actualmente, el Gobierno se encuentra implementando y consolidando este acuerdo final, en aras de lograr una paz estable y duradera en todo el territorio colombiano.

De otra parte, en el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018, el Gobierno Nacional también está centrando sus esfuerzos en cinco estrategias transversales que aportan a los tres pilares de la paz, equidad y educación, que son: 1) Competitividad e Infraestructura Estratégicas; 2) Movilidad Social; 3) Transformación del Campo; 4) Seguridad, Justicia y Democracia para la Construcción de Paz; y, 5) Buen Gobierno.

Estas estrategias comprenden el camino para alcanzar un país en paz y con el firme propósito de erradicar la pobreza y crear condiciones que garanticen el bienestar de los ciudadanos, en la búsqueda de un nuevo país.

Cabe resaltar que, dentro de la estrategia Competitividad e Infraestructura Estratégica, el Gobierno Nacional está implementando acciones tendientes a incrementar la productividad de las empresas colombianas y contribuir al desarrollo productivo, buscando incrementar la competitividad del país, reduciendo los costos de transacción, eliminando barreras de accesos a los mercados, promoviendo y facilitando el intercambio de bienes y servicios. Así mismo, la política nacional del desarrollo productivo, busca incrementar la productividad de las empresas colombianas a partir de la sofisticación y diversificación del aparato productivo, y el fortalecimiento de la innovación en las organizaciones.

En ese orden de ideas, las actuales políticas gubernamentales del Gobierno Nacional, están enfocadas en la construcción de “un nuevo país” con una sociedad en paz, equitativa y educada, buscando el bienestar social, y ofreciendo mejores oportunidades a los actuales habitantes y sus nuevas generaciones. Esto conlleva a que se presente un entorno atractivo y estable para la generación de nuevas empresas, en un territorio seguro y en paz para sus habitantes.

5.1.1.2 Política fiscal. Con la caída de los precios del petróleo en el mundo, se redujo significativamente los ingresos del Gobierno Nacional, y se estaba en riesgo de perder la calificación crediticia, disminuir la inversión empresarial, tener un costo de la deuda por encima de la inversión pública, y tener el riesgo de no contar con presupuesto lograr ejecutar algunos programas claves estipulados en el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018.

De igual forma, en 2016, el déficit fiscal estructural del gobierno central fue del 2,1 por ciento del PIB y alcanzó el 4 por ciento del PIB al incorporar el ciclo económico y de los precios del petróleo (Banco Mundial, 2017).

Por esta razón, el Gobierno Nacional presentó en el año 2016, ante el Congreso de la Republica, una Reforma Tributaria Estructural, la cual fue aprobada y sancionada ese mismo año. Dentro de las reformas estructurales más importantes, se encuentra el incremento del IVA del 16% al 19%, la inclusión de algunos productos y artículos con IVA, se eliminó el CREE, la sobretasa al CREE y el impuesto a la riqueza, a partir de 2019 solo existirá el impuesto de renta con una tarifa única de 33%.

En el ámbito empresarial, la Reforma Tributaria tiene como objetivo, tener empresas más estables y competitivas, capaces de generar empleo formal, reduciendo significativamente las tarifas del impuesto de renta y simplificando las obligaciones tributarias (DIAN, 2016).

De otra parte, como respuesta a los fuertes choques externos registrados en el país, el déficit en la cuenta corriente que disminuye gradualmente, la inflación por encima de la meta, y la desaceleración de la economía en el país; en el año 2017, la Junta Directiva del Banco de la República ha decidido disminuir gradualmente las tasas de intervención de interés, con el propósito de disminuir la inflación y crecer la economía colombiana, logrando la disminución de los créditos para los consumidores (Banco de la República, 2017).

Considerando lo anterior, actualmente la política fiscal del país, se encuentra encaminada a reactivar la economía del país luego del choque que se sufrió por la baja en los precios del petróleo, apoyada por reformas macroeconómicas y estructurales implementadas en los últimos años. El Gobierno Nacional ha venido desarrollando políticas gubernamentales tendientes a

mejorar las condiciones económicas de los habitantes, brindando un entorno de tranquilidad y confianza para los empresarios e inversionistas en el país.

5.1.1.3 Promoción de la actividad comercial. El Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2014-2018, establece como visión para el país en el año 2018, ser uno de los países más competitivos y productivos de la región, con acceso a oportunidades de empleo de alta calidad, a partir de una sofisticación y diversificación de los bienes y servicios. Así, el país contará con empresas y regiones que compiten en un mercado globalizado, siendo el conocimiento, el talento humano, las tecnologías y la innovación la base fundamental para el aumento de la productividad.

De igual forma, el PND establece que se busca racionalizar los trámites para la creación, puesta en marcha y cierre de empresas, y se buscará profundizar el acceso al crédito comercial formal para las mipyme, avanzando en la masificación del uso de la factura electrónica como título valor por parte de los pequeños y medianos empresarios para apoyar el desarrollo de operaciones financiación. En línea con lo anterior, entre 2014-2018, el Banco de Comercio Exterior de Colombia (Bancóldex) con el apoyo del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia, colocará recursos por \$ 6 billones para apalancar aproximadamente 10.000 empresas de todos los tamaños, todos los sectores y todas las regiones de Colombia.

De otra parte, de acuerdo al Informe de Dinámica Empresarial en Colombia (Confecámaras, 2017), el país ha tenido un crecimiento de 15,8% en el total de empresas u organizaciones creadas respecto al año anterior, con 299.632 unidades productivas creadas en ese año.

Lo anterior, se puede inferir que ha sido producto de las actuales políticas del Gobierno Nacional tendientes a fomentar la creación de empresas, mediante la racionalización de trámites

y la financiación de nuevas organizaciones, logrando un entorno favorable para la promoción empresarial en el país.

5.1.1.4 Estabilidad gubernamental y fiscal. Mientras en muchos países del mundo se presentan atentados terroristas y guerras, en Colombia hay paz con la firma del acuerdo final, logrando un país sin guerra, sin violencia política, permitiendo una estabilidad gubernamental y fiscal para los habitantes.

El Plan Nacional de Desarrollo, tiene como visión para el año 2018, tener un país en paz, equitativo y más educado contando con un buen gobierno, eficaz y transparente que garantice el adecuado cumplimiento de las funciones del Estado y permita incrementar la confianza de la población en las instituciones públicas.

De otra parte, el país actualmente está realizando las gestiones administrativas para adherirse a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), que tiene como objetivo, contar con mejores políticas para mejorar el bienestar de los habitantes, brindando una estabilidad gubernamental y fiscal al Gobierno Nacional (OCDE, s.f.).

El año 2016 fue complejo, con crecimientos moderados, un proceso de desaceleración que se acentuó en el segundo semestre del año, un comercio exterior que aún no despega, y, un entorno macroeconómico más retador donde se manifestaron vulnerabilidades en lo fiscal y en lo cambiario. A pesar de estas dificultades, Colombia termina el 2016 logrando crecer en un contexto de contracción en América Latina, manteniendo una tasa de desempleo de un dígito, recuperando la industria, la construcción sigue liderando el crecimiento, y, logrando estabilizar el entorno macroeconómico, en una coyuntura de fuertes presiones inflacionarias y volatilidad en los mercados (Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI), 2017)

De acuerdo a lo anterior, en el ámbito gubernamental o político, el país tiene una estabilidad segura y propicia para el desarrollo empresarial, y en materia económica, si bien, el país ha sido golpeado por entornos económicos externos adversos, el país lucha y hace esfuerzos por mantener una estabilidad fiscal y económica, apoyado de la generación de políticas que propendan esta estabilidad.

5.1.2 Factores económicos.

5.1.2.1 Crecimiento económico. El año 2016 probablemente será recordado por sus choques geopolíticos e incertidumbre, más que por sus resultados en materia económica. No obstante, fue un año en que el PIB del mundo, estuvo afectado por acontecimientos inesperados como la caída del precio del petróleo, el brexit, la elección del nuevo presidente de EEUU, el triunfo del No en el plebiscito por los acuerdos de paz, entre otros acontecimientos externos, que han tenido gran impacto en la sociedad (Dinero, 2017).

En los últimos años, el Producto Interno Bruto (PIB) del país ha presentado una caída considerable, estando por debajo de las expectativas de los analistas, producto de factores externos e internos que han afectado la economía del país, dando como resultado una desaceleración económica.

Según el boletín técnico emitido por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), el comportamiento de la economía en el primer trimestre del año 2017, la economía ha presentado una desaceleración, con un PIB de 1,1% de crecimiento frente a un PIB de 2,7% de crecimiento con respecto al mismo periodo de 2016. Respecto al trimestre inmediatamente anterior, el PIB decreció 0,2%. La mayor caída se presentó en la actividad construcción. Por su

parte, la actividad que registró el mayor incremento fue agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca. Por sectores, en el primer trimestre del año 2017, la mayor variación negativa se dio en la explotación de minas y canteras (-9,4%) y gas natural (-12,3%). Así mismo, los sectores de transporte, almacenamiento y comunicaciones presentaron una variación negativa de -0,3%, el comercio, reparación, restaurantes y hoteles con -0,5%, y la construcción con -1,4% (DANE, 2017).

Sin embargo, el Gobierno Nacional ha respondido ante la desaceleración económica, con un plan de ajuste que ha venido avanzando: la inflación ha cedido, las tasas vienen reduciéndose, el déficit de la cuenta corriente va cayendo, la aplicación de la Reforma Tributaria ha tranquilizado a las calificadoras, y le ha dado al Gobierno un respiro fiscal. (Dinero, 2017)

Para lo que resta del año 2017, se espera un crecimiento económico bajo, con una recuperación modesta en el segundo semestre del año. El Banco de la Republica ha disminuido la proyección de crecimiento para todo 2017 desde 2,0% a 1,8%. Se espera que la dinámica de la demanda interna seguiría débil, liderada principalmente por la inversión en obras civiles (Banco de la República, 2017).

De otra parte, es importante anotar que según los datos del DANE, en el primer trimestre de 2017 frente al mismo periodo del año anterior, el valor agregado de la rama actividades inmobiliarias y servicios a las empresas creció en 4,4%, generando un buen comportamiento el sector económico que comprende del presente trabajo de aplicación.

Actualmente la economía colombiana se encuentra en un estado delicado de salud, con un posible escenario de recesión, desaceleración económica, y con una percepción negativa de los colombianos. El Gobierno Nacional tenía la expectativa que el año 2017, sería el año de la

reactivación y recuperación económica, sin embargo, los resultados hacen pensar que la situación será similar a la del año inmediatamente anterior.

Sin embargo, el Gobierno se encuentra optimista y está implementando planes de choque para superar esta coyuntura y estimular el crecimiento, para lograr la confianza de los empresarios y consumidores, y para que se mantenga la dinámica empresarial en el país.

5.1.2.2. Tasa de desempleo. Si bien la economía ha presentado una desaceleración en los últimos años, la tasa de desempleo no ha presentado esta misma tendencia.

Para el mes de abril de 2017 la tasa de desempleo fue 8,9%, la tasa global de participación 65,1% y la tasa de ocupación 59,3%. En el mismo mes del año anterior estas tasas fueron 9,0%, 64,6% y 58,8% respectivamente. Durante este periodo 22 millones 669 mil personas se encuentran ocupadas, 489 mil personas más que en el primer trimestre de 2016. Las ramas de actividad que más contribuyeron a la ocupación fueron: Industria manufacturera (de hasta diez trabajadores), Agricultura y Actividades inmobiliarias. De igual forma, se destaca la generación de empleo en los centros poblados y rural disperso, y en las cabeceras municipales diferentes a las ciudades capitales y sus áreas metropolitanas (DANE, 2017).

El balance del mercado laboral presenta resultados mixtos. Parte del descenso en el desempleo se explica porque el ritmo de creación de empleos se mantiene positivo, a pesar de que la economía está operando por debajo de su potencial y que sectores que son importantes generadores de empleos como el comercio y la construcción están creciendo a tasas moderadas. Sin embargo, hay un grupo importante de personas inactivas, que se espera ingresen al mercado laboral próximamente, suponiendo un leve incremento en la tasa de desempleo (Bancolombia, 2017).

Sin embargo, las actuales cifras de desempleo generan optimismo para el país, manteniéndose en un dígito, siendo resistente al deterioro que presenta actualmente la economía, logrando incentivar el emprendimiento y la generación de nuevas empresas, que logren mantener la estabilidad de los indicadores de desempleo.

5.1.2.3 Inflación. La inflación ha venido disminuyendo en los últimos meses. Según datos del DANE, en el primer trimestre del 2017, el Índice de Precios al Consumidor (IPC) se ubica en 4,66%, 3,27 puntos porcentuales menos que el mismo periodo en el año 2016, que se ubicaba en 7,93%. En el grupo de alimentos, el IPC presentó una variación de 0,13%, con una disminución con respecto al mismo periodo en el año anterior. El grupo de alimentos ha presentado la mayor variación menor comparado con el año anterior, debido a disminuciones considerables en el precio del tomate, otras hortalizas y legumbres secas, y azúcar (DANE, 2017).

Varios factores podrían explicar el lento descenso de la inflación. Uno de ellos, de carácter transitorio, fue el aumento del IVA y de otros impuestos indirectos.

El Banco de la República ha reducido las expectativas de inflación, señalando que, en el año 2018, la inflación promedio se ubicaría en 3,18% y a plazos más largos cerca del 3%, siguiendo encaminada en los rangos de la meta (Banco de la República, 2017).

De acuerdo a lo anterior, la tendencia de la inflación es a la baja y presenta buen comportamiento, y el Gobierno Nacional a través del Banco de la República, se encuentran en la tarea de mantener las cifras de la inflación cerca del rango de la meta proyectada, para que logren contribuir al crecimiento económico del país. Así mismo, con esta tendencia de la inflación, se genera un optimismo para el desarrollo empresarial en el país y para el consumidor.

5.1.2.4 Tasas de interés. La Junta Directiva del Banco de la República ha venido disminuyendo paulatinamente las tasas de interés, ya que se encontraban en muy altas. De igual forma, las instituciones bancarias han estado respondiendo a la solicitud del Gobierno Nacional de disminuir las tasas, que permitan aumentar los préstamos, mantener el buen comportamiento de la inflación anual, y aportar al crecimiento económico del país.

Para el primer trimestre del año 2017, la Junta Directiva del Banco de la República ha bajado la tasa de interés de intervención en 25 pb y dejarla en 6,25% (Banco de la República, 2017).

El crecimiento de la cartera ha tenido una disminución, con crecimientos inferiores a los alcanzados en el año 2016, logrando una variación año corrido de la cartera en 0,7%. Se resalta el bajo crecimiento acumulado de todos los segmentos de cartera al cierre del primer trimestre del año. En particular, se resalta el bajo desempeño de la cartera comercial (0,3%) y microcrédito (0,8%). Así mismo, las cuentas de ahorro disminuyeron su caída desde -2% anual en febrero a -0,4% (Bancolombia, 2017).

En ese orden de ideas, se espera que, con la disminución de las tasas de interés del Banco de la República conduzca a una lenta recuperación del crédito en el país, especialmente a la cartera comercial y al microcrédito, con tasas bajas que logren impulsar el desarrollo de iniciativas empresariales en el país.

5.1.3 Factores sociales.

5.1.3.1. Demografía y población. La información demográfica cobra mayor protagonismo en el siglo XXI, acorde con la evolución de teorías en las cuales, las personas son el fin y el medio de los procesos de desarrollo de las naciones. Es por ello que los gobiernos, requieren

información de los volúmenes y características de sus habitantes para la puesta en marcha de planes, programas y proyectos sociales, orientados a la consecución del desarrollo humano de sus regiones (DANE, 2008).

El último censo general de la población realizado en el 2015 por el DANE, daba cuenta que el país contaba con 41.468.384 de habitantes (DANE, 2005). De igual forma, según las proyecciones de población del DANE, para el año 2020, la población en el país, será de aproximadamente 50,9 millones de habitantes, presentando un crecimiento considerable.

Teniendo en cuenta lo anterior, y que durante el paso de los años las proyecciones tienden a aumentar su error, el DANE se prepara para realizar un nuevo censo general, que permita contar nuevamente a la población entre los años 2017 y 2018. El objetivo no es sólo determinar nuevamente el tamaño de la población en todo el país, sino que permitan generar dinámicas estadísticas (Dinero, 2016).

De otra parte, según La Encuesta Nacional de Demografía y Salud (ENDS) (Profamilia, 2016), que hace parte del Sistema Nacional de Encuestas y estudios Poblacionales para la Salud del Ministerio de Salud y Protección Social, presenta los cambios demográficos de la población colombiana ocurridos en los últimos cinco años (2010-2015).

Según esta encuesta, entre los cambios más importantes, se tiene que la fecundidad ha disminuido considerablemente y se dan generaciones cada vez menos numerosas de personas. En Colombia, el 26.8 por ciento de la población total es menor de 15 años, el 65.7 por ciento está entre 15 a 64 años y un 7.4 por ciento tiene 65 o más años.

Así mismo, en el país se tiene la tendencia al descenso de las familias numerosas o hogares extendidos. El cambio más notorio frente al 2010 es el incremento de hogares unipersonales. En 2010 eran el 9.5 por ciento, para el 2015 representan el 11.2%. De otra parte, se tiene que el 36.4

por ciento de los hogares en Colombia tiene jefatura femenina, predominando en el sector urbano.

De otra parte, si bien en la zona rural predomina la casa como habitación más usual, en la zona urbana la habitación más usual es el apartamento. En las zonas urbanas, aunque también predominan las casas (60.5%), la diferencia es que los apartamentos alcanzan frecuencias mayores (36.4 %) (Profamilia, 2016).

De acuerdo a todo lo anterior, la población presenta un crecimiento año tras año, para lo cual se requiere de una mayor oferta laboral para mantener las tasas de ocupación, aumentando la dinámica empresarial en el país. De otra parte, la tendencia de hogares unipersonales y con menos integrantes continua en aumento, así mismo, se presenta un crecimiento vegetativo de la demanda, para lo cual, la oferta inmobiliaria representará espacios cada vez más ajustados, y que requieren de espacios adicionales para almacenar todos los objetos y pertenencias.

5.1.3.2 Estructura de clases. Un estudio realizado por la consultora de consumo Raddar en el año 2015, se obtuvo que el 34,4% de la población colombiana es de estrato 3, seguida del estrato 2 con un 28,9% de y estrato 1 con el 15,9%. Así mismo, el 11% de la población del país pertenece al estrato 4, 7,1% al estrato 5 y sólo el 2,7% pertenece al estrato 6 (El Tiempo, 2015).

De acuerdo a lo anterior, vemos que la mayoría de la población en el país, se encuentra en el estrato 3, perteneciente a la clase media. Esta clase social ha tenido un avance significativo en los últimos años, reduciendo la pobreza en favor de un notable incremento de la clase media.

Según el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la expansión de la clase media en Colombia ha sido impulsada por el crecimiento de los últimos veinte años, hasta superar más del 50% de la población total. De igual manera, se ha reducido el porcentaje de pobreza extrema a

pobreza en los últimos años. De la misma forma, el BID manifiesta que, con crecimiento sostenido, Colombia tiene la oportunidad de pasar a ser un país de altos ingresos con una clase media consolidada que se acerque al 70% de la población en los próximos 20 años (Banco Interamericano de Desarrollo, 2016).

Sin embargo, para lograr consolidar la clase media en el país, el sector privado juega un papel determinante, ya que debe tener la capacidad de absorber la fuerza laboral, disminuir las poblaciones marginadas de la economía y proporcionar los servicios y bienes de alta calidad demandados por la población.

Debido a que una parte considerable de la población colombiana, superó la barrera de pobreza a clase media, este grupo de personas pertenecientes a la clase media podrá destinar parte de sus ingresos no solo a satisfacer sus necesidades básicas, sino también, a adquirir bienes y servicios que antes no podían obtener.

De acuerdo lo anterior, y teniendo en cuenta estas tendencias mencionadas anteriormente por el BID, Colombia se mantendrá como un país de clase media en los próximos años, y la mayoría de la población tendrá la capacidad para la adquisición de diferentes bienes y servicios, brindando un entorno atractivo para el desarrollo empresarial en el país.

5.1.3.3 Educación. En las últimas dos décadas, Colombia ha sufrido una transformación educativa fundamental, debido a políticas gubernamentales interesadas en mejorar el acceso a la educación, incrementar el número de estudiantes matriculados, y brindar el servicio de educación en lugares donde antes no existía. En la última década, la esperanza de vida escolar ha aumentado dos años, y la participación en la Atención Integral y Educación de la Primera Infancia (EIAIPI) y la educación superior se ha incrementado en más del doble; hasta el 40% y

50% respectivamente (Ministerio de Educación Nacional, 2016). Lo anterior se ha logrado, gracias a una mejor gestión y distribución de los recursos públicos, destinando un mayor presupuesto a la educación nacional.

Sin embargo, según el Ministerio de Educación, actualmente Colombia enfrenta dos retos cruciales: cerrar las brechas existentes en términos de participación y mejorar la calidad de la educación para todos. Todavía persisten desigualdades en la educación, desde temprana edad muchos niños desfavorecidos no pueden asistir a una escuela, o asisten a instituciones de menor calidad.

De otra parte, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), señala que el país debe mejorar la calidad del aprendizaje, promover la equidad de oportunidades educativas significativas, transformar la ingente cantidad de información en mejoras y para documentar las políticas y prácticas y fortalecer el apoyo de la sociedad a la reforma, crear sistemas de financiación para cumplir los ambiciosos planes de reforma educativa en el país, e incorporar la cantidad y variedad de actores involucrados activamente en la educación y estimular una mayor participación (Ministerio de Educación Nacional, 2016).

Así mismo, el Ministerio de Educación tiene como reto en los próximos años, el avanzar en materia de calidad, focalizando los esfuerzos en cuatro líneas relacionadas con el aporte del Sector Educativo en el posconflicto: alfabetización, infraestructura, Educación para la Paz y Educación Superior Rural (Ministerio de Educación Nacional, 2017).

El Gobierno Nacional se encuentra encaminado en mejorar la calidad de la educación, y cerrar las brechas de desigualdad existentes, brindar a toda la población, oportunidades de aprendizaje de buena calidad.

5.1.4 Factores tecnológicos.

5.1.4.1 Nuevas tecnologías. Según el informe del Índice Mundial de Innovación publicado por la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI) en el año 2016, América Latina es una región muy importante y con un alto potencial de innovación, que todavía no ha sido aprovechado. Así mismo, en dicho informe se sitúa a Colombia en el puesto 63 en la lista que integran 128 países, alcanzando uno de los mejores rangos en Suramérica (Cornell University, INSEAD, and the World Intellectual Property Organization, 2016).

Teniendo en cuenta lo anterior, y considerando la importancia de que el país se encuentre a la vanguardia en materia de nuevas tecnologías, el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MINTIC), implementó el Plan Vive Digital Colombia 2014-2018, con el propósito de un salto en materia de tecnología y que se convierta en el primer país de la región que alcanzará cobertura 100% de Internet de Alta Velocidad (MINTIC, 2014).

Dentro de los objetivos que tiene el país en materia de tecnologías, según lo establecido en el Plan Vive Digital Colombia 2014-2018, es convertir a Colombia en un líder mundial en el desarrollo de aplicaciones sociales dirigidas a los más pobres, ayudando a cerrar las brechas de equidad en el país. De igual forma, se tiene como objetivo promover la formación de profesionales en carreras afines a las TIC, construyendo una industria TI de clase mundial, capaz de solucionar los problemas actuales.

El país está dando pasos en el camino a la evolución digital, y para estar a la vanguardia de esta transformación, se necesita cada vez más profesionales relacionados con Tecnologías de Información (TI). Es por esto, que se requieren profesionales que sean líderes en el cambio de tecnológico del país, con formación TI, y que hagan parte de las transformaciones y generación

de nuevos modelos de negocio innovadores. Para lo anterior, el MINTIC ha lanzado programas que promuevan la formación de los colombianos en carreras de Tecnologías de la Información (TI), brindando créditos para los estudiantes.

El Gobierno Nacional es consciente que la tecnología es un motor de cambio económico, social y cultural, que logra impulsar la competitividad, la investigación, la innovación y que le permite a la industria, potenciar procesos productivos, a través de soluciones e innovaciones de base tecnológica (Luna, 2016).

5.1.5 Conclusión análisis del macroentorno.

De acuerdo al análisis PEST, se describen a continuación los factores externos más importantes que la empresa no puede controlar, pero que pueden afectar su desarrollo y su futuro:

Tabla 1.
Análisis PEST

POLÍTICOS	ECONÓMICOS	SOCIALES	TECNOLÓGICOS
Las políticas del Gobierno Nacional están encaminadas a la implementación y consolidación del acuerdo de paz.	La economía colombiana presenta una desaceleración económica, y un posible riesgo de recesión.	El país tiene la tendencia al descenso de las familias numerosas o hogares extendidos, aumentando los	Colombia está dando pasos en el camino a la evolución digital. El país tiene como objetivo ser un líder mundial en el desarrollo de aplicaciones sociales

La política fiscal del país, se encuentra encaminada a reactivar la economía del país luego del choque que se sufrió.	La tasa de desempleo se mantiene estable, y no ha presentado la misma tendencia de la economía.	hogares unipersonales.	dirigidas a los más pobres.
El Gobierno busca racionalizar los trámites para la creación, puesta en marcha y cierre de empresas, y la financiación para las mipyme.	El Gobierno Nacional ha respondido con un plan de ajuste, con el propósito de lograr la reactivación y recuperación económica.	Colombia tiene una clase media consolidada y que se podrá acercar al 70% de la población en los próximos 20 años.	El Gobierno es consciente que la tecnología, logra impulsar la competitividad y le permite a la industria, potenciar procesos productivos, a través de soluciones e innovaciones de base tecnológica.
	La tendencia de la inflación es a la baja y presenta buen comportamiento.	Colombia enfrenta dos retos cruciales: cerrar las brechas existentes en términos de participación educativa y mejorar la calidad de la educación para todos.	

Nota: Análisis PEST.

5.2 Análisis del Sector

Para realizar el análisis del sector de auto-almacenamiento o arrendamiento de mini bodegas, se realizará por medio del análisis de las cinco fuerzas competitivas desarrolladas por el profesor de la Universidad de Harvard, Michael Porter.

Una empresa se encuentra en una rivalidad constante con sus competidores directos, pero también, se encuentra en una batalla con otras 4 fuerzas, como son los Clientes que tienen poder de negociación en el precio, los Proveedores que también tienen poder de negociación en el precio pudiendo amenazar con elevar los precios o reducir la calidad de los productos o servicios; la amenaza de productos o servicios Sustitutos, y la amenaza de nuevos ingresos o Nuevos Competidores Potenciales.

El análisis del sector a través de las Cinco Fuerzas de Porter permite comprender la competencia y la rentabilidad del sector, determinar cuáles de las cinco fuerzas tienen mayor probabilidad de modificar o impactar fuertemente el sector, y le permite a la empresa encontrar una posición en el sector en la cual la empresa pueda defenderse contra estas cinco fuerzas competitivas. Así mismo, las fuerzas competitivas más fuertes determinan la rentabilidad de un sector y se transforman en los elementos más importantes para la elaboración de la estrategia por parte de la empresa (Porter, 1998).

La comprensión de las fuerzas competitivas, y sus causas subyacentes, puede ayudar a una empresa a comprender la estructura del sector en el cual compite, revelar los orígenes de la rentabilidad actual de un sector y brinda un marco para anticiparse a la competencia e influir en ella (y en la rentabilidad) en el largo plazo (Porter, 1998).

A continuación, se presenta el análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter, aplicadas al sector del auto-almacenamiento o arrendamiento de mini bodegas:

5.2.1 Fuerza No. 1: Amenaza de entrada de nuevos competidores.

Michael Porter definió fuentes de barreras contra la entrada, que permiten establecer el riesgo de que ingresen más participantes en el sector y la reacción de las empresas ya establecidas.

Las barreras de entrada, son las ventajas, facilidades u oportunidades que benefician o ayudan a cualquier empresa establecida, o a una empresa nueva que quiera introducirse al sector.

Se realizó el análisis de las barreras de entrada definidas por Porter, buscando analizar las capacidades y potencialidades que tiene la creación de una empresa que preste los servicios de arrendamiento de mini bodegas.

Economías de escala por el lado de la oferta. Las economías de escala que se podrían presentar para el sector del auto-almacenamiento o arrendamiento de mini bodegas, serían la publicidad en los diferentes medios, la infraestructura metálica y la tecnología y automatización (circuitos cerrados de TV, automatización de bodegas, entre otros), logrando reducciones de precio cuando las empresas produzcan volúmenes más grandes.

Estas economías de escala que se podrían presentar, podrían obligar a los nuevos entrantes a ingresar al sector en gran escala, para lograr obtener reducciones en sus costos, y no tener diferencias considerables de costos con los otros competidores.

Beneficios de escala por el lado de la demanda. La disposición de las personas para utilizar este servicio no aumenta necesariamente con el número de otros clientes que también usan la misma empresa, ni tampoco existen redes para que los clientes tengan la intención de pertenecer a la empresa. No existen empresas que dominen este mercado y que hagan que los compradores confíen en empresas grandes para adquirir estos servicios, toda vez que es un sector naciente y relativamente nuevo.

Esta barrera de entrada no limita la disposición de los clientes para utilizar el servicio con una empresa entrante, por lo cual es una barrera de entrada débil que admite la entrada de nuevos competidores.

Costos para los clientes por cambiar de proveedor. En caso tal de que los clientes opten por cambiar de compañía que brinde los servicios de arrendamiento de mini bodegas, no se generarían altos costos para los clientes por este cambio. En el caso del transporte de la mercancía, tampoco se generarían estos costos por cambiar de empresa, ya que las organizaciones del sector de auto-almacenamiento no ofrecen el servicio de transporte y embalaje hasta la vivienda de cada cliente.

Por lo tanto, los costos para los clientes por cambiar de proveedor serán bajos, siendo fácil para las nuevas empresas adquirir clientes y entrar en este sector.

Requisitos de capital. Para brindar el servicio de arrendamiento de mini bodegas y entrar a este sector, se requiere invertir una considerable suma de dinero, especialmente para construir y/o adecuar la infraestructura requerida de las mini bodegas, adquisición de vehículos de transporte, y los demás servicios complementarios que permitan el transporte y almacenamiento seguro de los productos u objetos.

Las empresas que prestan actualmente este servicio, cuentan con una infraestructura grande con áreas considerables de almacenamiento en espacios individuales. Los requisitos de capital son altos, ya que para prestar este servicio se requiere invertir grandes sumas de dinero para tener una infraestructura adecuada, siendo un obstáculo para la entrada de nuevos competidores.

Ventajas de los actores establecidos independientemente del tamaño. Las empresas establecidas y existentes no tienen ventajas en la prestación del servicio de arrendamiento de mini bodegas, como tecnología propia, experiencia e identidad, o por haber copado las

ubicaciones geográficas más favorables. Así mismo, las empresas existentes no tienen ventajas diferentes al tamaño, que no estén al alcance de los nuevos competidores que deseen incursionar en la prestación del servicio de arrendamiento de mini bodegas.

Acceso desigual a los canales de distribución. Para una nueva empresa que desee prestar este servicio debe asegurar la distribución de su servicio, el cual se hace a través de un canal directo (productor – consumidor) con el cliente. Para este servicio no existen otros canales de distribución.

