



**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN (MBA)
PARTE II**

Alumna:

Mónica Belmar

belmar.monica@gmail.com

+ 56985024286

+ 593985543243

Profesor Guía: Arturo Toutin

Santiago, Agosto 2019

Tabla de Contenidos.

Resumen Ejecutivo.....	7
I. Oportunidad de Negocio.....	8
II. Análisis de la Industria, Competidores y Clientes.....	9
2.1 Industria.....	9
2.1.1. Análisis del macro entorno: PESTEL.....	9
2.1.2. Análisis Competitivo de la Industria Logística: Bodegaje y Transporte.....	9
2.2 Competidores.....	9
2.3 Clientes.....	9
III. Descripción de la empresa y propuesta de valor.....	10
3.1 Modelo de negocios.....	10
3.1.1. Modelo CANVAS.....	10
3.2 Descripción de la empresa.....	10
3.2.1. Objetivos.....	10
3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global.....	10
IV. Plan de Marketing.....	11
4.1 Objetivos de marketing.....	11
4.2 Estrategia de segmentación.....	11
4.2.1. Mapa de posicionamiento.....	11
4.2.2. Marketing Mix.....	11
4.3 Estrategia de servicio.....	11
4.4 Estrategia de precio.....	11
4.5 Estrategia de distribución.....	11
4.6 Estrategia de comunicación y ventas.....	11
IV. Plan de Operaciones.....	12
5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones.....	12
5.2. Flujo de operaciones.....	14
5.3. Plan de desarrollo e implementación.....	15
5.4. Dotación.....	16
VI. Equipo del proyecto.....	17
6.1 Equipo gestor.....	17
6.2 Estructura Organizacional.....	17

6.3 Sueldos, incentivos y compensaciones.....	20
VII. Plan Financiero.....	21
7.1 Supuestos de la estructura del proyecto.....	21
7.2 Estimación de Ingresos.....	21
7.3 Plan de inversión y financiamiento.....	22
7.4 Capital de Trabajo.....	23
7.5 Proyección del Estado de Resultados.....	23
7.6 Proyección del flujo de caja.....	24
7.7 Cálculo de la tasa de descuento del proyecto.....	25
7.8 Evaluación financiera del proyecto.....	25
7.9. Valor terminal.....	26
7.10. Balance proyectado.....	26
VIII. Riesgos críticos.....	28
IX. Propuesta Inversionista.....	30
X. Conclusiones.....	31
BIBLIOGRAFÍA.....	32
ANEXOS.....	35
Anexo I: Industria.....	35
Anexo II: Competidores.....	41
Anexo III: Clientes.....	45
Anexo IV: Plan de Marketing.....	48
Anexo V: Equipo del Proyecto.....	59
Anexo VI: Plan Financiero.....	64

Índice de Tablas.

Tabla 1: Cadena de Valor de LogiSalud.....	11
Tabla 2: Mapa de Procesos de LogiSalud.....	12
Tabla 3: Procesos Estratégicos de LogiSalud.....	12
Tabla 4: Layout Gestión Operacional LogiSalud.....	13
Tabla 5: Flujograma de la operación.....	13
Tabla 6: Carta Gantt de LogiSalud.....	14
Tabla 7: Dotación básica primer año de funcionamiento LogiSalud.....	15
Tabla 8: Estructura Organizacional LogiSalud.....	17
Tabla 9: Sueldos y Compensaciones LogiSalud.....	19
Tabla 10: Supuestos del plan financiero LogiSalud.....	20
Tabla 11: Estimación de ventas mensuales 2020 – 2021.....	21
Tabla 12: Estimación de Ingresos para el período 2020 – 2024.....	21
Tabla 13: Plan de Inversión Inicial.....	22
Tabla 14: Capital de trabajo requerido al primer año.....	22
Tabla 15: Proyección del Estado de Resultados.....	23
Tabla 16: Flujo de Caja con cierre al quinto año.....	23
Tabla 17: Parámetros para estimación de la tasa de descuento.....	24
Tabla 18: Indicadores del proyecto.....	25
Tabla 19: Flujo de caja en escenario de continuidad infinita.....	25
Tabla 20: Balance proyectado para LogiSalud.....	26
Tabla 21: Ratios financieros para LogiSalud.....	26
Tabla 22: Riesgos Críticos.....	27
Tabla 23: Índices de mercado de centros por zona geográfica de Santiago.....	34
Tabla 24: Proyección futura de centros en el gran Santiago.....	34
Tabla 25: Participación por zonas en Santiago.....	35
Tabla 26: Espacio en m ² en Santiago.....	35
Tabla 27: Stock y producción desde 2007 a 2018.....	36
Tabla 28: Crecimiento de centros de bodegaje en m ²	36
Tabla 29: Crecimiento del mercado del bodegaje en porcentaje.....	37
Tabla 30: Gráfico de variación del porcentaje de crecimiento.....	37

Tabla 31: Distribución de centros de bodegaje por zonas en Santiago.....	38
Tabla 32: Vacancia y precio en UF por clase en la industria en Santiago.....	38
Tabla 33: Gráfico de evolución de vacancia y precio.....	39
Tabla 34: Aumento de la superficie de bodegaje.....	39
Tabla 35: Superficie, precio y clase de bodega.....	40
Tabla 36: Participación de mercado por zona en Santiago.....	40
Tabla 37: Definición y clasificación de los tipos de bodega clase I y II.....	40
Tabla 38: Gráfico de concentración por zona en bodegas clase I y II.....	41
Tabla 39: Gráfico de stock por comuna en bodegas clase I y II.....	41
Tabla 40: Centros por clase y m2.....	41
Tabla 41: Operadores de Mercado por clase.....	42
Tabla 42: Participación de mercado de bodegas Clase I y II en año 2018.....	42
Tabla 43: Índices de mercado de bodegas en Santiago y precios por m2.....	43
Tabla 44: Competidores directos.....	43
Tabla 45: Estadísticas de empresas según tamaño, año bruto tributario 2015 - 2016.....	44
Tabla 46: Evolución de empresas pequeñas desde el año 2005 al 2015.....	44
Tabla 47: ventas en UF de pequeñas empresas.....	45
Tabla 48: Total empresas en Chile y pequeñas empresas.....	45
Tabla 49: Ventas y número de empresas en Chile y pequeñas empresas.....	45
Tabla 50: ventas y número de pequeñas empresas en Chile.....	46
Tabla 51: Venta y número de pequeñas empresas en la R.M.....	46
Tabla 52: Evolución en ventas de pequeña empresa en la R.M.....	46
Tabla 53: Proyección en ventas de pequeña empresa en R.M.....	47
Tabla 54: Crecimiento estimado y cobertura del mercado objetivo.....	47
Tabla 55: Estimación de ventas anuales por servicio.....	47
Tabla 56: Branding, acciones y recursos.....	48
Tabla 57: Marketing digital y relacional, acciones y recursos.....	48
Tabla 58: Objetivos de Marketing.....	49
Tabla 59: Análisis FODA.....	49
Tabla 60: Medición y seguimiento de objetivos de marketing.....	50
Tabla 61: Objetivos de Fidelización, evaluación y seguimiento.....	50

Tabla 62: Número de seguidores y ventas de productos por canal digital.....	51
Tabla 63: Seguimiento de mercado, pequeñas empresas, R.M.....	51
Tabla 64: Crecimiento de pequeñas empresas en la R.M. año 2005 al 2015.....	51
Tabla 65: Modelo DELTA.....	52
Tabla 66: Objetivos de Venta LogiSalud.....	53
Tabla 67: Precios de mercado de bodegaje.....	53
Tabla 68: Indicadores de desempeño estimados en canales sociales.....	57
Tabla 69: Rendimiento del presupuesto.....	58
Tabla 70: Efectividad de la acción de la fuerza de venta.....	58
Tabla 71: Efectividad de los canales digitales.....	58
Tabla 72: Curriculum María Jesús Troncoso.....	60
Tabla 73: Curriculum Mónica Belmar.....	63
Tabla 74: Préstamo y VAN de la deuda.....	63

Resumen Ejecutivo.

El mercado de la salud ha ido aumentando en los últimos años, debido al crecimiento de la industria farmacéutica, la globalización de los mercados e incremento de las importaciones en un 14% a nivel nacional, junto a las mayores exigencias de los consumidores que buscan productos que mejoren su calidad de vida. Este mercado es altamente atractivo, principalmente por su alto margen de comercialización y la variedad de productos disponibles en los mercados internacionales, esto permite que empresas de diversos tamaños puedan acceder a la importación de productos si cumplen con las altas exigencias del mercado de la salud, cosméticos y alimenticios; para este proceso, es crucial la participación de profesionales especializados en los rubros que actúen como facilitadores en la realización de trámites y registros de productos sanitarios, que pueden ser mediante servicios externalizados o incorporados en la estructura organizacional de las empresas especialmente en grandes y medianas compañías.

La industria de bodegaje, permite entregar el servicio para almacenar los productos en condiciones óptimas dentro de los estándares exigidos por la autoridades sanitarias, caracterizándose esta industria por su alta eficiencia operacional, alta calidad en el bodegaje, competitividad y nivel de inversión en tecnología para mejorar la operación que diferencian a operadores logísticos de bodegas básicas del mercado.

La identificación de la oportunidad de negocio, origina a LogiSalud, una empresa de servicios de asesoría integrados para el rubro salud, cosméticos y alimentos, que resuelve el conjunto de necesidades de los clientes de pequeñas empresas en la región metropolitana que requieren externalizar servicios de alta calidad e incorporar a servicios logísticos de bodegaje, transporte y acondicionamiento de productos para lograr comercializar sus productos en Chile. La Ventaja Competitiva de LogiSalud está basada en la experiencia y conocimiento técnico comercial, red de contactos estratégicos que le permite entregar a sus clientes una propuesta de valor diferente a la oferta del mercado, optimizando el tiempo de respuesta, garantizando el servicio, desarrollando una plataforma tecnológica vía web, que facilita el manejo de información al cliente, que optimiza los recursos financieros de la empresa.

LogiSalud desarrolla productos viables, con un capital de trabajo \$ 18 Millones, una inversión inicial de \$ 8 Millones, con un VAN del proyecto puro de \$67 Millones y un TIR de 32% y un VAN Ajustado de \$68 Millones, con una duración del proyecto a 5 años, consolidándose en el mercado.

I. Oportunidad de Negocio.

El crecimiento del mercado farmacéutico mundial se proyecta en un 37% en los próximos 5 años y un mercado chileno que opera bajo un modelo de libre comercio, que le ha permitido aumentar en un 14% sus importaciones con un incremento de las unidades de un 3% anual y 8% en ventas (Riquelme, 2018). Este crecimiento, ayuda a las compañías a mejorar su oferta de productos e incrementar sus ventas. El mercado chileno, es bastante regulado a nivel de autoridades sanitarias que obliga a cumplir requisitos de registros de productos y condiciones de almacenamiento con altos estándares de calidad, para productos del rubro de la salud, cosméticos y alimentos. Estas condicionantes, obligan a las empresas a disponer de recursos humanos como profesionales especializados y recursos financieros para la inversión en bodegas para cumplir con las exigencias sanitarias.

Participan en este mercado desde grandes a microempresarios, por ser altamente atractivo debido a sus altos márgenes de comercialización. Las compañías grandes y medianas, cuentan con infraestructura física y profesional para cumplir con la normativa sanitaria y recurren a externalización de servicios si se enfrentan a una demanda estacional o con el fin de focalizarse en el Core Business de la empresa. Las empresas pequeñas, se ven más limitadas en infraestructura por falta de acceso a la oferta del mercado que permita utilizar una menor superficie de almacenaje con flexibilidad en tiempo y espacio de ocupación, que cumpla con los estándares de alta calidad y exigencias regulatorias del rubro.

LogiSalud nace para cubrir estas necesidades de servicios integrales para las pequeñas empresas en la Región Metropolitana, que requieran asesoría especializada técnico comercial para el rubro de dispositivos médicos, cosméticos y alimentos, en conjunto con servicios complementarios de almacenaje, transporte y acondicionamiento de productos.

La industria del bodegaje creció el año 2017 al 2018 de un 8,35%, concentrando la operación de 5 grandes operadores logísticos que alcanzan el 90% del mercado, generando un total de 324.393 m² vacantes en el 2018 (GPS, 2019).

