



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Licenciatura en Administración de Empresas

FIT-IN

Otra mirada al mundo de los depósitos

Francisco Novas 29118

Pedro Frias

29/12



Escuela de Administración y Negocios

Propuesta de Trabajo de Graduación

FIT-IN

Otra mirada al mundo de los depósitos

Universidad de
Francisco Novas 29118

Pedro Frias

Firma del Mentor

29/12

Índice:

• Resumen/Abstract.....	3
• CAPITULO 1: INTRODUCCION.....	5
• CAPITULO 2- Análisis del Sector e Investigación de Mercado.....	13
• CAPITULO 3- Modelo de negocio (CANVAS).....	23
• CAPITULO 4- Plan de Marketing.....	24
• CAPITULO 5- Operaciones del Negocio.....	27
• CAPITULO 6- Costos, Finanzas e Inversión.....	29
• CAPITULO 7- Equipo.....	33
• CAPITULO 8- Aspectos Legales.....	36
• CAPITULO 9- Plan de Implementación y Riesgos.....	38
• CAPITULO 10- CONCLUSIONES.....	40
• Bibliografía y Anexos.....	41

Resumen.

El siguiente trabajo busca estudiar y analizar el potencial negocio de Fit-in. Una plataforma que viene a irrumpir en la industria del almacenamiento físico, o Self storage. La idea del negocio que venimos a proponer consiste en la utilización de espacios ya existentes, que, mediante un leve proceso de transformación, puedan ser utilizados como depósitos. Los espacios que buscamos son inmuebles que estén en actual desuso, ubicados en el AMBA. Una de las claves para el funcionamiento del negocio es poder conseguir un gran volumen de estos inmuebles, para así poder presentar mas ofertas de ubicación que la competencia.

Las dos piezas claves de este negocio, serian quienes ofrecen estos espacios, que a partir de ahora llamaremos givers, y quienes los alquilan, los fitters. La idea, consiste en una plataforma que cumpla la función de un Marketplace, en donde se puedan conectar los givers con los fitters. A diferencia de los oferentes de espacios que existen en el mercado hoy en día, Fit-in entiende, que existe una debilidad de la industria al momento de ofrecer locaciones, la mayoría construye un depósito, y busca cautivar clientes de su zona. Nuestro modelo de negocios propone la alternativa, de que el espacio se acerque a los clientes, y esto se logra consiguiendo muchos givers ubicados a lo largo de toda la provincia. Para lograr esto, desde Fit-in buscamos incentivar a los givers, haciendo los partes del negocio, ofreciéndoles un 70% de la facturación. Mediante esta relación, la empresa consigue un gran ahorro de costos de inversión, ya que no precisa de la construcción de infraestructura, a diferencia del resto.

La demanda de este servicio cae en dos categorías. La primera son los Individuos que precisan del espacio para almacenamiento de objetos y la segunda las PYMES y MiPymes, que a día de hoy tienen un problema al momento de encontrar depósitos ya que la oferta de depósitos existente es ineficiente.

De esta forma buscamos crear una organización ágil, que pueda adaptarse rápidamente a una creciente de demanda, ya que la incorporación de nuevos espacios, no precisa de la construcción de estos. En donde la estimulación de la demanda venga tanto de una campaña de marketing eficiente, así como de los givers, que son parte del negocio.

La idea de Fit in, surge a partir de mis experiencias personales cuando tenía una empresa de comercialización de alimentos, en donde detecté una necesidad. Esta consistía en que no tenía donde almacenar mis productos ya que los depósitos existentes se encontraban muy lejos de mi zona de operación.

La idea del negocio es darles un nuevo propósito a los espacios existentes y transformarlo en depósitos y bauleras creemos que ofreciendo un 70% de rentabilidad a los givers conseguimos un gran argumento para competir con la opción de alquilar ese espacio para otro propósito.

Cabe aclarar que no se encontraron trabajos previos sobre este tema, o de semejanza relevante para complementar el análisis. Por lo que tuvimos que realizar dos entrevistas una con Juan Luis Basombrío y otra con Mariano Pauls, que están a cargo de dos empresas muy importantes dentro de la industria.

El Marco de tiempo analizado para este negocio es del 31/12/23 hasta el 31/12/28.

Capítulo 1: introducción

El Self storage, o bauleras, es una industria que se dedica al almacenamiento de objetos, la misma puede ser utilizada para tanto actividades comerciales, así como de guarda. El origen de esta industria se encuentra en los Estados Unidos, y en la actualidad toma un valor de 39.500 mil millones de dólares¹. La misma se encuentra en un crecimiento constante y cumple un rol vital para tanto personas como organizaciones.

A nivel individual, estos espacios desempeñan un papel fundamental en el ámbito doméstico, sirviendo como depósito para objetos que ya no necesitamos, pero que no estamos dispuestos a desechar, o incluso como medios de reserva de valor. Los motivos que llevan a las personas a almacenar sus pertenencias son diversos; sin embargo, es seguro afirmar que existen variables y factores que contribuyen al aumento en la demanda de estos espacios. Este incremento puede atribuirse a eventos como matrimonios, divorcios, periodos de crecimiento económico o recesiones; todos estos factores implican cambios de residencia, y durante una mudanza, aumentan las posibilidades de requerir un espacio de almacenamiento.

A nivel organizacional, los depósitos siempre fueron una parte vital del negocio, ya sea porque forman parte de la cadena de valor de la empresa o incluso son aliados para la lucha contra la inflación, ya que las empresas muchas veces se ven obligadas a comprar mercadería para combatir a la inflación, su uso puede ser variado, pero no es debatible la importancia de estos. Las empresas más grandes pueden optar entre construir sus propios depósitos o alquilarlos, pero hay un gran número de empresas que no tienen estas dos opciones ya que no tienen el capital para hacerlo, estas son las Pymes y MiPymes que se ven dejadas de lado.

¹ <https://www.forbesargentina.com/negocios/batalla-espacio-como-negocio-bauleras-argentina-n15724>

1.1 Evaluación de la Oportunidad.

Ya hablamos de los usuarios, ahora analicemos los problemas que tienen los mismos. Lo que lleva a una persona a elegir donde guardar sus cosas son 3 factores simples: Conveniencia, precio y seguridad. El primero refiere a que el depósito quede cerca de su zona; el segundo el costo que tiene el mismo, van a buscar la mejor relación precio calidad y el tercero que sepan que donde guardan sus cosas van a estar bien cuidadas.

Al momento que una Pyme y MiPyme busca conseguir un depósito detectamos que se encuentran principalmente con 3 problemas dentro del sistema de depósitos actual:

- El primero es que las empresas a las cuales apuntamos no tienen el capital suficiente para construir sus propios depósitos ya que el costo de adquisición del terreno más su construcción se transforma en uno muy alto.
- El segundo es que si los depósitos se encuentran en una buena zona su coste de alquiler es muy alto para estas empresas.
- El tercero es que si los depósitos tienen un buen precio están ubicados muy lejos de las zonas de operaciones de las empresas y por ende terminan resultando no eficiente. Ya que representan un problema en cuanto a logística

Entonces nos encontramos con la siguiente situación, las empresas que requieren de depósitos tienen que aumentar sus costos ya sea por que tengan que construirlos o un aumento en el costo de su logística debido a que sus depósitos se encuentran lejos de su actividad económica.

Una parte muy importante dentro del modelo de negocios que buscamos desarrollar son los espacios Vacantes. Es decir, espacios sin utilizar que puedan ser adaptados por Fit in para transformarse en depósitos de guardamuebles.

Ahora bien, ¿Cuántos espacios en desuso se encuentran en la capital? Primero de todo optamos por investigar la cantidad de espacios de oficinas que se encuentran en desuso. En Buenos Aires se estiman que en el 2022 el 15.6% de los espacios de oficina se encuentran en desuso. (Anexo 7), Si bien la data obtenida por Statista no es la más reciente la consideramos como valida. Este 15% es un porcentaje muy interesante a tener en cuenta considerando que la gran mayoría de estos espacios podrían ser utilizado para transformarse en depósitos.

También en la ciudad de Buenos Aires hay 122 000 inmuebles en venta, teniendo en cuenta que este número tiene una caída del 38% con respecto al año pasado.² Comprendemos que no todos estos inmuebles puedan ser usados como depósitos, pero el número es tan alto que si estimamos la cifra conservadora que el 15% podría ser transformado en depósito nos encontramos con un total de 18 300 espacios disponibles.

Ahora bien, los espacios disponibles están totalmente sujetos a los cambios que ocurren dentro de la economía de una ciudad; las fluctuaciones económicas afectan directamente a esta variable. En Argentina, estas fluctuaciones son muy frecuentes, por lo que muchas empresas se ven obligadas a reubicar sus oficinas, ya sea porque una empresa abandona el país o porque una empresa necesita mudarse a un espacio más grande. En síntesis, Siempre que hay un cambio, se encuentra un espacio.

Entonces nos encontramos con la siguiente situación: hay muchas personas que tienen un problema al momento de encontrar un depósito y también muchos espacios en desuso.

En nuestra conversación con Mariano Pauls de Raysar, nos comentó que existe un factor social que esta ocurriendo y que empuja al desarrollo de esta industria. El siguiente es que debido al avance de la tecnología muchas pequeñas

² <https://www.infobae.com/economia/2023/09/25/el-mercado-inmobiliario-cada-vez-mas-distorsionado-el-64-de-las-propiedades-en-venta-en-caba-estan-sobrevaloradas/#:~:text=Actualmente%2C%20hay%20un%20promedio%20de,son%20departamentos%2C%20casas%20y%20PH.>

empresas que tenían locales a la calle se están convirtiendo a e-commerce, este cambio es tan fuerte que incluso son muy pocos los que abren locales. O en las palabras de Mariano: “...*hoy en día casi nadie abre un local en la calle, los locales son los depósitos y todo el resto se maneja por su e-commerce desde la casa.*”³ Creemos que esta tendencia genera una oportunidad de crecimiento en la industria.

1.2 Negocio propuesto para capturar la oportunidad.

Nuestro modelo de negocios propone una alternativa, de que el espacio se acerque a los Fitters, la idea consiste en desarrollar una plataforma que funcione como Marketplace y que permita conectar a quienes tienen un espacio en desuso con quienes necesitan utilizarlo como depósito. Ahora bien, para lograr esto debemos alinear los incentivos.

Para quien ofrece el espacio, siempre que cumpla con los requisitos (explicados en el Capítulo de Operaciones), se le ofrecería ser parte del negocio, ofreciéndole un porcentaje de los depósitos alquilados en su inmueble. De esta forma conseguiríamos que un propietario que tiene un espacio en desuso pueda generar ganancias sobre el mismo, para poder crear una oferta atractiva para el mismo buscamos ofrecerle un 70% de las ganancias generadas en ese inmueble. Para determinar este porcentaje, tomamos en cuenta el costo de oportunidad que tienen las personas con inmuebles en desuso, esto sería alquilárselo a otra persona. Por lo que si escogíamos un número bajo no podríamos lograr el objetivo de conseguir una gran cantidad de depósitos y de esta manera competir en todo el AMBA.

