



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA INTERNACIONALIZACION DE LOGINSA
OPERADOR LOGISTICO CHILENO**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN GESTIÓN Y
DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

ÁNGELA VIVIANA OVALLE RODRÍGUEZ

**PROFESOR GUÍA:
JORGE ALBERTO LARA BACCIGALUPPI**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
ANTONIO AGUSTÍN HOLGADO SAN MARTÍN
ERIC SERGIO LOBO GONZÁLEZ**

SANTIAGO DE CHILE

2015

RESUMEN

El presente plan de negocios para la internacionalización del operador logístico Loginsa, tiene como propósito entregar de manera clara y metodológica las herramientas para lograr un proceso de internacionalización exitoso a los tomadores de decisiones e inversionistas, además de evaluar la viabilidad del proyecto, esto en línea con la clara decisión de la empresa de ampliar su mercado. Colombia fue el país seleccionado para la entrada debido al crecimiento de las exportaciones desde Chile, la facilidad para hacer negocios que brinda el país, el potencial de mercado para operadores 3PL USD 3,8 Billones y la posibilidad de reducir los costos logísticos que hoy son un 12,5% de las ventas. Además, para realizar una entrada exitosa en Colombia se deben cubrir las brechas identificadas en el Readiness Assessment frente a la preparación de Loginsa para un proceso de internacionalización, utilizando la experiencia y aprendizajes de su intento anterior. El análisis del mercado colombiano permitió detectar claras oportunidades, altos costos logísticos en empresas pequeñas, procesos manuales con alto nivel de recurso humano operativo, baja inversión en tecnologías de la información, baja oferta de servicios de conocimiento, como control de inventarios por parte de los operadores existentes y una promesa de nivel de servicio que aún no supera las expectativas de las empresas que continúan realizando la operación logística por su cuenta. Se entrará al mercado Colombiano con un tipo de alianza estratégica joint venture, teniendo en cuenta que la inversión requerida para entrar a Colombia es alta y que el conocimiento cultural y del mercado es bajo. Se espera aprovechar el conocimiento del socio colombiano sobre el mercado y la cultura local, así como lograr un aprendizaje experiencial conectando las maneras de trabajar de Chile y Colombia; en el largo plazo se podría pensar en la adquisición de un operador pequeño, de hecho Loginsa en Chile ha logrado su crecimiento gracias a la adquisición de otros operadores logísticos, por lo que localmente cuenta con experiencia en el tema. Loginsa enfocará su estrategia de marketing en empresas medianas y grandes, de clasificación retail e industrial en la ciudad de Bogotá, es decir tendrá un universo de 3.781 empresas a las que posiblemente se puedan vender sus servicios y la búsqueda de diferenciación en los servicios que ofrece será la clave para entrar en el mercado Colombiano. Se entrará con dos servicios el primer año, almacenaje y valor agregado en operación propia y tipo in house y para el transporte se buscará un socio estratégico con el fin de ofrecer este servicio al segundo año. En la industria local existen alrededor de siete operadores logísticos relevantes de tipo 3P; llama la atención que ninguno de los operadores locales ofrecen directamente servicios tipo in house, lo que permite identificar una clara oportunidad en este tipo de servicio. La estimación de ventas considera un centro de distribución de 2500 m² para el primer año con 56% de ocupación promedio y llega a un centro de 11.000m² al quinto año. Al analizar el VAN del plan de negocios este es positivo \$ 73.404.640 MM CO, sin embargo la TIR es menor a la tasa de descuento 15,4%, por lo que el plan de negocio presenta una rentabilidad menor a la que esperarían los inversionistas, en este punto se propone realizar una proyección a largo plazo para identificar en que año se consolidará el negocio. Al realizar un análisis de sensibilidad se observó que con una reducción en el 5% de los costos variables, un aumento en venta del 3% y un aumento de la inversión inicial del 10% la TIR aumenta a un 16%, en estas condiciones el proyecto debería aceptarse.

DEDICATORIA

A mí familia, porque me brindaron desde muy pequeña todo lo que necesitaba para entender que los sueños se pueden lograr y que la única barrera para no conseguirlos es uno mismo.

AGRADECIMIENTOS

Hoy más que nunca creo en esto que afirma Steve Jobs, “no puedes conectar los puntos viendo hacia adelante; sólo puedes conectarlos mirando hacia atrás. De modo que tienes que confiar en que los puntos de alguna forma se conecten en el futuro. Tienes que confiar en algo – tu instinto, destino, vida, karma, lo que sea. Este enfoque nunca me ha fallado, y ha hecho toda la diferencia en mi vida”

Miro atrás y veo como la vida me ha estado preparando para asumir grandes retos, hoy los puntos se conectan y quiero dar muchas gracias a todos aquellos que han hecho parte de mi historia y especialmente a los que en este último tiempo acompañaron esta etapa de MBA, profesores, compañeros, amigos, a todos los gerentes de Loginsa Chile por enseñarme de este negocio.

TABLA DE CONTENIDO

| | |
|---|----|
| 1. Introducción | 8 |
| 2. Objetivos | 9 |
| 2.1 Objetivo General..... | 9 |
| 2.2 Objetivos Específicos | 9 |
| 3. Marco Conceptual..... | 10 |
| 4. Metodología..... | 12 |
| 5. Descripción del mercado de operadores logísticos en el mundo | 14 |
| 6. Descripción del operador logístico Loginsa | 16 |
| 6.1 Historia | 16 |
| 6.2 Los primeros pasos en la decisión de internacionalización. | 16 |
| 6.3 Focos Estratégicos | 16 |
| 6.4 Estructura societaria y organizacional | 17 |
| 6.5 Modelo de Negocio..... | 19 |
| 6.6 Diagrama operacional y estructura de la cadena de suministro | 20 |
| 6.7 Estructura de ventas | 21 |
| 6.8 Readiness Assessment Loginsa..... | 22 |
| 6.8.1 Aspectos Positivos | 23 |
| 6.8.2 Aspectos a potenciar | 25 |
| 6.9 Plan de acción para lograr un proceso de internacionalización efectivo..... | 25 |
| 7. Selección país de entrada | 27 |
| 7.1 Acuerdos de libre comercio vigentes..... | 27 |
| 7.2 Variables de Decisión..... | 27 |
| 7.3 Resultados. | 28 |
| 8. Análisis estratégico del mercado Colombiano | 31 |
| 8.1 Análisis de oferta demanda servicios logísticos en el mercado Colombiano. | 31 |
| 8.2 Las cinco fuerzas de Porter, análisis de la industria logística en el mercado Colombiano..... | 37 |
| 8.3 Análisis FODA Loginsa..... | 41 |
| 8.4 Análisis P.E.S.T. de Colombia | 42 |
| 9. Modelo de negocio para entrada al país seleccionado | 47 |
| 9.1 Estrategia de entrada | 47 |
| 9.2 Ventajas competitivas | 49 |

| | |
|--|-----------|
| 9.3 Principales competidores en el mercado Colombiano y proveedores clave de servicio de transporte..... | 53 |
| 9.4 Visión y misión del negocio | 57 |
| 9.5 Factores Críticos de éxito..... | 57 |
| 10. Plan de implementación modelo de negocio | 59 |
| 10.1 Plan de ventas | 59 |
| 10.2 Plan de Marketing..... | 62 |
| 10.2.1 Objetivos del plan de Marketing | 63 |
| 10.2.2 Estrategia de Mercado | 63 |
| 10.2.3 Propuesta de Valor para el Cliente | 63 |
| 10.2.4 Segmentación..... | 65 |
| 10.2.4.1 Segmentación Geográfica | 65 |
| 10.2.4.2 Segmentación por Industria | 65 |
| 10.2.5 Posicionamiento..... | 70 |
| 10.2.6 Marketing Mix | 71 |
| 10.2.6.1 Publicidad y comunicaciones | 71 |
| 10.2.7 Producto..... | 73 |
| 10.2.8 Precio | 74 |
| 10.2.9 Presupuesto Plan de Marketing | 81 |
| 10.3 Plan de Capital Humano..... | 81 |
| 10.4 Plan de Operaciones. | 85 |
| 10.4.1 Configuración de la red logística..... | 85 |
| 10.4.2 Implementación de cuentas nuevas. | 85 |
| 10.4.3 Procedimientos por tipo de servicio y la filosofía LEAN. | 87 |
| 10.5 Plan de Control de la estrategia | 89 |
| 10.6 Plan de Implementación..... | 95 |
| 11. Plan Financiero | 97 |
| 11.1 Principales Costos a Considerar | 97 |
| 11.1.2 Arriendo Bodega | 97 |
| 11.1.3 Arriendo Maquinaria | 97 |
| 11.1.4 Costo Personal Operativo | 98 |
| 11.2 Inversión..... | 98 |
| 11.3 Presupuesto de Ingresos y Gastos..... | 99 |
| 11.4 Punto de Equilibrio BREAK-EVEN | 101 |

| | |
|---|------------|
| 11.5 Tasa de Descuento- Modelo CAPM..... | 101 |
| 11.6 Van y TIR | 102 |
| 11.7 Análisis de Sensibilidad..... | 103 |
| 12. Conclusiones | 106 |
| 13. Bibliografía | 107 |
| 14. Anexos..... | 109 |

1. Introducción

Loginsa es una compañía chilena, que nace como una de las empresas pioneras en la prestación de servicios logísticos en Chile hace veinte años.

Ofrece tres tipos de servicios a sus clientes, almacenaje, distribución y valor agregado, en dos modalidades, in house y centros de distribución propios. En la primera, las operaciones se ejecutan en las instalaciones del cliente, acoplándose a sus necesidades y brindándole una solución eficiente a sus requerimientos. En los centros de distribución propios, las operaciones se realizan en las instalaciones con las que cuenta la empresa, ofreciendo una amplia gama de servicios. Se almacenan desde materias primas hasta productos terminados, brindando además un valor agregado que corresponde a la preparación del producto de acuerdo a las características requeridas por el cliente final, para luego ser despachado.

En términos de infraestructura, Loginsa cuenta con nueve centros de distribución propios, próximamente uno más con 30.000 m² y nueve In house en Santiago, además desde el año 2008, Loginsa ingresa al mundo de la salud, con BOMI Conosur, operador Logístico internacional, ahora dueño de BIOMEDICAL y en el área de frío con COLD & FROZEN.

La apertura de mercados ha impuesto nuevos desafíos para las empresas, la alta competencia ha incentivado la especialización y el foco en ser el mejor en su negocio, por lo que muchas empresas están tercerizando las actividades que no hacen parte de su “core business”; según los resultados de “2012 Third - Party Logistics Study” a nivel mundial, el 42% de los costos asociados a la logística, son tercerizados, una amplia oportunidad de mercado para operadores logísticos como Loginsa.

En este escenario y en el marco de uno de los focos estratégicos de la compañía relacionado con los nuevos negocios, este trabajo tiene como finalidad, desarrollar un plan estratégico de negocios para lograr un proceso de internacionalización de Loginsa. Desde lo global, con un carácter metodológico, que va desde la selección del país objetivo, hacia lo local, identificando el método de internacionalización más adecuado para la compañía, de acuerdo a sus debilidades y fortalezas, además se desarrollarán planes de marketing, recursos humanos y operacionales para lograr una entrada exitosa de acuerdo al mercado y finalmente se realizará un análisis financiero que permita determinar la viabilidad del modelo de negocio.

2. Objetivos

2.1 Objetivo General

Diseñar un plan de negocio estratégico para la internacionalización de Loginsa, en el marco de los pilares definidos por la empresa y principalmente el relacionado con la expansión de mercado.

2.2 Objetivos Específicos

1. Entregar un informe con las recomendaciones a los grupos de interés relevantes en la toma de decisiones, frente al proceso de internacionalización.
2. Posicionar la organización en un mercado internacional a partir de un estudio metodológico que permita la sostenibilidad de la estrategia en el largo plazo.
3. Identificar el know how de la empresa en la industria de operadores logísticos, para posicionarla como referente de eficiencia en el marco internacional, en los próximos cinco años.
4. Analizar alianzas estratégicas con los principales proveedores asociados al rubro en el país destino, para conseguir el margen promedio empresa de un 22% en los próximos cinco años.
5. Utilizar estratégicamente las alianzas internacionales con las que cuenta hoy la empresa, con el fin de mejorar la cadena de valor asociada al proceso logístico.
6. Contribuir con un 10% del crecimiento en venta proyectado para la compañía en los próximos cinco años.

3. Marco Conceptual

Para el desarrollo del plan de negocios de internacionalización se tomará como referente de análisis y estudio los siguientes modelos y autores:

Modelo de negocio y estrategia: Para la definición general y seguimiento de modelo de negocio estratégico se trabajará desde la “Administración Estratégica, Competitividad y Globalización” de Hitt, Ireland y Hoskisson.

Situación actual de la Empresa: La situación actual de la empresa se revisará a partir de un Readiness Assesment.

Análisis estratégico del país seleccionado: el estudio del país de entrada se realizará desde un análisis (PEST), el cual será complementado con Porter y las cinco fuerzas, para finalizar con un análisis (FODA).

Identificación de modelo de negocio para entrada al país seleccionado: se abordaran las diferentes estrategias existentes para entrada en nuevos negocios; greenfield, brownfield, adquisición, alianzas estratégicas entre otras, para lo cual se revisarán ventajas y desventajas de cada estrategia, desde distintos autores, África Ariño, para alianzas estratégicas y Klaus Meyer del Copenhagen Business School en “Entry Mode Choice in Emerging Markets: Greenfield, Acquisition, and Brownfield”, para luego contrastarlas con las características de la compañía y seleccionar la más conveniente.

Plan de Marketing: En esta etapa se utilizará la propuesta de Kotler & Armstrog, en “Fundamentos de Marketing”, en su capítulo 15: “El Mercado Global”, donde se revisan las principales decisiones de marketing internacional, relacionadas con examinar el entorno global, tomar la decisión de internacionalizarse, decidir en qué mercado ingresar y cómo hacerlo, para definir finalmente el programa y organización del marketing global.

Además, dado que el mercado de operadores logísticos funciona básicamente en un entorno B2B, se revisarán los conceptos del libro, “Business-To-Business Marketing”, de Ricardo Canchanya Nuñez, del Instituto Tecnológico Superior Privado Peruano de Marketing, con el fin de desarrollar una estrategia enfocada en este segmento.

Plan Operacional: Para la determinación del plan operacional ideal para el negocio, se trabajará principalmente bajo la filosofía LEAN, esto dado que estratégicamente Loginsa a través de sus niveles directivos tomaron la decisión de utilizar esta filosofía para llevar a la compañía a la excelencia operacional, proceso que empezó a aplicarse en el año 2014 como plan piloto en un centro de distribución y que será extendido hacia toda la compañía, incluyendo todas aquellas sucursales nuevas a nivel nacional e internacional.

La filosofía del cambio continuo busca entregar el máximo valor a los clientes a través de la eliminación de aquellas labores que no le agregan valor, lo que lleva a una mejora en la calidad, reducción de tiempos y con ello de costos. Es una cultura organizacional que funciona bajo ciertos principios clave como, hacerla bien a la primera, flexibilidad,

mejora continua, minimización del despilfarro, estos lineamientos serán la base para que Loginsa llegué a la excelencia operacional.

Plan de RRHH: En este punto se trabajará desde la propuesta de Richard B. Chase, F. Robert Jacobs, Nicholas J. Aquilano, en “Administración de Operaciones – Producción y Cadena de Suministros”, en la sección dos correspondiente a diseño de puestos y medición del trabajo, donde plantea la definición de características físicas y mentales de la fuerza de trabajo, las tareas que desempeña, en qué lugar las desarrolla, la lógica organizacional de la existencia del cargo, para finalizar con el método de desempeño y motivación, esto para la plana operacional. Para la definición del overhead, se realizará un trabajo en conjunto con la gerencia general de la empresa para definir la plana administrativa del negocio.

Evaluación Financiera: Aquí se trabajará desde James C. Van Horne, John M. Wachowicz, Jr – en Fundamentos de Administración Financiera y los principales conceptos financieros.

4. Metodología

El plan de negocio se abordó a través del desarrollo de 12 etapas, a continuación se presentan junto con el objetivo asociado a cada una de ellas:

Etapa 1: Análisis del mercado de operadores logísticos en el mundo

| | |
|-----------------|---|
| Objetivo | Identificar las oportunidades de crecimiento del negocio logístico a nivel mundial con el fin de tener una visión clara de proyección de mercado. |
|-----------------|---|

Etapa 2: Situación actual de la Empresa

| | |
|-----------------|--|
| Objetivo | Analizar la situación actual de la empresa en términos de recursos, capacidades, experiencia y su visión frente a la posible internacionalización. |
|-----------------|--|

Etapa 3: Selección del país de entrada

| | |
|-----------------|--|
| Objetivo | Seleccionar metodológicamente el país al cual entrará Loginsa. |
|-----------------|--|

Etapa 4: Análisis estratégico del país seleccionado

| | |
|-----------------|--|
| Objetivo | Identificar las principales características culturales y de mercado del país de entrada con el fin de determinar cuál será la estrategia adecuada para conseguir el éxito del negocio. |
|-----------------|--|

Etapa 5: Identificación del modelo de negocio para entrada al país seleccionado

| | |
|-----------------|--|
| Objetivo | Identificar claramente cuál va a ser el modelo que se utilizará para entrada al país seleccionado, de acuerdo a los resultados del análisis estratégico realizado anteriormente. |
|-----------------|--|

Etapa 6: Plan de Ventas

| | |
|-----------------|---|
| Objetivo | Generar la proyección de ventas que se realizarán en el país de entrada en los próximos cinco años, con el fin de alcanzar el objetivo propuesto. |
|-----------------|---|

Etapa 7: Plan de Marketing

| | |
|-----------------|---|
| Objetivo | Identificar los clientes potenciales a los cuales se va a dirigir el negocio, reconociendo sus características y necesidades con el fin de construir un plan de marketing que permita conseguir los objetivos estratégicos definidos. |
|-----------------|---|

Etapa 8: Plan Operacional

| | |
|-----------------|--|
| Objetivo | Establecer un plan de operaciones eficiente, que permita responder adecuadamente a las necesidades de los clientes, cumpliendo con la oferta de valor entregada. |
|-----------------|--|

Etapa 9: Plan de RRHH

| | |
|-----------------|--|
| Objetivo | Identificar claramente la estructura organizacional que responderá a la estrategia de negocio. |
|-----------------|--|

Etapa 9: Plan de Implementación

| | |
|-----------------|--|
| Objetivo | Identificar los pasos y procesos necesarios para la ejecución del plan de negocio de internacionalización. |
|-----------------|--|

Etapa 10: Plan de Control de la estrategia

| | |
|-----------------|--|
| Objetivo | Generar un cuadro de mando integral que permita implementar y controlar la estrategia definida para la entrada en el país destino. |
|-----------------|--|

Etapa 11: Evaluación Financiera

| | |
|-----------------|--|
| Objetivo | Determinar la viabilidad financiera y los costos de implementación y puesta en marcha del modelo de negocio. |
|-----------------|--|

Etapa 12: Presentación Final

| | |
|-----------------|--|
| Objetivo | Presentar el plan estratégico de internacionalización, identificando las principales conclusiones encontradas. |
|-----------------|--|

5. Descripción del mercado de operadores logísticos en el mundo

Existen muchas formas de clasificar a los operadores logísticos, según su estrategia, el sector al que atienden, nivel de integración con el cliente, etc. Según sus actividades y grado de integración con sus clientes, los operadores logísticos se han clasificado en 1PL (First Party Logistics), 2PL (Second Party Logistics), 3PL (Third Party Logistics) y 4PL (Fourth Party Logistics). En esta clasificación a medida que el operador aumenta los servicios que provee y logra sinergias en la cadena de suministro, aumenta su categoría. Un operador 1PL por ejemplo, proporciona solo transporte de mercaderías, esta es una de las actividades que se externalizan principalmente. Un operador 2PL, no solo transporta mercadería, también la almacena, aquí el operador logra una sinergia entre la gestión del almacén y el transporte, gracias a la complementariedad de estos dos servicios. Los operadores 3PL se distinguen porque se encargan de casi todas las operaciones logísticas, ofrecen soluciones a medida, además de almacenar y transportar, preparan los pedidos (valor agregado) y gestionan el inventario, con ello integran todos los servicios y encuentran las mejores soluciones para la empresa. En el top de esta clasificación se encuentran los operadores 4PL, con el cual la empresa externaliza toda la cadena de suministro, incluyendo gestión de clientes y proveedores.

Loginsa hoy se está consolidando como un operador logístico 3PL, por lo que este es el mercado en el que actualmente compite.

De acuerdo al centro para la Investigación de la Cadena de Suministro del Smeal College of Business (Penn State University), la consultora mundial Capgemini y el operador logístico global Panalpina, en su estudio sobre los proveedores logísticos 3PL 2014, los ingresos globales de los operadores logísticos 3PL continúan en aumento, ver cuadro 5.1.

Cuadro 5.1. Crecimiento Global de venta operadores 3PL (2011-2012)

| Region | 2011 Global 3PL Revenues (US\$Billions) | 2012 Global 3PL Revenues (US\$Billions) | Percent Change 2011 to 2012 | Percent Change 2010 to 2011 |
|---------------|---|---|-----------------------------|-----------------------------|
| North America | \$ 159.9 | \$ 170.6 | + 6.7% | + 7.2% |
| Europe | 160.4 | 156.2 | - 2.6% | - 2.8% |
| Asia-Pacific | 191.1 | 236.2 | + 23.6% | + 21.2% |
| Latin America | 39.5 | 44.4 | + 12.4% | + 43.6% |
| Other Regions | 65.2 | 69.4 | + 6.4% | + 54.0% |
| Total | \$ 616.1 | \$ 676.9 | + 9.9% | + 13.7% |

Fuente: 2014 18th Annual Third Party Logistics Study

La venta de operadores 3PL, creció casi un 10% entre el 2011 y el 2012, lo cual se explica por un incremento sustancial en Asia del 23,6%, seguido por Latinoamérica con un 12,4% de incremento, hecho que vislumbra un mercado en crecimiento con gran potencialidad para los 3PL, lo que también se observa en las proporciones en gasto en servicio logístico sobre la venta de las empresas, un 12%, del cual hoy a nivel mundial tan solo un 39% es tercerizado (Ver Anexo A).

Sí se observa por región, Latinoamérica, Asia y Norte América, tercerizan en promedio un 34% de sus costos y sí vamos al mercado de los 3PL a nivel de servicios de transporte y almacenaje aún existe un fuerte potencial de crecimiento en estas regiones; del 34% tercerizado, hoy los 3PL tiene un 50% en transporte y tan solo un 31% en almacenaje.

Al realizar una revisión minuciosa de los principales servicios que hoy se externalizan, el panorama de mercado se amplía aún más. Hoy, el transporte doméstico, de carga, internacional, el almacenaje son los que más se externalizan, actividades netamente transaccionales y repetitivas. De los servicios de valor agregado como etiquetado, montaje, embalaje se tercerizan en promedio tan solo un 31%, y para los servicios estratégicos la cuota es aún más baja las tecnologías de información representan un 22% externalizado, para un operador 3PL como Loginsa, experto en ofrecer soluciones a la medida en la línea de servicios de valor agregado existe un fuerte potencial en la industria para ampliarse (Ver Anexo B)

En conclusión, se observa un crecimiento en ventas del mercado de los operadores 3PL, una amplia oportunidad en términos de los costos de servicios logísticos que hoy se externalizan y una gran ventaja en línea con los servicios que hoy ofrecen los 3PL que aún se tercerizan en proporciones menores.

6. Descripción del operador logístico Loginsa

6.1 Historia

Loginsa es una compañía que nace en el año 1994, año en el cual habilita su primera bodega en la zona sur de Santiago; hacia el año 1997 inicia sus primeras operaciones In house y posteriormente abre tres centros de distribución más, hacia el año 2008, logra su primera alianza estratégica con un operador internacional, Bomi Group, encargándose de la operación logística de Chile y hace algunos años amplía su infraestructura con tres centros de distribución adicionales, además de dar un paso importante a un nuevo nicho, al adquirir el frigorífico, Austral Freezer. Hoy, Loginsa cuenta con nueve centros de distribución propios, uno más próximo a abrirse y nueve In house.

6.2 Los primeros pasos en la decisión de internacionalización.

En el año 2009, Loginsa ve la oportunidad de ingresar al mercado Colombiano gracias a un contacto realizado en dicho país, sin mucho preámbulo, ni definiciones estratégicas, se toma la decisión de entrar, se realizan todos los procesos administrativos para constituir la empresa en Colombia y se da inicio a la operación con un cliente que Loginsa tenía en Chile y el cual se encontraba en el mercado Colombiano.

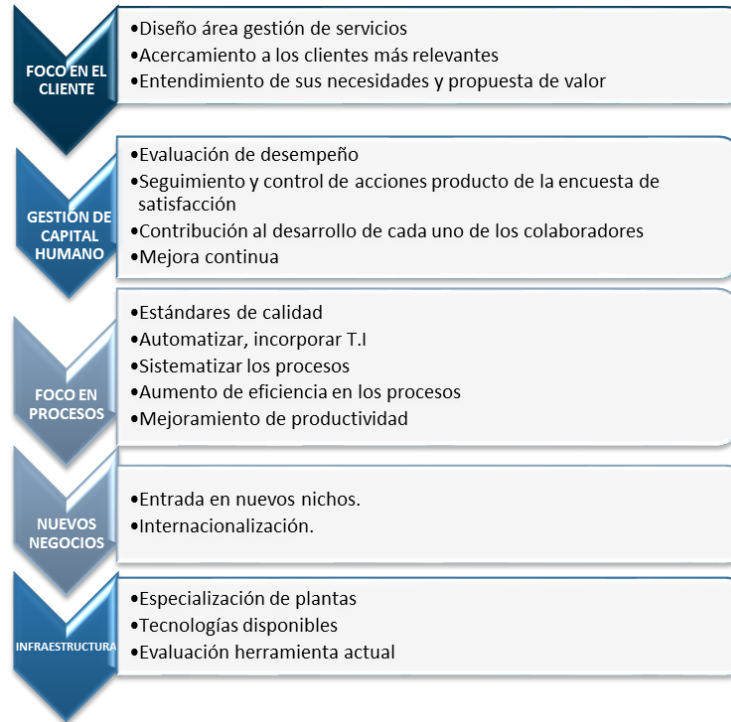
Aunque el proyecto no fue exitoso, por varios factores entre ellos; que no era foco estratégico para la compañía, no existió un estudio previo donde se identificaran las oportunidades de negocio, la competencia y los recursos que debían destinarse a este proceso, además del bajo acompañamiento de la casa matriz a la implementación del negocio, tanto operativo como administrativo, malas decisiones frente al personal que debía hacerse cargo del mismo (ventas, operaciones, administración), desconocimiento de la cultura y el mercado del país, y la baja experiencia en un proceso de internacionalización.

Sin embargo, lo que se rescata de este intento fue el aprendizaje obtenido frente a reconocer los requisitos legales y administrativos del país de entrada, como pago a proveedores, facturación, tipos de cambios, impuestos, etc, reconocer la cultura y la manera de hacer negocios y trabajar con mano de obra extranjera y lo más importante la oportunidad de identificar las brechas existentes para lograr un proceso de internacionalización exitoso.

6.3 Focos Estratégicos

En el año 2013, en un workshop con el equipo de gerentes, Loginsa definió cinco focos para trabajar durante los próximos cinco años, como pilares para consolidarse como operador logísticos 3PL, ver cuadro 6.3.1.

Cuadro 6.3.1. Focos Estratégicos Loginsa



Fuente: Elaboración propia.

Dentro de cada foco estratégico, se identificaron hitos importantes en los cuales debería trabajar cada gerente con el fin de lograr la consolidación de la compañía.

Como se observa, uno de los focos estratégicos está relacionado con los nuevos negocios, dentro de este se identificó la internacionalización como oportunidad para conseguir el crecimiento y la expansión de la compañía.

Además, se estableció como objetivo para los próximos cinco años, duplicar las ventas, es decir pasar de vender USD40MM a USD80MM. Declarando una estrategia de crecimiento, aumentando la participación en el nicho de mercado y además mejorando el margen de explotación. Esto, a través de una penetración del mercado actual, potenciando la venta de los servicios que ofrece y buscando oportunidades en nuevos negocios a nivel internacional, con lo cual se espera incrementar el tamaño de mercado, dado que Chile es un país con pocos habitantes, además de aprovechar las economías de escala, por ejemplo el uso del WMS.

6.4 Estructura societaria y organizacional

La estrategia que ha utilizado la empresa para crecer ha sido la adquisición de empresas del rubro, no necesariamente en buenas posiciones de mercado, hoy Loginsa está en manos en un 50% de un fondo de inversión ECUS, el cual representa al grupo francés AXA en Chile, y el otro 50% en manos de bodegas industriales S.A, a su vez es

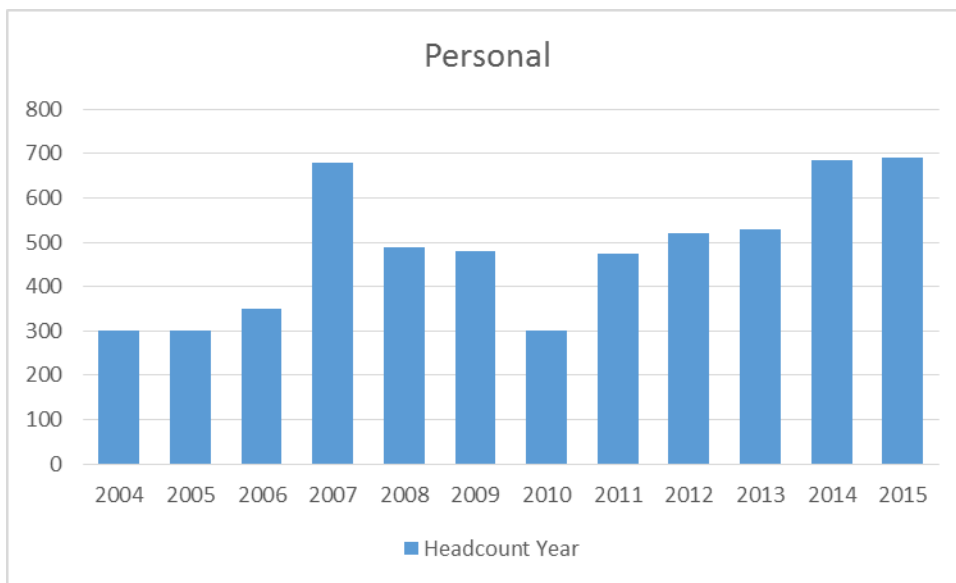
propietaria en la actualidad mayoritariamente de cinco empresas del rubro, dos de las cuales son de nicho y una que brinda asesorías en torno a operaciones logísticas, ofreciendo de esta manera una amplia gama de servicios complementarios (Ver Anexo C).

A lo largo de sus veinte años de historia, Loginsa ha sufrido fuertes cambios organizacionales, pero siempre manteniendo a su plana fundadora, la cual hoy ocupa los puestos más importantes de la compañía, presidente ejecutivo, gerente general y gerente de división Retail & Industrial (Ver Anexo D)

Dadas la nuevas condiciones de la compañía y su crecimiento acelerado en los últimos años y como parte de la respuesta estratégica para sostener dicho crecimiento, la estructura organizacional se ha ido ampliando en el tiempo, incorporando cargos gerenciales vacantes durante mucho tiempo, caso de la Gerencia de Capital Humano. Estas incorporaciones han apuntado a formar un equipo joven, con experiencia en grandes compañías que han sido o son clientes potenciales para Loginsa, caso CENCOSUD y altos niveles de estudio, en su mayoría MBA.

En total hoy la empresa cuenta con 600 trabajadores incluyendo la plana administrativa que corresponde a 100 personas, en diez años se duplicaron el número de empleados y cuadruplicaron las ventas. Ver gráfica 6.4.1

Gráfica 6.4.1 Evolución del Headcount de Loginsa



Fuente: Presentación Corporativa, área comercial.

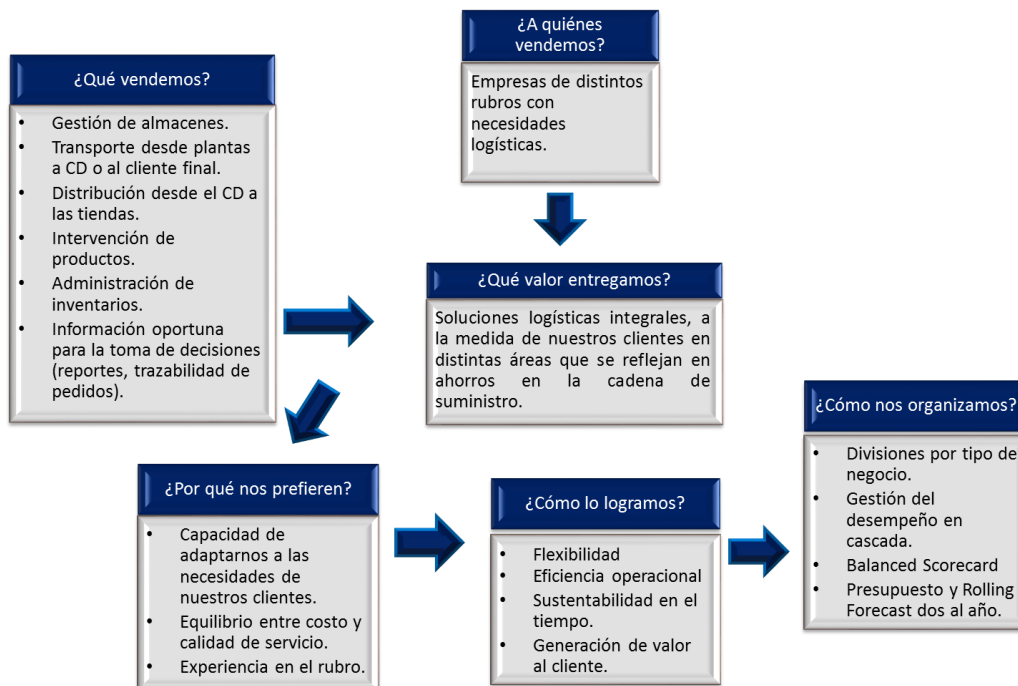
Como se observa en el organigrama (Ver Anexo D), Loginsa tiene una estructura jerárquica vertical, generando distintos niveles de responsabilidad a medida que se descende en la cadena (Gerencia General, Gerencias de División, Gerencias áreas de apoyo, Subgerencias y Jefaturas), estructura que tiene por ventaja un buen liderazgo del Gerente General, pero cuya gran debilidad es la falta de definiciones claras en las funciones de la alta gerencia, por lo que se ven traslapes de funciones, lo que dificulta la toma de decisiones y el hacerse cargo de las responsabilidades y planes de acción.

En algunos departamentos se observa que no existe una delegación adecuada de tareas por lo que se terminan subvencionando algunos cargos y sobrecargando otros. Hoy, dentro del proceso de certificación ISO de la compañía, se han definido las funciones y perfiles para cada cargo, sin embargo este proceso ha estado priorizado en los cargos operacionales y aún falta foco en los cargos administrativos.

6.5 Modelo de Negocio

Loginsa genera sus ingresos a través de un modelo de negocio que se caracteriza y diferencia de la competencia por la flexibilidad que ofrece, ver cuadro 6.5.1, la cual logra mantener en equilibrio con la eficiencia en costos asociados, además de brindar servicios a la medida que agregan valor a los clientes en su gestión diaria, por ejemplo el control de inventarios. Focaliza los esfuerzos logrando economías de escala funcionando por divisiones, frío, pharma, consultorias, esto a nivel operacional, con un equipo de apoyo administrativo transversal que las respalda. En terminos de la gestión del desempeño se trabaja con reuniones en distintos niveles y líneas de tiempo, por ejemplo reuniones de gestión diarias para supervisores y mensuales para gerencias, con lo cual se logra tener un control adecuado de lo que ocurre, escalando los problemas complejos, que requieren decisiones estratégicas. Además, se mide la gestión a través de un cuadro de mando integral que permite identificar de manera oportuna los focos que se deben dar a cada centro de distribución.

Cuadro 6.5.1 Modelo de Negocio Loginsa



Fuente: Elaboración propia.

6.6 Diagrama operacional y estructura de la cadena de suministro

Loginsa ofrece tres tipos de servicios, almacenaje, transporte y valor agregado, almacenando diversos productos como línea electrónica, medicamentos, alimentos congelados, insumos, etc., cumpliendo siempre con los estándares legales establecidos para cada tipo de producto, esto gracias a una diversidad de centros de distribución que brindan condiciones específicas de almacenamiento.

Respecto al transporte y distribución, se ofrece el servicio de traslado de productos desde distintos orígenes tales como centros de distribución, puertos, etc., hacia destinos estratégicos de los clientes como centros de distribución de Loginsa, centros de distribución del cliente o se entrega directamente a tiendas.

En cuanto a los procesos de valor agregado (pegado de etiquetas de precios, códigos QR, entre otros), core business de la empresa, Loginsa, se caracteriza por su flexibilidad y versatilidad, diseñando una operación acorde a lo que el cliente requiera en cada caso. Dentro de la cadena de suministro, Loginsa actúa como intermediario estratégico de cara a los clientes de sus clientes. Esto hace que se tengan desafíos diarios, dado que los clientes finales tienen distintos requerimientos para recepcionar los productos, véase diagrama operacional, ver cuadro 6.6.1

Cuadro 6.6.1 Diagrama Operacional



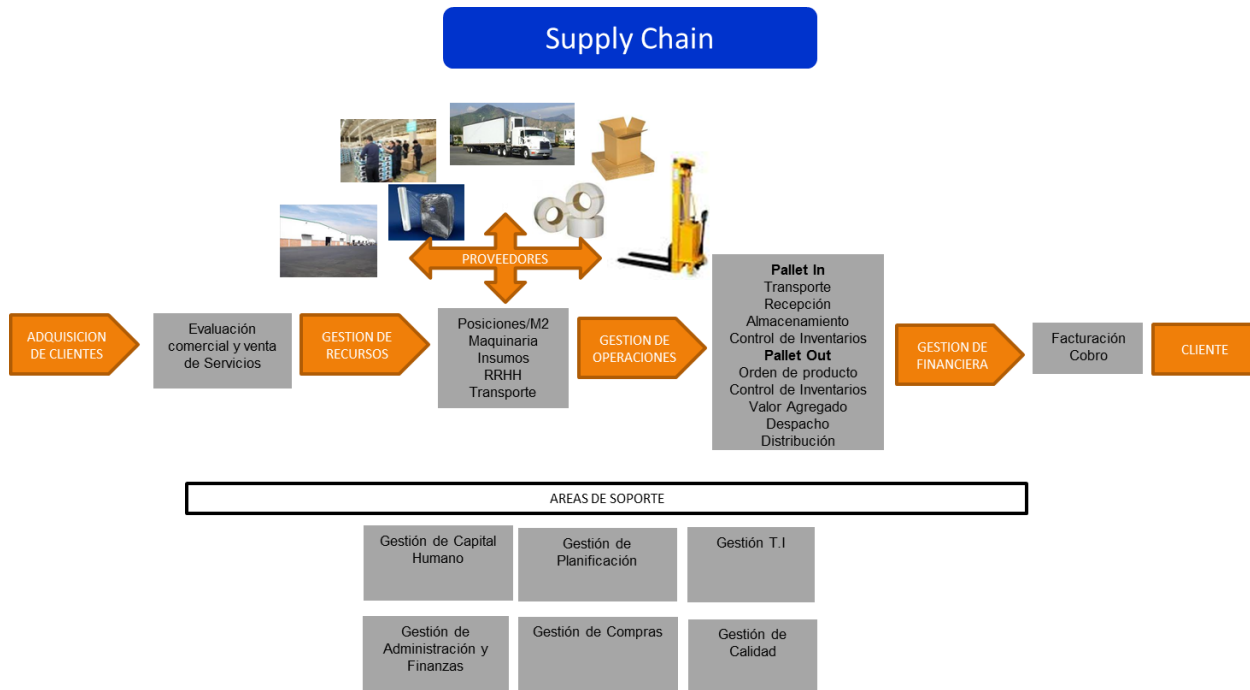
Fuente: Elaboración propia a partir de la información entregada por la Gerencia de Operaciones empresa Loginsa.

En cuanto a la manera como Loginsa logra conectar la cadena de suministro, se basa en relaciones de confianza con sus principales proveedores con los que trabaja hace más de 15 años. Como operador Logístico se encuentra consolidando su etapa 3PL¹

¹ Un operador logístico 3PL ofrece servicios integrados y toma decisiones para crear eficiencias. Ofrece ventajas tales como flexibilidad, cobertura geográfica, integración de actividades, conocimiento especializado y creación de sinergias entre operaciones.

con lo cual reafirma su valor como integrador de la cadena logística, esto dado que los servicios ofrecidos son en su mayoría realizados con recurso externo, es decir trabaja la mayoría de su operación en modalidad outsourcing, almacenaje, transporte, distribución y maquinaria, etc. Ver cuadro 6.6.2.

Cuadro 6.6.2 Integración de la cadena de suministro



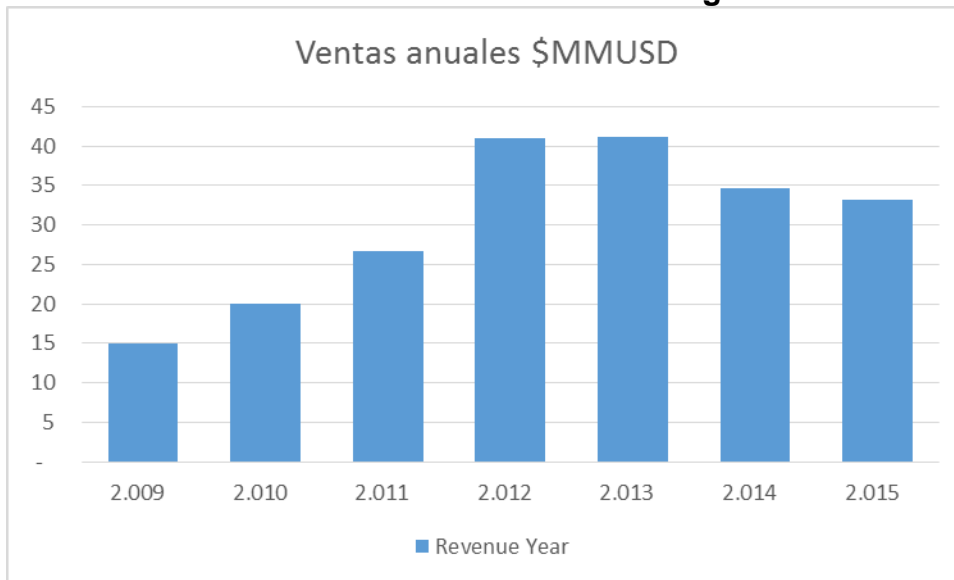
Fuente: Elaboración propia.

Aunque la empresa logra sinergia entre sus principales proveedores, respondiendo adecuadamente a los requerimientos de los clientes finales, existe una clara oportunidad de reconfigurar la cadena de valor, aprovechando las relaciones de confianza adquiridas durante muchos años de trabajo con los principales proveedores, por ejemplo hoy no se cuenta con un plan de abastecimiento de insumos, por lo que se gestionan mensualmente y por centro de distribución, perdiendo oportunidades de negociación con los proveedores y menores costos en fletes asociados, entre otros.

6.7 Estructura de ventas

La empresa cuenta hoy con alrededor de 200 clientes, de diferentes rubros, como retail, industriales, farmacéuticos y de alimentos. Sin embargo, el 80% de la venta se encuentra concentrada en 25 clientes, por lo que el riesgo asociado a la pérdida de alguno de estos es muy alto. La venta anual es de unos US\$40MM con márgenes alrededor del 20% dependiendo del nicho. A continuación se muestra el crecimiento en venta de la empresa, ver gráfica 6.7.1.

Gráfica 6.7.1 Ventas históricas Loginsa



Fuente: Presentación Corporativa, área comercial.

El crecimiento de la venta ha estado apalancado por la adquisición de otros operadores logísticos, nuevos centros de distribución, es decir mayor capacidad de almacenaje y la entrada en logística de nicho, refrigerado y farmacéutico.

El área comercial de la empresa, se encuentra trabajando en el proceso de clasificación de sus clientes para lo cual ha definido una estructura que contempla volumen de venta, complejidad operacional, rubro y tiempo en pagos. Con ello se busca generar planes de acción por cada tipo de cliente, por ejemplo reuniones quincenales con los clientes top de la empresa.

A nivel de tarifas, dada la flexibilidad que maneja la empresa no existe un estándar tarifario, casi que se maneja una estructura tarifaria de acuerdo a la necesidad del cliente, en el sistema se encuentran alrededor de 500 tarifas distintas, esto solo para los procesos de valor agregado. Incluso, a nivel de almacenaje con sus diversos centros de distribución, algunos de nicho y distinto tipo de almacenamiento, se ofrecen M2 desde 0,11UF hasta 0,35UF, aquí es determinante el tiempo de contrato pues procesos spot manejan tarifas más altas. Con el transporte y distribución las tarifas asociadas son más estándar y dependen directamente de los márgenes que se manejan con los distintos proveedores, del tipo de camión, distancias y volumen.

6.8 Readiness Assessment Loginsa.

Para el 2009, Loginsa aceptó el reto de internacionalización, proceso que llevo a cabo con ayuda de un socio estratégico contactado en el país de destino, como se mencionó anteriormente no fue exitoso, pero sin lugar a duda esta experiencia hace que hoy la empresa cuente con un grado de preparación mayor frente a este proceso. Sin embargo, para entender las condiciones de la empresa hoy, con miras a ampliar su proceso exportador se realizó un *Readiness Assessment*, esto a través de una

metodología propuesta por el Alabama International Trade Center², (Ver Anexo E), donde se evalúa la preparación de la empresa y de sus productos para un proceso exportador, gracias al grado de acercamiento a ciertas características fundamentales para lograrlo, como por ejemplo la experiencia del personal en procesos de este tipo.

A continuación se describen los resultados obtenidos y las conclusiones relacionadas, lo que permitirá generar un plan de acción para acercarse efectivamente a un proceso de internacionalización.

6.8.1 Aspectos Positivos

- Loginsa cuenta con veinte años de experiencia en el rubro, la cual lo ha llevado a consolidarse en el mercado chileno como un operador logístico reconocido, hoy es tomada en cuenta dentro de los procesos de licitación logística de grandes empresas, privadas y públicas, como la CENABAST, REGISTRO CIVIL, PARIS, FALABELLA, LAYS, entre otras. La estabilidad en el tiempo, habla de una empresa sólida que ha crecido y que puede dar un mensaje tranquilizador a sus clientes extranjeros de una empresa que sabe hacer las cosas.
- Dadas las características de los servicios que ofrece la empresa, hoy distribuye productos de sus clientes a nivel nacional, llegando así a la mayoría de ciudades principales y aunque no cuenta con oficinas en otras ciudades del país, logra coordinar entregas a largas distancias y cumplir con el servicio ofrecido a sus clientes. Loginsa se enfrenta a fuertes competidores a nivel nacional tanto extranjeros como locales, lo que fortalece su capacidad de enfrentarse a un mercado extranjero y la ha obligado a mejorar distintos procesos para entregar un valor diferenciador frente a su competencia, por ejemplo la trazabilidad de los pedidos.
- Loginsa cuenta con una fuerza de venta multivariada, desde la casa matriz con su equipo comercial, evaluadores y personal dedicado a la postventa, también cuenta con Key Account Managers, que se dedican a sus clientes más importantes y a nivel nacional extiende sus redes a través de conexiones estratégicas con asesores que se mueven en el rubro y que hacen posible llegar a clientes de gran tamaño. Loginsa ha crecido gracias a la selección adecuada de representantes que impulsan efectivamente grandes negocios, esta es una ventaja y un conocimiento que puede extrapolar en el extranjero.
- El Gerente General hoy presidente de la Asociación Logística de Chile – ALOG Chile A.G., realiza año a año un estudio del mercado logístico con lo cual proyecta la estrategia de crecimiento para la empresa y plantea los lineamientos para el presupuesto anual, estudios que amplía también para los negocios de nicho, refrigerado y farmacéutico, aprovechando los estudios que realiza la ALOG y estableciendo metas reales de acuerdo al mercado, un plus más para poder salir a competir, pues la planificación es parte importante en la empresa y no navega sin un horizonte establecido.
- Aunque Loginsa no es experta en el tema exportador, cuenta con un aprendizaje al haber salido hace algún tiempo, este proceso permitió reconocer los requisitos

² <http://aitc.ua.edu/>

legales y administrativos propios del país destino, ejemplo pago a proveedores, facturación, tipos de cambios, impuestos, además de generar contacto con clientes, ajustar el modelo operacional a las condiciones del mercado, realizar cotizaciones con precios de destino e identificar costos adicionales de exportación además de lograr conectividad de los sistemas operacionales con la casa matriz, entre otros temas fundamentales. Todo esto con una inversión no menor asociada que se logró financiar gracias al apoyo del fondo de inversión que apostó en los beneficios que otorga la internacionalización. Finalmente, la familiaridad con el proceso y el aprendizaje de la implementación hoy ponen a la empresa en una posición más estratégica para dar un nuevo salto al exterior.