La ventaja competitiva de LogiSalud se centra en consolidar todos los servicios necesarios para el desarrollo, la importación y el lanzamiento de productos en el mercado chileno en una sola empresa, que le permite resolver a las compañías pequeñas todos los procesos que aportan mejoras en la cadena de valor, con tiempos de respuesta inferiores, garantizando el servicio, alta calidad y desarrollo tecnológico, aprovechando al máximo la

experiencia y el conocimiento del rubro y del negocio que poseen los profesionales que trabajan en LogiSalud.

Más detalle de la información en la Parte I del Plan de Negocios.

II. Análisis de la Industria, Competidores y Clientes.

2.1 Industria.

2.1.1. Análisis del macro entorno: PESTEL.

Detallado en Parte I del Plan de Negocios.

2.1.2. Análisis Competitivo de la Industria Logística: Bodegaje y Transporte.

Modelo Porter: Detallado en Parte I del Plan de Negocios.

En la industria del bodegaje, hay 5 grandes operadores logísticos, que concentran el 90% de la superficie, alcanzando un total de 101 centros, con servicios especializados con altos estándares de calidad y gran inversión en tecnología. (GPS, 2019), [Anexo I, 1 – 13].

La superficie de bodegaje el año 2018 fue de 4,5 millones de m², con un total de UF 524.686, y una vacancia de 324.393 m² (GPS, 2019).(Revista Logistec, Mercado Nacional de Bodegaje, cifras 2018 y proyecciones 2019, 2019).

2.2 Competidores.

Bodegas Clase I: Total de 82 centros logísticos, con 3 grandes operadores con el 60% del mercado Clase I, Bodegas San Francisco (BSF) con el 36%, Bodenor Flexcenter con el 17% y Red Megacentro con un 7%. Bodegas clase II: Total 19 centros logísticos, con el 29,1% en 2 grandes operadores, Bodegas San Martín Logística con un 18,7% y FAC con el 10,4% (GPS, 2019). (Arrau, 2014) (GPS, 2019), [Anexo II, 1 – 3].[Anexo II, 4 – 13].

2.3 Clientes.

Un total de 180 laboratorios que importan, producen y distribuyen alrededor de 270.000.000 unidades de productos, lo que equivale a ventas que sobrepasan los 1.667.000.000 USD en 2017. La participación de la industria farmacéutica chilena en el PIB es cercana al 1,2% (Riquelme, 2018). Información del SII año tributario 2016 (Ver detalle en Parte I)

Los clientes del mercado nacional que usan bodegaje propio o externalizado, tienen una disponibilidad de superficie equivalente a 4.454.186 m², correspondiente a 524.686 UF (GPS, 2019), Anexo III, 1 – 9.

Existen 462.268 empresas ubicadas en la Región Metropolitana. (SII, 2016).

III. Descripción de la empresa y propuesta de valor.

3.1 Modelo de negocios.

Ver detalle en Parte I

El modelo de negocios de LogiSalud, es una empresa de asesoría especializada en el rubro de la salud, con servicios integrales de bodegaje, transporte y acondicionamiento.

LogiSalud tiene una estrategia de enfoque por diferenciación de servicios de alta calidad garantizados con tiempo de respuesta inferiores al mercado, con desarrollo de una plataforma tecnológica, junto a la integración de servicios complementarios de almacenaje, transporte y acondicionamiento de productos.

Se identifican 2 segmentos de clientes objetivo:

- 1) Pequeñas empresas de la región metropolitana que requieren un servicio integrado, de asesoría, bodegaje, transporte y acondicionamiento de productos.
- 2) Pequeñas empresas de la región metropolitana que requieren un servicio parcializado, asesoría especializada o en algún otro servicio complementario.

3.1.1. Modelo CANVAS.

Ver detalle en Parte I

3.2 Descripción de la empresa.

Ver detalle en Parte I

3.2.1. Objetivos.

Ver detalle en Parte I

Las **actividades clave** que generan una ventaja competitiva son *marketing relacional* directo con clientes y alianzas estratégicas con proveedores del rubro.

Singularidad del servicio: No existe una oferta similar en el mercado que integre asesoría especializada de alta calidad y un conjunto de servicios complementarios que resuelvan el total de necesidades del segmento de clientes.

Imitabilidad: Característica diferenciadora, conocimiento, experiencia y red de contactos.

Organización: La integra servicios externalizados que potencien el desarrollo de la compañía.

3.2.2. Estrategia de entrada y salida al mercado.

Ver detalle Parte I

3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global.

Ver detalle Parte I

3.4 RSE y sustentabilidad.

Ver detalle Parte I

IV. Plan de Marketing.

Ver detalle parte I

4.1 Objetivos de marketing.

Objetivos Generales: Dar a conocer LogiSalud y los servicios de asesoría especializada.

Objetivos de ventas específicos: Alcanzar ingresos por ventas superiores a \$190 millones y arriendo de superficie desde 500 m² a 2.500 m² al final de los 5 años.

El Plan de Marketing incluye acciones a realizar en un período de 5 años, en los 2 primeros años, dar a conocer el proyecto y posicionar la marca para generar una base sólida de clientes. Los 3 años siguientes, priorizan la fidelización y mantención de clientes.[Anexo IV, 1 – 5].

La estrategia relacional, por contacto directo con cliente y marketing digital; posicionamiento y fidelización de la marca, con seguimiento [Anexo IV, 8, 9]. FODA [Anexo IV, 6]

4.2 Estrategia de segmentación.

Pequeñas empresas en la R.M. con 2 segmentos de clientes: servicio integral y servicio parcial, ocupando la vacancia en la industria de bodegaje, equivalente a 279.841 m² (GPS, 2019).

4.2.1. Mapa de posicionamiento.

Ver detalle parte I

4.2.2. Marketing Mix.

Ver detalle parte I

4.3 Estrategia de servicio.

Construir y quitar mercado a empresas del rubro. Expansión territorial y superficie; desarrollo de alianzas estratégicas. Modelo Delta y Cadena de Valor: Ver detalle en parte I.

4.4 Estrategia de precio.

Precios diferenciados por servicio prestado con margen del 20%[Anexo IV,15].

4.5 Estrategia de distribución.

Estrategia relacional y canales de comunicación directa por ser bienes intangibles.

4.6 Estrategia de comunicación y ventas.

Canal digital (página web, e-mailing y redes sociales) y en la relación directa con el cliente [Anexo IV, 16].

4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual.

Ver parte I

4.8 Presupuesto de marketing y cronograma.

Ver parte

IV. Plan de Operaciones.

Para definir las actividades y los procesos que se deben realizar para cumplir la misión, visión, objetivos y estrategias planteadas de LogiSalud, se define la cadena de valor, la cual da una mirada más objetiva a la constitución de la compañía.

Las actividades primarias de la cadena de valor son:

1) *Asesoría técnico comercial* en importación, certificaciones y desaduanaje de productos. 2) *Trámites* ante la autoridad sanitaria previo y posterior a la importación. 3) *Logística de Entrada*: Coordinación en la entrega de productos a bodega, control al ingreso, calidad en el bodegaje y equipamiento con altos estándares de calidad. 4) *Operaciones*: maquila, diseño, rotulado y etiquetado. Acondicionamiento de productos. 5) *Logística de Salida*: despacho y entrega de producto terminado al cliente. 6) *Marketing y Ventas*: Análisis de ventas, seguimiento y marketing promocional. 7) *Servicio*: Seguimiento procesos, post venta y garantía por el servicio prestado, disminución en los tiempos de respuesta.

Las actividades de apoyo de la cadena de valor son:

1) *Infraestructura de la Empresa*: Gestión comercial y técnica. 2) *Abastecimiento*: Gestión con proveedores estratégicos y contrato de servicios complementarios. 3) *Gestión de Recursos Humanos*: Equipo de trabajo altamente capacitado. 4) *Desarrollo de Tecnologías*: Innovación, desarrollo de líneas, software de seguimiento de procesos para los clientes y de almacenamiento de los productos.



Tabla 1: Cadena de Valor de LogiSalud.

5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones.

Conocer la cadena de valor no es suficiente para tomar buenas decisiones y tener la ventaja competitiva en el mercado. La cadena de valor ayuda a dimensionar el alcance de las

operaciones sustentándose en sus actividades primarias y sus actividades de apoyo, pero no son antecedentes suficientes, es necesario conocer los procesos generales y claves, así como las actividades claves, que permiten tener una visión general de la estrategia, alcance y tamaño de las operaciones para tomar las mejores decisiones operacionales.

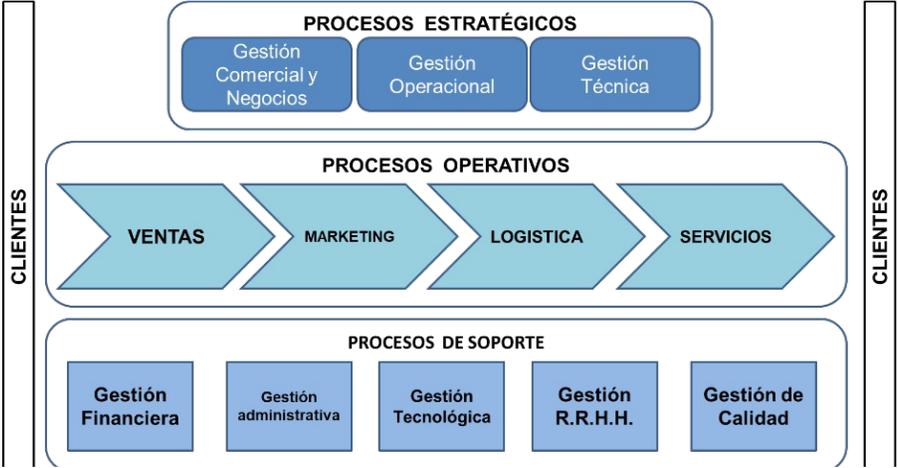


Tabla 2: Mapa de Procesos de LogiSalud.

Los procesos claves están relacionados a la ventaja competitiva de LogiSalud, los cuales están inmersos en los procesos estratégicos.



Tabla

3: Procesos

Estratégicos de LogiSalud.

La estrategia está relacionada a los procesos estratégicos y el alcance de las operaciones está relacionada a la capacidad operacional necesaria para sustentar la cadena de valor y los procesos realizados. La estrategia en la operación se basa en:

- **La estrategia para realizar la Gestión Comercial y Negocios:** Arriendo de oficina administrativa para centralizar el negocio y lograr cercanía con los clientes en Las Condes. La gestión comercial y de negocios requerirá de: Oficina; equipamiento (Muebles, sillas, pc, artículos de oficina, etc.) y recursos humanos.

- **La estrategia para realizar la Gestión Operacional:** Arriendo inicial de 500 m² bodega, en la vacancia del mercado, ahí se realizan servicios logísticos y de arriendo de espacios para almacenar y acondicionar los productos. La bodega cuenta con tres sectores de almacenaje distribuidos según tipo de producto, y en cada sector se almacena una variedad de producto utilizando clasificación de inventario ABC.

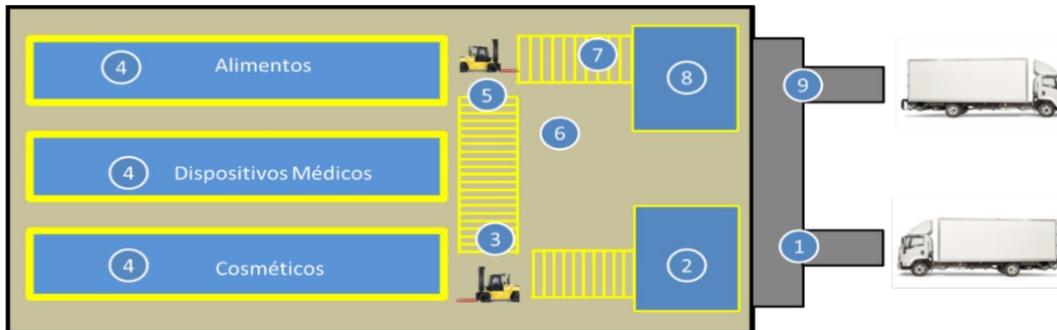


Tabla 4: Layout Gestión Operacional LogiSalud.