De acuerdo a lo anterior, no existe desigualdad alguna en los canales de distribución, permitiendo crear e implementar los canales de distribución propios para las empresas nuevas que desean ingresar a este sector.

Políticas gubernamentales restrictivas. Las políticas gubernamentales promueven la creación de empresas, y no restringen la entrada de nuevas empresas que presten este servicio, salvo la normatividad general que deben cumplir todas las empresas en este sector.

Represalias esperadas. Las empresas que deseen incursionar en la prestación de este servicio, no podrían temer represalias enérgicas y prolongadas por tratar de ingresar al sector, ya que todavía la oferta de este servicio es pequeña. No ha habido indicios de que empresas consolidadas hayan tenido represalias con nuevos competidores.

De acuerdo a lo anterior, la mayoría de las barreras de entrada para nuevos competidores en el sector de arrendamientos de mini bodegas, son bajas y fáciles de traspasar, ya que es un mercado libre y atractivo que todavía se está desarrollando.

5.2.2 Fuerza No. 2: Poder de los proveedores.

El sector del auto-almacenamiento o Self Storage a través del arrendamiento de mini bodegas, requiere de proveedores usuales para lograr el funcionamiento de la empresa, más no para la producción de elementos específicos.

No se requiere de proveedores determinados e importantes que logren captar una porción considerable en el valor del servicio, que consiga restringir la prestación de este servicio, o impacte en la rentabilidad de las empresas, ya que los proveedores específicos se requerirían una única vez para adecuar las instalaciones, y no se requiere de una amplia gama de proveedores de forma continua para prestar el servicio.

Los proveedores que se llegasen a requerir abastecen a sectores específicos de la economía, quieren proteger estos sectores con precios razonables, tales como mano de obra, materiales de construcción o adecuación, vehículos, entre otros. De igual forma, estos proveedores no ofrecen productos diferenciados, existen muchos proveedores sustitutos, y estos grupos de proveedores no están interesados en incluirse en el sector del auto-almacenamiento o arrendamiento de mini bodegas.

De acuerdo a lo anterior, la fuerza del poder de los proveedores es débil, y no logran impactar negativamente en las empresas que prestan este servicio en el sector.

5.2.3 Fuerza No. 3: Poder de los compradores.

Los clientes del sector del arrendamiento de mini bodegas no son poderosos, ya que tienen no dominio en la negociación ya que el servicio no es estandarizado y las empresas se diferencian entre si con servicios diferenciadores complementarios. De igual forma, los clientes no son

sensibles al precio, ya que la mayoría de los clientes que utilizan este servicio tienen la capacidad de pago y los precios de arrendamiento son estándar y en su mayoría no son negociables.

De otra parte, es importante tener en cuenta el entorno económico actual del país con la desaceleración económica que presenta, se podría presentar que los clientes puedan tener el poder de buscar que se reduzcan los precios. De igual forma, los clientes podrían ser poderosos al existir demasiada oferta, ya que los clientes asumirían costos bajos por cambiar de empresa.

Actualmente, los compradores o clientes en este sector no son poderosos, ya que no tienen poder en la negociación y los clientes en su mayoría no son sensibles al precio, y esta fuerza no impacta en la rentabilidad del sector.

5.2.4 Fuerza No. 4: Amenaza de sustitutos.

Un sustituto que cumple la misma función en el servicio de arrendamiento de mini bodegas, son las empresas que prestan los servicios de transporte de mudanzas. Estas empresas, arriendan las mini bodegas a sus clientes mientras le realizan la mudanza, por el tiempo en que se demore o el cliente desee.

Para este servicio, pueden existir otros sustitutos, desde las nuevas constructoras que deseen incluir este servicio en sus obras residenciales y urbanísticas, hasta las bodegas industriales existentes que se adecuen para prestar el servicio en bodegas más pequeñas e individuales.

De acuerdo a lo anterior, la amenaza de sustitutos es alta, lo cual podría impactar en la rentabilidad del sector.

5.2.5 Fuerza No. 5: La rivalidad entre competidores existentes.

La rivalidad de los competidores existentes no incluye descuentos de precios considerables, ya que esta rivalidad se da en el ofrecimiento de servicios diferenciadores, campañas publicitarias y mejoramiento del servicio.

En las ciudades donde existen varias empresas que prestan este servicio, la rivalidad del sector se ha tornado alta, dado que los competidores son varios y aproximadamente iguales en tamaño, pero esta rivalidad se da en la diversificación y diferenciación del servicio.

Dado que no existe rivalidad no gravita en torno al precio, esta no es destructiva ya que no está afectando el precio del servicio al cliente, y no existe una competencia de precios. En cambio, la rivalidad es positiva para el sector, ya que las empresas buscan satisfacer las necesidades de distintos segmentos de consumidores con distintas combinaciones de precios, productos, servicios, y mejoramiento del servicio.

5.2.6 Conclusión análisis del sector.

En el mercado del auto-almacenamiento o arrendamiento de mini bodegas, la fuerza de la amenaza de sustitutos es fuerte, y es un factor sobre el cual se debe elaborar la estrategia contra esta fuerza, para brindar un servicio diferenciador, ya que el sector podría sufrir en la rentabilidad. En cambio, las fuerzas de amenaza de nuevos competidores, poder de los proveedores, poder de los clientes y la rivalidad entre competidores existentes son débiles, brindando la oportunidad de encontrar una posición en este sector para las nuevas empresas.

De otra parte, se debe tener mucha atención en la llegada de nuevos competidores, ya que las barreras de entrada son bajas y atraen nuevos competidores. Por lo anterior, se debe tener estrategias que permitan competir con las nuevas empresas que deseen incursionar en este sector.

Así mismo, se debe lograr generar valor en la prestación del servicio, para que los posibles sustitutos que emerjan, no amenacen la operación de la empresa ni su rentabilidad.

De acuerdo al análisis de las cinco fuerzas de Porter, el sector de auto-almacenamiento o arrendamiento de mini bodegas aún no es altamente competitivo y presenta actualmente una buena rentabilidad, ya que su origen radica en que la mayoría de las fuerzas competitivas son débiles. Sin embargo, se debe tener atención en implementar estrategias que permitan atacar los cambios que podrían suceder con las cinco fuerzas competitivas en este sector a mediano o largo plazo.

5.3 Análisis de la Competencia

El negocio de auto-almacenamiento o Self Storage, a través del arrendamiento de mini bodegas, es un negocio atractivo en la actualidad, que se encuentra establecido en las principales ciudades del país, y se está implementando en otras ciudades intermedias.

Actualmente en la ciudad de Bucaramanga y su Área Metropolitana, durante la presente investigación, se encontró que sólo existe una empresa que ofrece el servicio de arrendamiento a través de mini bodegas, pero no de forma exclusiva sino de forma anexa y complementaria a su objeto social.

SANTAMARIA TRASTEOS LTDA, identificada con NIT. No. 800.013.912-0, es una empresa ubicada en la ciudad de Girón, en la Carrera 14 No. 70-104, kilómetro 7 vía Girón, establecida en el año 1987. Según Certificado de Existencia y Representación Legal de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, su objeto social consta principalmente del transporte de mudanzas, muebles y enseres, equipos de oficina, equipos de laboratorio, víveres en general, carga líquida, maquinaria, vehículos, obras de arte, entre otros, tanto a nivel urbano como

nacional e internacional. Su actividad principal es el transporte de carga por carretera y su actividad secundaria es el almacenamiento y depósito.

Sin embargo, en su oficina o bodega principal adecuaron un espacio para el almacenamiento en casillas individuales o mini bodegas, para la custodia, gestión de inventarios y distribución, para el manejo de la cadena de abastecimiento. Según averiguaciones realizadas con algunos trabajadores de la empresa, las mini bodegas son arrendadas principalmente durante el tiempo en que se les realiza la mudanza a los clientes, mientras buscan un nuevo hogar, o cuando requieren salir de viaje durante una temporada larga.

La fortaleza principal de esta compañía, es que cuenta con una gran trayectoria y amplia experiencia en el transporte de carga y con muchos vehículos a nivel nacional, con un equipo humano experto en embalaje y transporte, que les permite transportar de forma eficaz los diferentes objetos que se desee almacenar con una amplia cobertura. De igual forma, las bodegas personalizadas son espacios seguros, pero no de la mejor calidad.

De otra parte, las debilidades de la competencia se concentran en la falta de mercadeo y publicidad para este servicio, lo cual lo hace aún desconocido para muchas personas en el Área Metropolitana de Bucaramanga. Así mismo, no cuentan con bodegas de diferentes tamaños para las diversas necesidades de los clientes, los metros cuadrados de bodegas que ofrecen no son muchos en comparación con otras empresas en otras ciudades, no tienen circuito cerrado de TV, los horarios son los mismos de oficina. Todo lo anterior, teniendo en cuenta que esta empresa presta este servicio de forma anexa a su actividad principal de transporte terrestre de mudanzas, en las que son líderes en el mercado.

Los precios que ofrece esta empresa por el servicio de almacenamiento de mini bodegas en espacios desde 6 m² (3 x 2 m), con un valor de \$ 240.000 incluyendo IVA y el seguro.

Adicionalmente, ofrecen el servicio de empaque que tiene un costo que oscila entre \$ 200.000 a \$ 300.000 y el transporte dentro de la ciudad de Bucaramanga, que tiene un costo que oscila entre \$ 200.000 a \$ 250.000. El segmento al que está dirigido es a los hogares y no al sector empresarial.

Será difícil competir con esta empresa, si se opta por prestar también el servicio de embalaje y transporte terrestre, dada su capacidad y experiencia siendo líderes en el mercado. Sin embargo, en la prestación del servicio de mini bodegas, no será difícil dado que no tienen una diversificación en la prestación de este servicio, no cuentan con bodegas de diferentes tamaños, no existe una estrategia de mercadeo ni publicitaria, por lo cual se podría lograr una fracción importante del mercado.

De otra parte, realizando un análisis general de la competencia que se encuentran en las ciudades de Bogotá, Medellín y Barranquilla, y que podrían ingresar a la ciudad de Bucaramanga, se tiene que las principales empresas que prestan este servicio son U-Storage de propiedad del grupo Pactia (Concreto-Argos) y Oikos Storage, quienes son empresas con amplia experiencia específica en el alquiler o arrendamiento de mini bodegas, que tienen varios centros de almacenamiento en las principales ciudades del país y en algunas ciudades intermedias. Estas empresas arriendan bodegas en espacios desde 1 m² hasta 50 m², en precios que van desde \$ 100.000 hasta \$ 1.500.000, que incluyen IVA y seguro. Estas empresas cuentan con instalaciones modernas, seguras, de calidad, y disponen de ascensores de carga, estibadores, escaleras, para facilitar el transporte y embalaje de los usuarios. Igualmente, cuentan con diferentes medios de pago electrónicos, flexibilidad en los contratos que van desde 1 mes en adelante, y atención al público mediante diferentes canales.

Será arduo competir con estas empresas sí llegan a establecerse en la ciudad de Bucaramanga, dada su enorme experiencia en la prestación del servicio en otras ciudades, su personal capacitado, capacidad financiera, y la variedad de servicios adicionales que prestan.

5.4 Investigación de Mercados

5.4.1 Definición del problema.

La investigación de mercados en la cual se centra la oportunidad de negocio, busca establecer la existencia real de clientes, conocer la disposición de los clientes por pagar un precio establecido, la determinación de la cantidad demandada, y sus preferencias por el servicio de arrendamiento de mini bodegas en el Área Metropolitana de Bucaramanga, buscando determinar la viabilidad de crear una empresa que preste este servicio.

5.4.2 Objetivos de la investigación de mercados.

Objetivo General.

Realizar una investigación de mercados para analizar la factibilidad para la creación de una empresa que preste los servicios de arrendamiento de mini bodegas o bodegas personales en el Área Metropolitana de Bucaramanga.

Objetivos Específicos.

Identificar las expectativas de las empresas y los hogares en el Área Metropolitana de Bucaramanga, frente al servicio de arrendamiento de mini bodegas o bodegas personalizadas.

Realizar una investigación de mercados para analizar la factibilidad para la creación de una empresa que preste los servicios de arrendamiento de mini bodegas o bodegas personales en el Área Metropolitana de Bucaramanga.

Determinar la cantidad de empresarios y hogares, que llegasen a necesitar de los servicios de arrendamiento de mini bodegas.

Identificar las características físicas generales de las bodegas requeridas en cada uno de los segmentos a atender.

Determinar el precio que los empresarios y los hogares, estarían dispuestos a cancelar por los servicios de arrendamiento.

5.4.3 Formulación del diseño de investigación.

Tipo de investigación. El tipo de investigación que se utilizó, es de tipo concluyente y descriptiva, que permite tener una información más precisa de la población, como la percepción que tienen los clientes para adquirir el servicio y poder realizar predicciones específicas.

Fuentes de información. Para la investigación de mercados se utilizaron fuentes de información primarias, obtenidas a través del contacto directo con la población, buscando obtener información de primera mano.

Técnica de información. Se realizó una investigación de mercados cuantitativa, y el mecanismo de investigación se realizó a través de Encuestas, a partir de cuestionarios, con el propósito de extraer información precisa y clave de los usuarios.

5.4.4 Diseño del muestreo.

5.4.4.1. Población meta. La población meta es el conjunto de elementos u objetos que poseen la información buscada por el investigador y acerca del cual se harán inferencias. La población meta debe definirse en términos de los elementos, las unidades de muestreo, la extensión y el tiempo (Malhotra, 2008).

Teniendo en cuenta que la empresa tiene proyectado prestar el servicio de arrendamiento de mini bodegas a dos grupos o segmentos de mercado: hogares y empresas, se definieron las siguientes dos poblaciones metas para realizar la investigación de mercados:

Elementos. Hombres o mujeres jefes de familia.

Unidades de muestreo. Hogares.

Extensión. Floridablanca y Bucaramanga.

Tiempo. 2017.

Elementos. Propietarios o representantes legales de microempresas.

Unidades de muestreo. Microempresas.

Extensión. Floridablanca y Bucaramanga.

Tiempo. 2017.

Para las dos poblaciones meta, se estableció como extensión los municipios de Bucaramanga y Floridablanca, siendo los municipios que tiene más población urbana dentro del AMB, los que más jalonan la economía dentro del Área Metropolitana de Bucaramanga, y considerando la disponibilidad de información de la población objetivo para realización de la investigación de mercados.

5.4.4.2. Marco de muestreo. Para la población meta conformada por hombres y mujeres jefes de familia, el marco muestral está constituido por la cantidad de viviendas o usuarios pertenecientes a los estratos 3, 4, 5, y 6 (Clase media y alta) obtenida en la Empresa de Acueducto Metropolitano de Bucaramanga S.A. E.S.P.

Para la población meta conformada por propietarios o representantes legales de las microempresas, se tomó como marco muestral la lista total de estas empresas o sociedades micros registradas y activas en la Cámara de Comercio de Bucaramanga, con domicilio en el Área Metropolitana de Bucaramanga.

5.4.4.3. Técnica de muestreo. Para la presente investigación si bien se utilizaron técnicas probabilísticas a través de un muestreo estratificado y aleatorio simple; se consideró finalmente la utilización de técnicas no probabilísticas a través de un muestreo por conveniencia, los cuales se presentan a continuación:

Muestreo estratificado. Para los hogares, la población se dividió por estratos 3, 4, 5 y 6, deduciendo que podrían tener la capacidad de pago para contar con el servicio de arrendamiento de mini bodegas. Posteriormente, se seleccionaron los elementos de la población de forma aleatoria simple.

Muestreo aleatorio simple. De la lista de las microempresas con domicilio en Bucaramanga y su Área Metropolitana registradas en la Cámara de Comercio, se determinaron de forma aleatoria los elementos de esta población. Así mismo, de una lista de usuarios de estratos 3, 4, 5 y 6 suministrada por el Acueducto Metropolitano de Bucaramanga (AMB), se realizó un muestreo aleatorio simple para determinar los elementos de esta población.

Muestreo por conveniencia. Una vez obtenidas las muestras aleatorias, se utilizó el juicio o experiencia del investigador, para elegir a los elementos de la población que se incluyeron en la muestra, considerando que fueran representativos de la población de interés o que de alguna otra manera fueran adecuados.

5.4.4.4. Tamaño de la muestra. La cantidad de suscriptores del Acueducto Metropolitano de Bucaramanga S.A. E.S.P, a corte de 31 de diciembre de 2016, para los estratos 3, 4, 5 y 6, asciende a 153.767 usuarios (Acueducto Metropolitano de Bucaramanga S.A E.S.P., 2016).

De otra parte, según datos de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, las microempresas alcanzaron un número de 76.466 a 30/06/2017 en el departamento de Santander (Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2017). Las empresas de tamaño micro con domicilio en Bucaramanga y su Área Metropolitana, equivalen al 81,1% del total de empresas, correspondientes a un número de 62.014 micro empresas (Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2016).

Teniendo en cuenta que la suma de las dos poblaciones meta (hogares y empresas) son mayores a 100.000 elementos, fueron consideradas como poblaciones infinitas. Por lo anterior, para determinar las características del mercado, se calculó el tamaño de la población utilizando la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z * \delta^2}{e^2}$$

Dónde:

n = Tamaño de la muestra.

Z = Constante de nivel de confianza. Para un nivel de confianza del 95% y error estimado del 2,5%, se tiene un valor de $Z = 1,96$.

S^2 = Varianza muestral dado que los datos son normales, se tiene un valor de $S^2 = 25\%$.

e = Se seleccionó un margen de error para trabajar del 10%, se tiene un valor de $e = 10\%$.

Reemplazando los datos anteriores en la fórmula, se obtiene un tamaño de muestra para los hogares y las micro empresas de 96 encuestas a realizar para cada población, Sin embargo, se ajustó el tamaño de muestra a 100 encuestas para cada población (residencial y empresarial), para un total de 200 encuestas. Para determinar las características del mercado se realizó una investigación de campo que cubrió 100 hogares y 100 micro empresas en Bucaramanga y su Área Metropolitana, a los cuales se les solicitó responder el cuestionario de investigación o encuesta (Ver Apéndice A.). A continuación, se presentan los resultados de esta investigación.

5.5 Análisis de los Resultados de la Investigación de Mercados

Del total de la población meta conformada por las personas jefes de familia y propietarios o representantes legales de micro empresas a quienes se les hicieron las encuestas, el 58% pertenece al género masculino y el 42% pertenece al género femenino. En el caso de los Jefes de Familia imperó el género femenino, pero para los propietarios o representantes legales de micro empresas, el género que predominó fue el masculino.

En relación a los rangos de edad de las personas encuestadas, el 39% de la población se encuentran entre 30 y 40 años, el 35% entre 41 y 50 años, el 13% entre 51 y 60 años, el 12% menores de 30 años, y el 1% correspondiente a una persona mayor a 60 años.

El 80% de las personas encuestadas tanto para el sector residencial y sector empresarial, tienen domicilio en la ciudad de Bucaramanga, mientras que el 20% corresponden al municipio de Floridablanca. Lo anterior, teniendo en cuenta los elementos y la extensión de la población meta previamente definida para la presente investigación de mercados.

En el sector residencial, de la totalidad de hombres y mujeres jefes de familia que fueron encuestados, el 77% viven en apartamentos y el 23% viven en casas. La mayoría de la población reside en apartamentos infiriendo dada la oferta y demanda que existe actualmente para este tipo de viviendas, especialmente los aparta estudios.

De igual forma, el 62% reside en viviendas propias y el 38% habita en viviendas arrendadas. Predomina la vivienda propia deduciendo que se debe a los incentivos que ha venido otorgando el Gobierno Nacional en los últimos años, para que las personas adquieran vivienda propia. Es importante anotar que, algunas personas encuestadas dudaban de contestar esta pregunta por motivos de reserva o seguridad, por lo que podrían mentir algunos encuestados al contestar esta pregunta.

La mayoría de las unidades de muestreo se localizan en la comuna Cabecera con el 20%, seguido del sector Cañaveral con el 18%, comuna San Francisco con el 17%, comuna La Ciudadela con el 15%, comuna Provenza con el 14%, sector Lagos del Cacique con el 10%, y comuna Oriental con el 6%. Predominó el sector oriental de la ciudad de Bucaramanga y el sector de Cañaveral en el municipio de Floridablanca, siendo los sectores que predominan con mayor cantidad de urbanizaciones, barrios y conjuntos residenciales.

Al indagar con los jefes de hogar la cantidad de personas que viven en las casas o apartamentos, el 36% respondió que viven con 3 personas, el 27% residen con 4 personas, el 25% residen con 2 personas, el 10% residen solas, el 2% residen con 5 personas y ninguna

residen con más de 5 personas. Se puede inferir que la tendencia a los hogares unipersonales va creciendo. Así mismo, al ser indagadas, algunas personas modificaban continuamente su respuesta, por motivos de reserva o seguridad.

El 45% de la población del sector residencial manifestó que se ha cambiado de residencia sólo una vez en los últimos diez años, el 30% nunca se ha cambiado de vivienda, el 20% más de dos veces, el 5% lo ha hecho más de 3 veces, y ninguna persona contestó que lo ha hecho más de 4 veces en los últimos 10 años. Se puede deducir que la población del Área Metropolitana de Bucaramanga – AMB (Bucaramanga y Floridablanca) no es muy frecuente al cambio de domicilio, y los que lo han hecho más de dos veces, han sido personas jóvenes por motivos de trabajo o para conformar familias. Sin embargo, existe una población que podría llegar a requerir acomodar sus pertenencias durante el proceso de remodelación, innovación o mudanza, y que podría requerir de los servicios de almacenamiento.

De los jefes de familia encuestados, el 61% no han requerido reubicarse en otra ciudad por periodos superiores a un año, mientras que el 39% sí lo han requerido. La población que no lo ha requerido, es debido a que ha laborado la mayor parte de su vida en el Área Metropolitana de Bucaramanga - AMB, mientras que los que sí se han reubicado, ha sido por motivos de estudios u oportunidades laborales por un tiempo mayor a 1 año.

Los encuestados pertenecientes al sector residencial, el 81% respondió que tiene en su residencia, bienes o elementos que no utiliza frecuentemente, mientras que el 19% contestó que no posee estos objetos. La mayoría de la población tiene elementos que no utiliza y ocupan espacios en su vivienda y podrían requerir almacenarlos temporalmente.

El 94% de los jefes de familia encuestados, respondieron que guardan al interior de su residencia los bienes o elementos que no utiliza frecuentemente, mientras que el 6% poseen

bodegas en su residencia para almacenar estos bienes o elementos. Dado lo anterior, la mayoría de los hogares no cuentan con bodegas para almacenar sus bienes que no usan frecuentemente, y podrían requerir de espacios externos de almacenamiento.

Al preguntar sobre sí los espacios que cuentan en la residencia, le permiten albergar todos los elementos que poseen los jefes de hogar, el 55% respondió negativamente mientras que el 45% contestó afirmativamente. Se puede inferir que la mayoría de viviendas o apartamentos con que cuentan actualmente la población objetivo, no cuentan con los espacios suficientes para albergar todos los elementos que poseen y los jefes de familia podrían demandar de espacios adicionales de almacenamiento.

Al indagar sobre qué tipo de elementos le gustaría almacenar fuera de su residencia a las personas que respondieron afirmativamente en la pregunta anterior, la mayoría de jefes de familia u hogar encuestados concertaron en artículos de navidad en un 28%, seguido de muebles con el 22%, herramientas con el 14%, juguetes o juegos infantiles con el 12%, bicicletas o implementos deportivos con el 9%, y accesorios para vehículos con el 8%. La población encuestada tiene interés en almacenar bienes o elementos fuera de su residencia, siendo lo predominante artículos de navidad, muebles e implementos deportivos, los cuales requieren de espacios acordes con el tamaño de estos elementos.

El 55% de los jefes de familia u hogar que fueron consultados acerca de la frecuencia que requieren de un espacio para almacenar los bienes de su residencia que no usa regularmente, respondieron sólo esporádicamente, mientras que el 28% contestó que requiere cada año, el 12% que nunca, el 4% cada seis meses y el 1% menos de un mes. La mayoría de la población que podría requerir del servicio de auto-almacenamiento sólo lo utilizaría ocasionalmente o cada año,

siendo un servicio que será demandado pocas veces por la población meta para el sector residencial.

Consultando al sector empresarial, de la totalidad de propietarios o representantes legales de micro empresas de Bucaramanga y su Área Metropolitana, el 100% representaban a microempresas. Las microempresas se encuentran en promedio con más de 2 años de constituidas y con más de 10 empleados directos.

Al indagar sobre la condición de las instalaciones donde funcionan las empresas, el 92% de los encuestados respondieron que es arrendada y sólo el 8% que las instalaciones son propias. Debido a que la mayoría de las empresas encuestadas fueron del tamaño de micros, no cuentan todavía con la capacidad económica de adquirir instalaciones propias de almacenamiento.

El 26% de los encuestados del sector empresarial se encuentran ubicados en el sector de la comuna Cabecera, el 24% comuna Centro, el 18% Comuna San Francisco, el 13% Sector Cañaveral del municipio de Floridablanca, el 7% comuna Provenza y el 6% comunas San Francisco y la Concordia. La muestra más representativa de los encuestados se encuentra en el sector de Cabecera y Centro para el municipio de Bucaramanga, y sector de Cañaveral para el municipio de Floridablanca.

Al preguntarles si tenían bodegas de almacenamiento, el 65% respondió negativamente y el 35% afirmativamente. Algunos encuestados que respondieron afirmativamente, adecuaron pequeños espacios existentes como bodegas de almacenamientos. De acuerdo a estos resultados, se podría inferir que existe una demanda requieren de bodegas de externas para su gestión de inventarios, dado que no poseen bodegas como tal o con los espacios suficientes.

El 73% de la población encuestada del sector empresarial, respondieron afirmativamente acerca de la tenencia de bienes o elementos que no utilizan frecuentemente en la empresa u

oficina, mientras que el 27% respondieron negativamente. La mayoría de esos bienes o elementos que no son utilizados frecuentemente, ocupan espacios que podrían ser utilizados por las empresas.

De la totalidad de personas que contestaron afirmativamente la pregunta anterior y contestaron la presente consulta, el 75% de los encuestados respondieron que almacenan los bienes o elementos que no utilizan frecuentemente al interior de su empresa, mientras que el 25% lo hacen en la bodega de su compañía. De la muestra seleccionada de forma aleatoria, la mayoría de las empresas micros no cuentan con bodegas que les permitan almacenar los elementos u objetos que no utilizan.

Al averiguar con los propietarios y representantes legales de microempresas sí el espacio que cuenta en su empresa le permite albergar todos los elementos que posee, el 61% de los encuestados respondieron negativamente y el 39% respondió afirmativamente. De acuerdo a lo anterior, se puede inferir que la mayoría de las micros del Área Metropolitana de Bucaramanga podrían requerir de espacios adicionales que les permita albergar los elementos que posee, siendo una oportunidad para el mercado del auto-almacenamiento en mini bodegas.

Al indagar sobre qué tipo de bienes les gustaría almacenar fuera de la empresa, la mayoría de los encuestados concertaron principalmente en archivo inactivo e inventario o excedentes de inventario en un 20%, seguido de material promocional o publicitario con el 15%, decoración en temporadas especiales con el 12%, equipos de cómputo y muebles o equipos con el 10%, insumos con el 9% y maquinaria con el 4%.

El 21% del total de los encuestados del sector empresarial (propietarios y representantes legales de microempresas) respondieron que requieren permanentemente de un espacio para almacenar los bienes de su empresa que no usan regularmente, el 21% respondió que requieren

de un espacio cada seis meses, el 19% menos de un mes, el 12% cada año, el 10% nunca y el 6% solo esporádicamente. El sector empresarial de las microempresas, presentan un interés más frecuente que el sector hogar, en requerir espacios para almacenar los objetos que no usa regularmente, buscando optimizar el espacio de sus oficinas y empresas. Así mismo, esta población encuestada tiene interés en almacenar bienes o elementos fuera de su empresa, existiendo una demanda importante en el sector de las micros, dada la falta de espacio, su incapacidad para contar con bodegas en las instalaciones de las empresas, y considerando que la mayoría de las instalaciones son arrendadas, y no son propias o construidas a su medida.

De otra parte, del total de la población meta conformada por las personas jefes de familia y propietarios o representantes legales de micros encuestados y que contestaron sobre del espacio que podrían requerir para satisfacer sus necesidades de almacenamiento, considerando una altura de 2,6 m, el 52% respondieron que requieren entre 4 y 7 m², el 31% entre 1 y 2 m², el 16% entre 10 y 20 m² y el 2% mayor a 20 m². La mayoría de los encuestados que reconoció que demandan espacios entre 4 y 7 m² y entre 10 y 20 m², en su mayoría representan empresas que requieren de un espacio adicional para almacenar principalmente archivo inactivo e inventario o excedentes de inventario, material promocional o publicitario, decoración en temporadas especiales, y equipos de cómputo y muebles. Las encuestados que manifestaron la necesidad de contar con espacios entre 1 y 2 m², son en su gran mayoría del sector hogar, quienes no requieren de grandes volúmenes de espacio para almacenar sus objetos, en su mayoría decoración de navidad. En ese orden de ideas, se requiere presentar una oferta variada de espacios hasta un máximo de 20 m², para ambos segmentos de mercado. Los resultados aquí obtenidos, serán tenidos en cuenta al momento de diseñar la estrategia de producto para el plan de mercadeo.

Del total de la población meta, lo que más valorarían de un servicio de almacenamiento serían los precios asequibles con el 42% y los sistemas de seguridad con el 25%.

Otros aspectos en que más coincidieron los encuestados en sus respuestas, son los cargadores y carritos manuales (8%) y flexibilidad de los periodos de arriendo (8%), seguido de estacionamiento (5%) y horarios de atención al público (5%). Para los encuestados que representan la población meta, lo más importante es contar con precios asequibles para el sector hogar y empresarial, y poder almacenar sus pertenencias de forma segura y confiable. Por lo anterior, se requiere ofrecer espacios con precios asequibles para los segmentos de mercado, y con mini bodegas seguras que brinden confianza para los clientes en depositar sus pertenencias. Los resultados obtenidos, serán tenidos en cuenta a la hora de elaborar la estrategia de producto para el plan de mercadeo.

Al preguntar a la totalidad de la población objetivo sobre la cantidad de dinero que estarían dispuestos a desembolsar por el arriendo mensual de una bodega que satisfaga sus necesidades y cumpla con los estándares que requiere, el 35% de la población estuvo de acuerdo en mencionar valores entre \$ 0 y \$ 50.000, el 18% acordaron en precios cercanos a \$ 100.000, el 16% en valores aproximados a \$ 150.000, el 14% en precios cercanos a \$ 200.000, el 9% en valores próximos a \$ 300.000, el 4% en precios cercanos a \$ 400.000, seguidamente de precios próximos a \$ 500.000 con el 3% y más de \$ 500.000 con el 2%. La cantidad de dinero a desembolsar es inversamente proporcional a la cantidad de personas que manifestaron estar dispuestas a desembolsar esa cantidad, prevaleciendo principalmente los precios que se encuentran entre \$ 0 y \$ 200.000 correspondientes al 83%. En ese orden de ideas, se deben fijar precios que, si bien se encuentran dentro de los rangos de preferencia de los encuestados, deben estar acorde a los precios del mercado del auto-almacenamiento en otras ciudades del país. De otra parte, es

importante anotar que, si bien la mayoría de los encuestados tuvieron preferencia con precios inferiores, muchos de los encuestados desconocen los beneficios y el valor agregado que podría tener el servicio de auto-almacenamiento en mini bodegas para los hogares y empresas. Los resultados obtenidos, serán tenidos en cuenta para la definición de la estrategia de precios.