- Las características de los servicios que ofrece la empresa brindan la posibilidad de contacto con proveedores y clientes de diversos países, de hecho los clientes locales con operaciones internacionales, consultan por la posibilidad de ampliar operaciones en otros países, un claro ejemplo de estos contactos fue la alianza estratégica en el año 2008, con el grupo BOMI, un grupo internacional que trabaja con la logística y la gestión de productos para el cuidado de la salud, con casa matriz en Italia, Loginsa reportaba resultados a Italia y mensualmente tenía contacto con el directorio. Este contacto abrió puertas en Colombia y Perú en donde el grupo estaba planificando entrar.
- En términos de cumplir la demanda, los servicios que ofrece Loginsa particularmente el valor agregado, el transporte y la distribución, son flexibles, lo que permite reaccionar rápidamente ante una solicitud de un cliente, eso solo si se cuenta con proveedores con las características locales, que hoy suplen rápidamente con personal externo especializado en labores logísticas y los proveedores de transporte con un parque importante que permite tener confianza. En cuanto al almacenaje está limitado a los m2 disponibles y dependiendo la estacionalidad del mercado se dificultará encontrar espacio adicional por lo que en este punto se pueden perder clientes.
- Loginsa sabe y reconoce que un proceso de internacionalización lleva tiempo y en este tipo de procesos tener paciencia frente a los resultados es una virtud que la empresa tiene instaurada, no solo por la experiencia anterior si no porque continuamente a tomando grandes retos como entrada a nuevos nichos que también llevan tiempo de consolidación y desarrollo, y el mismo tiempo ha demostrado que vale la pena esperar y realizar un esfuerzo razonable mientras el negocio crece.
- En los últimos tres años Loginsa ha aumentado su nivel de venta en un 37%, lo que demuestra que por lo menos a nivel local compite de manera fuerte en el mercado, por lo que hay buenas razones para confiar en que en el mercado internacional logrará posicionar de manera adecuada la imagen y competir con éxito.
- Las tarifas son competitivas localmente, logradas gracias a procesos eficientes que se ven reflejados en mejores precios, son otro factor importante que servirá en un proceso de internacionalización y el saber hacer las cosas localmente posibilita la oportunidad de mantener precios competitivos en el extranjero.

- En el proceso de exportación anterior se replicaron las condiciones de pago ofrecidas a los clientes locales, 31-60 días, aquí es importante entender los plazos promedio de pago que los competidores dan a los clientes y los plazos de pago a los proveedores, esta se puede convertir en una ventaja al momento de exportar si es que se sigue dispuesto a ofrecer las condiciones de pago del mercado local.

6.8.2 Aspectos a potenciar

- Uno de los puntos que Loginsa debe potenciar es la promoción y publicidad, hoy la empresa no cuenta con un equipo o persona capacitada que vea el tema profesionalmente, los recursos que se invierten son mínimos al año y muy seguramente en un proceso de internacionalización no será distinto.
- Distinguir claramente las ventajas competitivas sobre la competencia local, dado que hoy este conocimiento no está plasmado en ningún documento y aunque se sabe que lo hace mejor que la competencia gracias a los buenos resultados, lo que distingue el servicio hoy no es fácilmente identificable y esto puede ser muy apreciado por los clientes en un proceso de internacionalización y en la manera como se posiciona.
- Aunque cuenta con algo de experiencia en exportación, este conocimiento debe ser potenciado en la alta gerencia con el fin de lograr un proceso sostenible en el tiempo y que lleve realmente a un proceso exitoso de internacionalización.
- Frente al personal involucrado en este proceso, hoy debe definirse quien tomará nuevamente este reto que lleva tiempo y dedicación y que por lo tanto no puede ser considerado como part-time de las actividades de un ejecutivo de la empresa.
- La implementación o puesta en marcha del servicio requiere alto apoyo técnico especializado, conectar el WMS³ con los clientes, poner en funcionamiento la tecnología asociada como RF (Radio Frecuencia), etc. El soporte continuo del mismo y los desarrollos para adaptarse a los requerimientos del mercado destino, pueden generar costos adicionales no contemplados, incluso fuertes problemas de cumplimiento de servicio si no se reacciona a tiempo.

6.9 Plan de acción para lograr un proceso de internacionalización efectivo

Después de presentar esta perspectiva frente a las ventajas que hoy tiene Loginsa para realizar un proceso de internacionalización y de los puntos débiles a potenciar, se realiza una propuesta que permitirá cerrar brechas y salir de manera competitiva al mercado internacional esto tomando como referente principal los aprendizajes de la incursión anterior, así como los análisis presentados al respecto anteriormente:

- Capacitar en temas de exportación relacionada con servicios a la alta gerencia y al personal estratégico que estará comprometido con el proyecto, esto puede ser desde la ayuda gubernamental pro-chile, institución que maneja modalidades

³ Warehouse Management System. Sistema de Gestión de Almacenes.

como: E-learning, coaching exportador, pre-internacionalización, talleres, cursos y seminarios.

- Incorporar nuevamente dentro de la estructura organizacional una persona encargada de la función de exportación, si la estrategia está encaminada a potenciar realmente este proceso, se requiere un trabajo adicional y especializado que debe quedar en manos de un profesional enfocado en lograr los objetivos propuestos.
- Potenciar el compromiso de la dirección a largo plazo en el proceso de internacionalización, aquí, la experiencia existente juega en contra dado que el proceso anterior no fue fácil, los resultados no cumplieron las expectativas y hoy se debe impulsar la confianza perdida frente a los beneficios que otorga un proceso de internacionalización. Dada esta señal de peligro potencial se recomienda retomar el proceso de internacionalización de manera lenta y paulatina y tener presente este punto en el momento de selección del método de entrada, tal vez sea mejor encontrar agentes extranjeros, empezar con una operación pequeña, probar resultados iniciales y volver a construir confianzas.
- Acompañar el proceso de implementación de manera cercana, invertir en los recursos de T.I que hoy tiene la empresa con el fin de adaptarlos a las nuevas necesidades que requiere un proceso de internacionalización y pensar en un alternativa que permita dar soporte continuo y adecuado desde la casa matriz a la operación internacional.
- Garantizar que las ventajas competitivas sean traspasadas hacia el país destino, esto a través de la clara incorporación dentro de las tareas de cada gerente con el fin de que sea destino el tiempo y recurso necesario.
- Potenciar el área de marketing, contratar a un experto y destinar los recursos necesarios, esto hará más fácil el reconocimiento internacional y permitirá no solo potenciar el proceso exportador, si no el posicionamiento en el mercado local.

7. Selección país de entrada

Para la selección del país de entrada se realizará inicialmente un filtro general con características macro relevantes, en primer lugar se empezará por los países con los que Chile tiene acuerdo de libre comercio vigente, posteriormente se realizará un filtro por zona, valorando allí las posibilidades de potenciar las economías de escala, ahorro en costos por cercanía y la experiencia de la empresa.

Posteriormente dentro de la zona seleccionada, se revisaran características relevantes para la exportación de cada uno de los países, las cuales serán ponderadas por su nivel de importancia en el mercado logístico, para finalmente seleccionar el país con mayor puntaje.

7.1 Acuerdos de libre comercio vigentes.

De acuerdo a las cifras que reporta la Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales (DIRECON), a la fecha Chile cuenta con 23 acuerdos vigentes (Ver Anexo A), básicamente de cuatro tipos: libre comercio, complementación económica, asociación económica y alcance parcial (Ver Anexo F), varios de estos directamente con el país y otros en bloque, conformando entonces acuerdos con 61 países divididos por zona en América, Europa, Asia y Oceanía.

Chile tiene actualmente posibilidades o acuerdos de libre exportación en cuatro zonas, en este punto y para continuar con la selección del país se pondrá foco en una de las cuatro zonas. América latina será la zona donde se seleccionará el país de destino, esto debido a que según datos de la CEPAL⁴, el comercio intrarregional para esta zona, representa menos del 20% de las exportaciones, por lo que se tiene un gran potencial aún no explotado, además de acuerdo al, “2013 17th Annual Third Party Logistics Study”, América Latina hoy tiene los mayores gastos en logística como porcentaje de las ventas un 15%, encontrándose latente la necesidad de reducirlos, más aún el crecimiento del mercado para operadores logísticos 3PL en Latinoamérica creció en un 43,6% desde el 2010, versus Europa en donde se redujo el mercado en un 2,8%, también la cercanía cultural, los costos y la experiencia adquirida por la empresa en sus anteriores intentos de internacionalización hacen de Latinoamérica una zona atractiva para ampliar fronteras.

7.2 Variables de Decisión.

A continuación se presentan los criterios que serán considerados para realizar la selección del país de entrada dentro de Latinoamérica:

1. **Crecimiento de importaciones chilenas en los últimos 5 años:** Es importante considerar que países conocen los servicios chilenos y la tendencia de crecimiento, dado que posiblemente sea más fácil posicionarse en un mercado donde ya se tengan puertas abiertas y un reconocimiento previo.

⁴ Notas de clase, tópicos de economía internacional. Comercio exterior en América Latina: radiografía. Osvaldo Rosales. Clase 1. 10-marzo, 2014

2. **Ranking en el Doing Business:** El pago de impuestos, las regulaciones, el tiempo y costos para abrir una empresa, hacen la diferencia a la hora de elegir hacia donde exportar.
3. **Crecimiento económico:** La demanda de los operadores logísticos varía de acuerdo a las solicitudes de sus clientes, sí estos no venden, los servicios de valor agregado y transporte y distribución disminuyen, por lo tanto una economía en crecimiento brinda un escenario más estable.
4. **Ingreso Nacional Bruto per cápita:** Sí los habitantes de un país tienen mayor poder adquisitivo que otro, necesariamente la demanda de productos aumenta y con ello las empresas aumentan sus solicitudes de servicios logísticos.
5. **Índice de desempeño logístico:** refleja las percepciones de la logística de un país basadas en la eficiencia del proceso, del despacho de aduana, la calidad de la infraestructura relacionada con el comercio y el transporte, la facilidad de acordar embarques a precios competitivos, la calidad de los servicios logísticos, la capacidad de seguir y rastrear los envíos, y la frecuencia con la cual los embarques llegan al consignatario en el tiempo programado. El índice varía entre 1 y 5, donde el puntaje más alto representa un mejor desempeño.
6. **Costos logísticos como porcentaje del PIB Nacional:** Este indicador permite identificar las posibilidades de mercado en el país de destino, en países desarrollados este indicador es bajo entre un 8% y un 10% en Sudamérica esta alrededor del 14%. Lo que demuestra que en la región hay mucho por hacer en temas logísticos, para reducir estos porcentajes.
7. **Billones de dólares en mercado de 3PL:** De acuerdo a las estadísticas del Armstrong & Associates, en promedio el 8% de los costos logísticos quedan en manos de los 3PL, teniendo en cuenta que este es el mercado en el que compete Loginsa, es importante incorporar como variable de decisión el posible mercado para dichos operadores.
8. Aunque el índice de desempeño logístico considera la calidad de la **infraestructura** dentro de la encuesta que realiza, dada la importancia para poder lograr conexiones intrarregionales, se separó y se le dio una ponderación adicional.
9. **Calidad logística y competencia:** Dentro de la encuesta que realiza el banco mundial a diferentes operadores logísticos en el mundo, está la pregunta relacionada con calidad logística y competencia para cumplir con las ordenes, este es un factor que también será considerado como una oportunidad del país de destino y se dará un puntaje adicional.

7.3 Resultados.

Dado que las distintas variables consideradas, estaban en distintas escalas y unidades de medida, estas fueron normalizadas en una escala de uno a diez para hacerlas comparables (Ver Anexo G) y se dio una ponderación a cada variable de decisión de acuerdo a su importancia para el mercado de operadores logísticos.

Algunas consideraciones antes de presentar los resultados, para el Ranking en el Doing Business, se consideró el puntaje dentro de la región, el cálculo del mercado en billones de dólares de cada país, se realizó con el PIB de 2013 (Ver Anexo H), tomando como base los costos logísticos por país de acuerdo a un estudio del

Amstrong & Associates y para los países que no fueron estudiados puntualmente se consideró la categoría otros que menciona el estudio para consolidar países menos relevantes.

Del análisis de países iniciales se sacó a México y Venezuela por presentar un decrecimiento del 7% y 30% respectivamente de las importaciones desde Chile en los últimos cinco años.

Tabla 7.3.1. Datos sin normalizar variables consideradas

| País | Crecimiento de las importaciones | Ranking DB en America Latina | % Crecimiento PIB | PIB Percapita | LPI | % costos Logísticos/ PIB | USD\$Billones 3PL | Infraestructura | Calidad logística y competencia |
|--------------|----------------------------------|------------------------------|-------------------|---------------|------|--------------------------|-------------------|-----------------|---------------------------------|
| 1 Argentina | 38% | 26 | 4,33 | 14.760 | 2.99 | 12,0% | 6,5 | 2.83 | 2.93 |
| 2 Bolivia | 65% | 30 | 4,92 | 2.868 | 2.48 | 14,2% | 0,3 | 2.17 | 2.68 |
| 3 Brasil | 76% | 22 | 2,69 | 11.208 | 2.94 | 11,6% | 23,4 | 2.93 | 3.05 |
| 4 Colombia | 73% | 3 | 4,10 | 7.826 | 2.64 | 12,5% | 3,8 | 2.44 | 2.64 |
| 5 Ecuador | 25% | 28 | 4,10 | 5.720 | 2.71 | 14,2% | 0,7 | 2.50 | 2.61 |
| 6 México | -7% | 4 | 1,90 | 10.307 | 3.13 | 12,0% | 13,6 | 3.04 | 3.12 |
| 7 Panamá | 16% | 5 | 7,84 | 11.037 | 3.19 | 14,2% | 0,4 | 3.00 | 2.87 |
| 8 Paraguay | 55% | 20 | 5,16 | 4.403 | 2.78 | 14,2% | 0,2 | 2.46 | 2.76 |
| 9 Perú | 38% | 2 | 5,54 | 6.660 | 2.84 | 12,5% | 2,1 | 2.72 | 2.78 |
| 10 Uruguay | 52% | 13 | 5,23 | 16.351 | 2.68 | 14,2% | 0,5 | 2.51 | 2.58 |
| 11 Venezuela | -30% | 32 | 1,29 | 14.415 | 2.81 | 11,9% | 3,7 | 2.61 | 2.76 |

Fuente: Elaboración propia, con diferentes datos macroeconómicos.

En la tabla 7.3.1, se presenta un consolidado con la información de cada una de las variables consideradas para los países latinoamericanos con los que Chile tiene acuerdo vigente, se resalta que hay países con los que Chile ha aumentado sus exportaciones de manera representativa, caso de Brasil y Colombia en un 76% y 73% respectivamente. Causa preocupación que a pesar de la cercanía y esfuerzos por mejorar las relaciones de la región, el ranking en el Doing Business para Latinoamérica presenta países en los que aún existen muchas complicaciones para hacer negocios, caso de Ecuador, Bolivia y Argentina.

El índice de desempeño logístico es muy similar en la región, destacándose México y Panamá, por su ubicación estratégica, en general aún existe una clara oportunidad en la región para mejorar dicho índice, para lo cual los operadores logísticos deben trabajar con mayores estándares.

Se observan mercados muy interesantes en términos de rentabilidad Argentina, Brasil y Colombia los países con mayor mercado para los 3PL, USD 33,7 Billones, que hoy se tercerizan.

Tabla 7.3.2. Resultado país seleccionado.

| Resultado País Seleccionado | | | | | | | | | | |
|-----------------------------|----------------------------------|------------------------------|-------------------|---------------|-------------|--------------------------|-------------------|-----------------|---------------------------------|---------------|
| País | Crecimiento de las importaciones | Ranking DB en America Latina | % Crecimiento PIB | PIB Percapita | LPI | % costos Logísticos/ PIB | USD\$Billones 3PL | Infraestructura | Calidad logística y competencia | Puntaje Final |
| Ponderación | 20% | 15% | 10% | 10% | 10% | 5% | 20% | 5% | 5% | |
| 1 Argentina | 0,75 | 0,30 | 0,65 | 0,81 | 0,60 | 0,34 | 1,40 | 0,28 | 0,29 | 5,43 |
| 2 Bolivia | 1,29 | 0,11 | 0,71 | 0,16 | 0,50 | 0,45 | 0,50 | 0,22 | 0,27 | 4,20 |
| 3 Brasil | 1,52 | 0,49 | 0,39 | 0,62 | 0,59 | 0,32 | 1,80 | 0,29 | 0,31 | 6,32 |
| 4 Colombia | 1,46 | 1,40 | 0,63 | 0,43 | 0,53 | 0,37 | 1,20 | 0,24 | 0,26 | 6,52 |
| 5 Ecuador | 0,49 | 1,40 | 0,63 | 0,31 | 0,54 | 0,45 | 0,60 | 0,25 | 0,26 | 4,94 |
| 6 Panamá | (0,14) | 1,36 | 0,21 | 0,57 | 0,63 | 0,34 | 1,60 | 0,30 | 0,31 | 5,17 |
| 7 Paraguay | 0,32 | 1,31 | 0,90 | 0,61 | 0,64 | 0,45 | 0,52 | 0,30 | 0,29 | 5,33 |
| 8 Perú | 1,10 | 0,59 | 0,73 | 0,24 | 0,56 | 0,45 | 0,48 | 0,25 | 0,28 | 4,67 |
| 9 Uruguay | 0,76 | 1,45 | 0,77 | 0,37 | 0,57 | 0,37 | 0,86 | 0,27 | 0,28 | 5,69 |

Fuente: Elaboración propia.

Después de realizar las ponderaciones, el país con más alto puntaje es Colombia, seguido por Brasil y Uruguay, por lo que el plan de negocio a partir de este momento se enfocara en este país. En resumen dentro de las cualidades que más resaltaron del estudio fue el crecimiento de las exportaciones desde Chile hacia Colombia, la facilidad para hacer negocios que brinda el país, el potencial de mercado para operadores 3PL USD 3,8 Billones y la posibilidad de reducir los costos logísticos que hoy son un 12,5% de las ventas, en su mayoría relacionados con el transporte.

Cabe resaltar que Colombia es el único país en Latinoamérica que tiene establecida una “Política Nacional Logística”⁵, la cual contiene las estrategias para el desarrollo del sistema logístico nacional y que muestra además un claro apoyo del gobierno nacional a través del departamento nacional de planeación en el tema.

⁵ CONPES (Consejo Nacional de Política Económica y Social), 3547. Política Nacional Logística.

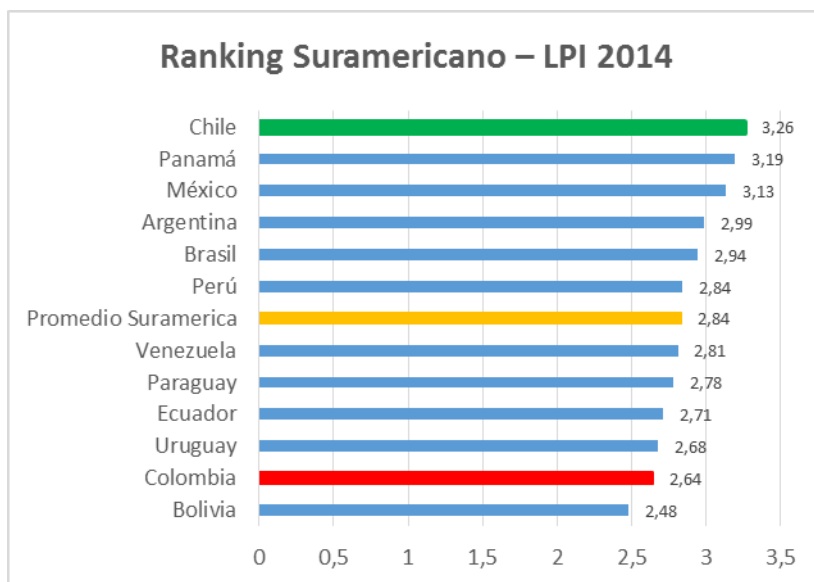
8. Análisis estratégico del mercado Colombiano

8.1 Análisis de oferta demanda servicios logísticos en el mercado Colombiano.

La productividad del país ha aumentado considerablemente en los últimos 5 años, pasando de tener un PIB de USD 233,8⁶ Billones en 2009 a USD 378,1 en 2013, un crecimiento de un 62% que demuestra que el país pasa por un buen momento económico. Junto con esta perspectiva las exportaciones del comercio de bienes han crecido en el mismo periodo un 79%, según información de exportaciones del DANE⁷, por lo tanto una mayor productividad, sumada a un aumento en el comercio exterior, se traduce en un mayor número de productos movilizados dentro y fuera del país, crecimiento que beneficia el mercado de operadores logísticos y que hace muy interesante la entrada al país para un operador logístico con experiencia como Loginsa.

El Índice de desempeño logístico (LPI)⁸, ubica a Colombia en el puesto 97 de 160 países para el año 2014, que al compararlo con los países de la región ocupa el penúltimo lugar después de Bolivia y se ubica por debajo del promedio de Suramérica.

Gráfico 8.1.1 Ranking Suramericano



Fuente: Elaboración propia con datos de Connecting to Compete 2014.

Para entender de donde viene esta baja posición y cómo pueden intervenir los operadores Logísticos para mejorarla, se desagregará el índice por cada uno de los

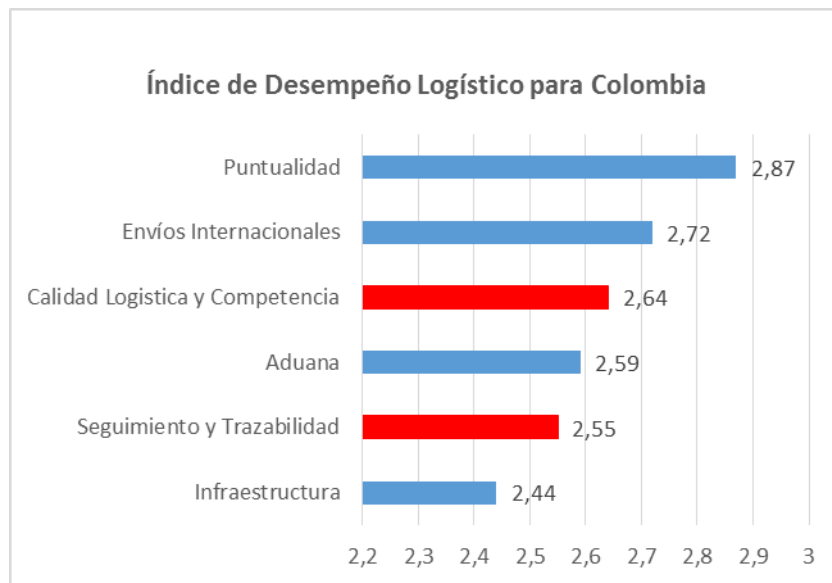
⁶ <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.CD>

⁷ <https://www.dane.gov.co/index.php/comercio-y-servicios/comercio-externo/exportaciones>

⁸ Refleja las percepciones de la logística de un país basadas en la eficiencia del proceso, del despacho de aduana, la calidad de la infraestructura relacionada con el comercio y el transporte, la facilidad de acordar embarques a precios competitivos, la calidad de los servicios logísticos, la capacidad de seguir y rastrear los envíos, y la frecuencia con la cual los embarques llegan al consignatario en el tiempo programado. El índice varía entre 1 y 5, donde el puntaje más alto representa un mejor desempeño.

ítems evaluados, al observar el gráfico 8.1.2, algunos aspectos fundamentales sobresalen, el primero que el país cuenta con una baja infraestructura lo que es una amenaza para un operador Logístico 3PL como Loginsa, pues no solo incrementan los costos asociados al transporte si no que pone en peligro la calidad de servicio y el cumplimiento con los clientes. Sin embargo, se vislumbran dos aspectos importantes que son claras oportunidades que Loginsa puede aprovechar, la baja trazabilidad y seguimiento que hoy existe en los pedidos y la calidad logística que aún es deficiente.

Gráfico 8.1.2 Índice de Desempeño Logístico



Fuente: Elaboración propia con datos de Connecting to Compete 2014

Para complementar los análisis se revisarán los resultados de la encuesta Nacional Logística Colombiana realizada en el año 2008, por el Latino América Logistics Center (LALC), con el apoyo del Departamento Nacional de Planeación (DNP), donde participaron 322 empresas, 227 usuarias de servicios logísticos y 95 empresas proveedoras de los mismos. La participación geográfica correspondió al 51% ubicadas en Cundinamarca, específicamente en la capital Bogotá con un 45,4%, seguido por Antioquia con un 15,9%, y el Valle del Cauca con un 13,7%, lo que se correlaciona con la participación de dichos departamentos en la actividad económica nacional.

Dentro de las conclusiones importantes de esta encuesta, se destacan, primero, que en Colombia la presencia de operadores logísticos 4PL es mínima aunque muchas empresas se denomina de esta manera las características de sus operaciones no se relacionan con un operador 4PL, dado que el número de servicios logísticos ofrecidos por las mismas son de un nivel básico (intensas en capital humano y repetitivas) y la tercerización es menor.

En términos de la tercerización de sus procesos, se preguntó a las empresas por los procesos logísticos más importantes; procesamiento de pedidos de clientes, planeación de inventarios, compras y manejo de proveedores, transporte, almacenamiento y logística de reversa. En términos de procesamiento de pedidos tan solo un 4% lo

terceriza, sí se compara con Norte América se terceriza un 23% de este proceso. En temas de inventarios el panorama es aún más bajo, tan solo el 3% de las empresas realizan planeación de inventarios con terceros, es decir 167 empresas encuestadas realizan este proceso de manera interna, lo mismo ocurre para el caso de la compra y gerencia de proveedores.

Donde se concentra realmente la tercerización en Colombia es en actividades como almacenamiento, transporte y logística de reversa, lo que está alineado con las actividades que más se tercerizan a nivel mundial. Sin embargo, en el mundo el 85% del transporte se subcontrata, mientras que en Colombia la subcontratación pura es de tan solo un 27%. Para el caso de logística de reversa se terceriza un 22% versus un 38% a nivel mundial.

En este escenario, Loginsa como operador logístico tiene claras oportunidades dentro del mercado, con su conocimiento y experiencia en manejo de inventario, procesamiento de pedidos, almacenamiento inteligente y valor agregado, puede competir con un operador local demostrando este conocimiento y aprovechando el bajo uso de tecnologías aún existente. Y esto lo ratifica la contraparte de la encuesta realizada a los proveedores de servicios logísticos, aquí los servicios logísticos ofrecidos se clasificaron en Servicios de Logística Física, Servicios a la Cadena de Abastecimiento, Servicios Financieros a la Cadena de Abastecimiento y servicios de conocimiento⁹. Las empresas Colombianas se enfocan básicamente en ofrecer servicios de Logística Física, de las 95 empresas encuestadas un 82% ofrece transporte y distribución, un 66% consolidación de despachos y cross-docking, un 61% ejecución de almacenamiento y un 51% logística de reversa.

A nivel de la cadena de abastecimiento que es el fuerte de los operadores logísticos 3PL, de las 67 empresa que respondieron la encuesta un 71% no ofrece administración de compras y manejo de proveedores, un 92% no ofrece servicio de programación de producción, un 58% no ofrece control de inventarios y la mitad no ofrece administración de servicio al cliente ni administración de pedidos. (Ver Anexo I).

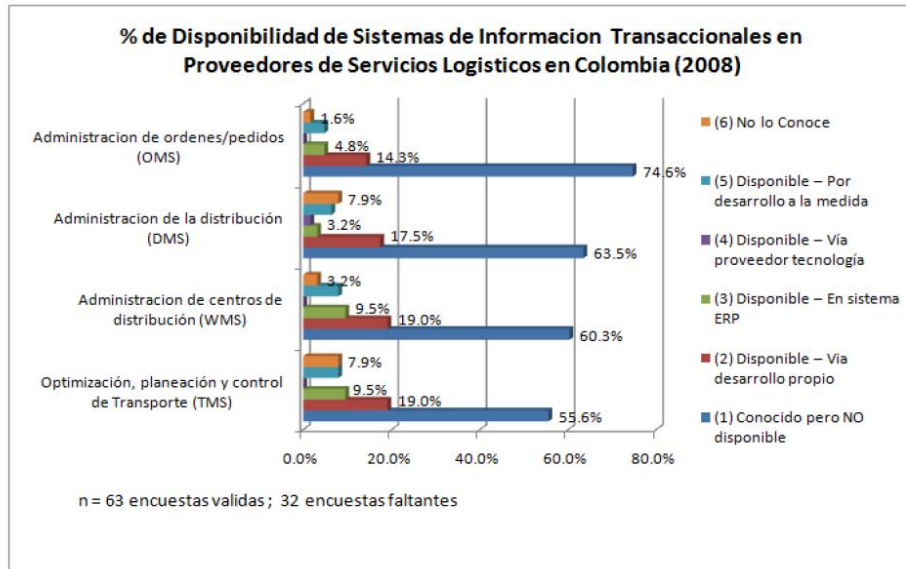
Y a nivel de servicios logísticos basados en conocimiento se observa un interés en los operadores por incorporar dichos servicios en la cadena de abastecimiento, el servicio que más se ofrece es la planeación de transporte y distribución con un 76,5% y dentro de los que menos ofrecen las empresas están los de planeación de almacenamiento.

Si se analiza la incorporación de tecnologías de la información al proceso logístico por parte de los proveedores es muy baja, al observar la gráfica 8.1.3, más de la mitad de las tecnologías son conocidas por los operadores logísticos pero no las tienen disponibles en los procesos que brindan, caso de la administración de órdenes y

⁹ La primera categoría es la de "Servicios de Logística Física" o asociados a la manipulación física de cargas y materiales. Esta es la primera familia de servicios logísticos que inicia la consolidación de una industria de servicios logísticos. La segunda categoría es de "Servicios a la Cadena de Abastecimiento" que van más allá de la logística física y buscan integrar procesos y actores de la cadena de abastecimiento: proveedores, distribuidores, clientes y consumidores. La tercera categoría es la de "Servicios Financieros a la Cadena de Abastecimiento" y a esta categoría llegan proveedores de servicios muy maduros con recursos de capital de trabajo posicionados para la financiación de compras, inventarios, leasing de equipos y absorción de activos fijos. Encuesta Nacional Logística 2008.

pedidos donde un 74,6% de las empresas encuestadas no tiene un sistema de información transaccional disponible para sus clientes.

Grafico 8.1.3 Porcentaje de Disponibilidad Sistemas de Información



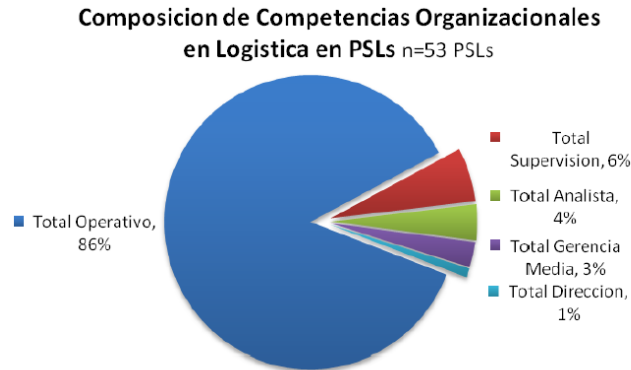
Fuente: Encuesta Nacional Logística Colombia 2008.

Una oportunidad más para incorporar y llevar a los clientes tecnologías de información que permitan eficiencia en los procesos, trazabilidad de los productos, planeación de órdenes, control de inventarios, una oferta de valor con la que Loginsa puede entrar en el mercado Colombiano. (Ver Anexo J).

La estructura organizacional tanto de las empresas usuarias de servicios logísticos como de los operadores, es alta en recurso humano operativo y baja en niveles de análisis y supervisión ver gráfica 8.1.4 y 8.1.5, cuando se revisan las estadísticas por tipo de servicio el almacenaje se lleva la mayor parte del personal operativo, cifras que se conectan con la falta de tecnologías de información lo que hace que se requiera gran cantidad de personal poco eficiente y difícil de controlar, también se observa una relación con la falta de servicios logísticos enfocados en el conocimiento, dado que el foco de la estructura organizacional de los operadores logísticos es operacional y tan solo un 3% corresponde a niveles gerenciales, que comparado con Europa o Estados unidos la gerencia media está entre un 10%-12%¹⁰.

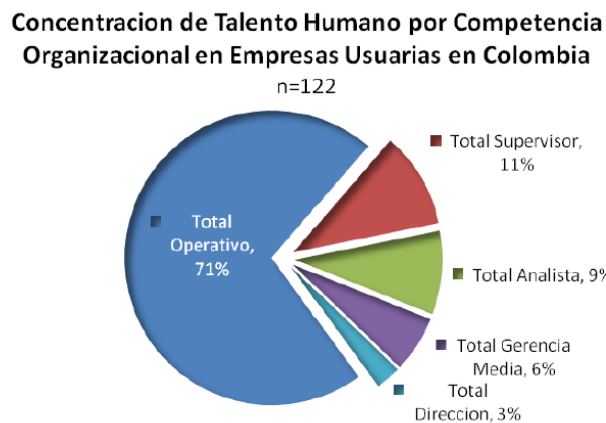
¹⁰ Encuesta nacional logística 2008.

Grafico 8.1.4 Composición de competencias



Fuente: Encuesta Nacional Logística 2008.

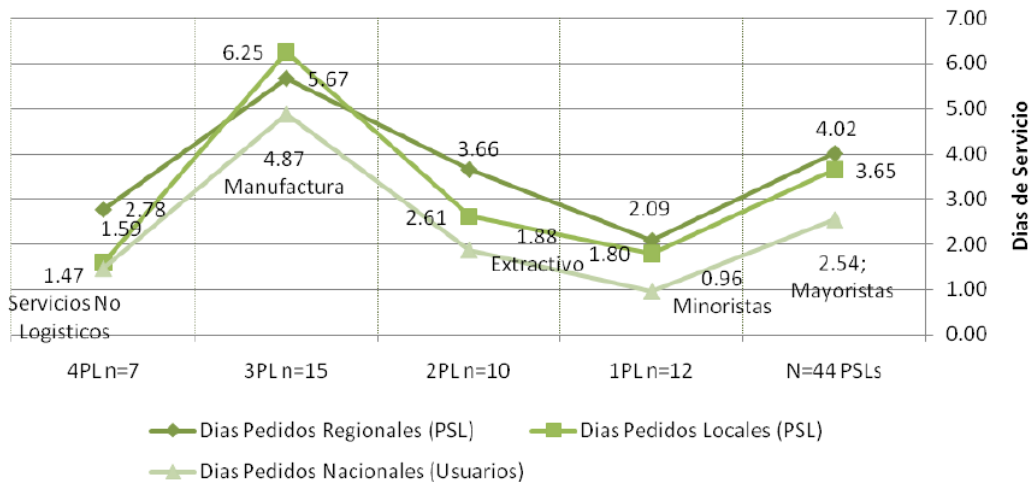
Grafico 8.1.5 Concentración de Talento Humano



Fuente: Encuesta Nacional Logística 2008.

En términos de ciclos de pedidos la encuesta arrojó un resultado inesperado, al parecer las empresas mayoristas, minoristas y del sector extractivo logran responder en menos tiempo a sus clientes que los mismos proveedores de servicios logísticos como se observa en la gráfica 8.1.6. Tal vez esta sea una de las explicaciones por las que la tercerización en algunas cadenas productivas de bienes sea tan baja en Colombia, las empresas prefieren llegar directamente al cliente final. Así mismo, los altos tiempos de ciclo de pedido de los operadores logísticos pueden ser explicados por el bajo uso de tecnologías, bajo conocimiento y competencias en el sector; sí lo que caracteriza a los operadores logísticos son las económicas de escala y la promesa de valor de reducir costos y mejorar eficiencia de sus clientes, al parecer según esta encuesta esta promesa aún no se logra.

Grafico 8.1.6 Comparación velocidad de servicio
Quiénes son más veloces en servicio al cliente en Colombia?
 Cifras Reportadas de PSLs y Usuarios de Logística



Fuente: Encuesta Nacional Logística 2008.

A nivel de costos logísticos como porcentaje de las ventas, las economías de escala son aprovechadas por empresas grandes con mayor facturación, las cuales tienen costos logísticos de 9,93% de sus ventas, mientras que las empresas pequeñas tienen grandes dificultades y gastan el doble en servicios logísticos un 18,99%. Si las empresas pequeñas no cuentan con economías de escalas, un operador logístico con conocimiento del tema podría ser la solución para reducir estos costos.

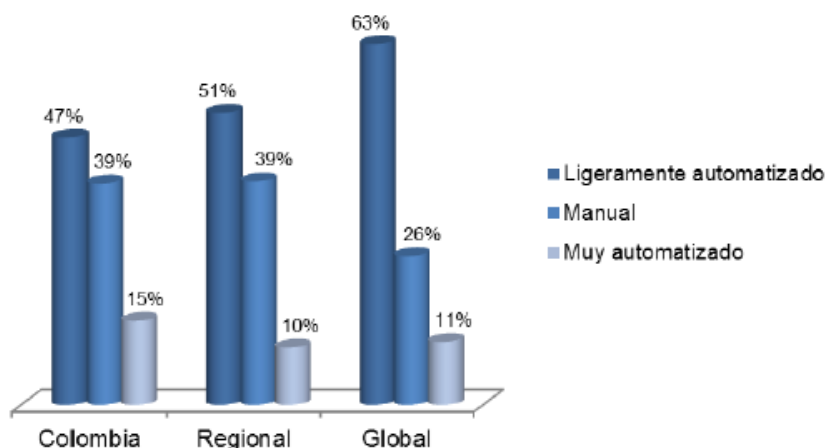
Y para contrastar estas cifras el estudio sobre tendencias logísticas en Colombia realizado en el 2013, por el Miebach¹¹ con apoyo de la ANDI¹² muestra que la situación no ha cambiado mucho en los últimos años y que se mantiene abierta una oferta atractiva de entrada al mercado logístico para un operador logístico como Loginsa.

Según el estudio los costos de transporte y control de inventarios como porcentaje de las ventas continúan siendo los procesos más costosos y en los que las empresas concentran más esfuerzos 32% y 27% respectivamente. A nivel de inversiones en tecnologías de la información según el estudio, en los últimos cuatro años las empresas han hecho sus mayores inversiones, es decir frente a la encuesta nacional logística del 2008 se avanza en este punto, la automatización de almacenes mejora, pero tan solo un 15% de las empresas encuestadas dice tenerlo muy automatizado ver gráfico 8.1.7, es decir aún faltan grandes pasos para lograr tener almacenes con una alta automatización, lo que sí esperan las empresas es que la tendencia continúe en los próximos años.

¹¹ Miebach Consulting ofrece servicios de consultoría e ingeniería logística para mejorar la cadena de suministro de las empresas y ayudarles a maximizar su nivel de rendimiento y servicio y a cumplir sus objetivos de reducción o variabilidad de costes. <http://www.miebach.com/cl>

¹² Asociación Nacional de Empresarios de Colombia.

Grafico 8.1.7 Automatización de almacenes



Fuente: Estudio Sobre Tendencias Logísticas en Colombia 2013.

Después de analizar el mercado de oferta y demanda de servicios logísticos en Colombia, se observan claras oportunidades para la entrada de un operador 3PL como Loginsa, así como también varios retos. Una economía en crecimiento que aumenta las perspectivas del mercado, altos costos logísticos en empresas pequeñas, procesos manuales con alto nivel de recurso humano operativo, baja inversión en tecnologías de la información, baja oferta de servicios de conocimiento, como control de inventarios por parte de los operadores existentes y una promesa de nivel de servicio que aún no supera las expectativas de las empresas que continúan realizando la operación logística por su cuenta, gran reto para Loginsa y una amplia oportunidad de demostrar que tercerizar es la mejor solución para empresas grandes y pequeñas que no tienen el conocimiento, la experiencia ni la tecnología adecuada para hacerse cargo de esta complicada labor.

8.2 Las cinco fuerzas de Porter, análisis de la industria logística en el mercado Colombiano

Con el fin de entender cuál es el máximo potencial de beneficios que otorga la industria logística en Colombia y como Loginsa puede conseguir el éxito de entrada, se analizará la intensidad de competencia de la industria a través del estudio de las cinco fuerzas competitivas de Porter:

Amenaza de nuevos Participantes

Las barreras de entrada en la industria logística son ALTAS, convirtiéndose esta en una amenaza para el proceso de internacionalización de Loginsa. La entrada a un nuevo país requiere grandes inversiones de capital ya sea en arriendo o compra, supone altos costos fijos como el arriendo o compra de bodegas, maquinaria especializada, flota de transporte, software (WMS), compra de pistolas para radio frecuencia (RF), etc.

Las economías de escala son importantes en esta industria, en primer lugar porque gracias a estas es posible ofrecer una oferta de valor al cliente, con la promesa de mejorar su porcentaje de gastos en servicios logísticos como total de la venta, sin embargo al empezar operación con un solo cliente, el pago de arriendos, grúas, hora hombre de la plana administrativa, son casi fijos por lo que al inicio del negocio las rentabilidades, son bajas y en algunos casos negativas, mientras que se logra capturar clientes, esto último no siempre es una labor sencilla y en términos de tiempo puede hacer que un operador que intente entrar en un nuevo mercado, termine retirándose por no estar dispuesto a enfrentarse a esta pérdida inicial.

La diferenciación de servicios de nicho, hacen que entrar en el mercado logístico sea aún más complicado, la especialización en algunas áreas como, sustancias peligrosas, cadena de frío, línea farmacéutica, que son las que generalmente tienen mayor margen, crean barreras fuertes de entrada para la logística de nicho, junto con los altos estándares de calidad exigidos en estas áreas asociados a las normas y los requisitos fitosanitarios.

El acceso a canales de distribución es otro punto importante en la industria, al principio la magnitud de la empresa puede hacer que sea poco atractiva para transportistas, terrestres y aéreos, y que además su poder de negociación sea bajo por lo que los costos de distribución pueden aumentar. Loginsa lleva veinte años en la industria chilena y una de sus ventajas competitivas son sus socios estratégicos, que hoy tiene en las líneas más importantes, transporte y RRHH externo especializado.

Rivalidad entre empresas existentes

La industria Logística en Colombia hoy esta minada por muchas empresas de carácter pequeño, poco consolidadas, por lo que es difícil seguir de cerca a la competencia, se destacan dos o tres que son las más grandes y reconocidas cuando de operadores logísticos se pregunta, sin embargo, en la actualidad no se tiene información sobre el market share en la industria y dado el bajo nivel de tercerización aún predominante, el servicio que hoy mayoritariamente se terceriza es el de transporte, para lo cual se han especializado muchas empresas. Las demás labores asociadas a la operación logística, como almacenaje y valor agregado, generalmente se contratan con más de un operador logístico, esto debido a que pocas empresas logísticas ofrecen servicios a nivel nacional, por lo que las grandes empresas buscan operadores locales, cuando su selección la realizan por precio. Además, por lo general los contratos son de mediano a largo plazo, por lo que alcanzar un cliente de la competencia puede tardar tiempo y el conocimiento que tienen los operadores de sus clientes, juega en contra de lo que pueda ofrecer un nuevo operador que quiera entrar.

En la industria logística los costos fijos son altos, arriendos y personal administrativo se llevan una gran parte del costo, por lo que en épocas de baja ocupación y para pagar como mínimo los costos de bodegaje se bajan las tarifas de arriendo, lo que provoca en el mercado rivalidad entre los competidores, que reaccionan bajando sus precios también.

Por lo tanto se puede decir que la rivalidad entre competidores de la industria es MEDIA, aunque no se siguen de cerca dada la poca información existente y que la industria se encuentra altamente fragmentada, los altos costos fijos hacen que en algunos servicios como almacenaje se encuentren rivalidades por bajas de precios y que en el transporte dado que es el que más se terceriza se encuentren empresas especializadas en este servicio, quitando mercado a los 3PL y generando rivalidad por capturar la operación completa de los clientes.

Amenaza de productos o servicios sustitutos

El servicio que ofrece Loginsa y los operadores en la industria es tan particular y diseñado casi a la medida del cliente, que en realidad es difícil tener sustitutos, sin embargo, lo que se ve en el mercado Colombiano es desconfianza a externalizar la operación logística por lo que muchas empresas optan por desarrollar áreas especializadas que se encargan de dicha labor, tienen centros de distribución propios, contratan personal, etc, aunque no sean especialistas en el tema. La amenaza esta entonces, en que las empresas se resistan a externalizar sus procesos logísticos, con lo que la posibilidad de ampliar el mercado de los 3PL se complicaría, en este escenario la amenaza de servicios sustitutos es MEDIA.

Poder de negociación de los compradores

Son varios los pro y contras frente a la negociación de compradores en la industria logística, las empresas aprenden, se asesoran y pueden integrarse hacia atrás haciéndose cargo de la operación logística, la experiencia de Loginsa incluso para los clientes In house en la cual trabaja en su casa dejando el Know How abierto, demuestra que efectivamente los clientes aprenden para volverse más exigentes, sin embargo dado que no son especialistas y que no tiene tamaño para manejar economías de escala, además de no contar con tecnología especializada, mantienen su confianza en el operador logístico, en los casos de empresa con grandes tamaños sí se observan integraciones hacia atrás. Además, en términos de cambio de operador logístico es una tarea engorrosa porque es necesario reaprender, costosa en la implementación, el conocimiento operativo, la adaptación de los sistemas y que emplea mucho tiempo, es una decisión estratégica para una compañía que generalmente se licita y pasa por varios niveles de aprobación. De igual manera la flexibilidad y adaptabilidad de los operadores al modelo de negocio del cliente hace difícil desligarse del mismo.

Junto con esto, otro punto importante es que en general el servicio contratado representa un alto valor para el cliente hablando de costos y es clave en su operación, garantizar una entrega a tiempo de los productos correctos es fundamental, controlar el inventario para no tener quiebres ni sobre stock hace la diferencia de cara al cliente y reduce costos. En este escenario se puede afirmar que el poder de negociación de los compradores es MEDIO y la mayor amenaza la representa la capacidad de aprendizaje e integración hacia atrás que pueda lograr, así como la búsqueda de otros operadores movido únicamente por precio del servicio.

Poder de negociación de los proveedores

En cuanto al poder de negociación de los proveedores es BAJO, dado que existen numerosos proveedores para los servicios externalizados (RRHH, Maquinaria y equipos, Insumos) y los costos de cambio son bajos, aunque para el caso de personal existen algunos riesgos de pérdida de Know How, en cuanto al transporte son varias las empresas especializadas por lo que es posible conseguir fácilmente flota para responder al cliente.

Conclusión

Después de este análisis de las fuerzas competitivas en la industria Logística, se puede concluir que continua siendo una industria atractiva para hacer negocios, las altas inversiones de entrada dificultan el ingreso de nuevos competidores y dado que Loginsa quiere entrar a un nuevo mercado esta constituye una amenaza o un factor crítico de éxito que debe tenerse en cuenta, ver Cuadro 8.2.1. Teniendo en cuenta que la industria logística Colombiana aún se encuentra en proceso de consolidación y madurez, se tienen muchas empresas pequeñas, pocas empresa grandes, especializadas básicamente en transporte, por lo que la rivalidad es MEDIA, en servicios como bodegaje y distribución, pero BAJA en valor agregado u otros servicios especializados como control de inventarios, por lo que Loginsa tiene una oportunidad para potenciar sus servicios especializados en la industria Colombiana.

