



ESPACIOS PYMES ALMACENAMIENTO A LA MEDIDA

Parte I

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

**Alumna: Helga Molanphy
Profesor Guía: Maximo Errazuriz**

Santiago, Julio 2018

Espacio Pymes

ALMACENAMIENTO A LA MEDIDA



PARTE I

Helga Molanphy

helga.molanphy@gmail.com

+56 9 8467 9506

Tabla de Contenido

1	RESUMEN EJECUTIVO	4
2	OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	5
2.1	SITUACIÓN ACTUAL DE UNA PYME PROMEDIO	5
2.2	TENDENCIA Y EJEMPLOS EN OTROS PAÍSES Y CHILE.....	6
2.3	LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	7
3	ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA Y COMPETENCIA.....	8
3.1	ANTECEDENTES GENERALES DE LA INDUSTRIA.....	8
3.2	TAMAÑO DE LA INDUSTRIA.....	8
3.3	DESCRIPCIÓN DE LOS COMPETIDORES	9
3.3.1	<i>Mini Bodegas.....</i>	9
3.3.2	<i>Bodegas Tradicionales.....</i>	10
3.4	PARTICIPACIÓN DE MERCADO DE LOS COMPETIDORES ACTUALES	11
3.5	ANÁLISIS PORTER DE LA INDUSTRIA	11
3.5.1	<i>Ingreso de Competidores</i>	12
3.5.2	<i>Poder de Negociación de Clientes</i>	12
3.5.3	<i>Amenaza de Sustitutos.....</i>	13
3.5.4	<i>Poder de Negociación de los Proveedores.....</i>	13
3.5.5	<i>Rivalidad Competitiva.....</i>	13
3.5.6	<i>Conclusión del Análisis de Porter.....</i>	14
4	DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y SERVICIO	15
4.1	DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	15
4.2	DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO	15
4.3	MODELO DE NEGOCIO CANVAS.....	16
4.3.1	<i>Propuesta de valor.....</i>	17
4.3.2	<i>Segmentos de cliente.....</i>	18
4.3.3	<i>Canales de distribución.....</i>	18
4.3.4	<i>Relación con cliente.....</i>	18
4.3.5	<i>Flujo de ingresos.....</i>	19
4.3.6	<i>Recursos clave.....</i>	20
4.3.7	<i>Actividades clave</i>	20
4.3.8	<i>Asociaciones clave.....</i>	21

4.3.9	<i>Estructura de costos</i>	21
4.4	DESCRIPCIÓN DE CLIENTES OBJETIVO DE ESPACIO PYME	21
4.5	ANÁLISIS FODA	22
4.5.1	<i>Fortalezas</i>	22
4.5.2	<i>Oportunidades</i>	23
4.5.3	<i>Debilidades</i>	23
4.5.4	<i>Amenazas</i>	23
4.6	ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN & VENTAJA COMPETITIVA	24
4.6.1	<i>Comparativos con la competencia</i>	24
4.6.2	<i>Estrategia de Diferenciación</i>	25
4.7	ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA Y PROYECCIONES DE CRECIMIENTO ANUAL.....	26
4.7.1	<i>Estimación de la Demanda</i>	26
4.7.2	<i>Participación de Mercado Objetivo para Espacio PYME</i>	27
4.8	ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO O ESCALAMIENTO. VISIÓN GLOBAL.....	27
4.9	RSE Y SUSTENTABILIDAD.....	28
5	PLAN DE MARKETING	29
5.1	PROPUESTA DE VALOR	29
5.1.1	<i>Necesidad</i>	29
5.1.2	<i>Cliente</i>	29
5.1.3	<i>Precio</i>	30
5.2	ESTRATEGIA DE MARKETING & MARKETING MIX	30
5.2.1	<i>Estrategia de producto/servicio</i>	30
5.2.2	<i>Estrategia de Precio</i>	30
5.2.3	<i>Estrategia de Promoción</i>	31
5.2.4	<i>Plaza</i>	33
5.3	PRESUPUESTO DE MARKETING	33
6	PLAN DE OPERACIONES	34
6.1	INTRODUCCIÓN	¡Error! Marcador no definido.
6.1.1	<i>Adquisición de clientes:</i>	¡Error! Marcador no definido.
6.1.2	<i>Programación de Servicios</i>	¡Error! Marcador no definido.
6.1.3	<i>Recepción del Producto</i>	¡Error! Marcador no definido.
6.1.4	<i>Salida del Producto</i>	¡Error! Marcador no definido.
6.1.5	<i>Servicio Post-Venta</i>	¡Error! Marcador no definido.
6.2	PLAN DE DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN	¡Error! Marcador no definido.

6.3	DOTACIÓN Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
6.4	EQUIPO GESTOR	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
7	PLAN FINANCIERO	35
7.1	INVERSIONES Y REQUERIMIENTO DE CAPITAL	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
7.2	CÁLCULO DE INGRESOS.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
7.3	CÁLCULO DE GASTOS DE OPERACIÓN	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
7.4	ESTADOS FINANCIEROS.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
7.4.1	<i>Estado de Resultados.....</i>	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
7.4.2	<i>Balance General.....</i>	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
7.4.3	<i>Flujo de Caja.....</i>	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
7.5	INDICADORES	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
7.5.1	<i>Indicadores Económicos.....</i>	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
7.5.2	<i>Indicadores Financieros.....</i>	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
7.6	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
8	RIESGOS CRÍTICOS.....	36
9	PROPUESTA INVERSIONISTA	37
10	CONCLUSIONES	38
11	BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES	39
12	ÍNDICE DE ILUSTRACIONES, GRAFICAS, TABLAS Y ANEXOS	39
13	ANEXOS.....	40

1 Resumen Ejecutivo

La industria del almacenaje en Santiago ha visto un crecimiento constante en los últimos años. Mientras ha aumentado los M² disponibles de arriendo, no se ha visto mucha adaptación a la realidad de los clientes. El principal aumento en M² disponibles se ha visto enfocado en centros de bodegaje de grande tamaño, donde los clientes se ven obligados a contratar espacios de un mínimo de 200 M² por una duración de al menos un año. Este modelo de almacenamiento no considera a un creciente segmento, que es el de las PYMES.

Las PYMES en la actualidad se ven obligadas a contratar espacios de dimensiones fijas por periodos de tiempo preestablecidos. Muchas veces, este modelo les obliga a pagar por un espacio más grande de lo que realmente necesitan y/o por tiempo que no están utilizando el espacio. Esto lleva a las PYMES a tener mayores costos fijos, minimizando su utilidad y potencial de crecimiento.

Para brindar una nueva alternativa a las PYMES, Espacio PYME ofrecerá un modelo de almacenaje flexible tanto en espacio y tiempo, donde la Pyme pagará solo por lo realmente utilizado. También contará con servicios de valor agregado que se adecúen a sus necesidades y sean un apoyo para el día a día de estas empresas.

Tabla 1 Resultados del Proyecto - Elaboración Propia

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

El proyecto requiere de una inversión de \$536 millones de los cuales \$117 millones corresponden a un terreno ubicado en la zona norponiente de la región metropolitana cuyo valor comercial se mantendrá o apreciará a través del tiempo. El monto restante considera la construcción de la bodega y los costos iniciales para la operación de la misma. El proyecto generará un Valor Presente Neto (VPN) de \$ 318 millones con una TIR de 19.4%.

2 Oportunidad de negocio

2.1 Situación Actual de una PYME promedio

Las PYMEs generalmente buscan minimizar su inversión de capital, por lo que dicho tipo de empresas no tienen almacén propio, o bien, el espacio que tienen es muy reducido. Ante esta situación, se encuentran en la necesidad de contratar los servicios de almacenaje externo con las compañías tradicionales del rubro para almacenar sus equipos, inventarios de materia prima, productos terminados y otros productos de índole administrativo.

Actualmente, la industria de almacenaje está enfocada en dos tipos de clientes principales: individuos a través de Mini Bodegas y las grandes empresas que requieren el uso de bodegas tradicionales. En muchas ocasiones, esto deja afuera del enfoque de la industria a las PYMES que requieren de mayor capacidad y flexibilidad de almacenamiento de lo que ofrece una Mini Bodega de auto-almacenaje y que tampoco logran cumplir con los tamaños mínimos exigidos para empresas más grandes.

Normalmente estas dos opciones ofrecen esquemas fijos de área de almacenaje o periodos mínimos (mes, año, etc.), los cuales resultan muy restrictivos o excesivos para una PYME o Start-Up, los cuales requieren de mayor flexibilidad y apoyo.

Dicho lo anterior, podemos concluir que las PYMES en la actualidad se encuentran con una opción limitada de servicios de almacenamiento y siempre con una restricción en cuanto a tiempo mínimo de estadía. Esto significa, por ejemplo, que, en ocasiones, deben pagar un mínimo de un mes de almacenaje, cuando solo necesitan el espacio por una semana. Otro inconveniente al que se enfrentan las PYMES es que al momento de buscar una opción de almacenaje con mayores servicios, las empresas de almacenaje y logística exigen que se contrate una superficie mínima de almacenamiento, la cual no siempre pueden alcanzar. Según una revista especializada en logística, esta es la razón por lo que “el mercado de bodegas para PYMES ha

evolucionado exponencialmente y el mundo de las PYMEs ha copado un espacio que originalmente estaba orientado a personas, cambiando el modelo hacia un mix...”¹.