El 85% de la población encuestada no tiene conocimiento del servicio de mini bodegas o auto-almacenamiento, mientras que sólo el 15% sí tienen conocimiento de este servicio. Las personas que han manifestado conocer de este servicio, ha sido por que han visto las empresas en otras ciudades del país, especialmente en Bogotá y Medellín. El resto de la población que desconoce este servicio, ha sido porque en el Área Metropolitana de Bucaramanga no existe una empresa que lo ofrezca como tal. Es muy importante dar a conocer este servicio, para que los hogares y las micro empresas puedan utilizar los servicios que se ofrecen con precios asequibles.

Al averiguar en el total de la población meta, su disposición para contratar los servicios de una empresa de almacenamiento en mini bodegas, el 44% de las personas manifestaron su negatividad y el 56% contestaron de forma positiva. Lo anterior, se puede inferir a que la mayoría de la población aún desconocen los beneficios, pero aprecian el valor agregado que podría ofrecerle este servicio a su hogar o empresa. Sin embargo, durante la realización de la investigación de mercados, una vez explicado de manera general el servicio, muchas personas que inicialmente habían contestado de forma negativa modificaron inmediatamente su respuesta, declarando la carencia que tenían de espacios y la necesidad de almacenar objetos y elementos fuera de su empresa u hogar.

En el Apéndice B, se presenta la tabulación de los resultados obtenidos de la investigación de mercados.

5.6 Estimación de la Demanda

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación de mercados, se deduce que para el sector empresarial se requerirá de forma permanente el arrendamiento de mini bodegas, mientras para el sector hogar se requerirá de forma esporádica, asumiendo mínimo una vez al año. Los espacios que se requieren para ambos segmentos de mercado, serán entre 1 m² y 20 m², en precios que en su mayoría oscilarían entre \$ 50.000 y \$ 500.000.

De las personas que conforman la población encuestada tanto en el sector hogar y empresarial, el 56% estarían dispuestas a contratar los servicios de una empresa de auto-almacenamiento en mini bodegas.

En primera instancia para calcular la posible demanda potencial para el servicio de auto-almacenamiento en mini bodegas, se debe obtener una muestra con el número de hogares pertenecientes a los estratos 3, 4, 5 y 6 de los municipios de Bucaramanga y Floridablanca y el número de microempresas registradas y activas en la Cámara de Comercio de Bucaramanga con domicilio en Bucaramanga y su Área Metropolitana, a los cuales se les realizó la presente investigación de mercados.

La cantidad de suscriptores del Acueducto Metropolitano de Bucaramanga S.A. E.S.P, a corte de 31 de diciembre de 2016, para los estratos 3, 4, 5 y 6, asciende a 153.767 usuarios (Acueducto Metropolitano de Bucaramanga S.A E.S.P., 2016).

De otra parte, según datos de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, las microempresas alcanzaron un número de 76.466 a 30/06/2017 en el departamento de Santander (Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2017). Las empresas de tamaño micro con domicilio en Bucaramanga y su Área Metropolitana, equivalen al 81,1% del total de empresas,

correspondientes a un número de 62.014 micro empresas (Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2016).

De acuerdo a lo anterior, el total de la población para hogares y empresas asciende a 215.781. Considerando que el 56% estarían dispuestas a contratar los servicios según la anterior investigación de mercados, se obtiene a partir de la investigación de mercados un total de 120.837 personas que conforman la posible demanda potencial para contratar los servicios de auto-almacenamiento en mini bodegas.

A continuación, en la siguiente tabla se sintetiza la estimación de la demanda potencial:

Tabla 2.
Estimación de la demanda

Población Total	Porcentaje de Aceptación (%)	Demanda Potencial
215.781	56 %	120.837

No se tiene previsto, para las proyecciones, un crecimiento gradual del número total de hogares y empresas que conforman la posible demanda potencial, y se supone que el mercado se mantendrá constante, ya que los hogares y empresas que son atendidos serán reemplazados por otras que encuentran necesario acceder a este servicio.

5.7 Tamaño de Mercado

El objetivo de este proceso es llegar a determinar los volúmenes de ventas y, por ende, a definir la fracción del mercado objetivo que será cubierta por la empresa durante la prestación de sus servicios.

Conocido el mercado global o la demanda potencial al cual la empresa debe dirigirse, se procedió a determinar qué parte de esos clientes y de esos consumos son los que la empresa va a conseguir para el arrendamiento de las mini bodegas.

En base a la capacidad que ofrecen los centros de auto-almacenamiento que se encuentran en otras ciudades del país, las fortalezas que tendrá la empresa en el entorno, en el conocimiento de los competidores, y principalmente la capacidad de almacenamiento que se requiere, se estimó la fracción de mercado en valores inferiores al 0,5%. Este porcentaje de fracción de mercado es considerablemente bajo para los años de proyección de ventas, pero se optó por un porcentaje optimista y que podría ser fácilmente superado durante la ejecución real del proyecto.

En la siguiente tabla se presenta los estimados de volumen de ventas, según la fracción de mercado establecida:

Tabla 3.
Fracción del mercado y ventas

Ítem	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Demanda Potencial	120.837	120.837	120.837	120.837	120.837
Volumen estimado de ventas	121	145	169	193	218
Fracción de mercado	0,10%	0,12%	0,14%	0,16%	0,18%

5.8 Estrategia de Mercadeo

El objetivo de elaborar la presente estrategia de mercadeo, es buscar diferenciación y posicionamiento de la empresa que preste los servicios de almacenamiento de mini bodegas en la ciudad de Bucaramanga y el Área Metropolitana, y la construcción de relaciones provechosas y llenas de valor con los clientes meta.

Se diseñó una estrategia de mercado enfocada impulsada por el cliente, con el propósito de encontrar, atraer, mantener y cultivar clientes meta mediante la creación, la entrega y la comunicación de valor superior para el cliente. La estrategia de marketing orientado al cliente, define cuáles son los clientes que la empresa atenderá (el mercado meta) y cómo lo hará (la propuesta de valor). Luego, se desarrollan los planes y programas de marketing (una mezcla de marketing) que entregue en realidad el valor que se pretende para el cliente (Kotler & Armstrong, 2012).

Las principales herramientas de la mezcla de marketing se clasifican en cuatro grandes alternativas, denominados las *cuatro P* del marketing: producto, precio, plaza y promoción. Para entregar su propuesta de valor, la empresa primero debe crear una oferta que satisfaga una necesidad (producto). Debe decidir cuánto cobrará por la oferta (precio) y cómo la pondrá a disposición de los consumidores meta (plaza). Finalmente, debe comunicarles a los clientes meta la oferta y persuadirlos de sus méritos (promoción) (Kotler & Armstrong, 2012).

Para la elaboración de la estrategia de marketing, inicialmente se dio respuesta a las siguientes dos preguntas fundamentales: ¿A cuáles clientes atenderemos (segmentación y mercado meta)? y ¿de qué manera crearemos valor para ellos (diferenciación y posicionamiento)? Posteriormente, se diseñó el programa de marketing (las cuatro P) que proporciona el valor deseado a los clientes meta.

5.8.1 Segmentación y mercado meta.

Teniendo en cuenta la investigación de mercados realizada con anterioridad, la empresa intentará ingresar a dos segmentos de mercado quienes podrían requerir los servicios o mezclas de marketing distintos, conformando el mercado meta.

El primer segmento de mercado estará conformado por los hombres o mujeres jefes de familia de hogares de estratos 3, 4, 5 y 6 en la ciudad de Bucaramanga y Floridablanca, que requieran acomodar sus pertenencias durante un año sabático, estudios o trabajo en el exterior, un proceso de remodelación, innovación o mudanza, o simplemente requieran agrandar el espacio de la vivienda.

El otro segmento de mercado son los propietarios o representantes legales de microempresas, registradas y activas en Bucaramanga y su Área Metropolitana, que deseen almacenar archivos muertos, historias clínicas, catálogos, muestras comerciales, inventarios, planos, material publicitario, equipos profesionales, muebles, repuestos, herramientas, decoración de navidad, entre otros objetos.

5.8.2 Diferenciación y posicionamiento.

La diferenciación del servicio se diseñó en base a la oferta del mercado de la ciudad de Bucaramanga y su Área Metropolitana de Bucaramanga, y teniendo en cuenta los servicios que se prestan en otras ciudades del país por empresas reconocidas a nivel nacional, que no se prestan en este sector.

La diferenciación del servicio, será en contar con un centro de almacenamiento atractivo, seguro, amplio, y exclusivo que ofrezca un servicio cómodo y cuidadoso a los clientes en el alquiler lockers o depósitos temporales en diversos tamaños, contando con diversas opciones de espacio para el mercado meta (hogares y empresas), y contratos flexibles mes a mes sin cláusulas de permanencia.

La estrategia de posicionamiento o propuesta de valor del servicio de alquiler de mini bodegas será de diferenciación. La relación entre beneficios y precio, será “más por lo mismo”, obteniendo más beneficios a los clientes por precios similares respecto a la competencia.

La estrategia será brindar el mejor servicio en el Área Metropolitana de Bucaramanga, con una asesoría personalizada en todos los canales, comodidad a los usuarios con herramientas que le permitan transportar objetos dentro de las instalaciones (ascensores de carga, dollys, estibadoras, escaleras) y ofreciendo el servicio adicional de transporte y embalaje.

Se propone esta estrategia de posicionamiento inicialmente, la cual deberá actualizarse de acuerdo a los cambios de los precios según el mercado.

5.8.3 Estrategia de producto.

Características. Considerando que los servicios también son “productos” (bienes intangibles), a continuación, se describen las características del producto a ofrecer:

- Se contarán con una gran variedad de depósitos temporales o mini bodegas desde 1 m² hasta 16 m², construidas con la mejor tecnología en espacios individualizados, privados y seguros.
- Únicamente el cliente o las personas debidamente registradas en el contrato, tendrán el control de las llaves de los espacios y pueden ingresar al depósito.
- Se tendrá vigilancia con circuito cerrado de televisión, sensores de humo y movimientos.
- Vigilancia nocturna.
- Aseo permanente.
- Carritos plataforma para movimientos de cajas y bienes.

- Zona de carga y de embalaje.
- El contrato será sólo por el tiempo que el cliente necesite (días, meses o años), sin cláusulas de permanencia, y no se exigirán fiadores ni pagares.
- Para la comodidad del cliente, se contará con amplias zonas de cargue, descargue, ayudas mecánicas para movilizar los objetos dentro de la sede, y parqueadero sin costo.
- Los depósitos temporales contarán con iluminación automatizada, control bioclimático de humedad, red contra incendio.

En cuanto al servicio que se prestará, los clientes recibirán atención y asesoría personalizada. Así mismo, se centrará la atención tanto en los clientes como en los empleados, buscando que la empresa sea reconocida por su excelente servicio al cliente. La empresa buscará orientar y motivar a los empleados que tienen contacto con los clientes, así como al personal de servicio de apoyo para que trabaje como un equipo y brinde satisfacción al cliente.

Se seleccionará anualmente un (01) colaborador que tenga contacto directo con los clientes, el cual será capacitado cuidadosamente en el arte de interactuar con los clientes para satisfacer todas sus necesidades. Todos los empleados de servicio al cliente recién contratados recibirán una capacitación, para que mejoren sus habilidades de interacción con los clientes.

Marca. El nombre de la marca que identificará a la empresa que prestará el servicio será **Box Storage**. Este nombre hace referencia a las cajas que la empresa les obsequiará a los clientes para almacenar sus productos y al nombre que se le conoce al servicio de auto-almacenamiento a nivel mundial.

Se presenta un diseño de logotipo de la marca de la empresa:



Figura 3. Logotipo de la marca

5.8.4 Estrategia de precio.

Se realizó previamente un análisis de precios del mercado en la ciudad de Bucaramanga y otras ciudades intermedias, con empresas líderes en el mercado, para determinar los precios de los diferentes espacios temporales que se van a ofrecer.

La fijación de precios fue basada en la competencia mediante la solicitud de cotizaciones a las principales empresas del sector, con base en las estrategias, los costos, los precios y las ofertas de mercado de los competidores.

Los precios de lanzamiento de los diferentes espacios de auto-almacenamiento temporal, serán los siguientes:

Tabla 4.
Precios de los espacios.

Referencia	Área (m ²)	Medidas (m) (Ancho x Profundidad x Alto)	Canon Mensual	IVA (19%)	Total Canon Mensual
------------	------------------------	---	---------------	-----------	---------------------

1	1,0	1,0 x 1,0 x 1,4	\$ 55.000,00	\$ 10.450,00	\$ 59.500,00
1,5	1,5	1,5 x 1,0 x 1,4	\$ 80.000,00	\$ 15.200,00	\$ 89.250,00
2	2,0	1,5 x 1,3 x 1,4	\$ 110.000,00	\$ 20.900,00	\$ 119.000,00
3	3,0	2,0 x 1,5 x 2,6	\$ 160.000,00	\$ 30.400,00	\$ 185.640,00
4	4,0	2,0 x 2,0 x 2,6	\$ 200.000,00	\$ 38.000,00	\$ 226.100,00
6	6,0	2,0 x 3,0 x 2,6	\$ 275.000,00	\$ 52.250,00	\$ 314.160,00
8	8,0	2,0 x 4,0 x 2,6	\$ 345.000,00	\$ 65.550,00	\$ 399.840,00
10	10,0	2,5 x 4,0 x 2,6	\$ 435.000,00	\$ 82.650,00	\$ 499.800,00
12	12,0	3,0 x 4,0 x 2,6	\$ 510.000,00	\$ 96.900,00	\$ 592.620,00
16	16,0	3,0 x 5,3 x 2,6	\$ 685.000,00	\$ 130.150,00	\$ 791.350,00

Los precios aumentarán cada dos años teniendo en cuenta el promedio de inflación de los últimos cinco (5) años (2012-2016), estimado en 4,11%. El valor del canon de arrendamiento incluye: administración, servicios públicos, fumigación trimestral contra roedores y plagas, monitoreo con circuito cerrado de TV las 24 horas, sensores de humo y movimiento, seguro tipo “todo riesgo daño material”, y la posibilidad de ingresar las veces que sea necesario en horario de atención al público.

La estrategia para atraer clientes y tomar participación en el mercado, será en cobrar sólo por el tiempo y área que necesiten, ofreciendo una diversidad de precios acordes al mercado con diferentes espacios, para todos los distintos tipos de clientes que conforman el mercado meta.

Se cobrará por metros cuadrados, porque en metros cúbicos se cobra por una altura que en la mayoría de los casos el cliente no puede aprovechar. La mayoría de las mini bodegas tienen altura de 2,60 ml. que es el estándar de la industria a nivel mundial. Una altura mayor a 2,60 ml no es aprovechable, ya que son muy pocas las cosas que se deben apilar a una altura de más de 2,60 ml, y en la mayoría de los casos el cliente resultaría pagando por un área que no utiliza.

Otra estrategia para tomar participación en el mercado y atraer clientes, es brindar descuentos por pronto pago o pagos anticipado. Por pago anticipado de 3 meses se otorgará 5% de descuento antes de IVA, por 6 meses 8% de descuento antes de IVA, y por 12 meses o más se otorgará 10% de descuento antes de IVA.

Los pagos se realizarán directamente en la empresa Box Storage, en efectivo, con tarjeta de crédito o débito, o mediante transferencia bancaria o consignación.

5.8.5 Estrategia de plaza o distribución.

La estrategia de canal consiste en poner los servicios a disposición de los clientes a través de un canal de marketing directo, que no tiene intermediarios, ya que la empresa vende directamente a los clientes.

Lo anterior, teniendo en cuenta el concepto de “auto-almacenamiento” en donde los clientes llevaran y retiraran directamente sus objetos al edificio o centro de mini bodegas.

El canal directo iniciará con la atención y asesoría personalizada a los clientes interesados, a quienes se les invitará a visitar las instalaciones para que comprueben los espacios independientes, seguros, limpios, modernos, de fácil acceso y el control del espacio personalizado. Posteriormente, el cliente deberá diligenciar un formato de solicitud de arrendamiento, firmado, adjuntado fotocopia de la cedula. Una vez aprobada la solicitud, el cliente deberá definir el espacio que necesita, la forma de pago, la fecha de ingreso, para suscribir el contrato y la respectiva factura.

La estrategia de canal de marketing directo, le trae beneficios a la empresa, ya que habrá un mayor control de los clientes, del servicio que se está prestando, y se obtiene una información más precisa de la satisfacción y percepción del cliente con los servicios prestados.

5.8.6 Estrategia de promoción o comunicaciones.

Esta estrategia es orientada a que la empresa integre y coordine cuidadosamente sus múltiples canales de comunicación para transmitir un mensaje claro, congruente y convincente, con el objetivo de dar a conocer la diferenciación de los servicios que ofrece la empresa y crear consciencia de la necesidad de contar con estos servicios.

Para lograr esta estrategia, se utilizarán canales de comunicación personales y no personales, a través de medios tradicionales (ATL) y no tradicionales (BTL). Los canales de comunicación personales serán a través del contacto cara a cara con la población meta. Se tiene proyectado realizar tomas de conjuntos y urbanizaciones residenciales pertenecientes a los estratos 3, 4, 5 y 6 de la ciudad de Bucaramanga y Floridablanca, con el propósito de identificar a los jefes de familia y contactarlos con el fin de darles un mensaje eficaz acerca de los servicios y el valor agregado que ofrece la empresa, con la ayuda de material publicitario impreso. Así mismo se tiene previsto tener entrevistas con administradores de conjuntos residenciales pertenecientes a esos estratos, para que sean aliados en la difusión del mensaje.

Para el sector empresarial, se tiene previsto asistir a eventos convocados para las microempresas por la Cámara de Comercio de Bucaramanga, con el propósito de contactar personalmente a los empresarios, tener una retroalimentación y comunicar los servicios que ofrecerá la empresa. También se apoyará en la comunicación personal entre los compradores meta y sus vecinos, amigos, familiares y compañeros, creando rumor a través de la realización de eventos en donde se convoquen a los jefes de familia y empresarios.

Los canales de comunicación no personales, serán a través de pautas publicitarias en radio con cobertura en Bucaramanga y su Área Metropolitana, y medios de comunicación de exhibición con vallas publicitarias que serán ubicados en lugares estratégicos.

Para los próximos años y teniendo en cuenta los resultados obtenidos en esta estrategia, se analizará la posibilidad de contratar una agencia de publicidad que elija los medios para llegar a los compradores meta.

6. Análisis Técnico

El propósito central de este análisis, es determinar la viabilidad de prestar y vender los servicios en la cantidad indicada, con la calidad y los costos requeridos, según los resultados arrojados en el anterior análisis de mercado.

De acuerdo a lo anterior, se presentará la descripción del proceso de prestación del servicio, la identificación y descripción de los requerimientos de inversión para la nueva empresa, y estudio de localización.

6.1 Descripción del Proceso del Servicio

El servicio de auto-almacenamiento (Storage) en mini bodegas, consiste en el arrendamiento de bodegas pequeñas o personales para que los clientes almacenen todo lo que no le cabe en su hogar, empresa, negocio u oficina, por el tiempo que necesite. Este servicio se prestará a través de complejos que ofrecen espacios pequeños en alquiler para hogares, negocios y empresas que de esta forma cuentan con una extensión extra de almacenamiento.

El concepto de auto-almacenamiento hace referencia a que el propio cliente es quien deberá llevar los objetos y elementos, ya que no se prestará el servicio de transporte terrestre, embalaje o

mudanza. Así mismo, en la modalidad de auto-almacenamiento, el cliente puede ingresar a su mini bodega las veces que necesite en el horario establecido por la empresa, y es el único responsable de la manipulación de los bienes almacenados, del control de las llaves y del espacio.

Se contará con una tienda en donde los clientes podrán adquirir cajas, cintas, rótulos, marcadores y candados.

Las mini bodegas son tipo locker y cuarto útil con áreas desde 1 m² hasta 16 m². La variedad de tamaños, le permite al cliente elegir el área que se ajuste a sus necesidades. Las mini bodegas son completamente independientes, el canon de arrendamiento incluye vigilancia, seguro, servicios públicos, fumigación, y administración. En la sede se cuenta con cargadores y carritos manuales, sin ningún costo, para facilitar el transporte de sus cosas dentro de la bodega.

En las mini bodegas se podrá almacenar prácticamente todo, siempre y cuando no sean alimentos perecederos o elementos inflamables o que violen las leyes vigentes o que pongan en riesgo a las personas, a las instalaciones o a los artículos almacenados por otros clientes. Por ningún motivo está permitido almacenar explosivos y sustancias responsables de combustión espontánea, armas de fuego o municiones, contrabando, seres animales o vivos, alimentos perecederos o inadecuadamente empacados, alucinógenos o narcóticos y/o gases inflamables, materiales tóxicos, inflamables.

Para el arrendamiento de las mini bodegas, es necesario conocer previamente las necesidades de los clientes, como el tipo, la cantidad y el tamaño de los bienes que desea almacenar, con el propósito de determinar el tipo de bodega que más se ajusta a sus necesidades.

El proceso del servicio de arrendamiento de mini bodegas, tiene las siguientes etapas:

- a. El cliente se comunica con la empresa Box Storage a través de las distintas opciones disponibles (teléfono, celular, email, o WhatsApp), para poder brindar la asesoría que requiera y definir el área del espacio, dependiendo de la cantidad de bienes que tenga para almacenar.
- b. Se define el tamaño de la mini bodega que requerirá el cliente, teniendo en cuenta la disponibilidad que se tenga en la empresa.
- c. El cliente diligencia el formato de solicitud de arrendamiento con firma y huella, y se presenta en la empresa o se envía escaneada con los documentos correspondientes a si es Persona Natural o Jurídica, al correo electrónico suministrado por el Asesor Comercial que lo está atendiendo.
- d. Si la solicitud de arrendamiento la diligencia una persona natural, deberá anexar la fotocopia de la cedula de ciudadanía. Por otra parte, si es persona jurídica, deberá anexar a su solicitud, fotocopia del certificado de Cámara de Comercio, fotocopia del Registro Único Tributario - RUT, y fotocopia de la cédula de ciudadanía del representante legal.
- e. Una vez la solicitud de arrendamiento este aprobada con la documentación oportuna, se suscribe el contrato entre las partes y el cliente paga la factura correspondiente al primer canon de arrendamiento.
- f. Posteriormente, se le hará entrega al cliente del candado y las llaves de su mini bodega o deposito temporal, e inmediatamente podrá empezar a utilizar su espacio. Ninguno de los funcionarios de la empresa está autorizado para guardar las llaves de los espacios arrendados, según el contrato, el cliente es el único responsable del control del espacio y de las llaves.

En el siguiente gráfico, se presenta la secuencia de actividades que se debe desarrollar para que la empresa Box Storage pueda brindar el servicio de auto-almacenamiento en mini bodegas:

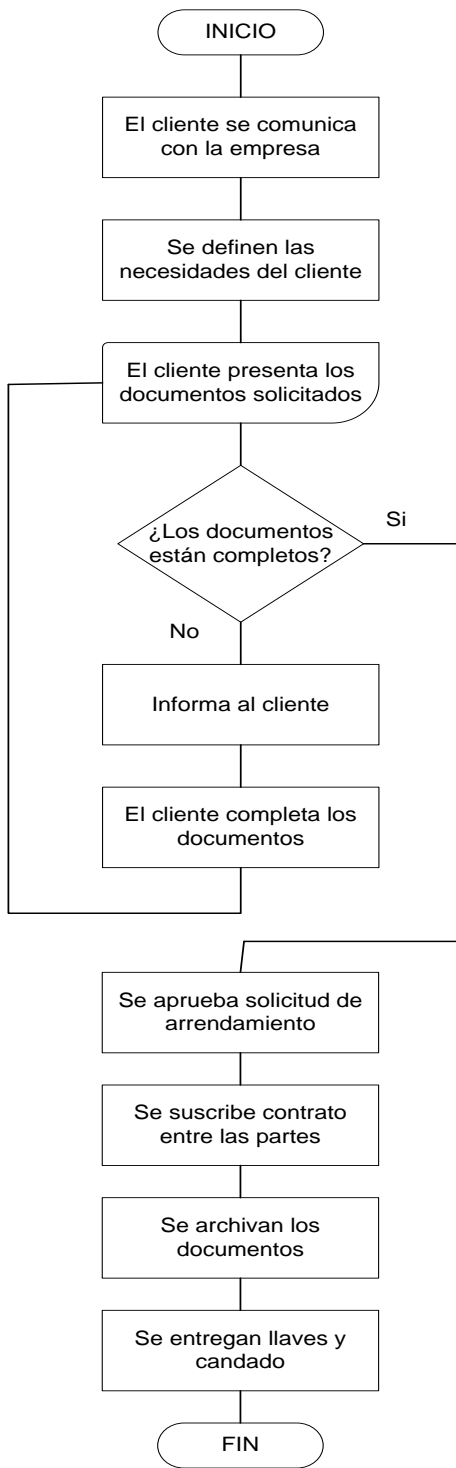


Figura 4. Diagrama de proceso

6.2 Identificación y Descripción de los Requerimientos de Inversión

A continuación, se relacionan y describen los componentes técnicos que se requieren obtener, para lograr la prestación del servicio de auto-almacenamiento en mini bodegas.

6.2.1 Infraestructura física.

Para lograr la prestación del servicio de arrendamiento de mini bodegas por parte de Box Storage, se requiere construir o contar una edificación que permita adecuar y albergar todas las mini bodegas, con las cantidades que permitan tener la capacidad del volumen de ventas estimado, de acuerdo a la fracción de mercado previamente establecida.

Para la construcción de la infraestructura requerida, dada la amplia oferta de edificaciones que existe actualmente, se propone como alternativa de solución, la adquisición de una edificación existente (bodega o edificio) ya construida en la ciudad de Bucaramanga y su Área Metropolitana, que permita adecuar internamente la distribución de las mini bodegas, mediante sistemas de divisiones en materiales de construcción livianos y prefabricados (sistemas Drywall).

Con esto se podría ahorrar mucho tiempo y costos asociados a la adquisición del terreno, estudios y diseños, permisos y licencias, y la construcción propia de la infraestructura.

Sin embargo, se recomienda realizar previamente un estudio o análisis estructural de la edificación seleccionada, con el propósito de analizar la capacidad de carga de la estructura, y garantizar que se puede soportar la carga de las divisiones de las mini bodegas y los elementos que se van a almacenar (carga muerta) para poder utilizarlo con seguridad.

Se presenta a continuación, los requisitos básicos que deberá reunir un edificio apto para prestar el servicio de auto-almacenamiento en mini bodegas.

- Tener accesibilidad vehicular y peatonal.
- No pertenecer al sector residencial (edificio de apartamentos).
- Permitir realizar adecuaciones interiores y exteriores.
- La estructura deberá tener una antigüedad menor a 10 años.
- Preferiblemente deberá contar con mínimo 2 niveles, parqueaderos o bahía de estacionamiento.
- El uso del suelo deberá ser apto para la actividad económica a desarrollar.

En este orden de ideas, a continuación, se describen los requisitos básicos de inversión que se deberán tener en cuenta para la elaboración del presupuesto que permita adecuar la infraestructura de un edificio o bodega ya existente, para prestar los servicios de auto-almacenamiento en mini bodegas:

Requisitos del interior del edificio.

- Permisos de construcción y/o adecuación
- Demoliciones
- Obras de construcción menores
- Instalación de ascensores/montacargas
- Aire acondicionado
- Pintura
- Señalización
- Divisiones y puertas en acero de mini bodegas
- Construcción o adecuación de red contra incendio
- Trabajos de electricidad general
- Circuito cerrado de TV y supervisión

- Requisitos del exterior del edificio.
- Pintura
- Avisos publicitarios
- Adecuación de urbanismo

Teniendo en cuenta las especificaciones técnicas mencionadas anteriormente, el valor de todas las adecuaciones físicas y locativas que se requieren para la operación de la edificación bajo el concepto de auto-almacenamiento, incluyendo los costos directos e indirectos (permisos, licencias, gastos notariales, entre otros) es de \$ 125.000 por metro cuadrado (m²). Este valor fue determinado a través de consultas con desarrolladores de proyectos similares (juicio de expertos), estimación análoga, y teniendo como base los índices de costos por metro cuadrado (m²) establecidos en la Revista Construdata (Edición 184 septiembre – noviembre/2017).

6.2.2 Tamaño y distribución de las bodegas.

Debido a que la oferta de edificaciones (edificios o bodegas) existentes en Bucaramanga y su Área Metropolitana en su gran mayoría no cumplen con los requisitos básicos mencionados anteriormente, y no cuentan con área construida mayor a 1.400 m², el tamaño útil o área arrendable para el edificio de mini bodegas se estima en 910 m². Para lo anterior, se tomó como referencia las instalaciones de empresas líderes del mercado en el país, en donde aproximadamente el 65% del área construida de sus edificios corresponde al área útil o arrendable en mini bodegas.

Una vez determinada el área arrendable para el edificio, se estableció el número de mini bodegas según tamaño que debía tener el edificio, teniendo en cuenta los datos aportados por los

encuestados durante la investigación de mercados en cuanto a su necesidad y preferencia de oferta de espacios por tamaño.

En ese orden de ideas, en la siguiente tabla se presenta la distribución y el número de mini bodegas según tamaño al interior de la edificación:

Tabla 5.
Tamaño y número de mini bodegas

Referencia	Área (m ²)	Medidas (m) (Ancho x Profundidad x Alto)	Cantidad	Área Total (m ²)
1	1,0	1,0 x 1,0 x 1,4	24	24,0
1,5	1,5	1,5 x 1,0 x 1,4	22	33,0
2	2,0	1,5 x 1,3 x 1,4	28	56,0
3	3,0	2,0 x 1,5 x 2,6	28	84,0
4	4,0	2,0 x 2,0 x 2,6	26	104,0
6	6,0	2,0 x 3,0 x 2,6	26	156,0
8	8,0	2,0 x 4,0 x 2,6	24	192,0
10	10,0	2,5 x 4,0 x 2,6	10	100,0
12	12,0	3,0 x 4,0 x 2,6	8	96,0
16	16,0	3,0 x 5,3 x 2,6	4	64,0
Total			200	909,0

En base a lo anterior, la cantidad de mini bodegas que se estableció para una edificación con área construida aproximada a 1.400 m², es de 200 unidades de almacenamiento con un área arrendable de 909,0 m².

En el Apéndice C, se presentan las distintas mini bodegas que tendrá la edificación, teniendo en cuenta su referencia y dimensiones.

6.2.3 Equipos y maquinaria.

Para el buen funcionamiento de Box Storage, se requieren los siguientes equipos y herramientas:

Computación.

- Dos (02) computadores de escritorio (Todo en 1) con memoria 4 GB, con capacidad de almacenamiento de 1.000 GB, con unidad lectora de CD/DVD.
- Dos (02) impresoras láser multifunción (impresión, copia, escaneado).
- Dos (02) UPS 750 vatios.
- Un (01) servidor con memoria RAM de 4 GB y disco duro 1 TB.

Telefonía.

- Una (01) planta telefónica PBX 3 Líneas 8 Extensiones con IP.
- Tres (03) teléfonos de escritorio.