Para quien requiere el espacio, es decir el Fitter, creemos que le principalmente le vamos a ahorrar el esfuerzo económico de tener que construir su depósito y además le daremos una oferta que se encuentre mucho más cerca a ellos. La misma será una opción más eficiente que el mercado

³ Entrevista Mariano Pauls

De esta forma nos posicionamos hacia el mercado como una oferta mas eficiente y ágil para que tanto las personas como empresas puedan utilizar nuestros depósitos. El Marketplace sería la unidad de negocio principal, pero no descartamos a futuro poder embarcarnos en proyectos de depósitos mas grande. Actualmente nuestro target es de espacios de 100 m2, pero creemos que también se podría replicar a una mayor escala con espacios mucho mas grandes.

1.3 Plataforma

Como mencionamos previamente la plataforma es central para el desarrollo del negocio, por lo que creemos que es muy importante crear uno de los mejores Marketplace dentro de la industria. Esta idea fue reforzada a partir de la conversación con Mariano y el análisis de Raysar en donde vemos que el 50% de sus clientes llegaron a ellos por medio de su página web. Además, nos encontramos con que en la industria hay empresas con muy buen desarrollo web, tales como Space Guru.

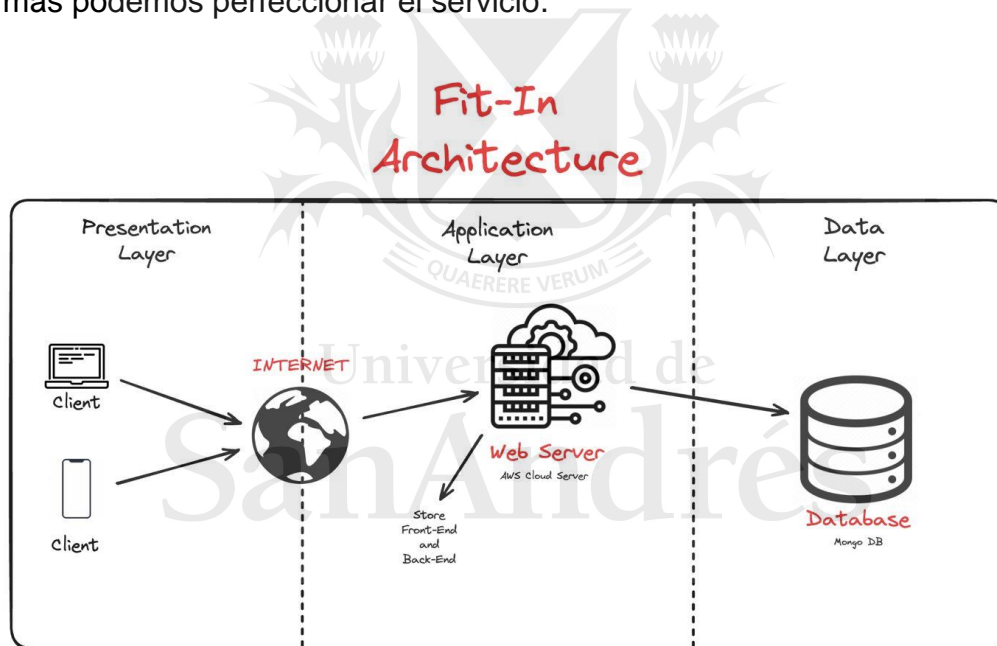
Para poder informarnos sobre el tema tuvimos una conversación telefónica con Benjamín Sánchez López que lleva años trabajando en el tema y actualmente es el director de Blockchain de Menta tech.⁴

La página tiene la necesidad de satisfacer tanto a los clientes que buscan el espacio, como a los proveedores que buscan ofrecerlo. Por lo que la pagina inicial estaría dividida en estos dos sectores. El mismo puede ser visualizado en el anexo 4.

Una vez que los oferentes de espacio, es decir los Givers entren a su sección de la página se encontraran con una breve descripción de cómo funciona nuestro modelo, con el porcentaje de ganancia que pueden obtener sobre el inmueble. Una vez que profundizan en el portal el mismo mostrara las condiciones necesarias para poder ofrecer espacios, estas son las siguientes: Que sean

inmuebles mayores a 80 m2, que tengan fácil acceso e iluminación, que tengan la habilitación o habilitación en tramite para poder operar, y que estén dispuestos a aceptar las remodelaciones.

Cuando los clientes decidan entrar a esta parte de la página primero se encontrarán (de arriba hacia abajo) con una barra en donde podrán filtrar los espacios por ubicación, dividido en los barrios de la capital, por tamaño, por precio y por actividad. Estas categorías no solo permiten que el cliente pueda elegir el espacio que más se aplica a sus necesidades, sino que también nos permite a nosotros poder recolectar más información sobre las empresas que nos eligen y de esta forma facilitar el proceso de mejora continua, ya que cuanto más sabemos de ellos más podemos perfeccionar el servicio.



Este gráfico muestra el flujo de información en la plataforma. Y es de diseño propio.

En este caso podemos ver, de forma simple, la arquitectura de nuestra plataforma. Este sería el flujo normal de todo usuario al utilizar Fit-In. Primero y principal tenemos a los clientes que pueden acceder mediante celular o computadora. Los

⁴ <https://mentatech.io/>

visitantes llegan a nuestra página web a través de diversos navegadores como Chrome, Safari, Explorer, etc. Una vez que el usuario accede a nuestra URL, la solicitud se realiza al servidor, que responde trayendo consigo toda la información correspondiente para una experiencia completa. Nuestros servidores almacenan la página web y, mediante la comunicación con la base de datos, obtienen la información relevante del modelo de negocio según la situación. Por ejemplo, cuando un usuario inicia sesión, el servidor establece comunicación con la base de datos para recuperar toda la información asociada a ese usuario, la cual se presenta posteriormente en la página web.

Los componentes técnicos fundamentales de nuestra plataforma se encuentran cuidadosamente seleccionados para garantizar un rendimiento excepcional y una experiencia confiable para nuestros usuarios. En primer lugar, optamos por utilizar un servidor de Amazon Web Services (AWS), una elección estratégica que nos proporciona una infraestructura robusta y segura. AWS garantiza un tiempo de actividad máximo (uptime) para nuestra página, lo que significa que los usuarios pueden acceder a nuestros servicios de manera continua, minimizando cualquier interrupción. Por ejemplo, un 90% de uptime en 3 meses indica que la página estará activa el 90% del tiempo, asegurando una experiencia ininterrumpida.

Además, AWS nos brinda la flexibilidad necesaria para escalar nuestra plataforma según las demandas del negocio, permitiéndonos crecer de manera eficiente y ajustarnos dinámicamente a las necesidades del usuario.

Para el registro de nuestro dominio, utilizaríamos la plataforma goDaddy, la cual asegura la gestión eficiente y segura de nuestra identidad en línea.

En cuanto al almacenamiento y gestión del código, utilizamos GitHub como una herramienta esencial. Esto no solo garantiza la seguridad y disponibilidad del código fuente, sino que también proporciona una documentación clara y organizada para facilitar la colaboración entre desarrolladores presentes y futuros en nuestra empresa.

Finalmente, nuestra elección para la base de datos recae en MongoDB, un sistema no relacional conocido por su facilidad de uso, rapidez y escalabilidad. Estimamos que la inversión necesaria para mantener esta infraestructura de base de datos sería de aproximadamente 10,000 USD, con un costo mensual de mantenimiento de 500 USD. Esta inversión está respaldada por la confiabilidad y eficiencia que MongoDB aporta a nuestra arquitectura de datos.



Capítulo 2. Análisis del Sector e Investigación

2.1 La industria en Estados Unidos.

La industria del Self Storage esta liderada por Estados Unidos, país de origen de esta, y en donde la misma pisa más fuerte. Por lo que creemos necesario el análisis de lo que ocurre en este país.

La industria factura 39.5 mil millones de dólares anuales, de los cuales 3.75 son gastados en la construcción y desarrollo de la infraestructura. Es decir que la construcción de infraestructura representa el 10% de la ganancia (problema que no existiría con Fit-in). La ocupación es del 92% y el precio promedio es de 88 dólares por mes, y la duración de los contratos es de 14 meses. El margen de ganancia es de aproximadamente el 41%.⁵

Además, la industria se goza de crecimiento constante, como se puede ver en el anexo 1. Un ejemplo de esto sería que en el 2020 solamente, se vio un incremento de 60 millones de pies cuadrados = 5.6 millones de metros cuadrados, en materia de construcción.⁶

Como podemos ver en el Anexo 3, vemos que la mayoría de las ubicaciones de Self storage, el 73% pertenecen a pequeños operadores. Y que en cambio las empresas mas grandes, controlan el 9% de las locaciones. Este dato representa una figura alentadora para Fit in, en donde se busca consolidar de una forma a estos pequeños operadores.

También es importante remarcar que los niveles de vacancia se mantuvieron constantes en los últimos 5 años. E incluso con el COVID 19 los mismo se redujeron (ver Anexo 2) Podemos teorizar que este comportamiento de la demanda durante el COVID se vio debido a que la gente tuvo que pasar mas

⁵ <https://www.neighbor.com/storage-blog/self-storage-industry-statistics/>

⁶ <https://www-statista-com.eza.udesa.edu.ar/topics/4922/self-storage-in-the-us/#topicOverview>

tiempo dentro de sus casas y por ende decidieron almacenar objetos que se tornaron molestos para la nueva rutina.

Esto nos dispara a pensar en la relación que existe entre el espacio que utiliza la gente y los objetos de la casa. Para el caso de Argentina, en los últimos años se vio un incremento en la cantidad de personas que se cambian de locación, y particularmente la gente joven del siglo XXI que están acostumbrados a una realidad de constante cambio. Por ejemplo, en Argentina un 45% de los jóvenes que están en pareja, se mudaron juntos después de la pandemia⁷. Creemos que estos cambios de locación pueden afectar positivamente a la demanda por estos espacios de almacenamientos.

Ahora bien, los Estados Unidos es un mercado ya madurado en la industria, lo que significa que no representa exactamente, lo que ocurre en Argentina. Pero no por ello debe ser ignorado, ya que comportamientos y tendencias que ocurran en este, afectan la forma en las cuales los inversores miran al resto del mundo. Por lo que tenerlo en cuenta, y entenderlo resulta clave para cualquier empresa que busque proponer algo nuevo en esta industria.

2.2 La industria en Argentina

Para complementar el análisis y también poder adentrarnos en la industria en sí optamos por entrevistar a los representantes de 2 empresas que son grandes jugadores dentro del plano local.