Las operaciones que se realizan y que deben existir en la bodega son:

1. Recepción.
2. Descarga.
3. Control y manipulación.
4. Almacenaje.
5. Retiro.
6. Picking.
7. Consolidación.
8. Preparación.
9. Carga.
10. Despacho.

La estrategia de disminución de costos y optimización de servicios, considera tercerizar parte del proceso operacional, el transporte de productos de aduana – bodega como al transporte Bodega – Cliente.

La gestión técnica será realizada única y exclusivamente por los socios - fundadores de la empresa, por su experiencia en la actividad regulatoria, comercial y operacional.

El alcance de las operaciones tiene relación a la capacidad disponible de la vacancia de las bodegas y la demanda de los clientes de LogiSalud, que determina el tamaño de las operaciones, por cantidad de clientes y volumen para los procesos.

5.2. Flujo de operaciones.

Tabla 5: Flujograma de la operación.

El flujo de operaciones obedece a dos procesos, operaciones de cara al cliente y operaciones de procesos internos.

El proceso de almacenamiento es tercerizado y debe cumplir como mínimo con lo descrito en las operaciones. Al respecto, los productos almacenados son de suma importancia para la continuidad de la operación, por ello la estrategia de inventario considera: planeación de inventario, decisiones de adquisición de productos y tipo de almacenamiento, los cuales se describen a continuación:

Costos de inventario: 1) Costos de posesión: Referido a los costos de almacenamiento.

2) Costos de preparación y de emisión de productos almacenados.

3) Costos de adquisición: referente a nuevos productos (Tamaño, cantidad, etc.).

4) Costo de manejo del inventario: Intereses, impuestos, seguros y mermas.

Tipo de Inventario:

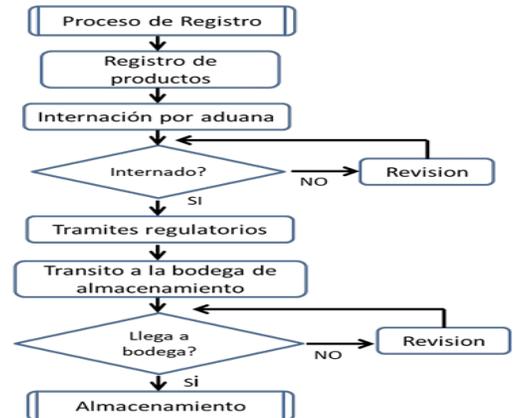
1) Inventario para productos terminados que serán almacenados por periodos largos.

2) Inventario para productos en tránsito (Almacenados por periodos cortos).

Diagrama de flujo de la operación de cara al cliente



Diagrama de flujo de la operación de procesos internos



Cantidad

Económica de pedido: 1) MOQ (Tamaño de los lotes): Tamaño de los lotes o productos

almacenados. 2) Tiempo entre pedidos (Time Between Orders TBO). 3) Descuento por cantidad. 4) Tiempo de Espera de una Orden (Lead Time).

5.3. Plan de desarrollo e implementación.

Para iniciar las operaciones en la empresa, es necesario contar con lo siguiente: 1) Gestión con Bodegas lista. 2) Arriendo de Oficina lista. 3) Gestión Logística Lista. 4) Cierre de contrato con cliente listo.

La carta Gantt, refleja las actividades, recursos y tiempo necesarios para implementar

Tabla 6: Carta Gantt de LogiSalud.

5.4. Dotación.

Luego de definir la operación, se puede generar la estructura organizacional acorde con los objetivos que se quieren lograr con el plan de operaciones. Además, se debe escoger a las personas que se van a hacer cargo de cada una de las áreas para el desarrollo e implementación. Se define la estructura organizacional base de la siguiente manera:

Tabla 7: Dotación básica primer año de funcionamiento LogiSalud.

- **Administrador General:** Funciones: toma de decisiones finales, gestión de R.R.H.H., apoyo y gestión junto a las otras áreas de la organización.
- **Jefatura Comercial:** Funciones: captación y mantención de clientes, reuniones comerciales junto a la jefatura técnica para definir necesidades. Gestión de cobranza a clientes y pago a terceros. Asesoría comercial para desarrollo de nuevas líneas y lanzamiento de productos (Funcionalidad ejercida por la Administración General)
- **Jefatura Técnica:** Funciones: evaluación y factibilidad técnica de los productos, gestión de trámites sanitarios, evaluación de dossier, elaboración de información técnica y rotulado. Contacto con la autoridad sanitaria.
- **Jefatura Operacional:** Funciones: evaluación logística y operacional de los proyectos planteados por los clientes. Contacto con la bodega de almacenamiento, con los bodegueros y con la empresa de transporte para la óptima operatividad del negocio.
- **Jefatura de Marketing:** Funciones: gestión y desarrollo de la comunidad on-line de la marca LogiSalud. Detectar y captar potenciales clientes y aumentar la comunidad digital. Responsable de la mantención y desarrollo de la página web, comunicación con la comunidad y planificar acciones de marketing digital.

Cada una de las jefaturas contará con una estructura mínima de operación, donde se consolida la funcionalidad del Administrador General con el Jefe Comercial. El proceso de reclutamiento se realizará a través de una empresa externa, donde la contratación se realiza directamente por la compañía, considerando 1 semana de inducción y capacitación del personal para la implementación y puesta en marcha del proyecto.

VI. Equipo del proyecto.

6.1 Equipo gestor.

El equipo gestor de LogiSalud, está compuesto por Mónica Belmar y María Jesús Troncoso, ambas profesionales del área de la salud que cuentan con amplia experiencia comercial y técnica en el rubro de la salud y farmacéutico en las áreas retail y distribución.

- Mónica Belmar asume el cargo de Administrador General y Jefe Comercial del proyecto. Médico Veterinario, Diplomado en Marketing, presenta las siguientes características: liderazgo, experiencia en manejo de equipos de venta y administración, proactividad, creatividad, habilidades relacionales, red de contactos, planificación y coordinación de personas, orientación al cliente. Además de competencias como capacidad de toma de decisiones, orientación al logro, anticipación, resolución de problemas, compromiso, escucha activa, empatía, resiliencia, conocimientos técnicos y comerciales, capacidad de trabajo en equipo.

<https://www.linkedin.com/in/monica-belmar-badillo-19992639/>

Anexos V, 2, hace referencia a su información curricular profesional.

- María Jesús Troncoso asumiría el cargo de Jefe Técnico. Químico Farmacéutico, Diplomado en Asuntos Regulatorios, presenta las siguientes características: conocimientos técnicos especializados en productos del área de la salud, orientación al cliente, proactiva, creativa, empática, capacidad de trabajar en equipo, habilidades relacionales, red de contactos, experiencia en empresas nacionales y extranjeras, enfocada al cliente. Además de competencias como orientación al logro, capacidad de planificación, compromiso, capacidad para las relaciones, escucha activa, conocimientos técnicos y comerciales, proactiva y creativa.

<https://www.linkedin.com/in/maría-jesús-troncoso-20627965>

Anexos V, 1, se hace referencia a su información curricular profesional.

6.2 Estructura Organizacional.

La estructura organizacional base de LogiSalud es la siguiente, necesaria para operar por los 5 años en los que se evalúa el proyecto, donde el primer año se va a empezar con 4 personas (Administrador General / Jefe Comercial, Jefe Técnico, Jefe de Marketing y Bodeguero), para luego aumentar la dotación al segundo año con 3 personas más.

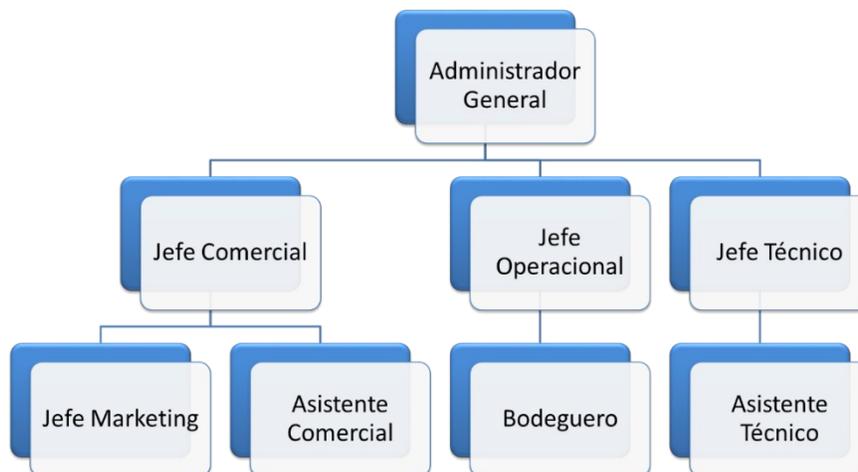


Tabla 8: Estructura Organizacional LogiSalud.

Los roles y características de cada uno de los cargos están explicado a continuación:

- **Administrador General:** Representante y responsable legal de la empresa. Sus funciones son planificar los objetivos generales y específicos a corto, mediano y largo plazo, organizar la estructura actual y a futuro, ejecutar el plan de negocios, preparar y ejecutar el presupuesto anual, diseño y ejecución de los planes de desarrollo, celebrar contratos, definir funciones y cargos. Responsable de dirigir la empresa, tomar decisiones, supervisar y liderar los equipos administrativos, comerciales y operacionales. Controlar las actividades planificadas, detectar desviaciones o diferencias. Coordinar el área comercial y las reuniones con clientes y proveedores, responsable en aumentar el número y calidad de clientes.

- **Jefatura Comercial:** Sus funciones corresponden a elaborar y complementar las estrategias comerciales que aseguren el cumplimiento de los objetivos, como generación de nuevos negocios, captación y mantención de clientes. Supervisar y autorizar las cotizaciones y condiciones de venta (precio de venta, forma de pago y tiempo de entrega) con el fin de cumplir en tiempo y forma con las especificaciones y necesidades del cliente. Supervisión de cobranzas y análisis de créditos. Analizar información de mercado. Dirigir, coordinar y delinear las actividades del personal a cargo, asignar tareas, supervisar y apoyar el desarrollo de la empresa en trabajo conjunto con la Gerencia General. Definir en forma conjunta la estrategia de marketing digital con el Jefatura de Marketing.

- **Jefatura Operacional:** Sus funciones son identificar las necesidades de espacio y dotación operacional de acuerdo a los contratos firmados. Cumplir con los niveles de servicio acordados con los clientes, evaluar proyectos nuevos desde el punto de vista operativo (factibilidad operacional y recursos disponibles). Responsable de los procesos de transporte, recepción, almacenamiento, inventario, acondicionamiento y despacho de productos,

además de contribuir en los planes de mejora y en la contratación de personal para el área. Coordinación y planificación con las empresas terceras para la prestación de servicios asociados a la operatividad de la compañía. Contribuir en la elección y uso del software de logística para orden y mantención de inventario.

- **Jefatura Técnica:** Sus funciones corresponden al análisis de la información técnica entregada por el cliente cuando se evalúa el negocio (factibilidad técnica). Revisión de la información disponible y elaboración de documentación según los requerimientos de la autoridad. Realización de trámites sanitarios para la internación y autorización de los productos y de las bodegas a utilizar para la operación. Verificación de las certificaciones vigentes de las bodegas de acuerdo a los requerimientos de la empresa. Elaboración de diseño y rotulado para el acondicionamiento, asesoría técnica en desarrollo de nuevas líneas y auditoría técnica de proveedores. Elaboración de material técnico promocional y educativo para la plataforma web. Coordinación entre área comercial y operaciones. Capacitación en los aspectos técnicos del rubro a colaboradores y clientes.

- **Jefatura de Marketing:** Profesional a cargo del marketing digital de la empresa, responsable de la gestión y desarrollo de la comunidad on-line de la marca LogiSalud. Debe detectar a los potenciales clientes y aumentar la comunidad digital. Responsable de la mantención y desarrollo de la página web, crear y gestionar nuevos contenidos, monitoreo de los parámetros, comunicación con la comunidad y establecer diálogos bilaterales, además de planificar acciones de marketing digital.