Seguridad.

- Un (01) circuito cerrado de TV (CC-TV) con capacidad de 16 cámaras, con alarma y detección de movimiento.
- Un (01) televisor Led de 32”.
- Un (01) kit sistema de alarma contra incendio.
- Un (01) kit alarma funcional inalámbrica de intromisión, soporta hasta 99 sensores o zonas.

Mobiliario.

- Dos (02) escritorios tipo gerencial en madera.
- Una (01) silla gerencial giratoria.
- Un (01) mueble para recepción en madera.

- Dos (02) sillas giratorias.
- Un (01) archivador en lámina cold rolled 2 puertas de hoja.
- Una (01) silla de espera tándem x 4 puestos.

Los anteriores equipos y herramientas relacionados, corresponden a los elementos básicos y más representativos, para iniciar el funcionamiento de la empresa Box Storage. Se podrían haber obviado otros equipos o herramientas menores que no son representativos dentro de los costos de inversión, y que se pueden adquirir una vez esté en funcionamiento la empresa.

6.2.4 Recurso humano.

La empresa Box Storage requerirá contar con un recurso humano compuesta en la parte directiva por un (01) gerente o administrador. En los cargos operativos se requiere de un (01) administrativo de apoyo, un (01) vendedor, un (01) guardia de seguridad y un (01) auxiliar de oficios varios.

A continuación, se presentan los requerimientos de inversión de recurso humano que se requiere para lograr la prestación del servicio de auto-almacenamiento en mini bodegas:

Tabla 6.
Requerimiento de recurso humano

Descripción	Cantidad
Gerente	1
Administrativo de apoyo	1
Vendedor	1
Guardia de seguridad	1
Oficios varios	1

6.3 Localización

Para la localización de la construcción (Edificio o bodega) que se deberá adquirir para implantar el complejo de mini bodegas en la ciudad de Bucaramanga y su Área Metropolitana, se realizó mediante un Análisis Cualitativo de localización.

Se tuvieron en cuenta los siguientes factores generales a considerar, para la selección de la edificación existente donde funcionaría Box Storage:

- Clasificación de la edificación

La construcción deberá estar destinada y tener una clasificación de uso de suelo comercial y de servicios, de acuerdo al Plan de Ordenamiento Territorial POT de municipio, que permite determinar entre varias cosas, si la empresa puede ubicarse o no en la edificación seleccionada, teniendo en cuenta el objeto social de la misma. No se aceptarán edificaciones destinadas al sector residencial, ya que el área útil arrendable se disminuiría considerablemente en este tipo de edificaciones.

- Área construida

La construcción deberá contar con un área construida mínima aproximada a 1.400 m², teniendo en cuenta los requerimientos de tamaño, la distribución y la cantidad de mini bodegas que se necesitan y que se determinaron anteriormente.

- Fuentes de abastecimiento

La construcción se deberá localizar en un sector o área donde se facilite el abastecimiento de los recursos físicos necesarios para el funcionamiento del complejo de mini bodegas, tales como papelería, equipos, insumos básicos, transporte, entre otros.

- Mercados

La construcción deberá estar ubicado en un sector dentro del Área Metropolitana de Bucaramanga, en donde se pueda encontrar la mayor cantidad de la población que conforma el mercado objetivo del proyecto.

- Medios de transporte

Teniendo en cuenta que el concepto de auto-almacenamiento de mini bodegas que prestará la empresa Box Storage, se refiere a que son los clientes quienes deberían llevar sus objetos o elementos que desean almacenar, la construcción deberá estar localizada con vías de acceso en buen estado que permita a los clientes utilizar los diferentes medios de transporte existentes para comunicarse con la edificación. Así mismo, la edificación deberá estar en un sector dentro del área de influencia de la prestación del servicio público de transporte.

- Fuerza laboral

La construcción deberá estar ubicada en un sector en donde se pueda tener disponibilidad de los recursos humanos con las competencias requeridas y en entornos productivos.

- Seguridad y calidad de vida

La construcción deberá estar ubicada en un sector seguro, que genere bienestar social a la comunidad, sin problemas sociales, sin riesgos de delincuencia o criminalidad, y que le permita a los clientes y trabajadores acceder de forma segura a la edificación de mini bodegas.

De acuerdo con los factores de escogencia mencionados anteriormente, se realizó un análisis cualitativo de las pocas edificaciones que cumplen con estos factores ubicadas dentro del Área Metropolitana de Bucaramanga, seleccionando una bodega existente en la ciudad de Bucaramanga, con uso de suelo comercial, ubicada en un sector de fácil acceso y seguro.

La edificación seleccionada donde se considera adecuar e implantar el complejo de mini bodegas de la empresa Box Storage, se encuentra ubicado en la ciudad de Bucaramanga, en la



Figura 6. Predio seleccionado. Adaptado de https://www.fincaraiz.com.co/bodega-venta/bucaramanga/san_francisco-det-2959536.aspx. Tomado el día 15 de septiembre de 2017.

La construcción seleccionada tiene un valor comercial de \$ 2.200.000.000 (Finca Raíz, 2017), verificando este valor con inmobiliarias de la ciudad de Bucaramanga. Esta edificación cuenta con los factores o parámetros de escogencia previamente establecidos, y permite la adecuación del centro de mini bodegas. Se presenta esta alternativa de localización, considerando que el predio podría ser adquirido o podría destinarse para otra actividad económica, teniendo en cuenta el presente análisis de localización como referencia para seleccionar otra construcción.

El valor determinado previamente, todas las adecuaciones físicas y locativas que se requieren, e incluyendo los costos directos e indirectos (permisos, licencias, gastos notariales, entre otros) es de \$ 125.000 por metro cuadrado (m^2), para un total de \$ 176.500.000. Este valor fue determinado a través de consultas con desarrolladores de proyectos similares (juicio de

expertos), estimación análoga, y teniendo como base los índices de costos por metro cuadrado (m²) establecidos en la Revista Construdata (Edición 184 septiembre – noviembre/2017).

Una vez seleccionada la construcción sobre la cual se propone realizar las adecuaciones correspondientes para construir el centro de almacenamiento en mini bodegas, donde funcionará la empresa Box Storage, se procede a analizar los demás componentes que conforman el presente trabajo de aplicación.

7. Análisis Administrativo

El objetivo principal del presente Análisis Administrativo, es definir la estructura organizativa y organizacional de la empresa Box Storage, mediante la definición de la estructura básica (organigrama), la descripción de los cargos que se requieren con la elaboración del manual de funciones, y la estructura salarial de acuerdo a la estructura organizacional planteada.

7.1 Estructura Organizacional

Para el desarrollo y funcionamiento de la empresa Box Storage, se requiere de la siguiente estructura organizacional:

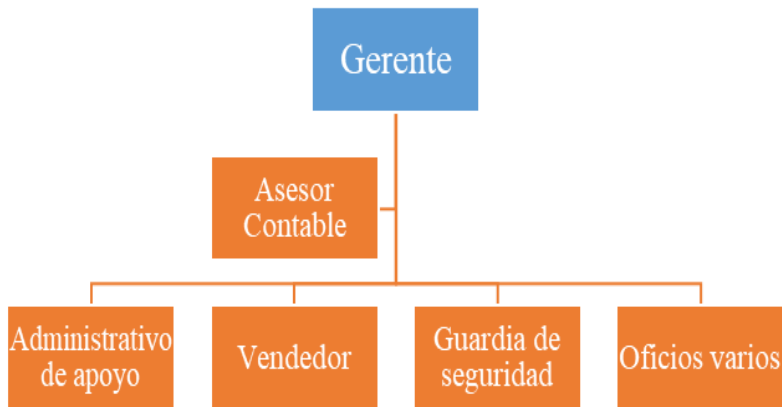


Figura 7. Organigrama

7.2 Descripción y Perfil de Cargos

La empresa deberá tener en cuenta la junta de socios o propietarios, quienes deberán definir a un (1) gerente o administrador encargado de la gestión integral de la compañía, buscando lograr el cumplimiento de los objetivos planteados y la sostenibilidad empresarial. La gerencia contará con el apoyo de un (1) administrativo quien deberá controlar y velar por el correcto funcionamiento de todos los servicios de las instalaciones de bodegaje.

Así mismo, se contará con un (1) vendedor o recepcionista, quien deberá gestionar estrategias que permitan mantener alineados a la empresa en las políticas y procedimientos de venta de la empresa, y actividades administrativas y de apoyo con el fin de prestar un excelente servicio integral al cliente durante el proceso de arrendamiento de mini bodegas.

De otra parte, se contará con dos (02) guardias de seguridad a cargo de la seguridad de las instalaciones y de la operación de los sistemas de seguridad; y una (01) persona de oficios varios de medio tiempo para prestar servicios de cafetería, atención a clientes y aseo en las instalaciones.

En el Apéndice C, se presentan los manuales de funciones del recurso humano que requerirá la empresa Box Storage, que contiene la estructura administrativa y la descripción de las funciones y los perfiles de todos los puestos requeridos por la empresa.

7.3 Estructura Salarial

De acuerdo a la estructura organizacional previamente establecida, se requiere de recurso humano con diferentes perfiles, habilidades, capacidades y formación, a los cuales se les deberá reconocer con un salario de acuerdo con el servicio prestado.

La contratación del personal se hará mediante dos modalidades: término indefinido y prestación de servicios. A continuación, se establece la estructura salarial del recurso humano para el primer año de operación de la empresa, teniendo en cuenta la modalidad de contratación:

Tabla 7.
Salarios del Personal

Cargo	Tipo de Contratación	Cantidad	Salario Base Devengado Mensual
Gerente	Indefinido	1	\$ 2.000.000
Asesor Contable	Prestación de Servicios	1	\$ 1.200.000
Administrativo de apoyo	Indefinido	1	\$ 1.200.000
Vendedor	Indefinido	1	\$ 1.000.000
Guardia de seguridad	Indefinido	1	\$ 850.000
Oficios varios	Indefinido (Medio Tiempo)		\$ 420.000

Para estimar los valores se ha tenido en cuenta lo que dichos servicios similares cuestan en el mercado laboral de Bucaramanga y su Área Metropolitana, en otras empresas en condiciones similares. Se ha tenido en cuenta también, las calidades mínimas de idoneidad y experiencia

exigidas, los descuentos y retenciones, y obligaciones adicionales, siendo estas las principales variables que influyen o inciden en la determinación del precio o valor.

De otra parte, teniendo en cuenta que las prestaciones sociales son los dineros adicionales al salario base que la empresa debe reconocer al trabajador vinculado mediante contrato de trabajo por sus servicios prestados, para los contratos a término indefinido, se asumió un porcentaje de prestaciones sociales del sesenta por ciento (60%).

8. Análisis Legal

El presente análisis busca determinar la forma de constitución legal de la empresa Box Storage y su factibilidad para la operación del negocio de arrendamiento de mini bodegas.

Para lo anterior, se fijará la forma de constitución legal de la nueva empresa, y se realizará un análisis jurídico del marco regulatorio colombiano, con el propósito de asegurar que la creación y operación de la empresa sea factible y se encuentre acorde a lo estipulado en la normatividad vigente.

A continuación, se realizó un análisis de todos los aspectos necesarios para crear y registrar la empresa adecuadamente teniendo en cuenta lo exigido por la Cámara de Comercio de Bucaramanga.

8.1 Tipo de Empresa

El tipo de empresa será una Persona Jurídica, mediante una Sociedad por Acciones Simplificadas (S.A.S). Se optó por este tipo de sociedad, ya que se prevé que la sociedad cuente con varios accionistas quienes responderán hasta por el monto del capital que han aportado a la sociedad.

Para su constitución, se debe definir en un documento privado el nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas, el domicilio principal de la sociedad y el de las distintas sucursales que se establezcan, así como el capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones representativas del capital y la forma y términos en que éstas deberán pagarse (Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2017).

La estructura orgánica de la sociedad, su administración y el funcionamiento de sus órganos pueden ser determinados libremente por los accionistas, quienes solamente se encuentran obligados a designar un representante legal de la compañía (Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2017).

La razón social será Box Storage seguido de las siglas “sociedad por acciones simplificadas” o de las letras S.A.S.

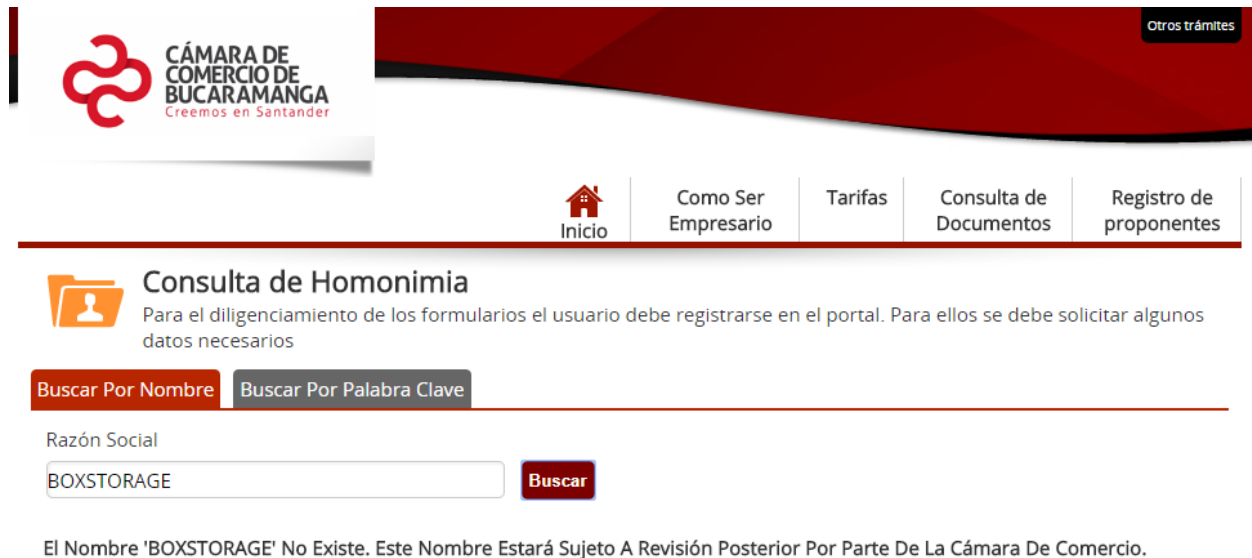
De otra parte, se tiene proyectado crear la nueva sociedad o empresa y acogerse inmediatamente a los beneficios del artículo 3 de la Ley 1780 de 2009 “Ley Pro Joven), reglamentado por el Decreto 639 de 2017, siempre y cuando la sociedad tenga participación de una o varias que tengan entre 18 y 35 años, que representen como mínimo la mitad más uno de las acciones o participaciones en la empresa. Los beneficios de esta reglamentación para las pequeñas empresas jóvenes, consiste en la exención del pago de la matrícula mercantil y de la renovación del primer año siguiente al inicio de la actividad económica principal (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2017).

8.2 Disponibilidad de Nombre para la Empresa

La Cámara de Comercio de Bucaramanga no registra nombres iguales a otros que ya se encuentran inscritos, y por tanto no se matricula la persona jurídica, establecimientos o sucursal que tenga el mismo nombre ya previamente inscrito.

El Control Nacional de Homonimia permite que el registro de nombres de sociedades y establecimientos de comercio sea controlado no solo en la jurisdicción en la cual se realiza la inscripción del mismo sino también a nivel nacional (Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2017).

De acuerdo a lo anterior, se realizó la consulta para conocer si existen o no otras empresas o establecimientos con el mismo nombre de la empresa Box Storage que se desea registrar.



The screenshot shows the website of the Cámara de Comercio de Bucaramanga. The header includes the logo and name of the chamber, along with navigation links: Inicio, Como Ser Empresario, Tarifas, Consulta de Documentos, and Registro de proponentes. The main content area is titled 'Consulta de Homonimia' and contains a search form. The search form has two tabs: 'Buscar Por Nombre' (selected) and 'Buscar Por Palabra Clave'. The search input field is labeled 'Razón Social' and contains the text 'BOXSTORAGE'. A 'Buscar' button is next to the input field. Below the search form, a message states: 'El Nombre 'BOXSTORAGE' No Existe. Este Nombre Estará Sujeto A Revisión Posterior Por Parte De La Cámara De Comercio.'

Figura 8. Consulta de Homonimia. (Consulta realizada el día 18/09/2017).

Una vez realizada la consulta de homonimia en la página web de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, se tiene que el nombre de la empresa Box Storage se encuentra disponible para ser registrado.

8.3 Codificación de Actividad Económica (CIU)

Con el propósito de clasificar las actividades económicas de los empresarios del país de la manera más precisa, las cámaras de comercio del país, a partir del año 2000, se rigen por la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIU) de todas las actividades económicas. El Código CIU fue elaborado por la Organización de Naciones Unidas y la revisión 4 es una adaptación para Colombia hecha y revisada por el DANE (Cámara de Comercio de Bogotá, 2000).

De igual forma, la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) en la Resolución 139 de noviembre 21 de 2012, los nuevos empresarios deberán consultar y registrar su Código CIU al momento de expedir el Registro Único Tributario (RUT).

Teniendo en cuenta el servicio prestado y descrito anteriormente por la empresa Box Storage, se determinó la siguiente actividad económica principal de acuerdo al código CIU:

Tabla 8.
Código CIU

Código	Descripción
5210	Almacenamiento y Depósito

8.4 Uso del Suelo

En el Análisis Técnico del presente proyecto, se determinó la localización de la edificación seleccionada donde se considera adecuar e implantar el complejo de mini bodegas de la empresa Box Storage, ubicada en la ciudad de Bucaramanga, en la Carrera 18 No. 14-26 y 14-36, de la comuna San Francisco.

Una vez definida previamente la localización, es importante tener en cuenta que el Plan de Ordenamiento Territorial POT (2014-2027) de la ciudad de Bucaramanga, incluye unas disposiciones legales sobre que tipos de actividades se pueden ejecutar sobre este territorio. Así, el Uso del Suelo es un mecanismo que se debe consultar previamente con el propósito de determinar sí es viable prestar la actividad económica principal de la empresa en la bodega seleccionada previamente.

La Cámara de Comercio de Bucaramanga, brinda una herramienta en la web que permite consultar de manera preliminar la información del uso del suelo:



Figura 9. Consulta Uso del Suelo. (Consulta realizada el día 18/09/2017).

Una vez realizada la consulta, se obtiene que la actividad económica principal de la empresa está permitida en la localización definida con anterioridad. Es importante solicitar el concepto de Viabilidad de Uso de Suelo en la Oficina de Planeación de la Alcaldía de Bucaramanga.

8.5 Permisos de Construcción

El Decreto 1469 de 2010 que reglamenta las disposiciones relativas a las licencias urbanísticas, define y clasifica licencias urbanísticas, y a su vez identifica las diferentes modalidades de la licencia de construcción.

De acuerdo a lo anterior, y teniendo en cuenta que se requieren realizar obras civiles para adecuar la bodega seleccionada con la prestación del servicio de auto-almacenamiento en mini bodegas, se requieren solicitar posiblemente permisos de construcción bajo las modalidades de: Adecuación, Modificación y Reforzamiento Estructural. No necesariamente se requerirán permisos de construcción en las tres modalidades, ya que esto dependerá del diseño arquitectónico y los requerimientos de alcance de construcción que se requieran.

Es importante realizar todos los estudios y diseños, para ser radicados ante la Curaduría respectiva en la ciudad de Bucaramanga, con el fin de obtener los permisos que se requieren, antes de iniciar las labores de construcción, so pena de poder sufrir sanciones por parte de las entidades gubernamentales por construir sin los respectivos permisos.

9. Análisis Financiero

El objetivo del presente análisis financiero, es evaluar la estructura de las fuentes y usos de los recursos financieros de la nueva empresa, que permita determinar su rentabilidad.

Para lo anterior, se realizará inicialmente un análisis de económico de costos, mediante la determinación de las características económicas del proyecto con la identificación de los componentes de costos, gastos e ingresos. Posteriormente se elaborará el análisis y la evaluación financiera que permitan determinar la rentabilidad y viabilidad del proyecto.

9.1 Análisis de Costos

9.1.1 Inversión en activos fijos.

Las inversiones en activos fijos que se requieren para dar inicio a la operación de Box Storage, y considerando los requerimientos y las especificaciones técnicas establecidas en el análisis técnico, son las siguientes:

Tabla 9.
Inversión en Activos Fijos

Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total Año 0	Tasa Depreciación Anual
Edificación	1	2.200.000	2.200.000	2,22%
Adecuación física y locativa del edificio	1	176.500	176.500	2,22%
Computador de escritorio	2	1.550	3.100	20,00%
Impresora láser	2	1.050	2.100	20,00%
UPS	2	170	340	20,00%
Servidor	1	2.500	2.500	20,00%
Planta telefónica	1	300	300	20,00%
Teléfono de escritorio	3	80	240	20,00%
Circuito cerrado de TV	1	1.500	1.500	20,00%
Televisor Led	1	600	600	10,00%
Alarma contra incendio	1	2.500	2.500	20,00%
Alarma intromisión	1	5.500	5.500	20,00%
Escritorio gerencial	2	1.200	2.400	10,00%
Silla gerencial	1	3.000	3.000	10,00%
Mueble recepción	1	1.200	1.200	10,00%
Silla giratoria	2	170	340	10,00%
Archivador 2 puertas	1	680	680	10,00%
Silla tándem x 4 puestos	1	415	415	10,00%
Total inversión en Activos Fijos			2.403.215	
Gastos de escrituración	1	5.940	5.940	
Registro de la escritura	1	36.740	36.740	
Registro en la Cámara de Comercio	1	2.000	2.000	
Total Gastos			44.680	
Total Inversión Fija			2.447.895	

Nota: Cifras en miles de pesos.

El momento de ejecución de la inversión en activos fijos será en el Año 0 del proyecto. Se puede apreciar que el costo de la edificación y la construcción o adecuación de las instalaciones equivalen al 97% del total de inversión en activos fijos.

Los costos de la edificación y las adecuaciones físicas que se requieren fueron establecidos previamente en el análisis técnico de acuerdo con las especificaciones técnicas. Los valores unitarios de los equipos y muebles y enseres fueron definidos a través de una estimación análoga de precios en tiendas online con domicilio en el Área Metropolitana de Bucaramanga.

Las tasas de depreciación se determinaron de acuerdo al Artículo 137: Limitación a la deducción por depreciación de la Ley 1819 de 2016 (Reforma Tributaria), mediante la cual el Gobierno Nacional reglamentó las tasas máximas de depreciación.

9.1.2 Depreciación.

En la Tabla No. 10, se puede apreciar la depreciación de los activos fijos mencionados anteriormente, durante el horizonte de tiempo del proyecto.

Tabla 10.
Depreciación de Activos Fijos

	Valor Útil Años	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Construcciones y Edificaciones	45,05	52.758	52.758	52.758	52.758	52.758	52.758	52.758	52.758	52.758	52.758
Muebles y Enseres	10,00	864	864	864	864	864	864	864	864	864	864
Equipos de cómputo, Redes, Comunicación	5,00	3.616	3.616	3.616	3.616	3.616					
Total		57.238	57.238	57.238	57.238	57.238	53.622	53.622	53.622	53.622	53.622

Nota: Cifras en miles de pesos.

9.1.3 Inversión en capital de trabajo.

Dado que en el servicio de auto-almacenamiento que prestará Box Storage, se estipula que el cliente deberá cancelar la factura por el servicio prestado de forma anticipada, no se requieren de proveedores de materiales, ni tampoco se requieren de inventarios; no hay necesidad de disponer un capital de trabajo para cubrir procesos de cartera.

9.1.4 Presupuesto de gastos de personal.

Box Storage contará con una nómina cinco (05) personas. Los salarios fueron establecidos en la Tabla No. 7 del Análisis Administrativo y Legal. Las prestaciones sociales y los aportes parafiscales se determinaron en un factor prestacional de 60%, incluyendo primas, cesantías y vacaciones, a través de juicio de expertos. En la siguiente tabla se presenta el presupuesto de gastos de personal que requerirá Box Storage para iniciar su operación:

Tabla 11.
Presupuesto de Personal

Cargo	Cantidad	Concepto	Año 1
Gerente	1	Salario básico mensual	2.000
		Salario anual	24.000
		Prestaciones sociales (60%)	14.400
		Total anual	38.400
Administrativo de apoyo	1	Salario básico mensual	1.200
		Salario anual	14.400
		Prestaciones sociales (60%)	8.640
		Total anual	23.040
Vendedor	1	Salario básico mensual	1.000
		Salario anual	12.000
		Prestaciones sociales (60%)	7.200

		Total anual	19.200
Guardia de seguridad	1	Salario básico mensual	850
		Salario anual	10.200
		Prestaciones sociales (60%)	6.120
		Total anual	16.320
Oficios varios	1	Salario básico mensual	420
		Salario anual	5.040
		Prestaciones sociales (60%)	3.024
		Total anual	8.064
		Total Gastos de Personal	105.024

Nota: Cifras en miles de pesos.

Los gastos de personal fueron calculados para el primer año de operación de la empresa, y sus salarios se incrementarán de acuerdo con la inflación promedio de los últimos 5 años.

9.1.5 Presupuesto de gastos de operación.

Los gastos de operación de Box Storage están compuestos por servicios públicos, seguros, e impuestos locales. Los valores de los gastos aproximados fueron determinados mediante consultas con administradores o propietarios de empresas de actividades y tamaños similares en el Área Metropolitana de Bucaramanga.

Tabla 12.

Presupuesto Gastos de Operación

Descripción	Mes	Año 1	Tipo de Gasto
Servicios Públicos	1.500	18.000	Fijo
Seguro	0	5.000	Variable
Renovación Matricula	0	2.500	Fijo
Impuestos locales	0	2.000	Fijo
	Total	27.500	

Nota: Cifras en miles de pesos.

Para los próximos años, estos gastos se incrementarán de acuerdo con la inflación promedio de los últimos 5 años.

9.1.6 Presupuesto de gastos de administración y ventas.

Los gastos de administración y ventas incluyen los gastos de publicidad, los honorarios del asesor contable, los gastos de transporte y de papelería. Se contará con un (01) asesor contable externo contratado mediante la modalidad de prestación de servicios a medio tiempo.

Tabla 13.

Presupuesto Gastos Administración y Ventas

Descripción	Mes	Año 1	Tipo de Gasto
Gastos de publicidad	\$ 200	2.400	Variable
Asesor contable	\$ 1.200	14.400	Fijo
Gastos de transporte	\$ 200	2.400	Variable
Gastos de papelería	\$ 200	2.400	Fijo
	Total	\$ 21.600	

Nota: Cifras en miles de pesos.

Los gastos de publicidad fueron estimados mediante juicio de expertos teniendo en cuenta las estrategias de mercado previamente definidas en el análisis de mercado. Los gastos del asesor contable fueron establecidos en el análisis administrativo y legal. Los gastos de transporte y papelería se determinaron mediante estimación análoga en proyectos de características similares.

A partir del siguiente año (año 2) los gastos se incrementarán de acuerdo con la inflación promedio de los últimos 5 años.

9.1.7 Presupuesto de ingresos.

Los ingresos de la empresa Box Storage están en directa relación con el número de bodegas arrendadas y el porcentaje de utilización de éstas durante la vida útil del proyecto. Para lo anterior, se ha asumido que las instalaciones tendrán los siguientes porcentajes de utilización u ocupación durante el horizonte de tiempo del proyecto:

Tabla 14.
Porcentaje estimado de utilización

Ítem	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Promedio
% Ocupación	65%	75%	85%	95%	95%	98%	98%	98%	98%	98%	90,50%

Dichos niveles de ocupación son consistentes con la fracción de mercado y volumen estimado de ventas determinado en el análisis de mercado, y los niveles observados por las bodegas que actualmente operan en ciudades intermedias (Medellín y Barranquilla).

Todas las ventas se realizan de contado y no se tiene en cuenta recuperación de cartera. Los precios aumentarán cada dos años teniendo en cuenta el promedio de inflación de los últimos cinco (5) años.

En el Apéndice E, se presenta el presupuesto de ingresos detallado con sus diversos componentes. En la Tabla No. 15, se presenta de manera general el presupuesto de ingresos proyectados en un horizonte de 10 años.

Tabla 15.
Presupuesto de Ingresos

Ítem	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Volumen Estimado de Ventas										
Bodega Ref. 1 (\$/Año)	10.560	11.880	13.743	15.804	16.453	17.169	17.874	17.874	18.609	18.609
Bodega Ref. 1.5 (\$/Año)	13.440	16.320	18.990	20.989	21.851	22.892	23.833	23.833	24.812	24.812
Bodega Ref. 2 (\$/Año)	23.760	27.720	32.982	37.105	38.630	38.630	40.217	40.217	41.870	41.870
Bodega Ref. 3 (\$/Año)	34.560	40.320	47.974	53.971	56.189	56.189	58.498	58.498	60.902	60.902
Bodega Ref. 4 (\$/Año)	40.800	48.000	54.970	62.466	65.033	65.033	67.706	67.706	70.489	70.489
Bodega Ref. 6 (\$/Año)	56.100	66.000	75.584	85.891	89.421	89.421	93.096	93.096	96.922	96.922
Bodega Ref. 8 (\$/Año)	66.240	74.520	86.203	99.134	103.208	107.695	112.122	112.122	116.730	116.730
Bodega Ref. 10 (\$/Año)	36.540	41.760	48.911	54.345	56.579	56.579	58.904	58.904	61.325	61.325
Bodega Ref. 12 (\$/Año)	30.600	36.720	44.601	50.972	53.067	53.067	55.248	55.248	57.519	57.519
Bodega Ref. 16 (\$/Año)	24.660	24.660	25.674	34.231	35.638	35.638	37.103	37.103	38.628	38.628
Valor Total de Ventas (\$)	337.260	387.900	449.630	514.907	536.070	542.313	564.602	564.602	587.807	587.807
IVA	64.079	73.701	85.430	97.832	101.853	103.039	107.274	107.274	111.683	111.683
Valor Total Ventas con IVA	401.339	461.601	535.060	612.740	637.923	645.353	671.877	671.877	699.491	699.491

Nota: Cifras en miles de pesos.

9.2 Análisis Financiero

Se propone la siguiente estructura de fuentes de financiación para Box Storage, con aportes de socios en efectivo y financiamiento vía crédito, como flujos positivos de dinero que serán invertidos en el año 0.

Tabla 16.
Fuentes de Financiación

Descripción	Valor
--------------------	--------------

Aporte de socios	2.180.000
Crédito	200.000
Total	\$ 2.380.000

Nota: Cifras en miles de pesos.

El crédito será libre inversión en una entidad bancaria a 48 meses (4 años), a una tasa de interés de 1,2% mensual (15,4%EA) y con cuotas fijas durante toda la vigencia del crédito. La tasa de interés se determinó usando como referencia la línea de crédito Crediexpress Fijo Libre Inversión del Banco Davivienda S.A.

Una vez definida las fuentes de financiación, se elaboró el flujo de caja que permite comparar los ingresos efectivamente recibidos y los egresos efectivamente pagados. Así mismo, se elaboró el estado de resultados permite determinar las utilidades producidas. Ambos componentes fueron hechos de manera simultánea ya que se complementan entre sí, como es el caso de los impuestos de renta y complementarios que son determinados en el estado de resultados. Se consideraron los siguientes supuestos para la elaboración del flujo de caja y el estado de resultados:

El horizonte de tiempo del proyecto es de 10 años.