Conseguir estas entrevistas no fue una tarea fácil, primero nos pusimos en contacto con la periodista Karina Longo quien había escrito un artículo sobre la industria para el Cronista⁸ y ella nos paso los contactos de Juan Luis Basombrío

⁷ <https://www.zonaprop.com.ar/noticias/mercado-inmobiliario/el-45-de-los-jovenes-se-mudo-con-su-pareja-despues-de-la-pandemia/>

⁸ <https://www.cronista.com/pyme/negocios-pyme/el-mercado-de-las-bauleras-prolifera-y-tiene-mucho-que-ofrece/>

presidente de U-Store, y Mariano Pauls de Raysar. Ambas entrevistas figuran en el anexo.

La primera es **U-Store** (UA-Store) empresa con 15 años de experiencia y hablamos con Juan Luis Basombrío presidente de la compañía quien nos contó sobre su empresa y la industria en general. Esta empresa trabaja con contenedores a los cuales les hace remodelaciones para adecuarlos y los comercializa a un precio de 8 usd/m³ y también bauleras, su medida estándar (10m³) tiene un precio de 6 usd/m³. También nos comentó que prevén aumentar los precios para el año que viene del 20%)

Lo curioso de esta empresa es que para armar su deposito de bauleras utilizó un inmueble en desuso, este era el viejo edificio del Buenos Aires Herald. Juan nos explico la simpleza que conlleva la tarea de rearmar un espacio en desuso, *“...El espacio estaba completamente vacío, los chicos de la empresa de Durlock tardaron solamente 14 días en armar 267 bauleras...”*⁹ Pudimos visitar el viejo edificio del Buenos Aires Herald y sacar fotos de este cambio las mismas pueden visualizarse en los anexos 4 y 5. Lo interesante en este caso es que Juan Luis le ofreció un 30% de la ganancia al dueño de este inmueble, valor que creemos rentable para 1 inmueble pero tal vez por esta razón no tenga 5 de estos en Buenos Aires, ya que ese porcentaje le puede servir a una persona pero no certeramente a los otros.

Esta empresa representa un caso de éxito en la industria y comprueba que el modelo de negocios que proponemos es posible. Actualmente este deposito cuenta con un 90% de ocupación y es fuertemente rentable ya que como nos contó *“...actualmente estamos pagando dividendos semanalmente.”*¹⁰ Esto no solo nos sorprendió, sino que nos ayudo a entender el potencial que se encuentra en este tipo de negocio. También Juan Luis nos confirmo que hay muchas Pymes y MiPymes que no pueden pagar sus propios depósitos y tienen una necesidad en este punto. *“...Tengo más particulares que empresas, y las empresas que tengo*

⁹ Entrevista Juan Luis

¹⁰ Entrevista

son pequeñas, que no pueden asumir el costo de realizar sus propios espacios de guardado, pagar ARBA, ABL, estimo que un 70% serán particulares y 30% empresas”

Cuando le preguntamos sobre que opinaba de Fit-In y nuestro modelo de negocio nos indicó que le parecía una buena idea el concepto de traer los espacios al cliente y afirmo que existía un gran potencial dentro de la industria y que se venia una gran etapa de crecimiento. *“...La torta se está agrandando y ayuda a la industria que entren empresas innovadoras.”*¹¹

La segunda empresa que entrevistamos y analizamos es **Raysar**, esta empresa representa una mirada mas tradicional sobre el mundo de los depósitos y las bauleras ya que cuenta con infraestructura propia. Nos pareció muy interesante poder estudiarla ya que representa un modelo distinto al que proponemos nosotros del cual podemos aprender.

En este caso hablamos con Mariano Pauls quien nos contó que están en esta industria desde hace 30 años y nos brindo un gran panorama sobre como ve la industria en Argentina. Ellos ofrecen grandes depósitos y bauleras, sus grandes depósitos no son solo espacios para almacenar, sino que también presentan un espacio para que las personas puedan trabajar, *“...es común encontrar que muchas empresas se arman escritorios en estos espacios...”* Sus bauleras estándar de 10 m³ aprox. se comercializan en 7usd/m³, quien también preveía un aumento para el año próximo. Estos depósitos son utilizados por empresas de todo tipo, pero el resalta el crecimiento del ultimo tiempo en Pymes y MiPymes, el cual atribuye a la gran transformación que ocurrió de pequeños negocios a E-commerce. Nos conto que esta gran transformación llevo a una democratización de la necesidad de depósitos, que lo que antes era un pequeño local hoy en día es una empresa que comercializa sus productos por internet y únicamente necesita de un lugar de guarda para almacenar el stock. También nos comento como la industria cambio desde el pasado ya que antes era un negocio para algunas

¹¹ Entrevista

empresas y personas “ricas” Hoy en día esto se transformó en una necesidad para muchas empresas.

Él nos comentó que le parecía interesante nuestro modelo de negocios, pero nos aconsejó no comenzar en los próximos meses ya que era muy complicado realizar una estimación de costos. Utilizo como ejemplo un proyecto de Raysar de abrir un nuevo depósito y que lo tuvieron que cancelar por este mismo problema.

Mariano nos contó también que el 65% de sus clientes eran e-commerce y empresas (muchas de estas Pymes y MiPymes) mientras que el 35% eran particulares. Esto le dejaba a la empresa un número muy alto de facturación pero que después debido a los costos, hizo un énfasis en los impuestos, les costaba transferirlo a ganancia.

Las Plataformas de estas dos empresas son muy distintas, la de U-store es más tradicional y no tiene mucha información, esto se debe a que Juan Luis nos comentó que no le parece necesario tener la mejor plataforma ya que sus clientes vienen por otro lado. La de Raysar es muy moderna y al mismo tiempo simple uno puede explorar todos los tipos de servicios desde la misma. Creemos que esta es una de las razones por la cual Raysar tiene muchos más clientes que U-Store.

Estas dos empresas son distintas Raysar busca ofrecer un servicio mucho más completo para el cliente, ya que no solo ofrece depósitos o bauleras, sino que también un espacio para trabajar el cual fomenta la interacción entre empresas. También los costos que tiene que enfrentar Raysar al momento de querer expandirse son muy grandes y esto a veces juega un rol limitante para el crecimiento de la organización ya que para tener más depósitos tiene que invertir mucho dinero. Esto es una diferencia crucial con nuestro modelo de negocio que permite el crecimiento rápido y ágil. Después de todo esta empresa es tradicional en el sentido que compran un terreno y arman un depósito.

Por otro lado, U-Store siendo más pequeña y con un equipo y servicio más chico puede conseguir mejores resultados. Pero cuenta con muy poca oferta de espacios ya que no tienen tantas bauleras, se podría argumentar que si bien utilizan espacios en desuso el porcentaje que lo ofrecen al dueño del inmueble es bajo y debido le cuesta conseguir inmuebles.

Pero tanto Juan Luis como Mariano estaban de acuerdo en que: La industria se encuentra en una etapa de crecimiento; ambos prevén un aumento de precios para el año que viene; Existe un crecimiento en la demanda de espacio por parte de las pequeñas empresas que no pueden construir sus depósitos. Están en desacuerdo con el tipo de plataforma que es necesaria para la industria, pero para nosotros es muy clara la necesidad de desarrollar una plataforma ágil y moderna.

Para obtener más información de la industria solicitamos presupuesto de la empresa depósitos Belgrano la cual nos comentó que sus bauleras estándar, sin el descuento del primer mes, tienen un precio de 12/m³. A diferencia de las empresas Raysar y UStore, es interesante esta empresa ya que se ubica en barrios mas caros tales y como Palermo.

2.3 Potenciales espacios

Llevando el análisis un poco mas a la practica nos pusimos a investigar posibles espacios que actualmente se encuentren en desuso y nos cruzamos con el caso de Alicorp, una empresa peruana que está abandonando el país.¹² Esta empresa peruana de consumo masivo decide abandonar, por razones económicas, Argentina. Uno de sus inmuebles nos llamo la atención. El mismo es un punto de venta que se encuentra ubicado en la calle Uruguay en el partido de San Isidro. Llegamos a encontrar este inmueble debido a un recorrido de la zona y creemos que tiene potencial de ser transformado por Fit In.

Consideramos que este espacio es adecuado por varias razones. La primera de ellas es su ubicación, como se puede ver en el anexo 8. El inmueble está ubicado sobre uno de los principales accesos de Zona Norte a la autopista Ramal Tigre que se conecta con la Panamericana, el mismo se encuentra alado de una estación de servicio, y por sobre todo se encuentra a unas 5 cuadras del mercado de Abasto de Beccar el cual es frecuentado constantemente por empresas muchas de ellas pymes que precisan estar moviendo mercadería constantemente. Si uno visita este mercado durante los momentos de mas movimiento, como lo hicimos para la investigación se puede encontrar con filas y filas de camiones moviendo mercadería.

Creemos que ubicarnos en zonas como esta puede ser central para poder, no solo conseguir fitters sino expandir la imagen de la marca. Ya que muchos de estos camiones provienen de toda la provincia y recorren la ciudad por lo que proporcionarles un servicio de guarda de alta calidad llevaría a que nuestro negocio empiece a correr por el boca a boca. Canal que, aunque parezca obsoleto es de gran importancia para este tipo de industria, como afirma Juan Luis en la entrevista que tuvimos.¹³

Además, consideramos que con el porcentaje que les ofrecemos a los dueños de estos inmuebles constituimos una gran oferta al momento de que ellos elijan a quien alquilarlo.

En el Anexo 9 se puede ver el inmueble con su cartel de alquiler

¹² <https://www.lanacion.com.ar/economia/negocios/exodo-multinacional-el-grupo-peruano-alicorp-deja-el-pais-nid03122021/>

2.5 Análisis del mercado e industria.

Para entender un poco más acerca de esta industria y el entorno, utilizaremos el método de las 5 fuerzas de Porter.¹⁴

La primera fuerza que analizaremos es la amenaza de nuevos competidores. La misma la clasificaremos como alta. Primero porque el mercado si bien tiene jugadores fuertes que están instalados hace unos años. Tales como U-Store, Raysar, Mas espacio, Space Guru, ... también se cumple la misma norma que Estados Unidos, en donde el mercado está compuesto en su minoría por grandes empresas, y el resto son pequeños oferentes divididos por zonas.

La segunda fuerza es el poder de negociación de los proveedores. Para esta industria la misma es alta, esto se debe a que no solo competimos con otras empresas de depósitos, sino que también contra cualquier otra persona/empresa que tenga interés en ese inmueble, esto lleva a que el propietario tenga un abanico de opciones al momento de elegir. Para combatir esto ofrecemos un gran porcentaje de la ganancia, con el objetivo de reducir el costo de oportunidad.

La tercera fuerza es el poder de negociación de los clientes. Aquí la clasificaremos como muy alta ya que detectamos que es una industria con varios oferentes, que lleva a que los precios no sean tan altos, por lo que los clientes pueden optar. Pero por el otro lado las ubicaciones de las mismas pueden ser algo diferencial, que oriente las elecciones de los clientes.