- **Asistente Comercial:** Sus funciones corresponden a gestionar todas las llamadas, correos electrónicos, correspondencia entrante y saliente, recibir a los visitantes e interactuar con clientes, redactar, archivar y revisar documentos físicos o digitales. Coordinar y agendar reuniones de negocios, entrevistas, citas, eventos corporativos y otras actividades afines. Encargarse de la coordinación general de la oficina y resolver cualquier problema o requerimiento administrativo.

- **Asistente Técnico:** Su función es el registro y control de productos, control de calidad y caducidad, números de lotes, llenar documentación para presentación de trámites, contar con nociones básicas técnicas acerca de productos y terminología asociada a procesos y servicios, conocer los procesos básicos relacionados con el área técnica.

- **Bodeguero:** Sus funciones son llevar a cabo el inventario de la bodega, ingreso y salida de mercadería, recepción y chequeo del ingreso de productos. Mantención del orden de bodega y control de mercadería, coordinación de despachos, verificación de documentación y su

concordancia, mantener informada a su jefatura de todos los sucesos ocurridos en la bodega. El cargo de administrador general absorbe al cargo de jefatura comercial durante la duración del proyecto, el primer año se opera con los cargos básicos de Administración general/Jefatura comercial, Jefatura técnica, Jefatura de marketing y bodeguero, a contar del segundo año se incorporan completos los cargos del organigrama.

6.3 Sueldos, incentivos y compensaciones.

Estructura de sueldos mensuales de acuerdo al mercado. Plan de incentivos económicos a todos los trabajadores, por el cumplimiento de objetivos de venta de LogiSalud, correspondiente al pago de 1 bono anual imponible equivalente a un sueldo líquido al año en el mes de febrero del segundo año de operación de la empresa, correspondiente a:

- Cumplimiento de objetivos de venta (metas de venta anual).
- Cumplimiento de márgenes operacionales presupuestados.

Mejoras en tiempo de respuesta a los clientes, evaluadas en base a la Carta Gantt del proyecto LogiSalud.

Plan de incentivo por evaluación de desempeño del trabajador, el cual realizar la jefatura directa, basada en un bono monetario 1 vez al año equivalente a 1 sueldo, con adición de 2 días libres al año que pueden utilizarse como vacaciones.

Compensaciones:

Beneficios adicionales a los trabajadores, como entrega de medio día libre al mes para la realización de trámites personales y seguro complementario de salud.

Tabla 9: Sueldos y Compensaciones LogiSalud.

VII. Plan Financiero.

7.1 Supuestos de la estructura del proyecto.

Para el plan financiero de LogiSalud se consideran los siguientes supuestos:

Supuestos	Detalles	Observaciones
Horizonte de evaluación	5 años	Período 2020 a 2024
Tasa de impuesto a las utilidades	27%	Art.20 Ley de Impuesto a la Renta período 2019 a 2023
IVA	19%	Durante todo el período de evaluación del proyecto
IPC	3% anual	Fuente: valor esperado de acuerdo a política del banco central
Valor UF al 30 Junio 2019	\$27.903,30	Valores en UF transformados a valor en pesos. Valor Referencial 30 UF Junio 2019
Depreciación	Cantidad de años según tabla SII	Lineal
Arriendo de propiedad inicial 500 mt ²	Durante todo el período de evaluación de acuerdo a demanda	Aumento anual de superficie de arriendo de 500 mt a contar del 2do año hasta 2500 mt ² final del período de 5 años
Ocupación de superficie de bodegas	95%	Arriendo de superficie con estimado de ocupación anual de 95%
Cantidad de unidades a vender	Unidades de servicios de asesorías y subarriendo de superficie	
Remuneraciones del personal	Personal contratado, bono a contar del resultado del segundo año	Considera año 1 dotación básica y desde año 2 dotación completa
Costo empresa remuneraciones del personal contratado	El 45% del sueldo líquido	Considera imposiciones, beneficios, vacaciones proporcionales, bonos anuales desde el año 2, reajuste IPC anual, provisión años de servicio y seguro de cesantía.
Días de atención	De lunes a viernes durante todo el año	Excluidos feriados irrenunciables
Premio por start up (PS)	3%	Fuente: Universidad de Chile
Premio por liquidez (PL)	3%	Fuente: Universidad de Chile
Retorno de mercado (RM)	6,94%	Fuente: Aswath Damodaran: Country Default Spreads and Risk Premiums 2018. http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html
Incremento de Gastos Oficina	5% anual	Incluye gastos comunes y gastos básicos generales.

Tabla 10: Supuestos del plan financiero LogiSalud.

7.2 Estimación de Ingresos.

La estimación de los ingresos de LogiSalud se realizó sondeando el valor de mercado de los servicios y las cantidades en base a la investigación de mercado, desde el punto de vista de los competidores, los clientes y la experiencia personal de los socios.

Se considera una compra adicional de equipos y muebles al segundo año para los tres cargos que se incorporan a la compañía.

INVERSIÓN AÑO 0	
Items	Monto
Instalaciones	
Remodelación, decoración y ambientación de la oficina.	\$ 2.000.000
Gastos de Constitución de Sociedad	\$ 400.000
Página Web	\$ 1.000.000
Equipos y Muebles	
Artículos de Oficina	\$ 550.000
Escritorios y cajoneras	\$ 1.000.000
Computadores (4)	\$ 2.000.000
Sillas	\$ 250.000
Teléfonos celulares	\$ 200.000
Sistemas Computacionales	
Software de control de inventario	\$ 450.000
Plataforma repositorio web	\$ 150.000
TOTAL	\$ 8.000.000

Tabla 13: Plan de Inversión Inicial.

7.4 Capital de Trabajo.

El capital de trabajo se obtuvo considerando 3 meses de operación sin ingresos, los cuales involucran pago de sueldos, gastos administrativos, arriendo de la oficina, entre otros, que corresponde a la suma de los costos fijos más los costos variables durante ese período.

Costos Fijos + Variables Año 1		\$73.460.601
Capital de trabajo (período)	meses	3
Capital de trabajo		\$18.365.150
Nota: El capital de trabajo es recuperable al final del proyecto		

Tabla 14: Capital de trabajo requerido al primer año.

7.5 Proyección del Estado de Resultados.

La proyección del estado de resultados muestra el primer año una utilidad operacional después de impuestos negativa de - \$ 14 Millones, la cual aumenta a contar del año 2, a \$ 10,7 Millones, incrementándose exponencialmente hasta el año 5 con valores de \$ 81 Millones, como se muestra en la siguiente tabla.

EERR					
Sin Deuda					
Estado de Resultados	DATOS PROYECTADOS				
	2020	2021	2022	2023	2024
Ventas Netas	\$ 117,870,689	\$ 252,868,706	\$ 329,312,729	\$ 415,571,200	\$ 517,102,896
Costo de Venta	\$ 60,175,069	\$ 125,044,173	\$ 157,709,834	\$ 196,445,122	\$ 243,477,255
Margen de contribución	\$ 60,175,069	\$ 125,044,173	\$ 157,709,834	\$ 196,445,122	\$ 243,477,255
Gastos de Administración y ventas	\$ 58,500,000	\$ 91,132,080	\$ 101,222,094	\$ 104,258,757	\$ 107,386,520
Gastos Operacionales	\$ 14,960,601	\$ 22,714,441	\$ 22,640,474	\$ 25,654,288	\$ 27,544,717
EBITDA	\$ -13,285,532	\$ 11,197,653	\$ 33,847,266	\$ 66,532,077	\$ 108,546,019
Depreciación (Amortización)	\$ 810,000	\$ 810,000	\$ 1,410,000	\$ 1,410,000	\$ 1,410,000
Amortización	\$ 166,000	\$ 166,000	\$ 166,000	\$ 166,000	\$ 166,000
EBIT	\$ -14,261,532	\$ 10,221,653	\$ 32,271,266	\$ 64,956,077	\$ 106,970,019
Gastos (Ingresos) No operacionales	0	0	0	0	\$ 1,200,000
Otros gastos (ingresos) Financieros					
Corrección Monetaria Activo Fijo	\$ -97,200	\$ -72,900	\$ -120,600	\$ -78,300	\$ -36,000
Corrección Monetaria Capital Propio	\$ 240,000	\$ 546,650	\$ 1,208,138	\$ 2,188,682	\$ 3,449,101
Utilidad Antes de Impuestos	\$ -14,118,732	\$ 10,695,402	\$ 33,358,804	\$ 67,066,460	\$ 111,583,119
Impuesto a la Renta			\$ 8,082,578	\$ 18,107,944	\$ 30,127,442
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTO (PÉRDIDA)	\$ -14,118,732	\$ 10,695,402	\$ 25,276,226	\$ 48,958,516	\$ 81,455,677

Tabla 15: Proyección del Estado de Resultados.

7.6 Proyección del flujo de caja.

En la siguiente tabla se muestra el flujo de caja del proyecto LogiSalud con cierre al quinto año, considerando la recuperación del capital de trabajo y la utilidad por la venta de los activos fijos (valor residual). Se observan flujos positivos a partir del año 2, lo que indica que desde este período se va amortizando la inversión inicial y el capital de trabajo aportado.

FLUJO DE CAJA CIERRE AÑO 5						
FLUJO DE CAJA (cierre a 5 años)	DATOS PROYECTADOS					
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS (PÉRDIDA)		\$ -14,118,732	\$ 10,695,402	\$ 25,276,226	\$ 48,958,516	\$ 81,455,677
(+) Depreciación		\$ 810,000	\$ 810,000	\$ 1,410,000	\$ 1,410,000	\$ 1,410,000
(+) Amortización		\$ 166,000	\$ 166,000	\$ 166,000	\$ 166,000	\$ 166,000
(-) Corrección Monetaria Activo Fijo		\$ -97,200	\$ -72,900	\$ -120,600	\$ -78,300	\$ -36,000
(+) Corrección Monetaria Capital Propio		\$ 240,000	\$ 546,650	\$ 1,208,138	\$ 2,188,682	\$ 3,449,101
(-) Inversión	\$ -8,000,000					
(-) Inversión KT	\$ -18,365,150					
FLUJO CAJA LIBRE EMPRESA	\$ -26,365,150	\$ -12,999,932	\$ 12,145,152	\$ 27,939,764	\$ 52,644,898	\$ 86,444,778
(+) Nueva Emisión de Deuda						
(-) Amortización Deuda Actual						
FREE CASH FLOW TO EQUITY	\$ -26,365,150	\$ -12,999,932	\$ 12,145,152	\$ 27,939,764	\$ 52,644,898	\$ 86,444,778
Devolución de KT						\$ 18,365,150
Valor Residual						\$ 1,200,000
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	\$ -26,365,150	\$ -12,999,932	\$ 12,145,152	\$ 27,939,764	\$ 52,644,898	\$ 106,009,928

Tabla 16: Flujo de Caja con cierre al quinto año.

7.7 Cálculo de la tasa de descuento del proyecto.

Para el cálculo de la tasa de descuento de los flujos futuros de LogiSalud, se utiliza el método CAPM, donde los datos bases son:

Tasa de descuento del proyecto a 5 años		
Parámetro	Valor	Fuente
Rf (Tasa libre de riesgo)	3,61%	Fuente: Banco Central de Chile . Tasa de interés de los instrumentos del Banco Central Chile a 5 años en pesos
Beta patrimonial sin deuda (β)	0,97	Fuente: Aswath Damodaran Betas by Sector (US): Real State General Diversify . http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/totalpha.html
Premio por Retorno de mercado (PM = Rm-Rf)	6,94%	Fuente: Aswath Damodaran: Country Default Spreads and Risk Premiums 2018 . http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html
Premio por liquidez (PL)	3%	Fuente: U. de Chile
Premio por Startup (PS)	3%	Fuente: U. de Chile
Tasa de descuento del proyecto	16,34%	Metodología CAPM: $Tp = Rf + \beta * (Rm - Rf) + pl + ps$
Costo Capital	16,34%	

Tabla 17: Parámetros para estimación de la tasa de descuento.