El aumento de los ingresos periodo a periodo fue determinado de acuerdo al presupuesto de ingresos determinado en el anterior análisis económico, de acuerdo al porcentaje de ocupación.

Los gastos de personal, gastos operacionales y gastos de administración y ventas aumentaron a partir del año 2, de acuerdo con la inflación promedio de los últimos 5 años, determinada en 4,11%.

La operación de la empresa está afectada por un impuesto de renta del 33% anual.

Los accionistas no esperan que se les repartan dividendos durante los primeros años de funcionamiento de la empresa.

En ese orden de ideas, en el Apéndice F se presenta el flujo de caja de Box Storage. De igual forma, en el Apéndice G se presenta el estado de resultados de Box Storage durante los diez (10) años en que se han hecho proyecciones.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en el análisis financiero a través del flujo de caja y el estado de resultados:

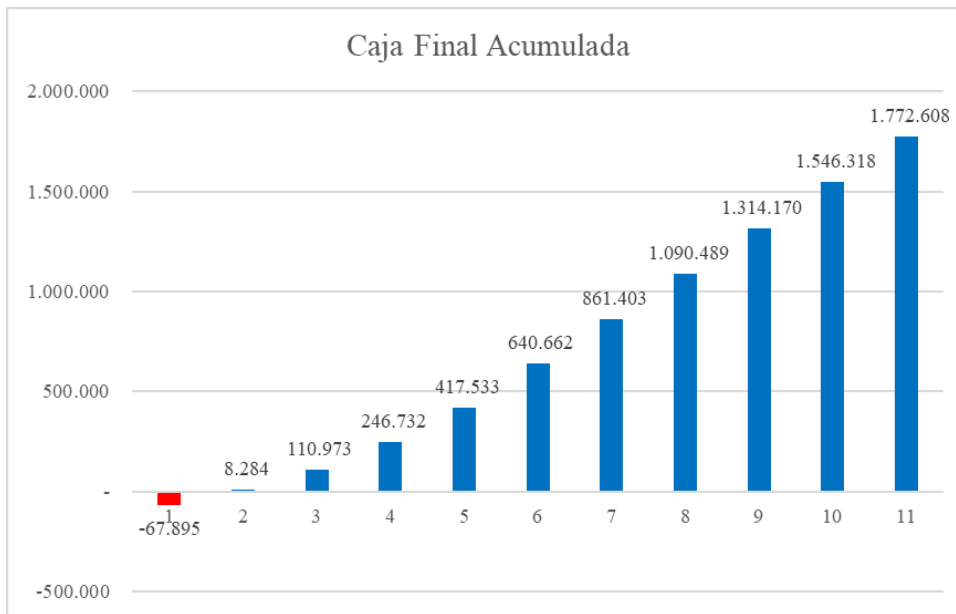


Figura 10. Flujo de Caja

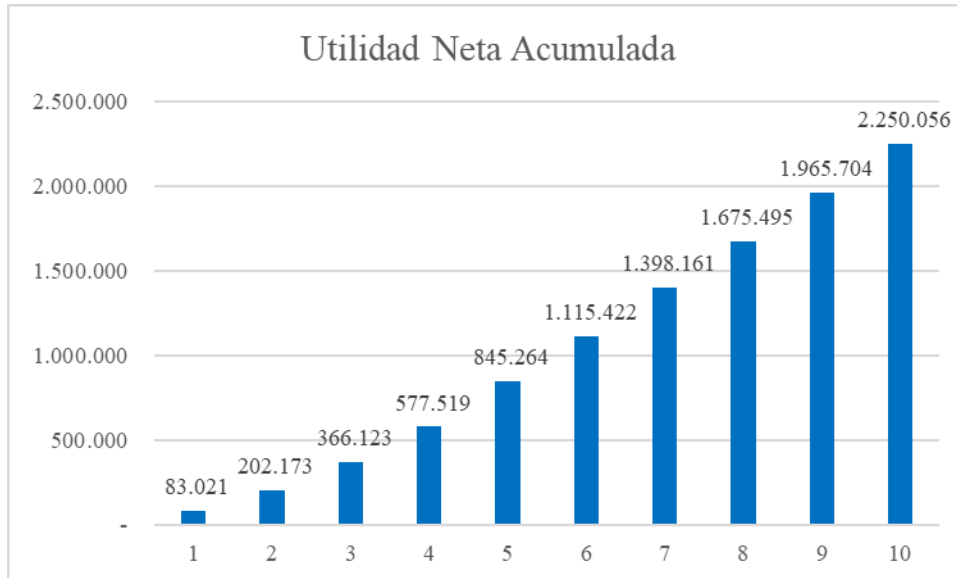


Figura 11. Estado de Resultados

Según los datos obtenidos del flujo de caja, se puede deducir que, con el nivel de ventas, costos y gastos proyectados, la empresa Box Storage en el año 1 presenta una liquidez negativa que será subsanada en el siguiente periodo (año 2), con generación de caja positiva. A partir del año 2, la empresa no presenta dificultades de tesorería durante todo el horizonte de tiempo del proyecto. Como puede apreciarse, con la inversión prevista de \$ 2.380.000.000 el proyecto se conserva en muy buena situación de liquidez.

De otra parte, según el estado de resultados, desde el primer año el proyecto generará utilidades.

9.3 Evaluación Financiera

Para la realización de la evaluación del proyecto, con base al flujo de caja y el estado de resultados, se procedió a elaborar el flujo de caja libre o flujo de caja neto de efectivo (FNE) del proyecto, bajo la premisa de liquidación del negocio al final de los diez (10) años.

9.3.1 Flujo de caja libre.

Se tuvo en cuenta el valor de la liquidación de la empresa al final del horizonte de evaluación, considerando únicamente la valorización que obtuvo la edificación adquirida al final del periodo. Se determinó un porcentaje de valorización de la renta en 7% anual, teniendo como referencia el Índice de Precios de la Vivienda usada, calculado por el Banco de la República para el año 2016, el cual aumento cerca del 6%, y considerando que el predio tiene un uso de suelo comercial lo cual le da una mayor valorización.

El Apéndice H presenta el flujo de caja libre del proyecto, bajo la premisa de liquidación y venta de la edificación al final de los diez (10) años.

A continuación, se presentan los resultados relevantes del flujo de caja libre elaborado:

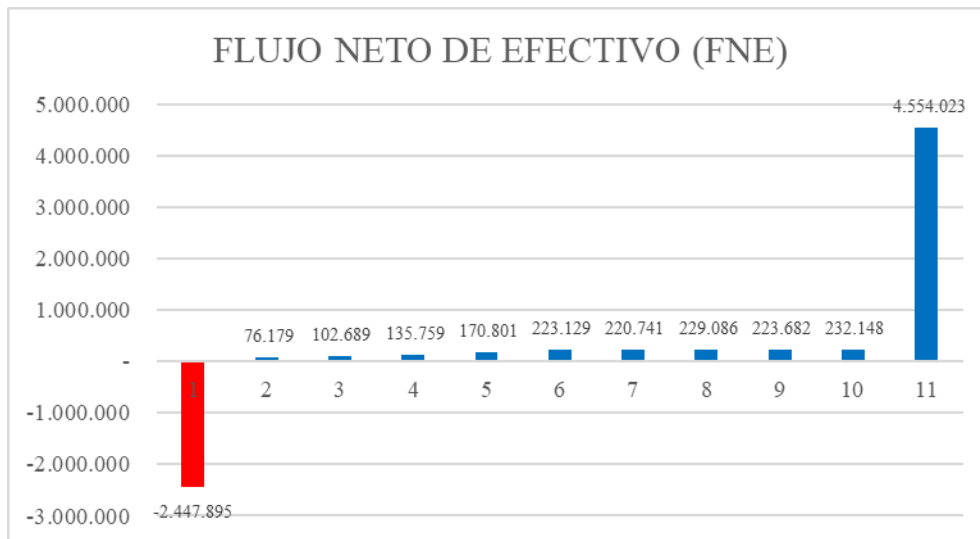


Figura 12. Flujo de Caja Libre

9.3.2 Tasa de descuento.

Una vez obtenido el flujo de caja libre del proyecto, se procedió a calcular la tasa de descuento a la cual se van a descontar los flujos de efectivo del proyecto, a través del modelo del costo promedio ponderado de capital (WACC):

$$WACC = \frac{C}{C + D} (Ke) + \frac{D}{C + D} (1 - T)(Kd)$$

Dónde:

WACC: Promedio ponderado de costo de capital.

C: Capital o patrimonio.

D: Deuda.

Ke: Costo de capital.

Kd: Costo de la deuda.

T: Impuestos.

Para el cálculo del Costo de Capital (Ke), se utilizó el modelo de valuación de activos de capital o Capital Asset Pricing Model (CAPM):

$$Ke = Rf + \beta (Rm + Rf)$$

Donde:

Ke: Costo de capital.

Rf: Rendimiento de los activos libre de riesgo.

Rm: Rendimiento del mercado.

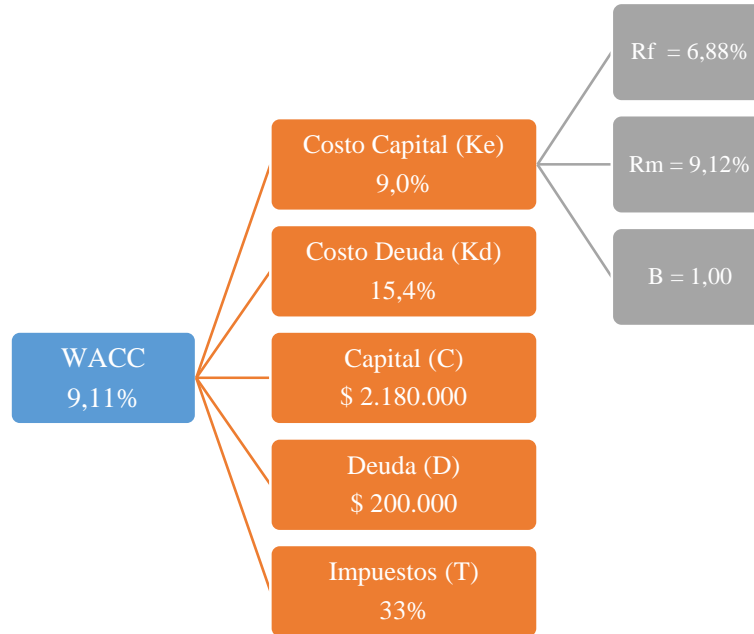
β : índice que mide la sensibilidad de los rendimientos del proyecto.

Para el rendimiento de los activos libres de riesgo (Rf), se utilizó la tasa de los Títulos de Deuda Pública (TES) del Banco de la Republica de Colombia, para la fecha 27/10/2017, la cual es de 6,88%. Con respecto al rendimiento del mercado (Rm), se utilizó los valores de los índices

del COLCAP, desde el dato de un (01) año atrás (2016/11/10, 1319,51) hasta un valor reciente (2017/11/02, 1439,81) obteniendo un rendimiento del mercado (R_m) de 9,00%. Con relación al índice que mide la sensibilidad de los rendimientos del proyecto (β), se utilizó la base de datos de Damodaran, para empresas de servicios, obteniendo un índice de 1,00.

Una vez reemplazando los anteriores datos obtenidos en la fórmula, se obtiene un valor de Costo de Capital (K_e) de 9,0%. Para calcular el Costo de la Deuda (K_d), se tuvo en cuenta la tasa del crédito adquirido estimado en 15,4% EA.

Una vez obtenido los valores de Costo de Capital (K_e), Costo de Deuda (K_d), Capital (C), Deuda (D), y considerando una tasa de impuestos (T) del 33%; se reemplazaron estos valores en la fórmula del WACC, obteniendo para el presente proyecto, una tasa de descuento a través del costo promedio ponderado de capital (WACC) de 9,11%.



9.3.3 VPN y TIR del proyecto.

Una vez elaborado el flujo de caja del proyecto, y obtenido la tasa (9,11%), a la cual se van a descontar los flujos de efectivo del proyecto, se procedió a realizar la evaluación financiera del proyecto a través del Valor Presente Neto (VPN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR).

Con el flujo de caja del proyecto y la tasa de descuento, se procedió a calcular el Valor Neto Actualizado (VNA) del proyecto. Una vez obtenido el VNA, utilizando el flujo de caja del proyecto y la tasa de descuento, se obtienen los siguientes resultados en la evaluación financiera del proyecto a través de la Tasa Interna de Retorno TIR y el Valor Presente Neto (VPN). Así mismo, se procedió a determinar en cuánto tiempo se recupera la inversión (PAYBACK) realizada por el contratista o inversionista, y la relación beneficio costo (RBC).

Tabla 17.
Resultados Evaluación Financiera

Descripción	Valor
Tasa de Descuento (WACC)	9,11%
Tasa Interna de Retorno (TIR)	11,37%
Valor Neto Actualizado (VNA)	\$ 2.180.000.000
Valor Presente Neto (VPN)	\$ 454.362.000
Relación Beneficio Costo (RBC)	1,19
Periodo de Recuperación (PAYBACK)	Año 10.

Para efectos de la evaluación financiera del presente proyecto, dado que el valor del VPN es mayor que cero (0), se establece que el proyecto es aceptable, ya que los flujos positivos compensarán los flujos negativos, generando valor.

De igual forma, dado que la TIR es mayor a la tasa de descuento (WACC), el proyecto es conveniente, ya que la rentabilidad real del proyecto está por encima de aquella que los socios esperan del proyecto para cubrir el riesgo de inversión. La relación beneficio-costos establece que por cada peso que se invierten se recuperan 1,19 pesos.

De otra parte, se obtiene un periodo de recuperación de la totalidad de la inversión realizada en 10 años.

9.4 Análisis de Sensibilidad y Riesgo

El objetivo de este análisis, es identificar y describir los principales riesgos a los que se podría enfrentar la nueva empresa, para posteriormente realizar un análisis de sensibilidad teniendo en cuenta los factores de los riesgos identificados, analizándolos en un escenario pesimista y otro optimista para la nueva empresa.

Para el presente proyecto se determinaron los principales factores o riesgos que afectan de manera considerable la evaluación financiera del proyecto. Los principales factores fueron: porcentaje de ocupación promedio, costo de capital, costo de la deuda, costo de la inversión en la edificación y obras civiles (activos fijos), el porcentaje de valorización de la renta de la edificación y el valor de los gastos de personal.

En el Apéndice I. Análisis de Riesgos, se describen los principales riesgos que podrían impactar altamente la operación de la empresa Box Storage, con sus medidas de mitigación.

Teniendo en cuenta el aumento o la disminución de los factores o variables determinadas en el análisis de riesgo, se realizó un análisis de sensibilidad del proyecto examinándolos en un escenario optimista y otro pesimista.

Tabla 18.
Análisis de sensibilidad

Resumen del escenario				
	ACTUAL	OPTIMISTA	PESIMISTA	PESIMISTA
Celdas cambiantes:				
%Ocupación	90,50%	98,00%	90,50%	60,00%
Costo Capital	9,0%	9,0%	9,0%	20,0%
Costo Deuda	15,4%	12,0%	15,4%	20,0%
Inversión activos fijos	2.447.895	1.800.000	2.447.895	2.600.000
Gastos de personal	105.024	81.984	105.024	124.224
% Renta Edificación	7%	7%	0%	0%
Celdas de resultado:				
VPN	454.362,00	1.391.271,47	- 435.381,67	- 1.816.514,79
TIR	11,37%	17,40%	6,39%	3,12%
RBC	1,19	1,77	0,82	0,30

Como se puede observar, las variables analizadas influyen positiva o negativamente en la evaluación del proyecto, para lo cual se deben tener en cuenta entre otras, las medidas de mitigación establecidas en el análisis de riesgos.

10. Análisis Estratégico

En el presente análisis estratégico, se generará el modelo de negocio que permita describir las bases sobre las que se crea, proporciona y capta valor, realizando un diagnóstico estratégico, la formulación de la estrategia y la elaboración de un plan estratégico; que le permita a la empresa Box Storage ser competitiva a largo plazo y lograr adaptarse a los cambios.

El diagnóstico estratégico se fundamenta en los realizado previamente en el análisis de mercado, con el análisis del macroentorno, o entorno lejano, utilizando la herramienta PEST y el análisis del sector de auto-almacenamiento o arrendamiento de mini bodegas, por medio del análisis de las cinco fuerzas competitivas desarrolladas por Michael Porter.

10.1 Modelo de Negocio

Teniendo en cuenta toda la información obtenida hasta el momento en el plan de negocio, se procede a elaborar y reformular el modelo de negocio, mediante la elaboración del lienzo con los nueve módulos o bloques (propuesta de valor, canales, relación con clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, asociaciones clave) del modelo CANVAS de Osterwalder y Pigneur.

El modelo de negocio se define como anteproyecto la estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa.

A continuación, se precisa la propuesta de valor de la empresa Box Storage, satisfaciendo las necesidades del segmento de mercado y ofreciendo una serie de ventajas a los clientes:

“Box Storage ofrece el servicio de arrendamiento temporal de mini bodegas, en forma cómoda, segura y por el tiempo que se necesite, en instalaciones modernas, construidas con los más altos estándares de calidad y seguridad de la industria”.

En el Apéndice J, se presenta el lienzo de Modelo de Negocio de la empresa Box Storage S.A.S.

10.2 Estrategia Empresarial

Para la determinación de la estrategia empresarial de Box Storage, se definirá la misión, visión y la política de gestión de la empresa.

10.2.1 Misión.

“Solucionar los problemas de espacio de los hogares y empresas de una manera confiable y eficiente, ofreciendo el servicio de arrendamiento temporal de mini bodegas en instalaciones limpias y seguras, con compromiso para satisfacer y lograr adaptarse las necesidades de los clientes”.

10.2.3 Visión.

“En el año 2027, Box Storage será reconocida como la mejor opción de auto-almacenamiento en el Área Metropolitana de Bucaramanga, contando con dos (02) bodegas más, logrando ser una extensión de los hogares y empresas de la región”.

10.2.4 Política de calidad.

“Contar con instalaciones de primer nivel, facilitando el acceso a las bodegas y dando todas las herramientas necesarias para el almacenaje, agregando valor a nuestros clientes”.

10.2 Formulación de la Estrategia.

La elaboración de la estrategia de Box Storage, se obtuvo a partir de la formulación de los objetivos estratégicos para las perspectivas financiera, cliente, procesos y talento humano, concluyendo con la elaboración del mapa estratégico. A continuación, se presenta el mapa estratégico, que agrupa los objetivos estratégicos en las perspectivas:

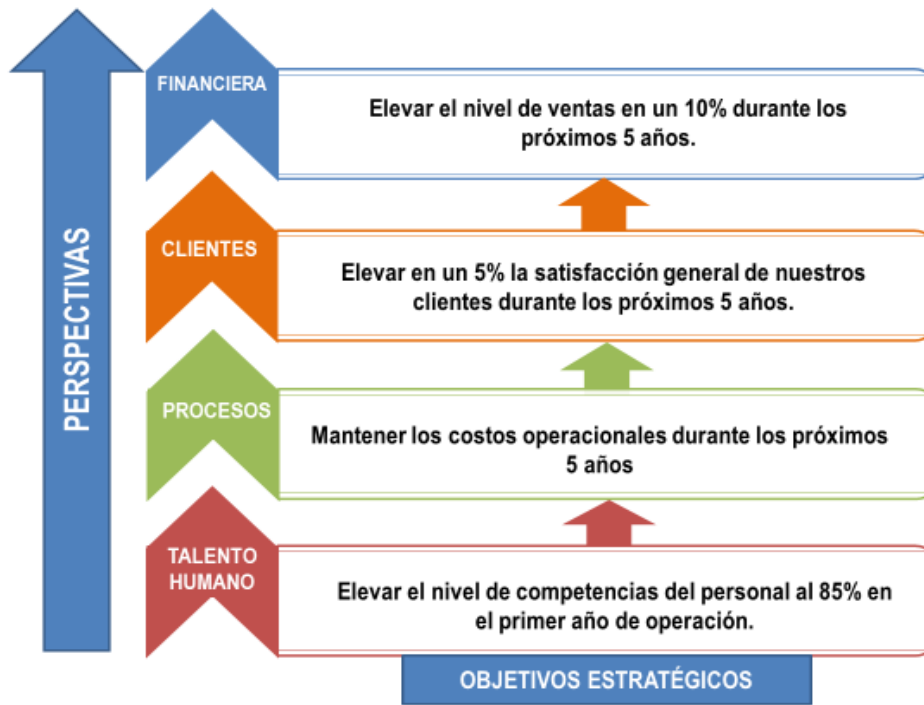


Figura 13. Mapa Estratégico

10.3 Operativización de la Estrategia.

La operativización de la estrategia de Box Storage se logró mediante una alineación estratégica de las perspectivas financiera, cliente, procesos y talento humano, con las directrices y los objetivos estratégicos e iniciativas que aporten al cumplimiento de los objetivos planteados.

Tabla 19.
Operativización de la Estrategia

PERSPECTIVA	DIRECTRIZ	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INICIATIVA ESTRATÉGICA
FINANCIERA	Rentabilidad	Elevar el nivel de ventas en un 10% durante los próximos 5 años.	Desarrollar una alianza estratégica con una empresa líder del mercado de auto almacenamiento en el país.

CLIENTE	Calidad del servicio	Elevar en un 5% la satisfacción general de nuestros clientes durante los próximos 5 años.	Contar con una gran variedad de tamaños y opciones de mini bodegas, adaptándose a las necesidades de los clientes.
PROCESOS	Eficiencia	Mantener los costos operacionales durante los próximos 5 años.	Innovar en procesos estableciendo sistemas tecnológicos.
TALENTO HUMANO	Personal competente	Elevar el nivel de competencias del personal al 85% en el primer año de operación.	Elaborar un programa efectivo de capacitación para los trabajadores.

11. Recomendaciones

Es importante realizar todos los estudios y diseños, para ser radicados ante la Curaduría respectiva en la ciudad de Bucaramanga, con el fin de obtener los permisos que se requieren, antes de iniciar las labores de construcción, so pena de poder sufrir sanciones por parte de las entidades gubernamentales por construir sin los respectivos permisos.

Considerando que los costos de construcción fueron estimados teniendo como referencia los costos por metro cuadrado para proyectos similares que establece la revista Construdata y mediante juicio de expertos, se recomienda a nivel de factibilidad, ajustar más detalladamente los estudios y diseños, y cuantificar los costos de construcción realizando un presupuesto de obra definitivo.

Continuar indagando acerca de otros segmentos de mercado a los cuales se podrían ofrecer los servicios de arrendamiento de mini bodegas, como es el caso de entidades del sector público que carecen de espacios de almacenamiento.

12. Conclusiones

El análisis de mercado evidencia que la demanda por el servicio de auto-almacenamiento en mini bodegas en el Área Metropolitana de Bucaramanga, presenta un margen sobre la oferta que incentiva la entrada de nuevos actores al mercado.

Según el análisis técnico, la inversión en la compra del terreno y la construcción de las instalaciones constituyen más del 95% de la inversión inicial en activos fijos. De igual forma, la elección y definición de la estructura organizacional es crucial para el éxito del negocio, ya que los gastos de personal representan una alta proporción en la estructura de costos y gastos.

La constitución legal y la operación de la empresa Box Storage S.A.S., es factible y se encuentra acorde a lo estipulado en la normatividad vigente. De igual forma, la actividad económica principal de la empresa está permitida en la localización definida.

El proyecto es conveniente financieramente, ya que los flujos positivos compensan los flujos negativos, generando un beneficio adicional o valor para los socios inversionistas. Así mismo, la rentabilidad de los fondos que se encuentran invertidos en el proyecto, es mayor a la tasa a la cual puede tomarse el dinero (capital y deuda), representando un costo de oportunidad para el inversionista.

Cualquier variación que ocurra en el porcentaje de ocupación promedio, costo de capital, costo de la deuda, costo de la inversión en la edificación y obras civiles (activos fijos) y el valor de los gastos de personal, afectaría considerablemente la evaluación financiera del proyecto.

La evaluación financiera permite concluir que la empresa es rentable, constituyendo una oportunidad para aquellos inversionistas que deseen invertir en el mediano y largo plazo con tasas de rentabilidad moderadas. De igual forma, la elección de una adecuada edificación mejora ostensiblemente los retornos del negocio.

Las iniciativas estratégicas definidas, aportan al cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados.

Referencias Bibliográficas

Abascal, F. (2004). *Cómo se hace un plan estratégico: Teoría del marketing estratégico*. Madrid: ESIC.

Acueducto Metropolitano de Bucaramanga S.A E.S.P. (2016). *Informe de Gestión 2016*.

Obtenido de http://www.amb.com.co/Indicadores/Archivos/INFORME_SUST_2016.pdf

Asociación Española de Self Storage. (2014). *¿Qué es Self Storage?* Obtenido de <http://aesstrasteros.es/self-storage>

Asociación Española de Self Storage. (2014). *Historia*. Obtenido de <http://aesstrasteros.es/self-storage>

Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI). (2017). *Colombia: Balance 2016 y Perspectivas 2017*. Obtenido de <http://www.andi.com.co/SitEco/Documents/ANDI-Balance%202016-Perspectivas%202017.pdf>

Ballou, R. H. (2004). *Logística : Administración de la cadena de suministro*. México: Pearson Educacion.

Banco de la República. (26 de Mayo de 2017). *Banco de la República reduce la tasa de interés de intervención en 25 puntos base (pb.) y la sitúa en 6,25%*. Obtenido de <http://www.banrep.gov.co/es/comunicado-26-05-2017>

Banco de la República. (26 de Mayo de 2017). *Banco de la República reduce la tasa de interés de intervención en 25 puntos base (pb.) y la sitúa en 6,25%*. Obtenido de <http://www.banrep.gov.co/es/comunicado-26-05-2017>

Banco de la República. (15 de Mayo de 2017). *Situación actual y perspectivas de la economía colombiana*. Obtenido de Crecimiento: <http://www.banrep.gov.co/es/comunicado-15-05-2017>

- Banco Interamericano de Desarrollo. (2016). *Colombia: Hacia un país de altos ingresos con movilidad social*. Obtenido de <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/7435/Colombia-hacia-un-pais-de-altos-ingresos-con-movilidad-social.pdf?sequence=1>
- Banco Mundial. (5 de Abril de 2017). *Colombia: panorama general*. Obtenido de <http://www.bancomundial.org/es/country/colombia/overview>
- Bancolombia. (8 de Marzo de 2017). *Investigaciones económicas*. Obtenido de El comportamiento del mercado laboral fue positivo en enero: <https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/empresas/capital-inteligente/investigaciones-economicas/publicaciones/informe-economico-mensual/>
- Bancolombia. (7 de Abril de 2017). *Investigaciones Económicas*. Obtenido de Informe Económico Mensual - Abril 2017: <https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/empresas/capital-inteligente/investigaciones-economicas/publicaciones/informe-economico-mensual/>
- Bowersox, D. J., Closs, D. J., & Cooper, M. B. (2007). *Administración y logística en la cadena de suministros*. México D.F.: McGraw-Hill .
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2000). *Nuevo Código CIIU*. Obtenido de http://recursos.ccb.org.co/ccb/instructivos/acerca_CIIU/01.html
- Cámara de Comercio de Bucaramanga. (Diciembre de 2016). *Indicadores económicos de Santander*. Obtenido de <http://www.camaradirecta.com/temas/documentos%20pdf/informes%20de%20actualidad/2016/Nuevas%20empresas%20Santander%202016.pdf>

Cámara de Comercio de Bucaramanga. (30 de Junio de 2017). *Clasificación por tamaño de empresas inscritas*. Obtenido de

<https://www.camaradirecta.com/temas/indicadoresantander/indicadores/tam2017.htm>

Cámara de Comercio de Bucaramanga. (2017). *Consulta de Homonimia*. Obtenido de

<http://www.sintramites.com/sintramites/General/Homonimia.aspx>

Camara de Comercio de Bucaramanga. (Enero de 2017). *Nuevas empresas Santander 2016*.

Obtenido de

<https://www.camaradirecta.com/temas/documentos%20pdf/informes%20de%20actualidad/2017/nuevas%20empresas.pdf>

Cámara de Comercio de Bucaramanga. (2017). *Tipos de Empresas*. Obtenido de

<http://www.sintramites.com/sintramites/General/TipoDeEmpresa.aspx>

Confecámaras. (Enero de 2017). *Informe de Dinámica Empresarial en Colombia*. Obtenido de

<http://www.ccpalmira.org.co/portal/images/Docs/Informe%20de%20Dinamica%20Empresarial%202016.pdf>

Cornell University, INSEAD, and the World Intellectual Property Organization. (2016). *The Global Innovation Index 2016*. Obtenido de

http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2016.pdf

Coyle, J. J., Langley, C. J., Novack, R. A., & Gibson, B. J. (2013). *Administración de la cadena de suministro: Una perspectiva logística*. México, D.F.: Cengage Learning Editores.

Cyr, D. (2004). *Marketing en la pequeña y mediana empresa*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

DANE. (2005). *Censo General 2005 Nivel Nacional*. Obtenido de

<https://www.dane.gov.co/files/censos/libroCenso2005nacional.pdf>

DANE. (Marzo de 2008). *Proyecciones de población*. Obtenido de Proyecciones municipales 2006-2020:

https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/proyepobla06_20/MProyeccionesMunicipalesedadsexo.pdf

DANE. (31 de Mayo de 2017). *Comunicados de prensa*. Obtenido de Indicadores de Mercado Laboral (IML) Abril de 2017:

https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/CP_empleo_abr_17.pdf

DANE. (26 de Mayo de 2017). *Cuentas Trimestrales - Colombia Producto Interno Bruto (PIB) Primer Trimestre de 2017*. Recuperado el 4 de Junio de 2017, de Boletín Técnico:

http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_Itrim17_oferta_demanda.pdf

DANE. (26 de Mayo de 2017). *Cuentas Trimestrales - Colombia Producto Interno Bruto (PIB) Primer Trimestre de 2017*. Obtenido de Boletín Técnico:

http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_Itrim17_oferta_demanda.pdf

DANE. (5 de Mayo de 2017). *Índice de Precios al Consumidor (IPC)*. Obtenido de Boletín

Técnico: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ipc/bol_ipc_abr17.pdf

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (04 de Octubre de 2016).

Cuentas Trimestrales - Colombia Producto Interno Bruto (PIB) Primer Trimestre de 2016. Obtenido de

https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_Itrim16_oferta.pdf

Departamento Nacional de Planeación. (02 de Junio de 2017). *Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018*. Obtenido de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/PND/PND%202014-2018%20Tomo%201%20internet.pdf>

DIAN. (2016). *abecé Reforma Tributaria*. Obtenido de http://www.dian.gov.co/descargas/centrales/2017/Abece_Reforma_Tributaria_2016.pdf

Dinero. (3 de Marzo de 2016). *El Censo 2017 mostrará la nueva Colombia*. Obtenido de <http://www.dinero.com/edicion-impres/pais/articulo/el-censo-2017-arrojara-nuevas-cifras-sobre-la-poblacion-colombiana-despues-de-12-anos/221006>

Dinero. (3 de Marzo de 2016). *Pactia invertirá \$800.000 millones en mercado colombiano*. Obtenido de <http://www.dinero.com/edicion-impres/negocios/articulo/pactia-ampliara-su-oferta-de-mercado-en-colombia/220997>

Dinero. (2017). En qué invertir. *Dinero*(509), 47.