2.2 Tendencia y Ejemplos en otros países y Chile

La industria del almacenaje ha ido evolucionando con el tiempo desde los modelos tradicionales de almacenaje, hasta la incorporación de las Mini Bodegas. Ambos tipos de almacenajes han ido evolucionando con el tiempo, adaptándose a las necesidades de sus clientes. En la actualidad, los centros de bodegaje de mayor tamaño están adoptando un nuevo modelo de negocio llamado “build-to-suit” donde sus centros de distribución se diseñan específicamente para un cliente en específico². De similar manera, con el afán de adaptarse a las necesidades de los individuos, la nueva tendencia se dirige al “*Valet Storage*”, o almacenamiento a domicilio, donde el cliente nunca pone pie en el centro de almacenaje, sino que la empresa retira y entrega el producto a almacenar directamente en la casa u oficina del cliente. Este tipo de empresa está cobrando gran fuerza en las grandes ciudades de Estados Unidos, como Nueva

York, Washington D.C., y Los Ángeles, así como en Londres, India, y Hong Kong. A manera de referencia se puede citar a las compañías Storemore, Box My Space, Boxman, Boxful Business, etc.

El servicio de almacenaje a domicilio y a la medida es nuevo en Chile. La empresa SafeStore fue la pionera con este enfoque obteniendo buena acogida entre sus clientes objetivos. Actualmente sus servicios se concentran en la atención a



SAFESTORE Más lugar para ti. Sitio PYMES. Ingreso Clientes

SOLUCIONES A LA MEDIDA DE TUS NECESIDADES

Dedícate a tu negocio, nosotros vemos el resto!

- Te ayudamos con la **IMPORTACIÓN**
- Almacenamos tu **STOCK y DOCUMENTOS**
- Controlamos tu **INVENTARIO ONLINE**
- Despachamos a tus **TIENDAS en 24 HRS**



PAGA SÓLO EL ESPACIO QUE USAS

Desde 1 caja (\$4.500) hasta una bodega completa.

Nunca pagarás de sobra.



SIN MÍNIMO DE VOLUMEN NI MESES

No tenemos volúmenes mínimos ni mínimos de bodegaje.

Conocemos tus necesidades!



TODO TU INVENTARIO ORGANIZADO ONLINE

El orden en tu stock y documentos es vital.

No pierdas tiempo. Todo a un click!

Ilustración 1 Página Web SafeStore para PYMEs

¹ <http://www.emb.cl/negociosglobales/articulo.mvc?xid=1773&edi=90&xit=bodegas-para-PYMEs-la-mejor-alternativa-para-crecer>

² <http://www.emb.cl/negociosglobales/articulo.mvc?xid=2454&edi=119&xit=construccion-de-centros-logisticos-una-conveniente-estrategia-para-el-actual-modelo-de-negocios>

individuos, sin embargo ya están viendo la oportunidad de ampliar su oferta a pequeñas empresas, ya que han identificado que este mercado no está siendo atendido en la actualidad.

2.3 La Oportunidad de Negocio

Con el continuo desarrollo que ha tenido el negocio de arriendo de bodegas en Chile y de la mano del concepto de la externalización de este servicio, la superficie disponible se ha triplicado en la última década. Sin embargo, este crecimiento no refleja aun la necesidad de servicios de almacenaje que tienen las PYMES dejándolas afuera de la oferta de estos servicios. **Espacio PYME** busca proveer una nueva alternativa en el almacenaje ofreciendo a las PYMES **soluciones** de almacenaje flexible que les permita pagar de acuerdo con el tiempo y a la cantidad de espacio realmente utilizado, a precios razonables, permitiéndoles bajar sus costos operativos fijos, transformándolos en variables y liberando recursos para su crecimiento.



3 Análisis de la Industria y Competencia

3.1 Antecedentes Generales de la Industria

En el rubro del almacenaje en Chile existen dos principales categorías: bodegas y Mini Bodegas. A su vez, las bodegas se sub-dividen en bodegas Clase I y Clase II considerando su tamaño con espacios de más de 2,500 M². Las bodegas de auto-almacenaje consisten en espacios desde 1 M² hasta 200 M².

En los últimos años, se ha visto un crecimiento importante en la cantidad de espacio de almacenaje disponible. Esto ha sido impulsado en parte por “el cambio de paradigma de las empresas productoras de externalizar [el bodegaje]”³.

Según la Asociación de Arquitectos Tasadores de Chile, ““el mercado de bodegas para Pymes ha evolucionado exponencialmente y el mundo de las Pymes ha copado un espacio que originalmente estaba orientado a personas, cambiando el modelo hacia un mix, que es compartido con este tipo de empresas emergentes”⁴.

Un informe de Colliers International menciona que, “En términos de precios y oferta, es un buen momento para comenzar a desarrollar proyectos de bodegas, preparando con anticipación los procesos urbanísticos y normativos necesarios para operar. Una vez reactivada la economía, la demanda aumentará y los precios se elevarán rápidamente, incrementando la plusvalía de la inversión y generando cánones de arriendo más elevados. Al mismo tiempo, con el escenario actual, se han abierto oportunidades competitivas para quienes buscan arrendar nuevos espacios, debido a que se pueden obtener mejores precios y mayor flexibilidad en los contratos”⁵.

3.2 Tamaño de la Industria

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

Las Mini Bodegas son centros de almacenaje que arriendan espacios o unidades de bodegas individuales y pequeñas (espacios fijos entre 3-70 M³), principalmente a particulares y pequeñas

³ <http://www.asatch.cl/bodegas-y-centros-logisticos-un-mercado-que-crece-en-superficie-y-sofisticacion/>

⁴ <http://www.asatch.cl/bodegas-y-centros-logisticos-un-mercado-que-crece-en-superficie-y-sofisticacion/>

⁵ <http://www.colliers.com/es-cl/chile/insights/actualidad/columnproyecciones>

empresas. Las Bodegas Tradicionales en cambio, cuentan con una superficie mínima de 2.500 M².

El año 2017 vio un crecimiento en la capacidad de almacenaje de 105.000 M² equivalente a un 4.5% de crecimiento.

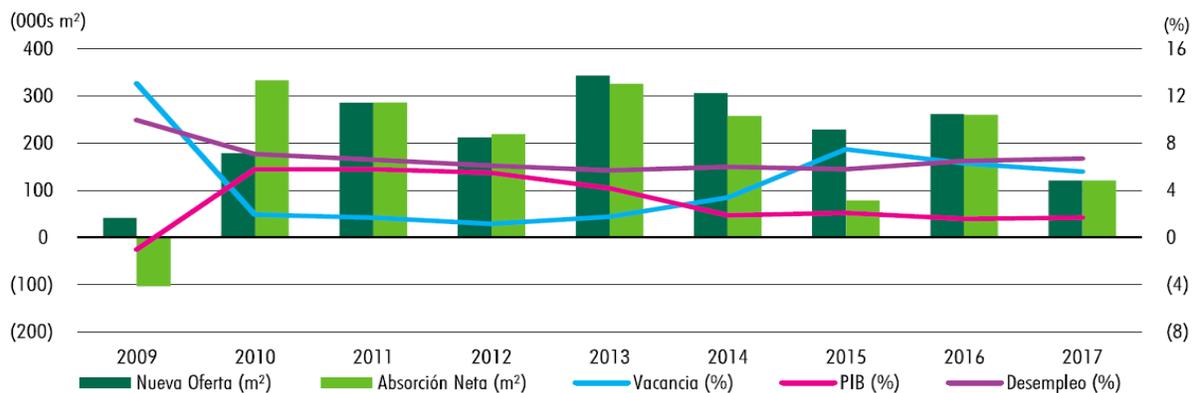
A continuación, se presenta una gráfica que muestra la evolución de la industria con sus principales indicadores.

Gráfica 1 Evolución Histórica del Mercado de Bodegaje



*Flechas indican cambios sobre el periodo anterior.

Figura 1: Evolución Histórica Mercado Industrial de Bodegas



3.3 Descripción de los competidores

3.3.1 Mini Bodegas

En los últimos años se ha visto un crecimiento promedio en la cantidad de superficie de arriendo ofrecido por las Mini Bodegas de 18.000 M² por año. El 53% de las Mini Bodegas son arrendadas por individuos, mientras que el restante 47% es arrendado por empresas⁶. Durante 2017, las mini bodegas tuvieron una ocupación superior al 80%, lo que significa una vacancia menor al 20%



⁶ <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=383653>

La industria de las Mini Bodegas es relativamente nueva en Chile, con aproximadamente 15 años de antigüedad. Chile se encuentra en el quinto lugar en América en cuanto a la cantidad de Mini Bodegas disponibles. Mientras en Estados Unidos existe una sucursal de Mini Bodegas por cada 6.000 habitantes, en Chile la proporción es de una sucursal por cada 700,000 habitantes⁷. Esto es un gran indicativo del potencial que presenta Chile para incrementar la oferta dentro de este sub segmento de arriendo.