Se calcula utilizando la siguiente fórmula:

$$Tp = Rf + \beta * (Rm - Rf) + pl + ps$$

$$Tp = 3.61\% + 0.97 * 6.94\% + 3\% + 3\%$$

$$Tp = 16.34\%$$

7.8 Evaluación financiera del proyecto.

La evaluación financiera del proyecto LogiSalud considera una inversión de capital compuesta por una inversión inicial de \$ 8.000.000, un capital de trabajo que alcanza a \$18.365.150 y la proyección de flujo de caja anual para el período 2020 – 2024 que se descuenta a una tasa de 16,34%. Además, como se considera el cierre del proyecto al año 5, se exige la devolución del capital de trabajo y la liquidación de la totalidad de los activos al final del período.

Los resultados muestran que el proyecto LogiSalud puro es rentable, ya que se obtiene un VAN positivo de \$67.647.093, con una TIR del 32% y un período estimado de recuperación de 1,35 años.

Los indicadores obtenidos considerando apalancamiento bancario para financiar el capital de trabajo, da un resultado del VAN ajustado positivo, alcanzando a \$68.963.236, con un TIR del 49% y una recuperación de la inversión de 1,23 años.

	PROYECTO PURO
VAN	\$67,647,093
TIR	32%
IR	2.57
PAYBACK (años)	1.35
Tasa descuento	16%
Tasa interés préstamo	12%
Tasa impuestos	27%
VAN Deuda	\$ 1,316,143
VAN Ajustado	\$ 68,963,236

Tabla 18: Indicadores del proyecto.

7.9. Valor terminal.

El valor terminal del proyecto se determina incluyendo en el quinto año el valor presente de los flujos futuros, calculado como flujo de perpetuidad constante. Para este cálculo se consideró una tasa de descuento $T_p = 16.34\%$, donde se obtuvo un valor residual de \$ 528.979.535.-

FLUJO DE CAJA CONTINUIDAD INFINITA						
FLUJO DE CAJA (Continuidad Infinita)	DATOS PROYECTADOS					
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS (PÉRDIDA)		\$ -14,118,732	\$ 10,695,402	\$ 25,276,226	\$ 48,958,516	\$ 81,455,677
(+) Depreciación		\$ 810,000	\$ 810,000	\$ 1,410,000	\$ 1,410,000	\$ 1,410,000
(+) Amortización		\$ 166,000	\$ 166,000	\$ 166,000	\$ 166,000	\$ 166,000
(-) Corrección Monetaria Activo Fijo		\$ -97,200	\$ -72,900	\$ -120,600	\$ -78,300	\$ -36,000
(+) Corrección Monetaria Capital Propio		\$ 240,000	\$ 546,650	\$ 1,208,138	\$ 2,188,682	\$ 3,449,101
(-) Inversión	\$ -8,000,000					
(-) Inversión KT	\$ -18,365,150					
FLUJO CAJA LIBRE EMPRESA	\$ -26,365,150	\$ -12,999,932	\$ 12,145,152	\$ 27,939,764	\$ 52,644,898	\$ 86,444,778
(+) Nueva Emisión de Deuda						
(-) Amortización Deuda Actual						
FREE CASH FLOW TO EQUITY	\$ -26,365,150	\$ -12,999,932	\$ 12,145,152	\$ 27,939,764	\$ 52,644,898	\$ 86,444,778
Valor Terminal						\$528,979,535
FLUJO DE CAJA LIBRE + VALOR TERMINAL	\$ -26,365,150	\$ -39,365,082	\$ -27,219,930	\$ 719,834	\$ 53,364,731	\$668,789,044

Tabla 19: Flujo de caja en escenario de continuidad infinita.

7.10. Balance proyectado.

La proyección del estado de situación financiera para LogiSalud para el período 2020 – 2024 entrega el detalle de los activos y pasivos de la compañía durante el período de evaluación del proyecto.

BALANCE PROYECTADO (Sin Deuda)					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVOS	2020	2021	2022	2023	2024
Efectivo	-\$13,142,732	-\$1,471,330	\$25,380,896	\$75,915,412	\$158,947,089
Cuentas por cobrar	\$23,574,138	\$50,573,741	\$65,862,546	\$83,114,240	\$103,420,579
Activos Fijos	\$4,050,000	\$6,240,000	\$4,830,000	\$3,420,000	\$2,010,000
Depreciacion acumulada	-\$976,000	-\$1,952,000	-\$3,528,000	-\$5,104,000	-\$6,680,000
Iva a Credito	\$952,772	\$1,979,866	\$2,497,072	\$3,110,381	\$3,855,057
Impuestos x recuperar	\$762,412	\$762,412	\$762,412	\$762,412	\$762,412
TOTAL ACTIVOS	\$15,220,589	\$56,132,689	\$95,804,926	\$161,218,444	\$262,315,136
PASIVOS	2020	2021	2022	2023	2024
BANCOS					
Proveedores	\$14,692,120	\$22,769,304	\$24,772,514	\$25,982,609	\$26,986,247
Obligaciones laborales	\$812,500	\$1,719,840	\$2,013,125	\$2,073,518	\$2,135,724
Iva por pagar	\$1,866,286	\$4,003,755	\$5,214,118	\$6,579,877	\$8,187,463
Cuentas por pagar					
Deudas / pagos	\$5,014,589	\$10,420,348	\$13,142,486	\$16,370,427	\$20,289,771
TOTAL PASIVOS	\$22,385,495	\$38,913,246	\$45,142,242	\$51,006,431	\$57,599,205
PATRIMONIO	2020	2021	2022	2023	2024
CAPITAL					
Utilidades Acumuladas	-\$14,118,732	\$10,695,402	\$25,276,226	\$48,958,516	\$81,455,677
TOTAL PATRIMONIO	-\$14,118,732	\$10,695,402	\$25,276,226	\$48,958,516	\$81,455,677
TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO	\$8,266,763	\$49,608,649	\$70,418,468	\$99,964,947	\$139,054,882

Tabla 20: Balance proyectado para LogiSalud.

Adicionalmente, del estado de resultado y del balance proyectados se obtuvieron los siguientes ratios financieros.

RATIOS FINANCIEROS	2020	2021	2022	2023	2024
Margen de Contribución	51.05%	49.45%	47.89%	47.27%	47.08%
Margen Operacional	-12.10%	4.04%	9.80%	15.63%	20.69%
Margen de Utilidad	-11.98%	4.23%	7.68%	11.78%	15.75%
ROA	-92.76%	19.05%	26.38%	30.37%	31.05%
ROE	-93.70%	18.21%	33.68%	40.29%	40.78%
ROI	-176.5%	133.7%	316.0%	612.0%	1018.2%
EBIDTA	\$ -13,285,532	\$ 11,197,653	\$ 33,847,266	\$ 66,532,077	\$ 108,546,019
Margen EBIDTA	-11.27%	4.43%	10.28%	16.01%	20.99%

Tabla 21: Ratios financieros para LogiSalud.

Las razones de rentabilidad ROE y ROA muestran valores favorables a partir del segundo año, esto indica que el proyecto es rentable por tener VAN positivo y con ratios financieros positivos a contar del segundo año.

VIII. Riesgos críticos.

Riesgos generados por cambios regulatorios, económicos y políticos.

RIESGOS CRÍTICOS	
- Cambios Regulatorios Sanitarios:	Mayores exigencias al rubro para procesos de registros (Ensayos clínicos, aumento de estándares de seguridad a productos y procesos) Aumento en costos y tiempos de respuesta a los procesos Control de plagas más exigentes que restrinjan el uso de productos, con aumento de costos.
- Cambios Políticas Económicas:	Reforma tributaria Alzas en los impuestos que afecten al segmento objetivo de pequeñas empresas más sensibles a las políticas económicas
- Cambios Normativa Leyes Laborales:	Restricciones a horas trabajadas y extensión de jornadas laborales Mejoras condiciones laborales Afectan disponibilidad de mano de obra y aumento de costos
- Cambios en las Relaciones y Mercado internacional:	Cambios en las relaciones comerciales entre y con otros países que afecten las tasas arancelarias o restricciones en la importación. La globalización del mercado que generen obsolescencia de productos y productos nuevos sin referentes que requieren validación por autoridades sanitarias. Aumento en las exigencias de comercio exterior.
- Reacción de la competencia:	Reacción competitiva a la entrada de una nueva empresa, ampliando la oferta y mejorando el nivel del servicio. Integrando a sus compañías profesionales más especializados Flexibilización del servicio en tiempo y superficie.
- Cambios en el comportamiento del consumidor y formas de comercializar los productos:	Aumento de las exigencias de calidad de los productos. Formas de comprar, esperando tiempos de respuesta inferior para la entrega, que obligue a mejorar los procesos con alza de costos. Tiempo de disponibilidad del producto en el mercado, mejora en entrega en tiempo y forma al cliente.
- Incremento de las políticas medio ambientalistas:	Incremento de las exigencias que obligan a generar cambios en los procesos, con mayor inversión y costo en capacitación Mejora en la eficiencia en los procesos y pérdidas económicas hasta llegar al proceso de adaptación
- Desarrollo tecnológico:	Mayor nivel de inversión en software para mejorar la eficiencia en los procesos Reemplazo por mano de obra más especializada más cara y escasa en el mercado.

Tabla 22: Riesgos Críticos.

Mitigación de los riesgos:

- Mediante la relación continua con entidades gubernamentales, para mantener información actualizada acerca de los posibles cambios en la normativa y legislación que afecte el desarrollo de registros sanitarios e incorporación de nuevos productos al mercado, en conjunto con una revisión continua de las tendencias mundiales que puedan afectar la regulación interna del país.
- Capacitación continua, así lograr mantener los altos estándares de calidad para protección de los usuarios y comercialización segura de los productos dentro del país.
- Mantener actualizada la información del SII y entidades como CORFO que apoyan a empresas en crecimiento y poder gestionar procesos que sirvan para desarrollar a los clientes.
- Mantención de condiciones de almacenamiento exigentes para evitar contaminación y transmisión de enfermedades. Generar alianzas con proveedores del rubro que cumplan

procesos dentro de un marco responsable, estableciendo pautas de trabajo que protejan a las personas y el medio ambiente.

- Generar condiciones óptimas de trabajo que estén alineadas con justicia laboral, ambiente laboral favorable y seguridad para los empleados, complementando con políticas internas de incentivos que permita mantener el estándar de seguridad y calidad junto al compromiso con la empresa.

- Compromiso ambiental, con control de desechos sanitarios, reciclaje y prevención de contaminación.

Planes de salida

LogiSalud al ser una empresa de servicios, no cuenta con activos de alto valor, considera solo mobiliario y contratos de prestación de servicios, por lo tanto, la salida debe ser prevista mediante incorporar en los contratos con los stakeholders cláusulas de salida con plazos formales e información transparente para los participantes y clientes que permita proteger a los involucrados.

IX. Propuesta Inversionista.

El Plan de negocio está enfocado en un servicio de asesoría especializada, que se fundamenta en la habilidad comercial de los socios para la generación de negocios mediante relaciones comerciales y la capacidad de potenciar los ingresos de los servicios, es por esta razón, es que el financiamiento propuesto para este Plan de negocios es mediante financiamiento bancario, en lugar de un inversionista ajeno a la banca, considerando un monto de inversión de \$ 18 Millones, donde los socios asumen el retorno del capital a la entidad bancaria en un periodo de 5 años, principalmente porque un inversionista no basa su aporte de capital en activos fijos y la incidencia en la inversión de los recursos, corresponden principalmente a recursos humanos para la gestión de la empresa.

LogiSalud considera inversión en activos para la puesta en marcha, sin inversión en activos fijos de alto valor, lo que permite la recuperación rápida de la inversión, sin embargo, el banco tiene la posibilidad de recuperar el capital por las garantías personales de los socios.

El apalancamiento bancario considera la inversión de \$18 Millones, que sostendría una proyección de 3 meses de la empresa, financiando principalmente la parte de los gastos asociados a la puesta en marcha del proyecto, arriendo de oficina, sueldos y gastos administrativos, y el período que se comienzan a generar ingresos en la prestación de servicios de bodegaje considerando que sobre el 85% de los ingresos provienen del servicio de asesoría especializada durante el primer año, alcanzando un 76% al quinto año, por aumento de la superficie de arriendo y su mayor incidencia en los ingresos.