Cuadro 8.2.1 Resumen Análisis de las Fuerzas de la Industria de Porter

| FUERZA | INTENSIDAD | | |
|---|------------|-------|------|
| | Alta | Media | Baja |
| Amenaza de nuevos participantes | | | |
| Rivalidad entre empresas existentes | | | |
| Amenaza de productos o servicios sustitutos | | | |
| Poder de negociación de los compradores | | | |
| Poder de negociación de los proveedores | | | |

Fuente: Elaboración propia, basada en los análisis por fuerza.

Los servicios sustitutos existentes son bajos, aquí el real riesgo es que las empresas se continúen negando a externalizar sus operaciones logísticas, por lo que la oferta de valor debe apuntar a convencer a las empresas de que su mejor decisión es externalizar esta parte de su operación, de igual manera dada la importancia dentro del modelo de negocio, los altos costos asociados y la flexibilidad que puede otorgar un operador logístico hacen que el poder de negociación de los compradores sea MEDIO.

Finalmente una ventaja de la industria es que el poder de negociación de los proveedores es bajo, en general se encuentran muchos proveedores y exceptuando el personal operativo, tomar una decisión de cambio es poco costosa, lo que sí debe potenciar Loginsa es lograr alianzas estratégicas para garantizar el servicio a sus clientes.

8.3 Análisis FODA Loginsa

Fortalezas

- **Experiencia en el rubro:** veinte años de experiencia en el rubro logístico, lo que le ha permitido consolidarse como un operador Logístico importante en Chile.
- **Es parte de un fondo de inversión AXA:** AXA fondo de inversión francés, adquirió el 50% de la empresa hacia el año 2008 y desde entonces Loginsa, cuenta con una mejor estabilidad financiera que le ha permitido crecer, realizando inversiones importantes en tecnología e infraestructura.
- **Portafolio de clientes diversificado:** Loginsa ha aprendido el trabajo de distintas operaciones gracias a la diversificación de sus clientes, clientes de consumo masivo como Unilever y Clorox, alimentos y bebidas como Embotelladora Andina y Pepsico, retail, ropa y zapatería, productos industriales y línea blanca. Esto le permite contar con experiencia en distintos sectores y poderse hacer cargo de manera profesional de casi cualquier tipo de producto.
- **Variedad de instalaciones:** El crecimiento en infraestructura de la empresa, y la variedad de sus instalaciones, permite contar con precios distintivos dependiendo del tipo de instalación y los requerimientos del cliente, como cercanía a las plantas de producción, lo que se potencia con dos centros de distribución de nicho refrigerado y farmacéutico.
- **Alianzas estratégicas con los principales proveedores:** Durante sus años de experiencia, Loginsa ha realizado alianzas estratégicas con proveedores críticos para la operación, como el outsourcing de RRHH y los transportistas, esto le permite cumplir con el servicio a sus clientes.

Oportunidades

- **Apertura de mercados:** La apertura de mercados ha impuesto nuevos desafíos para las empresas, la alta competencia ha incentivado la especialización y el foco en ser el mejor en su negocio, por lo que muchas empresas están tercerizando las actividades que no hacen parte de su “core businnes”.
- **Incremento de tercerización de actividades no estratégicas:** Aunque la decisión de tercerizar es estratégica y toma tiempo para las empresas, hoy el 42% de los costos asociados a la logística son tercerizados, lo que presume gran oportunidad para un operador logístico como Loginsa.
- **Incremento de exigencia y niveles de servicios de los clientes:** Los clientes aprenden de sus buenas y malas experiencias en el rubro y con ello se vuelven más exigentes frente a los niveles de servicio solicitados, por lo tanto tener experiencia y poder cumplir con estos estándares es una buena oportunidad.

Debilidades

- **Alta dependencia de clientes:** Aunque se cuenta con una gran cantidad de clientes diversificados, hoy existe un riesgo latente y es que el 80% de la facturación la tienen 20 de ellos, por lo tanto la salida de un cliente de estas características ocasiona grandes problemas financieros, dados los altos costos fijos para operaciones con amplio almacenamiento.
- **Falta de procedimientos que capturen el Know How:** Hoy es una debilidad de muchas empresas y es crítico para Loginsa dado que cada vez quedan menos personas que llevan más de diez años con la empresa, por lo tanto se llevan la experticia y buenas prácticas aprendidas durante los años, garantizar la continuidad del conocimiento es muy importante.
- **Bajo aprovechamiento del conocimiento de los clientes:** Loginsa ha entrado en una inercia operacional que hoy no le permite aprovechar la oportunidad de ser parte del ADN de sus clientes in house, conoce cada detalle de la operación del cliente y desde hace muchos años hace todo de la misma forma, no se ofrecen nuevas soluciones a los clientes.
- **Poca innovación:** El foco en los últimos años ha estado en controlar la operación y garantizar la sustentabilidad del negocio en el tiempo, sin embargo las eficiencias logradas a través del control de costos ya no mejorarán mucho más, por lo que la innovación y el mejoramiento continuo son la base para lograr un nuevo salto.

Amenazas

- **Entorno macroeconómico y crisis económicas internacionales:** Sí bien es cierto el entorno macroeconómico Colombiano se ve prometedor, cualquier cambio drástico que ocasione una baja en estas condiciones hará que todas las empresas se vean impactadas.
- **Muchos competidores:** El mercado Colombiano cuenta con un gran número de operadores Logísticos, nacionales y locales, de tamaños pequeños, por lo que aunque la industria no este consolidada siempre se tendrán competidores tratando de ampliar su mercado.
- **Cambios en el entorno político y legal:** Revisando por ejemplo la aprobación de pago de horas extra, implica mayores costos operacionales. Al igual que el bajo desarrollo en infraestructura, si hoy no se pone foco político es difícil bajar el costo logístico en transporte que hoy es de un 37% del total.

8.4 Análisis P.E.S.T. de Colombia

Como base para el análisis político, legal, económico, sociocultural y tecnológico de Colombia se tomará como referencia el programa de gobierno 2014-2018 del presidente re-elegido Manuel Santos, este programa muestra los lineamientos o focos más importantes dentro de la actual administración, que finalmente irán a parar en el

Plan Nacional de Desarrollo¹³ como base de las políticas gubernamentales para el crecimiento del país, dicha elección se sustenta en el índice de Libertad Económica, que analiza el desarrollo de las políticas gubernamentales y el cual posiciona a Colombia como un país en donde la libertad económica permite que se generen resultados positivos y visibles en términos de prosperidad, puesto 37 dentro de 184 países, (Ver Anexo K), además y dada la importancia del desarrollo logístico para la estrategia de negocio, se incluirá el análisis del ambiente logístico.

Ambiente Político y Legal

Colombia es un Estado Social de Derecho organizado en forma de República Unitaria con centralización política y descentralización administrativa, en donde el poder público se encuentra separado en tres ramas: legislativa, ejecutiva y judicial, y donde rigen diversos órganos de control como la Fiscalía General de la Nación, la Procuraduría o Ministerio Público, la Contraloría y las Veedurías Ciudadanas¹⁴.

Uno de los pilares del gobierno está relacionado con la estabilidad jurídica en temas logísticos, orientada a potenciar aspectos como el acceso a la información, eliminación de barreras arancelarias y política de atracción de inversiones, esto último se ha estado trabajando en los últimos cuatro años, y hoy Colombia se ve como el mayor reformador en América Latina para mejorar el ambiente de negocios, según Proexport Colombia 2014¹⁵, lo cual se visualiza en el mejoramiento del ranking Doing Business 2013, que lo considera como el tercer país más amigable para hacer negocios en Latinoamérica y el sexto en el mundo.

Con el fin de promover el empleo formal, hoy Colombia beneficia a las empresas que otorguen empleos para poblaciones en segmentos especiales, con descuentos en el impuesto sobre la renta y complementarios de los aportes parafiscales, además cuenta con las zonas francas más competitivas de América Latina, renta del 15%. De igual manera, no se causan ni pagan tributos aduaneros (IVA, ARANCEL).

Un tema importante que cursa en el congreso, es el relacionado con el pago de horas extra a los trabajadores Colombianos, de ser aceptado y según Jairo Núñez, economista y especialista en temas laborales, en reportaje de la revista Dinero: “En la industria esto significaría eliminar muchos puestos de trabajo, y para las empresas bajar su producción, y pagar más dinero, (en horas extras). Y todos sabemos que a una mayor producción, bajan los precios y al bajar los precios aumenta la demanda. La lógica de la Ley fue esa, bajar costos de producción y el costo de nómina, por medio del aumento de empleos”. Este es un factor a tener presente dado que hoy las operaciones

¹³ El 'Plan Nacional de Desarrollo' es la base de las políticas gubernamentales de los presidentes de Colombia. El proceso electoral colombiano intenta ligar las propuestas de campaña de los aspirantes a la presidencia de la República con su gestión durante los cuatro años de gobierno. Para ello la Constitución y la Ley han ordenado la práctica de la planeación en Colombia. En tal sentido, la base del Plan, del presidente electo, son las propuestas de campaña presentadas ante la Registraduría Nacional del Estado Civil en el momento de su inscripción como candidato, conocidas como el programa de gobierno.

[http://es.wikipedia.org/wiki/Plan_Nacional_de_Development_\(Colombia\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Plan_Nacional_de_Development_(Colombia))

¹⁴ Crecimiento, confianza y oportunidades para invertir. Proexport.

¹⁵ Es la entidad encargada de la promoción del turismo internacional, la inversión extranjera y las exportaciones no tradicionales en Colombia.

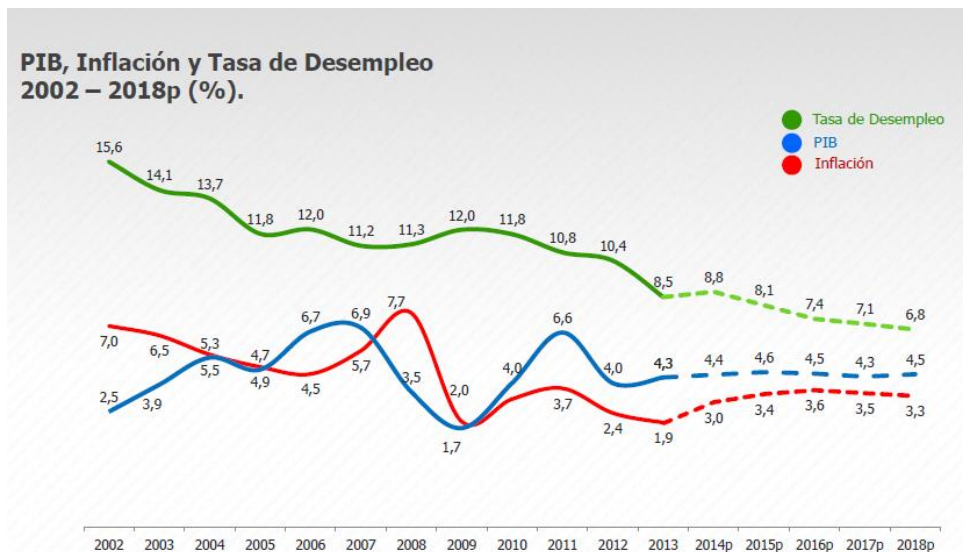
logísticas se manejan con sistemas de turnos laborales, sin pago de horas extras, sin embargo de aceptarse la propuesta existiría un incentivo en los trabajadores de bajar la productividad para hacer horas extras.

Ambiente Económico

En términos de los indicadores macroeconómicos, Colombia es un país de grandes logros económicos, crecimiento PIB para 2013 del 4,3% y según el BBVA Research se proyecta para 2014 un crecimiento del 4,9% y para 2015 4,8%. Lo que ratifica oportunidades de mercado para las industrias. La inflación ha estado controlada 1,94% para 2013 por debajo de la meta oficial, aunque la proyección para 2014 y 2015 es de un 3,5%.

Disminución de la tasa de desempleo 8,5% en 2013 versus un 9,2% del 2012, lo que está ligado al crecimiento y estabilidad económica del país, ver grafica 8.4.1

Grafica 8.4.1 Comparativo factores macroeconómicos Colombianos.



Fuente: Proexport Colombia 2014.

De igual manera, Colombia se ratifica como el país con mayor fortaleza en términos de protección al inversionista, ocupa el puesto sexto en el Ranking mundial del índice de protección al inversionista, mejor que Perú y Chile. Esto apalancado por 3.700 empresas industriales con experiencia exportadora.

Ambiente Sociocultural

Según reporte 2014 proexport Colombia, el 55% de la población Colombiana está por debajo de los 30 años, es decir se cuenta con alta fuerza laboral que en términos de RRHH para un operador logístico es una oportunidad, además, creciente clase media; se espera que 37,3% de la población esté en clase media para 2020, este escenario

supone una mayor demanda de productos y servicios lo que apalanca la venta de los operadores al futuro.

A nivel profesional, cuenta con 400.000 graduados y especialistas en áreas afines a la ingeniería entre 2001 y 2011. En Bogotá, Valle del Cauca y Antioquia se concentra el 61.6% de graduados. Según Vanessa Sánchez Restrepo, periodista del diario el Tiempo Colombia, desde el 2001 se han graduado 581 especialistas y magísteres en gerencia y gestión logística integral. Sin embargo, según los expertos entrevistados, el interés por esta área de estudio es progresivo, "Detectamos que hay una necesidad creciente de profesionales de formación en logística y esa demanda empezó a crecer especialmente desde la firma del TLC con Estados Unidos", señala Luis Ignacio Morales Eckardt, director de la maestría en Logística Integral de la Universidad Tecnológica de Bolívar; punto importante cuando de personal especializado en la industria se trata.

Sin embargo hay una materia en la que Colombia sigue al debe y que puede ser importante en términos de transporte y distribución terrestre nacional, los conflictos armados internos y externos de Colombia lo desplazan hasta la última posición del ranking Sudamericano en el índice de paz mundial 2013, aunque se estén haciendo grandes esfuerzos en esta materia, según el diario el tiempo el robo de carros, es la tercera industria delictiva del país, después del narcotráfico y la guerrilla, que mueve más de 300.000 millones de pesos al año.

Ambiente Tecnológico

Se observa una clara intensión dentro del plan de gobierno 2014-2018 de convertir a Colombia en polo de desarrollo y difusión tecnológica para América Latina, esto con foco en las tecnologías de información.

Según reporte de crecimiento, confianza y oportunidades: para invertir, de proexport 2014, "Colombia posee una infraestructura capaz de soportar operaciones de talla mundial. Está soportada por cinco cables submarinos que generan un ancho de banda de más de 550 Gbps, complementadas por un anillo de fibra óptica interior que conecta 300 municipios en el país.

Se prevé que en 2014 un total de 1.078 municipios estén conectados a este anillo. Las conexiones de acceso a Internet se han triplicado durante los últimos cinco años: pasaron de 2.17 millones en 2008 a 7.25 millones en 2012. Tan solo en el periodo 2011- 2012 las suscripciones a Internet fijo y móvil crecieron en 18.2%. El número de suscriptores de telefonía móvil también ha presentado un crecimiento exponencial, cinco veces más desde 2004 hasta alcanzar la cifra de 49.07 millones de suscriptores al cierre de 2012, con un índice de penetración de 105.3 abonados por cada 100 habitantes."

Ambiente logístico

Colombia posee 1,141,000 km², con una ubicación privilegiada dado que es el único país de Suramérica con acceso privilegiado a dos océanos, constituyéndose como

punto de conexión estratégico entre Norte y Sur América, tiene una de las iniciativas públicas más importantes del país, para el mejoramiento y construcción de 8.170 Kilómetros de vías, estimada en US\$ 24.4 billones, según la ANI (Agencia Nacional de Infraestructura) 2013.

El Gobierno tiene como objetivo aumentar la capacidad portuaria en un 70% a través de la ampliación de los puertos ya existentes, la construcción de puertos de servicio público y el dragado de los canales de acceso.

Lo inaplazable dentro del plan de gobierno es la integración nacional, reducción de costos de transporte, a través de la integración del mercado interno colombiano, conectando a Colombia con el resto del mundo y lo más importante dar el salto hacia la integración logística terrestre, aéreo, fluvial y férreo, gracias al fortalecimiento de la Superintendencia de transporte, para mejorar las regulaciones del servicio de transporte.

9. Modelo de negocio para entrada al país seleccionado

9.1 Estrategia de entrada

Una de las decisiones más importantes, consistirá en decidir de qué manera Loginsa entrará al mercado Colombiano, para ello se analizarán las distintas estrategias existentes, evaluando las ventajas y riesgos asociados a cada una de ellas, además en el marco de las fortalezas y debilidades de la empresa y de las características del servicio que ofrece.

Como alternativas de entrada se pueden mencionar, la exportación directa e indirecta y el licenciamiento, las cuales no se tendrán en cuenta para el análisis, dado el tipo de servicio que ofrece Loginsa, relacionado con brindar soluciones logísticas a los clientes, obligan a tener presencia en Colombia para tener cercanía con los clientes, conocer sus necesidades y de esta manera brindar un servicio a la medida. Por lo tanto, el foco de la estrategia de entrada será en aquellas que brindan este escenario, las cuales son: greenfield, joint venture y alianza estratégica.

Greenfield: Esta estrategia consiste en abrirse camino instalándose directamente, empezar el negocio en el mercado local, haciéndose cargo de los recursos tanto financieros como de infraestructura, la empresa se enfrenta al mercado local, a las barreras de entrada y a la alta inversión, sin embargo al entrar en solitario controla todos los procesos transversales, operativos y marketing. Aunque esta estrategia es una buena opción de entrada, dado el tamaño de Loginsa y las altas inversiones asociadas para poder instalarse en Colombia, además del bajo conocimiento del mercado, sería muy riesgoso tomar la decisión de instalarse directamente en el mercado, por lo que esta estrategia será descartada dentro de las posibles opciones.

Joint venture: Buscar una o varias empresas locales, que estén dispuestas a comprometer su patrimonio, compartir riesgos y su conocimiento en pro de un objetivo común. Suena razonable contar con una empresa local que apoye no solo financieramente, sí no que además brinde la cercanía con el mercado y el conocimiento cultural, sin embargo puede ser riesgoso en términos de la transferencia del conocimiento know how adquirido por Loginsa durante mucho tiempo, acoplarse de manera adecuada para no perder ni flexibilidad, ni control es todo un reto que debe considerarse a la hora de irse por este camino.

Alianza Estratégica: Aquí es posible alcanzar una mejor ventaja competitiva al entrar en Colombia, por ejemplo lograr entrar fácilmente al mercado, esto conservando la marca internacional, que además dentro del mercado Colombiano y según entrevista realizada a Luisa Díaz, Jefe de Operaciones Integrares de un operador logístico colombiano, que trabaja en el rubro hace 10 años, ser extranjero en el mercado Colombiano da prestigio y credibilidad, de igual manera se puede reducir el riesgo financiero incorporando un socio que cuente con bodegas en Colombia, pero que no cuente con la experiencia logística, o bien hacer contacto con empresas que se dediquen al transporte y distribución, con lo cual se puede pensar en una asociación en la cadena de valor en la que tanto Loginsa como el transportista tengan un beneficio mutuo.

Según Peter Lorange, uno de los asuntos más complejos al realizar una alianza estratégica es como cooperar sin revelar el core business de la empresa, por lo tanto y según Thommas y Hunger deben considerarse los siguientes factores críticos a la hora de realizar una alianza:

- Garantizar que se cree valor para todos los socios
- Encontrar un socio adecuado con metas compatibles y capacidades complementarias
- Especializar el trabajo de acuerdo a las fortalezas de cada socio
- Crear incentivos para la cooperación
- En alianza internacional, directores con conocimiento intercultural integral
- Intercambio de recursos humanos para mantener la comunicación
- Acordar un proceso de supervisión, compartir información para generar confianza
- Ser flexibles ante el cambio de oportunidades
- Y acordar una estrategia de salida

Revisando los factores críticos para el éxito de una alianza estratégica, se vislumbra un camino espinoso, que debe tratarse de la manera correcta para alcanzar el objetivo deseado.

Según Hitt, “las tres formas (exportación, licenciamiento y alianzas estratégicas) son buenas tácticas para el comienzo del desarrollo del mercado”, básicamente esto es lo que está buscando Loginsa en el mercado Colombiano. Además manifiesta que, “es probable que las adquisiciones y las empresas greenfield se presenten en etapas posteriores del desarrollo de una estrategia internacional. En algunos casos, la empresa seguirá las diversas opciones en secuencia, empezando con las exportaciones y terminando con empresas greenfield”.

En este escenario y teniendo en cuenta que la inversión requerida para entrar a Colombia es alta, el conocimiento cultural y del mercado es bajo, existe un alto riesgo al entrar directamente y según información de pro-chile en “Como hacer negocios en Colombia”¹⁶, “será difícil si no es que imposible tratar de negociar en Colombia sin un contacto local”, además en el mismo informe se realiza una caracterización del empresario Colombiano, donde muestra que el 24.9% de quienes respondieron la encuesta piensan que el modelo mental que prevalece en el empresario colombiano está orientado hacia la producción y al crecimiento, (Ver Anexo L). Por esta razón se entrará a Colombia con un tipo de alianza estratégica joint venture, esto con el fin de lograr un compromiso de ambas partes, compartiendo tanto recursos y riesgos, lo cual permitirá aprovechar el conocimiento del socio colombiano sobre el mercado y la cultura local, así como lograr un aprendizaje experiencial conectando las maneras de trabajar de Chile y Colombia, ver cuadro 9.1.1. Además, y dado que Loginsa Chile ha logrado alianzas estratégicas con sus principales proveedores, este será el siguiente paso que deberá darse en Colombia, principalmente con los requerimientos asociados a personal operativo, transportistas y maquinaria. Dadas las características del mercado de

¹⁶ Como hacer negocios en Colombia. Prochile. 2011

operadores logísticos en Colombia, con alto porcentaje de empresas pequeñas que no manejan grandes tecnologías y ofrecen servicios básicos a nivel logístico, en el largo plazo se podría pensar en la adquisición de una de estas empresas, de hecho Loginsa en Chile ha logrado su crecimiento gracias a la adquisición de otros operadores logísticos, por lo que localmente cuenta con experiencia en el tema, sí se viera a futuro una oportunidad con un operador logístico Colombiano.

Cuadro 9.1.1 Variables de decisión estrategia de entrada

| Estrategia de Entrada | Variable de decisión | | | | | | | Decisión |
|-----------------------|----------------------|-------|----------------------------|---------|--------------|------------------------|-------------|--|
| | Cercanía Cliente | Costo | Acceso a Mercado y Cultura | Control | Flexibilidad | Transferencia Know How | Experiencia | |
| Exportación Directa | Baja | Bajo | Bajo | Bajo | Bajo | Alto | Baja | No considerar |
| Exportación Indirecta | Baja | Bajo | Bajo | Bajo | Bajo | Alto | Baja | No considerar |
| Licenciamiento | Baja | Bajo | Bajo | Bajo | Bajo | Alto | Media | No considerar |
| Greenfield | Alta | Alto | Bajo | Alto | Alto | Bajo | Baja | No considerar |
| Joint venture | Alta | Medio | Alta | Medio | Media | Alto | Media | Considerar como primera opción |
| Alianza Estratégica | Alta | Medio | Alta | Medio | Media | Alto | Media | Considerar como estrategia corto plazo |
| Adquisición | Alta | Alto | Alta | Alto | Media | Alto | Alta | Considerar como estrategia largo plazo |

Fuente: Elaboración propia con análisis realizados anteriormente.

9.2 Ventajas competitivas

De acuerdo a Hitt, los recursos, las capacidades y las competencias centrales son la base para entender y establecer las ventajas competitivas; en este marco se identificarán y definirán estos tres aspectos con el fin de entender cuál es la ventaja competitiva de Loginsa que le permitirá su entrada exitosa al mercado Colombiano.

Recursos:

Tangibles: Financieramente tiene el respaldo del fondo de inversión al que pertenece, lo que le permite tener un soporte para realizar inversiones importantes y que frente a los bancos la hace más atractiva para el otorgamiento de créditos.

A nivel *organizacional*, Loginsa hoy mantiene una definición de los perfiles básicos en cualquier tipo de operación que da resultados y que le permite tener control y coordinación permanente dentro de los procesos que se realizan a diario.

Sin lugar a duda los centros de distribución con los que cuenta, son un recurso vital en el mercado de operadores logístico, sí bien es cierto esta ventaja no la puede extender a Colombia, a la hora de establecerse y buscar un centro de distribución en este país, sabe claramente lo que necesita, las características adecuadas para poder operar eficientemente.

En términos de *tecnología*, el contar con un WMS que ha venido ajustando a las necesidades crecientes de los clientes, le permiten ofrecer una gama de servicios adicionales relacionados con la información que administra el sistema y con las tecnologías que soporta, como radio frecuencia.

Intangibles: Según Hitt los recursos intangibles son la fuente superior y más potente de competencias centrales, dado que al ser menos visibles, hacen más difícil que la competencia pueda copiarlos, por lo tanto es una ventaja competitiva más sostenible en el tiempo.

Recursos Humanos: El know how de la empresa lo tienen las personas que más tiempo llevan en la compañía, los aciertos y desaciertos obtenidos durante sus veinte años de funcionamiento, constituyen una ventaja competitiva que vive en las personas con más antigüedad, el 15% del personal administrativo lleva más de 10 años en la compañía, de los cuales el 86% tiene cargos de gerencia, subgerencia y jefatura, lo cual permite que la experiencia continúe pasando niveles hacia abajo y que además los aprendizajes y capacidades gerenciales se incrementen a lo largo de los años.

Recursos de reputación: El hacer bien las cosas y ofrecer un servicio diferenciador, hacen que Loginsa cuente con un reconocimiento en el mercado chileno, esta competencia se ve reflejada en que la empresa es considerada dentro licitaciones importantes, tanto públicas como privadas, caso Cenabast, Lays, Clorox. Este reconocimiento además brinda la oportunidad de que las personas la vean un buen lugar para trabajar, de hecho, las últimas contrataciones de la compañía en cargos gerenciales, vienen de grandes empresas, como Nestle, Cencosud y Walmart.

De igual manera los proveedores reconocen las oportunidades en una empresa en crecimiento, sería e interesada en lograr sinergias para mejorar su gestión de cara a los clientes.

Capacidades:

A continuación se presenta el cuadro 9.2.1, donde se observan las principales capacidades con las que cuenta la empresa, las cuales han venido evolucionando a lo largo de los años, con el conocimiento de los clientes y que además continúan cambiando en la actualidad, dado el notable crecimiento que ha tenido la compañía en los últimos años:

Cuadro 9.2.1 Capacidades de Loginsa

| Area Funcional | Capacidades |
|------------------------------------|--|
| Recursos Humanos | <ul style="list-style-type: none"> -Reclutamiento efectivo para procesos Spot -Controlar indicadores de gestión. -Motivación de los empleados: ambiente armónico, seguro y enriquecedor de trabajo. -Trabajo en equipo logrando sinergias entre las áreas. |
| Sistemas de información WMS | <ul style="list-style-type: none"> -Integración con los sistemas de los clientes -Identificación de información relevante para el cliente -Adaptación del sistema a las necesidades del cliente |
| Administración | <ul style="list-style-type: none"> - Capacidad para tener visión estrategica del negocio - Estructura gerencial con alta motivación - Movilizar a otras áreas de la compañía - Suplir los requerimientos de las áreas rapidamente - Controlar los costos y administrar los recursos |
| Operaciones | <ul style="list-style-type: none"> -Reacción ante aumento de demanda de clientes -Acercamiento a los clientes e identificación de necesidades |

Fuente: Elaboración propia con análisis realizados anteriormente.

Competencias centrales:

Según Hitt, “para que una capacidad sea una competencia central, ésta debe ser valiosa y única desde el punto de vista del cliente. Para que una ventaja competitiva sea sostenible, la competencia central debe ser inimitable e insustituible desde el punto de vista de un competidor”. Además McKinsey & Co. recomienda a sus clientes que identifiquen tres o cuatro competencias que les sirvan para enmarcar sus acciones estratégicas.

En el siguiente cuadro 9.2.2 se presenta una clasificación de las capacidades identificadas en el punto anterior con cada uno de los criterios para seleccionarse como competencia central. En conclusión se identificaron cinco competencias centrales, el trabajo en equipo y la motivación de sus trabajadores, la capacidad de integrarse con los sistemas de sus clientes, el respaldo financiero y la flexibilidad para suplir de manera adecuada cambios en la demanda de sus clientes.

Cuadro 9.2.2 Competencias Centrales LOGINSA

| Competencias Centrales LOGINSA | | | | | | | |
|--------------------------------|---|--|--|--|--|-----------------------------------|---|
| Area Funcional | Capacidades | ¿El recurso la capacidad son valiosos? | ¿El recurso o la capacidad son singulares? | ¿El recurso o la capacidad son costosos de imitar? | ¿El recurso o la capacidad son insustituibles? | Consecuencias para la competencia | Implicaciones para el desempeño |
| Recursos Humanos | Reclutamiento efectivo para procesos Spot | SI | NO | SI | NO | Paridad con la competencia | Rendimientos Promedio |
| | Trabajo en equipo logrando sinergias entre las áreas. | SI | SI | SI | SI | Ventaja competitiva sostenible | Rendimientos Superiores al promedio |
| | Motivación de los empleados: ambiente armónico, seguro y enriquecedor de trabajo. | SI | SI | SI | SI | Ventaja competitiva sostenible | Rendimientos Superiores al promedio |
| | Controlar indicadores de gestión. | SI | NO | NO | NO | Paridad con la competencia | Rendimientos Promedio |
| Sistemas de información WMS | Integración con los sistemas de los clientes | SI | SI | SI | SI | Ventaja competitiva sostenible | Rendimientos Superiores al promedio |
| | Identificación de información relevante para el cliente | SI | NO | NO | SI | Paridad con la competencia | Rendimientos Promedio |
| | Adaptación del sistema a las necesidades del cliente | SI | NO | SI | SI | Paridad con la competencia | Rendimientos Promedio |
| Administración | Capacidad para tener visión estratégica del negocio | SI | SI | NO | SI | Ventaja competitiva temporal | Rendimiento entre promedio y superiores al promedio |
| | Movilizar a otras áreas de la compañía | SI | SI | NO | NO | Ventaja competitiva temporal | Rendimiento entre promedio y superiores al promedio |
| | Suplir los requerimientos de las áreas rápidamente | SI | NO | NO | SI | Paridad con la competencia | Rendimientos Promedio |
| | Controlar los costos y administrar los recursos | SI | NO | NO | SI | Paridad con la competencia | Rendimientos Promedio |
| | Respaldo financiero | SI | SI | SI | SI | Ventaja competitiva sostenible | Rendimientos Superiores al promedio |
| Operaciones | Reacción ante aumento de demanda de clientes | SI | SI | SI | SI | Ventaja competitiva sostenible | Rendimientos Superiores al promedio |
| | Acercamiento a los clientes e identificación de necesidades | SI | NO | NO | SI | Paridad con la competencia | Rendimientos Promedio |

Fuente: Elaboración propia con análisis realizados anteriormente.

Conclusión

Después de identificar las competencias centrales con las que Loginsa puede enfrentar un mercado extranjero, toma relevancia la manera como estas serán replicadas en el mercado Colombiano. Algunas de ellas serán llevadas de manera directa, caso del respaldo financiero que seguramente será un punto a favor para lograr financiamiento en Colombia de manera más rápida. Para los temas relacionados con los recursos humanos, el trabajo en equipo y el ambiente de trabajo, se garantizará que la persona que lideré el equipo en Colombia tenga alta experiencia en la manera como se trabaja en Chile. Además, como parte del organigrama se generarán líneas directas de reportabilidad, ejemplo el Gerente de operación Colombia reporta al Gerente de división Retail & Industrial con ello se garantiza que la manera de operar en Colombia este en línea con la manera como se realiza en Chile. Para los temas de tecnología la experiencia anterior sirvió como puerta de aprendizaje y lo que falta para que se logre cabalmente dicho traspaso es la dedicación exclusiva de mínimo una persona desde Chile por lo que será delegada.

Se espera que estas capacidades centrales aporten para competir con la experiencia, prestigio y espalda financiera de multinacionales presentes en el mercado Colombiano como DHL, Panalpina y Kuehne+Nagel, de hecho en Chile Loginsa se ha encontrado

en varias licitaciones compitiendo con estos grandes y ha logrado ganarle varias de ellas lo que hace pensar que puede llegar a ganar mercado en algunas líneas de negocio en Colombia, las ocasiones en las que ha perdido sus negociaciones están relacionadas con el prestigio mundial de dichas empresas y la capacidad de su cadena logística que permea todo el mundo.

Por otra parte, de acuerdo a lo que se observaba en los resultados de la encuesta logística 2008 y que refuerzan los resultados preliminares de la Encuesta Nacional Logística 2015, en Colombia solo el 37,5% de los empresarios cuenta con un operador para atender sus requerimientos de logística, la competencia más fuerte está con el 62,5% de las empresas que no están interesadas en tercerizar su operación logística. Las competencias de Loginsa ayudarán a entrar en un mercado en el que al parecer existen resistencias para creer que un operador logístico lo puede hacer mejor la propia empresa.

9.3 Principales competidores en el mercado Colombiano y proveedores clave de servicio de transporte.











Como se observaba en capítulos anteriores en la “Encuesta Nacional Logística Colombiana realizada en el año 2008, por el Latin América Logistics Center (LALC)”, donde participaron 322 empresas, 227 usuarias de servicios logísticos y 95 empresas proveedoras de los mismos. En esta parte del análisis de la competencia, el foco estará sobre las 95 empresas proveedoras de servicios logísticos, aquí se preguntó a una experta en la industria local, Luisa Diaz, Jefe de Operaciones Integrales de un competidor Colombiano, acerca de cuáles empresas eran las más reconocidas en el sector del mercado 3PL en el cual compite Loginsa, además se utilizaron estudios realizados por la Gerencia General Loginsa Chile con anterioridad para reconocer los operadores logísticos Internacionales presentes en Colombia. Para realizar un análisis detallado y ordenado de los competidores se realizó un cuadro, ver cuadro 9.3.1, donde se identificaron los servicios que presta cada operador y sus características en términos de recursos humanos, tecnologías, certificaciones entre otras.

Cuadro 9.3.1 Análisis Competidores

| EMPRESA | SERVICIOS | | | | | |
|---|------------------------|------------------|------------|-----|--------------|-------------------|
| | Comercio Internacional | Transporte Local | Almacenaje | Vas | Distribución | Logística Inversa |
|  Operador de Logística Integral | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |
|  | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |
|  | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |
|  | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |
|  Corporación Colombiana de Logística S.A. | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
|  | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |
|  | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
|  | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |
|  | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
|  | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
|  | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
|  | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| POSIBLES PROVEEDORES ESTRATEGICOS DE TRANSPORTE | | | | | | |
|  | ✓ | ✓ | | | ✓ | |
|  | ✓ | | | | | |
|  | | ✓ | | | | |
|  | | ✓ | | | ✓ | |
|  | | ✓ | | | | |

Fuente: Elaboración Propia con información de las distintas compañías.

Cuadro 9.3.1 Análisis Competidores

| EMPRESA | CARACTERÍSTICAS | | | | | | | | | | | |
|---|-----------------|-------|---------------|---|---|------------------|-----------------------|--|---|---------------------------|---|---|
| | Multinacional | Local | Internacional | Equipo Humano Especializado | Uso de tecnologías | Experiencia Años | Ventas 2013 (USD MM)* | Especialidad | Tipo de Sociedad | Bodegas (m ²) | Clientes | Web |
|  Operador de Logística Integral | ✓ | ✓ | | Áreas de Investigación y Desarrollo Logístico (IDL) | - (SIT) - (CMS) - (WMS) - Georeferenciadores - (TMS) - (ISI) | 76 | 69 | 3PL | S.A. | 392.000 | Almacenes Éxito, Colgate, Sony, Telemex, Ure, Renault, Hyundai, General Motors, Global Healthcare, Industria del maíz | http://www.almaviva.com.co/ |
|  | ✓ | ✓ | | Sin información | -ADMININT -BLU TRACKING -INTERCOMEX -OPENCOMEX -SOLEX -CUBOS | 18 | 35 | 3PL | S.A. | | Santorini, Spring Step, Casa Ideas, praco Didacol, Haceb, Falabella, PanelRock, Lafayette, Chaneme | http://www.blulogistics.com/operariadesaduanas.es/ |
|  | ✓ | ✓ | | | | 60 | 85 | | S.A. | 550.000 | Paules, Derco, Reckitt Benckiser, Bio merieux, Allianz Colseguros, Unisys, Reault, Mondelez, Herbalife, Coltabaco, LG, colgate, Unilever, Bavaria, cencosud, Unilever, Bavaria, tigo, telefonica, samsung, whirlpool, no vartir, loreal, etb. | http://www.suppla.com/web/suppla/logistica |
|  | | | ✓ | Sin información | Sin información | 18 | Sin información | Manejo de mercancías bajo control aduanero | S.A. | Sin información | | http://www.swider.com.co/ |
|  | | | ✓ | Sin información | Sin información | | 18 | Transporte | S.A. | Sin información | Éxito, Avianca, Carulla, Cacaoia, Colgate | www.ccl.com.co |
|  | | | ✓ | Personal competente y calificado | -Tracking & Tracing: seguimiento de todas sus cargas a través de Internet -Coltays | 25 | 10 | 3PL | s.a.s | Sin información | Sin información | www.coltrans.com.co |
|  | | | ✓ | 2500 profesionales en logística | | 29 | 46 | 3PL | LTDA | | La sante, Allergan, pfizer, quideca, bristol, no vartis, legrand, cofarma, calzato do, baxter, johnson, merck. | http://www.openmarket.com.co/gpxsites/hgxp00laspx |
|  | | | ✓ | 1164 empleados | wms GPS | 35 | 36 | Transporte | s.a.s | | Éxito, P&G, Nestle, Jgb, LG, Purina, Johnson, colgate, unilever | http://www.icoltrans.com.co/ |
|  | ✓ | | ✓ | 500 Empleados | -New applications in sea- and airfreight - Advances in process automation -Customers benefit from IT-based products - Innovations -Outlook for 2014 | 26 | 65 | 4PL | S.A. | 20.000 | | http://www.kn-portal.com/locations/south_central_america/colombia/ |
|  | ✓ | | ✓ | Sin información | Sin información | 107 | 34 | Distribución de paquetes | LTDA | | Sin información | http://www.ups.com/content/corp/worldwide/south-america/colombia |
|  | ✓ | | ✓ | Alta calidad de su equipo humano | Sin información | 45 | 32 | 3PL | LTDA | 100.000 | Sin información | http://www.dhl.com.co/es.html |
|  | ✓ | | ✓ | | -Immediate Value - Complete Lifecycle Support - Easy to Start, Easy to Use - Intelligent Connections - Targeted to Your Needs | 79 | 27 | Transporte | S.A. | | | http://www.panalpina.com/www/col/es/home.html |
| VEEDORES ESTRATEGICOS DI | | | | | | | | | | | | |
| POSIBLES PROVEEDORES ESTRATEGICOS DE TRANSPORTE | | | | | | | | | | | | |
|  | | | ✓ | | | | 10 | Transporte | | | | www.technologistics.com.co |
|  | | | ✓ | | | | 21 | 9 | Agenciamiento de transporte internacional | | | http://www.transborder.com.co/ |
|  | | | ✓ | | | | 8 | 8 | Transporte | | | http://www.oplcarga.com/servicios.php?secc |
|  | | | ✓ | | | | 20 | 23 | Transporte | S.A. | | http://www.imbocar.com.co/sitio/index.php |
|  | | | ✓ | | | | 18 | Transporte | | | | www.timon.com.co |

Fuente: Elaboración Propia con información de las distintas compañías.

Se observa que en la industria local existen alrededor de siete operadores logísticos relevantes de tipo 3P, los cuales son competidores directos de Loginsa, especialmente Almaviva, Suppla y Open Market tienen características diferenciadoras que los hacen fuertes competidores, Almaviva, tiene 76 años de experiencia en el mercado colombiano, es dueña de sus centros de distribución, hace parte del Banco de Bogotá por lo que tiene ventajas competitivas en términos de recursos financieros, conoce el mercado chileno pues tiene sucursal en Chile y dentro de sus características fuertes está el uso de tecnologías en toda la cadena de suministro. Revisando el Balance 2013 de la empresa tiene una estructura de endeudamiento baja (Ver Anexo N) y un margen operacional de un 17% margen por debajo del que hoy maneja Loginsa a nivel operacional. Suppla con 60 años de experiencia en el mercado, tiene operaciones en Venezuela y Panamá, 550.00m2 disponibles en centros de distribución y Open Market, cuenta con 2500 profesionales en logística, 29 años de experiencia en el rubro y clientes que hoy tiene Loginsa Chile como Legrand, Baxter y Allergan. Llama la atención que ninguno de los operadores locales por lo menos en sus páginas web, hablan sobre servicios tipo in house, o en la casa de los clientes, sin embargo en conversaciones con una persona cercana a Almaviva, afirma que también ofrecen servicio in house.

Ahora bien, ampliando el estudio de los competidores se identificaron dentro de los más relevantes, tres operadores de talla internacional que se encuentran en el mercado colombiano, Kuehne+Nagel, DHL y PANALPINA, los tres han entrado al mercado colombiano con inversiones directas, construyendo centros de distribución con los más altos estándares de calidad o realizando adquisiciones de operadores logísticos locales, caso Kuehne+Nagel que adquirió dos empresas de éxito en Colombia, Translago SAS y Agencia de Aduanas Excelsia Ltda., especializadas en la logística de productos perecederos.

En términos de proveedores especializados en transporte nacional e internacional, se identificaron algunas empresas con las que se puede empezar el contacto, pensando en la segunda etapa del proceso de internacionalización, relacionada con alianzas estratégicas con proveedores relevantes, Transborder (especialista en agenciamiento de transporte internacional), Imbocar (transporte urbano y rural), y OPLcarga (Transporte masivo terrestre), son algunas de ellas.

Este escenario de competidores en el mercado Colombiano, permite identificar una clara oportunidad en el tipo de servicio In House, que hoy no es parte del core de ninguno de los competidores analizados, además se evidencia que otros operadores de talla internacional han entrado con éxito, realizando altas inversiones, que probablemente Loginsa no pueda realizar, así que la búsqueda de diferenciación en los servicios que ofrece será la clave para entrar en el mercado Colombiano.

9.4 Visión y misión del negocio

En términos del proceso declarativo misión y visión, aunque Loginsa cuenta con una visión y misión definida, hay varios aspectos que reforzar, en primer lugar no se observa la clara intención de ser una empresa internacional, además, estos procesos declarativos estuvieron en manos de la alta gerencia y los demás colaboradores de la compañía desconocen la existencia de dicha declaración.

En este orden de ideas se trabajó en un proceso de redefinición de la misión y visión del negocio, retomando algunos aspectos de la declaración inicial y lo más importante incorporando en este nuevo proceso declarativo a toda la compañía.

En resumen se pasó de una declaración inicial preguntando qué aspectos cambiarían, agregaría o eliminarían de la actual, (Ver anexo M) y el resultado fue el siguiente:

Visión Actual: Ser protagonista en el desarrollo de la plataforma logística de las empresas transformándose en un pilar de nuestros clientes brindándoles servicios que permitan diferenciarse de sus competidores a través de la búsqueda permanente de un adecuado equilibrio entre costo y calidad de servicio.

Nuestra Nueva Visión

Convertirnos en el líder nacional de soluciones logísticas, con presencia en América Latina dentro de 5 años, siendo un pilar de diferenciación para nuestros clientes.

Misión Actual: Constituirse en un operador logístico, tanto a nivel nacional como regional, que preste servicios logísticos integrales a la cadena de abastecimiento a todo tipo de empresas y organizaciones de manera flexible, eficiente y sustentable en el tiempo.

Nuestra Nueva Misión

Entregar servicios logísticos integrales a la cadena de suministro de todo tipo de empresas en Chile y la región de manera flexible, eficiente y sustentable

Este nuevo proceso declarativo constituirá la base para la estrategia de internacionalización de Loginsa.

9.5 Factores Críticos de éxito

- 1. Los clientes:** para toda empresa los clientes son el motor principal, sin clientes no hay venta y sin venta no funciona la máquina, por lo tanto el plan de negocio incluirá todo el análisis de los clientes estratégicos.
- 2. Oferta de valor:** El negocio de operadores logísticos se maneja en el segmento B2B (lo que lleva a procesos largos de negociación para cerrar contratos asociados con actividades estratégicas), además implica que tercerizar un proceso sea una decisión estratégica para cualquier empresa sí hoy no lo hace, para un 3PL ofrecer una oferta de valor adecuada que beneficie a la empresa es fundamental para capturar clientes.

3. **Infraestructura:** Contar con una infraestructura adecuada, que cumpla con estándares de calidad, normas legales y a un buen costo. Esto último es esencial en el mercado logístico dado que es uno de los costos más competitivos y que mejor conocen los clientes, por lo que no solo es un desafío conseguir el mejor espacio si no a los mejores precios.
4. **Conocimiento de los proveedores:** La cadena de valor que hoy mantiene Loginsa está marcada por la tercerización de la mayoría del recurso que utiliza, desde el RRHH, hasta el bodegaje es contratado externamente y administrado adecuadamente para responder con las necesidades de los clientes, esta tremenda alineación que logra Loginsa hoy después de 20 años de funcionamiento, debe generarse en el país destino rápidamente.
5. **Recurso Humano:** La mayor parte del valor agregado que desarrolla un 3PL, se realiza con recurso humano, pegar etiquetas, enzunchar, armar unidades especiales de venta, entre otras, la alta utilización de este recurso, hace que sea un factor crítico para el éxito, de hecho hoy representa el 33% de costo operacional.
6. **Modelo operacional:** Los 20 años de experiencia en el rubro Logístico, le han llevado a entender que un proceso operacional que no converse con los requerimientos actuales, llevan al fracaso financiero rápidamente, tener recursos ociosos y poder de reacción lento han hecho que la compañía pierda dinero en muchas ocasiones.
7. **La tecnología asociada al rubro:** Loginsa ofrece una gama de servicios que hoy realiza de manera más eficiente, gracias al uso de tecnologías como WMS (sistema de administración de inventario), RF (Radio Frecuencia), desarrollo de interfaces entre los ERP de clientes y el WMS de Loginsa, etc., por lo que el no contar con las tecnologías adecuadas podría llevar al aumento de costos operativos, la baja eficiencia y la pérdida de clientes en el proceso.
8. **El capital:** Un proceso de internacionalización para este rubro requiere una fuerte inversión, por lo que lo hace un factor crítico en el proceso de implementación del plan de negocios.
9. **Correcta estrategia de entrada:** Una elección adecuada de la estrategia de entrada es muy importante para lograr consolidarse en el país de destino, reconocer la inversión que requerirá, el nivel de control que se desea tener y el riesgo asociado es muy importante.

10. Plan de implementación modelo de negocio

10.1 Plan de ventas

Para obtener el plan de ventas de Loginsa Colombia en los próximos cinco años se realizará un benchmarking con los dieciocho centros de distribución con los que cuenta Loginsa Chile. Identificando el tipo de servicios que se ofrecen, la facturación anual, la inversión existente en cada uno de ellos y el tipo de clientes que opera.

Como se mencionó en un capítulo anterior, Loginsa Chile tiene definido dentro de sus objetivos estratégicos duplicar su venta dentro de los próximos cinco años (CLP 20.000MM a 40.000MM), dentro de este escenario la internacionalización es un pilar estratégico que permitirá aumentar el mercado y contribuir con este crecimiento en un 10%, este último es el referente de aporte promedio que hoy tienen las divisiones más nuevas dentro de la compañía, cinco años aproximadamente tiene la división de Pharma, es decir la sucursal Colombia debería estar vendiendo al quinto año 2.000.000 millones de pesos chilenos, ver cuadro 10.1.1, lo que desde la perspectiva histórica y tomando como referente los dos años de funcionamiento en Colombia donde se alcanzaron a vender CLP 1.000.000 millones, suena razonable y alcanzable, dadas las oportunidades de mercado existentes y un plan de marketing claro y bien definido que permitirá conseguir dicho objetivo.