Dinero. (2017). Zona de turbulencia. *Dinero*(518), 10.

DNP. (s.f.). *Qué es el Plan Nacional de Desarrollo*. Obtenido de <https://www.dnp.gov.co/Plan-Nacional-de-Desarrollo/Paginas/Qu-es-el-PND.aspx>

El Espectador. (31 de Octubre de 2016). *El Espectador*. Obtenido de <http://www.elespectador.com/noticias/economia/grupo-oikos-recibe-premio-excelencia-inmobiliaria-articulo-663288>

El Espectador. (12 de Abril de 2016). *Oikos proyecta construcción de un complejo de minibodegas en Bogotá*. Obtenido de <http://www.elespectador.com/noticias/economia/oikos-proyecta-construccion-de-un-complejo-de-minibodeg-articulo-626651>

El Tiempo. (7 de Mayo de 2015). *Así están distribuidos los colombianos por estratos sociales*.

Obtenido de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento-2013/DR-914147>

Especial Directivos. (2010). Auto-almacenamiento, un negocio al alza. *1487*, 3-4.

Fenalco Santander. (2016). *Estudios económicos*. Obtenido de Balance Comercio 1er Semestre 2016:

http://www.fenalcosantander.com.co/secciones/estudios_economicos/balancedcomercio1ersemestre2016_49.html

Finca Raíz. (05 de 2017). *Bodega en Venta*. Obtenido de Bucaramanga San Francisco:

https://www.fincaraiz.com.co/bodega-en-venta/bucaramanga/san_francisco-det-2959536.aspx

Fondo Emprender. (2014). *Metodología para la implementación de buenas prácticas de formulación Fondo Emprender*. Obtenido de Plan de Negocios:

<http://www.fondoemprnder.com/Lists/HerramientasEmprendedores/DispForm.aspx?id=14&source=/SitePages/HerramientasEmprendedores.aspx>

Fred R., D. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación de México.

García Pardo, E. (2014). *Actitud emprendedora y oportunidades de negocio*. Ediciones Paraninfo S.A.

García, E. (2014). *Actitud emprendedora y oportunidades de negocio*. Ediciones Paraninfo, S.A.

Gómez, J. (6 de Febrero de 2016). *¿La planeación y la estrategia son dos cosas distintas?*

Obtenido de R: <http://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/la-planeacion-y-la-estrategia-son-dos-cosas-distintas--por-jorge-ivan-gomez/224234>

Grupo Banco Mundial. (2 de Junio de 2017). *Doing Business 2017: Igualdad de Oportunidades para Todo*. Obtenido de

http://espanol.doingbusiness.org/~/_media/WBG/DoingBusiness/Documents/Annual-Reports/English/DB17-Full-Report.pdf

Kaplan, R., & Norton, D. P. (2008). *The execution premium. Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventaja competitiva*. Barcelona: Deusto.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing* (14 ed.). México: Pearson Educación.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Dirección de marketing* (12 ed.). México: Pearson/Prentice-Hall.

La República. (12 de Octubre de 2012). *Concreto adquirió empresa panameña*. Obtenido de

http://www.larepublica.co/empresas/concreto-adquiri%C3%B3-empresa-paname%C3%B1a_23131

La República. (9 de Noviembre de 2012). *Concreto fortalece operaciones en bodegaje*.

Obtenido de http://www.larepublica.co/empresas/concreto-fortalece-operaciones-en-bodegaje_25075

La República. (29 de Septiembre de 2014). *Firmas constructoras le apuestan al alquiler como*

nuevo modelo de negocio. Obtenido de http://www.larepublica.co/firmas-constructoras-le-apuestan-al-alquiler-como-nuevo-modelo-de-negocio_173996

La República. (2 de Febrero de 2016). *Pactia inicia operaciones con un portafolio de \$2,1*

billones. Obtenido de http://www.larepublica.co/pactia-inicia-operaciones-con-un-portafolio-de-21-billones_345811

Luna, D. (15 de Diciembre de 2016). *Los profesionales para la evolución digital*. Obtenido de

<http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-article-28889.html>

Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados* (Quinta ed.). México: Pearson Educación.

Martínez, D., & Milla, A. (2012). *Análisis del Entorno*. Madrid: Ediciones Díaz Santos S.A.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (19 de Marzo de 2013). *Manual para la elaboración de planes de negocios*. Obtenido de

<http://www.mincit.gov.co/mipymes/publicaciones.php?id=3000>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2017 de Abril de 2017). Decreto No. 639 de 2017

Ministerio de Educación Nacional. (2016). *La educación en Colombia*. Obtenido de

http://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-356787_recurso_1.pdf

Ministerio de Educación Nacional. (5 de Junio de 2017). *Ministra de Educación compartió avances en educación con más de 100 aliados*. Obtenido de

<http://www.mineducacion.gov.co/portal/salaprensa/Noticias/360740:Ministra-de-Educacion-compartio-avances-en-educacion-con-mas-de-100-aliados>

MINTIC. (2014). *Plan Vive Digital Colombia 2014-2018*. Obtenido de

https://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-5193_recurso_2.pdf

Mintzberg, H. (1997). *El proceso estratégico: Conceptos, contextos y casos*. Pearson.

Mora García, L. A. (2010). *Gestión Logística Integral: Las mejores prácticas de la cadena de abastecimiento*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

OCDE. (s.f.). *Colombia y la OCDE*. Obtenido de

<http://www.oecd.org/centrodemexico/laocde/colombia-y-la-ocde.htm>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio* (7 ed.). Barcelona: Deusto.

PACTIA. (4 de Febrero de 2017). *Autoalmacenamiento*. Obtenido de

<http://www.pactia.com/linea-autoalmacenamiento-5>

Portafolio. (08 de Noviembre de 2013). *Oikos construye bodegas personalizadas*. Obtenido de

<http://www.portafolio.co/negocios/empresas/oikos-construye-bodegas-personalizadas-84964>

Porter, M. (1998). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. México: Compañía Editorial Continental S.A. de C.V.

Profamilia. (2016). *ENCUESTA NACIONAL DE DEMOGRAFÍA Y SALUD (ENDS)*. Obtenido de Resumen Ejecutivo:

<http://profamilia.org.co/docs/Libro%20RESUMEN%20EJECUTIVO.pdf>

Segura, S. (Octubre de 2013). *Plan de negocio vs modelo de negocio*. Obtenido de

<http://www.inmerco.com/contacto/38-enfoque/management/66-plan-de-negocio-vs-modelo-de-negocio>

Serna, H. (2014). *Gerencia estratégica: Teoría, metodología, mapas estratégicos, índices de gestión, alineamiento, ejecución estratégica*. (11 ed.). Bogotá: Panamerica.

Varela, A., & Zapata, M. (2015). Modelo de negocio para Urbana Bikes. *Trabajo de grado*, 9-

10. Medellín, Colombia: Universidad EAFIT. Escuela de Administración. Obtenido de

https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/8740/Andr%C3%A9sFernando_VarelaUsta_MauricioAndr%C3%A9s_ZapataGarc%C3%ADa_2015.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Varela, R. (2008). *Innovación Empresarial. Arte y ciencia en la creación de empresas*. (3 ed.).

Bogotá D.C.: Pearson.

Weinberger, K. (2009). *Plan de negocios. Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*. Obtenido de

[http://www.mific.gob.ni/Portals/0/Portal%20Empresarial/6.3%20LIBRO%20PLAN%20DE%20NEGOCIOS%20USAID%20\(139%20p%C3%A1ginas\).pdf](http://www.mific.gob.ni/Portals/0/Portal%20Empresarial/6.3%20LIBRO%20PLAN%20DE%20NEGOCIOS%20USAID%20(139%20p%C3%A1ginas).pdf)

Apéndices

Apéndice A. Encuesta

Con el fin de conocer su percepción y las oportunidades de mercado para la implementación del servicio de almacenamiento en mini bodegas, en el Área Metropolitana de Bucaramanga; solicitamos su colaboración para el diligenciamiento de la siguiente encuesta marcando con una “X” la respuesta de su elección, en preguntas con respuestas de múltiples opciones pueden ser marcadas más de una opción.

La participación en esta investigación es voluntaria, es así que usted podrá decidir si comparte o no su información, en el caso en decida hacerlo usted no recibirá una retribución económica o en especie, y podrá dejar de participar en cualquier momento sin necesidad de justificación alguna, de otra parte, se garantiza que la información suministrada será confidencial y utilizada estrictamente con fines académicos.

Sus datos personales aquí consignados son amparados en su totalidad por la Ley de Protección de Datos Personales (Ley 1581 de 2012) y la Resolución No. 1227 de 2013 de la Universidad Industrial de Santander – UIS.

Por favor marque con una (X) la opción que más se ajuste a usted.

I. DATOS PERSONALES

1. Género:

Masculino

Femenino

2. ¿Cuál es su categoría de edad?

Menos de 30 años

Entre 30 y 40 años

Entre 41 y 50 años

Entre 51 y 60 años

Mayor a 60 años

3. ¿Municipio de domicilio del Área Metropolitana de Bucaramanga?

Bucaramanga

Floridablanca

Girón

Piedecuesta

Sí es ama de casa o residente de una vivienda, por favor conteste las siguientes preguntas. En caso de ser empresario, por favor conteste las preguntas a partir del numeral 15.

II. SECTOR RESIDENCIAL

4. ¿Cuál es el tipo de vivienda en la que vive?

<input type="checkbox"/>	Casa
<input type="checkbox"/>	Apartamento

5. ¿Cuál es la condición de la vivienda en la que reside?

<input type="checkbox"/>	Propia
<input type="checkbox"/>	Arrendada

Otro (Por favor especifique): _____

6. ¿En qué localidad, barrio o urbanización reside?

7. ¿Cuántas personas viven en su casa o apartamento?

<input type="checkbox"/>	Vivo solo
<input type="checkbox"/>	2
<input type="checkbox"/>	3
<input type="checkbox"/>	4
<input type="checkbox"/>	5
<input type="checkbox"/>	Más de 5

8. En los últimos 10 años: ¿Cuántas veces ha cambiado de domicilio?

<input type="checkbox"/>	Nunca
<input type="checkbox"/>	1 vez
<input type="checkbox"/>	2 veces
<input type="checkbox"/>	3 veces
<input type="checkbox"/>	Más de 4 veces

9. ¿Ha requerido reubicarse en otra ciudad por periodos superiores a un año?

<input type="checkbox"/>	Si
<input type="checkbox"/>	No

10. ¿Tiene en su residencia, bienes o elementos que no utiliza frecuentemente?

<input type="checkbox"/>	Si
<input type="checkbox"/>	No

Si la respuesta es SI, continúe con la siguiente pregunta, de lo contrario, continúe con la pregunta número 12.

11. ¿Dónde guarda los bienes que no se usan frecuentemente? (puede marcar más de una opción)

<input type="checkbox"/>	Al interior de su residencia
<input type="checkbox"/>	En la bodega de su residencia

Otro (Por favor especifique): _____

12. ¿El espacio que cuenta en su residencia, le permite albergar todos los elementos que posee?

<input type="checkbox"/>	Si
<input type="checkbox"/>	No

13. ¿Qué tipo de bienes le gustaría almacenar fuera de su residencia? (puede marcar más de una opción).

<input type="checkbox"/>	Ropa	<input type="checkbox"/>	Artículos de navidad
<input type="checkbox"/>	Muebles	<input type="checkbox"/>	Bicicletas o implementos deportivos
<input type="checkbox"/>	Artículos de jardinería	<input type="checkbox"/>	Herramientas
<input type="checkbox"/>	Libros y revistas	<input type="checkbox"/>	Electrodomésticos
<input type="checkbox"/>	Juguetes y juegos infantiles	<input type="checkbox"/>	Accesorios para vehículos

Otros (Por favor especifique): _____

14. ¿Con qué frecuencia requiere de un espacio para almacenar los bienes de su residencia que no usa regularmente?

<input type="checkbox"/>	Permanentemente
--------------------------	-----------------

<input type="checkbox"/>	Menos de un mes
<input type="checkbox"/>	Cada seis meses
<input type="checkbox"/>	Cada año
<input type="checkbox"/>	Solo esporádicamente
<input type="checkbox"/>	Nunca

Por favor continúe con la pregunta número 24.

III. SECTOR COMERCIAL

15. ¿Cuál es el tamaño de su empresa?

<input type="checkbox"/>	Micro
<input type="checkbox"/>	Pequeña
<input type="checkbox"/>	Mediana
<input type="checkbox"/>	Grande

16. ¿Cuál es la condición de las instalaciones donde funciona su empresa?

<input type="checkbox"/>	Propia
<input type="checkbox"/>	Arrendada

Otro (Por favor especifique): _____

17. ¿En qué localidad, barrio o urbanización es el domicilio de su empresa?

18. ¿Su empresa posee bodega de almacenamiento?

<input type="checkbox"/>	Si
<input type="checkbox"/>	No

19. ¿Tiene en su oficina o instalaciones, bienes o elementos que no utiliza frecuentemente?

<input type="checkbox"/>	Si
<input type="checkbox"/>	No

Sí la respuesta es SI, continúe con la siguiente pregunta, de lo contrario, continúe con la pregunta número 21

20. ¿Dónde guarda los bienes que no se usan frecuentemente? (puede marcar más de una opción)

- Al interior de su empresa
- En la bodega de su empresa

Otro (Por favor especifique): _____

21. ¿El espacio que cuenta en su empresa, le permite albergar todos los elementos que posee?

- Si
- No

22. ¿Qué tipo de bienes le gustaría almacenar fuera de su empresa? (puede marcar más de una opción).

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Materias primas | <input type="checkbox"/> Insumos |
| <input type="checkbox"/> Muebles o equipos | <input type="checkbox"/> Archivo inactivo |
| <input type="checkbox"/> Inventario o excedentes de inventario | <input type="checkbox"/> Material promocional o publicitario |
| <input type="checkbox"/> Equipos de computo | <input type="checkbox"/> Decoración en temporadas especiales |
| <input type="checkbox"/> Producto terminado | <input type="checkbox"/> Maquinaria |

Otros (Por favor especifique): _____

23. ¿Con qué frecuencia requiere de un espacio para almacenar los bienes de su empresa que no usa regularmente?

- Permanentemente
- Menos de un mes
- Cada seis meses
- Cada año
- Solo esporádicamente
- Nunca

IV. OFERTA DEL SERVICIO

24. ¿Cuánto espacio requiere para satisfacer sus necesidades de almacenamiento? Considere una altura de 2.6 m. (Marque sólo una opción).

- Entre 1 y 2 m² (Ref. Locker individual)
- Entre 4 y 7 m² (Ref. baño)
- Entre 10 m² y 20 m² (Ref. Dormitorio)
- Mayor a 20 m² (Ref. Estacionamiento)

25. ¿Cuáles son los aspectos que más valora de un servicio de bodegaje? (Puede marcar más de una opción).

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Precios asequibles | <input type="checkbox"/> Ubicación |
| <input type="checkbox"/> Sistemas de seguridad | <input type="checkbox"/> Cercanía a mi domicilio |
| <input type="checkbox"/> Servicio de empaque, embalaje y mudanza | <input type="checkbox"/> Lobby + WIFI + Café |
| <input type="checkbox"/> Cargadores y carritos manuales | <input type="checkbox"/> Estacionamiento |
| <input type="checkbox"/> Flexibilidad de los periodos de arriendo | <input type="checkbox"/> Horarios de atención al público. |

Otros (Por favor especifique): _____

26. ¿Cuánto dinero estaría dispuesto a desembolsar por el arriendo mensual de una bodega que satisfaga sus necesidades y cumpla con los estándares que requiere?

Monto arriendo mensual (\$): _____

27. ¿Conoce el servicio de Mini Bodegas (Selfstorage)?

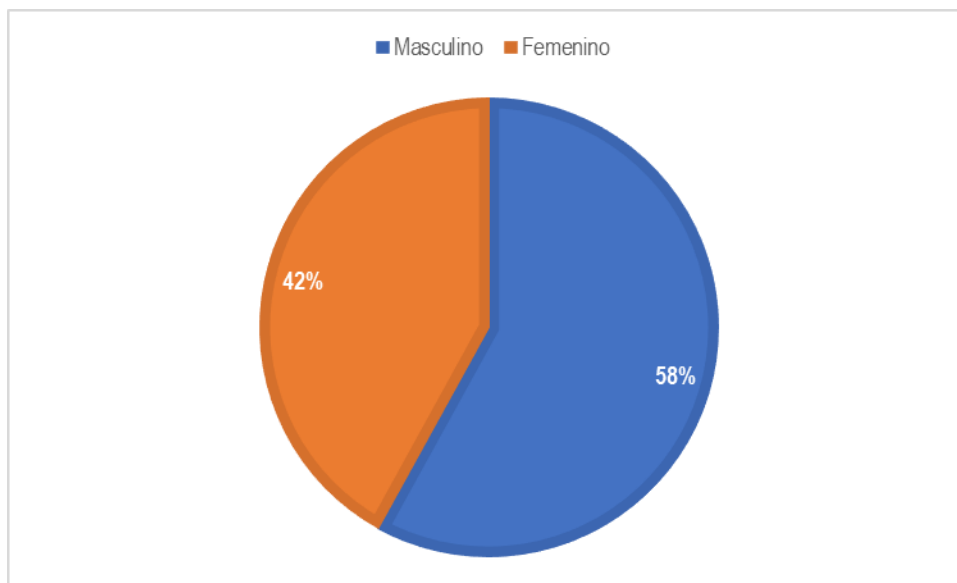
- Si
- No

28. ¿Contrataría los servicios de una empresa de almacenamiento en mini bodegas?

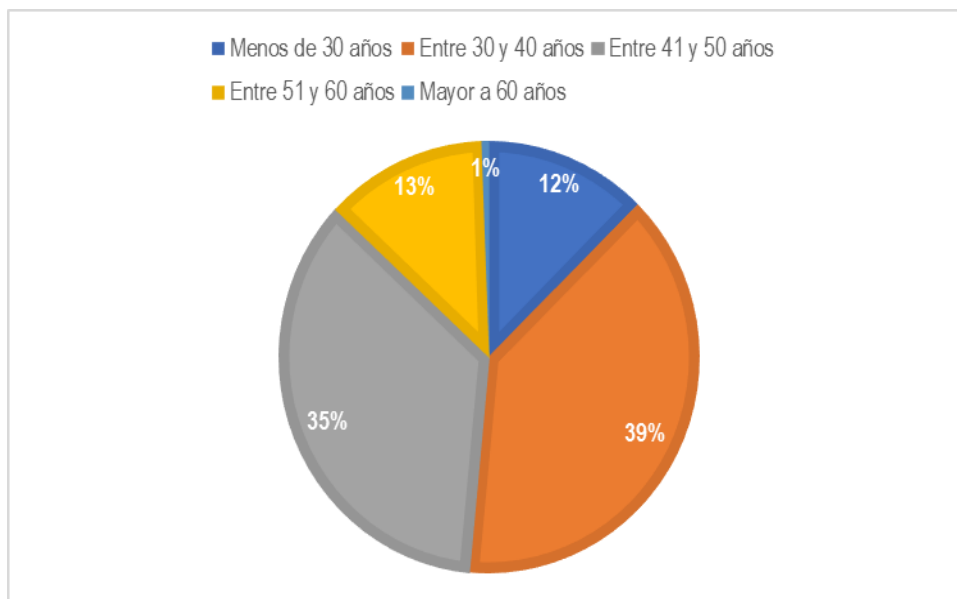
- Si
- No. Por favor justifique su respuesta: _____

¡Muchas Gracias!

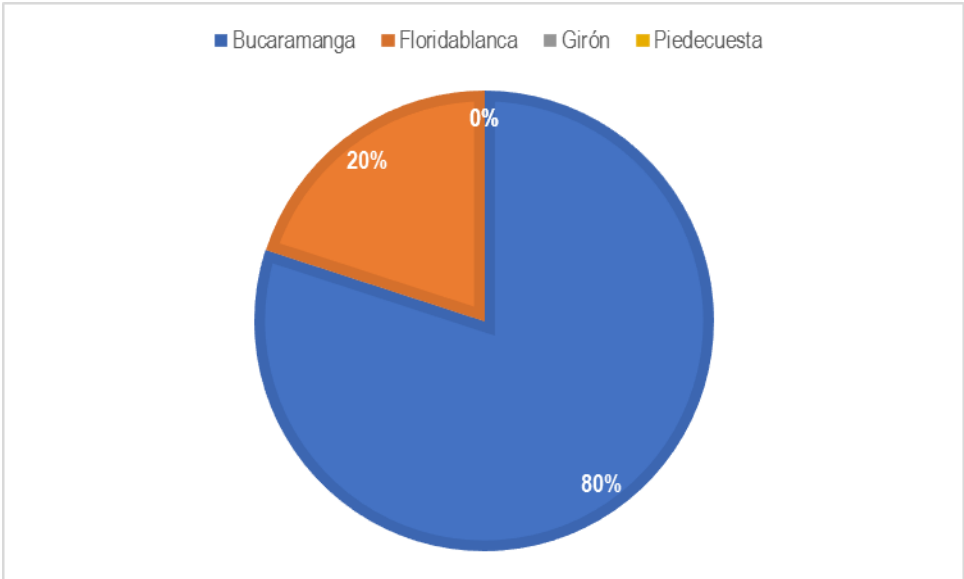
Apéndice B. Resultado de encuestas



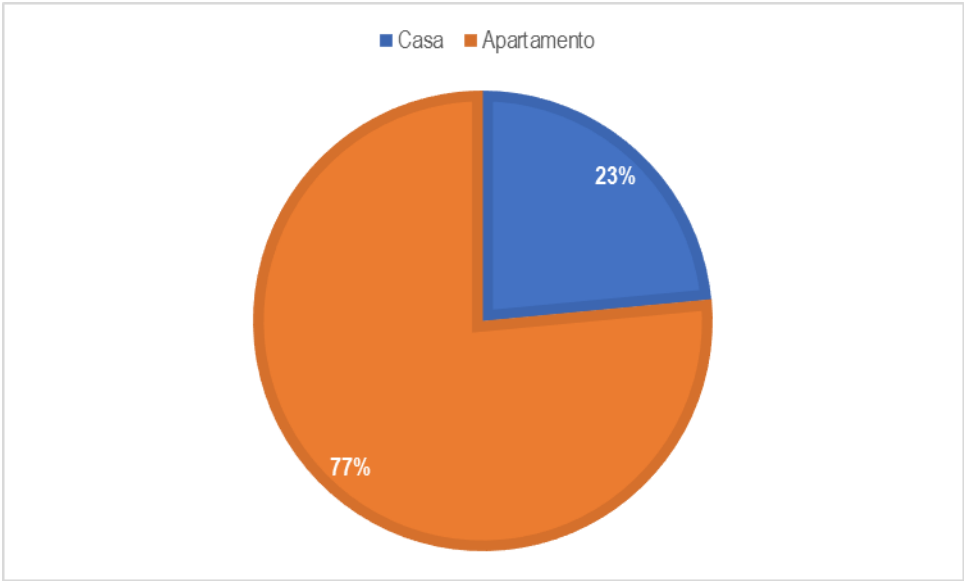
Género



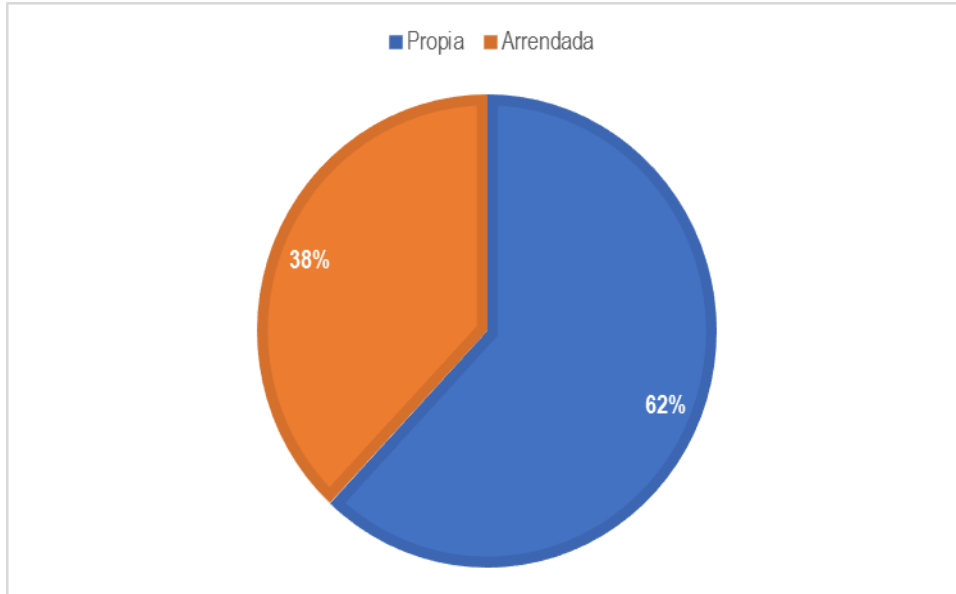
Categoría de edad



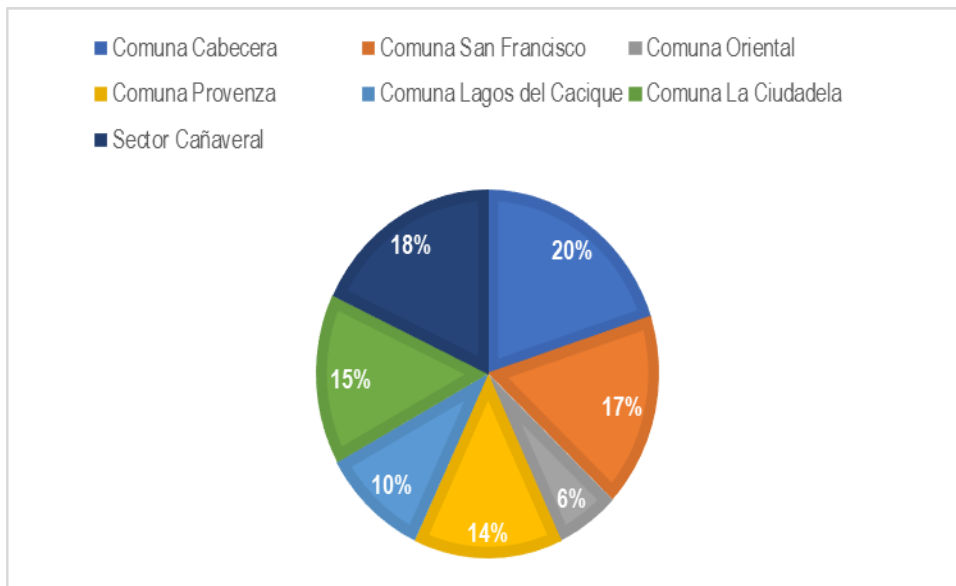
Municipio de domicilio



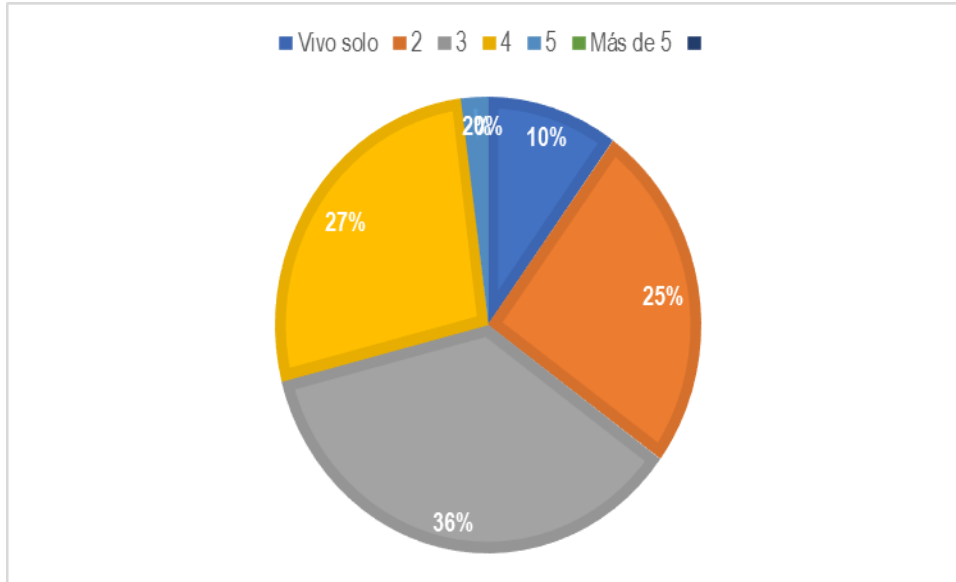
Tipo de vivienda



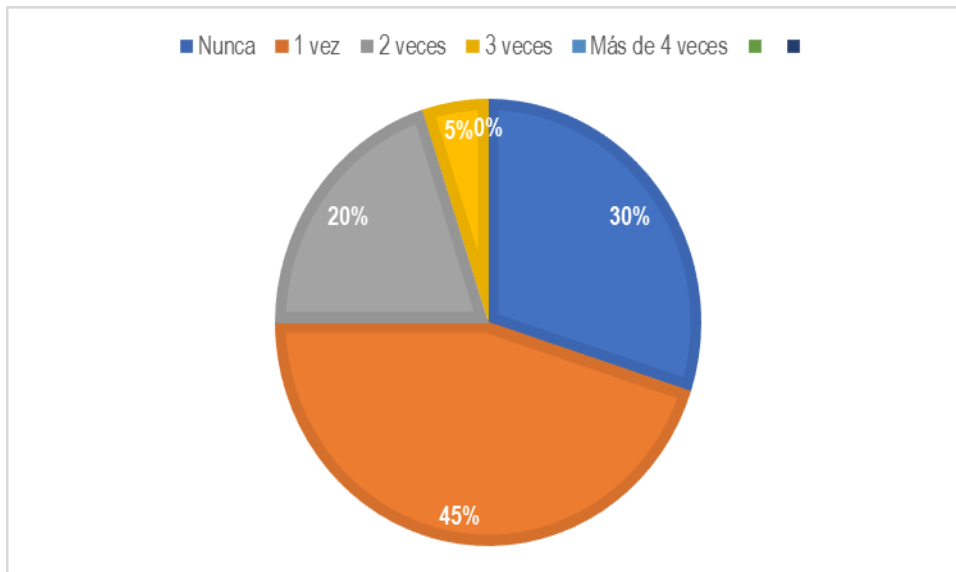
Condición de vivienda



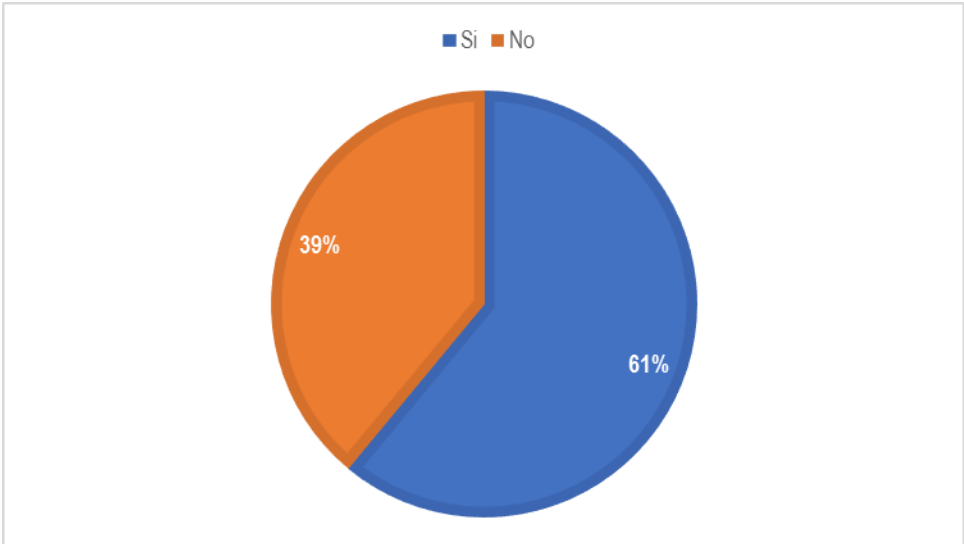
Localidad, barrio o urbanización



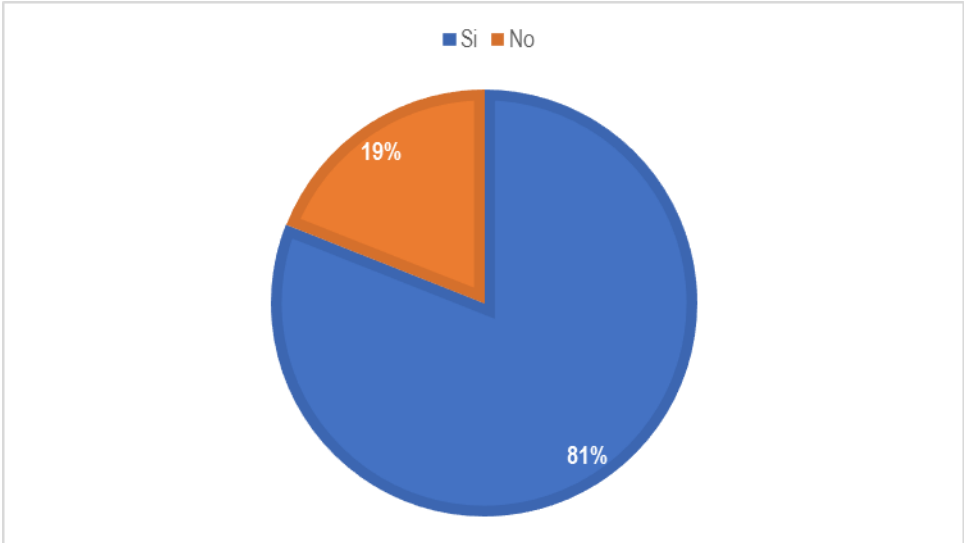
Cantidad de personas viven en la casa o apartamento