3.3.2 Bodegas Tradicionales

La principal opción de almacenaje que existe en Chile es la de Bodegas Tradicionales. Las Bodegas Tradicionales se dividen en Bodegas Clase 1 y Clase 2, siendo la principal distinción entre estas el tamaño mínimo y máximo de las subdivisiones. Estas bodegas cuentan con una superficie mínima de 2,500 M². Generalmente cuentan con andenes y rampas, una altura mínima de 6 mts, espacio para oficinas, entre otras características. Se encuentran ubicadas en vías de acceso principales o parques industriales. Los periodos de arriendo son de mediano y largo plazo, normalmente con un periodo mínimo de arriendo de 1 año.

Durante 2017, las bodegas tradicionales tuvieron una tasa de vacancia cercana al 6%. Durante los últimos años, dicha tasa ha oscilado entre 4 y 10%.⁸.



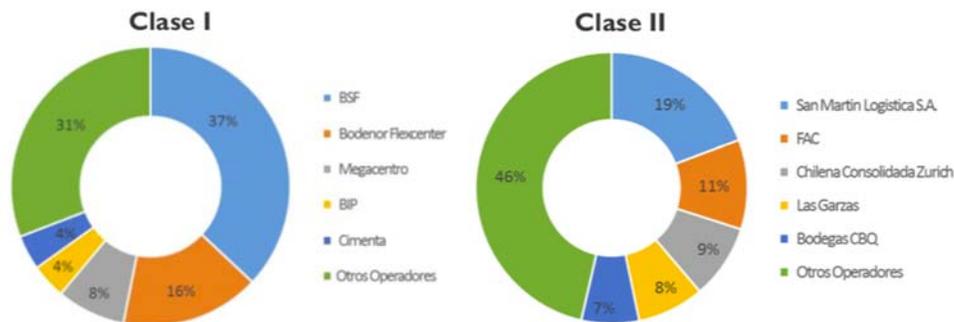
⁷ <http://www.emb.cl/negociosglobales/articulo.mvc?xid=2011>

⁸ <http://www.breal.cl/single-post/2017/12/23/Crece-demanda-por-mini-bodegas-y-se-suman-nuevas-opciones-como-servicios-a-domicilio>

3.4 Participación de Mercado de los Competidores Actuales

Entre las Bodegas Tradicionales, Bodegas San Francisco cuenta con la mayor participación de mercado de las bodegas Clase I, con un 37%, el cual corresponde a 1.443.407 M², distribuidos en 8 centros de distribución. Bodenor Flexcenter cuenta con una participación de un 16%, y la Red Megacentro con un 8%. En cuanto a las Bodegas Clase 2, San Martín Logística lidera con un 18.7%, seguido por FAC con un 10.4%.

Gráfica 2 Participación de Mercado de Bodegas Tradicionales - Elaborado por Global Property Solutions



Con el rápido crecimiento de las Mini Bodegas, estas están cobrando cada vez una mayor participación de todo el mercado de almacenamiento, al contar con 160,000 M² disponibles para arriendo del total de 3.660.000 M², lo que representa un 4.3% del espacio.

3.5 Análisis Porter de la Industria

Un análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter ayuda a determinar el atractivo de la industria de almacenaje en Chile.

Ilustración 2 Análisis Porter de la Industria de Almacenaje en Chile - Elaboración Propia

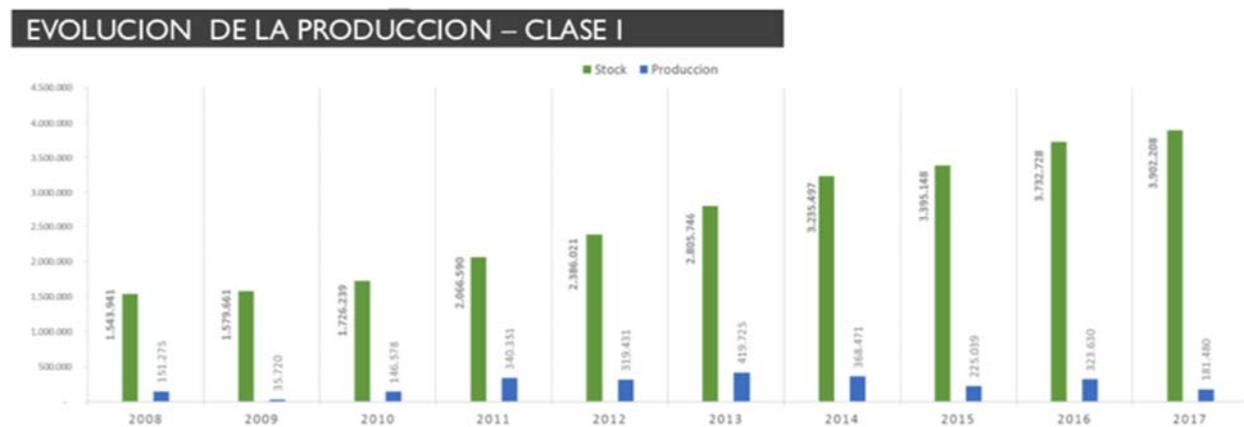


3.5.1 Ingreso de Competidores

La industria del almacenaje presenta una alta oportunidad para el ingreso de la competencia en parte por la baja complejidad del negocio y el atractivo económico que presenta el país. La industria del almacenaje ha tenido un sostenido nivel de crecimiento, con el ingreso de nuevos competidores y modelos de almacenaje en los últimos años, a pesar de la fuerte inversión de capital inicial requerido. Sin embargo, la oferta de la industria está enfocada en servicios para individuos a través de las Mini Bodegas, o a grandes empresas a través de las Bodegas Tradicionales.

Adicionalmente, en comparación con otros países, Chile tiene una baja proporción de bodegas relativo a la población, lo que presenta una oportunidad de ingreso para competidores. Sumado a esto, la alta demanda por el espacio de almacenaje que se refleja en los altos niveles de ocupación de los espacios de almacenaje existentes, así como el precio del M² al alza, indica que existe mercado para que ingresen más competidores con modelos de negocios similares al de **Espacio PYME**.

Gráfica 3 Evolución de Espacio Adicional de Almacenaje, Reporte 2do Semestre 2017, Global Property Solutions



3.5.2 Poder de Negociación de Clientes

Dada la poca oferta actual con respecto a la demanda existente, los clientes tienen poco poder de negociación. Por un lado, las grandes empresas tienden a hacer contratos de largo plazo con las bodegas grandes o tradicionales, y por el otro, el enfoque de las mini bodegas es en personas individuales los cuales no tienen mucho poder de negociación.

3.5.3 *Amenaza de Sustitutos*

Existen pocos sustitutos para almacenaje. Entre los posibles sustitutos se encuentra que: los clientes tengan su propio espacio para almacenaje, amplíen el espacio que tengan, o compartan el espacio disponible con otras compañías. Sin embargo, consideramos que la amenaza de sustituto es poco viable dado que el espacio en las ciudades se ve cada vez más reducido, al mismo tiempo que el costo del espacio va incrementando, por lo que la tendencia es de tercerizar el almacenaje, utilizando las diferentes opciones que ofrece el mercado.

3.5.4 *Poder de Negociación de los Proveedores*

En este tipo de empresa, los proveedores tienen un bajo impacto, ya que el negocio en régimen solo requiere de mano de obra, y el nivel de esto no es intenso.

3.5.5 *Rivalidad Competitiva*

El mercado de hoy se rige por contratos fijos, tanto en espacio como en tiempo, no existiendo una diferenciación entre los competidores salvo en el precio. Aun cuando las Mini Bodegas intentan tener una mayor penetración en la población, y que existen competidores muy grandes que se pueden especializar y adaptar a las nuevas demandas, al no existir una opción de almacenaje con atención personalizada y enfocada para PYMEs, existe espacio para un mercado nicho para poder desarrollar este negocio y crecer.

La oferta que hoy ofrece la industria tiene una alta competitividad. Sin embargo, ninguno de los actores actuales ofrece el servicio flexible y enfocado a las PYMEs que estaría ofreciendo **Espacio PYME**. Esta diferenciación nos permite asumir que el ambiente competitivo será de mediana rivalidad, y consecuentemente, atractiva, con un crecimiento de la industria estimado en un 10% anual, una rentabilidad promedio sobre la inversión del 30%⁹, y un margen de utilidad neto promedio de entre el 10 – 15%. De acuerdo con el informe de Colliers International, "...el panorama para el mercado de centros de bodegaje es prometedor".

9

3.5.6 Conclusión del Análisis de Porter

La oferta que hoy existe en la industria tiene una alta competitividad. Sin embargo, ninguno de los actores actuales ofrece el servicio flexible y enfocado en las PYMEs que estaría ofreciendo **Espacio PYME**. Derivado del análisis de Porter, se debe considerar el crecimiento del 7.5% anual que ha tenido la industria en los últimos 7 años, la rentabilidad promedio sobre la inversión de un 30% y un margen de utilidad neto sobre ventas del 10-15%.

La diferenciación que ofrece **Espacio PYME** ante sus competidores, y los factores de crecimiento y rentabilidad que presenta la industria, nos permite asumir que el ambiente competitivo será de mediana rivalidad y consecuentemente, atractivo.

En el caso que otros competidores copien el modelo de **Espacio PYME**, como primera opción, trataríamos de diferenciarnos a través de los servicios complementarios y/o especializados. Como segunda opción, se tendría que competir a nivel de precio.