Cuadro 10.1.1 Estimación de venta Loginsa Colombia

| | | | |
|--|----------------|-------------------------------------|---------------------|
| Total Venta Loginsa 2013 | 20.366.550.786 | Duplicar venta en Cinco Años | |
| Crecimiento esperado (5 años) | 20.366.550.786 | | |
| | | Total venta 2019 | 40.733.101.572 |
| | | 10% del crecimiento | |
| Colombia \$ CL | 2.036.655.079 | CD Propio 70% | |
| | | 1.425.658.555 | In House 30% |
| | | | 610.996.524 |
| Total venta \$ COL | 6.517.296.252 | 4.562.107.376 | 1.955.188.875 |
| Venta Mensual esperada al quinto año \$ CL | 169.721.257 | 118.804.880 | 50.916.377 |
| Venta Mensual esperada al quinto año \$ COL | 543.108.021 | 380.175.615 | 162.932.406 |

Fuente: Elaboración propia con base en el EERR de la compañía.

Para el benchmarking se trabajará con la división Retail and Industrial (R&I), una de las más antiguas de la compañía y cuya mayor diversidad de clientes y centros de distribución tiene, así como clientes tipo In house. Al observar el porcentaje de participación de la división en las ventas de la compañía ver cuadro 10.2.1, la división R&I representa un 72% de la venta, cuyo mix de venta es 30% almacenaje, 41%

servicio logístico y 29% venta de transporte. Dicha venta se compone de un 69% venta en bodegas propias, 27% en In house y 4% solo transporte.

En este escenario, se define para Loginsa Colombia un mix de venta que vendrá por clientes tipo In house en un 30% y un 70% clientes que se operarían en un centro de distribución propio, lo que se busca con esta definición es bajar el riesgo asociado a tener solo clientes operando en bodegas propias, así como disminuir la inversión inicial dado que el recurso para operar un In house es en un 90% variable y aunque llegar a este tipo de cliente es más complejo, sí se logran capturar adecuadamente las expectativas del cliente es más difícil que este quiera cambiar o hacerse cargo de su operación logística en el largo plazo.

Cuadro 10.1.2 Venta por División 2013

| | Venta Loginsa 2013 | %/Total | %/Total División |
|---|--------------------|-------------|------------------|
| Total | | | |
| Ingresos | 20.241.551 | 100% | |
| Ventas Alma | 6.444.304 | 32% | |
| Venta S Logistico | 8.285.746 | 41% | |
| Venta Transporte | 5.511.501 | 27% | |
| División Retail & Industrial | | | |
| Ingresos | 14.570.636 | 72% | 100% |
| Ventas Alma | 4.390.094 | 68% | 30% |
| Venta S Logistico | 5.915.276 | 71% | 41% |
| Venta Transporte | 4.265.266 | 77% | 29% |
| Centralizado R&I | Real Acum | | |
| Ingresos | 10.020.256 | 50% | 69% |
| Ventas Alma | 4.268.063 | 21% | 29% |
| Venta S Logistico | 4.238.424 | 21% | 29% |
| Venta Transporte | 1.513.769 | 7% | 10% |
| In House R&I | Real Acum | | |
| Ingresos | 3.880.744 | 19% | 27% |
| Ventas Alma | 122.031 | 1% | 1% |
| Venta S Logistico | 1.676.852 | 8% | 12% |
| Venta Transporte | 2.081.861 | 10% | 14% |
| Area Transporte R&I | Real Acum | | |
| Ingresos | 669.636 | 3% | 5% |
| Ventas Alma | 0 | 0% | 0% |
| Venta S Logistico | 0 | 0% | 0% |
| Venta Transporte | 669.636 | 3% | 5% |
| División Biomedical | Real Acum | | |
| Ingresos | 3.732.990 | 18% | |
| Ventas Alma | 949.866 | 15% | |
| Venta S Logistico | 1.603.493 | 19% | |
| Venta Transporte | 1.179.631 | 21% | |
| División Cold & Frozen | Real Acum | | |
| Ingresos | 1.605.842 | 8% | |
| Ventas Alma | 1.104.344 | 17% | |
| Venta S Logistico | 434.894 | 5% | |
| Venta Transporte | 66.604 | 1% | |
| SCB | Real Acum | | |
| Ingresos | 332.083 | 2% | |
| Ventas Alma | 0 | 0% | |
| Venta S Logistico | 332.083 | 4% | |
| Venta Transporte | 0 | 0% | |

Fuente: Tomado de reporte directorio cierre 2013.

Ahora bien, la división R&I, cuenta con nueve centros de distribución propios (operación centralizada), entre ellos uno en Maipu, otro en Lo Espejo, cada uno de ellos con infraestructura distinta dependiendo del tipo de clientes que opera, por ejemplo Lo espejo no cuenta con racks y opera clientes industriales, con alta utilización de grúa y bajo recurso humano, en Lo Etchevers se operan los clientes retail más importantes como Gasei, Paris, etc. Ver cuadro 10.1.3

Loginsa se encuentra en la casa de clientes importantes como Somela, Pizarreño y Arauco, allí se hace cargo de toda su operación, desde el recurso humano, la distribución y el control de su inventario. En algunos casos como en Clorox se hace cargo de la distribución y trabaja con otro operador quien se encarga del proceso de preparación del despacho.

Cuadro 10.1.3 Venta por CD R&I

| Centralizado | FY 2013 | In House | FY 2013 | T&D | FY 2013 |
|----------------|------------|-----------|-----------|-------------|---------|
| Venta | 10.020.256 | Venta | 3.880.744 | Venta | 669.636 |
| Maipu | | Lays | | Conv. Marco | |
| | FY 2013 | | FY 2013 | | FY 2013 |
| Tobalaba | Venta | Pizarreño | Venta | Reg. Civil | Venta |
| | 1.456.840 | | 1.082.811 | | 345.757 |
| Lo Espejo | Venta | Arauco | Venta | Legrand | Venta |
| | 1.920.098 | | 486.871 | | 137.455 |
| Vespucio Norte | Venta | Somela | Venta | | Venta |
| | 666.272 | | 841.679 | | 185.845 |
| Lo Boza | Venta | Clorox | Venta | | |
| | 1.324.928 | | 683.894 | | |
| Lo Etchevers | Venta | | Venta | | |
| | 177.919 | | 785.489 | | |
| Antillanca | Venta | | | | |
| | 3.017.416 | | | | |
| Saxoline | Venta | | | | |
| | 889.554 | | | | |
| Guacolda | Venta | | | | |
| | 97.162 | | | | |
| | Venta | | | | |
| | 470.068 | | | | |

Fuente: Tomado de reporte directorio cierre 2013.

Lo que se observa de esta división es que se puede tener un mix de clientes tanto industriales como de reetail y que para cada uno de ellos las instalaciones son especializadas y requieren de inversiones distintas, además que a nivel de In house se pueden ofrecer servicios logísticos solamente, o de distribución o ambos.

El objetivo de venta en Colombia es de 2.036.655.079 aproximadamente, de los cuales el 70% se piensa sea vía clientes en instalaciones propias es decir 1.425.658.555 y 30% con clientes tipo In house, 610.996.524, sí se observa el cuadro 10.1.3 se podría pensar en tener un tipo de operación como la de un centro de distribución Maipu cuya facturación anual es de 1.456.839.779 y un In house tipo Somela o Clorox, servicio logístico o solo transporte con facturación 683.894.471. Ahora bien, dado que el ingreso se realizará de forma paulatina tanto en clientes tipo In house como en operaciones propias, se tendrá una bodega de 2500m2 inicialmente en el año uno, esto dado que la anterior experiencia demostró que un centro más grande no se llenará en los primeros dos años, por lo mismo la curva de llenado dará un 58% de ocupación promedio para el primer año de funcionamiento con un 30% de margen sobre el almacenamiento, y una venta de valor agredo de un 75% sobre la venta de almacenaje, dicha curva de llenado corresponde al tiempo real de un centro de distribución de estas características tomado de benchmarking de bodega cuatro centro Lo Etchevers.

Inicialmente dicha bodega no tendrá posiciones de racks por lo que se venderá solo a piso, dejando holgura para operar de un 10%, esto de acuerdo a la información suministrada por el gerente de la división Sebastián Ariztia, quien estima esta proporción para poder operar grúas y demás, hoy esta es la infraestructura del centro de distribución Lo Espejo, por lo que para los cinco primeros años será el referente de operación. El foco para el primer año será solo servicio de almacenaje y logístico, esto teniendo en cuenta que no se piensan comprar vehículos para ofrecer distribución inicialmente, si no buscar un socio estratégico proveedor de transporte lo que se estima tardará un año, para poder empezar el segundo año con servicio de transporte en la modalidad In house es decir tipo Clorox, para luego ofrecer el servicio a los clientes que se operan en instalaciones propias, después de haber probado el primer año al proveedor, Ver cuadro 10.1.4

Cuadro 10.1.4 Estimación de venta Loginsa Colombia próximos cinco años

| | | § CL | | | | |
|--------------|-------------------|-------------|-------------|---------------|---------------|---------------|
| | | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
| | M2 | 2500 al 58% | 3500 al 70% | 6000 al 70% | 8500 al 80% | 11000 al 80% |
| Centralizado | Venta Almacenaje | 143.437.500 | 314.315.217 | 490.597.826 | 711.158.967 | 963.733.696 |
| | Venta S Logístico | 35.859.375 | 92.049.457 | 149.611.549 | 245.662.704 | 330.322.011 |
| | Venta Transporte | - | - | 73.589.674 | 177.789.742 | 240.933.424 |
| Total | | 179.296.875 | 406.364.674 | 713.799.049 | 1.134.611.413 | 1.534.989.130 |
| In House | Venta Almacenaje | - | - | - | - | - |
| | Venta S Logístico | 187.500.000 | 187.500.000 | 375.000.000 | 487.500.000 | 633.750.000 |
| | Venta Transporte | - | 93.750.000 | 187.500.000 | 243.750.000 | 316.875.000 |
| Total | | 187.500.000 | 281.250.000 | 562.500.000 | 731.250.000 | 950.625.000 |
| Total Venta | | 366.796.875 | 687.614.674 | 1.276.299.049 | 1.865.861.413 | 2.485.614.130 |

| | | § COL | | | | |
|--------------|-------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
| Centralizado | Venta Almacenaje | 459.000.000 | 1.005.808.696 | 1.569.913.043 | 2.275.708.696 | 3.083.947.826 |
| | Venta S Logístico | 114.750.000 | 294.558.261 | 478.756.957 | 786.120.652 | 1.057.030.435 |
| | Venta Transporte | - | - | 235.486.957 | 568.927.174 | 770.986.957 |
| Total | | 573.750.000 | 1.300.366.957 | 2.284.156.957 | 3.630.756.522 | 4.911.965.217 |
| In House | Venta Almacenaje | - | - | - | - | - |
| | Venta S Logístico | 600.000.000 | 600.000.000 | 1.200.000.000 | 1.560.000.000 | 2.028.000.000 |
| | Venta Transporte | - | 300.000.000 | 600.000.000 | 780.000.000 | 1.014.000.000 |
| Total | | 600.000.000 | 900.000.000 | 1.800.000.000 | 2.340.000.000 | 3.042.000.000 |
| Total Venta | | 1.173.750.000 | 2.200.366.957 | 4.084.156.957 | 5.970.756.522 | 7.953.965.217 |

Fuente: Elaboración Propia.

Para el segundo año de funcionamiento se espera un llenado completo del centro de distribución por lo que se venderá al 90% los 2500m2, además de conseguir un cliente tipo In house de transporte, en el tercer, cuarto y quinto año la vía de crecimiento en venta será por m2 hasta llegar al año cinco a tener 11000m2 disponibles para operar, con dos In house uno de transporte y otro de servicio logístico consolidado para el quinto año; guardando siempre la curva de llenado de los centros de distribución y el crecimiento en venta de clientes in house.

10.2 Plan de Marketing

Dadas las características del mercado de operadores logísticos y el servicio de tipo estratégico que se ofrece, el plan de marketing estará orientado a consumidores empresariales, es decir B2B, por lo tanto en este capítulo el enfoque estará asociado a entender las decisiones de compra de las empresas con necesidades asociadas al rubro logístico.

10.2.1 Objetivos del plan de Marketing

- Lograr reconocimiento de la empresa en el mercado Colombiano.
- Alcanzar el objetivo de ventas del 10% del crecimiento en cinco años propuesto por la compañía.
- Entender las necesidades asociadas al rubro logístico de las empresas Colombianas, con el fin de ofrecer una propuesta de valor adecuada.
- Utilizar las fuentes de ventaja competitivas identificadas, para posicionar a Loginsa en el mercado Colombiano.

10.2.2 Estrategia de Mercado

La estrategia de Loginsa, es una estrategia direccional que busca su crecimiento a través de la expansión de su operación al mercado Colombiano, la cual pretende lograr como se vio anteriormente a través de un joint venture en su etapa inicial. Ahora bien, la manera de lograr este crecimiento de la compañía, se realizará de acuerdo al contexto del mercado Colombiano, a través de una estrategia de diferenciación con la competencia, dado que el servicio que ofrece Loginsa no es estándar y depende de las necesidades de cada cliente, para lo cual existen múltiples soluciones logísticas, lo que se busca a través de esta estrategia es que los clientes puedan valorar estos aspectos de diferenciación, manteniendo costos competitivos, además de lograr una sostenibilidad del negocio en el largo plazo, dado que el tipo de servicio que ofrece Loginsa es estratégico dentro de las compañías y por lo tanto y como se veía en el estudio de mercado, ofrecer un valor diferenciado permite que la decisión de cambiarse de proveedor del servicio sea más compleja.

10.2.3 Propuesta de Valor para el Cliente

Como se revisó en el capítulo correspondiente a las ventajas competitivas Loginsa cuenta con unas capacidades centrales que la diferencian de la competencia en el mercado Colombiano y que serán la fuente para posicionarse. Ver gráfica 10.2.3

Gráfica 10.2.3 Propuesta de Valor



Fuente: Elaboración propia con análisis de ventajas competitivas.

Experiencia en el rubro: Veinte años aprendiendo y mejorando la manera de operar lo que nos brinda un alto reconocimiento en el mercado chileno, como un operador líder y con experiencia.

Flexibilidad: Ofrecemos soluciones a la medida de las necesidades de cada cliente, manteniendo precios competitivos.

Conocimiento de los clientes: Años operando diversos tipos de clientes, industriales y de retail, acompañándolos en su crecimiento generando relaciones estratégicas a través del tiempo.

Servicio diferenciador: En el área Logística existen muchas maneras de dar solución a una misma necesidad, Loginsa ha trabajado durante 20 años resolviendo distintas necesidades, aprendiendo constantemente y potenciando buenas prácticas lo que hoy le brinda una ventaja competitiva y es la posibilidad de entregar las mejores soluciones de acuerdo a las necesidades de los clientes, es decir no solo le entrega una solución, le entrega la mejor solución.

Equipo Especializado: Personas que aportan constantemente al desarrollo e innovación en la compañía, gracias a su gran experiencia en la industria. Desde una visión como clientes y como proveedores de servicios logísticos. Se espera que desde Chile dicho personal extienda su conocimiento a través de distintos mecanismos como viajes anuales de auditoría, reportabilidad directa desde Colombia e inclusión de indicadores de gestión relacionados con la operación en dicho país.

Uso de tecnologías: Utilizamos sistemas de última generación y plataformas tecnológicas que soportan operaciones complejas, haciéndolas más eficientes.

Adaptabilidad: Somos capaces de atender clientes con las más variada demanda, garantizando que los productos lleguen al cliente final.

10.2.4 Segmentación

10.2.4.1 Segmentación Geográfica

Inicialmente la bodega de Loginsa Colombia, estará ubicada en la zona industrial de la ciudad de Bogotá, ciudad capital y centro de desarrollo económico del país. La selección de Bogotá como centro de la expansión logística, está determinada por el tamaño de la ciudad, según el diario El Tiempo, “Bogotá, está entre los 20 mayores mercados emergentes de consumo, durante el 2013 el ingreso promedio por hogar superó los 25.200 dólares (un poco más de 48 millones de pesos actuales) y cerca del 70 por ciento de los hogares tuvieron un ingreso superior a los 10.000 dólares en ese mismo año (unos 1,58 millones de pesos al mes).....Euromonitor International destaca que es un centro clave de negocios y de comercio en Colombia, ya que solamente en el 2011 representó el 29 por ciento del PIB del país y acogió 8,8 millones de habitantes. Recalca que en la capital tienen sede el 94 por ciento de todas las empresas de petróleo y gas que operan en el país y que sus servicios de alto valor agregado contribuyen a que tenga mayor productividad relativa frente el resto de ciudades”¹⁷. Todas estas características hacen de Bogotá una ciudad con amplias oportunidades para emprender negocios en Colombia en la industria logística.

10.2.4.2 Segmentación por Industria

Loginsa se encuentra organizada en divisiones focalizadas en tipos de clientes, la más antigua de la compañía es la división Retail & Industrial la cual se especializa en clientes de tipo retail e industriales. En este sentido y como se describió en el plan de ventas, los clientes a los que apuntará este plan son de este tipo. El mercado Colombiano ha dividido la industria de acuerdo a la clasificación internacional, realizando algunas adaptaciones. Se tienen 17 secciones clasificadas con letras de A-Q y subsecciones clasificadas con números desde el 01 al 99.Ver cuadro 10.2.4.2.

¹⁷ <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-14069405>

10.2.4.2. Clasificación de Industrias Colombianas

| Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas adaptada para Colombia | |
|--|---|
| Sección | Divisiones Descripción de sección |
| A | 01, 02 Agricultura, ganadería, caza y silvicultura |
| B | 05 Pesca |
| C | 10 - 14 Explotación de minas y canteras |
| D | 15 – 37 Industrias manufactureras |
| E | 40, 41 Suministro de electricidad, gas y agua |
| F | 45 Construcción |
| G | 50 – 52 Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores, motocicletas, efectos personales y enseres domésticos |
| H | 55 Hoteles y restaurantes |
| I | 60 – 64 Transporte, almacenamiento y comunicaciones |
| J | 65 – 67 Intermediación financiera |
| K | 70 – 74 Actividades inmobiliarias, de alquiler y empresariales |
| L | 75 Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria |
| M | 80 Educación |
| N | 85 Servicios sociales y de salud |
| O | 90 – 93 Otras actividades de servicios comunitarios, sociales y personales |
| P | 95 - 97 Actividades de hogares privados como empleadores y actividades no diferenciadas de hogares privados como productores |
| Q | 99 Organizaciones y órganos extraterritoriales |

Fuente: Tomado y adaptado de CIU, DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadística).

Loginsa se focalizará en industrias tipo D (Industrias manufactureras) y G (Comercio al por mayor y al por menor). Dentro de la clasificación D el foco estará en industrias de elaboración de productos alimenticios y bebidas, fabricación de productos textiles, confección de prendas de vestir, entre otras, (Ver Anexo T). A nivel de retail el foco estará en las industrias clasificadas en la subsección comercio al por mayor de productos de uso doméstico, (Ver Anexo U). Para la selección de estas subclases se utilizó la clasificación y tipo de clientes con los que Loginsa Chile tiene experiencia, dado que dentro del valor a ofrecer a los clientes es la experiencia en el sector. De igual manera se aprovechará la cercanía con clientes en Chile que tienen operación en Colombia como estrategia de penetración para el primer año, para ello se identificaron los clientes por tipo de industria que tienen operación en Colombia, ver cuadro 10.2.4.3.

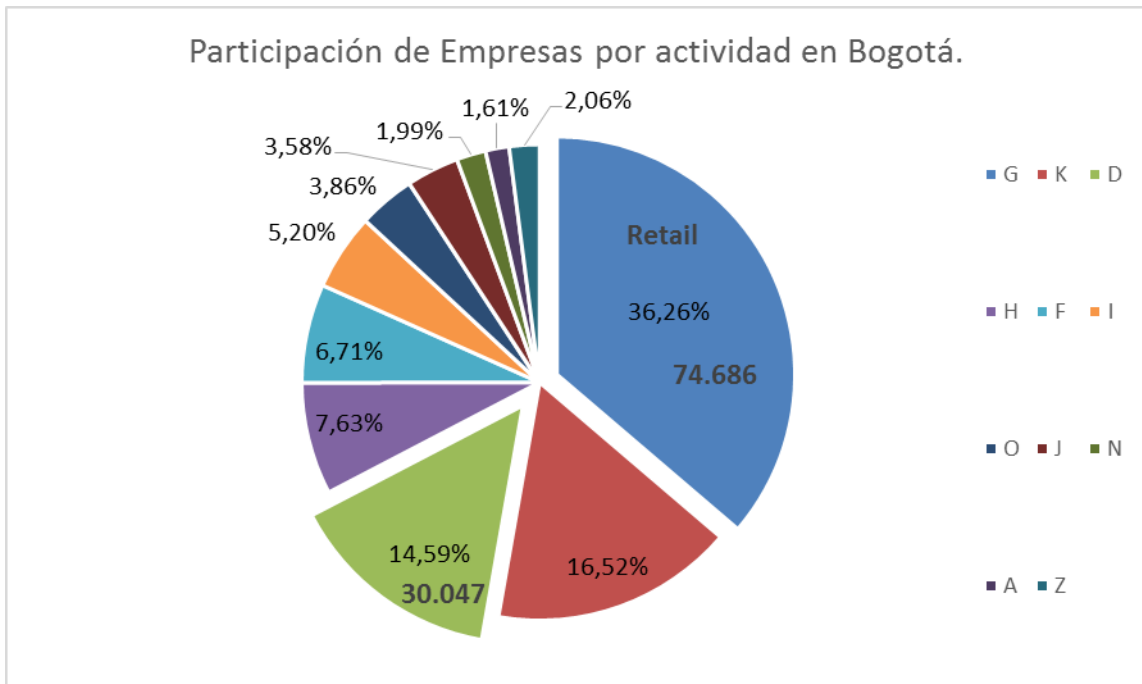
10.2.4.3 Cuadro Segmentación por Industrias Loginsa Chile.

| Tipo de Industria | Cientes en Chile | Presencia en Colombia |
|--|----------------------|------------------------------------|
| Consumo Masivo | Clorox | Sí a través de un laboratorio |
| | Unilever | Sí |
| Alimentos y Bebidas | Pepsico | Sí |
| | Embotelladora Andina | No |
| | Nespresso | Sí |
| Línea Blanca, Electrónica y High Tech | Brother | No |
| | Haier | Sí |
| Productos Industriales y construcción | Pizarreño | Sí en asociación con Colombit S.A. |
| | Cristalchile | No |
| | Envases CMF | No |
| | Team Food | Sí |
| | ADT | Sí |
| | Papeles Cordillera | Sí con JAG Representaciones |
| | Evonik | Sí como Almapal |
| | Arauco | Si |
| | Alusa | Sí como Empaques Flexa |
| Ropa y Zapatería | Flores | No |
| | Skechers | Sí |
| Retail | Falabella | Sí |
| | Paris | Sí |
| | Bosch | Sí |
| | Rayovac | Sí como Varta |
| | Somela | Sí |
| | Electrolux | Sí |
| | Black&Decker | Sí |
| | Junkers | No |
| | Group seb | Sí con Samurai |

Fuente: Elaboración propia con información de clientes.

Según la cámara de comercio de Bogotá para el año 2012 había 210.237 empresas inscritas de acuerdo a la clasificación expuesta anteriormente, para la sección G comercio al por mayor “retail”, existe una población de 74.686 empresas, en cuanto al tipo de industrias manufactureras existían a la fecha del estudio 30.047. Ver Gráfico 10.2.4.4.

10.2.4.4 Participación de Empresas por actividad en Bogotá.



Fuente: Elaboración propia con información de cámara de comercio Bogotá.

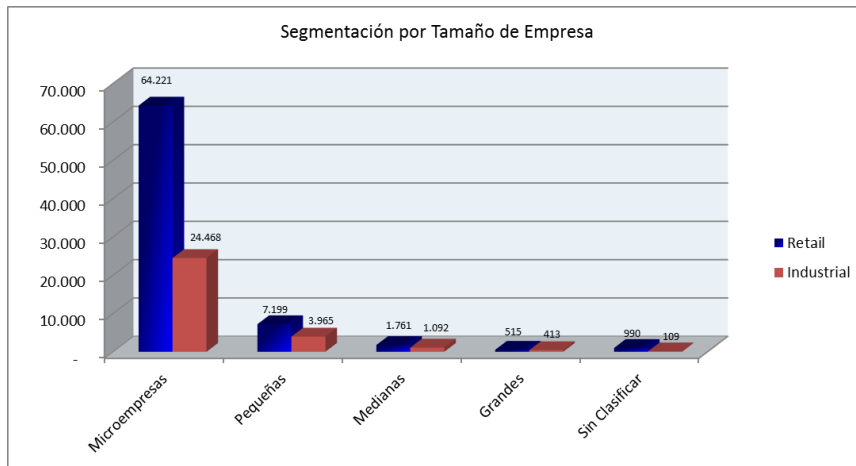
Tabla 10.2.4.4 Clasificación de empresas por Tamaño

| Tamaño | Activos Totales SMMLV | Activos en \$MM CO | Número de Empleados |
|-------------------|---------------------------------|--------------------|---------------------|
| Microempresa | Hasta 500 | 0-308 | Hasta 10 |
| Pequeña | Superior a 500 y hasta 5.000 | 309-3080 | Entre 11 y 50 |
| Mediana | Superior a 5.000 y hasta 30.000 | 3081-18.480 | Entre 51 y 200 |
| Grande | Superior a 30.000 | >18.481 | Superior a 200 |
| SMMLV para el año | 616.000 | | |

Fuente: Elaboración propia con información de cámara de comercio Bogotá.

De las 104.733 empresas inscritas en las categorías Retail e Industria, 88.689 corresponde a microempresas, empresas cuyo tamaño de activos no supera los \$308 MM COL y no tienen más de 10 empleados, Ver tabla 10.2.4.4. Se tienen 11.164 empresas pequeñas con activos no mayores a \$ 3.080 MM CO. Ver grafica 10.2.4.5.

10.2.4.5 Segmentación por tamaño de empresa.

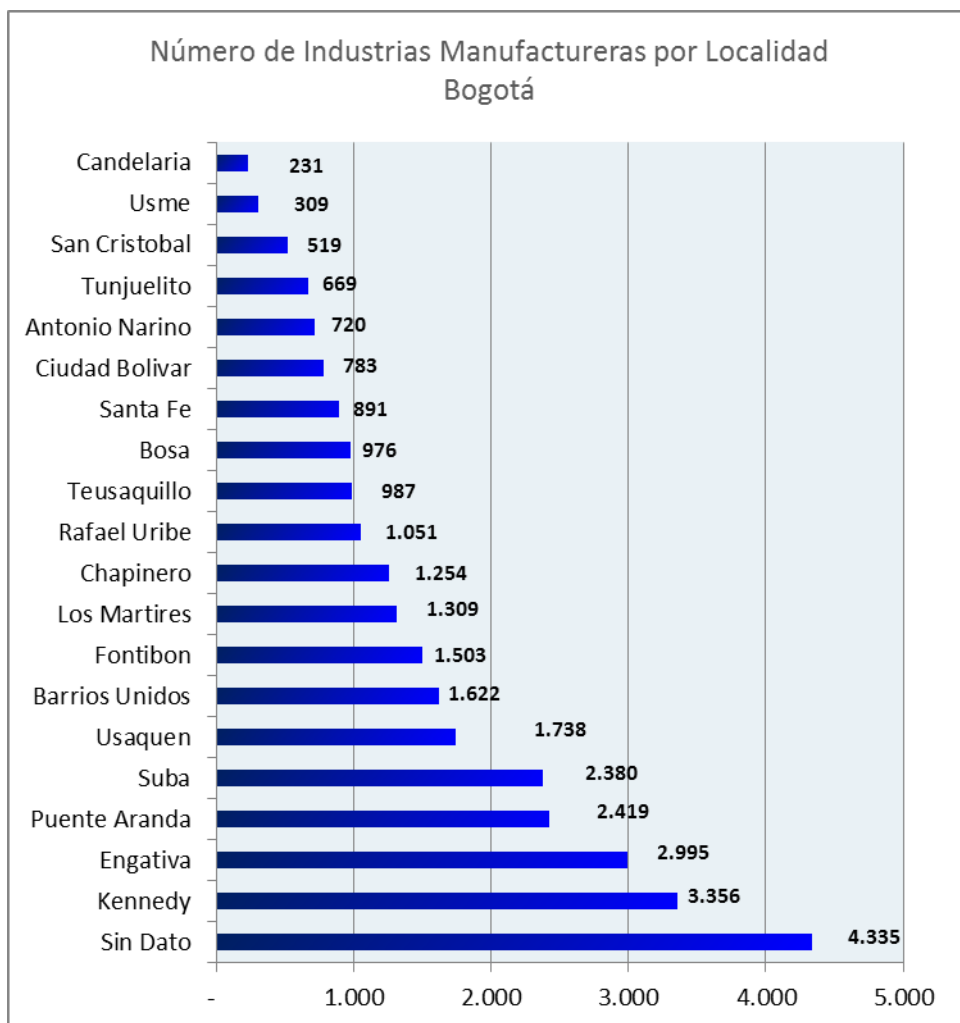


Fuente: Elaboración propia con información de cámara de comercio Bogotá.

Dado los requerimientos logísticos que tienen las empresas de acuerdo a su tamaño, Loginsa enfocará su estrategia de marketing en empresas medianas y grandes, de clasificación G y D en la ciudad de Bogotá, es decir tendrá un universo de 3.781 empresas a las que posiblemente se puedan vender los productos.

Ahora bien, dado que la bodega se piensa arrendar en el sector industrial de Bogotá, en la Localidad de Puente Aranda, se revisó la proporción de industria retail e industrial por zona, encontrando que existe un alto grado concentración en dicha localidad 2.419 industrias manufactureras de distintos tamaños, está dentro de las tres más grandes seguida por la Localidad de Engativa y Kennedy, ver grafica 10.2.4.6. En términos de retail la mayor concentración se encuentra en la localdiad de Kennedy y Puente Aranda ocupa el sexto lugar con 3.711 empresas. (Ver Anexo V).

10.2.4.6 Número de Industrias Manufactureras por Localidad en Bogotá



Fuente: Elaboración propia con información de cámara de comercio Bogotá.

En el primer año el foco serán clientes industriales, con operaciones sencillas y bajo requerimiento de personal especializado, clientes tipo, ADT, Team Food y papelería. Para el segundo año, se espera contar con un equipo consolidado que permita operar clientes tipo retail más complejos, como Rayovac y Somela.

10.2.5 Posicionamiento

“Para empresas de tipo retail e industrial clasificadas como manufactureras y de comercio al por mayor, de tamaño mediano y grande, ubicadas en la ciudad de Bogotá, principalmente sector industrial (Puente Aranda), con necesidades logísticas, Loginsa es el operador logístico con la experiencia de un líder, que le ofrece soluciones a la medida de sus necesidades porque cuenta con personal especializado, tecnología de punta y toda una infraestructura que le permitirá a usted concentrarse en lo que mejor sabe hacer”

10.2.6 Marketing Mix

10.2.6.1 Publicidad y comunicaciones

Dadas las características de la industria logística, el tipo de servicio que se ofrece, la necesidad de cercanía con los clientes y el carácter estratégico de las decisiones que se toman, se requiere contar con personal especializado en el rubro que permita dar a conocer la marca en el mercado y generar confianzas; por lo que la persona que se encargue de las ventas de Loginsa Colombia, debe tener todas las cualidades de un buen vendedor consultivo, dado que en general los negocios importantes se cierran con profesionales expertos en la industria que toman decisiones bajo criterios racionales.

Ahora bien, para apoyar la entrada de Loginsa a Colombia y establecer la imagen de marca en el mercado, la promoción estará enfocada en desarrollar canales que permitan el reconocimiento de la empresa en el mercado y la posibilidad de generar contactos con distintas empresas para entender sus necesidades y ofrecer soluciones integrales, lo cual se realizara a través de:

- **Contacto directo con los clientes en Chile que están en el mercado Colombiano.**

Construir una base de datos con clientes que se encuentran en el mercado Colombiano y los contactos de más alto nivel que se tengan, con el fin de conseguir reuniones para entender la posición en Colombia de cada cliente y ofrecer posibles alternativas en dicho país, aprovechando el conocimiento de la operación en Chile y la cercanía con el cliente.

- **Contacto con un freelance de la industria Logística en Colombia.**

Contactarse con un freelance especializado en la industria logística con el fin de que genere acercamiento y oportunidades de negocio con empresas industriales y de retail. En la experiencia anterior uno de los clientes capturados llegó a través de un freelance quien realizó los acercamientos.

- **Participación en la feria Expo-logística Colombia**

Es un evento que se realiza anualmente en el mes de Agosto, el cual reúne a los líderes del sector logístico colombiano y de la región, en este marco, los operadores logísticos ofrecen sus servicios y las innovaciones asociadas al sector, en stand pagados que oscilan entre 5 y 10 millones colombianos, una buena oportunidad para mostrar lo que hace Loginsa en Chile y como puede este conocimiento beneficiar a las empresas colombianas.

- **Subscripción en revista logística colombiana con el fin de aparecer en el directorio de operadores logísticos.**

La revista de logística Colombia cuenta con un servicio de directorio de proveedores, por tipo de servicio, como logística y almacenaje a través del cual conecta a distintos usuarios que entran a consultar con operadores logísticos especializados.

- **Afiliación a la Federación Colombiana de Logística.**

Con el fin de contar con información del sector de primera mano, conocer las tendencias y los competidores, participar de eventos, generar contactos y atraer posibles clientes. Además, participar activamente en el blog con artículos sobre la industria chilena y aprovechando que hoy el Gerente Loginsa Chile pertenece al directorio de la ALOG (Asociación Logística de Chile), realizar un acercamiento para asumir en el futuro una posición directiva en la Federación Colombiana de Logística.

- **Online**

Incluir dentro de la página Loginsa el lanzamiento de la operación en Colombia, los servicios ofrecidos y las características de la operación en el país. Y un banner en el catálogo de logística Colombiana que aparezca en la parte superior de la página.

- **Publicidad en Radio**

Incluir una cuña publicitaria por 30 segundos en los tres espacios más importantes de radio, más escuchados por segmento de empresarios colombianos. El noticiero nacional de la W, Hoy x Hoy fin de semana, El Noticiero la FM. Se pasaran en un programa semanal, por un año.

- **Periódicos y Revistas**

En Colombia la prensa vende sus espacios por centímetros, se publicará un aviso en uno de los diarios más importantes del país, el Tiempo, con un tamaño de 10cm. Esto en una edición entre semana, y el fin de semana intercalado un sábado y un domingo.

A nivel de revistas se pondrá aviso en dos de las revistas más importantes y leídas por los empresarios, Semana y Dinero. En una edición mensual por el primer año.

- **Vallas**

Se pondrá una valla en un sitio de alta circulación y visibilidad en la ciudad de Bogotá, especialmente en sectores industriales. Esto los primeros tres meses de entrada al mercado y posteriormente dependiendo del resultado se ampliará el plazo.

- **Realización de Encuestas de Satisfacción a clientes**

Con el apoyo y la experiencia de la casa matriz se realizarán encuestas de satisfacción a los clientes mensualmente, adaptando la página web Loginsa Chile para los clientes en Colombia, con el fin de ir ajustando y conociendo sus nuevos requerimientos, después de fidelizado el cliente las encuestas se realizaran semestralmente. (Ver Anexo P).

- **Capacitación a la fuerza de ventas**

Se trasladarán los vendedores que cumplan los tres primeros meses de prueba, a Chile con el fin de realizar un recorrido a los centros de distribución de Loginsa para que conozcan y estén cerca de los productos que se venden, así como acompañarán al equipo comercial en Chile a reuniones de cierre de ventas con clientes y recibirán de igual manera una capacitación sobre evaluaciones comerciales por tipo de cliente. Los incentivos por venta se encuentran en la descripción del cargo (Ver Anexo O).

- **Visitas a los CD en Chile**

Para los clientes estratégicos con alta probabilidad de cierre de venta y monto importante de facturación, se plantea llevarlos a realizar un recorrido por los centros de distribución en Chile.

10.2.7 Producto

Loginsa ofrece dentro del mercado Logístico tres tipos de servicios básicamente, uno relacionado con el **almacenaje** de distintos tipos de productos; industriales, de retail, farmacéuticos y de frío, en distintas modalidades dependiendo del producto, a piso, en racks o estanterías, en módulos que gestiona directamente el cliente o en minibodegas, este servicio se diferencia del típico almacenaje que ofrecería en el mercado un propietario de bodegas, dado que Loginsa gestiona el almacén a través de la utilización de tecnologías de WMS, que permite documentar y respaldar cada movimiento del producto, lo que ayuda al cliente a revisar en línea el estado de su inventario, por ejemplo.

Servicios de valor agregado, este es uno de los servicios más diferenciados y complejos en la industria, dado que requiere alto uso de recurso humano, depende no solo del producto, si no de los requerimientos del cliente final, lo que implica que en cierta medida Loginsa se integre hacia adelante para conocer el manejo de productos y horarios en las diferentes tiendas retail, por ejemplo. Aquí, se ofrecen servicios muy variados, como pegado de etiquetas, preparación de pedidos, armado de packs, etc.

Distribución y transporte, Loginsa cuenta con una subgerencia dedicada al tema del transporte y a brindar las mejores soluciones a los clientes, por lo que los productos pueden ser transportados desde la planta de producción o el puerto hacia el cliente final o a centros de distribución y posteriormente con el alistamiento de pedidos distribuirse hacia las tiendas.

Desarrollos logísticos a medida, como parte de la propuesta de valor de flexibilidad, Loginsa ofrece a sus clientes, desarrollos logísticos de acuerdo a sus necesidades, que van desde la adaptación del WMS para conectarse con sus sistema, adaptar áreas para almacenajes especiales, por ejemplo productos que requieren seguridad especial.

Para Colombia el servicio que se ofrecerá para el primer año será almacenaje tipo industrial y servicio en la casa de los clientes, ver grafica 10.2.7.1, el segundo año se incorporarán en el centro de distribución clientes tipo retail que demandan valor agregado por lo que a partir de este año se extenderá el servicio y se ampliará la

operación in house con transporte. Además, se ofrecerán desarrollos logísticos a medida de los clientes, y posterior a la consolidación del negocio se abrirán módulos y minibodegas para no desviar foco y recursos los primeros años de operación.

Grafica 10.2.7.1 Servicios Ofrecidos para Colombia

| Servicio | Segmento Objetivo | Timing |
|--|---------------------|--|
| Servicios de Almacenaje a piso | Industrial | Primer año de operación |
| Servicios de Almacenaje a piso y racks | Retail e Industrial | Segundo año |
| Preparación de pedidos y Servicios de Valor agregado | Retail e Industrial | Segundo año |
| Distribución y transporte | Retail e Industrial | -Segundo año cliente In house -Tercer año para clientes en CD propio |
| Módulos especiales | Retail e Industrial | Posterior a la consolidación del negocio |
| Minibodegas | Retail e Industrial | Posterior a la consolidación del negocio |
| Desarrollos logísticos a medida | Retail e Industrial | -Para clientes In house desde el primer mes -Para clientes en CD propio posterior a la consolidación del Capital Humano |

Fuente: Elaboración propia con información de servicios de la compañía.

La estrategia gradual de lanzamiento de producto obedece a varios factores, el primero está relacionado con las necesidades de inversión, se espera entrar con una inversión menor el primer año, esto explicado porque ya se realizó un intento anteriormente no exitoso por lo que se recomendó una entrada paulatina de intentarlo nuevamente. Los clientes industriales tienen necesidades menores a nivel de estructura y personal, los servicios de almacenaje aunque requieren altos costos fijos, se arrendaran por lo que la inversión es menor, es esta la razón para lanzar almacenamiento industrial el primer año. Sí la estrategia de ventas funciona el primer año, el llenado es exitoso y se tiene consolidado el equipo humano para el primer año, el segundo año se entrará con venta de servicios de almacenaje en racks y servicio de valor agregado para clientes tipo retail.

En términos de transporte y distribución la competencia en este servicio es alta, por lo que el primer año el objetivo es realizar contactos estratégicos y tomar la decisión de tercerizar el servicio, ganando un delta en la venta o entrar con una inversión en camiones propios, por lo que este servicio se ofrecerá el segundo año a clientes in house con el fin de probar los proveedores y para el tercer año para los clientes en los centros de distribución propios. Los demás servicios especializados que ofrece Loginsa como módulos especiales y minibodegas serán parte de una etapa posterior a la consolidación de la empresa.

10.2.8 Precio

La definición del precio para entrar en un nuevo mercado no conocido es uno de los temas más sensibles, dado que es aquí cuando se generan los ingresos, por ello la

manera como se llegue a un precio adecuado que capture el máximo de excedente del cliente es fundamental.

En el mercado logístico cuando los clientes van a realizar por primera vez un proceso de tercerización de su logística, generalmente como oferta de valor se les ofrece la reducción de los costos asociados a su operación, además de todos los servicios adicionales que brinda dejar el tema en manos de un experto. Ahora bien, en el mercado Colombiano los servicios logísticos que se brindan continúan siendo básicos y aún no se aprovechan las tecnologías de la industria, por lo que como se vio anteriormente la estrategia apunta a vender diferenciación.

Sin embargo, para el primer año y dado que se entrará primero con clientes tipo industrial con operación básicas de almacenamiento pallet in y out, el precio es definitivo para este tipo de clientes, sí bien es cierto el servicio y valor adicional que se ofrece en términos por ejemplo de manejo de inventario puede ser clave para estos clientes, se debe tener mucho olfato para no salir de los rangos del mercado y quedar por fuera de un valor competitivo, incluso dado que hoy no se utilizan muchas tecnologías, puede que la disposición a pagar por desconocimiento del valor agregado de estos servicios sea baja, lo que implica que al principio una estrategia apunte a ofrecer el servicio de prueba para su conocimiento. Para el segundo año, dado que se espera abrir el mercado a clientes retail, aquí el valor diferenciador es importante y teniendo en cuenta que los servicios de valor agregado son tan particulares y dependen de cada operación, la estrategia de precios para esta línea de servicios se trabajará con cada cliente en el momento de la negociación sobre un costo base industria más un valor de diferenciación.

En este marco, y tomando como base lo que menciona Nagle, en “The Strategy and Tactics of Pricing”, según Nagle la pregunta correcta a responder es “¿Cuál es el valor de nuestros productos o servicios para el cliente?”. Por adoptar una perspectiva errónea, las empresas suelen fijar precios bajos. Estiman que, desde el punto de vista del cliente, cuanto menos deba pagar, mejor. En cambio, si comunicaran adecuadamente el valor del producto o servicio, los clientes lo apreciarían y estarían dispuestos a pagar más por él”. En este sentido la fuerza de venta Loginsa Colombia tendrá el gran reto de comunicar en cada venta consultiva el valor de los servicios que brinda la compañía.

Como aspectos básicos a considerar en la definición de precios son identificar y calcular el valor de referencia, identificar y comunicar las fuentes de diferenciación, estimar como estas agregan valor al cliente en reducción de costos por ejemplo y sumar al precio de referencia, determinar precio final y comparar por tipo de cliente industrial que son los más sensibles al precio para luego comunicar de manera adecuada el valor asociado a los servicios que se ofrecen. Además, se debe considerar el margen que tiene hoy Loginsa en Chile y el objetivo definido para el plan de negocio de mantenerlo.

Para fijar el precio se utilizará el valor de referencia del mercado Colombiano y los valores de diferenciación servicios adicionales que aportan y generan valor para el cliente. Sin embargo y de acuerdo a consultas a expertos, la información disponible de

valores de referencia es escaso, se pidieron cotizaciones a varios operadores logísticos y se obtuvo respuesta de uno de ellos el cual es un competidor de Loginsa, SNIDER, (Ver Anexo Q). En esta se solicitó el valor por posición de almacenaje, este constituirá el valor de referencia, para fijación de precios, a nivel de transporte se tomaron como referencia datos del anterior proceso y estos constituirán el precio base, el transporte se cobra por bulto, tamaño y destino, entendiendo esta complejidad se establecieron rangos por tamaño de bulto y destino, ver grafica 10.2.8.1

Grafica 10.2.8.1 Definición de Precios

| Servicio | Tarifa de referencia Incluye | Valor de Referencia \$CO | Diferenciación Positiva | Precio Target |
|--|---|--|---|--|
| Servicios de Almacenaje a piso y racks | -Servicios de recibo -Clasificación y Referenciación -Almacenamiento -Administración de inventarios en sistema WMS -Montacargas hasta 1.500 Kg para cargues, descargues y movilizaciones -Seguro de mercancías por todo el tiempo de permanencia en nuestras instalaciones. -Alistamiento y salidas (Cuando sale pallet completo) | 32.000 Por posición | -Revisión en línea de estado de Inventario -Utilización de RF (Radio Frecuencia) -Interface entre ERP del cliente y WMS -Reportes Mensuales (De acuerdo a las necesidades del cliente) -Alistamiento Picking unitario | 40.000 |
| Preparación de pedidos y Servicios de Valor agregado | Seran Cotizados según las necesidades del cliente | Según Necesidades | 20 años de experiencia resolviendo dintistos tipos de problemas, por lo que encontrará la mejor solución para el suyo. | Se espera mantener margen casa matriz: Cliente tipo Industrial 40% Cliente Tipo Retail 20% |
| Distribución y transporte | Super Grande: NEVERA, JUEGO COMEDOR, LAVADORA Grande: ESTUFA, ELLIPTICAL , LCD, POLTRONA Mini: MP3, COBIJA, CAMARA, LICUADORA | 50.000-270.000 20.000-250.000 10.000-100.000 | -Trazabilidad de Pedidos -Control de entregas -Enlace Sistema con el ERP | 55.000-297.000 22.000-275.000 11.000-110.000 |

Fuente: Elaboración Propia con Información de cotizaciones.

Para el servicio de valor agregado dado que es un servicio extremadamente customizado, depende de la necesidades del cliente y de los requerimientos del tipo de retail al que deba entregarse, por ejemplo para un mismo producto un retail puede exigir dos etiquetas de ciertas características, mientras que el mismo producto se recibe con solo una etiqueta en otro tipo de retail, dada esta complejidad no es posible anticipar de manera certera el precio asociado a la venta de este producto, sin embargo y dados los objetivos definidos de alcanzar el margen promedio de la casa matriz, se considerará mantener los márgenes por tipo de cliente para los servicios de valor agregado ver grafica 10.2.8.1

Posteriormente en el plan de implementación una de las tareas será una investigación de mercado con el freelance contratado para entender los precios de referencia.