La cuarta fuerza, es la rivalidad de los competidores existentes. La misma la clasificamos como medianamente alta. Seria completamente alta si solo analizamos desde la teoría, en donde hay muchos oferentes para clientes con poder de negociación altos, pero también hay que tomar en cuenta el hecho de que en Argentina esta industria es muy joven, y su potencial de crecimiento es

¹³ Entrevista con Juan Luis.

¹⁴ The Five Competitive Forces That Shape Strategy By: Michael E. Porter

bastante alta, por lo que creemos que existe lugar para que esa rivalidad se vea apaciguada por una expansión del mercado.

La quinta fuerza. Es la amenaza de productos sustitutos, en este caso la consideramos mediana, ya que la elección sustituta podría ser no optar por una baulera, y conservar los productos en tu casa o en los de un amigo. O la posibilidad de que una empresa construya su depósito

2.6 Estimación de la demanda.

La demanda para nuestro negocio es la siguiente. Por un lado, tenemos a los Fitters estos están compuesto por clientes particulares y empresas (Pymes y MiPymes). La demanda de espacio de los clientes es la que mas crece y es afectada por todos los factores sociales que lleven a un cambio de domicilio; la cultura de utilizar bauleras o depósitos, etc. Como aprendimos a través de la investigación todas las empresas que se dedican a esta industria tienen un gran porcentaje de clientes particulares. Y Fit In no es la excepción estimamos que entre un 60 y 70% de nuestros clientes correspondan a este grupo. Es interesante también lo que nos comentó Mariano Pauls de Raysar, *“las bauleras para espacio personal son las primeras en llenarse, la que construimos hace un año ya tiene 100% de ocupación.”*¹⁵

Para saber cuántas personas particulares utilizarían nuestras bauleras nos basaremos en lo que ocurre en la industria. Por lo que si suponemos que tendríamos 10 clientes 3/4 serían empresas y 7/6 serian particulares.

¹⁵ Entrevista Mariano

Para las Pymes y MiPymes estimamos lo siguiente:

Nuestro TAM, es decir Total Adressable Market refiere a si Fit-In podría capturar el 100% del mercado sin competencia sería de 529.916 Pymes¹⁶

El SAM es decir el segmento del mercado el cual podríamos abordar con Fit in, es de 160.952¹⁷, serían las Pymes ubicadas en la Capital y la provincia de buenos aires

El SOM, el mercado que apuntamos a capturar durante los primeros 2 años del negocio es del 2% del mercado o en números 3 219 Pymes. Tomando estimaciones conservadoras creemos que cada una de estas necesitaría por lo menos 1 deposito de 10 m3 lo que nos llevaría a tener que conseguir 32 190 m3 de espacios. Por este motivo es que concentramos nuestro modelo de negocio en encontrar una forma de ofrecer la mayor cantidad de espacio posible.

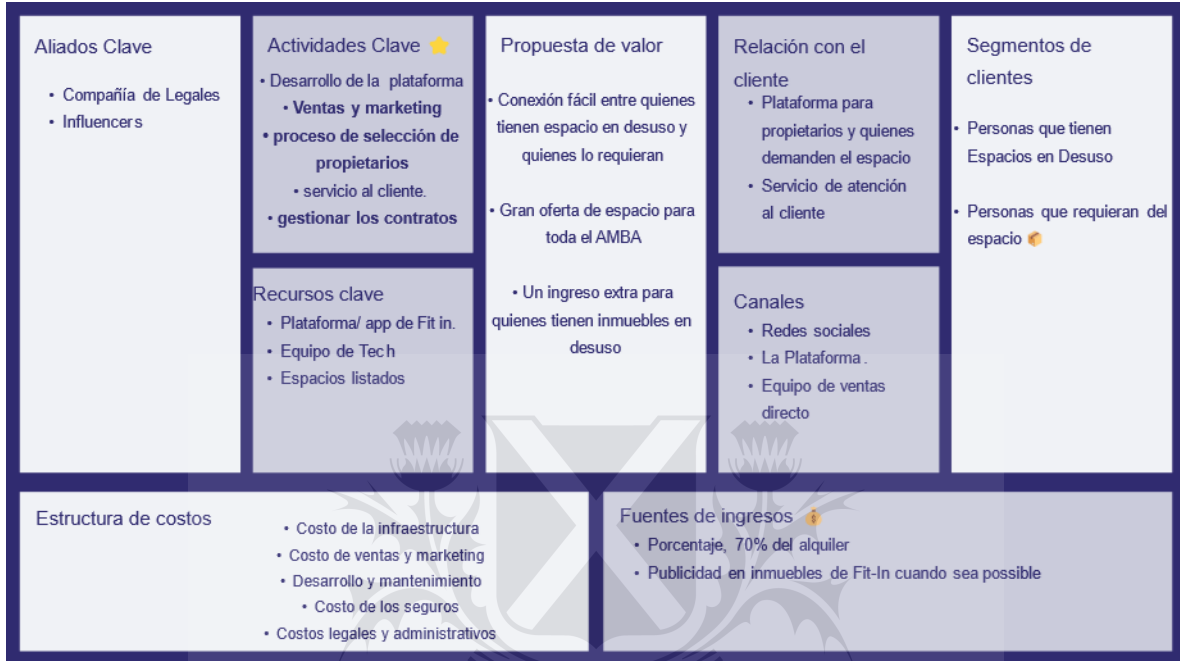
En este punto optamos por no diferenciar entre las distintas industrias de las empresas que apuntamos por el siguiente motivo, todas pueden requerir un espacio no solamente de productos, sino tal vez de papelerío o documentación física importante, cuando necesiten guardar algo ahí estaremos.

Universidad de
San Andrés

¹⁶ <https://www.infobae.com/economia/2023/03/12/por-la-pandemia-cerraron-casi-4000-pymes-en-buenos-aires-pero-abrieron-mas-en-el-resto-del-pais/#:~:text=De%20acuerdo%20a%20las%20estad%C3%ADsticas,en%20igual%20mes%20de%202021.>

¹⁷ Es de la misma fuente que la 16

CAPITULO 3: Modelo de Negocio CANVAS.



Capítulo 4: Plan de Marketing

4.1 Marketing Mix, Las 4ps del marketing Producto, Precio, Plaza, Promoción.

Producto: El producto o mejor dicho servicio central de Fit-in sería el Marketplace que representa el servicio que buscamos ofrecer. Lo central en este caso es realizar una página web accesible que sirva tanto para buscar clientes, así como oferentes del espacio. Ahora bien, que puede esperar un Fitter de nuestros depósitos. Los mismos tendrán iluminación, seguridad toda baulera tendrá cámaras de seguridad y como dentro de nuestro target se encuentran empresas (Pymes y MiPymes) Carros de carga para facilitar el movimiento de mercadería. Cada Fitter contara con un código el cual le permita entrar a su baulera y una llave única para el acceso a su espacio. Los horarios en los cuales pueda entrar son de 7 de la mañana a 8 de la noche. Además, cada espacio con el que trabajemos tendrá una habilitación para poder operar, o en el peor de los casos una habilitación en tramite que permite al lugar operar.

Precio:

Para esta parte es necesario separar en dos. Después de mucho análisis, y por mas que al principio teníamos la intención de tener un precio entre los mas baratos del mercado, nos encontramos que para poder sostener nuestro modelo de negocio y al mismo tiempo ofrecer un porcentaje atractivo para conseguir espacios decidimos utilizar el precio de 8 usd/m³. Esto nos ubicaría dentro del mercado por encima de la media. Seriamos mas caros que empresas como U Store y Raysar que como mencionamos previamente tiene precios de 6 y 8 usd/m³, pero no olvidemos que estos precios van a aumentar de cara al 2024 y en base a nuestras proyecciones nuestro negocio tomaría volumen a fines de este año por lo que el precio es mayor pero la diferencia se achicara. A esto también le sumamos el factor de que los precios de mercado son para una economía argentina está pasando una/sino la crisis más grande, y se espera, que a futuro la

misma mejor, y esto llevaría a que los precios aumenten. Al mismo tiempo consideramos que ofreceríamos una mejor calidad de espacios en cuestiones de ubicación.

Paralelamente Seguiríamos siendo más baratos que empresas como depósitos Belgrano, estando en las mismas zonas que ellos. también creemos que este precio nos permite poder mejorar la calidad de nuestros servicios y estar entre los mejores de estos. La justificación exacta para esto se puede ver en el capítulo 6.4

Veamos el precio que recibe el giver, el dueño del inmueble. Como mencionamos previamente esta persona sería parte del negocio y cobraría un 70% de la facturación del inmueble. Ahora bien, cuanto significa esto. Tomemos nuestra baulera estándar de 10m³ con el precio de 8 usd/m³ quedaría en 80 usd. El inmueble al cual apuntamos tiene 100 m², a una altura de 2.8 mts serían 280 m³ en los cuales podríamos tener 25 depósitos. Lo que dejaría una facturación de 2 000 usd de los cuales 1 400 usd irían para el giver mensualmente. Este dato anualizado daría un total de 16 800 usd, por un inmueble que estaba generando 0.

Plaza:

Para nuestro negocio propuesto la plaza sería la plataforma o Marketplace, el mismo sería el punto central de venta a los clientes, así como para quienes buscan ofrecer el espacio.

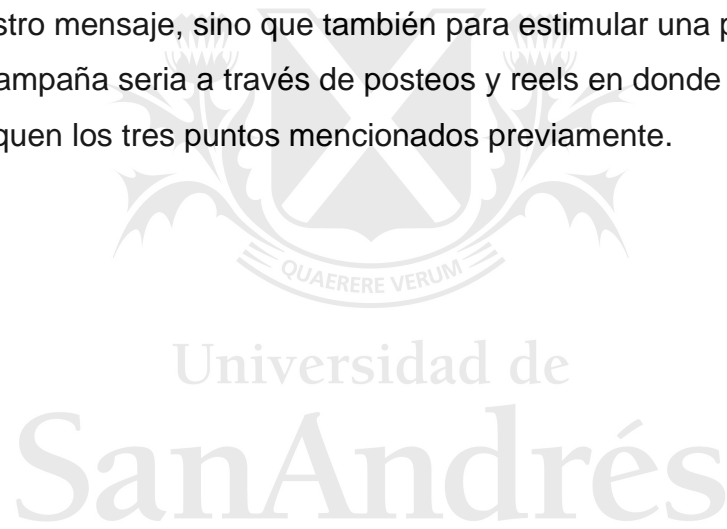
Promoción:

La promoción es un pilar central para el desarrollo de cualquier negocio. En Fit In buscamos consolidar una estrategia que nos permite generar visualización y al mismo tiempo generar interés tanto de las empresas que nos elijan como quienes quieran ofrecer su espacio. Pero que al mismo tiempo puedan ser sostenida por nuestra estructura financiera y de costos.

Campaña *“El espacio se acerca.”* La siguiente campaña tiene como foco dejar bien en claro los 3 puntos de nuestra propuesta de valor: 1ero que quienes

tienen un inmueble en desuso puedan comenzar a generar un ingreso. 2ndo que brindamos una mejor oferta de espacio para Pymes y MiPymes y 3ero que tenemos precios accesibles.