Ilustración 3 Análisis Porter de la Industria de Almacenaje en Chile - Elaboración Propia



4 Descripción de la empresa y servicio

4.1 Descripción de la empresa

Espacio PYME será una empresa que provee soluciones de almacenamiento para PYMES en la comuna de Quilicura, en la zona Norponiente de la Región Metropolitana de Santiago con una bodega de 2.500 M² de dimensión. El enfoque principal será el almacenamiento de materiales y productos inofensivos, tales como mercadería, inventarios, documentos, maquinaria pequeña, y mobiliario.

Contará con tres espacios dedicados: una sección de la bodega está designada para el almacenamiento de las cajas modulares de almacenaje de 1 x 1 x 1 que proporciona **Espacio PYME** a sus clientes para el almacenamiento de materiales de menor tamaño; tendrá otra sección donde se instalarán racks para almacenar productos de tamaño medio o en otro material de embalaje diferente a las cajas y el tercer espacio de almacenamiento es un espacio libre, donde se podrán almacenar productos de mayor tamaño como equipos pequeños, muebles, etc.

Ver Anexo 1

4.2 Descripción del servicio

El enfoque de **Espacio PYME** es poder ofrecer **soluciones** a sus clientes, de una manera flexible y adaptada a sus necesidades. Por lo tanto, ofrecerá dos alternativas de almacenamiento:

El foco principal será el almacenamiento con mayores opciones de arrendamiento, en donde el cliente podrá elegir el espacio y la cantidad de metros cuadrados que requiere para almacenar su mercancía, la cantidad de tiempo de almacenamiento (por días, semanas o meses), o una combinación de ambas opciones. Esto permitirá que el servicio ofrecido por **Espacio PYME**, se adecue a las necesidades reales de los clientes

El foco complementario será el almacenamiento tradicional, por periodos extendidos fijos así como también espacios predeterminados.

Al poder contratar solo el espacio necesario y por menores tiempos (días o semanas), el costo total absoluto para la PYME será menor que contratar en empresas tradicionales un espacio similar por un tiempo mínimo predeterminado (generalmente de 1 mes). Esto ayudará a la PYME a reducir sus costos operativos dado que no pagará por espacio no utilizado, ni por tiempo que

no almacenó, ni tendrá que contratar espacios por periodos fijos, permitiendo a las PYMEs tener ahorros y dedicar dichos recursos al crecimiento de su operación.

El cobro por este arriendo flexible se hará utilizando un algoritmo de tal manera que a mayor espacio y tiempo contratado, menor será el precio por M³, y a menor espacio y tiempo contratado, mayor será el precio por M³. El precio por espacios utilizados por más de 30 días será comparable a los precios de la competencia.

Al igual que las compañías tradicionales de almacenamiento, la bodega contará con cámaras de seguridad, acceso controlado, red de incendios, aseo, etc. Cuenta con un sistema de seguimiento en línea, el cual permite a la empresa llevar un control de la ubicación de los productos por cliente, y con el cual el cliente puede verificar sus inventarios.

Para convertirse en un aliado integral para el cliente, **Espacio PYME**



ofrecerá servicios adicionales de logística a sus clientes. Entre estos servicios se encuentran el embalaje del producto, reempacado, los traslados del producto entre las oficinas del cliente y la bodega y sus clientes así como el control del inventario en línea.

4.3 Modelo de Negocio Canvas

Con **Espacio PYME**, se pretende dar una solución a las pequeñas empresas que tienen necesidad de almacenamiento y apoyo logístico, pero que son consideradas muy pequeñas para las empresas de almacenamiento existentes. Al convertirse en un aliado de la PYME, el cliente se contactará con **Espacio PYME** para informar la necesidad de almacenaje y los servicios complementarios que requiere. **Espacio PYME** le podrá apoyar con el embalaje del producto y el traslado hacia sus dependencias para el almacenaje. El cliente podrá verificar por medio de acceso a la página web el espacio utilizado para almacenar su producto, y llevar de esta manera un control de sus inventarios. De la misma manera en que se programa el envío del producto

desde el cliente hacia las bodegas, el cliente podrá solicitar el despacho del producto o inventario que requiera desde las bodegas hacia sus oficinas o destino indicado.

Ilustración 4 Modelo de Negocio Canvas - Elaboración Propia

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

CLASSIFIED - PERSONAL INFORMATION
Classified - Confidencial

4.3.1 Propuesta de valor

Espacio PYME será una empresa enfocada principalmente en brindar servicio de almacenamiento y logística a PYMES, proveyendo soluciones para almacenamiento flexibles en cuanto a dimensiones y tiempo de arriendo, sin la necesidad de compromisos fijos ni de largo plazo. Será una propuesta que permita flexibilidad para la entrega y retiro de producto, a precios razonables, con buena ubicación, y la posibilidad de contratar servicios de valor agregado para la logística de estas empresas.

Como opciones adicionales, se encuentra la posibilidad de contratar servicios de traslados de producto, al igual que servicios logísticos de embalaje, reempaque, carga y descarga así como control de sus inventarios y otros, permitiendo a las empresas llevar un control de su inventario de manera tercerizada. Con esto, se espera darles a los clientes una alternativa para reducir sus costos.

4.3.2 Segmentos de cliente

Los servicios de **Espacio PYME** están enfocados en las PYMEs y Start-Ups como su cliente principal. Sin embargo, esto no limita a que sus servicios sean utilizados por individuos que estén buscando una opción de almacenaje que brinde mayor flexibilidad que el almacenaje tradicional. El cliente principal de esta empresa son aquellas pequeñas empresas que necesitan almacenar producto, pero que son consideradas como empresas con muy poco inventario para operar en bodegas tradicionales. Estas PYMEs se encuentran principalmente en la zona Norponiente de la Región Metropolitana, y cuentan con ingresos promedios de 15.200 UF al año.

Otro tipo de cliente es aquél que necesita almacenar producto por periodos de tiempo reducidos, pero que actualmente se ve obligado a pagar por periodos mínimos de almacenamiento, generalmente de un mes, aun cuando no requiera tanto tiempo de almacenamiento.

Un tercer tipo de cliente es aquel que desee tercerizar su logística, contratando los servicios de traslados, embalaje, carga y descarga y control de inventario.

4.3.3 Canales de distribución

Como canal de distribución, se contará principalmente con los servicios de flete de la empresa, quienes serán los encargados de trasladar el producto entre las dependencias de los clientes, la bodega y opcionalmente, la entrega de producto a clientes del contratante. Se trabajará con diferentes Asociaciones de PYMEs y de Logística y Bodegueros, por medio de los cuales se busca tener mayores contactos para promover el servicio, así como crear alianzas estratégicas que apoyarán la operación.

4.3.4 Relación con cliente

Con este negocio, se necesita tener dos tipos de relación con el cliente. La primera es una de corto plazo pero de alta frecuencia, donde el cliente que necesita almacenar productos por corto tiempo regrese frecuentemente. La segunda, es una de largo plazo, como parte integral del equipo de trabajo del cliente.

Para poder desarrollar la relación a largo plazo, es necesario trabajar muy de cerca con los clientes, de manera que los servicios ofrecidos puedan adaptarse realmente a sus necesidades, o poder orientarles con sus necesidades de almacenamiento y logística. Para el cliente de largo plazo, se piensa que esta bodega será una solución que les generará una reducción de costos y mejor manejo de sus inventarios.

Para estos efectos, uno de los pilares estratégicos de **Espacio PYME** será la atención personalizada con sus clientes.

4.3.5 Flujo de ingresos

Los ingresos de este negocio serán basados en un algoritmo de precio según las necesidades específicas de cada cliente, siendo el cobro escalonado de acuerdo con el tiempo y espacio que el cliente arriende. Entre menos tiempo arriende el espacio, mayor será el precio por metro cuadrado; entre más tiempo arriende el espacio menor el precio por metro cuadrado de manera que en arriendos de 1 mes o mas, el precio se asemeje al precio de almacenaje de un espacio similar en una Mini Bodega.

Los servicios de almacenamiento y servicios complementarios serán facturados los primeros 5 días hábiles después de brindado el servicio. Los pagos se podrán realizar con cheque, tarjeta de débito o crédito, al contado, o por medio de WebPay.

Tanto para clientes de corto plazo pero frecuentes, como para clientes de largo plazo, se ofrecerá ofertas y promociones por medio de programas de fidelidad y programas de “clientes embajadores de marca”.

Servicios Adicionales (en base a tiempo y tamaño):

- Control de Inventario → consiste en proveerle al cliente una alternativa de manejo de inventario, en el cual se mantendrá informado al cliente de la cantidad de pallets y/o cajas de almacenamiento que tienen en nuestras dependencias.
- Traslado → Servicio de retiro y entrega del producto entre las dependencias del cliente y la bodega así como la entrega de mercancía a sus clientes
- Embalaje y reempacado → Apoyo brindado ya sea en instalaciones del cliente o en las bodegas para embalar la mercadería del cliente a fin de protegerla y facilitar el control de inventario de la misma.

4.3.6 Recursos clave

El principal recurso clave necesario para este proyecto es la infraestructura. Para esto, es necesario contar con el espacio adecuado. Para estos efectos se tendrá una bodega de 2.500 M² ubicada en la comuna de Quilicura. Contará con 2.300 M³ de almacenamiento en racks 6 montacargas y 4 vehículos para el traslado de producto.