10.2.9 Ciclo de Ventas

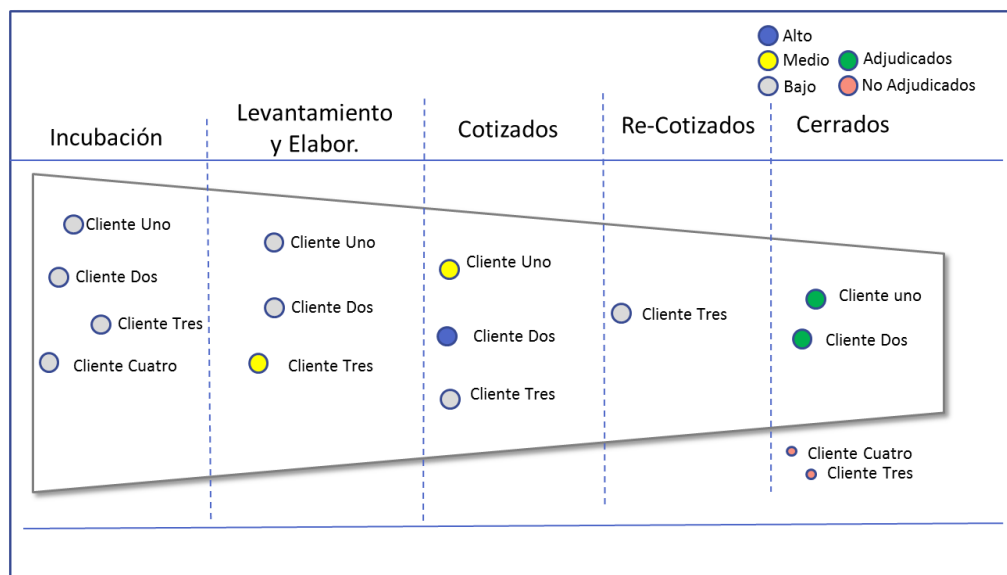
Vender un servicio estratégico como el que ofrece Loginsa es un proceso que puede tardar varios meses dependiendo del tipo de cliente y la complejidad de sus necesidades, además dado que en el proceso de venta interfieren distintos actores que pueden dificultar o ayudar en la toma de la decisión de compra, en este sentido y según Canchanya (2004), los elementos de influencia más importantes son los siguientes:

- **“Usuarios:** Son aquellos que realmente utilizarán el producto: quizá una secretaria, un ejecutivo, un trabajador de línea de producción o un conductor de camiones.
- **Influenciadores:** Los que establecen las especificaciones y los aspectos de las decisiones de compra por sus conocimientos técnicos, su posición de la organización y hasta por su poder político dentro de la compañía.
- **Decisores:** Los que toman la decisión final respecto al producto y al proveedor. Un agente de compras a veces el decisor en una situación de recompra directa. Pero tal vez un alto directivo tome la decisión sobre si se compra un sistema de computación muy caro.
- **Porteros:** Son los que controlan el flujo de la información referente a las ventas dentro de la organización, lo mismo entre ella y los proveedores. Pueden ser agentes de compras, secretarías, recepcionistas y personal técnico.
- **Compradores:** Son los que interactúan en los proveedores, redactan las condiciones de la venta y procesan los pedidos de compra. Pero, una vez más, si se trata de una compra nueva, cara y compleja, esta función puede desempeñarla un ejecutivo de la alta dirección”¹⁸

En este sentido Loginsa trabaja con un CRM (customer relationship management), a través del cual se gestiona y controla la relación con los clientes, en distintas etapas, desde el levantamiento de los clientes hasta la adjudicación de una propuesta ver figura 10.2.9.1 Aunque hoy no se cuenta con información de la fecha en la que se pasa de un estado a otro, sí se tiene información acerca del tiempo total de adjudicación dependiendo del tipo de cliente.

¹⁸ <http://www.monografias.com/trabajos38/business/business2.shtml>

Figura 10.2.9.1 Ciclo de Venta



Fuente: Tomado y adaptado de presentación de directorio Gerencia Comercial Loginsa.

Por lo general Loginsa se acerca a los clientes a través de conocidos en la industria, quienes buscan la oportunidad y los invitan a las instalaciones, en general participan perfiles influenciadores del proceso, Gerentes de logística y Operaciones. De esta etapa puede que resulten algunas oportunidades y sí no, se mantiene de igual manera la relación con el contacto ofreciéndole los servicios periódicamente. Posterior al conocimiento de la necesidad del cliente, lo cual se realiza en la etapa de levantamiento, se elabora una propuesta y se envía. Cuando el cliente se encuentra interesado en la propuesta enviada se realiza una cotización de los servicios, la cual puede abrir una instancia de recotización, para finalmente adjudicar la propuesta.

En términos de los tiempos asociados al ciclo de venta en Loginsa Chile, son variados y dependen del tipo de cliente, la complejidad de operación y la urgencia del servicio, encontrándose procesos que se cierran en un día, así como licitaciones con clientes importantes de alrededor de ocho meses, ver tabla 10.2.9.1

Tabla 10.2.9.1 Ciclo de Venta

| Tipo de Cliente | Tiempo Adjudicación (Días) | Tipo de Contacto | Valor cotización (\$MM) CL | Tiempo Asumido Colombia |
|--|----------------------------|------------------|----------------------------|-------------------------|
| Operación Compleja Estratégica (Retail) | 240 | Gerentes | >100 | 365 |
| Operación Sencilla Estratégica (Industrial) | 180 | Gerentes | >100 | 274 |
| Operación Compleja NO Estratégica (Retail) | 30 | Subgerentes/JJOO | <100 | 60 |
| Operación Sencilla NO Estratégica (Industrial) | 30 | Subgerentes/JJOO | <100 | 60 |
| Spot/alta Urgencia (Over Flow/Sobre Stock) | 01-15 | Subgerentes/JJOO | - | 30 |

Fuente: Elaboración propia con información CRM Loginsa.

Como se observa en la tabla 10.2.9.1 la variabilidad en el ciclo de venta en la industria es alta y depende del tipo de operación, el monto implícito, el tipo de industria y la

relevancia de la decisión para la empresa, en general las grandes empresas abren a procesos de licitación que pueden durar entre seis y ocho meses, los montos adjudicados son grandes y las decisiones en general se toman en la alta gerencia a veces fuera de Chile.

Existen otro tipo de clientes cuyas necesidades corresponden a una parte pequeña de su operación, en general se trata con subgerentes o jefes de operación, los montos asociados son menores y la decisión es más rápida, alrededor de un mes.

Existen procesos Spot y de urgencia que se cierran relativamente rápido, para lo cual es indispensable contar con una capacidad de reacción alta, en términos de implementación de la operación del cliente y de conseguir rápidamente todos los recursos asociados, como espacios de bodegas adicionales, recurso humano y maquinaria especializada.

En este escenario para la entrada a Colombia se tomará como referencia el ciclo de venta en Chile y dado que según el estudio del mercado Colombiano la tercerización de la operación logística no es tan común en dicho país, el trabajo con los tomadores de decisiones puede ser más demorado, razón por la cual se estima que para alcanzar un cliente estratégico con alta facturación operación retail compleja, tardará un año y para clientes tipo industrial que son con los que se abrirá mercado el primer año estamos hablando de alrededor de nueve meses, lo que implica que para la implementación de este plan de negocios el trabajo debe empezar un año antes de la entrada en operación, con el fin de lograr la curva de llenado propuesta el primer año que apunta a tener el centro de distribución lleno hacia el último mes del primer año de funcionamiento, por lo que se debe trabajar en tener una base de levantamientos y posibles prospectos sólida y avanzada.

Desde el punto de vista de la captura de clientes según información 2014 del CRM Loginsa Chile, del total de cotizaciones realizadas a la fecha 140, tan solo se ha cerrado con 20 clientes, es decir un ratio del 14,3% de captura. Ver tabla 10.2.9.2

Tabla 10.2.9.2 Detalle Estado Oportunidades Loginsa Chile

| Estado | Número de Empresas |
|------------------------------|--------------------|
| Cotizada | 13 |
| Declinado | 43 |
| Levantamiento | 19 |
| No Adjudicada | 35 |
| Recotizacion | 2 |
| Stand By | 8 |
| Aceptada / Adjudicada | 20 |
| Total general | 140 |

Fuente: Elaboración propia con información CRM Loginsa.

Ahora bien, al revisar el detalle de los 20 clientes adjudicados, 7 de ellos corresponde a procesos Spot, 7 a clientes con operación logística completa, 4 solo almacenaje y 2 transporte. Ver tabla 10.2.9.3. En este sentido sí se aíslan los procesos Spot el ratio de captura caería a un 9.3%. Es decir de 140 oportunidades tan solo se concretan 13 de carácter permanentes en un periodo de diez meses. A nivel del importe en pesos chilenos con estos 20 clientes se cerró una venta de 413.700 \$CL, en pesos Colombianos 1.320MM \$CO aproximadamente, monto que se proyecta vender en Colombia el primer año.

Tabla 10.2.9.3 Oportunidades Adjudicadas Loginsa Chile

| Tipo de Cliente | Importe en \$CL | Adjudicaciones | Tiempo Adjudicación |
|------------------------|-----------------|----------------|---------------------|
| Alta | 201.400 | 5 | 190 |
| Logistica Completa | 201.000 | 4 | 190 |
| Spot | 400 | 1 | 0 |
| Baja | 47.000 | 3 | 2 |
| Almacenaje | 24.000 | 2 | 0 |
| Spot | 23.000 | 1 | 2 |
| Media | 64.000 | 3 | 170 |
| Logistica Completa | 48.000 | 1 | 147 |
| Spot | 16.000 | 2 | 23 |
| Sin Información | 101.300 | 9 | 66 |
| Almacenaje | 32.000 | 2 | 14 |
| Logistica Completa | 13.700 | 2 | 17 |
| Spot | 47.600 | 3 | 13 |
| Transporte | 8.000 | 2 | 22 |
| Total general | 413.700 | 20 | 428 |

Fuente: Elaboración propia con información CRM Loginsa.

En este marco para Loginsa Colombia se tomará un ratio de captura ajustado dado que se trata de un proceso de internacionalización en el que aún no existe conocimiento de la marca y se enfrenta a una cultura distinta para cerrar negocios. Se asumirá un 10% de captura por lo que para el primer año donde se contempla una venta de 1.173.750.000 \$CO, se deberá tener en cañería 200 clientes para concretar venta con 20 de ellos, con un tiempo de adjudicación promedio de 180 días clientes industriales; en términos de In House, se concreta uno por año. Esta venta es sustentada en Chile por un equipo de ventas que corresponde al Gerente de la división, el Gerente Comercial, un Jefe de Ventas y dos evaluadores Comerciales. Para Colombia se propone sustentar dicha venta con un equipo conformado por el Gerente General, el Gerente Comercial, un FreeLance experto en la industria y dos vendedores evaluadores, ver plan de capital humano.

10.2.9 Presupuesto Plan de Marketing

En este capítulo se presenta el presupuesto asociado a las actividades que se realizarán en el plan de marketing para la entrada de Loginsa al mercado Colombiano, ver tabla 10.2.9.1

Tabla 10.2.9.1 Presupuesto plan de Marketing Loginsa Colombia

| Actividades | Duración | Costo Estimado Total \$CL | Costo Estimado Total \$CO | Observación |
|---|---|---------------------------|---------------------------|---|
| Contacto directo con los clientes en Chile que están en el mercado Colombiano. | Primer año | 38.400.000 | 122.880.000 | Corresponde a focalizar recurso en Chile un vendedor especializado en el rubro dedicado y part time del gerente de división R&I para los acercamientos. |
| Contacto con un freelance de la industria Logística en Colombia | -Primer año Full -Sigüientes 5 años part time para grandes negociaciones | 72.000.000 | 230.400.000 | |
| Participación en la feria Expologística Colombia | 5 Años | 20.000.000 | 64.000.000 | |
| Subscripción en revista logística Colombiana con el fin de aparecer en el directorio de operadores logísticos | 5 Años | 90.000 | 288.000 | |
| Afiliación a la federación Colombiana de Logística | 5 Años | 150.000 | 480.000 | |
| Online | -Primer año Full -Sigüientes 5 años mejoras | 5.000.000 | 16.000.000 | |
| Visitas a los CD en Chile | 5 Años | 10.000.000 | 32.000.000 | |
| Total | | 145.640.000 | 466.048.000 | |

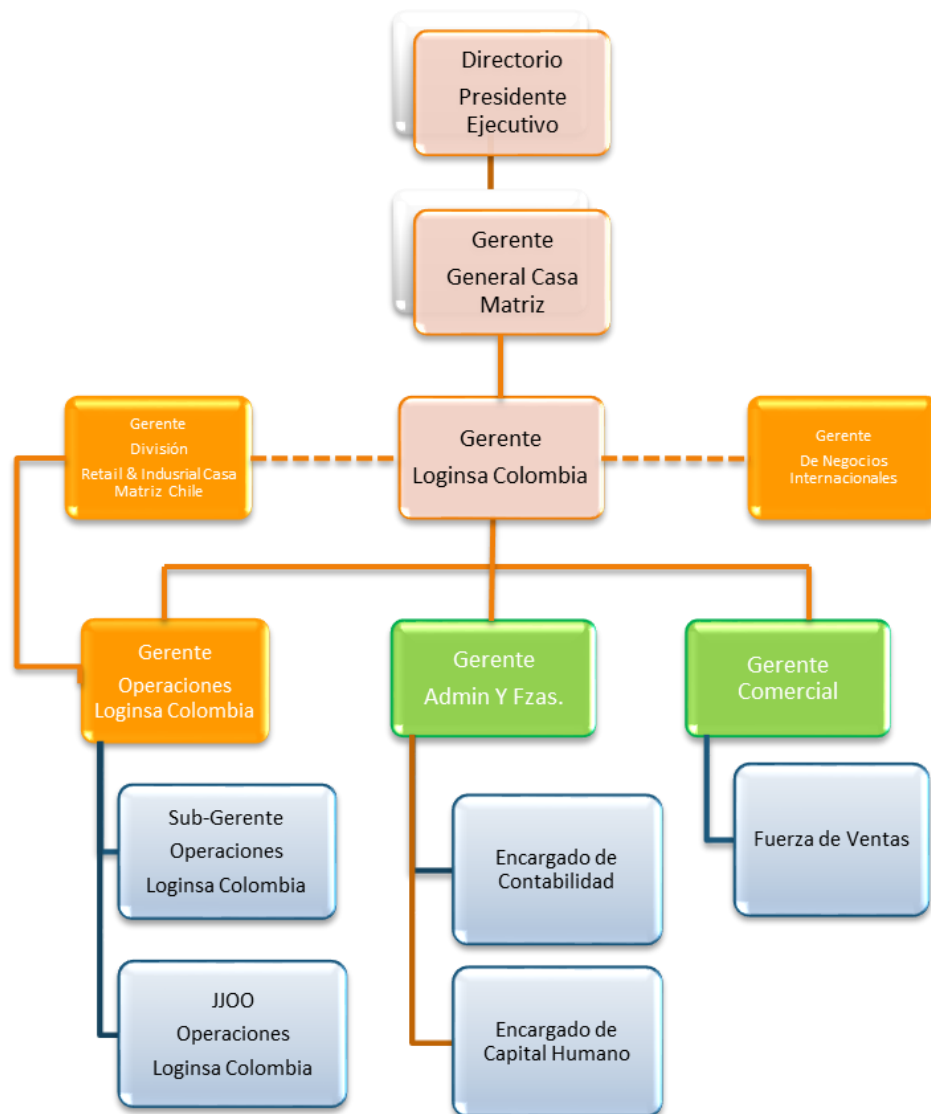
Fuente: Elaboración propia con información y estimaciones del mercado.

El gasto del primer año que contempla el plan de marketing es alrededor del 40% de la venta del primer año, dado que será el momento más importante donde se deben generar todos los medios para posicionar la marca en el nuevo mercado y capturar los primeros clientes, para los siguientes años el costos asociado al plan de marketing es del 0,9% en promedio de la venta y el objetivo es fortalecer la imagen de marca y continuar abriendo oportunidades en el mercado a través de un especialista en la industria.

10.3 Plan de Capital Humano.

En términos de recursos humanos se conservará la manera como la casa matriz se ordena para coordinar el trabajo, es decir a través de una estructura jerárquica vertical ver grafica 10.3.1, el Gerente Loginsa Colombia reportará los resultados al Gerente General de la casa matriz en Chile, a nivel estratégico y como se definió con anterioridad en los aspectos a potenciar en el Readiness Assesment, estará apoyado por el gerente de negocios internacionales, a nivel operativo y para aprovechar sinergias y experiencias de la división Retail & Industrial, la más antigua de la compañía, todo el equipo operacional seguirá los lineamientos establecidos en dicha división, en términos de administración, capital humano y finanzas se constituirá un equipo que apoye el área y finalmente el equipo más importante dentro de la estructura Loginsa Colombia en su proceso de internacionalización, será el equipo Comercial, quien estará en cabeza del Gerente comercial encargado de generar las ventas y desarrollar el plan de marketing.

10.3.1 Organigrama Loginsa Colombia



----- Línea de apoyo

Fuente: Elaboración Propia.

Para los primeros años de funcionamiento y dado que se tendrá una curva de llenado de clientes, la estructura que soportará la operación y administración será básica, un jefe de operaciones, un encargado de contabilidad, el Gerente y desde el primer día el foco en el equipo Comercial.

Como principios generales de la organización, se replicaran los valores de la casa matriz, los cuales se definieron estratégicamente y hacen parte del proceso declarativo, (Ver Anexo AA)

Loginsa ha puesto foco en las personas, esto desde una perspectiva que busca generar un cambio organizacional hacia una cultura LEAN, labor que inició en un centro piloto y

el objetivo principal es llevar a toda la compañía en el mediano plazo hacia este enfoque. Como base para generar esta cultura, se transformó el área de Recursos Humanos dedicada en el pasado mayormente a administrar el personal (reclutar, liquidar remuneraciones, manejar personal externo, etc), por un área de Capital Humano decidida a generar espacios adecuados para el desarrollo de las personas que hacen parte de la compañía. Proceso que empezó hace un año y que partió con la definición clara de los perfiles asociados a cada cargo, la generación de un procedimiento de selección, en donde se acompaña el personal nuevo gracias a la creación de una escuela de aprendizaje que se encarga de la inducción de las personas, a través de la definición de tutores por áreas.

Además, para el personal que actualmente hace parte de la compañía, se está trabajando en un proceso de detección de necesidades de capacitación generando a partir de este un plan, que lleve al desarrollo de competencias esperadas en cada trabajador. Todo en el marco de un proceso de comunicación interna efectivo a través del cual se conozcan los buenos resultados, se rompan resistencias y se involucre paulatinamente a toda la compañía.

También se está implementando un modelo de evaluación del desempeño, que busca identificar brechas, dar retroalimentación y generar capacidades en los perfiles operativos que lleven a una mejora en la productividad de los centros de distribución, así como también reconocer y promover a los mejores.

En términos de compensación e incentivos, a nivel compañía se está diseñando una política de compensaciones para regular la competitividad externa y equidad interna y a su vez regular los ajustes salariales que se apliquen al interior de la compañía para cambios de cargo o por mérito. A nivel de cargos operativos se trabaja actualmente en un modelo de rentas variables (bonos) que incentivan buenas prácticas como la puntualidad, producción, participación en inventarios, etc. Para la plana administrativa la evaluación del desempeño está asociada al cumplimiento de objetivos propuestos por áreas, que hacen parte del Balance Scorecard de la compañía.

Como aporte al cambio organizacional que hoy se trabaja desde la Gerencia de Capital Humano, y considerando que el personal operativo es la fuerza de trabajo más sensible y gracias a la cual es posible entregar un servicio de calidad a los clientes, se propone trabajar a partir de Richard B. Chase y otros, en “Administración de Operaciones – Producción y Cadena de Suministros”, un enfoque de enriquecimiento o alargamiento del trabajo, ampliándolo tanto horizontal como verticalmente. A nivel horizontal la propuesta apunta a que el trabajador pueda desempeñar una mayor cantidad de tareas, o tareas más variadas y en términos verticales el trabajador participa en la planeación, la organización y la inspección de su propio trabajo. Este enfoque plantea que “Los beneficios del enriquecimiento del trabajo para la organización se presentan en la calidad y la productividad. La calidad en particular mejora drásticamente porque, cuando los individuos son responsables del producto de su trabajo, se sienten dueños del mismo y, simplemente, hacen mejor su trabajo. Además, como conocen mejor el proceso del trabajo, es más probable que encuentren los errores y los corrijan que cuando tienen un enfoque estrecho de su trabajo.”, lo que se encuentra muy ligado con

la cultura organizacional LEAN que está implementando la compañía y que se espera continuar trabajando durante los próximos años.

Loginsa desarrolla en gran medida una ampliación horizontal, desarrollando competencias en los operarios, pensando en que puedan cubrir sus brechas en sus posiciones actuales para desplegar al máximo sus habilidades así como también prepara a aquellos que se destacan para asumir posiciones de mayor nivel de complejidad. Esta ampliación horizontal es importante en operaciones pequeñas (centros de distribución tipo industrial) o clientes con características especiales (productos delicados) dentro del retail, ejemplo de ello, hoy tiene un cliente que por el tipo de producto (delicado) que se maneja, la misma persona que realiza el alistamiento de pedidos va a la zona de almacenamiento con grúa y busca el producto.

Sin embargo, a nivel del involucramiento vertical falta mayor trabajo, pues la planeación diaria la realiza directamente el jefe de operaciones y la supervisión del trabajo es propia de un perfil dentro de la organización.

Unos de los puntos más sensibles y que se observó en el análisis FODA como una debilidad, la captura adecuada de Know How en la compañía, se está trabajando a través de la gestión del conocimiento, se creó un programa especializado CREA en dos centros pilotos aquí las personas participan en equipo de trabajo generando ideas o mejoras a la operación, las cuales se implementan y se premia a los mejores grupos trimestralmente; estas ideas se levantan en procedimientos y se replican en los demás centros. En esta línea se contrató un jefe de innovación el cual llevó a la empresa este año a conseguir dineros de la CORFO (Corporación de Fomento de la Producción) para desarrollar programas asociados al mejoramiento de la productividad. Se está implementando además la cultura de trabajo en WorkShops y para los casos de negocio se invita en distintas oportunidades a personal especializado de toda la compañía a aportar sus ideas en estos proyectos. Además, se reforzó el área de comunicaciones, actualmente se publican tips semanales sobre los aprendizajes de las personas en los distintitos cursos. Se realizan caminatas de prevención en cada uno de los centros de distribución donde los gerentes de cada división presentan sus recomendaciones a partir de su experiencia. Y todo esto además se captura y comparte a través de la implementación de una plataforma para compartir información (One Drive), donde las distintas personas de acuerdo a su perfil tienen acceso a presentaciones, resultados de casos de negocios, información de mercado, además de la plataforma para revisar los procedimientos con los que cuenta la compañía hasta el momento.

A futuro se espera la definición de posiciones estratégicas en la compañía y posibilidades de promoción interna a través de planes de sucesión, lo que para Colombia es un paso positivo dado el crecimiento esperado y la oportunidad de constituir un equipo sólido complementado desde la casa matriz. En este marco se espera desarrollar el plan de personas para Loginsa Colombia.

En el (Anexo O), se presenta, la descripción, requerimientos y renta bruta de cada cargo definido en el organigrama Loginsa Colombia, a nivel de rentas se utilizará la

información de un experto en la industria Colombiana quien a través de un consultor externo “TALENTUM” recaudó la información de renta del mercado.

10.4 Plan de Operaciones.

10.4.1 Configuración de la red logística

Como operador logístico Loginsa debe cuidar cada detalle dentro de la configuración de la red logística, aspectos como la ubicación de los centros de distribución, tamaño de los mismos, capacidad de los proveedores, asignación de clientes a cada centro de distribución, trade offs entre: costos y nivel de servicio, compra o arriendo de insumos versus nivel de servicio, entre otros se deben definir y controlar. En este sentido y considerando los riesgos asociados a la entrada a un nuevo mercado, se decidió inicialmente arrendar las bodegas, maquinaria y conseguir una alianza estratégica con algún transportista para que este brinde el servicio de transporte y distribución.

En términos de la ubicación del primer centro de distribución que abrirá Loginsa en Colombia, fue seleccionada la capital Bogotá, por ser centro de negocios e industrias importantes, contar con alta demanda de valor agregado, ser una de las ciudades más grandes y con mayores ingresos per cápita del país. Además, se definió el sector industrial para arrendar la primera bodega, esto considerando que uno de los factores decisivos para clientes industriales es la cercanía de la bodega a la planta productiva, primero por los costos asociados al transporte y segundo cuando el objetivo es almacenar materia prima poder reaccionar ante un quiebre de stock de manera rápida puede hacer que el cliente continúe su operación sin mayores costos asociados.

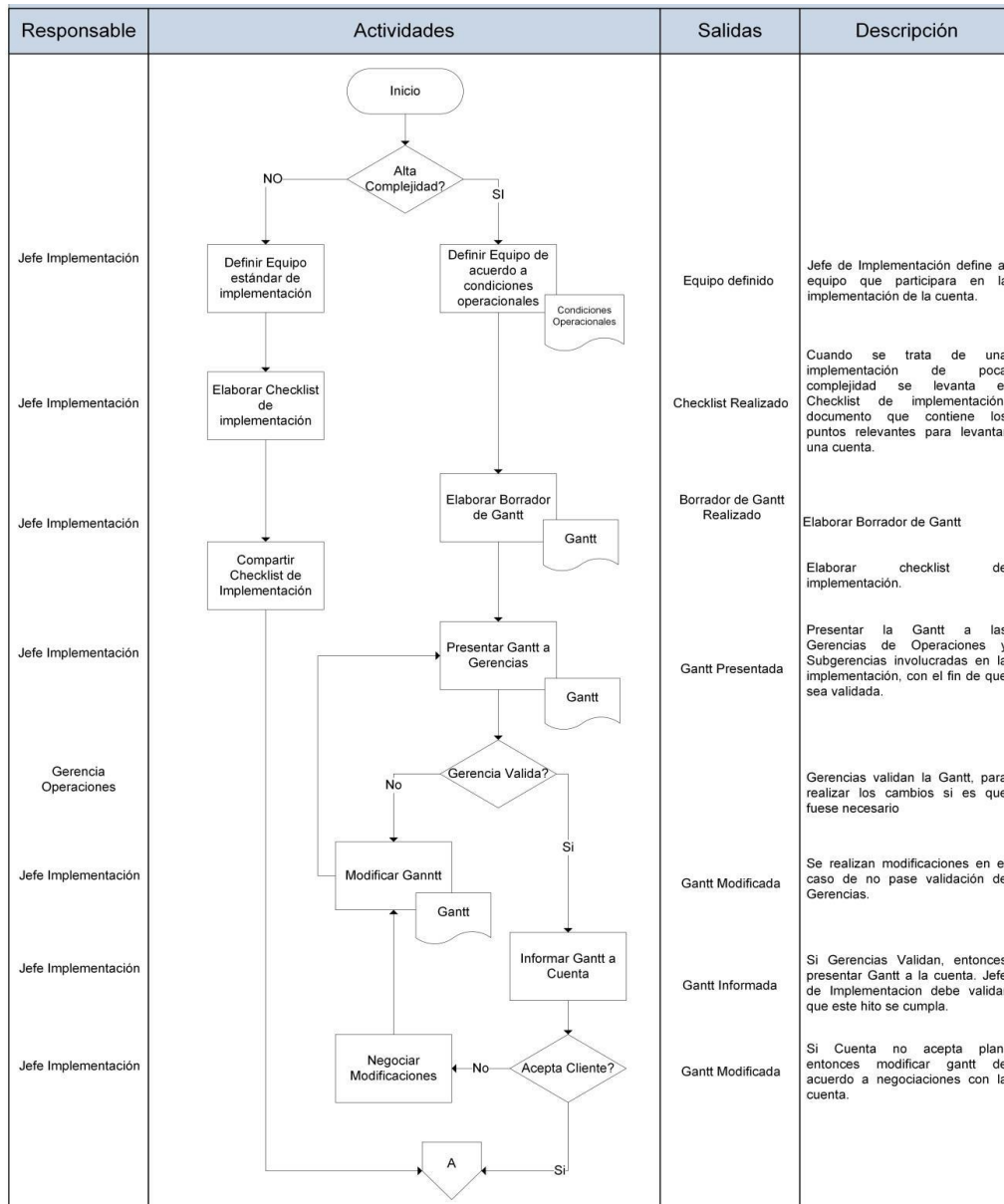
El tamaño del centro de distribución para el primer año será de 2500m², no se tendrán racks por el tipo de clientes que se pretenden tener, clientes industriales, aquí es fundamental considerar que se debe buscar además un sector con disponibilidad de metros cuadrados, dado que se espera tener al quinto año un centro de distribución de 11.000m², con crecimientos paulatinos de 2200m² por año en promedio. Para el segundo año con la incorporación de clientes tipo retail, se debe realizar una inversión en racks dado que la rentabilidad por m² de este tipo de clientes es muy baja si se operan a piso. Además de contar con un equipo humano consolidado para operaciones complejas, debe definirse adecuadamente el layout del centro de distribución, para esto Loginsa cuenta con amplia experiencia, puntos a tener en cuenta para este proceso, tamaño del pallet de los clientes, número de SKU, rotación del producto, apilabilidad, distancia entre pallets (debe caber una persona para toma de inventarios), peso de los pallets, esto con el fin de definir la maquinaria adecuada para el transporte y el tamaño de los pasillos. En general los clientes tipo industrial presentan movimientos in-out, con bajo o nulo valor agregado por lo que al principio de la operación no se considerarían zonas de valor agregado y las zonas de pre despacho dependerán del volumen del producto.

10.4.2 Implementación de cuentas nuevas.

Dentro de los procesos críticos en la operación logística, es la adecuada implementación de cuentas nuevas, proceso que realizará Loginsa Colombia con sus primeros clientes, dada esta importancia y retomando las buenas prácticas de la casa

matriz se revisará a grandes rasgos este procedimiento que será la base de operación de cuentas nuevas en Colombia, ver diagrama 10.4.2.1 y que además permitirá controlar y gestionar la operación desde el principio, esto en total concordancia con la cultura LEAN hacia la que se quiere llevar la compañía.

Diagrama 10.4.2.1 Procedimiento Parcial de Implementación Cuentas Nuevas Loginsa Chile



Fuente: Subgerencia de procesos y producción.

El punto de partida neurálgico es entender sí el cliente a operar es de alta o baja complejidad, este input se obtiene del equipo comercial que ha realizado las evaluaciones comerciales en acompañamiento con el equipo operacional y en detalle con el cliente cuando este conoce su operación. En algunos casos ocurre que se cotizan servicios de ciertas características y en la práctica los volúmenes son mayores,

ejemplo el cliente manifiesta llegada de 10 camiones diarios al centro de distribución y empiezan a llegar 20, aumentan su venta y la preparación de pedidos y despachos aumenta, requiere un proceso de certificación previo antes de salir del centro de distribución, etc; este escenario hace que se pase de tener un cliente de baja complejidad a uno de alta. Por lo tanto la preparación para su implementación requiere una complejidad mayor que la definida inicialmente y se debe reaccionar rápidamente a este evento, hoy todos los servicios no contemplados en el contrato se cobran de manera adicional. Por definición para Loginsa Colombia el tipo de clientes a operar el primer año serán de tipo industrial con operaciones simples y dada la estructura de personal básica con la que se contará en el proceso inicial, el equipo operacional estará encargado de las implementaciones de los primeros clientes, esto gracias a una adecuada capacitación del procedimiento. Además, como punto de referencia importante y de acuerdo a la información entregada por la Subgerente de Procesos y producción Marcela De la Cerda, prepararse para implementar una cuenta de nivel de complejidad bajo puede durar tres días en promedio, mientras que una cuenta compleja puede tardar un mes.

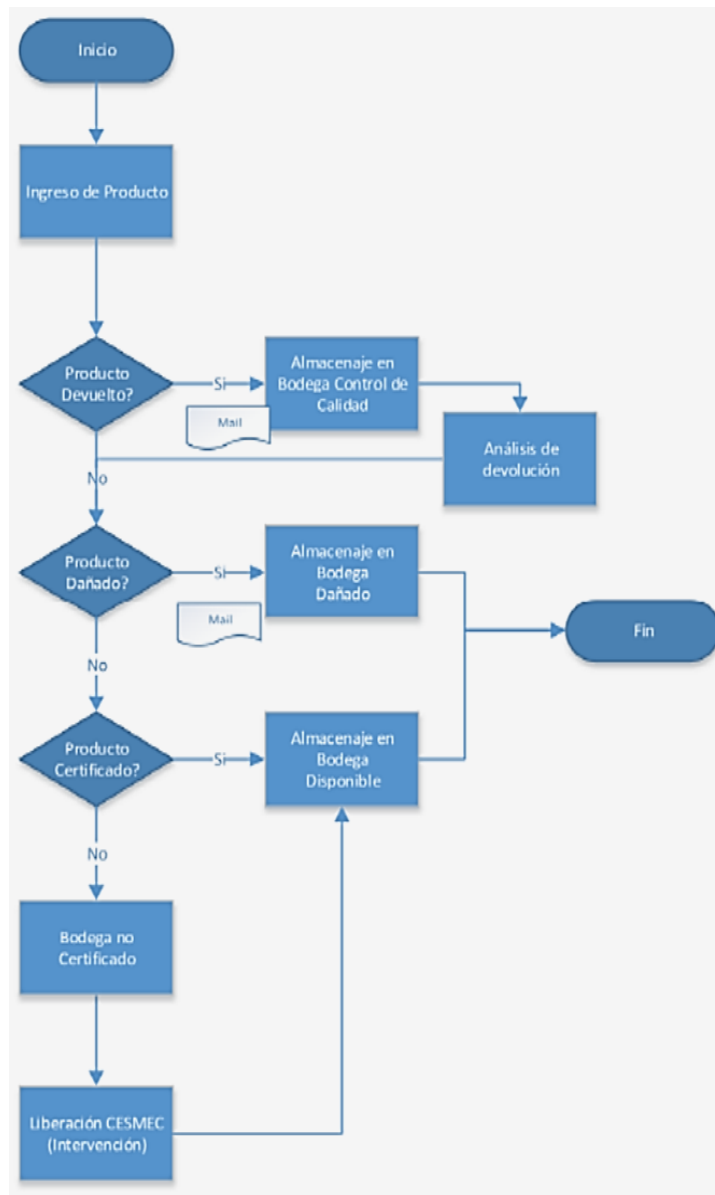
Como se observa en el procedimiento de implementación de cuentas nuevas, se realiza un checklist por áreas de la compañía que deben acompañar el proceso; sistemas con creación y configuración de cuenta en el WMS, creación de usuarios, conectividad, etc. Operaciones con la definición de layout, entrenamiento, insumos y maquinaria, Capital Humano con el envío del personal idóneo definido para operar el cliente, la adecuada inducción y finanzas generando el centro de costos, la planilla de control de gestión y el EERR del cliente.

Es así, como Loginsa hoy implementa sus cuentas nuevas de baja complejidad y que hacen que este proceso sea exitoso, razón por la cual será el Know How para empezar en Colombia.

10.4.3 Procedimientos por tipo de servicio y la filosofía LEAN.

En el proceso de certificaciones de los centros de distribución, Loginsa ha levantado procedimientos para cada uno de los servicios que ofrece, recepción, almacenamiento, picking, VAS y despacho, de esta manera ordena la gestión de los centros de distribución. Paralelamente, el equipo de procesos y producción, desarrolla manual de operaciones para cada cliente, en donde quedan consignadas las particularidades de cada operación, en el flujo 10.4.3.1, se observa un ejemplo de un flujo levantado para un cliente al que se recepcionaban productos importados que debían pasar por un control de calidad antes de ser almacenados, proceso en el cual algunos quedaban en la bodega de disponibles para la venta, otros en calidad de dañados y algunos en devolución. Esta manera de acercarse a los clientes y de levantar las necesidades será uno de los grandes retos que se tendrán en Loginsa Colombia.

Flujo 10.4.3.1 Ejemplo de Flujo levantado para un cliente con almacenaje particular.



Fuente: Subgerencia de procesos y producción.

Además y como parte de la generación de una nueva cultura bajo la filosofía LEAN, con el objetivo de llegar a la excelencia operacional en los centros de distribución, se han estado aplicando distintas metodologías como 5S, para mejorar las condiciones de trabajo, estandarización, como se veía en el punto anterior, gracias al levantamiento de procedimientos que dan cuenta de la mejor manera de ofrecer los servicios, VSM (Value Stream Mapping), con el fin de detectar desperdicios y mejorar la productividad, todo ello como parte de una decisión estratégica de la compañía por hacer parte de las empresas que se caracterizan por tener una filosofía que apunta a enfocarse en aquellas labores que agregan valor a los clientes.

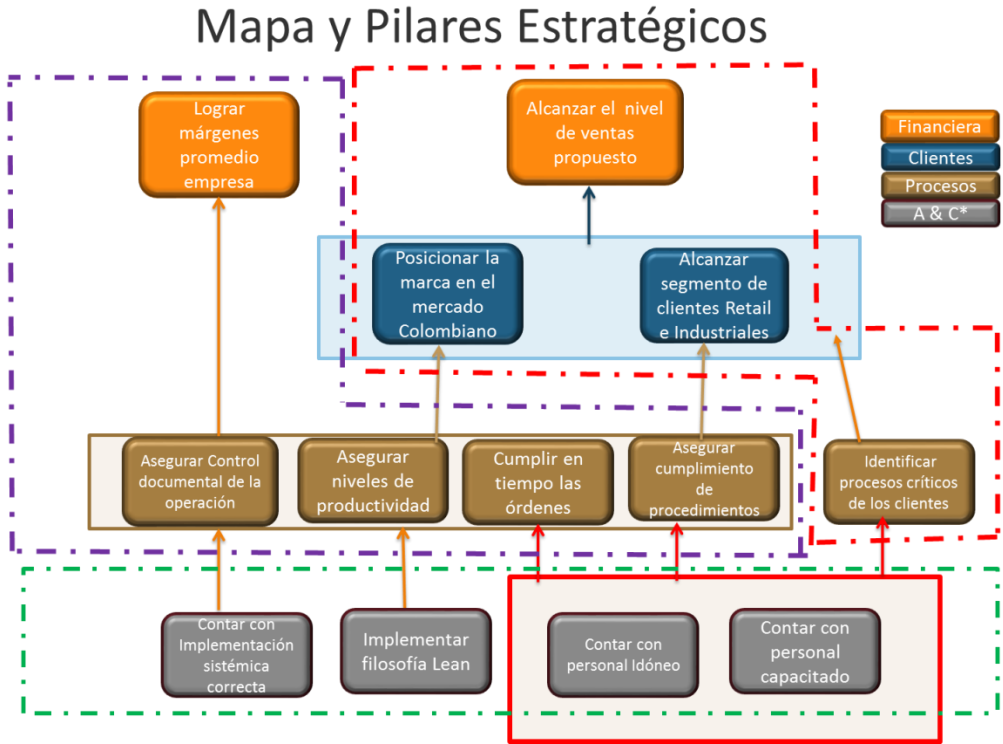
Quedan hasta aquí establecidos los lineamientos bajo los cuales opera Loginsa desde la casa matriz y que deberán ser parte de la cultura organizacional en Loginsa Colombia, garantizar que esta manera de hacer las cosas, trascienda fronteras será un reto para lograr resultados positivos.

10.5 Plan de Control de la estrategia

Con el fin de controlar los avances hacia el logro de los objetivos definidos en la estrategia de negocio y tomar decisiones que permitan reducir brechas frente a la planificación, se propone el desarrollo de un cuadro de mando integral, alienado con los objetivos propuestos en este plan de negocio y con la misión, visión y valores definidos por la casa matriz.

Es así como se desarrolló un mapa en donde se definen los objetivos por cada perspectiva; financiera, comercial, de procesos, aprendizaje y crecimiento que apuntan a lograr el plan de ventas y el margen asociado, ver gráfica 10.5.1

10.5.1 Mapa y Pilares Estratégicos Loginsa Colombia



Fuente: Elaboración propia.

Se definen además tres pilares, que enmarcan distintos objetivos, en verde el pilar de desarrollo integral, ver grafica 10.5.1, base dentro del mapa para conseguir los objetivos financieros, tener personal idóneo y capacitado y una correcta implementación a nivel de sistemas, entendiéndose la conexión del cliente con el WMS para poder acceder a

información en línea son algunos de los retos del día a día a ser medidos. Dentro de la filosofía LEAN que empezó a desarrollarse en la casa matriz, como modelo de excelencia operacional, el objetivo es implementarla también en Loginsa Colombia.

Se definió en la matriz de BSC un KPI por cada objetivo declarado, para el pilar de desarrollo integral, las metas son exigentes y se busca alcanzarlas progresivamente hasta el quinto año. Además y para garantizar el cumplimiento de los objetivos se definen algunas iniciativas que impactaran en el alcance de las metas, como la implementación de un modelo de formación que hoy existe en la casa matriz y gracias al cual se generan las competencias adecuadas en los trabajadores, ver grafica 10.5.2

Grafica 10.5.2 Pilar Estratégico Desarrollo Integral



Fuente: Elaboración propia.

Grafica 10.5.2 BCS Desarrollo Integral

Matriz del Balanced Scorecard



| Objetivo Estratégico | KPI | Meta | Responsable | Frecuencia Recolección | Fuente de datos |
|--|--|--------------|-------------|------------------------|-------------------------|
| Contar con personal Idóneo | Promedio de calificación de desempeño | 6/7 | RRHH | Trimestral | Encuesta Anual |
| Contar con personal Idóneo | Rotación de Personal | <4% | RRHH | Mensual | Libro de remuneraciones |
| Contar con personal Idóneo | Ausentismo (%) | 5% | RRHH | Mensual | Libro de remuneraciones |
| Contar con personal Idóneo | Evaluación de Clima interno | 6/7 | RRHH | Anual | Encuesta Anual |
| Contar con personal capacitado | Hora de capacitación totales/Numero de empleados vigentes | 12 Horas P/P | RRHH | Mensual | Registro Excel |
| Contar con Implementación sistémica correcta | Número de reportes que genera el cliente desde el sistema. | 4 | RRHH | Trimestral | WMS |
| Implementar filosofía Lean | Número de metodologías desarrolladas | 4 | RRHH | Trimestral | Gantt Proyecto |
| Implementar filosofía Lean | Porcentaje de avance de implementación | 100% | RRHH | Trimestral | Gantt Proyecto |

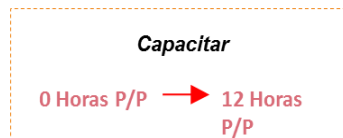
Fuente: Elaboración propia.

Iniciativas Desarrollo Integral

Modelo de Formación:

Capacitación asociada a funciones y niveles de cargo.

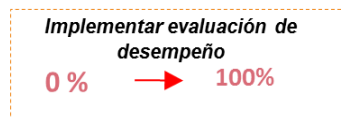
- Cronograma de capacitación desde casa Matriz
- Diseño malla formativa.
- Reuniones de validación gerencial.



Evaluación de Desempeño Operacional:

Herramienta que evalúa comportamientos críticos para cargos de niveles administrativos y operacionales.

- Diseño de Instrumento, para Colombia.
- Validación con los involucrados.
- Despliegue comunicacional



Fuente: Elaboración propia.

Grafica 10.5.3 Pilar Estratégico Eficiencia en Procesos



Fuente: Elaboración propia.

Grafica 10.5.4 BCS Eficiencia en Procesos

Matriz del Balanced Scorecard



| Objetivo Estratégico | KPI | Meta | Responsable | Frecuencia Recolección | Fuente de datos |
|---|--|----------|-------------|------------------------------|------------------------------|
| Lograr márgenes promedio empresa | Margen de Contribución | 22% | Comercial | Mensual | EERR |
| Asegurar Control documental de la operación | Calificación encuesta de satisfacción clientes | 5 (de 7) | Comercial | Mensual Después Semestral | Encuesta |
| Cumplir en tiempo las órdenes | OTIF | 98% | Operaciones | Mensual | WMS |
| Asegurar cumplimiento de procedimiento | % de adherencia a procedimientos | 98% | Operaciones | Mensual | Registro Excel |
| Asegurar cumplimiento de procedimiento | Control de Inventarios (%) | 100% | Operaciones | Mensual | Informe inventarios cíclicos |
| Asegurar niveles de productividad | Servicios Logísticos (\$MM)/HH | \$10.000 | Operaciones | Mensual | EERR/Reporte RRHH |

Fuente: Elaboración propia.

Iniciativas Eficiencia en Procesos

Generación EERR cliente:

Asegurar el control mensual de rentabilidad por cliente.

- Se trabajara según el modelo de casa matriz.



Workshop Lean, 5s, y Mapeo:

Mejorar la eficiencia de la operación

- Realizar capacitación de los principales conceptos.
- Medir procesos continuamente.
- Generar planes de acción para hacer más eficiente los procesos.



Planificación de tareas :

Mejorar la eficiencia de la operación

- Asignar horario y recursos según demanda

Fuente: Elaboración propia.

En la gráfica 10.5.3 se define el segundo pilar correspondiente a eficiencia en procesos, objetivos como el cumplimiento de procedimientos, la entrega en tiempo y orden para los clientes, el aseguramiento de niveles de productividad y el control documental serán la base para lograr un posicionamiento adecuado hacia los clientes con lo cual no solo se logre el margen esperado, si no el aumento de venta. Se medirán KPI's como OTIF, calificación de encuesta de satisfacción, adherencia de procedimientos entre otros, las iniciativas para conseguirlo son la generación mensual de un EERR por cliente y la mejorar continua a través de implementación de técnicas LEAN como 5S.

Grafica 10.5.5 Pilar Estratégico Servicios a la medida



Fuente: Elaboración propia.

Grafica 10.5.6 Pilar Estratégico Servicios a la medida

Matriz del Balanced Scorecard

Servicios a la medida

| Objetivo Estratégico | KPI | Meta | Responsable | Frecuencia Recolección | Fuente de datos |
|---|--|-----------------|-------------|---------------------------|------------------------------|
| Identificar procesos críticos de los clientes | # de procesos críticos levantados | 1 | Operaciones | Mensual | Intranet Ingesyst |
| Alcanzar el nivel de ventas propuesto | Ventas (\$MM) | \$ 6.000.000 CO | Comercial | Mensual | Gantt Proyecto |
| Posicionar la marca en el mercado Colombiano | Cumplimiento plan de marketing | 100% | Comercial | Mensual | Gantt Proyecto |
| Alcanzar segmento de clientes Retail e Industriales | Ingreso Mensual por Nuevos Clientes (\$MM) | \$100MM CO | Comercial | Mensual | CRM |
| Alcanzar segmento de clientes Retail e Industriales | Captación de Clientes (%) | 98% | Comercial | Mensual | CRM |
| Alcanzar segmento de clientes Retail e Industriales | Calificación encuesta de satisfacción clientes | 5 (de 7) | Comercial | Mensual Después Semestral | Encuesta |
| Alcanzar el nivel de ventas propuesto | Factor de Ocupación (%) | 95% | Operaciones | Mensual | Control semanal de ocupación |

Fuente: Elaboración propia.

Iniciativas Servicios a la Medida

Acercamiento a clientes:

Reuniones semanales y mensuales con clientes estratégicos.

- Identificar necesidades.
- Ofrecer soluciones a la medida

Desarrollo de nuevos servicios

4 → 5

Coordinación y seguimiento proceso de implementación:

Asegurar cumplimiento del procedimiento.

- Identificar riesgos asociados a la implementación de nuevos servicios.
- Realizar reuniones de avance en cooperación con las áreas.
- Hacer seguimiento al cumplimiento del contrato.

Percepción de clientes

Sin → 5

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente y cumpliendo con la oferta de valor a entregar en términos de flexibilidad y diferenciación, se busca con el pilar estratégico servicios a la medida, levantar procesos críticos de los clientes con el fin de ofrecer las soluciones más adecuadas, fidelizarlos y lograr la venta esperada, además y para garantizar el posicionamiento de la marca se estará controlando el avance del plan de marketing. Dentro de las iniciativas a realizar están reuniones semanales con los clientes y el aseguramiento del procedimiento de implementación de cuentas nuevas.

10.6 Plan de Implementación

A continuación se identifican los hitos más importantes que deberán realizarse para la ejecución del plan de negocio de internacionalización Loginsa Colombia, ver grafica 10.6.1

Grafica 10.6.1 Plan de Implementación Loginsa Colombia Etapa I

| Input | Estrategias | Actividades | Responsable | Inicio Mes | Fin Mes | Duración Mes | Mes | | | | | | | | | | | | Resultado Esperado |
|---|---|--|---------------|------------|---------|--------------|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|--|--------------------|
| | | | | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | |
| Aspectos a potenciar Readiness Assessment Cap 6.8.2 | Plan de preparación para la Internacionalización | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Lanzamiento con los directores | Reunión con los Directores para explicar detalles del proyecto | G.G | 1 | 1 | 1 | 1 | | | | | | | | | | | Compromiso de la dirección a largo plazo en el proceso de internacionalización | |
| | | Selección Gerente de Negocios Internacionales | G.G/RRHH | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 | | | | | | | | | | Liderazgo y logro de objetivos propuestos | |
| | | Capacitación en Exportación | G.G | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 | | | | | | | | | | Mejorar Capacidades de la plana involucrada en el proceso | |
| | Involucramiento de áreas | Reunión con los Gerentes de área | G.G | 3 | 3 | 1 | 1 | | | | | | | | | | | Acompañamiento en el proceso de implementación | |
| | | Incorporación de metas asociadas a despliegue internacional en los BSC | G.G | 3 | 3 | 1 | 1 | | | | | | | | | | | Incentivos a acompañar proceso | |
| | Despliegue comunicacional | Aviso Oficial de apertura Internacional Loginsa en toda la compañía | RRHH | 3 | 3 | 1 | 1 | | | | | | | | | | | Apoio de todas las áreas | |
| | Potenciar Area Marketing | Selección de un encargado de Marketing (Experto) | G.G/G.C/RR HH | 1 | 2 | 2 | 1 | | | | | | | | | | | Reconocimiento Local e Internacional | |
| | | Selección encargado ventas Loginsa Colombia | G.G/G.C/RR HH | 1 | 2 | 2 | 1 | | | | | | | | | | | Penetración efectiva del mercado | |

Fuente: Elaboración propia.