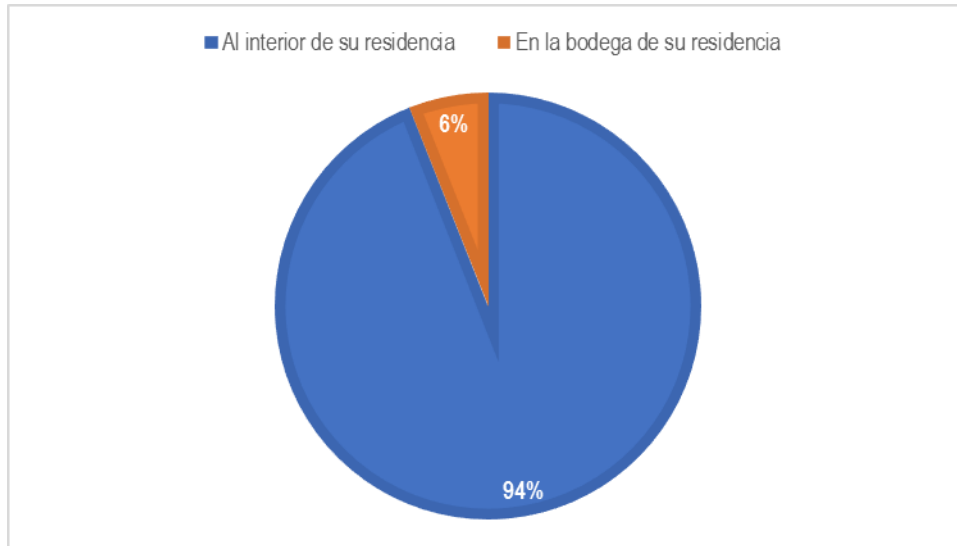
Número de veces que ha cambiado de domicilio en los últimos 10 años



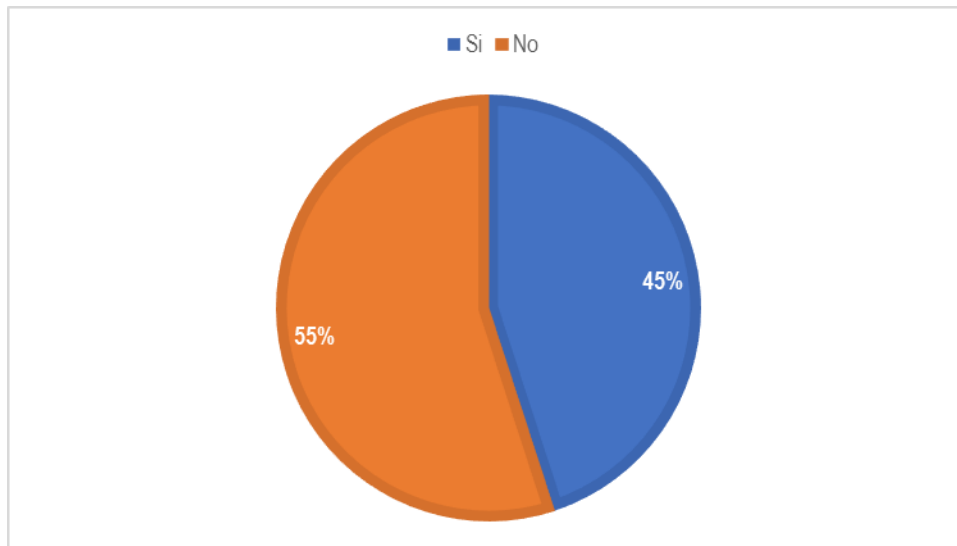
Necesidad de reubicarse en otro lugar



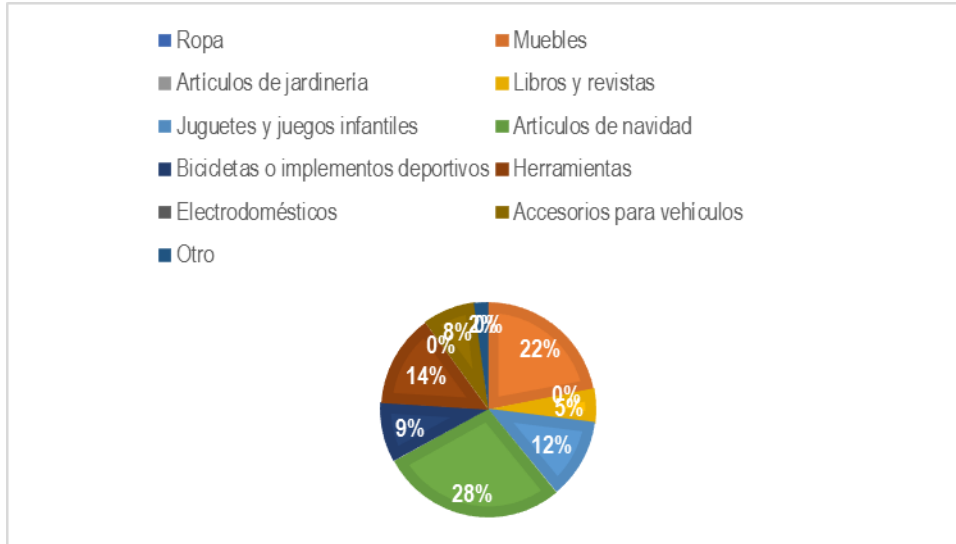
Tenencia de bienes o elementos que no utiliza frecuentemente



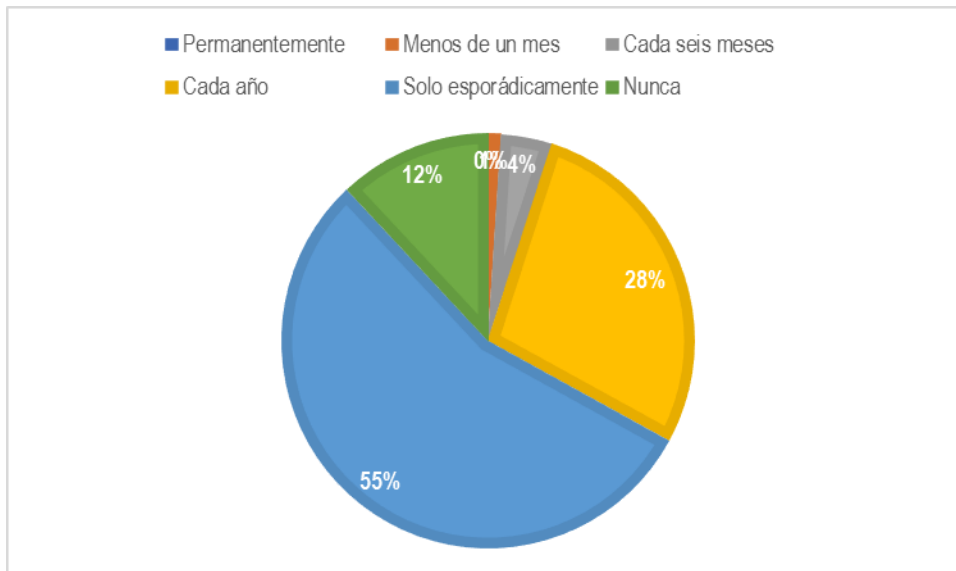
Lugar donde guarda los bienes que no se usan frecuentemente



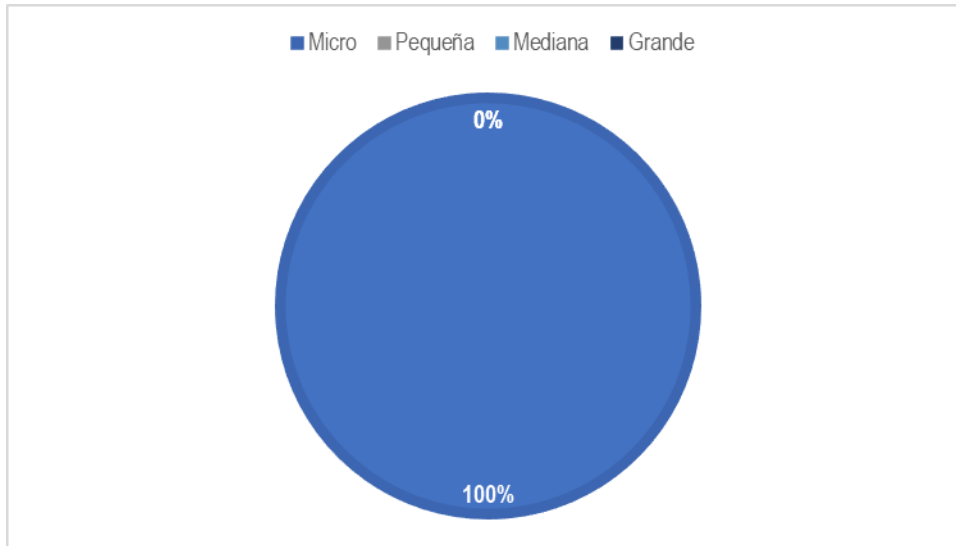
Capacidad de albergar todos los elementos que posee en la residencia



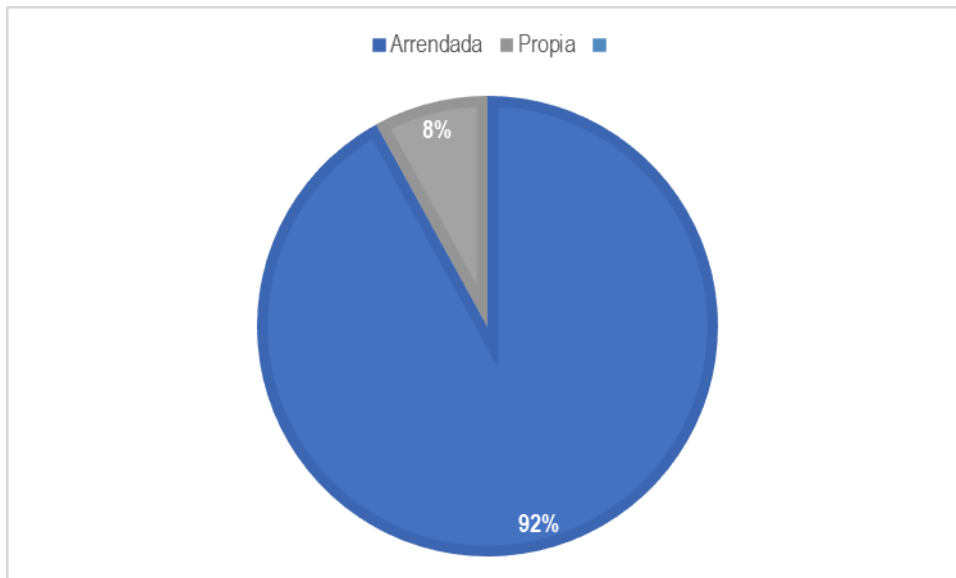
Tipo de bienes que podrían almacenar fuera de su residencia



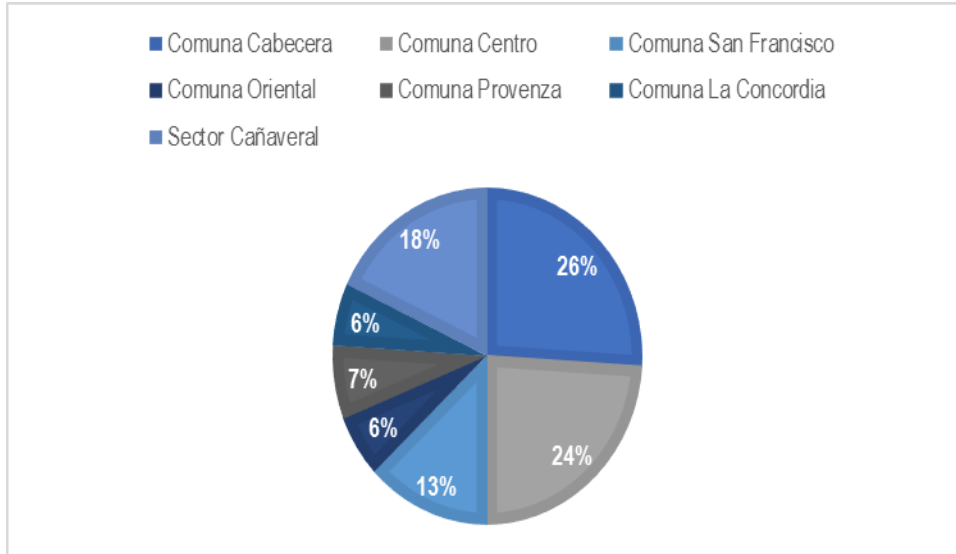
Frecuencia con que se requiere de un espacio



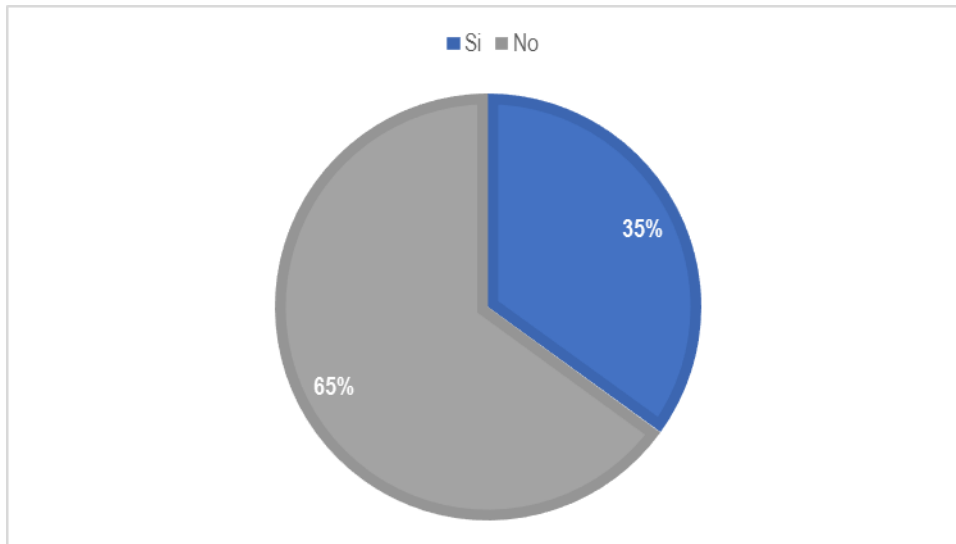
Tamaño de la empresa



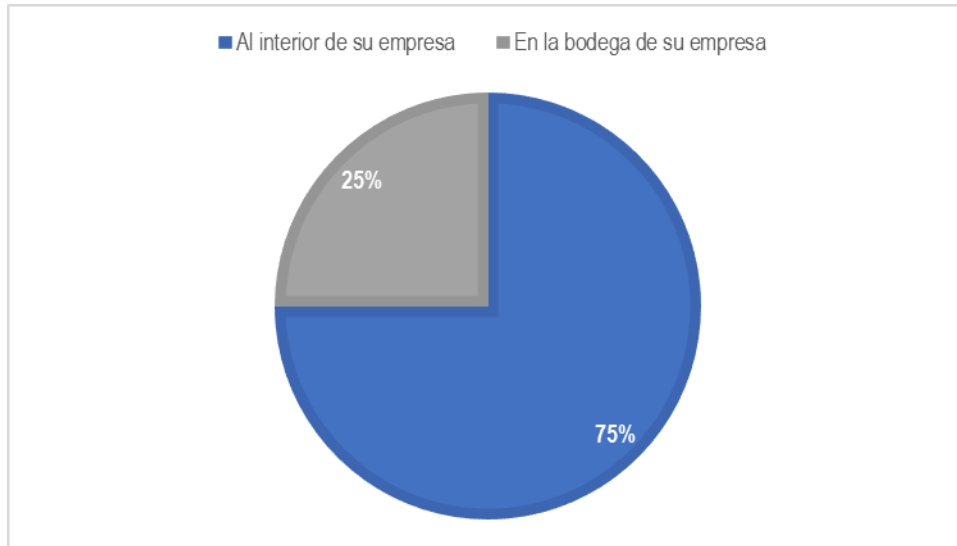
Condición de las instalaciones donde funciona la empresa



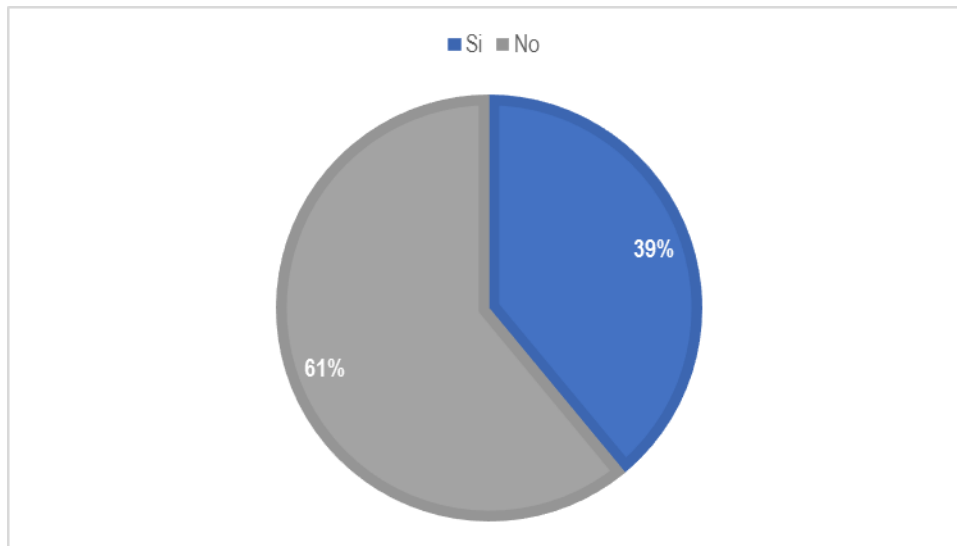
Localidad, barrio o urbanización domicilio de empresa



Tenencia de bodegas de almacenamiento



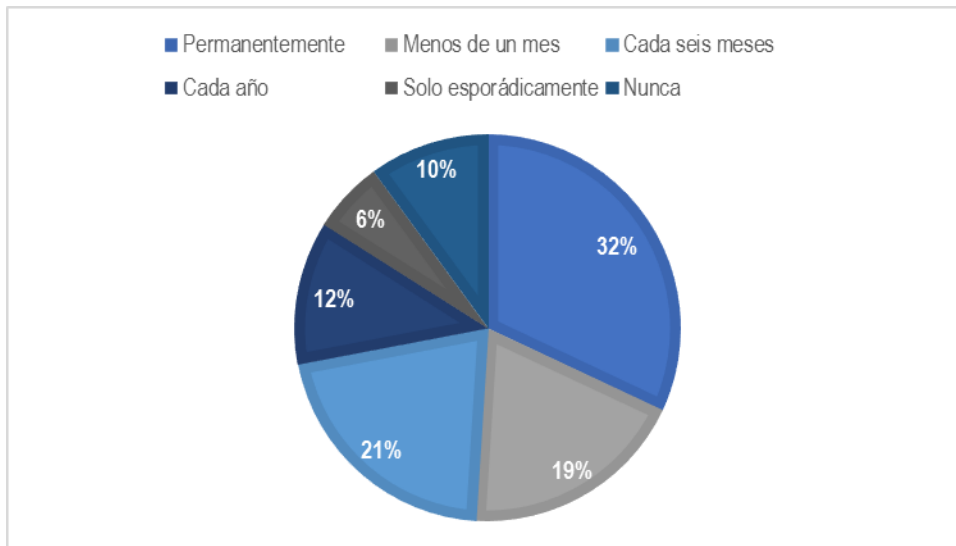
Lugar donde guarda los bienes que no usa frecuentemente



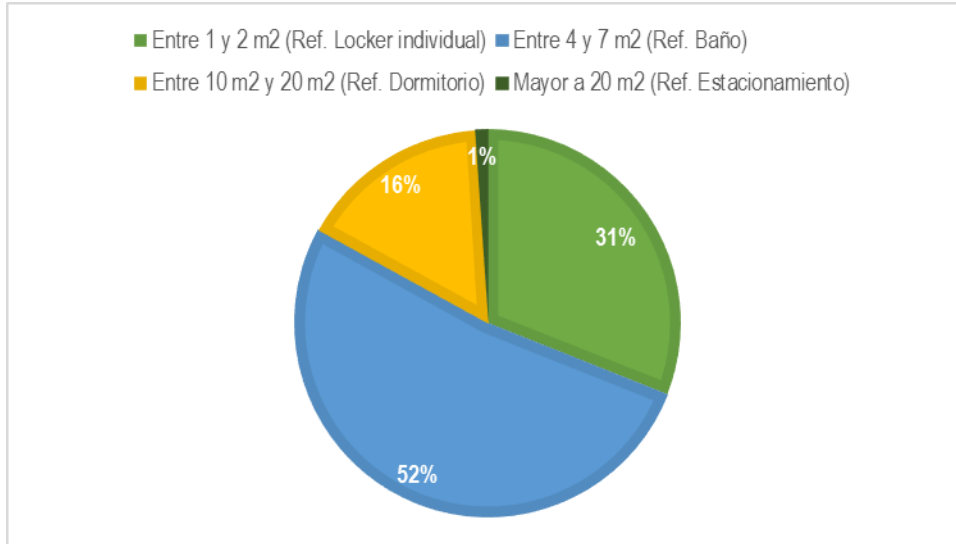
Las instalaciones de la empresa permiten albergar todos los elementos que posee



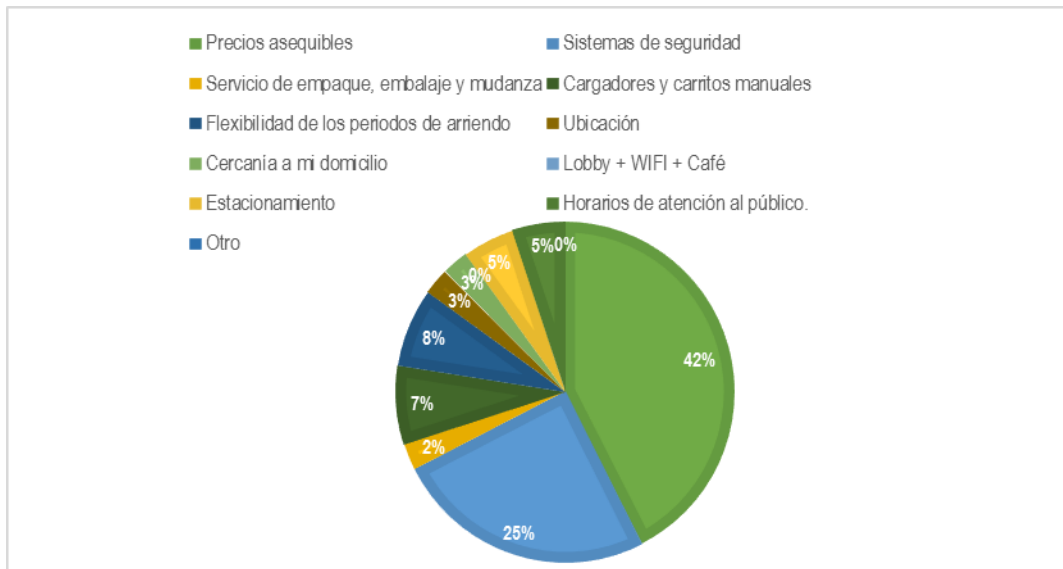
Tipo de bienes que le gustaría almacenar fuera de la empresa



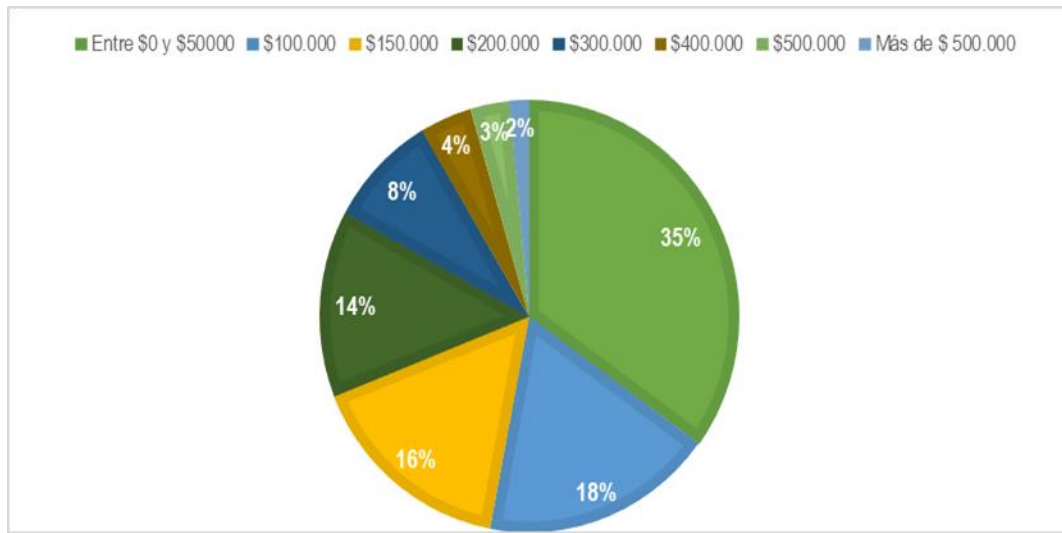
Frecuencia que requiere de un espacio



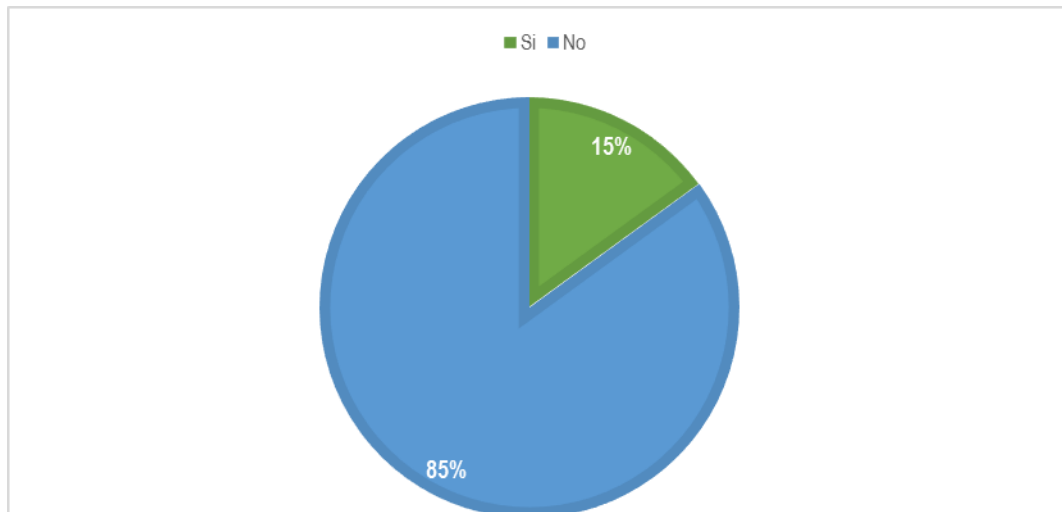
Espacio requerido para almacenamiento



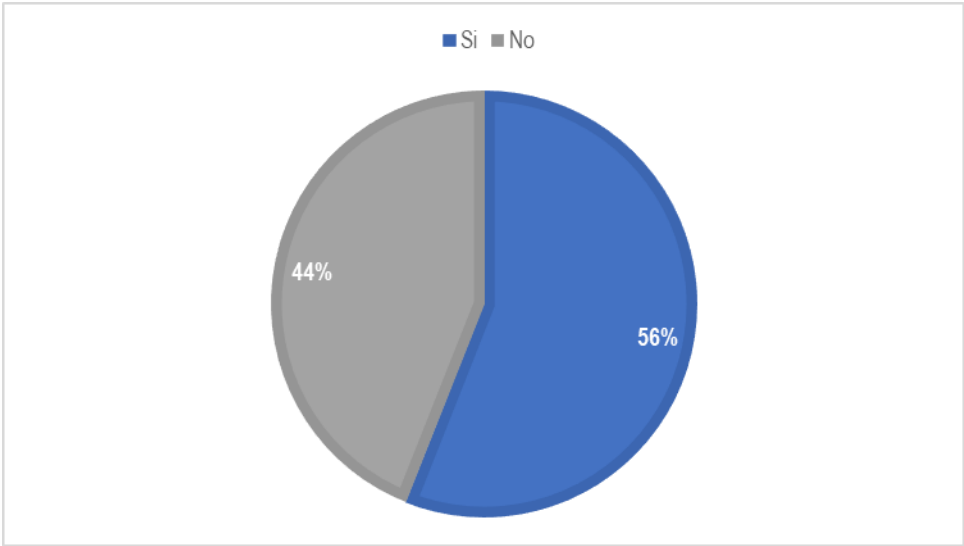
Aspectos que se valoran de un servicio de almacenamiento