El recurso digital principal será la página web, por medio de la cual el cliente podrá programar sus envíos y retiros de productos, y llevar un control de su inventario existente en la bodega, que se manejará por medio de un sistema digital de control de inventarios.

Otro recurso clave es el equipo comercial, de atención al cliente y servicio post venta. Esto permitirá prestar el servicio personalizado que sera característico de **Espacio PYME**.



4.3.7 Actividades clave

La principal actividad del negocio es el almacenamiento de artículos y producto en la bodega. Para tal efecto, es imprescindible mantener un continuo control del inventario existente en las instalaciones. Este control de inventario deberá ser cargado a la página web de manera que el cliente pueda verificar el estado de su producto.

Otra actividad clave del negocio es la coordinación con los clientes para el traslado de sus productos desde o hacia sus dependencias. Esto también implica la coordinación logística de los vehículos, sus horarios, y mantenimiento de los mismos. Con la coordinación logística, también es necesario coordinar la llegada y salida de aquellos clientes que requieran hacer la entrega y retiro de sus productos de manera personal, asegurando una ágil atención, y el tener los recursos disponibles para facilitar la carga y descarga del producto.

4.3.8 Asociaciones clave

Para poder brindar los servicios ofrecidos a los clientes, es necesario poder contar con una red de asociaciones clave que podrán participar con la empresa para poder llevar a cabo los objetivos. Esta red incluye empresas o individuos fleteros o de carga, que podrán brindar servicio tanto al cliente como a la empresa en el caso que se requiera de mayor apoyo logístico y con requisitos adicionales que **Espacio PYME** no pueda satisfacer, como ser el uso de vehículos de mayor tamaño al existente en la flota.

Para apoyar una de las actividades clave de la empresa, como lo es el resguardo y cuidado del stock, otras asociaciones necesarias serán diferentes empresas de material de embalaje, con quienes se trabajará en conjunto para poder proporcionar al cliente los materiales necesarios para el adecuado cuidado de sus pertenencias.

4.3.9 Estructura de costos

El mayor costo para la implementación de **Espacio PYME** se da en la infraestructura requerida para el funcionamiento. Esto considera la compra de un terreno de 2.500 M² en la comuna de Quilicura, y la edificación de una bodega de 2.450 M². Adicional a esto, se encuentran los costos de estantería, que considera 259 racks que brindarán 2.300 m³ de almacenamiento, 6 montacargas y 4 vehículos propios.

En cuanto a los costos operativos, el principal será el asociado con la remuneración de los recursos humanos necesarios para un buen funcionamiento del espacio, tanto operativo como administrativo.

Adicional a estos costos, se encuentran los costos del diseño y mantenimiento de la página web, material publicitario, combustible y mantenimiento de vehículos, servicios básicos, seguros de protección para las instalaciones y recurso de la compañía así como de los inventarios en custodia y servicios de seguridad y aseo

4.4 Descripción de Clientes Objetivo de Espacio PYME

Los principales clientes de las Bodegas Tradicionales normalmente son empresas grandes, mientras que la ocupación de las Mini Bodegas es de un 53% por individuos y de un

47% por empresas. Debido a que no existe un modelo de almacenamiento específicamente diseñado para las pequeñas empresas, el enfoque de **Espacio PYME** serán las PYMEs, principalmente aquellas localizadas en la zona Norponiente de la Región Metropolitana. También se les brindará servicio a individuos con actividad empresarial y a cualquier cliente que cuente con recursos limitados (transporte, personal, tiempo) y que requieran de apoyo logístico.

Estos clientes se enfrentan con la necesidad de espacio de almacenaje, pero a la vez, de reducir sus costos fijos. También necesitan de apoyo y flexibilidad para realizar el traslado de producto entre oficinas a bodegas y viceversa. Como sus requisitos de almacenaje pueden tener mayor variabilidad, necesitan contar con la flexibilidad para escoger el número de metros cuadrados que realmente requieren así como por el tiempo que lo necesitan, sin tener que pagar por espacio y tiempo inutilizado.

Para poder satisfacer estas necesidades, el cliente necesita la opción de no tener que cumplir con contratos fijos que involucran tiempos y espacios que no necesariamente necesitan, y poder pagar solo por los metros cuadrados y tiempo realmente utilizado. El cliente necesita tener una opción de almacenaje que además le brinde un apoyo personalizado y que le permita tercerizar ciertas funciones de valor agregado que faciliten su operación, entre las cuales se encuentran los traslados de mercancía, embalaje y reempacado y el control de sus inventarios.

4.5 Análisis FODA

4.5.1 Fortalezas

- Flexibilidad – Espacio PYME permite a sus clientes flexibilidad en cuanto a la cantidad de tiempo y cantidad de espacio que desean arrendar, brindándole más opciones versus un almacenamiento tradicional.
- Atención dedicada – No existe una empresa de almacenaje que brinda servicio dedicado a las PYMES
- Servicios agregados – Espacio PYME ofrecerá servicios y soluciones de valor agregado a sus clientes, con el fin de convertirse en un aliado indispensable para sus negocios.
- Economía está retomando crecimiento – Las tendencias de almacenaje se mueven de manera correlativa con la economía y ésta última presenta expectativas de crecimiento.
- Mercado abierto promueve importación y exportación de productos – Este tipo de mercado facilita la creación de PYMES.

4.5.2 Oportunidades

- Segmento – El segmento de las Pymes se encuentra no atendido en el área de almacenaje. Actualmente, los centros de bodegaje tradicional están enfocados en brindar servicios a grandes empresas, mientras que las mini bodegas están enfocadas hacia el individuo.
- Empresas en sector – El 23% de las empresas constituidas en la Región Metropolitana de Chile son pequeñas y medianas empresas.
- Mercado objetivo – En la zona norponiente de Santiago se encuentran 10,600 empresas, de las cuales se consideran 6,500 como mercado potencial. De estas empresas, un 60% estaría dispuesto a utilizar servicios de almacenaje.

4.5.3 Debilidades

- Inversión de Capital – Se requiere una fuerte inversión de capital para la construcción de la bodega
- Costos Operativos – La flexibilidad para el cliente puede generar mayores costos operativos para la empresa
- Variabilidad de Flujos – La flexibilidad para el cliente puede crear variabilidad en el flujo de ingresos para la empresa, por lo que se requiere mayor cantidad de clientes, y que estos sean clientes frecuentes.
- Costos fijos – El principal costo fijo es la mano de obra. Generalmente en Chile el costo de mano de obra es alto, además de presentar una fuerte regulación laboral.

4.5.4 Amenazas

- Modelo replicable – al tener una competencia fuerte establecida, existe la posibilidad de que el modelo de negocio pueda ser replicado.
- Competencia – Con la existencia de las Bodegas Tradicionales y Mini Bodegas, Espacio PYME cuenta con una muy pequeña participación de mercado.
- Rentabilidad cíclica – La ocupación en centros de almacenaje se ve ligado a los ciclos económicos.
- Regulaciones – a medida que cambien las regulaciones en cuanto al almacenamiento, cambian los requisitos para los centros de almacenaje.

4.6 Estrategia de Diferenciación & Ventaja Competitiva

4.6.1 Comparativos con la competencia

En comparación con las Mini Bodegas y las Bodegas Tradicionales, **Espacio PYME** busca cubrir un mercado no atendido, que son las PYMES. Por el tamaño de la bodega, no es suficientemente grande para ser considerada una bodega tradicional. Por otro lado, la ausencia de sub-divisiones en su espacio de almacén no le permite ser considerada una Mini Bodega tradicional. La flexibilidad para poder arrendar el espacio que necesite el cliente en el momento que lo requiera lo pone en una categoría por sí sola.

Considerando que el espacio de arriendo es flexible, **Espacio PYME** tiene una tarifa variable, donde el cliente paga solo por el espacio y tiempo de almacenaje realmente utilizado. Como se ha mencionado anteriormente, **Espacio PYME** busca atender un mercado previamente desatendido. Para cumplir con este objetivo, no solo brindará almacenamiento, sino que también ofrecerá **soluciones** integrales a los clientes, con el afán de convertirse en un aliado estratégico para la PYME. Entre los servicios que prestará específicamente para las PYMES se encuentra el embalaje del material a almacenar, traslado de los productos entre las oficinas del cliente y la bodega y un control de inventario en línea.

Ilustración 5 Comparativo con la Competencia - Elaboración Propia

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

4.6.2 Estrategia de Diferenciación

En la actualidad, tanto las Mini Bodegas como las Bodegas Tradicionales basan sus precios en arriendos mensuales, de acuerdo con la cantidad de espacio arrendado. Estos precios tienden a ser fijos, sin mucha variación, con excepción de ofertas por longevidad.

Espacio PYME busca brindar a sus clientes una alternativa de precios variables por tiempo y espacio arrendado, de tal manera que entre menor sea el tiempo de arriendo, mayor será el precio; y a mayor tiempo de arriendo, menor será el precio.

Esta estrategia de precio escalonado le permite a las PYMEs pagar solo por lo realmente necesario, por lo que logra percibir un ahorro en comparación con arrendar un espacio por el tiempo mínimo de un mes, como lo haría en las Mini Bodegas o Bodegas Tradicionales.