Uno de los aspectos más importantes para este proceso de internacionalización será cerrar las brechas existentes a nivel de competencias de la compañía para lograr un proceso de internacionalización exitoso, como input para el plan de implementación la gerencia general tendrá el capítulo de aspectos a potenciar como resultado del Readiness Assessment, en la gráfica 10.6.1, se definen actividades, plazos, responsables y resultados esperados para esta primera etapa.

Como segunda etapa del plan de implementación estarán hitos importantes como la búsqueda de un socio estratégico para lo cual se desarrolló un capítulo de estrategia de entrada con el cual el gerente general tendrá herramientas para tomar una decisión adecuada, ver grafica 10.6.2.

Grafica 10.6.2 Plan de Implementación Loginsa Colombia Etapa II

| Input | Plan | Actividades | Responsable | Inicio Mes | Fin Mes | Duración Mes | Mes | | | | | | | | | | | | Resultado Esperado |
|-----------------------------|--|---|--------------------------------|------------|---------|--------------|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|--|--------------------|
| | | | | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | |
| Estrategia de entrada Cap 9 | | Búsqueda de un socio estratégico | G.G | 1 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | | | | | | | | | Un socio adecuado con el cual compartir recursos y riesgos | |
| | | Primeros contactos con proveedores estratégicos | G.G | 1 | 4 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | | | | | | | | Mejores proveedores para la industria y buenas negociaciones | |
| Plan Financiero Cap 11 | Estrategia de Financiamiento | Busqueda de Financiamiento | G.G/G.A&F | 3 | 4 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | | | | | | | | Capital de trabajo para empezar el plan de negocio | |
| | | Constitución Legal Loginsa Colombia/ Establecimiento de contratos y condiciones | G.G/G.A&F | 4 | 5 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | | | | | | | | Constitución Oficial Loginsa Colombia | |
| Plan de RRHH Cap 10.3 | | Contratación de personal estratégico Loginsa Colombia | G.G/RRHH | 4 | 5 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | | | | | | | | Equipo Loginsa Colombia constituido | |
| | | Capacitación Personal Estratégico | G.G/RRHH | 6 | 6 | 1 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | | Empoderamiento y conocimiento del negocio | |
| Plan Operacional 10.2 | | Arriendo y acondicionamiento de Bodega Layout, muebles, accesos | G.COL/JJOO | 7 | 7 | 1 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | | Infraestructura adecuada | |
| | | Arriendo Maquinaria y Equipos | G.COL/JJOO | 8 | 8 | 1 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | | Maquinaria Idónea | |
| | | Compra PC, Impresoras Laser, Códigos de barra | G.COL/JJOO | 5 | 5 | 1 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | | Recursos Disponibles | |
| Plan de RRHH Cap 10.3 | | Selección y contratación del personal operativo Base | G.COL/JJOO | 8 | 8 | 1 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | | Capital Humano Base conseguido | |
| | Tecnología | Creación de usuarios WMS, conectividad (Red Inhalambirca), RF | G.COL/JJOO/T.I Chile | 9 | 9 | 1 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | | Tecnologías Funcionando Correctamente | |
| Plan de RRHH Cap 10.3 | | Entrenamiento personal Operativo LEAN, WMS, prevención de riesgos | T.I Chile/P&D/R RHH | 9 | 9 | 1 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | | Capital Humano Capacitado para iniciar operación. | |
| | Inicio Operación Primer Cliente | | Equipo Humano Loginsa Colombia | | | | | | | | | | | | | | | | |

Fuente: Elaboración propia.

Se definen los inputs que servirán como base a cada responsable para desarrollar las actividades propuestas, aquí se contemplan hitos relevantes como la constitución legal, el acondicionamiento de la bodega y a nivel de tecnologías la preparación para puesta en marcha. Se espera entre la primera y segunda etapa estar listos para operar el primer cliente, esto diez meses después de empezar el plan de implementación.

11. Plan Financiero

11.1 Principales Costos a Considerar

Como se revisó en los capítulos anteriores, la mayoría de recursos operativos serán tercerizados en una primera etapa, esto teniendo en cuenta que los costos de inversión subirían considerablemente y junto con esto el riesgo asociado, a continuación se presentan los principales costos operativos del plan de negocio, correspondientes a costos fijos, como el arriendo de bodega y costos variables como la maquinaria y el personal operativo, los cuales harán parte del presupuesto de ingresos y gastos proyectados.

11.1.2 Arriendo Bodega

La bodega será ubicada en la Localidad de Puente Aranda sector industrial de la ciudad de Bogotá, tipo industrial, doble altura con bahía de estacionamiento y espacio de oficinas, ver tabla 11.1.2.

Tabla 11.1.2 Costo Arriendo de Bodega

| | |
|--------------------------|-------------------|
| Barrio Común: | Puente Aranda |
| Barrio Catastral: | Centro Industrial |

| Año | Área construida: | Valor M2 | Costo Anual CO |
|------------|-------------------------|-----------------|-----------------------|
| 1 | 2.500 mts ² | \$ 15.652 | 469.565.217 |
| 2 | 3.500 mts ² | \$ 16.059 | 674.483.478 |
| 3 | 6.000 mts ² | \$ 16.477 | 1.186.320.083 |
| 4 | 8.500 mts ² | \$ 16.905 | 1.724.316.241 |
| 5 | 11.000 mts ² | \$ 17.345 | 2.289.486.247 |

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a información metro cuadrado Colombia.

Para la proyección de los años siguientes se reajusta precio por M² de acuerdo al IPC proyectado por el Fondo Monetario Internacional 2,6% para Colombia.

11.1.3 Arriendo Maquinaria

Para el arriendo de maquinaria se contactó a un proveedor colombiano, Transporte Equipo y Maquinaria S.A y se solicitó cotización de Pallet Eléctrico Marca Crown de 24 voltios, sin operario, además de un montacarga también eléctrico de la misma marca. (Ver anexos S y T).

Tabla 11.1.3 Costo Arriendo Maquinaria

| Año | # Montacarga Eléctrico | # Traspaleta Electrica | Costo Anual CO |
|-----|------------------------|------------------------|----------------|
| | \$ 3.500.000 | \$ 1.000.000 | |
| 1 | 1 | 1 | 244.812.000 |
| 2 | 1 | 1 | 244.812.000 |
| 3 | 2 | 2 | 489.624.000 |
| 4 | 4 | 4 | 597.624.000 |
| 5 | 5 | 5 | 651.624.000 |

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a cotizaciones realizadas.

El número de máquinas fue determinado de acuerdo al tipo de clientes y movimientos que se proyecta tener.

11.1.4 Costo Personal Operativo

Para los costos de personal operativo se contactó un administrador de recurso humanos “TALENTUM” en Colombia, se espera contratar el personal operativo externamente para cargos como operadores de bodega y máquina, los cargos administrativos se contratarán directamente, ver tabla 11.1.4

Tabla 11.1.4 Costo Personal Operativo

| Año | Pesonal Externo | Personal Interno | Costo Anual |
|-----|-----------------|------------------|----------------|
| 1 | \$ 300.211.700 | \$ 123.242.313 | \$ 423.454.013 |
| 2 | \$ 337.055.300 | \$ 171.213.513 | \$ 508.268.813 |
| 3 | \$ 700.778.392 | \$ 295.641.425 | \$ 996.419.817 |
| 4 | \$ 585.954.692 | \$ 295.641.425 | \$ 881.596.117 |
| 5 | \$ 677.876.084 | \$ 295.641.425 | \$ 973.517.509 |

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a cotizaciones realizadas.

11.2 Inversión

Como parte de la inversión en el proceso de internacionalización están los gastos relacionados con el plan de marketing el cual será agresivo desde el primer año con el fin de posicionar la marca en el mercado Colombiano, además de cubrir todos los costos administrativos y legales asociados con la creación de la empresa con el socio colombiano. Según la estrategia de entrada se realizará un Joint Venture con el cual se espera que el socio colombiano participe tanto de la inversión inicial como de las pérdidas y ganancias en un 40%. Loginsa Chile se quedará con una participación del 60% el objetivo es contar con mayoría en participación para lograr mantener el control de las decisiones de la compañía, ver tabla 11.2.1

Tabla 11.2 Inversión Internacionalización

| Año | Costo Anual CO | | | | |
|----------------------------|----------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| | 0 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Marketing Primer año | (425.865.422) | | | | |
| Creación Sociedad Abogados | (64.000.000) | | | | |
| Otros Gastos | (12.056.480) | | | | |
| Racks | | (48.000.000) | (49.248.000) | (50.528.448) | (51.842.188) |
| Total Inversión | (501.921.902) | (48.000.000) | (49.248.000) | (50.528.448) | (51.842.188) |
| Socio | (200.768.761) | (19.200.000) | (19.699.200) | (20.211.379) | (20.736.875) |
| Loginsa | (301.153.141) | (28.800.000) | (29.548.800) | (30.317.069) | (31.105.313) |

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a cotizaciones realizadas.

En el primer año no hay inversión en racks dado que para este año solo se venderá almacenaje a piso, sí se consigue el llenado de la bodega, el segundo año se instalaran racks.

11.3 Presupuesto de Ingresos y Gastos

A continuación se presenta el EERR proyectado para Loginsa Colombia, en pesos Colombianos, solo se muestran los principales costos, para mayor detalle (Ver ANEXO W), para la financiación de la inversión correspondiente a Loginsa, se utilizará un crédito a 3 años, en pesos chilenos dado que no se cuenta con vida crediticia en Colombia. El plazo de crédito no se extiende a 5 años teniendo en cuenta que dada la estructura actual de endeudamiento Loginsa Chile no se le otorgan préstamos a mayor plazo, la tasa corresponde a 0,55 mensual, ver tabla 11.3.1.

Tabla 11.3.1 EERR proyectado a cinco años Loginsa Colombia

| EERR PROYECTADO LOGINSA COLOMBIA 5 AÑOS \$CO | | | | | | |
|--|----------------------|-------------------------|-------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|
| | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Inversión Socio | (200.768.761) | | (19.200.000) | (19.699.200) | (20.211.379) | (20.736.875) |
| Inversión Loginsa | (301.153.141) | | (28.800.000) | (29.548.800) | (30.317.069) | (31.105.313) |
| Total Inversión | (501.921.902) | - | (48.000.000) | (49.248.000) | (50.528.448) | (51.842.188) |
| Ventas Logístico | | 714.750.000 | 894.558.261 | 1.678.756.957 | 2.346.120.652 | 3.085.030.435 |
| Ventas Almacenaje | | 459.000.000 | 1.005.808.696 | 1.569.913.043 | 2.275.708.696 | 3.083.947.826 |
| Ventas Transporte | | - | 300.000.000 | 835.486.957 | 1.348.927.174 | 1.784.986.957 |
| Total Ventas | | 1.173.750.000 | 2.200.366.957 | 4.084.156.957 | 5.970.756.522 | 7.953.965.217 |
| Sueldos | | (123.242.313) | (171.213.513) | (295.641.425) | (295.641.425) | (295.641.425) |
| Total Rem S. Logísticos | | (123.242.313) | (171.213.513) | (295.641.425) | (295.641.425) | (295.641.425) |
| Personal Externo | | (300.211.700) | (337.055.300) | (700.778.392) | (585.954.692) | (677.876.084) |
| Total Costo S. Logísticos | | (338.599.546) | (385.602.756) | (829.755.338) | (782.408.162) | (923.689.830) |
| Arriendo Maquinaria y Vehiculos | | (244.812.000,00) | (244.812.000,00) | (489.624.000,00) | (597.624.000,00) | (651.624.000,00) |
| Reparación y Mantenimiento de Maquinaria | | (5.373.750) | (6.400.367) | (12.484.157) | (14.370.757) | (16.353.965) |
| Total Maq. S. Logísticos | | (250.185.750,00) | (251.212.366,96) | (502.108.156,96) | (611.994.756,52) | (667.977.965,22) |
| Arriendo de Bodega | | (469.565.217,39) | (674.483.478) | (1.186.320.083) | (1.724.316.241) | (2.289.486.247) |
| Total Costo Almacenaje | | (490.079.876,19) | (705.076.364,60) | (1.243.559.226,21) | (1.793.699.940,16) | (2.372.942.998,09) |
| Arriendo de Transporte | | - | (255.000.000,00) | (685.099.304,35) | (1.092.631.010,87) | (1.427.989.565,22) |
| Total Costo Transporte | | - | (255.000.000) | (685.099.304) | (1.092.631.011) | (1.427.989.565) |
| Total Gastos de Explotación | | (1.202.107.484) | (1.768.105.000) | (3.556.163.450) | (4.576.375.294) | (5.688.241.784) |
| Sueldos Administrativos | | (352.992.000) | (352.992.000) | (374.592.000) | (374.592.000) | (470.592.000) |
| Total Rem. Adm. y Vtas. | | (352.992.000) | (352.992.000) | (374.592.000) | (374.592.000) | (470.592.000) |
| Servicios de Redes | | (4.616.892) | (4.616.892) | (4.616.892) | (4.616.892) | (4.616.892) |
| Arriendo de Oficinas | | (24.000.000) | (24.000.000) | (24.000.000) | (24.000.000) | (24.000.000) |
| Total Costos Adm y Vtas | | (103.795.492) | (103.862.159) | (103.862.159) | (103.862.159) | (103.862.159) |
| Total Gatos de Adm y Vtas | | (456.787.492) | (456.854.159) | (478.454.159) | (478.454.159) | (574.454.159) |
| Intereses Prestamos Bancarios | | (19.876.107) | (20.034.507) | (20.197.026) | (20.363.770) | (20.534.849) |
| Egr. F. Explot | | (20.876.107) | (21.034.507) | (21.197.026) | (21.363.770) | (21.534.849) |
| Resultado Antes de Impuesto | (501.921.902) | (506.021.084) | (93.626.709) | (20.905.678) | 844.034.851 | 1.617.892.238 |
| Utilidad Bruta Loginsa | (301.153.141) | (303.612.650) | (56.176.026) | (12.543.407) | 506.420.911 | 970.735.343 |
| Impuestos | | 80.963.373 | 14.980.273 | 3.344.908 | (135.045.576) | (258.862.758) |
| Total Impuesto | | 80.963.373 | 14.980.273 | 3.344.908 | (135.045.576) | (258.862.758) |
| Resultado Después de Impuesto | | (425.057.710) | (78.646.436) | (17.560.770) | 708.989.275 | 1.359.029.480 |
| Utilidad Neta Loginsa | (301.153.141) | (255.034.626) | (47.187.862) | (10.536.462) | 425.393.565 | 815.417.688 |
| Flujo Neto Loginsa | (301.153.141) | (255.034.626) | (47.187.862) | (10.536.462) | 425.393.565 | 815.417.688 |
| Flujo Acumulado | (301.153.141) | (556.187.767) | (603.375.629) | (613.912.090) | (188.518.525) | 626.899.163 |

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a cotizaciones realizadas.

Tabla 11.3.2 Márgenes Por servicio

| MARGENES POR SERVICIO \$CO | | | | | |
|----------------------------|-----------------|--------------|----------------|----------------|---------------|
| Descripción | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Mg S.L | 2.722.392 | 86.529.626 | 51.252.037 | 656.076.309 | 1.197.721.214 |
| | 0,2% | 3,9% | 1,3% | 11,0% | 15,1% |
| Mg Alm | (31.079.876,19) | 300.732.331 | 326.353.817,26 | 482.008.755,49 | 711.004.828 |
| | -6,8% | 29,9% | 20,8% | 21,2% | 23,1% |
| Mg TTE | - | 45.000.000 | 150.387.652 | 256.296.163 | 356.997.391 |
| | 0% | 15% | 18% | 19% | 20% |
| Mg Explo | (28.357.484) | 432.261.957 | 527.993.506 | 1.394.381.228 | 2.265.723.433 |
| | -2% | 20% | 13% | 23% | 28% |
| Mg OP | (485.144.976) | (24.592.202) | 49.539.348 | 915.927.069 | 1.691.269.275 |
| | -41,3% | -1,1% | 1,2% | 15,3% | 21,3% |

Al observar el margen de explotación por año, para el segundo año ya es positivo, sin embargo dado que la venta es baja y la carga administrativa es alta para el primer año, el margen operacional es negativo, hacia el tercer año se tienen un margen operacional positivo y al finalizar el quinto año se logra un margen del 21,3%, margen que está por encima de lo que hoy se tiene en Loginsa Chile.

11.4 Punto de Equilibrio BREAK-EVEN

De acuerdo al análisis de punto de equilibrio y tomando como referencia la situación del año cinco, año en el cual se espera consolidación del negocio, en términos de ocupación de la planta debe estar en un 56%, alcanzando unas ventas de \$ 4.469 MM CO, en este punto se logra utilidad cero y se cubren costos fijos como el del centro de distribución más los costos operativos variables como el personal, a partir del aumento del siguiente punto en la ocupación, el negocio empieza a rentar, ver tabla 11.4.1.

Tabla 11.4.1 Análisis Punto de Equilibrio

| Break-even point | | | |
|-------------------------|---|----------|----------------------|
| | Situación al Quinto Año de Consolidación | | Break-even |
| Ocupación | 83% | % | 56% |
| Ventas Logístico | 3.085.030.435 | 39% | 1.733.442.193 |
| Ventas Almacenaje | 3.083.947.826 | 39% | 1.732.833.888 |
| Ventas Transporte | 1.784.986.957 | 22% | 1.002.963.105 |
| Venta Total | 7.953.965.217 | | 4.469.239.187 |
| Costos Variables | (2.782.400.731) | -35% | |
| Margen Bruto | 5.171.564.486 | 65% | |
| Costos Fijos | (2.905.841.052) | | |
| Margen Explotación | 2.265.723.433 | | |

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a EERR proyectado.

11.5 Tasa de Descuento- Modelo CAPM

Como se observa en el la tabla 11.5.1 para el cálculo de la tasa a la que se serán descontados los flujos del plan de negocio se tomó la Tasa Libre de riesgo (Rf) de la tasa de los Bonos Soberanos del Tesoro de Chile a 10 años, para la determinación del beta se consultó la base de datos de Aswath Damodaran¹⁹ para un rubro homologado al logístico “Retail (Distributors)”, en empresas del subgrupo Latinoamérica y el Caribe y se tomó un promedio, sin embargo dado que el plan de negocio está relacionado con un Startup asociado a un mayor riesgo, se castiga el beta en un 20%. La prima de mercado (Rm) se determinó a partir del rendimiento promedio del Índice Bursátil IPSA de los últimos 10 años (Ver Anexo X).

Tabla 11.5.1 Tasa de Descuento Plan de Negocio

¹⁹ <http://people.stern.nyu.edu/adamodar/>

$$r_a = r_f + \beta_a(r_m - r_f) + r_t + r_e$$

Tasa de Descuento – Modelo CAPM

| Costos de fondos Propios | Valor | Fuente |
|---------------------------|-------|--|
| Tasa libre de riesgo (Rf) | 4,41% | Tasa de los Bonos Soberanos del Tesoro de Chile a 10 años/ http://www.bcentral.cl/estadisticas-economicas/mediodia/mediodia.htm |
| Beta | 1,17 | Base de datos de Aswath Damodaran Promedio Empresas del rubro Latinoamerica |
| Ajuste Beta | 20% | Se reconoce un mayor riesgo asociado al startup y a la alta inversión |
| Beta Ajustada | 0,94 | |
| Prima de mercado (Rm) | 10,2% | Rendimiento promedio del Índice Bursátil IPSA de los últimos 10 años |

| | |
|---|--------------|
| Costos de Capital CAMP | 9,82% |
| Prima por Liquidez (r _l) | 2,5% |
| Prima por Tamaño (r _t) | 1,8% |
| Prima por Experiencia (r _e) | 1,3% |
| CAMP Aumentado | 15,4% |

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a información consultada. (Ver Anexo Y).

Ahora bien, dado que el CAMP solo considera la correlación con el mercado y analizando el resultado está no explica completamente los costos de financiamiento para la industria, por varias razones, en general existencia de fricciones de mercado, como barreras de entrada, se trabajará con el CAMP aumentado el cual corresponde a una adaptación considerando otros factores relevantes en la industria como el tamaño, que lo ajustan a la realidad de la empresa. Dichos factores fueron trabajados en conjunto con el fondo de inversiones del cual hace parte la compañía y quienes tienen más experiencia y sensibilidad con este tipo de información.

11.6 Van y TIR

Al realizar el cálculo del VAN arroja un resultado positivo, \$ 73.404.640 MM CO, \$22.938.950 MM CLP aproximadamente, el doble de rentabilidad que dejó un centro de distribución de estas características en Chile al tercer año de funcionamiento, sin embargo una tercera parte de la rentabilidad del mismo al cuarto y quinto año, esto puede ser explicado porque consolidar un negocio en un nuevo país tardaría un par de años más que en el país local, dada la inversión inicial en marketing para posicionar la marca y la dificultad para entrada a un nuevo mercado.

El VAN corresponde al retorno en términos absolutos, una vez se ha traído al presente los flujos del proyecto a través de la tasa de descuento que para Loginsa fue de 15,4%. Al realizar cálculo con esta tasa el resultado es positivo, aunque no presenta los mismos beneficios que se tendrían con un centro de distribución de las mismas características en Chile al quinto año, por lo que se recomienda realizar una proyección a más largo plazo con el fin de tener claridad en cuanto tiempo se consolidaría el negocio. La rentabilidad del negocio se ve afectada por la inversión inicial y es menor a la tasa de descuento, ver tabla 11.6.1, este es el retorno que generará el proyecto a cinco años y es la máxima tasa cuando el VAN es 0. Al realizar un análisis de

sensibilidad se observó que con una reducción en el 5% de los costos variables, un aumento en venta del 3% y un aumento de la inversión inicial del 10% la TIR aumenta a un 16%, en estas condiciones el proyecto debería aceptarse.

En la situación actual, el retorno es menor al que esperan los inversionistas dado que si realizaran la inversión en el país local el retorno sería un poco mayor, sin embargo si se da una mirada a futuro como decisión estratégica puede responder positivamente, por ejemplo a tiempos de recesión como el que vive hoy Chile y que al estar fuera es posible potenciar el valor de la compañía.

Tabla 11.6.1 Cálculo VAN y TIR

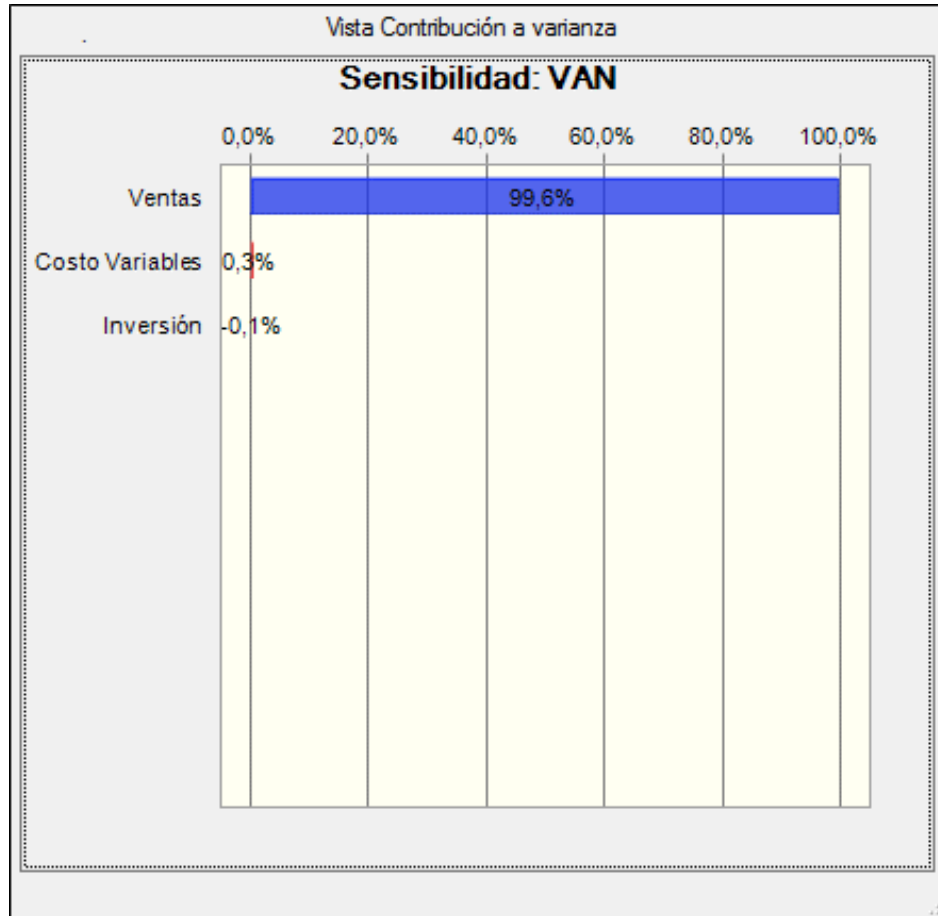
| | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|---------------------------|---------------|---------------|--------------|--------------|-------------|-------------|
| Flujo Neto Loginsa | (301.153.141) | (255.034.626) | (47.187.862) | (10.536.462) | 425.393.565 | 815.417.688 |
| Tasa de Descuento | 15,42% | | | | | |
| VAN | 73.404.640 | | | | | |
| TIR | 3,0% | | | | | |

Fuente: Elaboración propia.

11.7 Análisis de Sensibilidad

El Análisis de Sensibilidad se realizó a través del método Simulación de Montecarlo con Crystal Ball. Las variables seleccionadas para el análisis fueron las ventas dado los altos costos fijos que deben cubrirse en este rubro, la inversión inicial por el peso financiero que representa y los costos variables dado que un incremento en los mismos impacta en el margen de la compañía, mientras se logra traspasar este incremento a los clientes. (Ver Anexo Z).

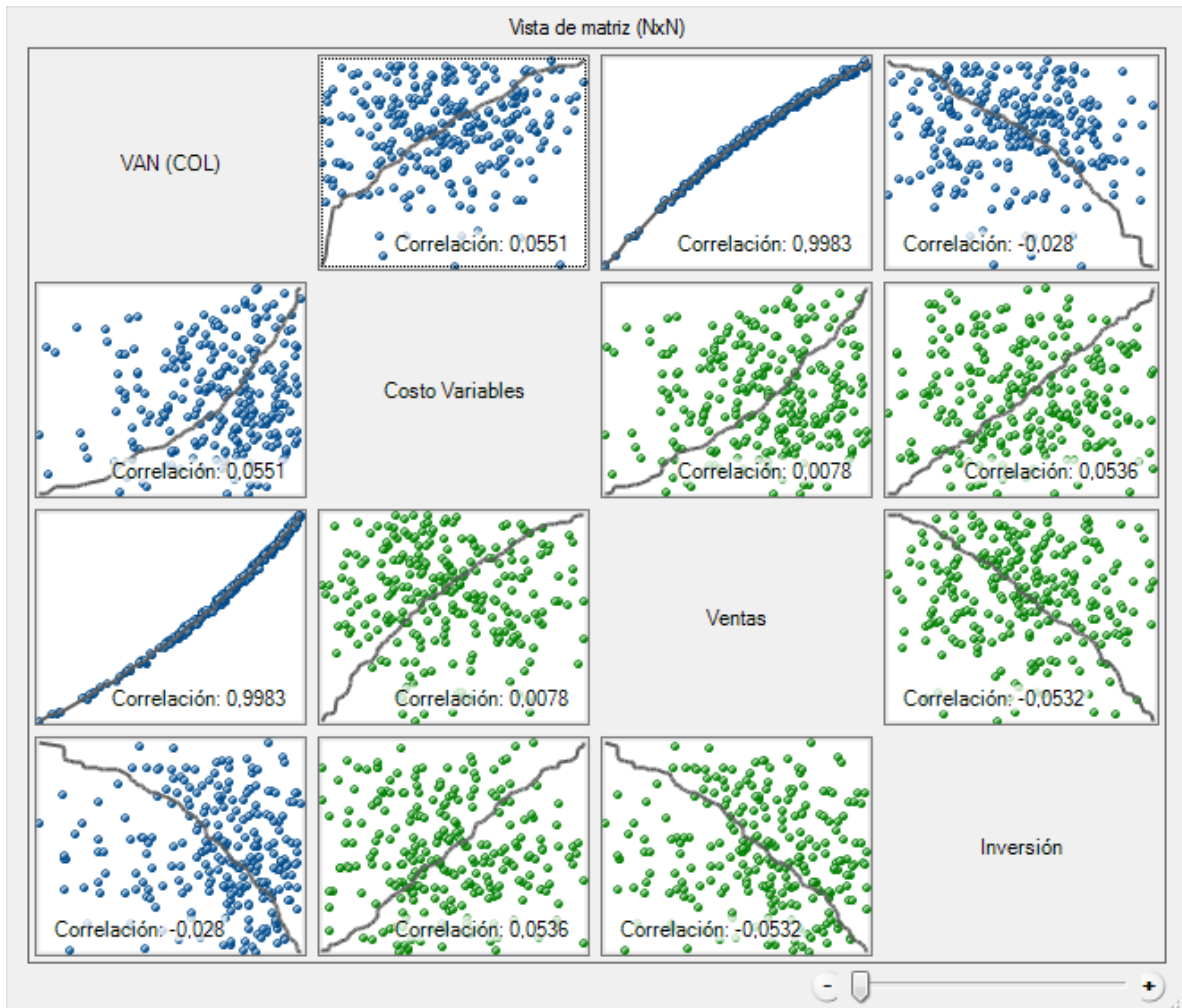
11.7.1 Contribución a la varianza.



Fuente: Elaboración propia.

Después de realizar 1000 iteraciones asignando distintos valores a las variables seleccionadas dentro de una distribución normal, se encontró que el VAN está explicado en un 99,6% por la ventas, es decir un aumento o caída de ventas afecta sensiblemente el VAN, existe una correlación directa entre el VAN y la venta, mientras que las otras dos variables costos e inversión inicial la explican en porcentajes menores, el foco entonces para el éxito del proyecto es alcanzar el nivel de ventas propuesto con el fin de cubrir los costos fijos y solventar el costo de inversión, Ver Tabla 11.7.1 y 11.7.2.

11.7.2 Matriz de Correlación.



Fuente: Elaboración propia.

12. Conclusiones

- Para realizar una entrada exitosa en Colombia se deben cubrir las brechas encontradas frente a la preparación de Loginsa para un proceso de internacionalización, de no tenerse un foco estratégico en este proceso las probabilidades de éxito disminuyen.
- El mercado Colombiano para operadores 3PL, es poco desarrollado por lo que existen una gran oportunidad para Loginsa en el mismo. Existe un crecimiento de las exportaciones desde Chile a Colombia, país que brinda facilidad para abrir negocios y cuyo potencial de mercado para operadores 3PL es de USD 3,8 Billones y la posibilidad de reducir los costos logísticos que hoy son un 12,5% de las ventas, en su mayoría relacionado con el transporte.
- En la industria local existen alrededor de siete operadores logísticos relevantes de tipo 3P, los cuales son competidores directos de Loginsa, especialmente Almaviva, Suppla y Open Market. Llama la atención que ninguno de los operadores locales hablan sobre servicios tipo in house, lo que permite identificar una clara oportunidad en este tipo de servicio, además se evidencia que otros operadores de talla internacional han entrado con éxito, realizando altas inversiones, que probablemente Loginsa no pueda realizar, así que la búsqueda de diferenciación en los servicios que ofrece será la clave para entrar en el mercado Colombiano.
- Loginsa enfocará su estrategia de marketing en empresas medianas y grandes, de clasificación G y D en la ciudad de Bogotá, es decir tendrá un universo de 3.781 empresas a las que posiblemente se puedan vender los productos.
- Es fundamental desarrollar las actividades del plan de marketing para lograr posicionar de manera adecuada la marca en el mercado Colombiano.
- Los factores críticos para el proceso de internacionalización que deberá tener en cuenta Loginsa son: los clientes, oferta de valor, infraestructura, conocimiento de los proveedores, recurso humano, modelo operacional, tecnología asociada al rubro, capital y correcta estrategia de entrada.
- Al analizar el VAN del plan de negocios este es positivo, sin embargo la tasa de retorno es menor a la tasa de descuento por lo que el plan de negocio presenta una rentabilidad menor a la que esperarían los inversionistas, en este punto se propone realizar una proyección a largo plazo para identificar en que año se consolidará el negocio. Al realizar un análisis de sensibilidad se observó que con una reducción en el 5% de los costos variables, un aumento en venta del 3% y un aumento de la inversión inicial del 10% la TIR aumenta a un 16%, en estas condiciones el proyecto debería aceptarse.
- El punto de equilibrio en el cual el negocio paga costos fijos y variables corresponde a una ocupación de 56% y una venta mínima de \$4.469MM CO, tomando como referencia el quinto año.

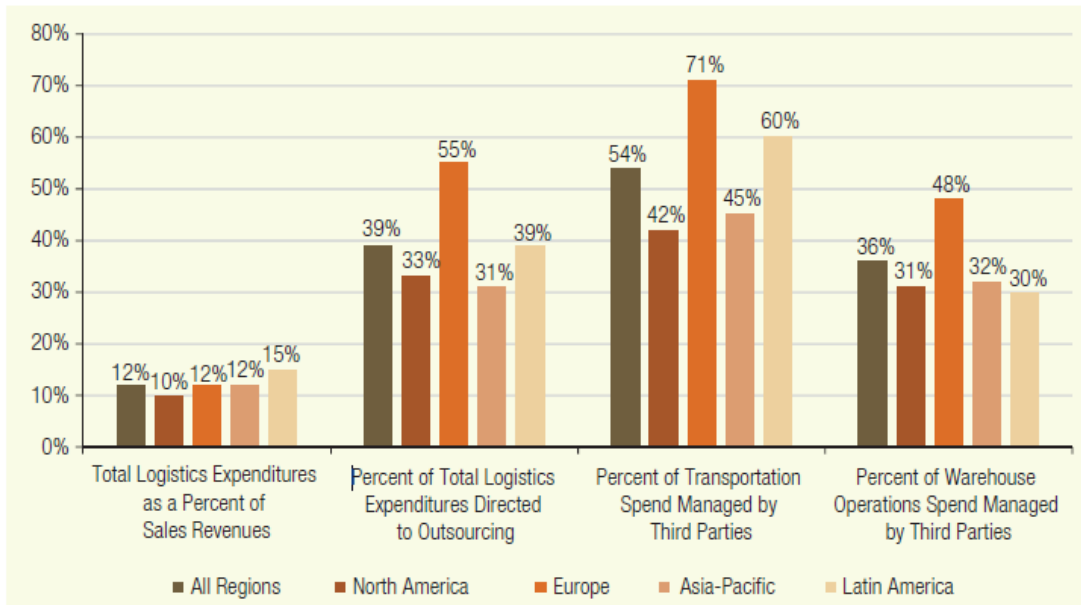
13. Bibliografía

- HITT, Michael A., IRELAND, R. Duane y HOSKISSON, Robert E. Administración Estratégica, 7nd ed. México, CENGAGE Learning, 2009.
- KOTLER Philip, ARMSTRONG Gary, Fundamentos de Marketing. 8va Ed., México, Pearson Education, 2008.
- Plan de exportación de café orgánico Colombiano al mercado Chileno. Paola Mejía.
- Plan estratégico de creación e internacionalización de ALWE, como canal de exportación de tejidos hechos a mano. Cecilia Villaroel.
- Plan de negocios para desarrollar un laboratorio proveedor de estudios de equivalencia farmacéutica. Héctor Vega.
- <http://www.lencd.org/learning/howto-readiness>
- 2013 17th Annual Third Party Logistics Study.
- <http://www.direcon.cl/>
- <http://www.direcon.gob.cl/mapa-de-acuerdos/>
- <http://datos.bancomundial.org/indicador/LP.LPI.OVRL.XQ/countries?display=default>
- <http://espanol.doingbusiness.org/rankings>
- Notas de clase, tópicos de economía internacional. Comercio exterior en América Latina: radiografía. Osvaldo Rosales. Clase 1. 10-marzo, 2014
- <http://www.aduana.cl/aduana/site/artic/20080328/pags/20080328122349.html>
- <http://www.cepal.org/publicaciones/xml/2/51612/Perspectivaseconomicas2014.pdf>
- <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG/countries/doxj?display=default>
- <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GNP.PCAP.CD>
- Perspectivaseconomicas2014 pág. 144.
- ALALOG
- <http://www.caf.com/es/actualidad/noticias/2014/05/nueva-asociacion-latinoamericana-de-logistica/?parent=14131>
- <http://www.3plogistics.com/3PLmarketGlobal.htm>
- CONPES 3547. Política Nacional Logística.
- <http://logisticaencolombia.jimdo.com/historia-de-la-log%C3%ADstica-en-colombia/>
- Estudio sobre Tendencias Logísticas en Colombia. Análisis de Resultados 2013. 19ª Encuentro de Gerentes de Logística. 5 y 6 de septiembre, Cali. Miebach, Andi.
- Encuesta Nacional Logística. Resultados del Benchmarking Logístico – Colombia 2008. María F. Rey. Latin America Logistics Center (LALC).
- Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades Económicas. Revisión 3.1 adaptada para Colombia. CIIU. Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (DANE)
- <http://aitc.ua.edu/export-readiness-assessment-survey>
- <http://www.prochile.gob.cl/int/colombia/sector/servicios/>

- <http://libertad.org/wp-content/uploads/2014/01/Puntos-destacados-del-Indice-2014-de-Libertad-Economica.pdf>
- http://www.graduadoscolombia.edu.co/html/1732/articles277950_presentacion_ministra.pdf
- [http://geerthofstede.com/tl_files/Culture%20Compass™%20Informe%20John%20Smith.pdf](http://geerthofstede.com/tl_files/Culture%20Compass%20Informe%20John%20Smith.pdf)
- <http://es.slideshare.net/gustavoagudelo/almaviva-27973793>
- <http://lanota.com/index.php/CONFIDENCIAS/Ranking-2010-operadores-logisticos-de-Colombia.html>
- http://www.informacion-empresas.co/Departamento_BOGOTA.html
- http://www.prochile.gob.cl/wpcontent/blogs.dir/1/files_mf/1363893278comohacernegociosconColombia.pdf

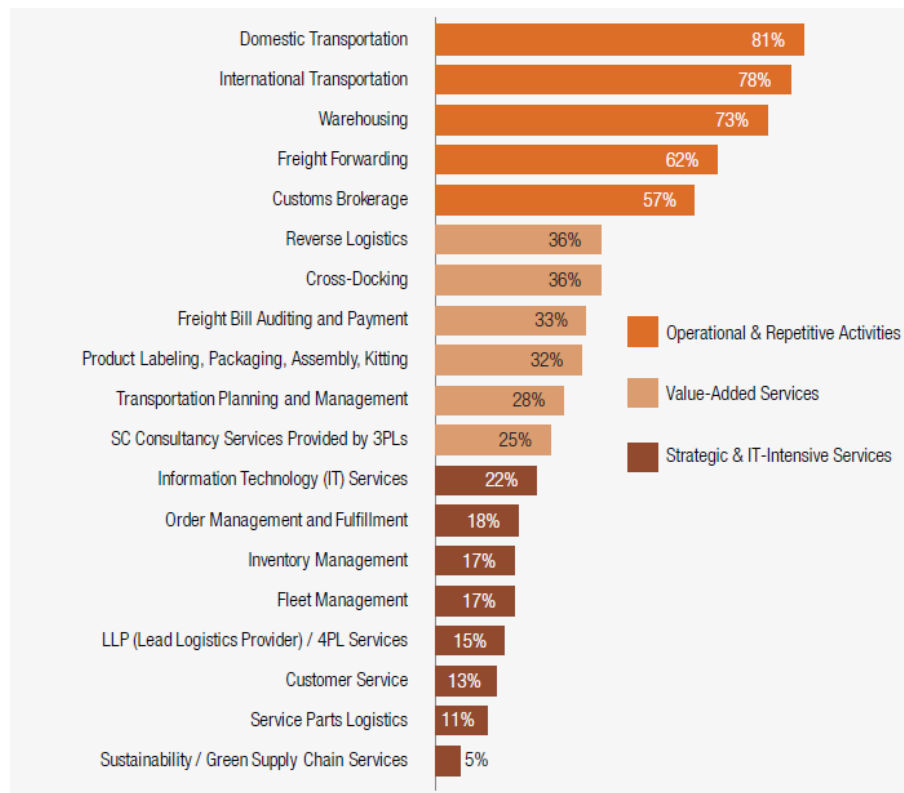
14. Anexos

ANEXO A. Gastos en logística y servicios 3PL



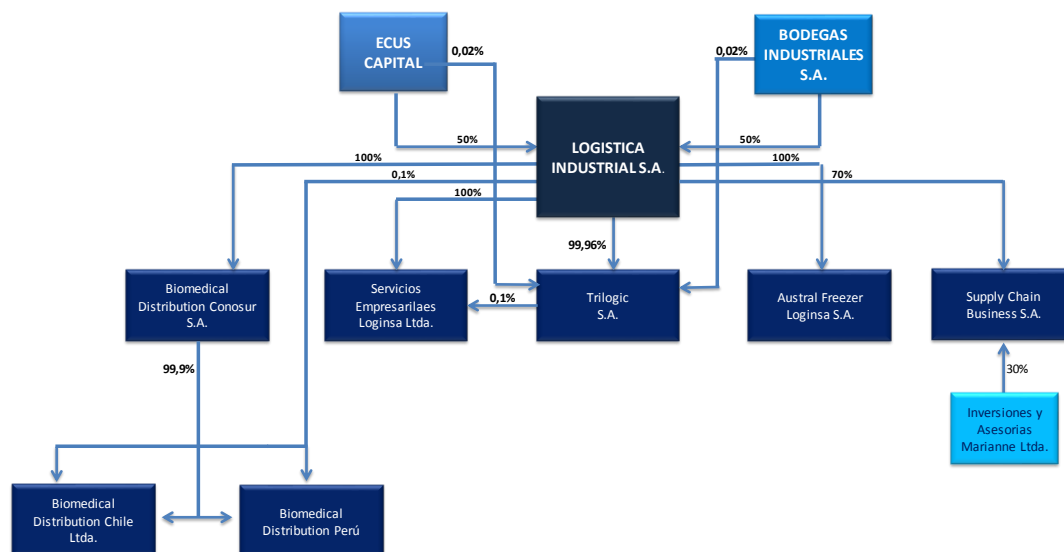
Fuente: 2013 17th Annual Third Party Logistics Study

ANEXO B. Variedad de Servicios externalizados



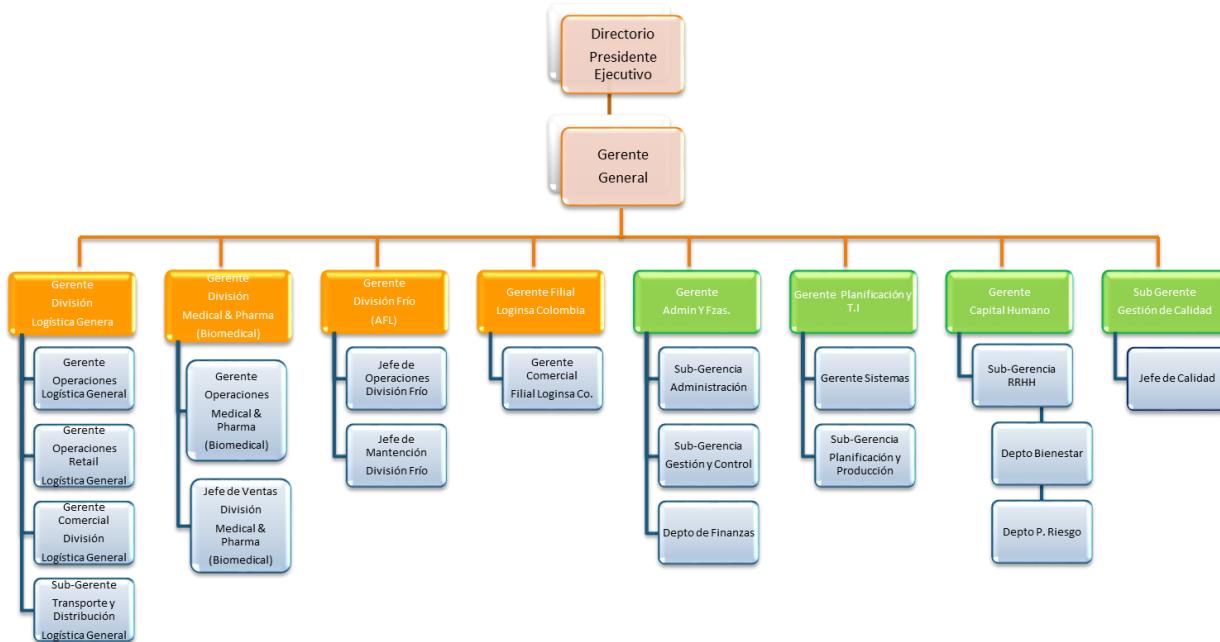
Fuente: 2014 18th Annual Third Party Logistics Study

ANEXO C. Estructura Societaria Loginsa



Fuente: Gerencia de Administración y Finanzas empresa Loginsa.

ANEXO D. Organigrama Loginsa



Fuente: Elaboración propia a partir de la información entregada por la Gerencia General empresa Loginsa.

ANEXO E.



First Name: Angela
Last Name: Ovalle
Company Name: Loginsa
Email Address: aovalle@loginsa.com

A1. Are you an established presence in your industry in the domestic market?

STRONG (Well known): Your company is already well known within your industry, at least domestically. This is a valuable asset in exporting, because foreign buyers need to feel that they can count on their suppliers to "be there" over the long haul. The visibility and acceptance you have achieved in your industry suggests that you are a "safer bet" in this regard than lesser-known, less-tested companies. Foreign buyers can reasonably presume from your track record that you have been around long enough, or have performed well enough, to be considered stable, reliable and experienced in filling orders, servicing the product, and managing inventory and costs.

A2. How extensive is your current domestic sales outreach?

VERY STRONG (Large national customer base): Your product is sold nationwide to a large customer base, not just in certain localized regions. Your broad-based sales exposure nationally gives you an advantage over more locally oriented firms, and makes you more likely to succeed as an exporter. For one reason, it suggests that your product has widespread market appeal, at least domestically. This also makes it more likely that foreign buyers will have heard of your product, and will require less promotion on your part to stimulate their initial awareness and interest. Also, by selling to a broad sales base domestically, you face more diverse and intense competition, including from foreigners selling in the domestic market. Such exposure will better prepare you to compete against these same and other producers when you sell abroad. In addition, selling nationwide often requires use of long-distance administrative, distribution and promotional techniques also needed to export successfully. Your familiarity with these techniques will make your transition to an export mode that much easier. Thereafter, you might begin testing your export market appeal in a few selected countries, either on your own or by working through a domestic export intermediary.

A3. How do you sell and distribute your products in the domestic market?

COMMENT: Exporting requires an effective overseas sales and distribution network. Most exporting is done through local agents or distributors in each market. These market "insiders" speak the language, know the market, and know where the customers are and how to reach them. Their role is to develop and send you sales orders, arrange payment in dollars, prepare all required import documents, and clear your goods through customs. Many specialize by industry and are equipped to stock, install and service the goods. The end-users in the market know and prefer to deal with these local representatives, rather than buy direct from you or other foreign suppliers. Although you could attempt to represent yourself through your home office or your own sales offices abroad, the benefits of increased "control" may not justify the costs. Unless sales volume warrants, you're better off finding good agents or distributors to represent you.