Cantidad de dinero dispuestos a desembolsar

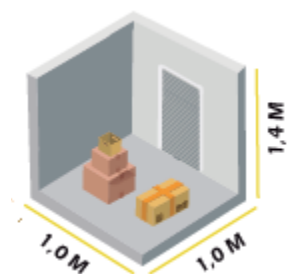


Conocimiento acerca del servicio de auto-almacenamiento

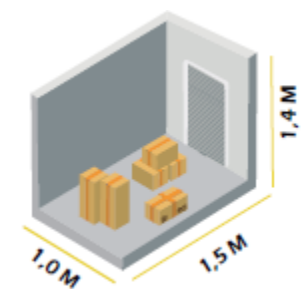


Disposición para contar con los servicios de auto-almacenamiento

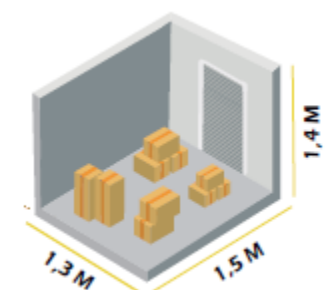
Apéndice C. Tipos de Bodega



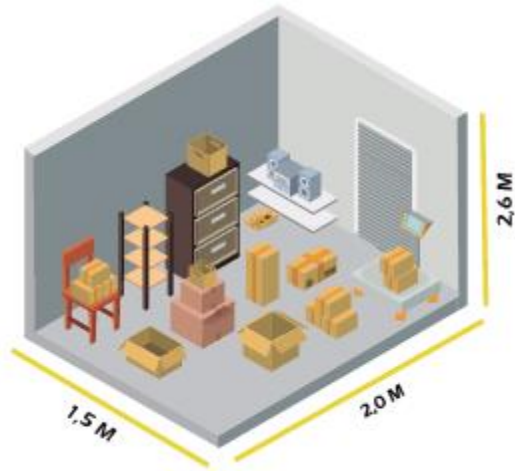
Mini bodega Ref. 1



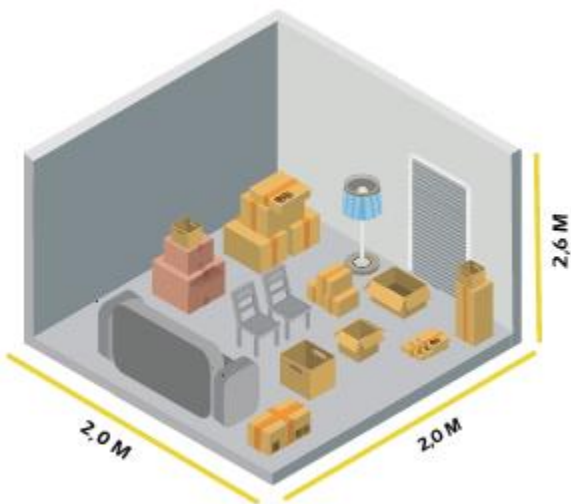
Mini bodega Ref. 1.5



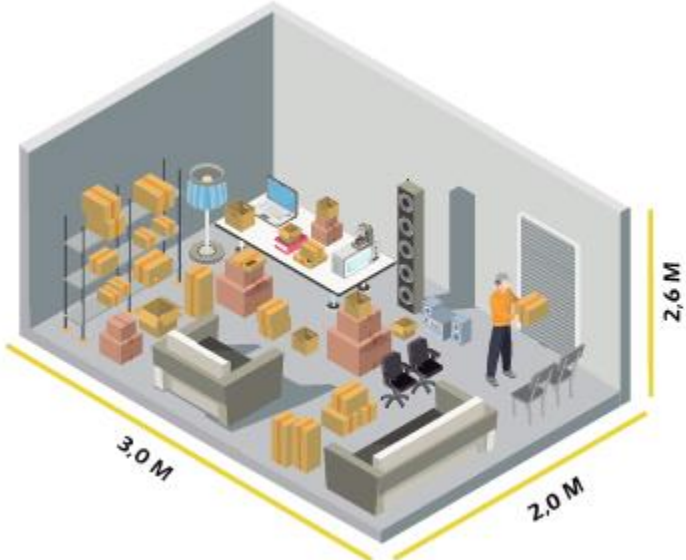
Mini bodega Ref. 2



Mini bodega Ref. 3



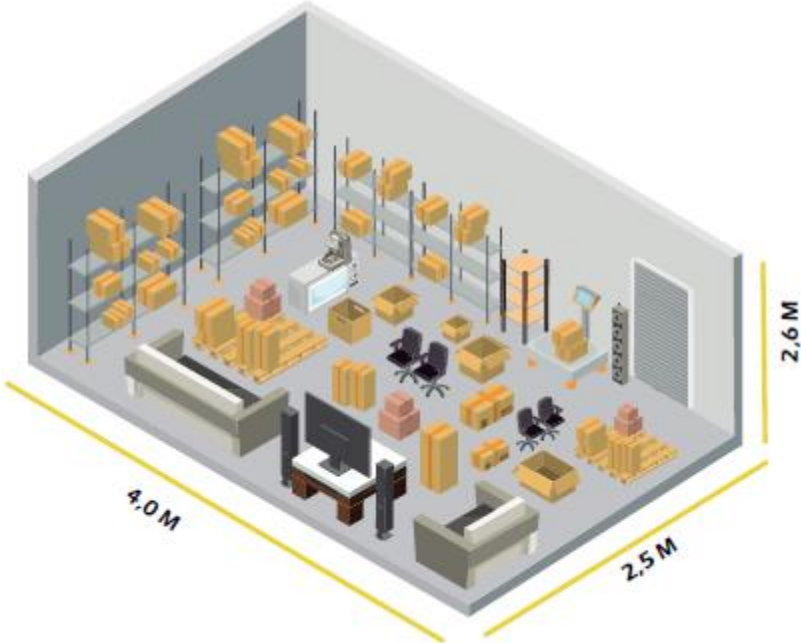
Mini bodega Ref. 4



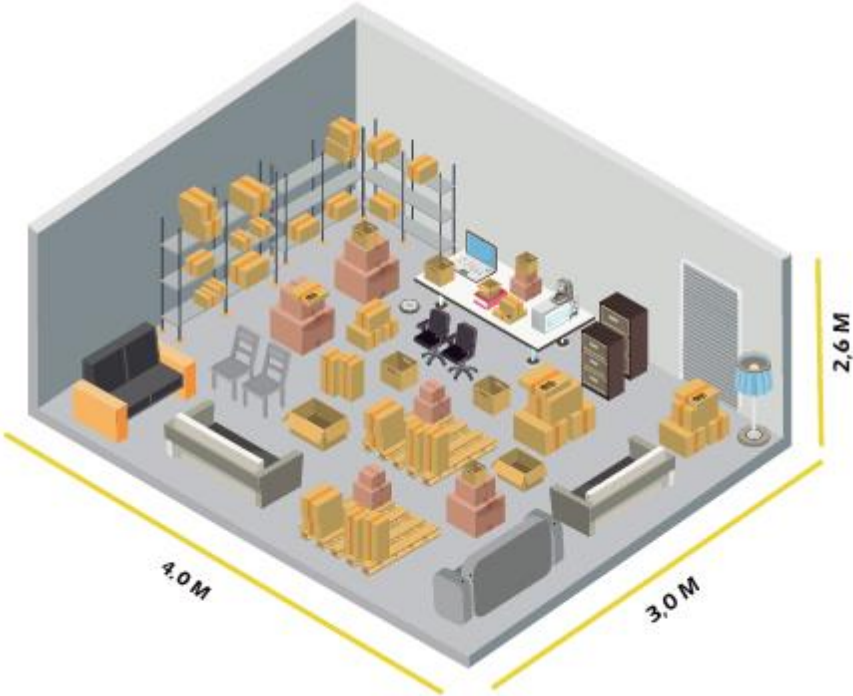
Mini bodega Ref. 6



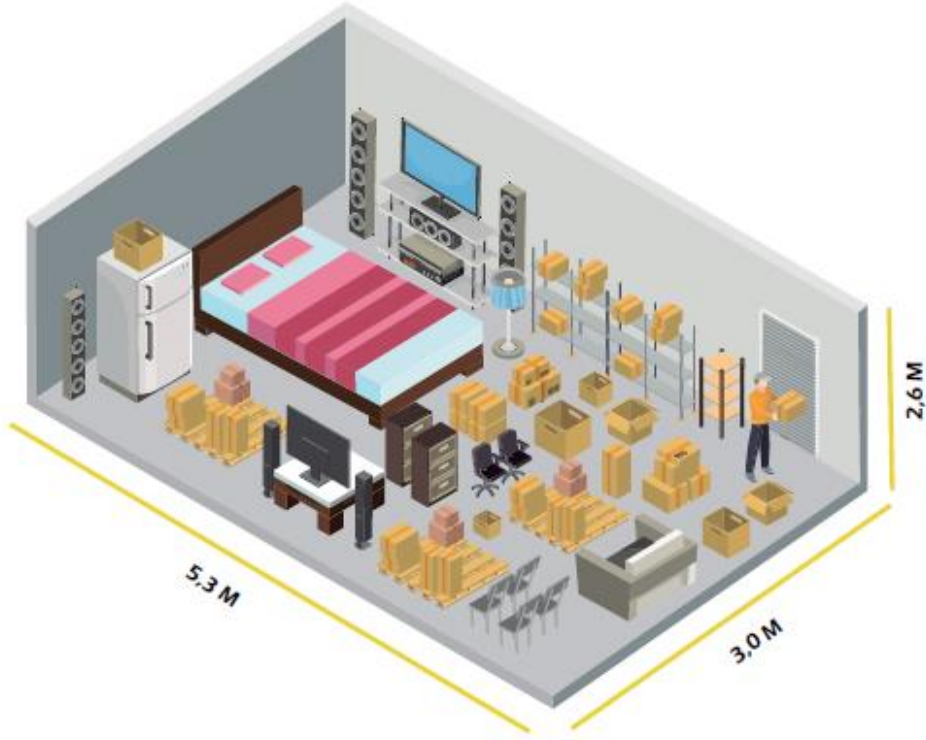
Mini bodega Ref. 8



Mini bodega Ref. 10



Mini bodega Ref. 12



Mini bodega Ref. 16

Apéndice D. Manual de Funciones**MANUAL DE FUNCIONES****I. IDENTIFICACIÓN**

Nivel:	DIRECTIVO
Denominación del Empleo:	GERENTE
Dependencia:	Gerencia
Cargo del Jefe Inmediato:	Junta de Socios


II. PROPÓSITO PRINCIPAL

Dirigir, organizar, formular políticas y adoptar los planes, programas y proyectos de la empresa, con el propósito de lograr el cumplimiento de los objetivos planteados y la sostenibilidad empresarial.

III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES

1. Ejercer la representación legal de la Entidad.
2. Dirigir, coordinar, vigilar y controlar la ejecución de la misión, las funciones, planes, programas y proyectos de la Entidad
3. Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo junto con objetivos anuales y entregar las proyecciones de dichas metas para la aprobación de los propietarios.
4. Ejecutar y hacer cumplir los acuerdos y disposiciones de la Asamblea General de Accionistas y de la Junta Directiva e informar sobre su gestión.
5. Dirigir, coordinar, vigilar y controlar la ejecución de las funciones o programas de la organización y de su personal y proponer o realizar los ajustes que requiera la organización interna de la entidad y su planta de personal, así como las disposiciones que regulan los procedimientos y los trámites administrativos internos
6. Dirigir y administrar el personal de la entidad.
7. Nombrar y remover libremente a todos los empleados de la compañía, fijar su remuneración y controlar su desempeño.
8. Contratar cuando sea necesario, los servicios profesionales independientes, personas naturales o jurídicas, para atender las necesidades de la organización.
9. Coordinar a los responsables de las áreas a su cargo para asegurar que los registros y sus análisis se están ejecutando correctamente.
10. Crear y mantener buenas relaciones con los clientes, dueño y proveedores para mantener el buen funcionamiento de la empresa.
11. Definir y dirigir la estrategia de mercadeo.
12. Preparar planes y presupuesto de ventas.
13. Analizar e investigar mercados, buscando permanente nuevas ideas de negocio.

IV. CONOCIMIENTOS BASICOS O ESENCIALES	
Planeación estratégica; finanzas; gestión administrativa; procedimiento administrativo; normas de contratación pública; formulación, evaluación y gerencia de proyectos; comprensión de lectura y lenguaje; negociación de conflictos; informática básica; redacción.	
V. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
Estudios	Experiencia
Título Profesional Universitario en Administración de Empresas o Ingeniería Industrial.	Doce (12) meses de experiencia profesional relacionada.

	MANUAL DE FUNCIONES
I. IDENTIFICACIÓN	
Nivel:	ASISTENCIAL
Denominación del Empleo:	ADMINISTRATIVO DE APOYO
Dependencia:	
Cargo del Jefe Inmediato:	Gerente
II. PROPÓSITO PRINCIPAL	
Planear, supervisar y controlar permanentemente la implementación y ejecución de todos los servicios de las instalaciones de bodegaje.	
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Dirigir y realizar una gestión con calidad y servicio integral al cliente, focalizados con la visión, la misión de la empresa alineados con los objetivos estratégicos y evaluando el cumplimiento permanente de los mismos. 2. Apoyar operativamente en la ejecución de planes y actividades administrativas realizadas por la Alta Dirección, contribuyendo con la aplicación de los procedimientos vigentes. 3. Dar trámite a asuntos operativos y relacionados con la gestión de la empresa, por delegación directa de la autoridad, o por quien haga sus veces. 4. Apoyar en la organización, clasificación, recepción y registro de la documentación que ingresa y/o sale de la empresa. 5. Presentar informes oportunos y diseñar indicadores que permitan evaluar la gestión y resultados y ejercer el control interno del proceso contable y presupuestal. 6. Supervisar y controlar la seguridad, integridad, calidad y protección de la información. 7. Controlar y hacer que se cumplan las normas de higiene de las instalaciones. 8. Apoya labores de ventas de servicio del bodegaje, pero en la instalación. 	

IV. CONOCIMIENTOS BASICOS O ESENCIALES

Gestión administrativa; procedimiento administrativo; laboral administrativo; conocimientos en planeación, procesos y procedimientos; comprensión de lectura y lenguaje; negociación de conflictos; informática básica; redacción.

V. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA

Estudios

Título de Técnico en Administración de Empresas y otros Programas afines al cargo.

Experiencia

Doce (12) meses de experiencia profesional relacionada.



MANUAL DE FUNCIONES

I. IDENTIFICACIÓN

Nivel: ASISTENCIAL
Denominación del Empleo: VENDEDOR
Dependencia:
Cargo del Jefe Inmediato: Gerente

II. PROPÓSITO PRINCIPAL

Gestionar estrategias que permitan mantener alineados a la empresa en las políticas y procedimientos de venta de la empresa.


III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES

1. Responsable de gestionar las ventas de la instalación.
2. Facturación de las ventas.
3. Brindar colaboración con los clientes para almacenar los materiales, insumos, suministros, repuestos, equipos y mercancías de una manera ordenada y accesible en la mini bodega.
4. Controlar, inspeccionar, verificar y comunicar el estado de las mini bodegas a la alta dirección.
5. Atender los visitantes y contactos telefónicos con actitud proactiva y auto motivada, de orientación al cliente.
6. Controlar y registrar en el sistema operativo de la empresa el ingreso y almacenamiento de los elementos en las mini bodegas.
7. Informar permanentemente sobre problemas, inconvenientes o irregularidades que se presenten o puedan presentarse en cualquier proceso que se adelante.
8. Velar por el adecuado empleo de los bienes y equipo a su cargo.
9. Custodiar los bienes que se encuentren en las mini bodegas.

IV. CONOCIMIENTOS BASICOS O ESENCIALES	
Manejo de herramientas ofimáticas (Word, Excel, Power Point); técnicas de servicio al cliente.	
V. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
Estudios	Experiencia
Estudios de formación técnica o tecnológica.	Seis (06) meses de experiencia relacionada.

	MANUAL DE FUNCIONES
I. IDENTIFICACIÓN	
Nivel:	ASISTENCIAL
Denominación del Empleo:	GUARDIA DE SEGURIDAD
Dependencia:	
Cargo del Jefe Inmediato:	Gerente
II. PROPÓSITO PRINCIPAL	
Gestionar la seguridad de las instalaciones y de la operación de los sistemas de seguridad.	
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Controlar y registrar el acceso de clientes a sus bodegas. 2. Operación de los sistemas de seguridad. 3. Ejercer la vigilancia y protección de los objetos almacenados dentro de las instalaciones. 4. Proteger a las personas que se encuentran dentro las instalaciones. 3. Atender los visitantes y contactos telefónicos con actitud proactiva y auto motivada, de orientación al cliente. 	
IV. CONOCIMIENTOS BASICOS O ESENCIALES	
Seguridad, protección personal, utilización de armas, atención al cliente.	
V. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
Estudios	Experiencia

Bachiller académico con curso certificado y actualizado en seguridad.	Seis (06) meses en cargos similares.
---	--------------------------------------

	MANUAL DE FUNCIONES
I. IDENTIFICACIÓN	
Nivel:	ASISTENCIAL
Denominación del Empleo:	OFICIOS VARIOS
Dependencia:	
Cargo del Jefe Inmediato:	Gerente
II. PROPÓSITO PRINCIPAL	
Prestar servicios de cafetería, atención de clientes y aseo en las instalaciones.	
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES	
1. Atender a los clientes, visitantes y funcionarios brindándoles servicio de cafetería. 2. Realizar las solicitudes de materiales de aseo y cafetería controlando los consumos. 3. Asear y organizar las oficinas, muebles y equipos, siguiendo las rutinas asignadas por el jefe inmediato. 4. Desempeñar las demás funciones inherentes a su cargo que le sean asignadas por el jefe inmediato.	
IV. CONOCIMIENTOS BASICOS O ESENCIALES	
No requeridos.	
V. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
Estudios	Experiencia
Título de Bachiller en cualquier modalidad.	Seis (06) meses en cargos similares.

Apéndice E. Presupuesto de Ingresos Detallado

Ítem	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Tasa de ocupación	65,00%	75,00%	85,00%	95,00%	95,00%	98,00%	98,00%	98,00%	98,00%	98,00%
Volumen Estimado de Ventas										
Cantidad Bodega Ref. 1	16	18	20	23	23	24	24	24	24	24
Precio de venta (\$/Mes)	55	55	57	57	60	60	62	62	65	65
Precio de venta (\$/Año)	660	660	687	687	715	715	745	745	775	775
Subtotal	10.560	11.880	13.743	15.804	16.453	17.169	17.874	17.874	18.609	18.609
Cantidad Bodega Ref. 1.5	14	17	19	21	21	22	22	22	22	22
Precio de venta (\$/Mes)	80	80	83	83	87	87	90	90	94	94
Precio de venta (\$/Año)	960	960	999	999	1.041	1.041	1.083	1.083	1.128	1.128
Subtotal	13.440	16.320	18.990	20.989	21.851	22.892	23.833	23.833	24.812	24.812
Cantidad Bodega Ref. 2	18	21	24	27	27	27	27	27	27	27
Precio de venta (\$/Mes)	110	110	115	115	119	119	124	124	129	129
Precio de venta (\$/Año)	1.320	1.320	1.374	1.374	1.431	1.431	1.490	1.490	1.551	1.551
Subtotal	23.760	27.720	32.982	37.105	38.630	38.630	40.217	40.217	41.870	41.870
Cantidad Bodega Ref. 3	18	21	24	27	27	27	27	27	27	27
Precio de venta (\$/Mes)	160	160	167	167	173	173	181	181	188	188
Precio de venta (\$/Año)	1.920	1.920	1.999	1.999	2.081	2.081	2.167	2.167	2.256	2.256
Subtotal	34.560	40.320	47.974	53.971	56.189	56.189	58.498	58.498	60.902	60.902

Cantidad Bodega Ref. 4	17	20	22	25	25	25	25	25	25	25
Precio de venta (\$/Mes)	200	200	208	208	217	217	226	226	235	235
Precio de venta (\$/Año)	2.400	2.400	2.499	2.499	2.601	2.601	2.708	2.708	2.820	2.820
Subtotal	40.800	48.000	54.970	62.466	65.033	65.033	67.706	67.706	70.489	70.489
Cantidad Bodega Ref. 6	17	20	22	25	25	25	25	25	25	25
Precio de venta (\$/Mes)	275	275	286	286	298	298	310	310	323	323
Precio de venta (\$/Año)	3.300	3.300	3.436	3.436	3.577	3.577	3.724	3.724	3.877	3.877
Subtotal	56.100	66.000	75.584	85.891	89.421	89.421	93.096	93.096	96.922	96.922
Cantida Bodega Ref. 8	16	18	20	23	23	24	24	24	24	24
Precio de venta (\$/Mes)	345	345	359	359	374	374	389	389	405	405
Precio de venta (\$/Año)	4.140	4.140	4.310	4.310	4.487	4.487	4.672	4.672	4.864	4.864
Subtotal	66.240	74.520	86.203	99.134	103.208	107.695	112.122	112.122	116.730	116.730
Cantida Bodega Ref. 10	7	8	9	10	10	10	10	10	10	10
Precio de venta (\$/Mes)	435	435	453	453	471	471	491	491	511	511
Precio de venta (\$/Año)	5.220	5.220	5.435	5.435	5.658	5.658	5.890	5.890	6.133	6.133
Subtotal	36.540	41.760	48.911	54.345	56.579	56.579	58.904	58.904	61.325	61.325
Cantidad Bodega Ref. 12	5	6	7	8	8	8	8	8	8	8
Precio de venta (\$/Mes)	510	510	531	531	553	553	576	576	599	599
Precio de venta (\$/Año)	6.120	6.120	6.372	6.372	6.633	6.633	6.906	6.906	7.190	7.190
Subtotal	30.600	36.720	44.601	50.972	53.067	53.067	55.248	55.248	57.519	57.519

Cantidad Bodega Ref. 16	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4
Precio de venta (\$/Mes)	685	685	713	713	742	742	773	773	805	805
Precio de venta (\$/Año)	8.220	8.220	8.558	8.558	8.910	8.910	9.276	9.276	9.657	9.657
Subtotal	24.660	24.660	25.674	34.231	35.638	35.638	37.103	37.103	38.628	38.628
Valor Total de Ventas (\$)	337.260	387.900	449.630	514.907	536.070	542.313	564.602	564.602	587.807	587.807
IVA	64.079	73.701	85.430	97.832	101.853	103.039	107.274	107.274	111.683	111.683
Valor Total Ventas con IVA	401.339	461.601	535.060	612.740	637.923	645.353	671.877	671.877	699.491	699.491

Nota: Cifras en miles de pesos (\$/1.000).

Apéndice F. Flujo de Caja

Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Saldo Inicial	- 67.895	8.284	110.973	246.732	417.533	640.662	861.403	1.090.489	1.314.170	1.546.318	
Ingresos											
+ Ventas en efectivo	337.260	387.900	449.630	514.907	536.070	542.313	564.602	564.602	587.807	587.807	
Total Ingresos	337.260	387.900	449.630	514.907	536.070	542.313	564.602	564.602	587.807	587.807	
Egresos											
- Inversión en activos fijos	2.447.895										
- Gastos de personal	105.024	109.340	113.834	118.513	123.384	128.455	133.734	139.231	144.953	150.911	
- Gastos operacionales	27.500	28.630	29.807	31.032	32.307	33.635	35.018	36.457	37.955	39.515	
- Gastos de administración y ventas	21.600	22.488	23.412	24.374	25.376	26.419	27.505	28.635	29.812	31.037	
- Cancelación crédito	66.066	66.066	66.066	66.066							
- Impuesto de renta y complementarios	40.891	58.687	80.752	104.120	131.874	133.063	139.259	136.597	142.939	140.054	
Total Egresos	2.447.895	261.081	285.211	313.871	344.106	312.941	321.572	335.516	340.921	355.660	361.517
Neto Disponible Periodo	- 2.447.895	76.179	102.689	135.759	170.801	223.129	220.741	229.086	223.682	232.148	226.290
+ Aporte de socios	2.180.000										
+ Desembolso de crédito	200.000										
Caja Final Acumulada	- 67.895	8.284	110.973	246.732	417.533	640.662	861.403	1.090.489	1.314.170	1.546.318	1.772.608

Nota: Cifras en miles de pesos (\$/1.000).

Apéndice G. Estado de Resultados

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingresos										
+ Ventas	401.339	461.601	535.060	612.740	637.923	645.353	671.877	671.877	699.491	699.491
Total Ingresos	401.339	461.601	535.060	612.740	637.923	645.353	671.877	671.877	699.491	699.491
Egresos										
- Depreciación anual	57.238	57.238	57.238	57.238	57.238	53.622	53.622	53.622	53.622	53.622
- Gastos de personal	105.024	109.340	113.834	118.513	123.384	128.455	133.734	139.231	144.953	150.911
- Gastos operacionales	27.500	28.630	29.807	31.032	32.307	33.635	35.018	36.457	37.955	39.515
- Gastos de administración y ventas	21.600	22.488	23.412	24.374	25.376	26.419	27.505	28.635	29.812	31.037
- Cancelación crédito	66.066	66.066	66.066	66.066						
Total Egresos	277.428	283.762	290.357	297.223	238.305	242.131	249.879	257.945	266.343	275.085
UAI	123.911	177.839	244.703	315.516	399.618	403.222	421.998	413.932	433.148	424.405
- Impuesto de renta y complementarios	40.891	58.687	80.752	104.120	131.874	133.063	139.259	136.597	142.939	140.054
Utilidad Neta	83.021	119.152	163.951	211.396	267.744	270.158	282.739	277.334	290.209	284.352
Utilidad Neta Acumulada	83.021	202.173	366.123	577.519	845.264	1.115.422	1.398.161	1.675.495	1.965.704	2.250.056

Nota: Cifras en miles de pesos (\$/1.000).

Apéndice H. Flujo de Caja Libre

Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Flujos Positivos											
+ Ventas en efectivo		337.260	387.900	449.630	514.907	536.070	542.313	564.602	564.602	587.807	587.807
Total Flujos Positivos		337.260	387.900	449.630	514.907	536.070	542.313	564.602	564.602	587.807	587.807
Flujos Negativos											
- Depreciación anual		57.238	57.238	57.238	57.238	57.238	53.622	53.622	53.622	53.622	53.622
- Gastos de personal		105.024	109.340	113.834	118.513	123.384	128.455	133.734	139.231	144.953	150.911
- Gastos operacionales		27.500	28.630	29.807	31.032	32.307	33.635	35.018	36.457	37.955	39.515
- Gastos de administración y ventas		21.600	22.488	23.412	24.374	25.376	26.419	27.505	28.635	29.812	31.037
- Cancelación crédito		66.066	66.066	66.066	66.066						
Total Flujos Negativos		277.428	283.762	290.357	297.223	238.305	242.131	249.879	257.945	266.343	275.085
Utilidad Antes de Impuestos		59.832	104.138	159.273	217.684	297.765	300.182	314.723	306.657	321.465	312.722
- Impuesto de renta y complementarios		40.891	58.687	80.752	104.120	131.874	133.063	139.259	136.597	142.939	140.054
Utilidad Después de Impuestos		18.941	45.451	78.521	113.564	165.891	167.119	175.464	170.060	178.526	172.668
+ Costos no reembolsables		57.238	57.238	57.238	57.238	57.238	53.622	53.622	53.622	53.622	53.622
FNE proveniente de operación		76.179	102.689	135.759	170.801	223.129	220.741	229.086	223.682	232.148	226.290
Flujos adicionales											
- Inversión en activos fijos	- 2.447.895										
+ Liquidación edificación											4.327.733
FLUJO NETO DE EFECTIVO (FNE)	- 2.447.895	76.179	102.689	135.759	170.801	223.129	220.741	229.086	223.682	232.148	4.554.023

Nota: Cifras en miles de pesos (\$/1.000).

Apéndice I. Análisis de Riesgos

Descripción del riesgo	Probabilidad	Efectos	Impacto	Medidas de Mitigación
Aumento (+) o disminución (-) en el porcentaje de ocupación promedio del proyecto.	Frecuente	(+) Aumento de la utilidad neta, flujo neto de efectivo, generación de mayor valor. (-) Disminución de la utilidad neta, caja final, disminución de valor y los indicadores financieros.	Alto	Rediseñar continuamente las estrategias de mercadeo.
Aumento (+) o disminución (-) del costo de capital de los socios.	Probable	(+) Aumento de la tasa de descuento a la cual se van a descontar los flujos de efectivo del proyecto, disminuyendo el VPN. (-) Disminuye la tasa de descuento a la cual se van a descontar los flujos de efectivo del proyecto, aumentando el VPN.	Alto	Establecer un costo de capital acorde al rendimiento actual del mercado. Buscar financiación con entidades bancarias.
Aumento (+) o disminución (-) de la tasa de interés del crédito bancario.	Probable	(+) Aumenta de la tasa de descuento, el valor de la cuota del crédito en el flujo de caja, y disminuyen indicadores financieros. (-) Disminuye de la tasa de descuento, el valor de la cuota del crédito en el flujo de caja, y suben los indicadores financieros, generando valor a los socios.	Alto	Buscar otra alternativa de crédito con tasas similares a las proyectadas. Acceder a capital propio de los socios.
Aumento (+) o disminución (-) de la inversión inicial en	Frecuente	(+) Disminuye el flujo neto de efectivo y los indicadores financieros.	Alto	Negociar sin intermediarios, o comisionistas, sino

<p>activos fijos, especialmente el valor de la edificación y las obras requeridas.</p>	<p>(-) Aumenta el flujo neto de efectivo y los indicadores financieros.</p>	<p>directamente con el dueño de los predios.</p>		
<p>Aumento (+) o disminución (-) de los gastos de personal necesarios para la operación.</p>	<p>Frecuente</p>	<p>(+) Aumento de la nómina de la empresa, afectando el flujo de caja del proyecto, disminuyendo el flujo de efectivo y los indicadores financieros. (-) Disminuye de la nómina de la empresa, afectando el flujo de caja del proyecto, aumentando el flujo de efectivo y los indicadores financieros, con mayor generación de valor.</p>	<p>Alto</p>	<p>Realizar las obras con empresas legalmente constituidas y con experiencia certificada. Realizar una medición de la gestión humana de la empresa, con el propósito de redefinir las cargas laborales.</p>

Apéndice J. Lienzo de Modelo de Negocio

Asociaciones Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relaciones con los clientes	Segmentos de Mercado
Proveedores. Alianzas estratégicas con empresas de mudanzas	Adquisición y adecuación de la infraestructura requerida. Proceso de prestación del servicio.	Box Storage ofrece el servicio de arrendamiento temporal de mini bodegas, en forma cómoda, segura y por el tiempo que se necesite, en instalaciones modernas, construidas con los más altos estándares de calidad y seguridad de la industria.	Asistencia personal exclusiva.	Jefes de familia de hogares de estratos 3, 4, 5 y 6 en la ciudad de Bucaramanga y Floridablanca. Propietarios o representantes legales de microempresas, registradas y activas en Bucaramanga y su Área Metropolitana
	<p style="text-align: center;">Recursos Clave</p>		<p style="text-align: center;">Canales</p>	
	Infraestructura física. Recursos humanos.		Asesoría comercial. Marketing directo. ATL y BTL.	
<p>Estructura de Costos</p>		<p>Fuentes de Ingresos</p>		
Inversión en activos fijos. Gastos de personal. Gastos operacionales. Gastos de Administración y ventas.		Canon de arrendamiento de mini bodegas. Valorización de activos.		