Se recomienda un financiamiento bancario, lo cual puede ser cubierto mediante los flujos generados por la operación pura, alcanzando un margen operacional al final del año 5 del 20%, un EBIDTA al año 5 de un 21% (\$ 108 Millones), con un TIR de 32% y TIR con financiamiento de un 49%. Un VAN del proyecto puro de \$67.647.093 y un Van Ajustado de \$ 68.963.236. La amortización del préstamo sería sostenible por el negocio durante la duración del proyecto con márgenes operaciones positivos a contar del año 2. Los Valores ROA son del 31% al 5to año y un ROE de 41%, con un margen EBIDTA de 21%.

El Plan de Negocios considera a una empresa de servicios de bienes intangibles, por esta razón la inversión en activos es baja, todos los servicios son tercerizados, por lo tanto, una inversión que le daría menor seguridad al inversionista sería un profesional con experiencia en el rubro que le permita incidir en la generación de ingresos y en el retorno de su inversión.

X. Conclusiones.

El Plan de negocios de la empresa LogiSalud ofrece una propuesta de valor integral a los clientes mediante la externalización de servicios, utilizando la capacidad instalada del mercado, incorporando tecnología, asesoría especializada en salud y eficiencia en el servicio, que le permite al cliente del segmento objetivo de pequeñas empresas, resolver un conjunto de necesidades facilitando sus procesos internos, mejorando el acceso a servicios con flexibilidad, altos estándares de calidad y concentrando en una sola empresa todos los requerimientos para la comercialización de productos en Chile, accediendo a una propuesta de valor única en el mercado.

El modelo de negocio propuesto por LogiSalud tiene un alto atractivo, con altas barreras de entrada, las cuales están dadas principalmente por el nivel de conocimiento especializado en el rubro y áreas técnicas, alto nivel relacional con autoridades sanitarias para actuar como facilitadores en los procesos, además del alto nivel de inversión de la industria en tecnología e infraestructura.

El análisis del Plan de Negocios, permite determinar que es un proyecto factible y sustentable durante el horizonte de 5 años, con ratios financieros positivos a contar del año 2, alcanzando un TIR del proyecto puro de 32% y un TIR apalancado de 49%, con VAN positivos, alcanzando un VAN puro de \$ 67.647.093 y un VAN ajustado de \$ 68.963.236, con márgenes de utilidad positivos a contar del año 2, alcanzando sobre el 15% al año 5. Un margen EBITDA de 21% al año 5, un ROA de 31% al año 5 y ROE del 41%. El proyecto con apalancamiento bancario, recuperaría la inversión al segundo año, este proyecto también puede ser sostenible con recursos propios de los socios, mediante garantías, ya que los flujos de la operación hacen sostenible su proyección y el monto del capital de trabajo podría ser sustentado por los socios.

En conclusión, el Plan de negocios es altamente atractivo y sostenible en el tiempo bajo un modelo de servicios de asesoría con servicios complementarios, logrando mantener la promesa a los clientes, ofreciendo un servicio de asesoría integral, generando una ventaja competitiva por la diferenciación de los servicios, tiempos de respuesta, garantías y desarrollo tecnológico mediante una plataforma informativa que permite el acceso a los clientes a información continua y al día, que mejora la planificación y generación en ingresos en un menor tiempo, logrando disminuir costos de los clientes y mayor eficiencia para comercialización de productos.

BIBLIOGRAFÍA.

- AKI KB.* (01 de Marzo de 2019). Obtenido de akibk web site: <https://www.akibk.cl/>
- Alogistica Operadores Logísticos.* (01 de Marzo de 2019). Obtenido de Alogistica web site: <http://www.alogistica.cl/>
- AmericaEconomia.com.* (2018). Chilena Consolidada-Zurich Chile compra nuevo centro logístico por US\$26M y se consolida en el sector industrial. *America Economía*, 1. Obtenido de <https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/chilena-consolidada-zurich-chile-compra-nuevo-centro-logistico-por-us26m-y-se>
- Arrau, C.* (2014). *Research & Forecast Report.* Obtenido de Colliers International web site: <http://www.colliers.com/-/media/97F062E9C708482CB02787E0FBB03055.ashx?la=es-CL>
- Aswath Asmodaran.* (30 de Junio de Junio de 2019). *Damodaran.* Obtenido de Damodaran: <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar>
- Banco Central.* (30 de Junio de 2019). *Banco Central de Chile.* Obtenido de Banco Central de Chile: <http://www.bcentral.cl>
- BLT Minibodegas.* (01 de Marzo de 2019). Obtenido de BLT Minibodegas web site: <https://www.bltminibodegas.cl/>
- Bodegal.* (01 de Marzo de 2019). Obtenido de Bodegal web site: <https://www.bodegal.cl/>
- Bodegas FAC.* (01 de MARzo de 2019). Obtenido de Bodegas Fac web site: <http://www.bodegasfac.cl>
- Bodegas Integrales Premier.* (5 de Marzo de 2019). Obtenido de BIP web site: <https://www.bodegaspremier.cl/>
- Bodegas Las Garzas.* (5 de Marzo de 2019). Obtenido de Tres Marías Desarrollo web site: <http://inmobiliariatresmarias.cl/portfolio-posts/las-garzas-trade-center/>
- Bodegas San Francisco.* (01 de Marzo de 2019). Obtenido de Bodegas San Francisco web site: <http://bsf.cl>
- BODENOR flexcenter Parque Logístico.* (5 de Marzo de 2019). Obtenido de Bodenor Flex Center Arriendo de bodegas web site: <https://es.foursquare.com/v/bodenor-flexcenter-parque-logistico/50085119e4b0b96fda8d2ec6>
- Central Bodegas.* (15 de Marzo de 2019). Obtenido de Central Bodegas web site: <http://www.centralbodegas.cl>

Diario Financiero. (Septiembre de 2018). *Reportaje de Logística y Bodegaje*. Obtenido de https://www.df.cl/noticias/site/artic/20180423/asocfile/20180423205703/logistica_y_bodegaje.pdf

Golden Frost Operador Logístico. (01 de Marzo de 2019). Obtenido de Golden Frost Operador Logístico web site: <http://www.goldenfrost.cl>

GPS. (2019). *Estudios centros de bodegaje*. Obtenido de <https://gpsproperty.cl/estudios>

INE. (30 de Junio de 2019). *INE*. Obtenido de INE: <http://www.INE.cl>

ISP Chile. (01 de marzo de 2019). Obtenido de ISP Chile web site: <http://www.ispch.cl>

Laboratorio Santepharma. (01 de Marzo de 2019). *Santepharma*. Obtenido de Santepharma web site: <http://santepharma.cl>

Loginsa Operador Logístico. (01 de Marzo de 2019). Obtenido de Loginsa Operador Logístico web site: <http://www.loginsa.com>

Megacentro. (5 de Marzo de 2019). Obtenido de Red Megacentro bodegas y oficinas web site: <https://www.megacentro.cl/>

Mersan. (5 de Marzo de 2019). Obtenido de Mersan web site: <https://mersan.cl/>

PORTAL INMOBILIARIO. (30 de Junio de 2019). *Portal Inmobiliario*. Obtenido de Portal Inmobiliario: www.portalinmobiliario.com

Revista Logistec. (Marzo de 2018). *Cifras que dejó 2017 y proyecciones 2018 en el mercado nacional de bodegaje*. Obtenido de <http://www.revistalogistec.com/index.php/scm/almacenamiento/item/3107-las-cifras-que-dejo-2017-y-proyecciones-2018-en-el-mercado-nacional-de-bodegaje>

Revista Logistec. (Febrero de 2019). *Mercado Nacional de Bodegaje, cifras 2018 y proyecciones 2019*. Obtenido de <http://www.revistalogistec.com/index.php/scm/almacenamiento/item/3467-mercado-nacional-de-bodegaje-las-cifras-que-dejo-2018-y-proyecciones-2019>

Riquelme, C. P. (2018). *Sector Farmacéutico en Chile*. Santiago: Oficina Económica y Comercial de España en Santiago de Chile.

San Martín Logística. (5 de Marzo de 2019). Obtenido de rpf logística web site: <http://www.rfp-logistica.cl/contacto/>

San Martín, R. (15 de Junio de 2010). Operadores Logísticos Integrales. *NG Logística Negocios Globales, Transporte y Distribución*, 2. Obtenido de <http://www.emb.cl/negociosglobales/articulo.mvc?xid=664>

Selotrans. (5 de Marzo de 2019). Obtenido de Selotrans Soluciones Logísticas web site:

<https://selotrans.cl/>

SII. (2016). *Estadísticas de empresas por tamaño según ventas*. Obtenido de

http://www.sii.cl/estadisticas/empresas_tamano_ventas.htm

STORAGE. (01 de Marzo de 2019). Obtenido de STORAGE web site: <http://storage.cl>

Storetek. (5 de Marzo de 2019). Obtenido de Storetek web site: <http://www.storetek.cl/>

ANEXOS

Anexo I: Industria.

Índice de Mercado de los centros de bodegaje.

Fuente: Arrau 2014

Tabla 23: Índices de mercado de centros por zona geográfica de Santiago.

Proyección Futura de Nuevos Centros de Bodegaje.

CENTRO	ESTADO	m ² TOTALES	FECHA DE ENTREGA
Neoparque	Futuro	8.400	Diciembre 2017
Avanzapark Lo Echevers	Futuro	14.239,08	Mayo 2017
Avanzapark Ruta 5	Futuro	16.469	Julio 2018
Back Office	Futuro	21.570	Diciembre 2017
Workcenter Miraflores II, etapa 1	Futuro	22.500	Mayo 2018
El Pórtico	Futuro	10.311	Octubre 2017
Primepark	Futuro	10.913	Diciembre 2017
Los Yacimientos, etapa 3	Futuro	4.116	Mayo 2017
Avanzapark Cerrillos	Futuro	21.520,9	Mayo 2017
Workcenter Miraflores I, etapa 3	Futuro	16.440	Julio 2017
Rezepka Valle Grande, etapa 3	Futuro	11.557	Febrero 2018

Fuente: Arrau, 2014; Colliers International

Tabla 24: Proyección futura de centros en el gran Santiago.

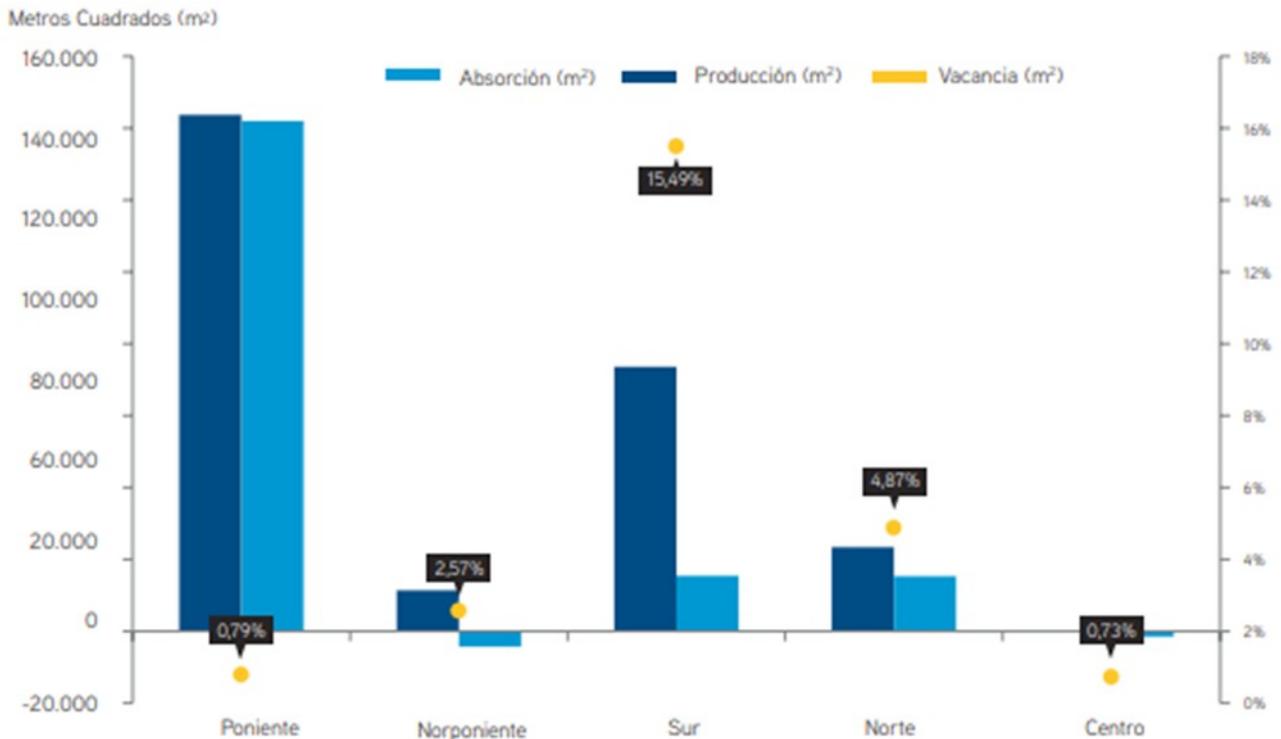
Participación de mercado por zonas geográficas del gran Santiago.