Choosing the right reps is crucial. You're relying on them to be your eyes and ears in the market and bring you sales. If they don't perform as expected, you may not be able to switch. In some countries, you can easily terminate an agent/distributor relationship. Therefore, you want to be careful and selective in your search. The more you know about selecting and managing distributors, the better off you are. If your company already has a domestic sales force, especially one with regional distributors, you have an advantage. Even if you have little or no prior experience, you can get "rep-find" help from the Alabama International Trade Center and several Export Alabama Trade Alliance partners. AITC can provide advice, checklists and guides to help identify qualified agents/distributors, model agreements, and other legal aids to protect your interests in overseas agency relationships.

A4. Do you customarily conduct market research and planning for your domestic operations?

STRONG (Always): Your company always conducts market research and planning for your domestic operations. This is a definite plus. Systematic market planning is essential to exporting, just as it is in your domestic business. As the old adage goes, unsuccessful companies don't "plan to fail, they fail to plan." Successful companies collect and use information to achieve an edge over the competition and to set realistic goals, budgets, strategies and timetables for future effort. Since you already believe in research and planning, and know how to do it, you'll have the benefit of forethought and a "game plan" to steer you in the right direction and keep you on track. Analysis and planning are even more critical overseas and can be instrumental in avoiding costly mistakes. You can't assume that what's worked for you domestically will work overseas. Exporters encounter different income levels and demand cycles abroad; different languages, cultures and environments; different laws and regulations; different ways of doing business; and different risks (e.g., foreign exchange fluctuations, civil strife, nationalization, etc.). Long-term success in exporting requires an awareness of these differences, an accurate

assessment of the resulting potentials and pitfalls, and a strategy to deal with them in each target market. A "seat of the pants" approach runs a high risk of failure.

Help is available if you need it, and costs need not be high. You can gather international marketing information from many sources, including the AITC's Trade Reference Guide (<http://www.aitc.ua.edu/trade-reference-guide>) and the DOC Export.gov site (www.export.gov). These contain the latest trade statistics, country-specific commercial guides, industry-specific market surveys and trade contacts/leads, and relevant trade laws and regulations affecting market access in specific countries.

A5. To what extent do you advertise and promote your products in the domestic market?

NEUTRAL (Modestly): Your company is not very aggressive in its domestic advertising and promotion. Unless your product essentially sells itself, or you're willing to promote more aggressively overseas, a low-promotion strategy could hamper you in exporting. It suggests that you see limited value in market promotion or can't afford to invest much in it to protect or advance your market position. Although export promotion can be tailored to fit your budget, the more you do, the more results you'll likely see. When you export, you're competing not only against potentially better known exporters from your own country, but also against domestic and third-country competitors vying for the same target market. They might offer price discounts or liberal credit, improve their product, "pull strings," or take other steps to counter your presence. You'll have to contend with them while you're also trying to gain more market recognition for yourself. Since foreign buyers can't be presumed to already know or want your product, you'll have to educate, impress and motivate them. Thus, if anything, you'll probably need to promote even more aggressively abroad than you do domestically.

Most countries have adequate media and can support any of the methods that would normally apply to your products, including direct mail, telemarketing, press releases, paid ads, trade shows, sales trips, Internet directories and Web pages, and e-mail. However, some techniques may work better than others in particular markets. Costs could also affect your approach. Certain techniques clearly cost more if done from afar, such as direct mail, telemarketing and business travel. These techniques might best be carried out by your overseas reps, possibly on a cost-sharing basis. If your promotion budget is limited, there are low-cost ways to market and promote abroad. The Alabama International Trade Center and other members of the Export Alabama Trade Alliance provide a variety of matchmaking services that can get you worldwide exposure for your company and products, generate trade leads, and find qualified overseas distributors for you at modest cost.

A6. Do any of your current managers or staff have export marketing or sales experience?

NEUTRAL (Some experience): Your company already has managers or staff somewhat familiar with export procedures or more generally with foreign markets,

customs or languages. Having in-house experience of this kind is critical, particularly if you intend to do your own exporting, rather than export through an already experienced domestic intermediary. There are key differences between domestic and foreign selling which must be understood and accommodated. Procedurally, these include different payment terms and methods; different currencies; and different documentary requirements for invoicing, packing, labeling, shipping, etc. More critical still are the vast differences in language and culture among and even within countries. What is customary, appealing or innocuous in the domestic market might well be misunderstood or offensive elsewhere. Even experienced multinational companies have made mistakes in this environment. To avoid costly blunders, you should have at least one experienced, "in-house" person assigned to the export function or at least generally familiar with the procedural, financial and marketing aspects of exporting. This staff person, either hired or trained, would draw on banks, freight forwarders and other outside specialists as needed. It's also wise to invest in continual training for new as well as experienced staff.

A7. Has your company received any unsolicited inquiries from foreign firms?

STRONG (Many): Your company has received many unsolicited inquiries from foreign firms. That is an excellent sign. Unsolicited inquiries are tangible proof that potential overseas customers have at least heard about your company, no doubt favorably, and that they either want to know more about it, or are already convinced that your products fit the bill. Although some foreign inquiries may well be "fishing expeditions", many are serious expressions of interest from firms seeking new or better products. They represent immediate or potential "money in the bank" for you, and deserve your prompt, solicitous response, even if you're not currently able to export the product. If you'd like to receive even more overseas leads, try articles or ads in industry journals with international circulation. Consider exhibiting at a major domestic trade show known to attract foreign buyers. For direct overseas exposure, the Internet is a low cost option and may well trigger an avalanche of unsolicited orders or inquiries. Increasingly, companies are creating their own Web sites to promote their products. You can also gain worldwide Internet exposure through Internet export directories or by posting your own sell offer in Internet trade lead systems.

A8. Could you promptly fill any new export orders from present inventory or other sources?

STRONG (Easily): Your company could easily and promptly fill new export orders from present inventory or other sources. This puts you in an enviable position. It means you can quickly and aggressively seek out new export business without fear of production backlogs or delivery delays that could alienate your customers, both new and old. Foreign buyers are no less anxious than domestic buyers to get what they need when they need it. Your ability to produce and deliver promptly will constantly be on trial, and you are well positioned to meet that test.

A9. How would you handle any new or additional export business within your organization?

STRONG (Export manager): Your company will hire or train an export manager to handle any new or additional export business. That would be a strong move on your part. Exporting will create added and more specialized work for the company, particularly as new inquiries and orders begin to flow in. Foreign customers have little tolerance for errors, bottlenecks, backlogs or delays that can create complications and add to their costs. If necessary, they can and will find more reliable suppliers. You'll need managers and staff that can handle the extra load and know what they're doing. Successful exporters typically assign at least one specialist to the export function. This provides expertise in all key areas -- planning, market development, promotion, shipping, documentation, collections, etc. Even if you rely on outside freight forwarders to handle your shipping and documentation, it's still best to have some internal familiarity with these procedures.

A10. What is the current status of your export activity?

NEUTRAL (Export occasionally): Your company occasionally exports to at least some markets abroad. Your prior export experience, though limited, can be a plus. It proves that you have an exportable product and that you can sell it competitively in at least some world markets. It also suggests that you already have some experience in the mechanics of exporting, such as documentary, financing, shipping, distribution and marketing procedures. You should consider building on your apparent export potential by pursuing new markets on a more systematic basis. Be sure to make use of government and private services available to help you along the way (e.g., Department of Commerce, state and local export assistance centers, freight forwarders, banks, etc.). A directory of such trade assistance organizations can be found on the AITC website: (<http://www.aitc.ua.edu/local-resources>).

A11. Is your top management committed to exporting as a new or expanded area of activity?

NEUTRAL (Somewhat committed): Your top management is somewhat committed to exporting as a new or expanded area of company activity. A motivated management is a prime factor in export success, but your management appears ambivalent at this point. That's a potential warning sign. There are good and bad reasons to export. The primary motivation should be to increase sales, profitability and growth over the long term. Exports can contribute in many ways -- they help broaden and diversify existing markets, reduce vulnerability to domestic slowdowns, match or preempt competitors, extend product life-cycles, exploit superior proprietary technology, use idle capacity, and reduce unit costs through economies of scale. If management pursues exporting for these sound reasons, it will more likely make the necessary long-term commitment. This support is critical, because exporting is not a spigot that can be turned on and off at will. It requires patience and adequate resources to develop markets and long-term relationships. If your management sees little or no benefit in exporting, views it as a

possible sideline, or has more opportunistic motives for exporting â€“ unload surplus inventory, offset a domestic slowdown, fill occasional unsolicited orders â€“it probably wonâ€™t support the effort at critical times. If your management is not yet fully committed, consider starting with a low risk, "go-slow" approach, such as exporting through a domestic intermediary or using available low-cost services to attract foreign inquiries or find overseas agents. If these steps produce initial results, they will help build managementâ€™s confidence in a stronger commitment.

A12. How much per year could you afford to spend on export development?

VERY STRONG (Over \$100,000 per year): Your company can afford to commit over \$100,000 per year for export development, enough to support a very aggressive export initiative. This is a significant advantage, because costs of developing and maintaining overseas markets can add up. It takes money to establish market identity abroad, attract buyers, and build solid relationships with distributors and customers that will ultimately pay off in high, ongoing sales and profits. There may be other "incremental" export costs as well (i.e., costs not encountered in domestic selling), such as for design changes to adapt the product to a foreign market, translations, sales trips abroad, etc. Clearly, firms such as yours, with stronger, more flexible resources, are in the best position to absorb these incremental export costs.

A13. How long would your management be willing to wait to achieve acceptable export results?

STRONG (Up to 2 years): Your management would be willing to wait up to 2 years to achieve acceptable export results. Thatâ€™s a positive sign. Export results can rarely be achieved overnight, even with a good product in a promising market. It takes longer for export seeds to develop and return profits -- sometimes several years. While your own payoff may occur sooner, youâ€™ll still need some time to establish market identity abroad, select distributors, attract buyers, and build solid relationships with your distributors and customers. Your management appreciates this. By exercising reasonable patience while the seeds develop, youâ€™ll greatly increase your chances of success.

B1. Have domestic sales of your product grown over the past 3 years (average per year)?

VERY STRONG (Over 20% annual growth): Your companyâ€™s domestic sales have grown by over 20% annually over the past 3 years. That is a strong indicator of your underlying competitiveness, certainly domestically and probably also abroad. To achieve this impressive sales pace, you have successfully competed against similar foreign goods sold domestically, as well as against products of your domestic competitors who may already be exporting. Since this is some of the same competition you will meet when you export, there is good reason to believe that your product could sell well abroad, just as it has in the domestic market.

B2. What is your product's current share of the domestic market?

WEAK (5-10%): You currently have a 6-11% share of the domestic market. This relatively low share reflects some underlying weakness, e.g., unexceptional pricing, quality or service and many sourcing alternatives. Because competition is even more intense abroad, exporting may not be rewarding unless you can shore up your weaknesses. You may need to improve your pricing and credit terms, better adapt your product to market needs, and/or more actively support your distributors and customers. On the other hand, if product obsolescence is the main reason for your low domestic market share, exporting may offer great potential. Look for lower income or less developed countries that may not need the latest technology and may value yours for its presumably lower cost.

B3. Is your product price-competitive in the domestic market?

STRONG (Highly price competitive): Your product is highly price-competitive in the domestic market, an advantage that will serve you well in exporting. Competition abroad is usually stiffer than at home, and price is often a decisive competitive factor. Since your domestic prices are already highly competitive, you're in a strong position to offer very attractive export pricing as well. While you'll need to add some export delivery costs to your prices (e.g., freight, insurance, etc.), so too will most of your exporting competitors. You can thus largely retain your relative price edge as you compete abroad. Given the importance of competitive pricing, you should try to obtain comparative price information before you enter a target market. If necessary, strongly consider adjusting your prices to meet the competition.

B4. What payment terms would you be willing to offer reputable foreign buyers?

FAIRLY STRONG (31-60 days): You would be willing to offer reputable foreign buyers 31-60 days to pay. These are reasonably attractive terms and will help make you more competitive in exporting. You become more price competitive when you allow your customers to lower their up front costs by having more time to pay. You'll also have a significant competitive advantage over suppliers offering less, little or no credit, although not against suppliers offering even more generous terms than yours (over 60 days). If your competitors are offering less generous payment terms, you could win the business even if your prices are higher. If your prices are lower to start with and your terms are better, you would have a decisive advantage. If you're concerned about non-payment after the 31-60 days, export credit insurance can offset this risk. You can also finance or discount the receivable so that, in effect, you are paid right away (less interest or a premium) even though you

B5. Does your product compare favorably with domestic competitors in features and benefits?

VERY STRONG (Very favorably): Your product compares very favorably with domestic competitors in features and benefits. This will give you an important edge in exporting. You have already shown significant product superiority against foreign products in the domestic market. The same attributes that distinguish your product domestically will also

be prized abroad. Foreign buyers, particularly of industrial products in the more sophisticated markets, place great emphasis on product performance, not just cost, when they make procurement decisions (e.g., state of the art technology, dependability, versatility, durability, repair frequency, productivity, labor-saving etc.). They will often pay more to get more. Your comparative strengths in one or more of these areas will help you fend off lower-priced competitors.

B6. Would you be willing to adapt your product and/or packaging to better suit foreign markets?

VERY STRONG (Very willing to adapt): You would be very willing to adapt your product and/or packaging to better suit foreign markets. Your high receptivity to adaptation will greatly increase your market options. Foreign markets differ not only from the domestic market, but also from each other -- e.g., in income levels, climates, space utilization, language, religion, weights and measures, standards, cultural preferences and taboos, business practices, etc. These differences often dictate whether a product would even be allowed into the market, would "fit" or operate efficiently, or would appeal to or offend potential buyers. Foreign buyers, for example, may require modifications in the product to make it more affordable ("no frills" version), or to better comply with local sizes; tastes; electrical and other technical standards; health and safety regulations; etc. Different packaging materials may be needed in certain markets where rot, rust, mildew, pest attack, etc. are common. Sales brochures may need to be revised to make them more understandable (non-English-speaking markets) or locally relevant (less-developed markets). Thus, flexibility in product design, packaging and promotion may well be crucial in certain markets. If you're not willing to adapt in these situations, lost business will likely result. Your management recognizes this and will take the necessary steps to comply.

B7. Is your product costly to transport over long distances?

STRONG (Not costly to transport): Your product is relatively inexpensive to transport over long distances. This is a key advantage. Your low transport costs as a percentage of landed cost will help keep you price competitive in export markets. You should in any case check with a freight forwarder or carrier for low cost shipping options, such as containerization, and the most economical rates.

B8. Is any special training required to assemble, install or operate your product?

WEAK (Extensive training): Your product requires extensive training to assemble, install or operate. That could be serious constraint, because user training can be very costly and cumbersome, particularly in foreign markets where languages and distances vary greatly among countries, and skilled or trainable labor may be in short supply. High training costs will put you at major disadvantage against in-country suppliers who could probably meet a local training requirement more readily than you from afar. You™ need a competent local distributor who can install and use the product and train end users. To cut costs, you might try a "train the trainer" approach, either at your

domestic site or overseas. The trainee(s) would then provide the necessary training to individual or group users in each market.

B9. Does your product require any special technical support or after-sale service?

WEAK (Extensive support required): Your product requires extensive technical support or after-sale service. That's a potential negative, because profit margins can be significantly affected by the added costs of an after-sale service requirement. Also, any locally-based competitors will have a proximity advantage over you in product support and service. The normal costs and difficulties of stocking spare parts, maintenance and warranty service are compounded in an export context, where distance and language differences must also be accommodated. To address these needs competitively, you can team up with a local distributor equipped to install and repair your product and stock your spare parts. You could then limit your support role to supplying any special tools or testing equipment needed; possibly translating your installation and repair manuals into the local vernacular, and providing some hands-on training of your local rep's technical staff. Alternatively, you could establish your own support facilities in-country, or airlift technicians and parts in as needed. However, these are more costly, more complex options, usually best avoided in a start-up phase. You might reconsider them later should your sales volume rise to the point where higher costs can be absorbed.

B10. Can your product tolerate harsh or widely varying environmental conditions?

STRONG (High tolerance): Your product has a high tolerance for harsh or widely varying environmental conditions. That means you can pursue virtually any potentially promising market in the world without worrying about product degradation or costly protective measures. Many products can tolerate different environmental conditions up to a point, but lose effectiveness as extremes are approached (e.g., abnormal temperatures, humidity, altitudes, pollutants, etc.). The more sensitive the product to these changes, the more required to "protect" it against the elements. Fortunately, this is not a concern for you.

ANEXO F. Acuerdos Vigentes

| Acuerdos Vigentes | | | |
|--------------------------|-------------------------|--------------------------------------|--|
| | Parte Signataria | Tipo de Acuerdo | Entrada en Vigencia Internacional |
| 1 | Australia | Acuerdo de Libre Comercio | 6 de marzo de 2009 |
| 2 | Bolivia | Acuerdo de Complementación Económica | 6 de abril de 1993 |
| 3 | Canadá | Acuerdo de Libre Comercio | 5 de julio 1997 |
| 4 | China | Acuerdo de Libre Comercio | 1 de octubre de 2006 |
| 5 | Colombia | Acuerdo de Libre Comercio | 8 de mayo de 2009 |
| 6 | Corea del Sur | Acuerdo de Libre Comercio | 2 de abril de 2004 |
| 7 | Cuba | Acuerdo de Complementación Económica | 27 de junio de 2008 |
| 8 | Ecuador | Acuerdo de Complementación Económica | 25 de enero de 2010 |
| 9 | EFTA (3) | Acuerdo de Libre Comercio | December 1st, 2004 |
| 10 | Estados Unidos | Acuerdo de Libre Comercio | 1 de septiembre de 2004 |
| 11 | India | Acuerdo de Alcance Parcial | 17 de agosto de 2007 |
| 12 | Japón | Acuerdo de Asociación Económica | 3 de septiembre de 2007 |
| 13 | Malasia | Acuerdo de Libre Comercio | April 1st, 2012 |
| 14 | MERCOSUR (1) | Acuerdo de Complementación Económica | 1 de octubre de 1996 |
| 15 | México | Acuerdo de Libre Comercio | 31 de julio 1999 |
| 16 | P4 (4) | Acuerdo de Asociación Económica | 8 de noviembre de 2006 |
| 17 | Panamá | Acuerdo de Libre Comercio | March 7th 2008 |
| 18 | Perú | Acuerdo de Complementación Económica | 1 de marzo de 2009 |
| 19 | Turquía | Acuerdo de Libre Comercio | 1 de marzo de 2011 |
| 20 | Unión Europea (2) | Acuerdo de Asociación Económica | 1 de febrero de 2003 |
| 21 | Venezuela | Acuerdo de Complementación Económica | 1 de julio de 1993 |
| 22 | Centroamérica | Acuerdo de Libre Comercio | 14 de febrero de 2002 |
| 23 | Vietnam | Acuerdo de Libre Comercio | 1 de enero de 2014 |

| |
|---|
| (1) Mercosur: Integrado por Argentina , Paraguay , Venezuela , Brasil y Uruguay . Chile participa como país asociado. |
| (2) Unión Europea: Alemania, Austria, Bélgica, Bulgaria, Chipre, Croacia, Dinamarca, Eslovaquia, Eslovenia, España, Estonia, Finlandia, Francia, Grecia, Hungría, Irlanda, Italia, Letonia, Lituania, Luxemburgo, Malta, Países Bajos, Polonia, Portugal, Reino Unido, República Checa, Rumania, Suecia. |
| (3) EFTA: Islandia, Liechtenstein, Noruega y Suiza. |
| (4) P4: Chile, Nueva Zelanda , Singapur y Brunei Darussalam . |
| (5) Transpacific Partnership: Australia , Brunei Darussalam , Canadá , Estados Unidos , Malasia , México , Nueva Zelanda , Perú , Singapur , Vietnam y Japón . |
| (6) Alianza del Pacífico: Chile , Colombia , México y Perú . |

Fuente: DIRECON

Acuerdo de Alcance Parcial: Es el tipo de acuerdo bilateral más básico en materias arancelarias que persigue liberar parcialmente el comercio de listados acotados de productos. Normalmente se le concibe como una primera etapa en un proceso de apertura mayor a largo plazo.

Asociación Económica: Es un acuerdo bilateral de alcance intermedio entre un tratado de libre comercio y un acuerdo de alcance parcial, ya que además de abrir arancelariamente mercados puede abordar acuerdos en otros temas conexos no directamente comerciales.

Tratado de Libre Comercio (TLC): Es un acuerdo bilateral que persigue crear una zona de libre comercio que garantice la libre circulación de bienes, servicios y capitales, mediante una armonización de políticas y normas jurídicas pertinentes. Éstas deben asegurar bases competitivas homologables o comunes en ámbitos no directamente comerciales, pero que pueden tener una alta incidencia competitiva (medio ambiente, sanidad y fitosanidad, obstáculos técnicos al comercio, propiedad intelectual, solución de controversias, seguridad jurídica, etc.).

Acuerdo de Complementación Económica (ACE): Es la denominación que usan los países latinoamericanos en los acuerdos bilaterales que contraen entre sí para abrir recíprocamente sus mercados de mercancías, los que se inscriben en el marco jurídico de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI). Los ACE apuntan a objetivos integradores de apertura de mercados mayores que los acuerdos de alcance parcial.

ANEXO G. Tabla con puntajes normalizados

| Tabla con Puntajes Normalizados | | | | | | | | | | |
|---------------------------------|----------------------------------|------------------------------|-----------|---------------|------|--------------------------|-------------------|-----------------|---------------------------------|--|
| País | Crecimiento de las importaciones | RANKING DB en America Latina | % CTO PIB | PIB PERCAPITA | LPI | % costos Logísticos/ PIB | USD\$Billones 3PL | Infraestructura | Calidad logística y competencia | |
| 1 Argentina | 3,76 | 2,00 | 6,49 | 8,12 | 5,98 | 6,80 | 7,00 | 5,66 | 5,86 | |
| 2 Bolivia | 6,46 | 0,7 | 7,08 | 1,58 | 4,96 | 9,00 | 2,51 | 4,34 | 5,36 | |
| 3 Brasil | 7,60 | 3,28 | 3,85 | 6,17 | 5,88 | 6,40 | 9,00 | 5,86 | 6,10 | |
| 4 Colombia | 7,31 | 9,36 | 6,26 | 4,31 | 5,28 | 7,30 | 6,00 | 4,88 | 5,28 | |
| 5 Ecuador | 2,46 | 9,4 | 6,26 | 3,15 | 5,42 | 9,00 | 3,00 | 5,00 | 5,22 | |
| 6 México | (0,69) | 9,04 | 2,06 | 5,67 | 6,26 | 6,80 | 8,00 | 6,08 | 6,24 | |
| 7 Panamá | 1,60 | 8,72 | 9,00 | 6,08 | 6,38 | 9,00 | 2,61 | 6,00 | 5,74 | |
| 8 Paraguay | 5,49 | 3,92 | 7,32 | 2,42 | 5,56 | 9,00 | 2,41 | 4,92 | 5,52 | |
| 9 Perú | 3,80 | 9,68 | 7,71 | 3,67 | 5,68 | 7,30 | 4,30 | 5,44 | 5,56 | |
| 10 Uruguay | 5,21 | 6,16 | 7,39 | 9,00 | 5,36 | 9,00 | 2,72 | 5,02 | 5,16 | |
| 11 Venezuela | (3,04) | 0,08 | 1,45 | 7,93 | 5,62 | 6,70 | 5,82 | 5,22 | 5,52 | |

Fuente: Elaboración propia a partir de la información de la Tabla 1.

ANEXO H. Porcentaje de costos Logísticos

| País | PIB USD BILLONES* | Costos logísticos** | 3PL** |
|--------------|-------------------|---------------------|-------|
| 1 Argentina | 611,76 | 73,41 | 6,53 |
| 2 Bolivia | 30,60 | 4,35 | 0,25 |
| 3 Brasil | 2.245,67 | 260,50 | 23,44 |
| 4 Colombia | 378,15 | 47,27 | 3,83 |
| 5 Ecuador | 90,02 | 12,78 | 0,74 |
| 6 México | 1.260,91 | 151,31 | 13,62 |
| 7 Panamá | 42,65 | 6,06 | 0,35 |
| 8 Paraguay | 29,95 | 4,25 | 0,25 |
| 9 Perú | 202,30 | 25,29 | 2,12 |
| 10 Uruguay | 55,71 | 7,91 | 0,46 |
| 11 Venezuela | 438,28 | 52,16 | 3,65 |

*<http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.CD>

** <http://www.3plogistics.com/3PLmarketGlobal.htm>

Fuente: Elaboración propia

ANEXO I. Categorización de Portafolio de Servicios Logísticos en Colombia

| Categoría del Portafolio | Modelo de Negocio | Know-How Logístico | Base de competitividad |
|--|--|----------------------|------------------------|
| 1. Servicios de Logística Física | Talento Humano (horas-hombre) + Infraestructura | Flujo de Materiales | Costos por Escalas |
| 2. Servicios a la Cadena de Abastecimiento | Anterior + Tecnología | Flujo de Información | Integración |
| 3. Servicios Financieros a la Cadena de Abastecimiento | Anterior + Capital | Flujo Financiero | Apalancamiento |
| 4. Servicios Basados en Conocimiento | Anterior + Talento Humano Especializado (conocimiento) | Flujo de Decisiones | Resultados |

Fuente: Encuesta Nacional Logística 2008.

Portafolio de Servicios Logísticos-Logística Física

| | PORTAFOLIO DE SERVICIOS LOGISTICOS | Estadísticos | No lo ofrece | SI Lo Ofrece | ... con recursos propios | ... con recursos propios y subcontratados | ... con recursos subcontratados | Total Respuestas |
|-------------------------------|--|--------------|--------------|--------------|--------------------------|---|---------------------------------|------------------|
| Servicios de Logística Física | Ejecución de transporte y distribución | N | 12 | 55 | 17 | 30 | 8 | 67 |
| | | % Total N | 17.9 | 82.1 | 25.4 | 44.8 | 11.9 | 100.0 |
| | Agenciamiento aduanero | N | 32 | 37 | 15 | 10 | 12 | 69 |
| | | % Total N | 46.4 | 53.6 | 21.7 | 14.5 | 17.4 | 100.0 |
| | Consolidación despachos/ Cross-docking | N | 23 | 45 | 21 | 21 | 3 | 68 |
| | | % Total N | 33.8 | 66.2 | 30.9 | 30.9 | 4.4 | 100.0 |
| | Ejecución de almacenamiento | N | 26 | 41 | 21 | 17 | 3 | 67 |
| | | % Total N | 38.8 | 61.2 | 31.3 | 25.4 | 4.5 | 100.0 |
| | Procesamiento y disposición de devoluciones - logística de reversa | N | 32 | 34 | 18 | 15 | 1 | 66 |
| | | % Total N | 48.5 | 51.5 | 27.3 | 22.7 | 1.5 | 100.0 |
| | Actividades de valor agregado al producto | N | 28 | 38 | 12 | 20 | 6 | 66 |
| | | % Total N | 42.4 | 57.6 | 18.2 | 30.3 | 9.1 | 100.0 |

Fuente: Encuesta Nacional Logística 2008.

Portafolio de Servicios Logísticos- Servicios a Cadena de Abastecimiento

| | PORTAFOLIO DE SERVICIOS LOGISTICOS | Estadísticos | No lo ofrece | SI Lo Ofrece | ... con recursos propios | ... con recursos propios y subcontratados | ... con recursos subcontratados | Total Respuestas |
|-----------------------------------|--|--------------|--------------|--------------|--------------------------|---|---------------------------------|------------------|
| Gerencia Cadena de Abastecimiento | Administración de compras y manejo de proveedores | N | 48 | 19 | 12 | 3 | 4 | 67 |
| | | % Total N | 71.6 | 28.4 | 17.9 | 4.5 | 6.0 | 100.0 |
| | Programación de producción | N | 62 | 5 | 3 | 1 | 1 | 67 |
| | | % Total N | 92.5 | 7.5 | 4.5 | 1.5 | 1.5 | 100.0 |
| | Planeación, administración y reposición de inventarios | N | 39 | 28 | 15 | 10 | 3 | 67 |
| | | % Total N | 58.2 | 41.8 | 22.4 | 14.9 | 4.5 | 100.0 |
| | Planeación de ventas y operaciones comerciales | N | 52 | 16 | 11 | 3 | 2 | 68 |
| | | % Total N | 76.5 | 23.5 | 16.2 | 4.4 | 2.9 | 100.0 |
| | Administración de servicio al cliente | N | 36 | 32 | 23 | 8 | 1 | 68 |
| | | % Total N | 52.9 | 47.1 | 33.8 | 11.8 | 1.5 | 100.0 |
| | Administración de pedidos de clientes | N | 29 | 39 | 21 | 16 | 2 | 68 |
| | | % Total N | 42.6 | 57.4 | 30.9 | 23.5 | 2.9 | 100.0 |

Fuente: Encuesta Nacional Logística 2008.

Portafolio de Servicios Logísticos Financieros

| | PORTAFOLIO DE SERVICIOS LOGISTICOS | Estadísticos | No lo ofrece | Si Lo Ofrece | ... con recursos propios | ... con recursos propios y subcontratados | ... con recursos subcontratados | Total Respuestas |
|---|---|--------------|--------------|--------------|--------------------------|---|---------------------------------|------------------|
| Servicios Financieros a la Cadena de Abastecimiento | Factoring financiero | N | 60 | 6 | 2 | 2 | 2 | 66 |
| | | % Total N | 90.9 | 9.1 | 3.0 | 3.0 | 3.0 | 100.0 |
| | Mantenimiento de activos logísticos | N | 51 | 15 | 5 | 8 | 2 | 66 |
| | | % Total N | 77.3 | 22.7 | 7.6 | 12.1 | 3.0 | 100.0 |
| | Financiación y/o absorción de inventarios | N | 59 | 8 | 3 | 2 | 3 | 67 |
| | | % Total N | 88.1 | 11.9 | 4.5 | 3.0 | 4.5 | 100.0 |
| | Administración del proceso de cobranzas | N | 59 | 8 | 7 | | 1 | 67 |
| | | % Total N | 88.1 | 11.9 | 10.4 | | 1.5 | 100.0 |
| | Administración y pago de fletes | N | 25 | 42 | 29 | | 10 | 67 |
| | | % Total N | 37.3 | 62.7 | 43.3 | | 14.9 | 100.0 |

Fuente: Encuesta Nacional Logística 2008.

Portafolio de Servicios Logísticos- Basados en Conocimiento

| | PORTAFOLIO DE SERVICIOS LOGISTICOS | Estadísticos | No lo ofrece | Si Lo Ofrece | ... con recursos propios | ... con recursos propios y subcontratados | ... con recursos subcontratados | Total Respuestas |
|---|---|--------------|--------------|--------------|--------------------------|---|---------------------------------|------------------|
| Servicios de Conocimiento a la Cadena de Abastecimiento | Planeación del almacenamiento | N | 30 | 38 | 19 | 15 | 4 | 68 |
| | | % Total N | 44.1 | 55.9 | 27.9 | 22.1 | 5.9 | 100.0 |
| | Planeación de transporte y distribución | N | 16 | 52 | 27 | 19 | 6 | 68 |
| | | % Total N | 23.5 | 76.5 | 39.7 | 27.9 | 8.8 | 100.0 |
| | Coordinación de 3PL (4PL/LLP) | N | 33 | 33 | 18 | 9 | 6 | 66 |
| | | % Total N | 50.0 | 50.0 | 27.3 | 13.6 | 9.1 | 100.0 |
| | Agenciamiento de carga internacional | N | 34 | 33 | 15 | 8 | 10 | 67 |
| | | % Total N | 50.7 | 49.3 | 22.4 | 11.9 | 14.9 | 100.0 |
| | Negociación de tarifas con proveedores de servicios | N | 30 | 37 | 24 | 5 | 8 | 67 |
| | | % Total N | 44.8 | 55.2 | 35.8 | 7.5 | 11.9 | 100.0 |
| | Provisión de servicios logísticos informáticos | N | 42 | 24 | 15 | 6 | 3 | 66 |
| | | % Total N | 63.6 | 36.4 | 22.7 | 9.1 | 4.5 | 100.0 |
| | Auditorías de desempeño logístico | N | 42 | 24 | 15 | 3 | 6 | 66 |
| | | % Total N | 63.6 | 36.4 | 22.7 | 4.5 | 9.1 | 100.0 |
| | Servicios de consultoría de desempeño logístico | N | 42 | 25 | 14 | 8 | 3 | 67 |
| | | % Total N | 62.7 | 37.3 | 20.9 | 11.9 | 4.5 | 100.0 |

Fuente: Encuesta Nacional Logística 2008.

ANEXO J. Barreras a la adopción e innovación tecnológica de logística en Colombia

| Barrera más frecuente | Implicaciones para el desempeño logístico | Ideas para eliminarla |
|--|--|--|
| Falta de conocimiento de las soluciones tecnológicas | <i>Insistencia en resolver problemas logísticos mediante soluciones intensivas en capital o en personal, con implicaciones de costos y productividad</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Educación general en tecnologías innovadoras para la gerencia de la cadena de abastecimiento y logística. • Promover a Colombia como espacio de experimentos y pruebas de tecnologías en logística facilitando el uso del idioma inglés en procesos logísticos empresariales. |
| Tiempos muy largos de implementación | <i>Decisión de posponer o no adquirir las tecnologías logísticas necesarias.</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Difundir conocimiento sobre tecnologías y aplicaciones innovadores, más flexibles de implementación, con lenguajes de codificación abiertos y/o el uso de ASP²⁶ |
| Implementación de aplicaciones es costosa y difícil | <i>Decisión de posponer o no adquirir las tecnologías logísticas necesarias.</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Promover la contratación de expertos "integradores" internacionales de tecnologías, eliminando los impuestos por pagos de servicios profesionales de extranjeros en Colombia |
| Costos iniciales de adquisición son muy altos | <i>Decisión de posponer o no adquirir las tecnologías logísticas necesarias.</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Promover los conceptos de SaS²⁷ y de ASP donde se acepte la deducción de los pagos de alquiler mensual de tecnología con los mismos beneficios tributarios del "leasing" de equipos. |
| Falta de soporte de la alta gerencia a la inversión | <i>Implementación de soluciones sub-óptimas o posponer la implementación de tecnologías requeridas</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Educación y entrenamiento en los niveles operacionales y gerenciales de logística para permitir la creación de "casos de negocio" que justifiquen las inversiones requeridas. • Promover la participación en estudios de benchmarking a nivel sectorial y regional. |

Fuente: Encuesta Nacional Logística 2008.

ANEXO K. Índice de Libertad Económica

LIBERTAD ECONÓMICA: CAMBIOS DESDE 2013

| PUNTAJES DE LOS COMPONENTES DE LA LIBERTAD | | | PUNTAJES POR REGIÓN | |
|--|---------------------------------|------|---|-------------|
| ESTADO DE DERECHO | Derechos de propiedad | -0.3 | Asia-Pacífico | +1.1 |
| | Libertad frente a la corrupción | -0.3 | África subsahariana | +0.9 |
| GOBIERNO LIMITADO | Libertad fiscal | +0.1 | Europa | +0.5 |
| | Gasto público | +1.6 | América del Sur y América Central / El Caribe | +0.3 |
| EFICACIA REGULADORA | Libertad empresarial | +0.3 | América del Norte | Sin cambios |
| | Libertad laboral | +1.0 | Medio Oriente / África del Norte | -0.3 |
| | Libertad monetaria | +0.5 | | |
| APERTURA DE LOS MERCADOS | Libertad comercial | +0.3 | | |
| | Libertad de inversión | +3.3 | | |
| | Libertad financiera | +0.1 | | |

Fuente: Puntos destacados del índice 2014 de libertad económica. Fomentando oportunidad económica y prosperidad.

ANEXO L. Características del Empresario Colombiano

Basados en una encuesta realizada en PYMESFUTURO, se obtuvieron los siguientes resultados, sobre las características que tiene el empresario colombiano:

1. El 12.2% de los encuestados, piensan que el modelo mental del empresario colombiano está orientado al marketing, es decir, es un modelo en el cual se considera al marketing como el factor clave para lograr el éxito y se ve reflejado en las estrategias publicitarias como el elemento clave para el incremento de sus ventas.
2. El 12.5% de los encuestados manifiestan que el empresario colombiano tiene un modelo mental abierto a todas las áreas y considera como estrategia fundamental las alianzas entre empresas. La tercerización (outsourcing) es una idea constante para este empresario, sobre todo cuando se trata de modificar sus estructuras de costos.
3. De los encuestados, el 17.9% manifiesta que el empresario colombiano es de mentalidad cortoplacista y financiero pues suponen que quienes tienen este modelo mental, priorizan su saber hacer en el resultado y en el tiempo en que éste se logra. Estos individuos poco creen en el marketing y sus tomas de decisiones siempre son impulsadas por los criterios financieros valor presente neto y la tasa interna de retorno. El análisis numérico y la especulación son sus principales armas en su arsenal estratégico.
4. El 24.9% de quienes respondieron la encuesta piensan que el modelo mental que prevalece en el empresario colombiano está orientado hacia la producción y al crecimiento. Es un empresario que ve en la expansión de su negocio como el factor clave del éxito, aunque no considera la tercerización como elemento fundamental para el crecimiento de su empresa. El individuo con este tipo de pensamiento, cree que se debe crecer sin importar la relación beneficio/costo que trae consigo este crecimiento; es decir, el crecimiento empresarial no es orientado hacia la óptima combinación de las palancas financiera, productiva y marketing.
5. El 27.4% de los encuestados, piensan que el modelo mental que prevalece en el empresario colombiano es artesanal o de trabajo individual. Para este tipo de empresario, el crecimiento no es importante pues existe una escasa o nula asociación e integración y poco es su aporte en la cadena de valor. En este modelo mental existe poca delegación y las tareas más importantes las realiza el empresario, dejando a sus funcionarios o subalternos las tareas de menor importancia. Quizás sea esta la razón por la cual diariamente se cierran un buen número de negocios.
6. El 5.2% de los encuestados consideran que el empresario colombiano es de pensamiento holístico y enfoca sus acciones en el futuro. Quienes eligieron este modelo mental, ven al empresario colombiano como una persona con un pensamiento dinámico y circular, es decir, sistémico. Consideran que el momento de mayor crecimiento es el momento para planificar los tiempos difíciles y utilizan una heterogénea variedad de métodos, herramientas y principios, todos orientados a examinar la interrelación de fuerzas que afectan positiva o negativamente a su empresa.

Estrategias de negociación

- Las negociaciones se desarrollan en un ambiente cordial y amistoso. No es conveniente entrar directamente a hablar de negocios, sino que previamente es necesario crear un clima de distensión y confianza.
- Hay que evitar cualquier comportamiento brusco. El tono de voz debe ser bajo y cuidar las expresiones que se utilizan. No se considera positivo mostrar prisa ni presionar para la toma de decisiones.
- El colombiano utiliza bastantes anglicismos en su lenguaje comercial. Por ello aunque los catálogos se presenten en español, no está mal visto presentar documentación en inglés. Incluso puede dar mayor realce y fortalecer la imagen de la empresa.
- Es imprescindible tratar de negociar al máximo nivel, con el director gerente o el propietario si se trata de una empresa familiar, ya que la toma de decisiones está muy jerarquizada.
- No se debe cambiar el equipo o la persona que negocia ya que se podrán paralizar las negociaciones. Los colombianos sienten que negocian más con personas que con las empresas que estas representan.
- El negociador colombiano suele mostrar mucho interés por las ofertas que se le presentan. Sin embargo, es difícil que se comprometa en firme a realizar negocios.
- Generalmente, éstos se realizan después de un largo período de conversaciones.
- Un aspecto esencial es la forma de financiación de los negocios que se plantean. Será el empresario extranjero el que tenga que buscar alternativas financieras y ofrecer unas condiciones de pago favorables.
- Cuando se firma un contrato, bien sea de compraventa, distribución o representación (el equivalente al contrato de agencia comercial) debe llevarse a una notaría para su registro de autenticación.

ANEXO M. Visión

Cambiaría:

1. Frase: “Ser protagonista en el desarrollo de la plataforma logística” por “ser líder en el desarrollo de plataformas logísticas”
2. Longitud. Transformarla en una declaración concisa

Agregaría:

1. Plazo de ejecución
2. Componente aspiracional y de ambición, dónde quiere estar la organización en el mediano y largo plazo. Por ej: “ser una empresa líder en desarrollo de soluciones logísticas”

Eliminaría:

1. Frase desde: “...servicios que permitan diferenciarse de sus competidores...” hasta el final de la declaración
2. Elementos de la propuesta de valor presentes en la visión

Misión

Cambiaría:

1. Hacer explícito el propósito exclusivo y fundamental que distingue a la empresa de sus competidores
2. Frase: “...que preste servicios logísticos integrales...” por “Entregar servicios logísticos integrales”

Agregaría:

1. Descripción explícita de los clientes

Eliminaría:

1. Frase “Constituirse en un operador logístico tanto a nivel nacional como regional”, objetivo aspiracional está presente en la visión

Anexo N. EERR Almaviva Competidor de Loginsa

SUPERINTENDENCIA BANCARIA DE COLOMBIA

PAG. 64

ALMACENES GENERALES DE DEPÓSITO
ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO
(Publicación autorizada por la Superintendencia Bancaria)
CIRCULAR EXTERNA 001 DE 2003

ENTIDAD 06 000005 ALMACENES GENERALES DE DEPÓSITO ALMAVIVA S.A. CIUDAD BOGOTÁ D.C.
TIPO CODIGO NOMBRE

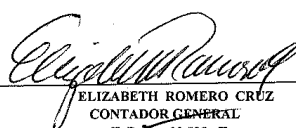
(Millones de Pesos)


| | PERIODOS COMPRENDIDOS | | | |
|--|----------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| | DEL 01 / 07 / 2013 DD/MM/AAAA | 31 / 12 / 2013 DD/MM/AAAA | 01 / 01 / 2013 DD/MM/AAAA | 30 / 06 / 2013 DD/MM/AAAA |
| INGRESOS OPERACIONALES | | 68,899.2 | | 62,204.2 |
| Intereses y Descuento Amort. Cartera de Créditos y Otros Intereses | 74.6 | | 103.0 | |
| Utilidad en Valoración de Inversiones Negociables en Títulos de Deuda | 13.3 | | 22.8 | |
| Utilidad en Valoración de Inversiones Negociables en Títulos Participativos | 6.2 | | 5.7 | |
| Utilidad en Valoración de Inversiones para Mantener Hasta el Vencimiento | 0.0 | | 0.0 | |
| Utilidad Valoración de Inversiones Disponibles para la Vta Títulos de Deuda | 0.0 | | 0.0 | |
| Utilidad en Valoración por Transferencia Temporal de Valores | 0.0 | | 0.0 | |
| Ganancia Realizada en Inversiones Disponibles para la Venta | 0.0 | | 0.0 | |
| Almacén Bodegas | 20,746.4 | | 17,828.6 | |
| Almacén Mercancías en Tránsito | 80.3 | | 71.1 | |
| Almacén Silos | 1,309.4 | | 1,051.6 | |
| Agenciamiento Aduanero | 9,069.4 | | 8,581.4 | |
| Otros Servicios de Almacén | 31,635.3 | | 28,868.3 | |
| Utilidad en Venta de Inversiones | 0.0 | | 0.0 | |
| Utilidad en Valoración de Derivados | 0.0 | | 0.0 | |
| Utilidad en Venta de Cartera | 0.0 | | 0.0 | |
| Otros | 5,964.3 | | 5,671.7 | |
| GASTOS OPERACIONALES | | 54,455.5 | | 51,447.2 |
| Pérdida en Valoración de Inversiones Negociables en Títulos de Deuda | 0.0 | | 0.0 | |
| Pérdida en Valoración de Inversiones Negociables en Títulos Participativos | 17.0 | | 2.0 | |
| Pérdida en Valoración de Inversiones para Mantener Hasta el Vencimiento | 0.0 | | 0.0 | |
| Pérdida en Valoración de Invers. Disponibles para la Venta en Títulos de Deuda | 0.0 | | 0.0 | |
| Pérdida en Valoración por Transferencia Temporal de Valores | 0.0 | | 0.0 | |
| Pérdida Realizada en Inversiones Disponibles para la Venta | 0.0 | | 0.0 | |
| Servicio de Almacenamiento | 7.4 | | 21.1 | |
| Pérdida en Venta de Inversiones | 6.0 | | 10.1 | |
| Intereses Prima Amortizada y Amortización de Descuento | 441.2 | | 441.2 | |
| Pérdida en Valoración de Derivados | 0.0 | | 0.0 | |
| Pérdida en Venta de Cartera | 37.2 | | 24.5 | |
| Gastos de Personal | 19,591.3 | | 18,985.0 | |
| Otros | 34,355.4 | | 31,963.3 | |
| RESULTADO OPERACIONAL ANTES DE PROVISIONES | | 14,443.7 | | 10,757.0 |
| DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES | | | | |
| PROVISIONES | | 567.2 | | 591.4 |
| Inversiones | 0.0 | | 0.0 | |
| Cartera de Créditos | 0.1 | | 0.3 | |
| Cuentas por Cobrar | 567.1 | | 584.1 | |
| Otras | 0.0 | | 7.0 | |
| DEPRECIACIONES | | 2,369.9 | | 1,960.8 |
| AMORTIZACIONES | | 1,007.0 | | 904.0 |
| RESULTADO OPERACIONAL NETO | | 10,499.6 | | 7,300.8 |
| INGRESOS NO OPERACIONALES | | 2,374.8 | | 18,541.8 |
| Ingresos No Operacionales | 2,374.8 | | 18,541.8 | |
| GASTOS NO OPERACIONALES | | 4,554.3 | | 632.7 |
| Gastos No Operacionales | 4,554.3 | | 632.7 | |
| RESULTADO NO OPERACIONAL NETO | | -2,179.5 | | 17,909.1 |
| UTILIDAD (PERDIDA) ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA | | 8,320.1 | | 25,209.9 |
| IMPUESTO A LA RENTA Y COMPLEMENTARIOS | | 3,782.3 | | 4,167.9 |
| UTILIDAD (PERDIDA) DEL EJERCICIO | | 4,537.8 | | 21,042.0 |

ENERO 2003

F.1000-70


PEDRO ECHEVARRÍA MANOSALVA
REPRESENTANTE LEGAL


ELIZABETH ROMERO CRUZ
CONTADOR GENERAL
T. P. No. 20.585 - T


JENNY F. BACHILLER MUÑOZ
REVISOR FISCAL
T.P. No. 146500-T
Miembro de KPMG Ltda.

Anexo O. Descripción de Cargos Loginsa Colombia.

- ***Gerente De Negocios Internacionales (Lo contratará la casa matriz, no hará parte de la carga salarial Loginsa Colombia)***

Descripción del Cargo: Guiar y supervisar las labores de planificación y desarrollo desde un punto de vista estratégico y táctico. Así como definir los lineamientos estratégicos y supervisar la operación de Loginsa Colombia junto con lograr trabajo en conjunto con la oficina central en Chile.

Requerimientos: Ingeniero Civil Industrial, Comercial, ingeniero en ejecución de administración de empresas y/o carrera a fin, con estudios de postgrado (MBA como mínimo), experiencia en procesos de internacionalización, mínima cinco años, deseable experiencia en el rubro logístico.

Renta Bruta: 180MM \$CO al año.

- ***Gerente Loginsa Colombia***

Descripción del Cargo: Lograr la integración de las diferentes gerencias bajo su responsabilidad, siendo responsable de maximizar los márgenes, bajar los riesgos en inventarios así como la correcta gestión del cumplimiento de las metas en ventas, producción y satisfacción del cliente, promoviendo un mejor ambiente de trabajo y sustentando de este modo un crecimiento estable de la organización, además, para los primeros años y entendiendo que se estará en un proceso de entrada a un nuevo mercado deberá asumir parte de la gestión comercial.