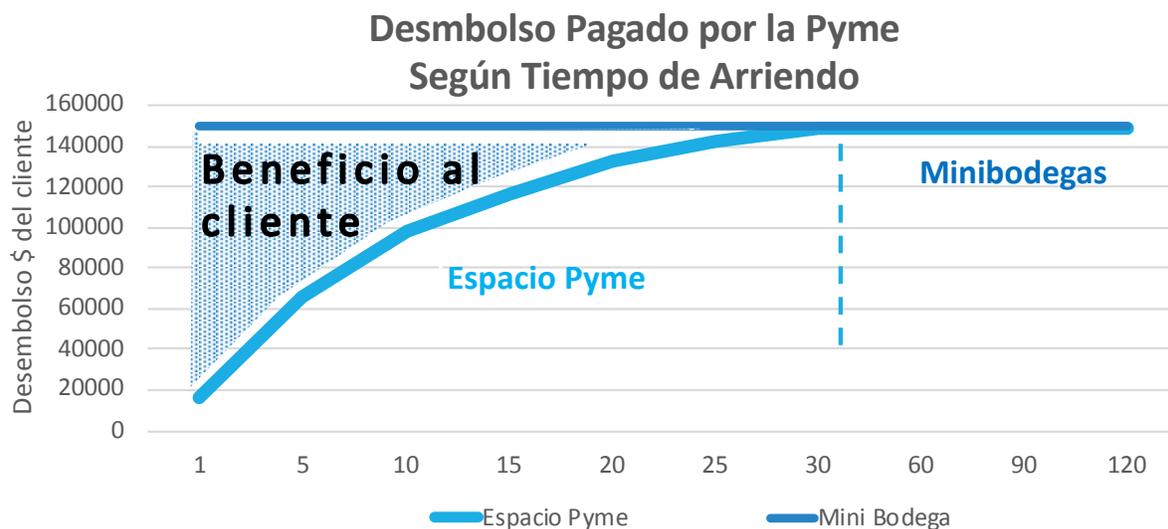
Para crear el algoritmo de precios escalonados, se inicia con un precio por metro cuadrado similar al ofrecido por las Mini Bodegas por un tiempo de 30 días (1 mes), el cual se mantendrá fijo a partir de los 30 días de arriendo. Si la estadía es menor a 30 días, el precio va aumentando entre menor sea la permanencia en las bodegas. El cobro a la PYME se calculará tomando en cuenta el precio por día del último día de permanencia, el cual se aplicará al número total de días del arriendo.

Costo por día por 1 m³ - Elaboración Propia

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

Considerando los precios de la tabla adyacente, para el arriendo de 1 m³, el costo total por arrendar el espacio por 30 días sería de \$10,890 (30 días x \$363 = \$10,890). En cambio, si la permanencia es de 10 días, el costo total por arrendar el espacio sería de \$7,180 (10 días x \$718 = \$7,180). En comparación con otras modalidades, donde el cliente deberá pagar por una estadía mínima de 30 días aún si solo utiliza el espacio por 10 días, con la modalidad de **Espacio PYME**, el cliente estaría percibiendo un ahorro de \$3,710 (\$10,890 – 7,180 = \$3,710), lo que se traduce en un ahorro para el cliente de un 34% ($\$3,710 \div \$10,890 \times 100 = 34.0\%$). En el siguiente cuadro se puede ejemplificar el beneficio que un cliente percibiría al arrendar un espacio de 15 m³ con el modelo de **Espacio PYME**.

Gráfica 4 Beneficio para el cliente con un pago escalonado - Elaboración Propia



4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

4.7.1 Estimación de la Demanda

De acuerdo a las estadísticas del Servicio de Impuestos Internos, en la zona Norponiente de la Región Metropolitana, la cual incluye las comunas de Colina, Conchalí, Huechuraba, Quilicura, Recoleta y Renca, existen 43,800 empresas, de las cuales 10,600 son PYMEs, considerando sus ventas anuales y número promedio de empleados. Al eliminar de este listado las empresas de los rubros agricultores, inmobiliarios, hoteleros y transporte, tenemos un universo potencial de 5,900 empresas. Considerando que, de estas 5,900 empresas, el 60%¹⁰ de ellas tienen la disposición de utilizar un servicio de almacenaje, quedamos con un mercado potencial de clientes de la zona Norponiente de 3,600 empresas. Dada la capacidad de almacenaje de Espacio PYME, y considerando un espacio promedio de arriendo de 15 M³, Espacio PYME tiene la capacidad de brindar servicio a 155 empresas simultáneamente, o el equivalente al 4.5% del mercado potencial.

¹⁰ Tesis de la Universidad de Chile: Plan de Negocios para la implementación de una cadena de Mini Bodegas en Chile. Ronald Edmundo Monsalve Helfant.

4.7.2 Participación de Mercado Objetivo para Espacio PYME

La industria bodeguera y de almacenaje se encuentra en un sostenido crecimiento. En la actualidad, el 21.2% de la superficie total disponible para arriendo se encuentra en la Zona Norponiente de Santiago. Se estima que **Espacio PYME** tendrá una ocupación del 46% en su primer año de operación, aumentando esta ocupación anualmente hasta alcanzar un 92% de ocupación en el año 7 de acuerdo con los estándares históricos de la industria. Por lo tanto, en cuanto a superficie de arriendo en M², se considera que **Espacio PYME** logrará una participación de mercado de un 0.26% en la Zona Norponiente.

Tabla 2 Estimación de Participación de Mercado - Elaboración Propia

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	
Industria	Superficie Total en Arriendo zona Nor Poniente ajustada por ocupacion Mts	672,441	701,279	731,354	762,719	795,430	829,543	865,119	902,220	940,913	981,265
	% crecimiento estimado de superficie en arriendo vs año anterior (3)		4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%
Espacio PYME	Capacidad Instalada Espacio Pyme Mts	2,331	2,331	2,331	2,331	2,331	2,331	2,331	2,331	2,331	2,331
	Nivel % de Ocupancia (5)	46%	70%	80%	85%	90%	91%	92%	92%	92%	92%
	Superficie de M ³ en Arriendo Estimada para Espacio PYME (4)	1,078	1,632	1,865	1,981	2,098	2,121	2,145	2,145	2,145	2,145
	% crecimiento vs año anterior		51%	14%	6%	6%	1%	1%	0%	0%	0%
% de Participacion de Mercado de la Zona Norponiente de: Espacio PYME:		0.16%	0.23%	0.25%	0.26%	0.26%	0.26%	0.25%	0.24%	0.23%	0.22%

4.8 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global.

La estrategia de crecimiento de **Espacio PYME** se enfocaría en dos componentes: la expansión en servicios, y la expansión geográfica. La expansión de servicios incluye el potenciar los servicios complementarios, como el transporte de mercancía, embalaje, y control de inventarios. El segundo componente es la expansión geográfica, aumentando la superficie de M³ disponibles para arriendo, primero abriendo nuevas ubicaciones dentro de la Región Metropolitana, para luego expandir a regiones. Con la apertura de nuevos centros logísticos en la Región Metropolitana, se buscará incorporar servicios especializados y de alto valor, como la creación de centros de almacenaje para productos refrigerados y/o congelados, centros que cuenten con permisos sanitarios para el almacenaje de alimentos, y centros con permisos para almacenar productos químicos.

4.9 RSE y Sustentabilidad

Como estrategias de Responsabilidad Social Empresarial, se buscará incorporar medidas de sustentabilidad tanto en la construcción como en la operación de la bodega. Una de las principales características de sustentabilidad del edificio será la incorporación de planchas de policarbonato en el techo, para aprovechar la luz solar y minimizar el consumo energético del establecimiento. Para reducir la contaminación generada, se utilizarán montacargas con batería, en lugar de gas.

La bodega también contará con puntos limpios para reciclaje. En lo posible, se intentará minimizar el material de embalaje utilizado, y se reutilizará el mismo que se encuentre en buenas condiciones. El principal material para embalaje será cartón corrugado reciclado. Se tendrá contratos con empresas de reciclaje para el retiro del material descartado. Se utilizarán las cajas modulares de plástico de 1 x 1 x 1 M para el almacenamiento de productos de menor tamaño para reducir la cantidad de cartón.



5 Plan de Marketing

5.1 Propuesta de Valor

La propuesta de valor de **Espacio PYME** es ofrecer soluciones de almacenaje a las PYMEs,



5.1.1 Necesidad

Las Pymes buscan obtener un servicio confiable y personalizado de acuerdo con sus necesidades y que les provea soluciones integrales de almacenaje, principalmente tener la flexibilidad de poder escoger el número de M³ de almacenamiento que requieran, así como la cantidad de tiempo que necesiten. De esta forma las PYMES podrán ahorrar en costos fijos y no tener recursos inmovilizados

5.1.2 Cliente

La empresa estará enfocada principalmente en PYMES de la región metropolitana zona Norponiente como se describe anteriormente. El segmento primario de clientes son aquellas PYMES con actividades de comercio, constructoras o de manufactura y el segmento secundario serán personas con actividad empresarial, microempresas o personas naturales.