Fuente: Colliers International.

Tabla 25: Participación por zonas en Santiago.

Disponibilidad de espacios en la región metropolitana.



Fuente: GPS Property, 2019.

Tabla 26: Espacio en m2 en Santiago.

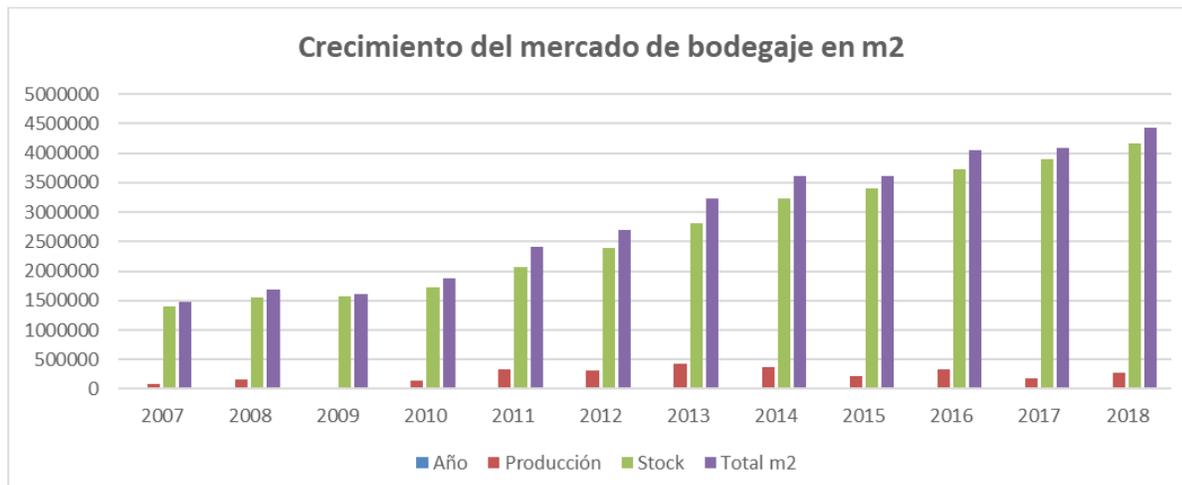
Producción y stock desde 2007 al 2018



Fuente Global Property Solutions, GPS (GPS, 2019).

Tabla 27: Stock y producción desde 2007 a 2018.

Crecimiento del mercado del bodegaje (m²).



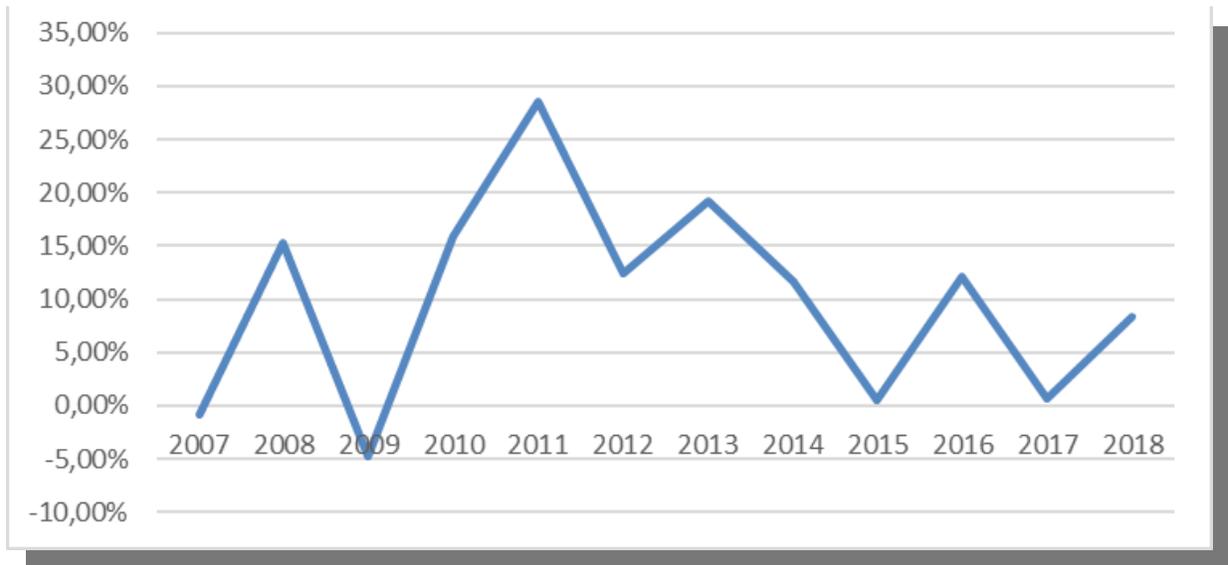
Fuente: Colliers International

Tabla 28: Crecimiento de centros de bodegaje en m2.

Año	Producción	Stock	Total m ²	% Crecimiento
2007	78.544	1.392.666	1.471.210	-0,84%
2008	151.275	1.543.941	1.695.216	15,23%
2009	35.720	1.579.661	1.615.381	-4,71%
2010	146.578	1.726.239	1.872.817	15,94%
2011	340.351	2.066.590	2.406.941	28,52%
2012	319.431	2.386.021	2.705.452	12,40%
2013	419.725	2.805.746	3.225.471	19,22%
2014	368.471	3.235.497	3.603.968	11,73%
2015	225.039	3.395.148	3.620.187	0,45%
2016	323.630	3.732.728	4.056.358	12,05%
2017	181.480	3.902.208	4.083.688	0,67%
2018	266.179	4.158.672	4.424.851	8,35%

Fuente: Colliers International

Tabla 29: Crecimiento del mercado del bodegaje en porcentaje.



Fuente: Colliers International.

Tabla 30: Gráfico de variación del porcentaje de crecimiento.

Porcentajes de Centros de Bodegaje por zonas en el gran Santiago.

Fuente: GPS Property.

Tabla 31: Distribución de centros de bodegaje por zonas en Santiago.

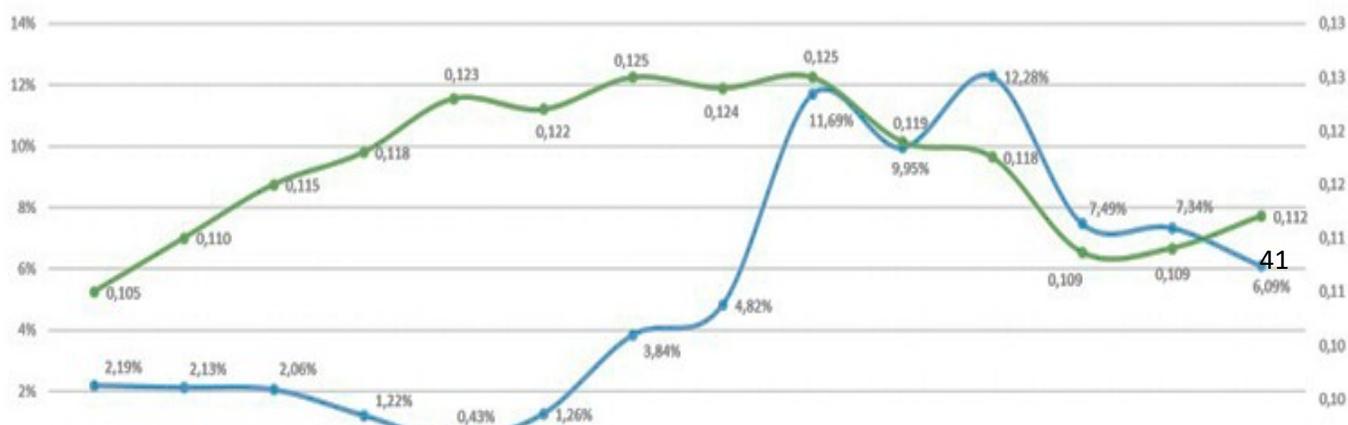
Vacancia de la industria de bodegaje.

RM año 2018	Centros	m ²	Vacancia m ²	Precio UF/m ²
Clase I	82	4.158.672	279.841	0,117
Clase II	19	295.514	44.552	0,129
Total	101	4.454.186	324.393	0,123

Fuente: Global Property Solutions, GPS.

Tabla 32: Vacancia y precio en UF por clase en la industria en Santiago.

Evolución de vacancia y precio.



FUENTE: GPS GLOBAL PROPERTY SOLUTIONS

Tabla 33: Gráfico de evolución de vacancia y precio.

Aumento superficie de bodegaje.

Índices de mercado de centros de bodegaje 2017						
Zona	Clase	Producción (m ²)	Inventario final (m ²)	Participación de mercado	Precio promedio arriendo	
					UF/m ²	US\$ / m ²
Centro	A	-				
Centro	B	-	213,975	6.60%	0.171	6.72
Norponiente	A	12000	419,341	12.90%	0.124	4.88
Norponiente	B	-	327,289	10.10%	0.119	4.67
Norte	A	-	153,849	4.70%	0.15	5.88
Norte	B	-	253,877	7.80%	0.139	5.45
Poniente	A	-	184,307	5.70%	0.138	5.43
Poniente	B		1,191,936	36.80%	0.109	4.29
Sur	A		94,432	2.90%	0.116	4.54
Sur	B		401,101	12.40%	0.117	4.61
Gran Santiago		12000	3,240,107	100%	0.127	4.98
Total Gran Santiago			3,252,107			

Fuente: Colliers International

Tabla 34: Aumento de la superficie de bodegaje.

Tipo Bodega	m ²	Precio Promedio UF/m ²
Clase A	863,929	0.132
Clase B	2,388,178	0.131
Total 2017	3,252,107	0.1315

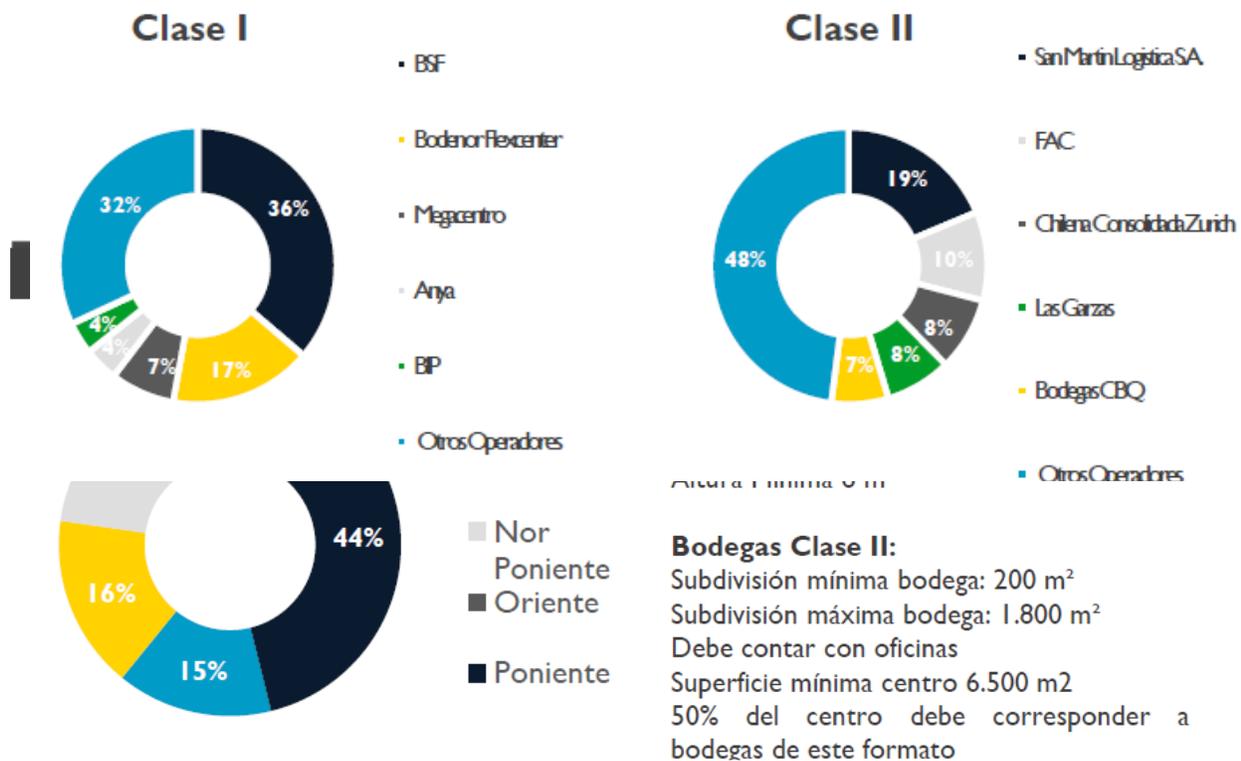
Tabla 35: Superficie, precio y clase de bodega.