Requerimientos: Profesional Ingeniero Civil, Industrial o Comercial, con estudios de postgrado (MBA como mínimo). Experiencia en el rubro logístico o relacionado igual o superior a 5 años, excelente presencia y buenas relaciones con actores de la Industria Logística Colombiana. Experiencia de al menos 5 años en conducción de equipos de trabajo y dispuesto a asumir desafíos.

Renta Bruta: 192MM \$CO al año.

- ***Gerente Operaciones Loginsa Colombia***

Descripción del Cargo: Liderar el equipo a cargo para asegurar el cumplimiento de los objetivos propuestos de la gerencia de operaciones, asociado al plan estratégico, velando por la sustentabilidad a mediano y largo plazo de las operaciones, así como a minimizar la pérdida de inventario.

Requerimientos: Ingeniería Comercial, Civil Industrial y/o Ingeniería en ejecución de Administración o Logística, u otras de a lo menos 8 semestres de formación académica. Experiencia en el cargo igual o superior a 4 años con disponibilidad 24/7. Conocimiento y experiencia superior a 3 años en el área logística (industria e infraestructura). Manejo de sistemas de gestión, manejo de personal de al menos 2 años, conocimientos en sistemas, atención al cliente, ect.

Renta Bruta: 72MM \$CO al año.

- **Sub-Gerente Operaciones Loginsa Colombia**

Descripción del Cargo: Velar por la adecuada gestión operacional, capital humano y financiero de cada uno de los centro de distribución a su cargo.

Requerimientos: Ingeniería Comercial, Civil Industrial y/o Ingeniería en ejecución de Administración o Logística, u otras de a lo menos 8 semestres de formación académica. Experiencia en el cargo igual o superior a 3 años. Experiencia de al menos 2 años en conducción de equipos de trabajo.

Renta Bruta: 48MM \$CO al año.

- **Jefe de Operaciones**

Descripción del Cargo: Coordinar eficaz y eficientemente el capital humano dispuesto para la gestión de la cadena logística desde la solicitud del cliente hasta el despacho de material; debiendo para ello supervisar las gestiones financieras y labores operativas y administrativas de toda la planta de personal siendo asertivo ante eventuales anomalías. Además de cumplir con la correcta ejecución de tareas complementarias de apoyo y coordinación a dicha cadena logística (orden, higienización, seguridad y otras).

Requerimientos: Ingeniero ejecución en Logística, técnico en Administración de Empresas en condición de graduado y/o carrera afín. Experiencia en el cargo superior a 3 años. Conocimiento en administración logística. Conocimientos en software de administración de inventarios como el WMS y/o similar.

Renta Bruta: 45.6MM \$CO al año.

- **Gerente de Administración y Finanzas**

Descripción del Cargo: Gestionar, controlar y estructurar las áreas de administración y finanzas de la compañía con el objetivo de prepararlas para sostener el plan de negocios de la compañía.

Requerimientos: Ingeniería Comercial y/o Civil Industrial, Administrador de empresas, Contador Auditor o profesional de carrera a fin, con estudios de postgrado (MBA como mínimo). 5 años de experiencia en cargo de jefatura y 3 años en cargos similares. Conocimientos y experiencia en Gestión, Contabilidad, Nomina, Tesorería, Dirección, Liderazgo, Conducción de Equipos Efectivos de Trabajo, Motivación y Desarrollo de Personal.

Renta Bruta: 48MM \$CO al año.

- **Encargado de Contabilidad**

Descripción del Cargo: Llevar la completa contabilidad de la filial Colombia. Responsable del cálculo de remuneraciones y de la tesorería y preparación de informes o reportes periódicos.

Requerimientos: Contador, titulado, con tarjeta profesional, experiencia de 3 años en adelante, encargado de toda la parte contable.

Renta Bruta: 21,6MM \$CO al año.

- ***Encargado de Capital Humano***

Descripción del Cargo: Gestionar y ser responsable de las políticas, procesos y procedimientos que aseguran la correcta administración de los R.R.H.H siguiendo los lineamientos de la casa matriz.

Requerimientos: Ingeniería Comercial, Civil Industrial y/o Psicología de a lo menos 10 semestres de formación académica, 2 años de experiencia en el área de recursos Humanos.

Renta Bruta: 21,6MM \$CO al año.

- ***Gerente Comercial***

Descripción del Cargo: Este es uno de los puestos estratégicos de Loginsa Colombia. Sus principales funciones estarán orientadas a liderar, coordinar y administrar los procesos de venta, evaluación y postventa de la empresa, dando a conocer la marca dentro del mercado, con credibilidad y profesionalismo. Así como establecer y mantener relaciones con los clientes y velar por el cumplimiento del plan de marketing.

Requerimientos: Ingeniero Civil/Industrial/Comercial, con estudios de postgrado idealmente Master en Marketing o MBA), con una trayectoria consolidada en la Industria Logística. Experiencia comercial en entornos B2B es indispensable. Excelente presencia y buenas relaciones con actores de la Industria Logística Colombiana. Conocimiento en software de agendamiento comercial como el CRM.

Renta Bruta: 60MM \$CO al año.

- ***Fuerza de Ventas***

Descripción del Cargo: Serán los encargados de realizar evaluaciones y procesos de postventa, administrar y mantener actualizado el CRM, desarrollar las actividades de comunicaciones y marketing definidas en el plan, así como velar porque los clientes tengan un servicio de calidad.

Requerimientos (2): Profesional Ingeniero Civil, Industrial o Comercial, preferentemente, con amplia experiencia en la Industria Logística, buen nivel de contactos al interior de la industria. Idealmente con conocimientos de Marketing B2B y venta consultiva.

Renta Bruta: 36MM \$CO al año, más comisión por venta cerrada del 3%.

Anexo P. Encuesta Realizada a Clientes Loginsa Chile

| Preguntas |
|---|
| ¿Cómo calificaría usted- [El Tiempo desde la descarga hasta que el producto está disponible para la venta en el WMS.] |
| ¿Cómo calificaría usted- [La capacidad de reacción de LOGINSA ante situaciones no previstas del servicio.] |
| ¿Cómo calificaría usted- [La Percepción General del Servicio de Recepción.] |
| ¿Cómo calificaría usted- [La Calidad de la infraestructura de almacenamiento de LOGINSA.] |
| ¿Cómo calificaría usted- [La presentación de sus productos para cuando usted audita sus inventarios en la bodega.] |
| ¿Cómo calificaría usted- [La calidad de la información que reporta LOGINSA respecto al Servicio (referido a si los reportes le sirven o no).] |
| ¿Cómo calificaría usted- [La Percepción General del Servicio de Almacenamiento.] |
| ¿Cómo calificaría usted- [El Cumplimiento del plazo para la preparación de sus pedidos.] |
| ¿Cómo calificaría usted- [La actualización de la información del estado de sus pedidos.] |
| ¿Cómo calificaría usted- [El Cumplimiento del plazo para el Servicio de Valor Agregado.] |
| ¿Cómo calificaría usted- [La Percepción General del Servicio de Preparación de Pedido y Servicio de Valor Agregado (etiquetado, maquilado, etc.).] |
| ¿Cómo calificaría usted- [El acceso a la información del estado de la distribución de sus pedidos.] |
| ¿Cómo calificaría usted- [El nivel de Cumplimiento de las entregas (sin errores de cantidad ni códigos).] |
| ¿Cómo calificaría usted- [La Percepción General del Servicio de Transporte y Distribución.] |
| ¿Cómo calificaría usted- [Grado Satisfacción general por los servicios prestados.] |
| ¿Cómo calificaría usted- [Grado de satisfacción en cuanto a la atención recibida por parte de nuestro personal.] |
| ¿Cómo calificaría usted- [La facilidad para comunicarse con quienes mantienen el servicio.] |
| ¿Cómo calificaría usted- [El Nivel de orientación del personal con quien se relaciona frecuentemente.] |
| ¿Cómo calificaría usted- [Grado de compromiso de nuestro personal, en cuanto a situaciones no programadas para lograr los requerimientos de nuestros clientes.] |
| ¿Cómo calificaría usted- [Grado de capacidad para responder ante sus requerimientos y la efectividad/calidad en la entrega de la respuesta.] |
| CUÁL ES SU GRADO DE SATISFACCIÓN EN LOS SIGUIENTES ASPECTOS CON EL SERVICIO DE LOGINSA [Calidad del servicio] |
| CUÁL ES SU GRADO DE SATISFACCIÓN EN LOS SIGUIENTES ASPECTOS CON EL SERVICIO DE LOGINSA [Relación calidad precio] |
| CUÁL ES SU GRADO DE SATISFACCIÓN EN LOS SIGUIENTES ASPECTOS CON EL SERVICIO DE LOGINSA [Cumplimiento de compromisos] |
| CUÁL ES SU GRADO DE SATISFACCIÓN EN LOS SIGUIENTES ASPECTOS CON EL SERVICIO DE LOGINSA [Experiencia como operador logístico] |
| CUÁL ES SU GRADO DE SATISFACCIÓN EN LOS SIGUIENTES ASPECTOS CON EL SERVICIO DE LOGINSA [Sistema de WMS Expert y su capacidad] |
| Nos interesa su opinión. |

Anexo Q. Cotización de un Competidor Colombiano.



SNSIB-0282-14

Bogotá D.C., Octubre 10 de 2014.

Señores:
LOGINSA SERVICIOS LOGISTICOS COL.
ATN: SRA. LUISA VIVIANA DIAZ
Jefe de Operaciones Logísticas
Ciudad.

Apreciados señores:

A continuación relacionamos las **TARIFAS ESPECIALES** para el manejo de la carga de su cliente (**ALIMENTOS**) la cual estará vigente desde la fecha hasta diciembre 31 de 2014:

SERVICIOS EN BODEGA DE ALMACENAMIENTO Y LOGISTICA.

ALMACENAMIENTO:

- | | |
|--|-------------------------------------|
| ✓ POR POSICION DE ESTIBA: | \$32.000 MINIMA DE \$200.000 |
| (MEDIDAS: 1.00x1.20x1.40/ PESO MAX. 1 TON) | POR MES O FRACCION |

Estas tarifas incluyen:

- Servicios de recibo
- Clasificación y Referenciación
- Almacenamiento
- Administración de inventarios en sistema WMS
- Montacargas hasta 1.500 Kg para cargues, descargues y movilizaciones
- Seguro de mercancías por todo el tiempo de permanencia en nuestras instalaciones.
- Alistamiento y salidas (Cuando sale pallet completo)

BODEGA NACIONAL SIBERIA – Bogotá – Colombia. Complejo Logístico Industrial Siberia Bod. 1 a 7. Vereda Vuelta la Grande a 150 Mts. De la Glorieta de Siberia, vía a Cota. PBX (571)7430999.
SEDE PRINCIPAL – Bogotá – Colombia. Avenida El Dorado No. 98 A-47. PBX (571) 4255500
E-mail: info@snider.com.co – web: www.snider.com.co



Nota: Cuando la carga no puede ser trasladada con nuestros montacargas porque sobrepasa el peso de 1.500 Kg., o el contenedor deba descargarse a piso, se contrata el servicio de montacargas especial con nuestros proveedores de confianza.

SERVICIOS ADICIONALES:

(En caso de requerirse según la operación)

- **ALISTAMIENTO Y/O PICKING:**
(SE ALISTAN REFERENCIAS Y CANTIDADES ESPECIFICAS SEGÚN SOLICITUD)
\$400 POR CAJA ALISTADA

- **MONTACARGAS DE 2.5 TONELADAS:**
(SE CONTRATA ÚNICAMENTE CUANDO NUESTROS EQUIPOS NO PUEDEN MANIPULAR LA MERCANCIA POR FACTORES DE PESO O DIMENSIONES)
\$55.000 POR HORA

- **MANO DE OBRA COTEROS:** \$15.000 POR TON. DESCARGADA
(CUADRILLA CONTRATADA PARA CARGUE Y/O DESCARGUE DE VEHICULOS CUANDO LA CARGA SE MANEJA DESESTIBADA).

- **OTROS SERVICIOS ADICIONALES:** SERAN COTIZADOS SEGUN
(INSPECCION DETALLADA, ETIQUETADOS, ETC) NECESIDADES PARTICULARES

Nuestro objetivo es prestarles un servicio eficiente para ajustar su cadena logística a las necesidades propias de cada producto.

Cordialmente,

JOHANNA MOSCOSO.
Directora Comercial.

RECIBI COTIZACION SNSIB-0282-14

BODEGA NACIONAL SIBERIA – Bogotá – Colombia. Complejo Logístico Industrial Siberia Bod. 1 a 7. Vereda Vuelta la Grande a 150 Mts. De la Glorieta de Siberia, vía a Cota. PBX (571) 7430000.
SEDE PRINCIPAL – Bogotá – Colombia. Avenida El Dorado No. 98 A-47. PBX (571) 4255500
E-mail: info@snider.com.co – web: www.snider.com.co

Anexo R. Factura Costo Guardia Colombia



Efectividad Humana

TALENTUM TEMPORAL
SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA
 Cra. 31A No. 4-16 - PBX: 201 6795
 infotalentum@talentum.com.co - www.talentum.com.co - Bogotá, D.C.
 NIT. 900010068-8 IVA Régimen Común

Factura de Venta

TAL - 39508

Resolución Numeración DIAN No. 329000881446 de 2012/03/16 Prefijo TAL Numeración de 30001 al 60000 Actividad Económica 7820. Tarifa 9,66 x 1000

| | |
|------------------------------|---|
| Señores: _____ | NIT: _____ |
| Dirección: _____ | Teléfono: _____ |
| Ciudad: <u>Bogotá</u> | Fecha Emisión: <u>15/02/2013</u> |
| | Fecha Vencimiento: <u>01/03/2013</u> |

| CONCEPTO | | VALOR |
|--|-------------|---------------------|
| Nomina Primera Quincena de Septiembre 2013 | | BOGOTA |
| SALARIOS Y OTROS | SANTA LUCIA | 580,000 |
| HORAS EXTRAS Y RECARGOS | | 0 |
| BONO SERVICIO | | 0 |
| SUBTOTAL (1) | | 580,000 |
| AUXILIO TRANSPORTE | | 35,250 |
| SUBTOTAL (2) | | 585,250 |
| PRESTACIONES SOCIALES | 17.500% | 102,121 |
| PRESTACIONES SOCIALES (VAC) | 4.170% | 23,352 |
| TOTA PRETACIONES SOCIALES | | 120,473 |
| SEGURIDAD SOCIAL | 72.348% | 120,473 |
| APORTES PARAFISCALES (INCAICIONES) | 4% | 934 |
| CAJA COMPENSACION | 4% | 22,400 |
| I.C.B.F. y SENIA | 0% | 0 |
| SEGURO COLECTIVO | 0% | 0 |
| INCAPACIDADES | 42.338% | 0 |
| AUX INCAP PRIMEROS 3 DIAS | | 0 |
| PREST Y SEG SOCIAL AUX INCAPACIDAD | 42.338% | 0 |
| SUBTOTAL (3) | | 875,521 |
| ADMINISTRACION SALAR. | 8% | 70,042 |
| AUXILIO FORMACION | | 240,000 |
| MEDIOS TRANSPORTE | | 0 |
| BONIFICACIONES | | 0 |
| BONIFICACION PLAN VESINA Y GANE | | 0 |
| ADMINISTRACION NO SALAR. | 8% | 19,200 |
| POSTALUDER | | 0 |
| SUBTOTAL (4) | | 1,204,763 |
| CODIGO REGALDIEY 1007 2012112 Bono Administrador | 10% | 111,552 |
| IVA | 10% | 111,552 |
| RTE PTE SERVICIOS TEMPORALES | 1% | -1,115 |
| RETENCION I.V.A. | 15% | 0 |
| RETENCION I.C.F. | | 0 |
| APORTE F. SOLIDARI INCAPACIDAD | | 0 |
| N.C. EMPRESA | | 0 |
| N.C. COOPERATIVA | | 0 |
| TOTAL SEGUROS | | 0 |
| SEGURO COORSEPACK | | 0 |
| PARKINGADERO Y/O TELEFONIA CELULAR | | 0 |
| | | \$ 1,224,490 |


Inscrito por: LINDYFERA MARTINEZ S.A.S. NIT. 900 003 394

SON: UN MILLON DOSCIENTOS VEINTIUN MIL CUATROCIENTOS NOVENTA Y CINCO PESOS MCTE

Esta Factura de Venta se considera irrevocablemente aceptada por el obligado, si en un término de 10 días calendario a partir de la fecha de recibido el emisor no ha tomado ninguna reclamación en contra de su contenido. Esta tiene todos los efectos legales establecidos en la ley 1231 de 17 julio de 2008.

| | |
|--|--|
| <p>Elaboró:</p> <p>Nombre: Talentum Temporal S.A.S Mit 00000000</p> | <p>Obligado:</p> <p style="text-align: right;">Firma y Fecha Recibido</p> |
|--|--|

Anexo S. Factura Costo Traspaleta Eléctrica



TRANSPORTE EQUIPOS Y MAQUINARIA S.A.S.

NIT. 830.091.876-5 IVA REGIMEN COMUN
 ACTIVIDAD ECONOMICA 7111 - ICA TARIFA 9.66 x 1000
 RES. DIAN 320000918815 - FECHA 2012/07/13 No. DEL 1301 AL 10.000

CARRERA 69 B No. 24-72 SUR - B. CARVAJAL
 TELEFAX: 403 7962 - CELULAR: 315 257 5563
 tequimaq.sas@gmail.com - BOGOTA, D.C

TEQUIMAQ S.A.S. CLIENTE _____

| | |
|----------|----------|
| NOMBRE | TELEFONO |
| DIRECCIO | |
| CIUDAD | |
| CODIGO | |
| NIT | |

A.S. FACTURA DE VENTA Nº 1649

| FECHA FACTURA | | | FECHA VENCIMIENTO | | |
|---------------|-----|-----|-------------------|-----|-----|
| DIA | MES | AÑO | DIA | MES | AÑO |
| 30 | 07 | 14 | 01 | 09 | 14 |

FORMA DE PAGO


PARA EFECTOS LEGALES ESTA FACTURA CAMBIARIA DE COMRAVENTA SE ASIMILA EN TODOS SUS EFECTOS A UNA LETRA DE CAMBIO SEGUN ARTICULOS 621 Y S.S. 772, 773, 774 Y S.S. DEL CODIGO DE COMERCIO, CAUSARA INTERESES DE MORA DEL 2% MENSUAL O PROPORCIONAL A PARTIR DE LA FECHA ACORDADA PARA EL PAGO.

| CANTIDAD | DESCRIPCION | VALOR UNITARIO | VALOR TOTAL |
|----------|---|----------------|-------------|
| 1,00 | ALQUILER DE PALLET ELECTRICO MARCA CROWN, DE 24 VOLTIOS, SIN OPERARIO SERIE No. 6A216978 PARA LA MOVILIZACION DE CARGA EN BODEGAS CARRERA 46 CON CALLE 13 DEL 01 DE JULIO AL 31 DE JULIO DE 2014. | 1.000.000 | 1.000.000 |

RES. DIAN No. 320001168357 FECHA 30-07-2014 DEL 1648 AL 10000
 ACTIVIDADES ECONOMICAS ACTUALIZADAS: 7730, 4923, 4530, 5224

PARA PAGO MEDIANTE TRANSFERENCIA ELECTRONICA FAVOR GIRAR A BANCOLOMBIA CUENTA CORRIENTE 18920695933 A NOMBRE DE TEQUIMAQ S.A.S. Nit 830.091.876-5

- SE HACE CONSTAR QUE LA FIRMA DE UNA PERSONA DISTINTA AL COMPRADOR, IMPLICA QUE DICHA PERSONA OBLIGA AL COMPRADOR. - LOS FLETES SON POR CUENTA DEL COMPRADOR.
 FAVOR GIRAR CHEQUE CRUZADO A NOMBRE DE TEQUIMAQ S.A.S.



ACEPTADA:
DESCRITAS

TEQUIMAQ S.A.S.
NIT. 830.091.876-5

| | | |
|-----------|--------------|------------------|
| IVA | SUB-TOTAL | 1.000.000 |
| ERCANCIAS | IVA | 160.000 |
| | TOTAL | 1.160.000 |

OBSERVACIONES

J.V.C. IMPRESORES - JOSE VICENTE CASTRO NIT. 1114 TEL. 783 4755

ANEXO T. Clasificación Industrial Internacional Uniforme Colombia

| Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas adaptada | |
|--|--|
| Sección | Divisiones Descripción de sección |
| D | 15 – 37 Industrias manufactureras |
| Subdivisiones | |
| 15 | Elaboración de productos alimenticios y bebidas |
| 16 | Fabricación de productos de tabaco |
| 17 | Fabricación de productos textiles |
| 18 | Confección de prendas de vestir; adobo y teñido de pieles |
| 19 | Curtido y adobo de cueros; fabricación de calzado; fabricación de artículos de viaje, maletas, bolsos de mano y similares; artículos de talabartería y guarnicionería |
| 20 | Transformación de la madera y fabricación de productos de madera y de corcho, excepto muebles; fabricación de artículos de cestería y espartería |
| 21 | Fabricación de papel, cartón y productos de papel y cartón |
| 22 | Actividades de edición e impresión y de reproducción de grabaciones |
| 23 | Coquización, fabricación de productos de la refinación del petróleo y combustible nuclear |
| 24 | Fabricación de sustancias y productos químicos |
| 25 | Fabricación de productos de caucho y de plástico |
| 26 | Fabricación de otros productos minerales no metálicos |
| 27 | Fabricación de productos metalúrgicos básicos |
| 28 | Fabricación de productos elaborados de metal, excepto maquinaria y equipo |
| 29 | Fabricación de maquinaria y equipo ncp |
| 30 | Fabricación de maquinaria de oficina, contabilidad e informática |
| 31 | Fabricación de maquinaria y aparatos eléctricos ncp |
| 32 | Fabricación de equipo y aparatos de radio, televisión y comunicaciones |
| 33 | Fabricación de instrumentos médicos, ópticos y de precisión y fabricación de relojes |
| 34 | Fabricación de vehículos automotores, remolques y semirremolques |
| 35 | Fabricación de otros tipos de equipos de transporte |
| 36 | Fabricación de muebles; industrias manufactureras ncp |
| 37 | Reciclaje |

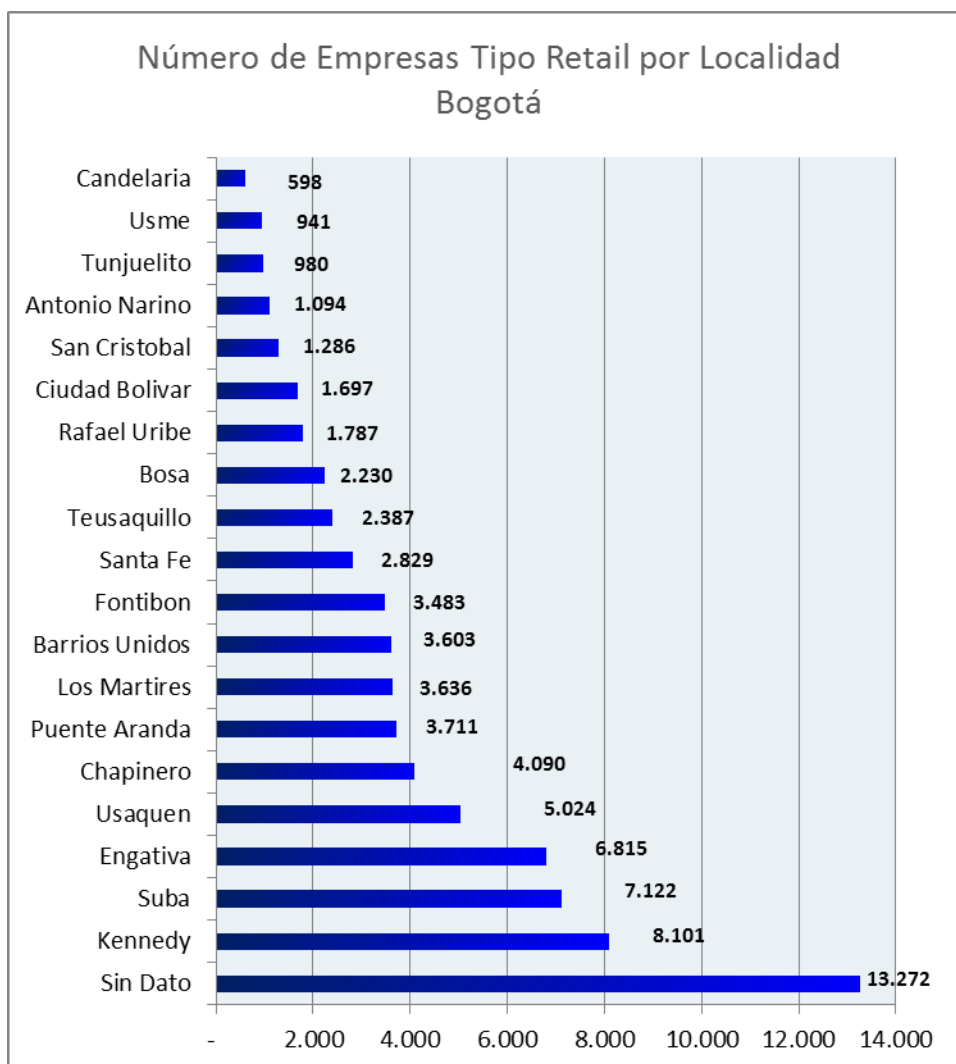
Fuente: Tomado y adaptado de CIIU, DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadística).

ANEXO U. Clasificación Industrial Internacional Uniforme Colombia por subsección

| Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas adaptada | |
|--|--|
| G | 50 – 52 Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores, motocicletas, efectos personales y enseres domésticos |
| 51 | COMERCIO AL POR MAYOR Y EN COMISIÓN O POR CONTRATA, EXCEPTO EL COMERCIO DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS; MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN DE MAQUINARIA Y EQUIPO |
| 511 | Comercio al por mayor a cambio de una retribución o por contrata |
| 512 | Comercio al por mayor de materias primas agropecuarias; animales vivos; alimentos, bebidas y tabaco |
| 513 | Comercio al por mayor de productos de uso doméstico |
| 514 | Comercio al por mayor de materiales de construcción, vidrio, equipo y materiales de fontanería |
| 515 | Comercio al por mayor de productos intermedios, desperdicios y desechos no agropecuarios |
| 516 | Comercio al por mayor de todo tipo de maquinaria y equipo, excepto comercio de vehículos automotores |
| 517 | Mantenimiento y reparación de maquinaria y equipo |
| 518 | Comercio al por mayor de productos diversos ncp |

Fuente: Tomado y adaptado de CIU, DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadística).

ANEXO V. Número de Empresa Tipo Retail por Localidad en Bogotá



Fuente: Elaboración propia con información de cámara de comercio Bogotá.

ANEXO W. EERR Projectado detallado

| EERR PROYECTADO LOGINSA COLOMBIA 5 AÑOS \$CO | | | | | | |
|--|----------------------|-------------------------|-------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|
| | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Inversión Socio | (200.768.761) | | (19.200.000) | (19.699.200) | (20.211.379) | (20.736.875) |
| Inversión Loginsa | (301.153.141) | | (28.800.000) | (29.548.800) | (30.317.069) | (31.105.313) |
| Total Inversión | (501.921.902) | - | (48.000.000) | (49.248.000) | (50.528.448) | (51.842.188) |
| Ventas Logístico | | 714.750.000 | 894.558.261 | 1.678.756.957 | 2.346.120.652 | 3.085.030.435 |
| Ventas Almacenaje | | 459.000.000 | 1.005.808.696 | 1.569.913.043 | 2.275.708.696 | 3.083.947.826 |
| Ventas Transporte | | - | 300.000.000 | 835.486.957 | 1.348.927.174 | 1.784.986.957 |
| Total Ventas | | 1.173.750.000 | 2.200.366.957 | 4.084.156.957 | 5.970.756.522 | 7.953.965.217 |
| Sueldos | | (123.242.313) | (171.213.513) | (295.641.425) | (295.641.425) | (295.641.425) |
| Total Rem S. Logísticos | | (123.242.313) | (171.213.513) | (295.641.425) | (295.641.425) | (295.641.425) |
| Pesonal Externo | | (300.211.700) | (337.055.300) | (700.778.392) | (585.954.692) | (677.876.084) |
| Depreciaciones Equipos Informáticos | | (1.600.000) | (2.000.000) | (2.800.000) | (2.800.000) | (2.800.000) |
| Depreciaciones Bienes Muebles | | (1.000.000) | (1.000.000) | (1.000.000) | (1.000.000) | (1.000.000) |
| Servicios Básicos Directos | | (500.000) | (700.000) | (1.200.000) | (1.700.000) | (2.200.000) |
| Gastos de Aseo e Higiene | | (1.006.320) | (1.287.931) | (6.770.982) | (11.573.416) | (15.469.321) |
| Insumos de la Operación | | (911.250) | (1.594.688) | (32.876.796) | (74.714.496) | (102.488.292) |
| Servicios de Redes | | (5.175.781) | (5.325.629) | (11.772.883) | (12.339.291) | (12.625.032) |
| Mantenciones Sistema Informático | | (1.080.000) | (1.080.000) | (2.342.244) | (2.352.058) | (2.544.117) |
| Arriendo Sistema Informático | | (716.546) | (897.284) | (3.536.096) | (6.529.789) | (7.230.378) |
| Gastos de Imprenta y Librería | | (4.175.000) | (4.175.000) | (8.420.870) | (10.094.547) | (10.169.234) |
| Gastos de Telefonía | | (4.432.949) | (4.483.989) | (8.783.819) | (8.783.819) | (8.855.650) |
| Indemnizaciones por mermas | | (17.790.000) | (26.002.936) | (49.473.256) | (64.566.052) | (80.431.722) |
| Total Costo S. Logísticos | | (338.599.546) | (385.602.756) | (829.755.338) | (782.408.162) | (923.689.830) |
| Arriendo Maquinaria y Vehículos | | (244.812.000,00) | (244.812.000,00) | (489.624.000,00) | (597.624.000,00) | (651.624.000,00) |
| Reparación y Mantenimiento de Maquinaria | | (5.373.750) | (6.400.367) | (12.484.157) | (14.370.757) | (16.353.965) |
| Total Maq. S. Logísticos | | (250.185.750,00) | (251.212.366,96) | (502.108.156,96) | (611.994.756,52) | (667.977.965,22) |
| Arriendo de Bodega | | (469.565.217,39) | (674.483.478) | (1.186.320.083) | (1.724.316.241) | (2.289.486.247) |
| Guardias de seguridad | | (14.750.909) | (15.134.432) | (31.055.855) | (31.055.855) | (31.863.308) |
| Otros gastos de seguridad (Cámaras) | | (1.173.750) | (2.200.367) | (4.084.157) | (5.970.757) | (7.953.965) |
| Reparación y Mantenimiento de Bodega | | (4.590.000,00) | (10.058.086,96) | (15.699.130,43) | (22.757.086,96) | (30.839.478,26) |
| Depreciación Activos Leasing | | | (3.200.000) | (6.400.000) | (9.600.000) | (12.800.000) |
| Total Costo Almacenaje | | (490.079.876,19) | (705.076.364,60) | (1.243.559.226,21) | (1.793.699.940,16) | (2.372.942.998,09) |
| Arriendo de Transporte | | - | (255.000.000,00) | (685.099.304,35) | (1.092.631.010,87) | (1.427.989.565,22) |
| Total Costo Transporte | | - | (255.000.000) | (685.099.304) | (1.092.631.011) | (1.427.989.565) |
| Total Gastos de Explotación | | (1.202.107.484) | (1.768.105.000) | (3.556.163.450) | (4.576.375.294) | (5.688.241.784) |
| Sueldos Administrativos | | (352.992.000) | (352.992.000) | (374.592.000) | (374.592.000) | (470.592.000) |
| Total Rem. Adm. y Vtas. | | (352.992.000) | (352.992.000) | (374.592.000) | (374.592.000) | (470.592.000) |
| Servicios de Redes | | (4.616.892) | (4.616.892) | (4.616.892) | (4.616.892) | (4.616.892) |
| Mantenciones Sistema Informático | | (1.080.000) | (1.080.000) | (1.080.000) | (1.080.000) | (1.080.000) |
| Gastos de Imprenta y Librería | | (4.175.000) | (4.175.000) | (4.175.000) | (4.175.000) | (4.175.000) |
| Gastos de Telefonía | | (6.000.000) | (6.000.000) | (6.000.000) | (6.000.000) | (6.000.000) |
| Arriendo de Oficinas | | (24.000.000) | (24.000.000) | (24.000.000) | (24.000.000) | (24.000.000) |
| Total Costos Adm y Vtas | | (103.795.492) | (103.862.159) | (103.862.159) | (103.862.159) | (103.862.159) |
| Total Gatos de Adm y Vtas | | (456.787.492) | (456.854.159) | (478.454.159) | (478.454.159) | (574.454.159) |
| Intereses Prestamos Bancarios | | (19.876.107) | (20.034.507) | (20.197.026) | (20.363.770) | (20.534.849) |
| Egr. F. Explot | | (20.876.107) | (21.034.507) | (21.197.026) | (21.363.770) | (21.534.849) |
| Resultado Antes de Impuesto | (501.921.902) | (506.021.084) | (93.626.709) | (20.905.678) | 844.034.851 | 1.617.892.238 |
| Utilidad Bruta Loginsa | (301.153.141) | (303.612.650) | (56.176.026) | (12.543.407) | 506.420.911 | 970.735.343 |
| Impuestos | | 80.963.373 | 14.980.273 | 3.344.908 | (135.045.576) | (258.862.758) |
| Total Impuesto | | 80.963.373 | 14.980.273 | 3.344.908 | (135.045.576) | (258.862.758) |
| Resultado Después de Impuesto | | (425.057.710) | (78.646.436) | (17.560.770) | 708.989.275 | 1.359.029.480 |
| Utilidad Neta Loginsa | (301.153.141) | (255.034.626) | (47.187.862) | (10.536.462) | 425.393.565 | 815.417.688 |
| Flujo Neto Loginsa | (301.153.141) | (255.034.626) | (47.187.862) | (10.536.462) | 425.393.565 | 815.417.688 |
| Flujo Acumulado | (301.153.141) | (556.187.767) | (603.375.629) | (613.912.090) | (188.518.525) | 626.899.163 |

Fuente: Elaboración propia

Anexo X. Cálculo prima de mercado (Rm)

| Year | Date | Open | High | Low | Close | Adj Close | Rentabilidad |
|------|------------|---------|---------|---------|---------|-----------------|--------------|
| 1 | 01-10-2014 | 3943,56 | 3954,32 | 3751,73 | 3792,22 | 3792,22 | 2,5% |
| 2 | 02-12-2013 | 3783,35 | 3783,79 | 3642,44 | 3699,19 | 3699,19 | -14,0% |
| 3 | 03-12-2012 | 4139,7 | 4305,67 | 4123,09 | 4301,38 | 4301,38 | 3,0% |
| 4 | 01-12-2011 | 4161,29 | 4222,11 | 4084,44 | 4177,53 | 4177,53 | -15,2% |
| 5 | 01-12-2010 | 4956,96 | 5020,38 | 4824,11 | 4927,53 | 4927,53 | 37,6% |
| 6 | 01-12-2009 | 3255,32 | 3582,98 | 3255,32 | 3581,42 | 3581,42 | 50,7% |
| 7 | 01-12-2008 | 2406,26 | 2409,68 | 2274,09 | 2376,42 | 2376,42 | -22,1% |
| 8 | 03-12-2007 | 3204,47 | 3312,58 | 2909,99 | 3051,83 | 3051,83 | 13,3% |
| 9 | 01-12-2006 | 2561,12 | 2721,42 | 2553,99 | 2693,22 | 2693,22 | 37,1% |
| 10 | 01-12-2005 | 2028,5 | 2059,67 | 1932,37 | 1964,47 | 1964,47 | 9,1% |
| 11 | 01-12-2004 | 1790,47 | 1827,37 | 1769,55 | 1801,24 | 1801,24 | |
| | | | | | | Promedio | 10,2% |

Fuente: Elaboración propia tomado del rendimiento promedio del Índice Bursátil IPSA de los últimos 10 años

Anexo Y. Cálculo Beta (β)

| Company Name | Industry Group | Country | Broad Group | Sub Group | Beta |
|---|--------------------------|---------|------------------|---------------------------|-------------|
| Empresas Tattersall S.A. (SNSE:TATTERSALL) | Retail (Distributors) | Chile | Emerging Markets | Latin America & Caribbean | 0,61 |
| Mills Estruturas e Servicos de Engenharia SA (BOVESPA:MILS3) | Retail (Distributors) | Brazil | Emerging Markets | Latin America & Caribbean | 1,16 |
| Grupo Pochteca S.A.B. de C.V. (BMV:POCHTEC B) | Retail (Distributors) | Mexico | Emerging Markets | Latin America & Caribbean | 1,74 |
| | | | | Promedio | 1,17 |

Fuente: Elaboración propia tomado de <http://people.stern.nyu.edu/adamodar/>

Anexo Z. Modelo Análisis de Sensibilidad

| | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--|----------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
| Inversión Socio | | | (19.200.000) | (19.699.200) | (20.211.379) | (20.736.875) |
| Inversión Loginsa | | | (28.800.000) | (29.548.800) | (30.317.069) | (31.105.313) |
| Total Inversión | (501.921.902) | | (48.000.000) | (49.248.000) | (50.528.448) | (51.842.188) |
| Descripción | | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Ventas Logístico | | 714.750.000 | 894.558.261 | 1.678.756.957 | 2.346.120.652 | 3.085.030.435 |
| Ventas Almacenaje | | 459.000.000 | 1.005.808.696 | 1.569.913.043 | 2.275.708.696 | 3.083.947.826 |
| Ventas Transporte | | - | 300.000.000 | 835.486.957 | 1.348.927.174 | 1.784.986.957 |
| Total Ventas | | 1.173.750.000 | 2.200.366.957 | 4.084.156.957 | 5.970.756.522 | 7.953.965.217 |
| Total Rem S. Logísticos | | (123.242.313) | (171.213.513) | (295.641.425) | (295.641.425) | (295.641.425) |
| Total Costo S. Logísticos | | (338.599.546) | (385.602.756) | (829.755.338) | (782.408.162) | (923.689.830) |
| Total Maq. S. Logísticos | | (250.185.750,00) | (251.212.366,96) | (502.108.156,96) | (611.994.756,52) | (667.977.965,22) |
| Total Costos Variables | | (712.027.608) | (808.028.635) | (1.627.504.920) | (1.690.044.343) | (1.887.309.221) |
| Total Costo Almacenaje | | (490.079.876,19) | (705.076.364,60) | (1.243.559.226,21) | (1.793.699.940,16) | (2.372.942.998,09) |
| Arriendo de Transporte | | - | (255.000.000,00) | (685.099.304,35) | (1.092.631.010,87) | (1.427.989.565,22) |
| Total Costo Transporte | | - | (255.000.000) | (685.099.304) | (1.092.631.011) | (1.427.989.565) |
| Total Gastos de Explotación | | (1.202.107.484) | (1.768.105.000) | (3.556.163.450) | (4.576.375.294) | (5.688.241.784) |
| Sueldos | | (352.992.000) | (352.992.000) | (374.592.000) | (374.592.000) | (470.592.000) |
| Total Rem. Adm. y Vtas. | | (352.992.000) | (352.992.000) | (374.592.000) | (374.592.000) | (470.592.000) |
| Total Costos Adm y Vtas | | (103.795.492) | (103.862.159) | (103.862.159) | (103.862.159) | (103.862.159) |
| Total Gatos de Adm y Vtas | | (456.787.492) | (456.854.159) | (478.454.159) | (478.454.159) | (574.454.159) |
| Egr. F. Explot | | (20.876.107) | (21.034.507) | (21.197.026) | (21.363.770) | (21.534.849) |
| Resultado Antes de Impuesto | (501.921.902) | (506.021.084) | (93.626.709) | (20.905.678) | 844.034.851 | 1.617.892.238 |
| Utilidad Bruta Loginsa | (301.153.141) | (303.612.650) | (56.176.026) | (12.543.407) | 506.420.911 | 970.735.343 |
| Impuestos | | 80.963.373 | 14.980.273 | 3.344.908 | (135.045.576) | (258.862.758) |
| Total Impuesto | | 80.963.373 | 14.980.273 | 3.344.908 | (135.045.576) | (258.862.758) |
| Resultado Después de Impuesto | | (425.057.710) | (78.646.436) | (17.560.770) | 708.989.275 | 1.359.029.480 |
| Utilidad Neta Loginsa | (301.153.141) | (255.034.626) | (47.187.862) | (10.536.462) | 425.393.565 | 815.417.688 |
| Flujo Neto Loginsa | (301.153.141) | (255.034.626) | (47.187.862) | (10.536.462) | 425.393.565 | 815.417.688 |
| Flujo Acumulado | (301.153.141) | (556.187.767) | (603.375.629) | (613.912.090) | (188.518.525) | 626.899.163 |
| RESULTADOS DEL NEGOCIO POR AÑO \$CO | | | | | | |
| Descripción | | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Mg S.L | | 2.722.392 | 86.529.626 | 51.252.037 | 656.076.309 | 1.197.721.214 |
| | | 0,2% | 3,9% | 1,3% | 11,0% | 15,1% |
| Mg Alm | | (31.079.876,19) | 300.732.331 | 326.353.817,26 | 482.008.755,49 | 711.004.828 |
| | | -6,8% | 29,9% | 20,8% | 21,2% | 23,1% |
| Mg TTE | | - | 45.000.000 | 150.387.652 | 256.296.163 | 356.997.391 |
| | | 0% | 15% | 18% | 19% | 20% |
| Mg Explo | | (28.357.484) | 432.261.957 | 527.993.506 | 1.394.381.228 | 2.265.723.433 |
| | | -2% | 20% | 13% | 23% | 28% |
| Mg OP | | (485.144.976) | (24.592.202) | 49.539.348 | 915.927.069 | 1.691.269.275 |
| | | -41,3% | -1,1% | 1,2% | 15,3% | 21,3% |

Fuente: Elaboración propia

Anexo AA. Cuadro 10.3.1 Valores Loginsa

| | |
|---|--|
|  <p>Conexión con el Cliente</p> | <p>Conexión con el Cliente Estar en sintonía con nuestros clientes es nuestra obligación para construir relaciones duraderas y entregarle no sólo el servicio que solicitan ahora, sino el que requieren para el crecimiento de su negocio.</p> |
|  <p>Preocupación por las personas</p> | <p>Preocupación por las personas Queremos que nuestros colaboradores se sientan orgullosos y realizados al trabajar en Loginsa, acogiendo sus inquietudes de desarrollo profesional y personal. Todo en un ambiente armónico, seguro y enriquecedor de trabajo, donde el mérito personal se valora y se reconoce.</p> |
|  <p>Integridad</p> | <p>Integridad Buscamos la coherencia entre nuestro discurso y nuestras acciones y valoramos el actuar honesto y leal de todos nuestros colaboradores y asociados.</p> |
|  <p>Calidad, Excelencia e Innovación</p> | <p>Calidad, Excelencia e Innovación Tomamos las mejores prácticas del mercado innovando en lo que hacemos y vamos más allá en la medida que nuestros clientes lo requieran, siendo la excelencia en la gestión nuestra ruta a seguir.</p> |
|  <p>Trabajo en equipo</p> | <p>Trabajo en equipo Entendemos que el trabajo colaborativo es un multiplicador para entregar mejores resultados y sacar lo mejor de cada uno de nosotros en beneficio de sus clientes, de la compañía y el personal.</p> |
|  <p>Liderazgo</p> | <p>Liderazgo Somos protagonistas en nuestro ámbito de negocio y damos el espacio para que cada uno de nuestros colaboradores puedan aportar con sus ideas, iniciativas y trabajo.</p> |
|  <p>Sustentabilidad</p> | <p>Sustentabilidad Tenemos la convicción que el presente y futuro de la compañía debe construirse en una relación de respeto y armonía con nuestros colaboradores, con nuestros proveedores y el entorno que nos rodea</p> |

Fuente: Pagina web empresa Loginsa.

ANEXO AB. Factura Costo Montacarga Eléctrico

FACTURA DE VENTA 0063

CARLOS ALBERTO DIAZ CARDENAS NIT 79.142.818-4

RESPONSABLE DE IVA RÉGIMEN COMUN

Administración: Carrera 7a No. 113-43 Oficina 1809 PH Torre Samsung Bogotá, D.C.

E-mail: diazcarlos77@hotmail.com Teléfono + 57 (1) 2134685

CLIENTE:
(Destinatario y/o
Remitente)

| | | | |
|-----------------|--|-----------|--|
| RAZÓN SOCIAL: | | NIT: | |
| DIRECCIÓN: | | CIUDAD: | |
| TELÉFONO / FAX: | | CONTACTO: | |

LA PRESENTE FACTURA DE VENTA SE ASIMILA EN TODOS SUS EFECTOS A LA LETRA DE CAMBIO (Art. 774 CÓDIGO DE COMERCIO)

| CENTRO DE COSTO | FECHA FACTURA | FECHA VCTO | FORMA DE PAGO | CUENTA BANCARIA | IMPORTE FACTURA |
|-----------------|---------------|------------|---------------------------|-----------------|-----------------|
| ADMINISTRACION | 31-jul-14 | 11-ago-14 | TRANSFERENCIA ELECTRONICA | | \$ 11.136.000 |

Resolucion DIAN No320001089897 Diciembre 11 de 2013 rango autorizado del 0046 al 1000

| CONCEPTO | VALOR |
|---|--------------|
| <i>ALQUILER MONTACARGAS JULIO 2014</i> | |
| SERVICIO ALQUILER MONTACARGAS ELÉCTRICO CROWN SERIAL 1A315155 -G-143 | \$ 3.500.000 |
| SERVICIO ALQUILER MONTACARGAS ELÉCTRICO CROWN SERIAL 1A315157 - G-142 | \$ 3.500.000 |
| SERVICIO ALQUILER MONTACARGAS ELÉCTRICO CROWN SERIAL 1A298057 -G-219 | \$ 2.600.000 |
| | |
| | |
| | |
| | |

VALOR EN LETRAS:
DIEZ MILLONES SETECIENTOS CINCUENTA Y DOS MIL PESOS MCTE.

| | |
|-----------------------|----------------------|
| TOTAL FACTURA: | \$ |
| I.V.A. | \$ |
| RETEFUENTE (4.%) | \$ |
| TOTAL A PAGAR: | \$ 10.752.000 |

ANEXO AC. PREGUNTAS ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD BOMI COLOMBIA.

1. ¿Cuándo empieza operaciones BOMI en Colombia?
2. ¿De qué manera BOMI realizó su ingreso al país? Socio estratégico, adquisición de otro operador, star-up.
3. ¿Realizaron un estudio previo del país, reconociendo la competencia de nicho?, tenían un plan estratégico para el negocio?
4. ¿Cuenta con un equipo comercial nacional?, contactos comerciales en la industria?
5. ¿Ofrecen sus servicios a empresas que ya cuentan con un operador logístico? a empresas que nunca lo han tenido pero dadas sus características lo necesitan?, o a cualquier tipo de empresa?
6. ¿Qué cree usted que han valorado los clientes que tiene actualmente para cambiar de operador? Flexibilidad, calidad, precio, servicio.
7. ¿De qué se quejan sus clientes actualmente?, demoras, costos, personal?
8. ¿Cuál ha sido la dificultad más grande que han tenido con sus proveedores nacionales? En términos de calidad, cumplimiento y precio cree que se acercan a los proveedores internacionales con los que cuenta la compañía en otros países?
9. ¿Considera que el país cuenta con personal adecuado y capacitado para realizar labores propias de la industria?
10. ¿Cómo ha sido la incorporación de su sistema WMS en la industria nacional?, costo la implementación?, cuanto tiempo tardo?
11. ¿Cómo ha impactado la cultura Colombiana el desarrollo de la compañía?. Horarios de trabajo, manera de cerrar negocios, ausentismo laboral día lunes, etc.
12. ¿Cómo ve la competencia Colombiana en su nicho?, que considera ha sido un factor clave para el éxito del su negocio?
13. ¿Qué porcentaje de profesionales contratados hoy son Nacionales?
14. ¿Cómo ve el mercado de operadores logísticos de nicho en los próximos años en Colombia?