5.1.3 Precio

Espacio PYME ofrecerá un precio por M^3 de almacenaje utilizando un algoritmo que considera la cantidad de metros realmente ocupados, así como la cantidad de días que se utiliza el servicio. Entre mayor sea la cantidad de espacio ocupada y mayor el tiempo de almacenaje, el precio M^3 cobrado será menor. De esta manera en periodos de arriendo menores a 1 mes, el precio por M^3 será más caro, sin embargo, el desembolso total para el cliente será menor. En aquellos periodos de arriendo mayores a un mes el precio por M^3 que pagará el cliente será equivalente al de la competencia de Mini bodegas por un espacio similar.

5.2 Estrategia de Marketing & Marketing Mix

Espacio PYME desarrollará un plan de marketing y programas específicos en cada uno de los componentes claves de la estrategia de Marketing: Producto, Precio, Promoción y Plaza o canal de distribución.

5.2.1 Estrategia de producto/servicio

El producto principal de **Espacio PYME** es el almacenaje flexible enfocado en las PYMEs de tal manera que estas puedan pagar por el espacio realmente ocupado y por el tiempo real de almacenaje. De esta manera no pagará cuotas fijas, permitiéndoles convertir ciertos costos fijos en costos variables.

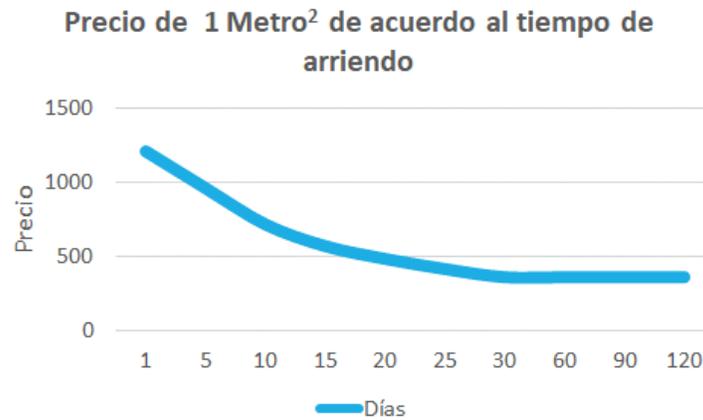
Adicionalmente, la empresa ofrecerá servicios o soluciones integrales de almacenaje. Estos serán ad-hoc a las necesidades de los clientes y podrá incluir entre otros: recepción y entrega de su mercancía en cualquier punto que designe el cliente, embalaje o etiquetado especial, así como el control on-line de su mercancía a través de un servicio web provisto por la compañía.

5.2.2 Estrategia de Precio

Espacio PYME ofrecerá un precio por M^3 de almacenaje utilizando un algoritmo que considera la cantidad de metros realmente ocupados, así como la cantidad de días que se utiliza el servicio. Consecuentemente el precio cobrado por M^3 podría variar entre los diferentes clientes según sea la utilización del servicio de almacenaje que los clientes requieran.

Este algoritmo se puede describir en la siguiente gráfica donde se muestra la variación por cada M^3 según el tiempo que se arrienda dicho espacio.

Gráfica 5 Precio de 1 M³ de acuerdo al tiempo de arriendo - Elaboración Propia



De esta forma, el desembolso total para el cliente será menor vs lo que tendría que pagar utilizando los servicios de la competencia.

A continuación, se muestra un comparativo del desembolso entre Espacio PYME y algunos competidores considerando el tiempo de arriendo y la cantidad de M³ utilizados.

Ilustración 6 Comparativo de Precios vs Competencia - Elaboración Propia






	Espacio Pyme		M3 Storage		Aki KB		Bodegas SF	
	Semanal	Mensual	Semanal	Mensual	Semanal	Mensual	Semanal	Mensual
1 m ²	\$6.160	\$10.890	X	\$9.900	X	X	X	X
3 m ²	\$17.640	\$31.185	X	\$47.680	X	\$33.700	X	X
15 m ²	\$84.000	\$148.500	X	\$156.540	X	\$130.300	X	X
50 m ²	\$252.000	\$445.500	X	X	X	X	X	\$308.885
200 m ²	\$896.000	\$1.584.000	X	X	X	X	X	\$1.235.540

5.2.3 Estrategia de Promoción

La estrategia de promoción de **Espacio PYME** estará enfocada principalmente en medios digitales, complementando con vallas publicitarias en la zona Norponiente de la Región

Metropolitana, así como la inserción de espacios publicitarios en revistas especializadas del rubro.

Espacio PYME contará con una página web corporativa donde se mostrarán los servicios ofrecidos por la compañía y será el medio de acceso a los clientes para ver toda su información así como el sistema de control de inventarios. En esta página web, se tendrá promociones constantemente y se reforzarán los servicios ofrecidos así como los beneficios que estos traen para las PYMES.

En adición a la página corporativa, se contará con los servicios de una agencia de promoción en redes sociales cuyo objetivo será contar con anuncios publicitarios en las páginas especializadas del rubro, páginas relacionadas con PYMES, etc. Esta agencia tendrá un rol proactivo de promoción y reactivo para responder ante solicitudes de información recibidas por redes sociales como Facebook, Twitter, etc.



Como se mencionó anteriormente, también se contratarán espacios publicitarios en las principales revistas especializadas del rubro, tanto de almacenaje, logístico y temas relacionados con PYMEs. En los primeros años de operación se invertirá en vallas publicitarias ubicadas cerca de la bodega. Y por último, pero no menos importante, se hará un esfuerzo importante de promoción y participación en las ferias

de promoción de servicios de bodegaje y logística que suelen realizarse por la industria a lo largo del año.

La afiliación a asociaciones de logística y bodegaje permitirá a **Espacio PYME** estar mejor informados de los acontecimientos y eventos relacionados al negocio y la industria en general.

Adicionalmente, se hará uso de estas asociaciones para poder promocionar a **Espacio Pyme**.

Debido al enfoque del negocio en las PYMEs, se establecerá una afiliación y relación con las asociaciones nacionales de Pymes para ofertar nuestros servicios y soluciones de almacenamiento especialmente diseñadas para este tipo de empresas.

5.2.4 Plaza

Espacio PYME estará ubicado en la zona Norponiente de la Región Metropolitana de Santiago, donde se cuenta con fácil acceso a las autopistas principales. Si bien, el foco principal de la empresa son las PYMEs ubicadas en dicha zona, es importante mencionar que se contará con el servicio de entrega y retiro de mercancía en cualquier lugar indicado por el cliente dentro de la Región Metropolitana. Este servicio permitirá la captura de clientes fuera de la zona objetivo.

5.3 Presupuesto de Marketing

A continuación se muestra el presupuesto anual de marketing que refleja la estrategia y los planes específicos descritos anteriormente.

Tabla 3 Presupuesto de Marketing (Millones de Pesos) - Elaboración Propia

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

6 Plan de Operaciones

Espacio PYME será una bodega de 2,500 M2 ubicada en la Región Metropolitana de Santiago. Contará con racks para almacenamiento tradicional, espacio abierto para almacenaje de mayor tamaño, y un espacio dedicado al almacenaje de cajas modulares de 1 x 1 x 1 M.

La operación de Espacio PYME consistirá en coordinar con los clientes el correcto almacenaje y logística de sus productos. Esto considera que los clientes contarán con un ejecutivo dedicado con quien podrán coordinar los servicios. El cliente deberá informar a Espacio PYME de su necesidad de almacenaje para coordinar con ellos la recepción del producto. El cliente tendrá la opción de llevar los productos personalmente a la bodega o coordinar que Espacio PYME los retire en sus dependencias. Una vez el producto sea recepcionado en las bodegas de Espacio PYME, se le informará al cliente de la recepción y del espacio utilizado.

Cuando el cliente requiera retirar sus productos, deberá comunicarse con Espacio PYME para coordinar la entrega o el despacho de los productos. Con la salida del producto se actualizarán los inventarios para que el cliente esté informado del stock existente en la bodega. Adicional a los servicios de almacenaje, el cliente podrá coordinar otros servicios adicionales, según su necesidad. Estos servicios pueden incluir el traslado de sus productos desde y hacia la bodega o destino indicado por el cliente, embalaje de los productos, y control de inventario.

El área de finanzas estará encargada de realizar los cobros todos los meses. El cobro se realizará en base al espacio utilizado por el tiempo utilizado, de manera de cobrar al cliente solo lo que realmente utilizó. En este cobro también se incluirá cualquier servicio adicional que haya requerido el cliente, como traslados, embalaje, o control de inventario.

La operación de Espacio Pyme considera una dotación de 35 personas a partir del año 7, las que se irán incorporando al equipo de acuerdo a las necesidades crecientes de la empresa. Se espera que para el año 7 de operación, Espacio Pyme haya llegado a un 92% de ocupación de la bodega.

Para más detalles, por favor ver la Parte II del Plan de Negocios.

7 Plan Financiero

A través un análisis de los indicadores financieros del proyecto, se concluye que el proyecto es financieramente viable, rentable y atractivo. Se realizó un análisis de sensibilidad para conocer cómo impactaría en los resultados una variación en las ventas, así como una variación en la tasa de descuento.

Para poder llevar a cabo el proyecto, se requiere una inversión inicial de \$536 millones de pesos chilenos. De esta inversión, \$117 millones son necesarios para la compra del terreno donde será construida la bodega. Adicionalmente se requiere \$258 millones para la construcción de una bodega de 2,450 M². El resto de la inversión será utilizada para la instalación del equipo de oficina, como lo son las computadoras y página web, el equipo necesario para manejar la operación, como lo son los vehículos, racks y montacargas, y para poder cubrir los costos de operación de los primeros meses que no podrán ser cubiertos con las ventas generadas al inicio del proyecto.