El Slogan que elegimos es original y tiene un juego de palabras, haciendo referencia a la inmensidad del espacio (la cual transmite la idea de que algo grande está llegando). Buscaríamos lograr exposición en todas las redes sociales aliándonos con influencers que se muevan en el rubro o dentro de nuestro target de demanda. Un ejemplo de estos podría ser la página de Instagram “Reformando casas”¹⁸ La misma tiene 1 millón de subscriptores y está en el ámbito de las remodelaciones, la cual esta relacionada con las mudanzas y por ende los depósitos. Lograr una alianza con esta empresa seria clave, no solo para comunicar nuestro mensaje, sino que también para estimular una potencial demanda. La campaña seria a través de posteos y reels en donde de manera simple se expliquen los tres puntos mencionados previamente.



¹⁸ <https://www.instagram.com/reformandocasas/?hl=es-la>

Capítulo 5: Operaciones del Negocio

Como fue mencionado a lo largo de este Plan de Negocio Fit-In es una plataforma que opera como un Market Place en donde se pueden encontrar los oferentes de espacio, así como quienes lo requieren. Pero también existe la parte mas tangible del negocio que serían los espacios para guarda, en el siguiente capitulo buscamos demostrar el funcionamiento del negocio.

Como definimos a lo largo del trabajo este negocio es un Marketplace por lo que la mayoría de las operaciones partirían desde nuestra página. Como mencionamos los givers deberán cumplir ciertos requerimientos para poder trabajar con nosotros. Primero el espacio que quiera proporcionar debe tener como mínimo 100 m2 con una altura de 2.7mts el mismo debe tener una habilitación o habilitación en tramite para operar y no debe tener ningún problema legal que impida operar como deposito. Luego tendría que cargar una prueba de identidad y evidencia de que es propietario del inmueble, puede ser presentando facturas. Y el próximo paso sería agendar una reunión con algún miembro del equipo en donde se buscaría intercambiar información, pero más importante conocer con quien estaríamos haciendo negocio, la primera pregunta estándar que haríamos es como llegaste a nosotros. Le preguntaríamos primero que él nos cuente del espacio en detalles, como son los accesos, si tiene alguna foto para mostrar. Luego le explicaríamos en detalle sobre como trabajamos y le contaríamos como seria la obra de adecuación del espacio, también le preguntaríamos cuanto tiempo busca alquilar el inmueble, buscamos un plazo mínimo de 1 año, y cerraríamos con cada reunión preguntándole, cuáles son sus expectativas sobre el negocio. El objetivo es llegar a un acuerdo y poder convertirlo en un giver. Estas preguntas y pasos a seguir para conseguir oferentes de espacio permiten que podamos tener un control sobre la calidad de espacios que ofrecemos y visto que nuestro precio se encuentra por encima de la media nos queremos asegurar de que el servicio sea acorde.

Transformar estos espacios a depósitos es una tarea bastante sencilla en donde se busca adecuar el espacio de la manera mas eficiente posible, sin grandes construcciones y con la mayor velocidad posible. Esto es clave para poder mantener una oferta de espacios constante

Luego cada deposito tendría sus cámaras para poder registrar quien entra y quien sale, además la puerta principal tendría un código, que sería único para cada cliente. De esta forma podríamos tener un registro siempre de quienes fueron los últimos en entrar y salir del depósito.

Para complementar el funcionamiento de la plataforma utilizaríamos la metodología que aplico Juan Luis Basombrío, y nos contó en su entrevista. El siempre se mantuvo en búsqueda de nuevos clientes y lo que hacia era llamar por teléfono a empresas de fletes para ofrecerles sus espacios de guarda. Nosotros haríamos lo mismo, pero con empresas de todas las industrias ya que creemos que todas pueden tener algo para guardar. Por dar un ejemplo contactaríamos con empresas de la industria de decoración de interiores y muebles ya que creemos que las mismas pueden tener una gran necesidad de depósitos. Otra industria a la cual nos gustaría atacar son los e-commerce y para poder llegar a ellos creemos importante poder tener una infraestructura que acompañe a sus negocios. Esta seria incorporar carros de carga para que ellos puedan mover la mercadería de manera más eficiente, y al ser un e-commerce necesitarían estar realizando esta tarea constantemente.

Estimamos, que para el 5to año de operación podríamos estar ofreciendo 1000 depósitos para el mercado. Esto se debe a dos factores. Primero nuestra favorable propuesta para los propietarios y segundo la velocidad con la que podemos transformar un inmueble.

Capítulo 6: Costos, Finanzas e Inversión

En el siguiente capítulo continuaremos el análisis con un enfoque en la parte financiera del negocio. Primero de todo debemos definir un marco de tiempo para el proyecto. Este es tiene como Año 0 el 31/12/2023 y duraría 5 años, es decir hasta 31/12/2028

Comencemos con aclarar el siguiente punto. Como la puesta en Marcha de Fit-In implica la remodelación, es decir una obra de refaccionamiento, optamos por realizarlo en dólares, debido a la inestabilidad de la moneda argentina. Lo mismo presento un gran desafío ya que en el periodo que se realiza el análisis es muy complicado poder conseguir precios y realizar presupuestos sobre los costos a analizar. Para intentar solucionar esta barrera contactamos con un Estudio de Arquitectura, Visintini- Ivaldi, para que nos den una mano con la estimación de costos del negocio. Para ello les pedimos al estudio que nos realice un presupuesto para la construcción de un inmueble de 1000m2 y arrojaron los siguientes resultados.

Divisoria material + mano de obra	\$ 40,000.00	78%
Puertas y manijas	\$ 2,045.00	4%
carga y descarga	\$ 1,200.00	2%
pintura pasillo y accesos	\$ 750.00	1%
instalacion electrica	\$ 1,985.00	4%
mobiliario	\$ 700.00	1%
camaras de seguridad	\$ 2,000.00	4%
Otros gastos	\$ 1,400.00	3%
Habilitacion	\$ 1,000.00	2%
total	\$ 51,080.00	

Basándonos en este sistema encontramos que el costo de 1 m2 de remodelación + mano de obra nos queda en 51.08 usd/m2. Como para este proyecto buscaríamos únicamente trabajar con inmuebles de 100 m2, el costo de remodelación quedaría en 5108 usd. Para nuestro proyecto tendríamos 10 inmuebles en el año 1, Por lo que en el año 0 deberíamos invertir 51 080 para la compra de estos.

En los años que obtendríamos mas inmuebles, por ende tendríamos que hacer refacciones son Año 2, Año 3, Año 5, en cada uno de estos conseguiríamos 10 depositos mas y se sumaria al total de inmuebles. Los costos de cada uno de ellos serian de 51 080, basado en lo presupuestados, Estos costos son operativos y están reflejados en el Estado de Resultados mas abajo.

Ahora bien, a esto le tenemos que sumar los otros costos del negocio:

- Plataforma con una inversión inicial de 10 000 usd para su desarrollo y luego un monto de 600 usd mensuales, que anualizado quedaría en 7200 usd
- Asesoría legal con un costo mensual de 300 usd, que anualizado quedaría en 3600 usd
- El 70% de la facturación que se queda el propietario del inmueble.
- Salarios los cuales se verían de esta forma anualizados:

Número de empleados

3	4	5	5	8
\$7200	\$14 400	\$21600	\$21600	\$43200

Esto es teniendo en cuenta que el primer año del negocio el CEO y el CTO no cobrarían salarios en pos del desarrollo del negocio.

- Las Amortizaciones para este negocio son del activo intangible de la Plataforma y están dadas de la siguiente forma. Como el valor de la plataforma es 10 000 y estimamos una vida útil de 5 años, $10\ 000/5= 2000$ por año. Estamos utilizando el método Lineal. Los depósitos con Remodelaciones estimamos que tienen una vida útil de 10 años por lo que tendrían un costo de 5108 usd por año. Cada año que se agregan nuevos depósitos esta amortización crecería.

Las ventas están dadas de la siguiente forma

Inmuebles	10	20	30	30	40
Depósitos	250	500	750	750	1000
m3	2500	5000	7500	7500	10000
Revenue UN1	240,000	480,000	720,000	720,000	960,000

A un precio de 8 usd/m3 y 25 bauleras por inmueble.

Este proyecto se financiará enteramente por equity. Decidimos que el monto de la inversión inicial sea de 200 000 dólares esto nos permitiría poder operar los primeros dos años.

6.1 EERR, Flujo de Fondos, TIR Y Van

Estado de Resultados

		12/31/2023	12/31/2024	12/31/2025	12/31/2026	12/31/2027	12/31/2028
Estado de Resultados (US\$mm)							
Ventas	US\$ mm	0	240,000	480,000	720,000	720,000	960,000
Ingresos Brutos	US\$ mm	0	-7,200	-14,400	-21,600	-21,600	-28,800
Ventas Netas	US\$ mm	0	232,800	465,600	698,400	698,400	931,200
OpEx	US\$ mm	0	-246,680	-445,880	-621,080	-570,000	-810,680
EBITDA	US\$ mm	0	-13,880	19,720	77,320	128,400	120,520
Margen EBITDA	%	0	-6%	4%	11%	18%	13%
D&A	US\$ mm	0	-7,108	-12,216	-12,216	-17,324	-22,432
EBIT	US\$ mm	0	-20,988	7,504	65,104	111,076	98,088
Impuesto a las ganancias	US\$ mm	0	0	-2,626	-22,786	-38,877	-34,331
Utilidad neta	US\$ mm	0	-20,988	4,878	42,318	72,199	63,757
Margen Utilidad Neta	%	0	-9%	1%	6%	10%	7%

Análisis de Flujo de Caja:

del Flujo de Caja

Flujo de Caja Libre No Apalancado (US\$ mm)							
EBIT	US\$ mm	0	-20,988	7,504	65,104	111,076	98,088
(-) Impuestos	US\$ mm	0	0	-2,626	-22,786	-38,877	-34,331
NOPAT	US\$ mm	0	-20,988	4,878	42,318	72,199	63,757
(+) D&A	US\$ mm	0	7,108	12,216	12,216	17,324	22,432
(-) Variación de Capital de Trabajo	US\$ mm	0	0	0	0	0	0
(-) CapEx	US\$ mm	-61,080	0	0	0	0	0
Flujo de Caja Libre No Apalancado	US\$ mm	-61080	-13880	17,094	54533.6	89523.4	86189.2

TIR Y VAN:

TIR & VAN

Flujo de Caja Libre No Apalancado	US\$ mm	-61080	-13880	17093.6	54533.6	89523.4	86189.2
Flujo de Fondos Acumulados	US\$ mm	-61,080	-74,960	-57,866	-3,333	86,191	172,380
NPV		\$ 31,514.48					
TIR		38.3%					
WACC		25.0%					

Análisis de los resultados obtenidos. Lo primero que destacamos es obtener un Valor Presente Neto de \$31 514.48, este resultado es clave ya que nos demuestra que el negocio es viable y rentable, es decir que los flujos generados a futuro son mayores que la inversión. Además, este resultado significa que existe un potencial de generarle valor a los accionistas.

La TIR es del 38.3% y al mismo tiempo es mayor que la WACC= 25%. Esto quiere decir que el proyecto tiene un rendimiento superior al costo del capital. Vemos así que el proyecto es rentable. Creemos que juntamos todos los argumentos para ser una oferta atractiva para los accionistas

6.2 El WACC

En el anexo 10 se puede ver claro como calculamos el WACC para nuestro negocio. El tema es que esa tasa tiene su origen en empresas de Estados Unidos, y no sería factible utilizarla para un emprendimiento. Por eso determinamos que la WACC sea del 25%, una cifra que es más real para el contexto de este negocio.

Capítulo 7: Equipo

Decidimos separar este capítulo en 2 porque entendemos lo complicado que resulta para un emprendimiento poder crecer y desarrollarse por lo que en la etapa inicial buscamos no cargarnos con costos extra que no podemos afrontar.

7.1 Etapa inicial.

La composición de un equipo resulta clave para poder llevar a cabo cualquier negocio, dependiendo del tipo de organización e industria en la cual se desarrolle las empresas buscan estructuras acordes. Basándonos en el caso de éxito que pudimos entrevistar, UA Store elegimos armar la siguiente estructura.¹⁹

El Core del equipo estaría en manos de los siguientes puestos, CEO, Y CTO. El rol del CEO lo ocuparía yo personalmente y estaría cargo de lo que conlleva este puesto + un desarrollo del área comercial a futuro la cual explicaremos posteriormente. El CTO estaría a cargo de la pata tecnológica de la organización, tendría la responsabilidad de la gestión del Marketplace de la empresa y asegurarse que la misma siempre esté adecuada a las ultimas tendencias, con el objetivo de mantenerla lo mas simple y eficiente posible, con foco en la generación de nuevos leads, así como nuevos oferentes. A estos 3 cargos le agregaríamos un empleado Operativo el cual ayude con el funcionamiento del día a día de la empresa, el mismo deberá estar en los depósitos y mantener las relaciones con el cliente.

Para la etapa inicial de Fit- In sentimos que es muy importante ser cuidadoso con los costos y buscamos poder tercerizar todo lo que sea posible, comenzando por la parte de legales. Creemos que asociarnos con una organización contable que se dedique a emitir y liquidar las facturas, así como llevar los contratos. Primero porque nos sacaría mucho tiempo de las manos del equipo y además seria un claro ejemplo de delegar correctamente ya que no tenemos el conocimiento adecuado para realizar esta tarea en el día a día.

Para poder llevar a cabo la estrategia de promoción de Fit-In buscaríamos contratar una Agencia de Marketing para realizar esta labor. La contratación de

esta sería en el segundo año ya que buscamos cuidar la rentabilidad del negocio para poder satisfacer a nuestros shareholders. La empresa en cuestión sería Kuro Partners²⁰. Una agencia de Marketing en la cual forme parte por casi un año. La misma trabaja con empresas de varios países de Latinoamérica y empresas de todo tipo. Creemos que sus valores están alineados con los nuestros, por lo que optamos por delegarles esta parte del negocio a ellos.

El equipo comercial estaría destinado a complementar las ventas realizadas por medio de la plataforma y los inbound leads generados por la misma. El rol de este sería exclusivamente de B2B y estaría compuesto por un BDR que tenga el rol de conseguir reuniones para el Account Manager que para la etapa inicial sería el CEO. Las bases para este equipo surgen a partir del libro Predictable Revenue de Aaron Ross.

7.2 Contrataciones a futuro

Con el crecimiento del negocio estimamos que los equipos tendrán la necesidad de agrandarse, no creemos en construir sobre la marcha en este caso, y nos parece importante prevenir los posibles crecimientos a futuros.

El primer equipo que tendrá la necesidad de expandirse es el del CTO, el mismo necesitara conseguir programadores tanto Back end como Front End que puedan redistribuir la carga laboral del jefe de Area. Sabemos que el Marketplace sería nuestro principal canal para conseguir tanto oferentes de espacio, así como potenciales clientes y el CTO podría enfocarse en conseguir una mejora continua de la plataforma. Estas 2 contrataciones se harían en el 2 año

El segundo equipo sería el de ventas el cual contraría a 3 personas para consolidar el equipo de ventas. Estas serían un BDR un ejecutivo de cuentas y un Farmer. Estos 3 tendrían el objetivo de conseguir reuniones, cerrarlas, y mantener las relaciones con los clientes existentes para que complemente las ventas generadas por la página, este tendría el objetivo de conseguir empresas para el negocio, es decir outbound leads para el área b2b el cual reportarían directamente al CEO. Esto se llevaría acabo en el 3 año del negocio.

¹⁹ La entrevista con Juan Luis fue central para el desarrollo de esta parte.

El cuarto año contrataríamos 3 operarios para que ayuden con el día a día del negocio

El quinto año contrataríamos 6 personas, las cuales se distribuirían así, 3 para el área de la plataforma, 1 para el área de ventas y 2 para el área operativa.



²⁰ <https://www.linkedin.com/company/playwithkuro/>

Capítulo 8: Marco Legal

Dentro de la ley Argentina existen varios puntos importantes en relación al desarrollo de esta idea de negocio, tanto para quien cede su espacio en alquiler como los clientes que depositan los productos.

Por el lado de Fit-in es importante dejar en claro ante la ley la responsabilidad de los lugares de guarda proporcionados. Cada uno de estos tendría un seguro con un monto máximo, si bien es muy complicado estimar que se encuentra dentro de cada baulera, creemos que, mediante la contratación de una empresa de seguros, la misma pueda proporcionarnos un promedio.

Desde el lado de los Fitters los mismos tiene que presentar un Declaración de lo que depositan, los productos almacenados deben entrar en el marco legal.²¹ Además cada uno de ellos tendrá que firmar un contrato con nosotros en donde se estipulen los siguientes puntos: Información de la persona, intención de la utilización del inmueble,

Primera: objeto, donde se estipule que es lo que se da en locación y que recibe el locatario

Segunda: Plazo.

Tercera: Precio y Lugar de Pago, Moneda de pago, impuestos al sello

Cuarta: Reglamento interno, que estipule que se puede hacer

Quinta: Materiales prohibidos

Sexta: Falta de devolución y previo aviso requerido.

Ahora bien, al momento de constituir una sociedad existen varias posibilidades, creemos que para Fit-In la que sería mas funcional es una Sociedad Anónima.²² Nos basamos en el informe del banco Santander para tomar esta decisión.

Los motivos para esto es que una Sociedad Anónima debido a la fácil transferencia de acciones, lo cual encontramos central para el desarrollo de este tipo den negocio: *“... la libre transmisibilidad de las acciones, conviene optar por*

²¹ Entrevista con Juan Luis

*una S.A. Por ejemplo, aquellos start-ups que desean captar inversiones o participar en rondas de inversión con aceleradoras, angel investors y demás, deberán elegir este tipo societario.*²³ Con el crecimiento de Fit In y nuestro modelo de negocio que se centra en hacer parte a los dueños de los inmuebles creemos que el beneficio de poder transferir las acciones sería clave para el desempeño de este.



²² <https://www.santander.com.ar/banco/online/pymes-advance/formacion-empresarial/pildoras-de-conocimiento/orientacion-legal/que-tipo-de-sociedad-necesita-mi-negocio>

²³ <https://www.santander.com.ar/banco/online/pymes-advance/formacion-empresarial/pildoras-de-conocimiento/orientacion-legal/que-tipo-de-sociedad-necesita-mi-negocio>

Capítulo 9: Plan de implementación y Riesgos

9.1 implementación

En el siguiente capítulo elaboraremos un cronograma de la puesta en marcha del negocio. ´

Año 0: Para este periodo entrarían entraría todos los requerimientos legales para poder comenzar a opera, como habilitaciones, registro de marca y constitución de la sociedad. Además, en este periodo se realizaría el desarrollo de la plataforma, que representaría el Core del negocio. En relación con lo operativo ya tendríamos los primeros 10 inmuebles a explotar bajo contrato y en lo posible comenzaríamos con la construcción de la mayoría de ellos.

Primer Año: Aquí entraría todos los requerimientos legales para poder comenzar a opera, como habilitaciones, registro de marca y constitución de la sociedad. Además, en este periodo de tiempo se realizaría el desarrollo de la página web, que representaría el Core del negocio. Como se puede ver en el Capítulo de Finanzas en este año se duplicaría la cantidad de inmuebles que tenemos.

Segundo año: Conseguimos el primer inmueble de 100m2 buscaríamos intentar avanzar con los permisos de obra y encaminar los inicios de la obra. También en este punto se deberá comenzar con la parte de promoción del negocio, para ir generando awareness sobre la marca y nuestro modelo de negocio.

Tercer año: Para este punto se construirían 10 depósitos adicionales, no optamos por construir 20 como indicarían los años anteriores con el objetivo de no sobre cargar el año de costos y amortizar el costo de construcción. también se agregaría un empleado en este año

Cuarto año: Este sería el momento en donde se recupere la inversión, no se construirían más depósitos con el objetivo de poder acumular capital para futuro.

Quinto año: En este punto el proyecto estaría terminando y obtenemos una buena rentabilidad con la que buscamos invertirla en equipo, además entendemos que estos buenos resultados podrían ayudarnos a conseguir futuras inversiones para expandir el negocio.

9.2 Riesgos

Todo emprendimiento conlleva riesgos y si bien la mayoría de estos son impredecibles las empresas deben hacer todo lo que este en su poder para tratar de prevenir estas situaciones.

- No poder conseguir la tasa de ocupación esperada en los inmuebles
- No lograr la obtención de los inmuebles
- No conseguir el financiamiento deseado.
- Gran incremento de los competidores del extranjero con más capital de nosotros

9.3 Soluciones

- Aumentar el esfuerzo de ventas, mejorar la plataforma, implementar bonificaciones
- Para solucionar esto podríamos
- Buscar inmuebles mas pequeños y recortar costos.
- Hacer el proceso lo más rápido posible para conseguir porcentaje del mercado rápido y tomar medidas para consolidar nuestra posición.

Capítulo 10: Conclusiones:

Para concluir el análisis creemos que el negocio propuesto tiene el potencial de ofrecer espacios como ninguna empresa dentro de la industria, y consideramos a este factor como una de las claves para poder cautivar a la demanda creciente que existe en la industria. Esto se debe a uno de los puntos clave de nuestra propuesta de valor que es hacer parte del negocio al Giver. Creemos también que ellos tienen todos los incentivos para poder atraer clientes y sumado a nuestras campañas de Marketing podemos obtener enormes resultados.