Debido al modelo flexible de arriendo, se consideraron valores promedios del espacio arrendado prorrateados por el tiempo promedio de arriendo. Se considera que al año 10, el proyecto estará generando \$702 millones de pesos en ingresos anuales.

Los principales gastos de la operación son las remuneraciones, que representan entre 60-70% de los ingresos totales de la compañía. A esto también se le debe agregar los gastos de publicidad, que representan entre el 14 y 22% del total de los gastos.

Se calcula que el proyecto generará un Valor Presente Neto del \$318 Millones, con una Tasa Interna de Retorno de 19.4%, con un tiempo de recuperación de la inversión de 6.3 años.

Los detalles del Plan Financiero se pueden ver en la Parte II del Plan de Negocios.

8 Riesgos Críticos

Todo proyecto presenta riesgos, siendo el principal riesgo de este proyecto el desempeño de la economía y su efecto en la industria y comercio. La industria del almacenaje crece a medida que crece la cantidad de nuevas industrias, y pierde clientes a medida que baja la economía.

Por el modelo de negocio de **Espacio PYME**, este también se enfrenta a un riesgo generado por su misma flexibilidad. Debido a que el foco del proyecto no serán los contratos de arriendo por tiempo fijos, existe mayor volatilidad en los ingresos.

Para contrarrestar los dos riesgos principales a los que se enfrenta la empresa, está tendrá que minimizar sus costos para estar preparados ante cualquier eventualidad. También se enfocará en promocionar no solo los precios, sino también los servicios complementarios que ofrece, como el traslado de mercancía, embalaje, y control de inventario en línea.

Otro gran riesgo al que se enfrenta **Espacio PYME** es que los otros participantes en la industria, que cuentan con una mayor participación de mercado, estructura, y clientes decidan replicar el modelo de negocios de almacenamiento flexible. Para prepararse contra esta posible eventualidad, **Espacio PYME** deberá no solo brindar un nivel de servicio excepcional a sus clientes, sino que también deberá estar preparado para realizar eventuales modificaciones a su modelo de negocio. Estas modificaciones podrían considerarse primeramente como la expansión, creando nuevos centros de almacenaje en otros sectores de la Región Metropolitana. También se puede analizar el crecimiento a otras regiones del país. Una tercera manera de prepararse para distinguirse de la competencia será en la creación de centros de almacenaje especializados. Estos centros pueden contar con permisos especiales para almacenamiento de productos perecederos, químicos, alimentos, y/o productos que requieran de refrigeración.

Como todo proyecto inmobiliario en Chile, también se debe considerar los riesgos procedentes de la condición sísmica del país. Por lo mismo, la edificación deberá ser realizada con los mejores estándares de la industria, para prevenir deterioros. También se mantendrá un programa de mantención y seguros, para constantemente validar la seguridad del edificio y de los productos almacenados en él.

Los detalles de los Riesgos Críticos se pueden ver en la Parte II del Plan de Negocios.

9 Propuesta Inversionista

Espacio PYME requiere de una inversión inicial de \$536 millones de pesos chilenos para la compra del terreno, construcción de la bodega, y costos de operación de los primeros meses. Para tal efecto, se considera la participación de inversionistas en el proyecto, con un 30% de la inversión inicial, a cambio de una participación de igual porcentaje en la sociedad.

Se espera que el proyecto genere un Valor Presente Neto de \$318 millones, con una Tasa Interna de Retorno del 19.4%, con un tiempo de recuperación para el inversionista de 6.3 años.

En caso de disolución de la compañía, se estaría garantizando a los inversionistas recuperar su inversión con la venta del terreno. Considerando esta garantía, los inversionistas tendrán derecho solo al 15% de los flujos anuales que se generen.

Se considera la venta del negocio al año 10 del proyecto. Los inversionistas tendrán opción preferente de compra.

Tabla 4 Estructura de Oferta a los Inversionistas - Elaboración Propia

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

Los detalles de la Propuesta al Inversionista se pueden ver en la Parte II del Plan de Negocios.

10 Conclusiones

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

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

Valor Presente Neto (Millones de Pesos)	318
Tasa Interna de Retorno del Proyecto	19.3%
Inversión Inicial (Millones de Peso)	536
Periodo de recuperación (años)	6.3
Tasa Interna para los Inversionistas	14.2%
- Se requiere una inversión inicial de \$ 536 millones, de los cuales \$117 se utilizarán para la adquisición de un terreno, el cual mantiene su valor comercial en el tiempo disminuyendo el riesgo de la inversión inicial.
- **Espacio PYME** será desarrollado y manejado por un equipo altamente capaz y con experiencia suficiente y sus capacidades complementarias

11 Bibliografía y fuentes

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

12 Índice De Ilustraciones, Graficas, Tablas Y Anexos

Ilustraciones

Ilustración 1. Página web Safestore para PYMES.....	6
Ilustración 2. Análisis Porter de la Industria de Almacenaje en Chile – Elaboración Propia.....	11
Ilustración 3. Modelo de Negocio Canvas – Elaboración Propia	17
Ilustración 4. Comparativo con la competencia – Elaboración Propia	25
Ilustración 5. Comparativo de Precios vs Competencia – Elaboración Propia	31

Gráficas

Gráfica 1. Evolución Histórica de Mercado de Bodegas.....	9
Gráfica 2. Participación de Mercado de Bodegas Tradicionales – Elaborado por Global Property Solutions	11
Gráfica 3. Evolución de espacio adicional de almacenaje – Reporte 2ndo Sem. 2017 Global Property Solutions.....	12
Gráfica 4. Beneficio para el cliente con pago escalonado – Elaboración Propia	26
Gráfica 5. Precio de un M ³ de acuerdo al tiempo de arriendo – Elaboración Propia.....	31

Tablas

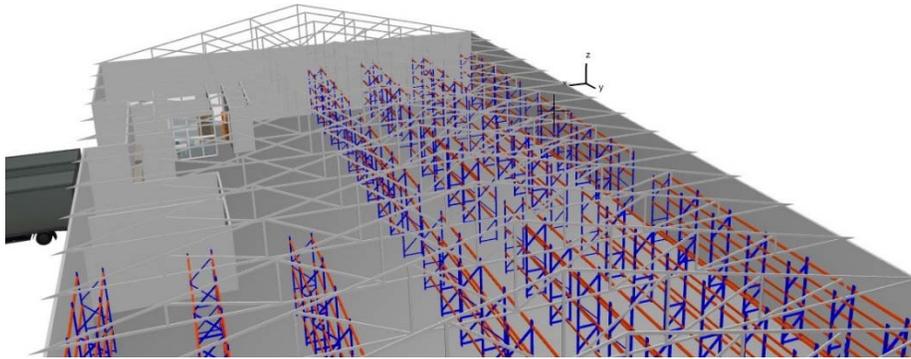
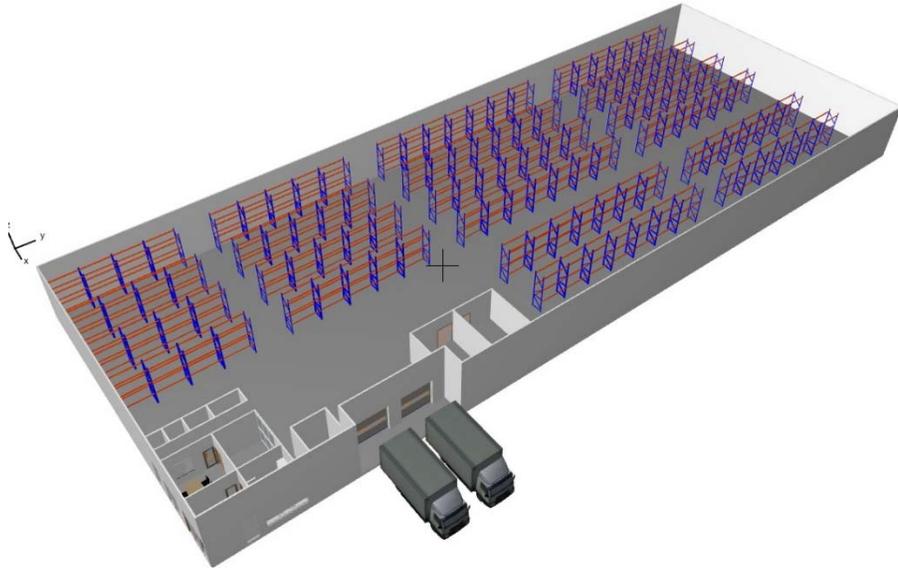
Tabla 1. Resultados del Proyecto – Elaboración Propia.....	4
Tabla 2. Estimación de Participación de Mercado – Elaboración Propia	27
Tabla 3. Presupuesto de Marketing (millones de pesos) – Elaboración Propia	33
Tabla 4 – Estructura de Oferta a los Inversionistas – Elaboración propia	37

Anexos

Anexo 1. Diseño de Bodega	63
Anexo 2. Inversiones y Requerimientos de capital (millones de pesos).....	64

13 Anexos

Anexo 1 – Diseño Bodega



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

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