Existe una necesidad y creemos que podemos satisfacerla, pero para ello es importante entender el rol que la plataforma cumple en este negocio. Ya que nunca dejamos de ser un Marketplace. Es necesario que la misma se mantenga a tono con las últimas tecnologías. Y sería la plataforma la que permita que los espacios puedan acercarse a las personas.

Consideramos que mediante los resultados obtenidos en el capítulo 6, $VAN = \$31\,514.48$ y una $TIR > WACC$ que Fit in tiene el potencial de ser un negocio rentable, que al mismo tiempo le genere valor al accionista.

Es importante entender que la situación de la Argentina es muy importante para el desarrollo de este negocio ya que esperamos que en el plazo previsto de desarrollo de Fit-In haya una mejora del contexto económico en General, pero si este no fuera el caso tal vez sería prudente reevaluar el precio ofrecido a los clientes.

Fue clave para lograr un entendimiento más profundo sobre la industria poder llevar a cabo las entrevistas con los referentes de las empresas UStore y Raysar. La misma nos ayudó a poder ver casos de éxito con distintos modelos de negocio en esta industria.



Universidad de
San Andrés

Bibliografía

- Cecilia Villaboni. (6 de mayo del 2022) *Batalla por el espacio: cómo es el negocio de las bauleras en la Argentina*. Recuperado 7 de noviembre 2022
<https://www.forbesargentina.com/negocios/batalla-espacio-como-negocio-bauleras-argentina-n15724>
- Mariano Salazar: (12 de marzo del 2023) *Por la pandemia cerraron casi 4.000 pymes en Buenos Aires, pero abrieron más en el resto del país*. Recuperado el 20 de noviembre de 2023 de <https://www.infobae.com/economia/2023/03/12/por-la-pandemia-cerraron-casi-4000-pymes-en-buenos-aires-pero-abrieron-mas-en-el-resto-del-pais/#:~:text=De%20acuerdo%20a%20las%20estad%C3%ADsticas,en%20igual%20mes%20de%202021.>
- José Luis Cieri (25 de septiembre 2023) *El mercado inmobiliario, cada vez más distorsionado: el 64% de las propiedades en venta en CABA están sobrevaloradas*
<https://www.infobae.com/economia/2023/09/25/el-mercado-inmobiliario-cada-vez-mas-distorsionado-el-64-de-las-propiedades-en-venta-en-caba-estan-sobrevaloradas/#:~:text=Actualmente%2C%20hay%20un%20promedio%20de,son%20departamentos%2C%20casas%20y%20PH.>
- Mora Violante (17 de febrero 2022) *El 45% de los jóvenes se mudó con su pareja después de la pandemia*. <https://www.zonaprop.com.ar/noticias/mercado-inmobiliario/el-45-de-los-jovenes-se-mudo-con-su-pareja-despues-de-la-pandemia/>
- Juliana Monferran (15 de noviembre 2021) *Revolucionaron el mercado de las bauleras y te guardan las cosas o te ayudan a venderlas* <https://www.cronista.com/apertura/empresas/innovaron-en-el-mercado-de-bauleras-y-apuestan-a-la-economia-circular/>
- Forbes Argentina (6 de mayo 2022) *Batalla por el espacio: como es el negocio de las bauleras en la Argentina* <https://es-us.finanzas.yahoo.com/noticias/batalla-espacio-negocio-bauleras-argentina-120800119.html?guccounter=1>
- Kelly's Storage (noviembre 2022) *Buisness Storage Solution*
<https://www.thornburyselfstorage.co.uk/why-location-is-important-for-business-self-storage/>
- Mercedes Soriano (16 de febrero 2023) *Reinventarse a los 50: Se animo a un negocio inédito en el país y crea una solución que revolucionara la Ciudad*
<https://www.lanacion.com.ar/propiedades/reinventarse-a-los-50-se-animo-a-un-negocio-inedito-en-el-pais-y-crea-una-solucion-que-revolucionara-nid16022023/>
- Rojo, S., Plummer, A., Laham, S., Lening, I., Bonanotte, E., Ferraro, C., Schteingart, D. y Benítez, N. (septiembre de 2022). *Estructura y dinámica reciente de las mipymes empleadoras*. Serie Investigaciones en Red, documento N° 7. Centro de Estudios para la Producción XXI, Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y los Emprendedores, Ministerio de Desarrollo Productivo de la Nación. https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2021/10/dt_7_-_estructura_y_dinamica_mipyme.pdf

- Statista Research Department, Dec 18, 2023,
<https://www-statista-com.eza.udesa.edu.ar/topics/4922/self-storage-in-the-us/#topicOverview>
- Stern, Betas by Sector.
https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- Karina Longo, (2 de mayo de 2023) El mercado de las bauleras está en auge y atrae nuevas inversiones
<https://www.cronista.com/pyme/negocios-pyme/el-mercado-de-las-bauleras-prolifera-y-tiene-mucho-que-ofrece/>
- Alfredo Sainz, (3 de diciembre 2021) Éxodo multinacional: el grupo peruano Alicorp, dueño de Plusbelle, deja el país
<https://www.lanacion.com.ar/economia/negocios/exodo-multinacional-el-grupo-peruano-alicorp-deja-el-pais-nid03122021/>

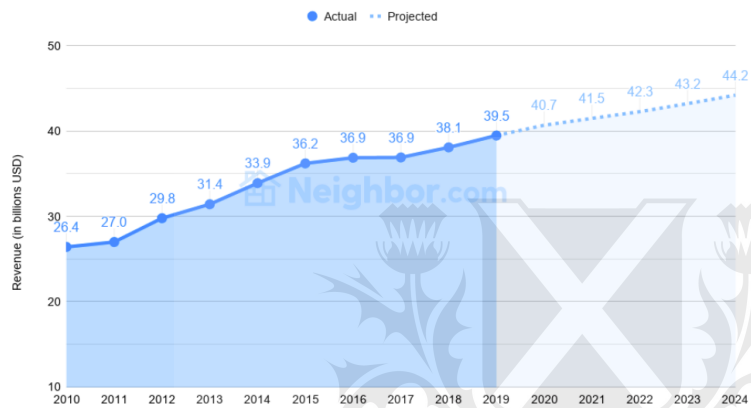


ANEXOS

Anexo 1.

Revenue growth, neighbor: <https://www.neighbor.com/storage-blog/self-storage-industry-statistics/>

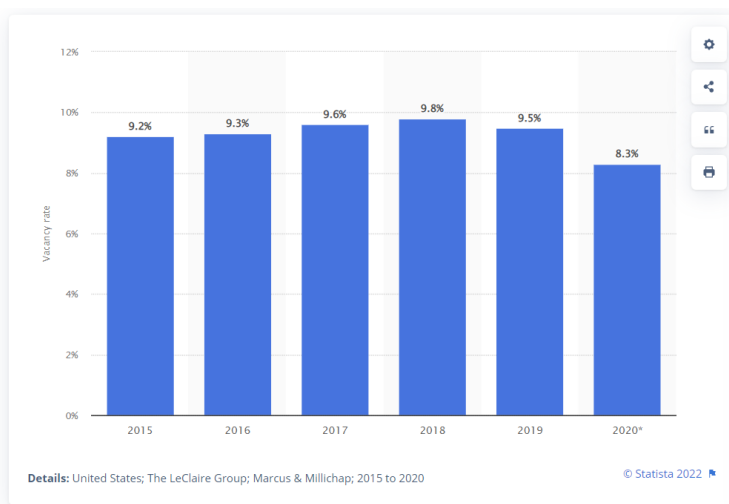
Self Storage Industry Annual Revenue (U.S.)



Universidad de
San Andrés

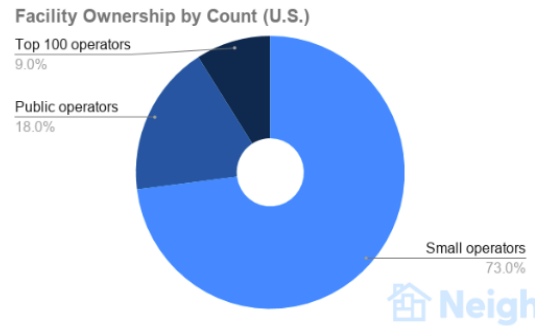
Anexo 2.

Vacancy 2015-2020 statista <https://www-statista-com.eza.udesa.edu.ar/topics/4922/self-storage-in-the-us/#topicOverview>



Anexo 3

Neighbour, owners of facilities. <https://www.neighbor.com/storage-blog/self-storage-industry-statistics/>



ANEXO 4 LANDING PAGE.



Inicio Propietario Inquilino

Universidad de FIT IN San Andrés

Nuestro objetivo es crear un entorno más ecológico que conecte a quienes tienen espacio de almacenamiento con quienes lo necesitan, evitando el desperdicio de espacios de almacenamiento.



Cacher

Aprovecha tus espacios libres!

Cacher es el nombre del dueño de la propiedad para alquilar. La idea es utilizar los espacios vacíos disponibles del propietario con el respaldo de Fit In en asuntos de seguridad y transparencia.

Contácteme



Fitter

Encuentre el depósito ideal para tu negocio!

Fitter es el nombre de la empresa que alquila el espacio para almacenar sus productos.

Contácteme

Anexo 5

Edificio Buenos Aires Herald pre-remodelación



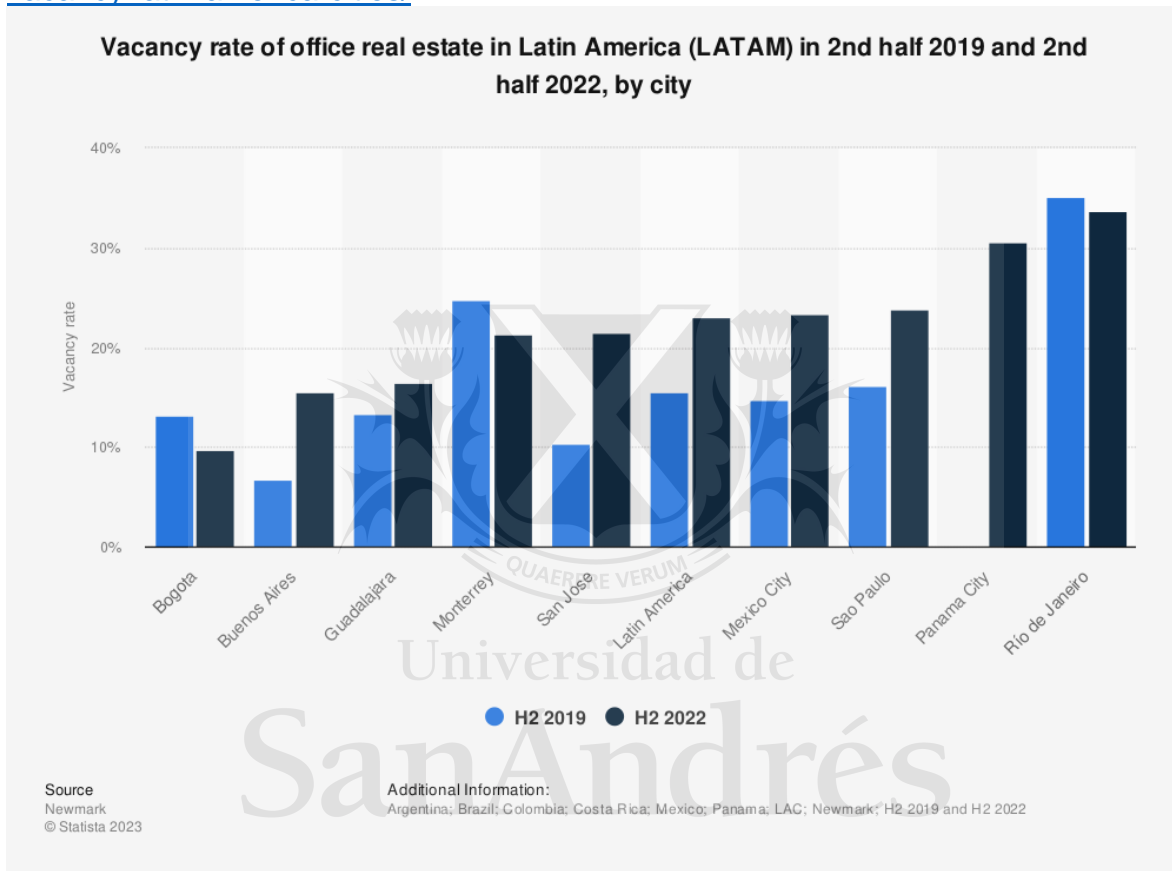
Anexo 6

Edificio Buenos Aires Herald post -remodelación



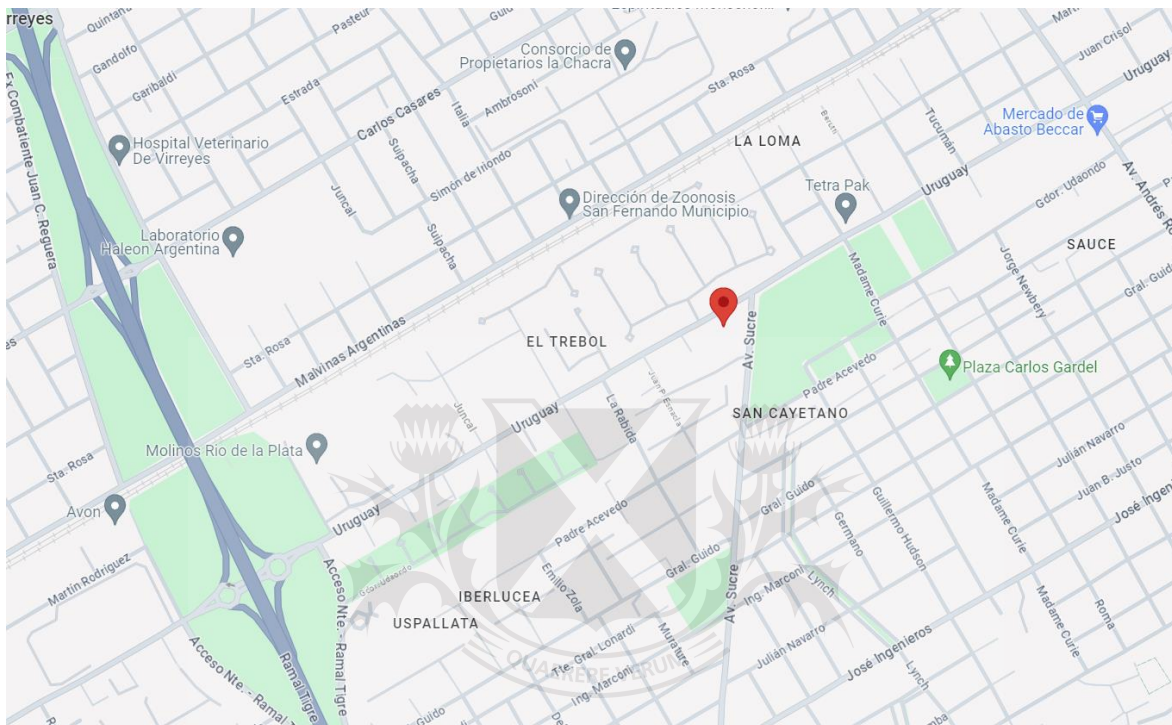
Anexo 7

<https://www-statista-com.eza.udesa.edu.ar/statistics/1350004/office-real-estate-vacancy-latin-america-cities/>



Anexo 8:

<https://www.google.com/maps/place/Uruguay+3170,+B%C3%A9ccar,+Provincia+de+Buenos+Aires/@-34.46778,-58.555232,15.75z/data=!4m6!3m5!1s0x95bca555402bd25f:0x82cae51cb411d7f5!8m2!3d-34.466476!4d-58.5556088!16s%2Fg%2F11jdczqx81?entry=ttu>



Universidad de
San Andrés

ANEXO 9



Anexo 10:

WACC Weighted average cost of capital		$Ke.(E/V) + Kd.(1-IG).(D/V)$	WACC = Ke Porque asumimos que todo el proyecto se financia con equity y no con deuda
Ke Costo capital propio	$Rf + (Rm - Rf) * \beta + Rp$	$Bu [1+(1-IG) D/E]$	Operations and Service Real Estate https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
BI (o beta) $\beta_i = \frac{Cov(R_i, R_m)}{\sigma_m^2}$			D/E ratio 109.26% Tc 5.47% Bu 0.74 BI 150% Rf 3.82% https://es.investing.com/rates-bonds/u.s.-10-year-bond-yield Rm 11.82% Ke 15.85%
Año S&P 500 1			
2011	2.10%	102.10%	
2012	15.89%	115.89%	
2013	32.15%	132.15%	
2014	13.52%	113.52%	
2015	1.38%	101.38%	
2016	11.77%	111.77%	
2017	21.61%	121.61%	
2018	-4.23%	95.77%	
2019	31.21%	131.21%	
2020	18.02%	118.02%	
2021	28.47%	128.47%	
2022	-18.01%	81.99%	

Anexo 13: Entrevista Juan Luis Basombrío

Entrevista Juan Luis Basombrío, la misma fue adecuada para el trabajo y solo nos quedamos con las partes que utilizamos en el mismo.

YO: Bueno Juan Luis quería empezar preguntándote sobre tu empresa

JLB: Claro, U Store comenzó hace 15 años, (nos cuenta toda la historia de su empresa y cómo surgió)

YO: Y como llegamos a estar acá, (haciendo referencia del edificio en el que estábamos)

JLB: Bueno, este era el viejo edificio del Buenos Aires Herald, conocía al dueño y le pregunte si le interesaba ser parte del negocio, a cambio del 30% del mismo.

YO: ¿Cuánto tardaron en remodelarlo?

JLB: Mira, El espacio estaba completamente vacío, los chicos de la empresa de Durlock tardaron solamente 14 días en armar 267 bauleras.

YO: ¿Como son los espacios que ofrecen, y sus precios?

JLB: ... Los tipos de espacios que ofrecemos son los contenedores y las bauleras... el contenedor tiene un costo unitario de 8 usd/m3 y las bauleras

cuestan 6 usd/m³. Esto a día de hoy, para el año que viene, por como viene la cosa buscamos aumentarlas bastantes, aproximadamente en un 20%

YO: Y quienes son los que ocupan estos espacios, ¿son particulares o empresas?
O ¿una combinación de ambas?

JLB: Tengo más particulares que empresas, y las empresas que tengo son pequeñas, que no pueden asumir el costo de realizar sus propios espacios de guardado, pagar ARBA, ABL, estimo que un 70% serán particulares y 30% empresas

Yo: ¿Y cómo le va al negocio?

JLB: te puedo decir que actualmente estamos pagando dividendos semanalmente, antes mensual, pero hoy en día semanal.

Yo: Que opina de Fit In y nuestro modelo

JLB: Me parece una buena idea, sobre todo, el concepto de llevar el espacio a las personas. Y mira la verdad es que la industria está creciendo por lo que hay lugar para que entren nuevas empresas, en criollo, la torta se está agrandando y ayuda a la industria que entren empresas innovadoras.

Yo: Que tan importante es tener una buena plataforma en esta industria

JLB: Mira, la mayoría de mis clientes no les interesa que tan linda es la página, les interesa un servicio de calidad y esto es lo que ofrecemos. así que en mi opinión no es tan relevante como otros aspectos.

YO: Y entonces como conseguís a los clientes

JLB: Como sea posible, Ja, te cuento un ejemplo. Yo me dedicaba a llamar a las empresas de fletes para ofrecerles espacios, número que veía en la calle número que llamaba. Volviendo a lo de la plataforma para mi es más importante el boca a boca que la plataforma, ojo, para mí.

Entrevista a Mariano Pauls.

Entrevista a Mariano Pauls, la misma fue adecuada para el trabajo y solo nos quedamos con las partes que utilizamos en el mismo.

Entrevista Mariano Pauls Raysar

YO: Contame un poco de Raysar

MP: Somos una empresa que esta hace 30 años en la industria... Tenemos depósitos propios con toda una infraestructura pensada para esto.

Yo: Como son los tipos de depósitos que ofrecen, me interesa el de 10 m3

MP: En Raysar ofrecemos depósitos de todo tipo... Los depósitos más grandes para e-commerce y Pymes cumplen a veces función de oficina ya que es común encontrar que muchas empresas se arman escritorios en estos espacios... Los depósitos de 10 m3 se comercializan en 7 usd/m3.

YO: Como vez a la industria en general

MP: Primero de todo hay un gran error que la industria es muy nueva en este país, la industria esta hace tiempo solo que recientemente se puso de moda. La industria vio una gran transformación paso de ser para algunas empresas y ricos a abrirse para todos

YO: Dirías que se Democratizo

MP: Exactamente

YO: Quienes son tus clientes, son particulares o empresas.

MP: Mira para el espacio que a vos te interesa el 65% son empresas mientras que 35% particulares.

YO: Que tan rápido se llenan las bauleras particulares.

MP: las bauleras para espacio personal son las primeras en llenarse, la que construimos hace un año ya tiene 100% de ocupación. Para las empresas suele tardar un poco mas.

MP: Para este depósito al día de hoy tenemos lista de espera hay 100% de ocupación, para que te des una idea estamos vaciando muebles de la empresa para ofrecer mas espacio.

YO: que increíble les debe ir muy bien

MP: Si la verdad que si, pero ojo, todo eso es facturación, después le tenemos que restar los impuestos y los costos y la historia es muy distinta.

Yo: Que tendencias ves en la industria

M: La industria se encuentra en crecimiento, fijate lo que está ocurriendo, hoy en día casi nadie abre un local en la calle, los locales son los depósitos y todo el resto se maneja por su e-commerce desde la casa. Eso es algo que empezamos a ver mucho.

YO: Que porcentaje de tus clientes vienen por la plataforma

MP: y pensándolo un poco diría que 50 y 50.