Participación de Mercado en las zonas del gran Santiago.

Participación de mercado	
Zona Gran Santiago	%
Zona Poniente	44.61
Zona Norponiente	22.33
Zona Sur	14.79
Zona Norte	12.02
Zona Centro	6.25
Total	100

Fuente: Colliers International

Tabla 36: Participación de mercado por zona en Santiago.



Anexo II: Competidores.

Participación de Mercado de Bodegas Clase I y II.

Tabla 37: Definición y clasificación de los tipos de bodega clase I y II.

Fuente: GPS Property.

Tabla 38: Gráfico de concentración por zona en bodegas clase I y II.

Bodegas Clase I y II.

Fuente: GPS Property.

Tabla 39: Gráfico de stock por comuna en bodegas clase I y II.

Bodegas y centros logísticos separadas por clase.

Región Metropolitana año 2018	Centros	m2
Clase I	82	4,158,672
Clase II	19	295,514
Total	101	4,454,186

Fuente: Global Property Solutions, GPS

Tabla 40: Centros por clase y m2.

Operadores del mercado

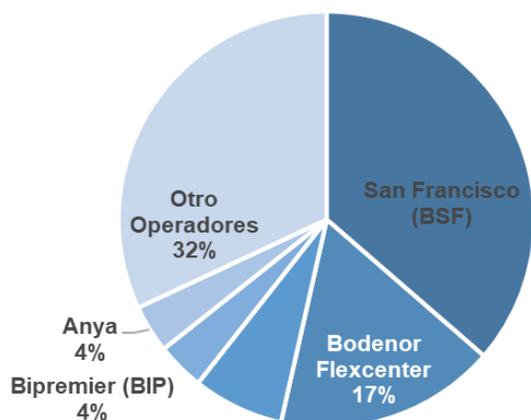
Participación de mercado Año 2018				
	Competencia	m² 2018	Centros	%
Clase I	San Francisco (BSF)	1.508.172	8	36%
	Bodenor Flexcenter	712.192	7	17%
	Megacentro	293.256	9	7%
	Bipremier (BIP)	154.000	5	4%
	Anya	154.000	4	4%
	Otro Operadores	1.325.391	49	32%
Clase II	San Martin Logística	55.000	1	18,7%
	FAC	28.000	4	10,40%
	Chilena Consolidad Zurid	25.040	1	8%
	Las Garzas	22.300	1	8%
	Bodegas CBQ	19.500	1	7%
	Otro Operadores	128.000	11	48%
Total m2		4.424.851		

Fuente: GPS Global Property Solutions.

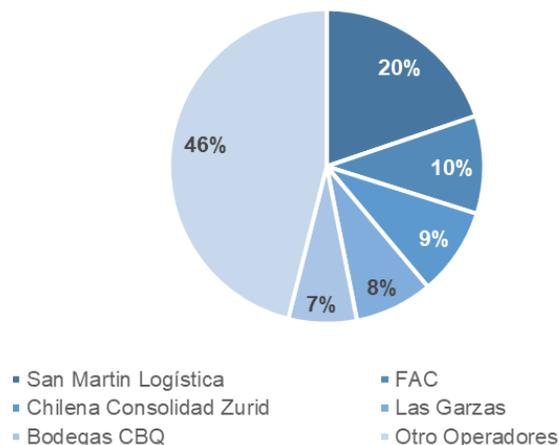
Tabla 41: Operadores de Mercado por clase.

Participación de Mercado 2018 para Bodegas Clase I y II

Participación de Mercado 2018 Clase I



Participación de mercado Clase II 2018



Fuente: GPS Global Property.

Tabla 42: Participación de mercado de bodegas Clase I y II en año 2018.

Precios bodegas año 2017 y 2018.

Índices de mercado de centros de bodegaje 2017						
Zona	Clase	Producción (m ²)	Inventario final (m ²)	Participación de mercado	Precio promedio arriendo	
					UF/m ²	US\$ / m ²
Centro	A	-				
Centro	B	-	213,975	6.60%	0.171	6.72
Norponiente	A	12000	419,341	12.90%	0.124	4.88
Norponiente	B	-	327,289	10.10%	0.119	4.67
Norte	A	-	153,849	4.70%	0.15	5.88
Norte	B	-	253,877	7.80%	0.139	5.45
Poniente	A	-	184,307	5.70%	0.138	5.43
Poniente	B		1,191,936	36.80%	0.109	4.29
Sur	A		94,432	2.90%	0.116	4.54
Sur	B		401,101	12.40%	0.117	4.61
Gran Santiago		12000	3,240,107	100%	0.127	4.98
Total Gran Santiago			3,252,107			

Fuente: Colliers International

Tabla 43: Índices de mercado de bodegas en Santiago y precios por m2.

Competidores directos.

Bodegas	m ²	Comp. Directa
Loginsa	200,000	200,000
Golden Frost	40,000	40,000
Santefarma	6,500	6,500
Bodegal	15,000	15,000
Alogística	5,000	5,000
BLT Minibodegas	5,000	
Storage.cl	40,000	40,000
Otros operadores	1,013,891	
Total m2	1,325,391	306,500
%	100	23.13

Fuente: Investigación web. Laboratorio Santefarma; Storage; Alogística; Golden Frost; BLT; Bodegal; Loginsa

Tabla 44: Competidores directos.

Anexo III: Clientes.

Fuente: SII

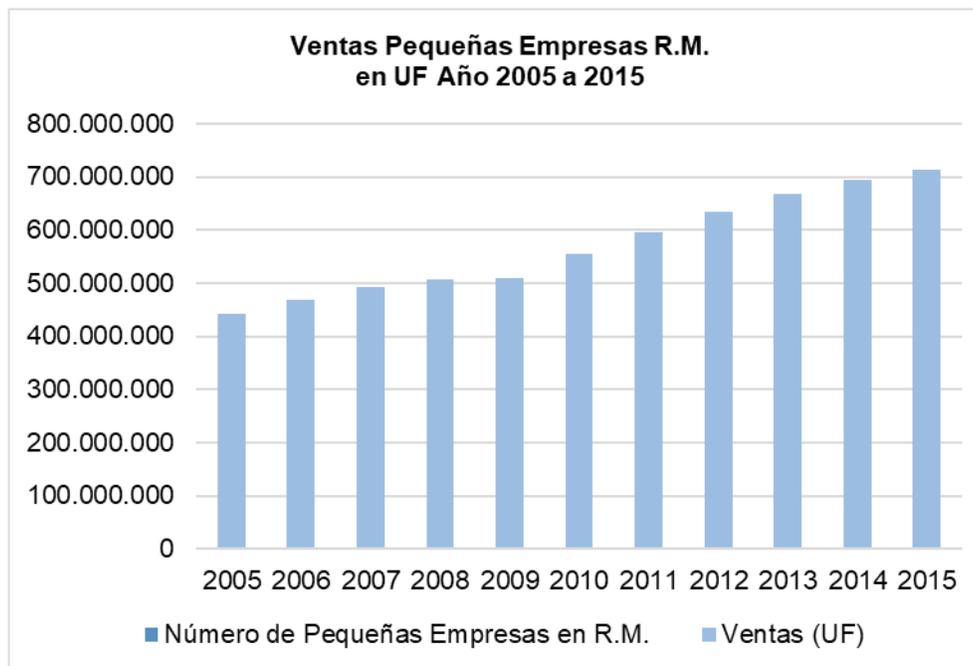
Tabla 45: Estadísticas de empresas según tamaño, año bruto tributario 2015 - 2016.

Año Comercial	ID Región	ID Tramo	Número de Empresas	Ventas (UF)
2005	XIII METROPOLITANA DE SANTIAGO	PEQUEÑAS EMPRESAS	59,414	442,488,515
2006	XIII METROPOLITANA DE SANTIAGO	PEQUEÑAS EMPRESAS	62,751	469,272,575
2007	XIII METROPOLITANA DE SANTIAGO	PEQUEÑAS EMPRESAS	65,307	492,037,130
2008	XIII METROPOLITANA DE SANTIAGO	PEQUEÑAS EMPRESAS	67,164	506,755,422
2009	XIII METROPOLITANA DE SANTIAGO	PEQUEÑAS EMPRESAS	67,866	509,218,878
2010	XIII METROPOLITANA DE SANTIAGO	PEQUEÑAS EMPRESAS	73,516	556,189,879
2011	XIII METROPOLITANA DE SANTIAGO	PEQUEÑAS EMPRESAS	78,822	594,983,534
2012	XIII METROPOLITANA DE SANTIAGO	PEQUEÑAS EMPRESAS	84,108	635,196,660
2013	XIII METROPOLITANA DE SANTIAGO	PEQUEÑAS EMPRESAS	88,710	668,134,946
2014	XIII METROPOLITANA DE SANTIAGO	PEQUEÑAS EMPRESAS	91,789	694,302,778
2015	XIII METROPOLITANA DE SANTIAGO	PEQUEÑAS EMPRESAS	94,269	713,858,349

Fuente: SII

Tabla

46:



Evolución de empresas pequeñas desde el año 2005 al 2015.

Fuente: SII.

Tabla 47: ventas en UF de pequeñas empresas.

Año Tributario 2016		
(Año comercial 2015)		
Chile	N° de Empresas	Monto de Ventas UF
Total empresas en Chile	1.074.040	21.366.621.400
Total pequeñas empresas Chile	191.507	1.403.443.900
Total pequeñas empresas RM	94.269	713.858.349

Fuente: SII

Tabla 48: Total empresas en Chile y pequeñas empresas.

	Año Tributario 2015 (Año comercial 2014)				Año Tributario 2016 (Año comercial 2015)			
	N° de Empresas	Monto de Ventas (miles de UF)	N° Trabajadores Dependientes Informados	Remuneraciones de Trabajadores Dependientes (miles de UF)	N° de Empresas	Monto de Ventas (miles de UF)	N° Trabajadores Dependientes Informados	Remuneraciones de Trabajadores Dependientes (miles de UF)
Total empresas en Chile	1,053,595	21,028,818	8,912,475	1,701,188	1,074,040	21,366,621	8,908,454	1,763,805
Total pequeña empresa Chile	186190	1363373	1780340	1935864	191507	1403443.9	1799797	200584.7
Total pequeña empresa RM					94,269	713,858,349	780,052	107,727,213

Fuente: SII

Tabla 49: Ventas y número de empresas en Chile y pequeñas empresas.

	Año Tributario 2015 (Año comercial 2014)				Año Tributario 2016 (Año comercial 2015)			
	N° de Empresas	Monto de Ventas (miles de UF)	N° Trabajadores Dependientes Informados	Remuneración de Trabajadores Dependientes (miles de UF)	N° de Empresas	Monto de Ventas (miles de UF)	N° Trabajadores Dependientes Informados	Remuneración de Trabajadores Dependientes (miles de UF)
PEQUEÑA 1	87.356	303.593,20	413.597	44.239,30	89.538	311.239,90	426.776	45.699,20
PEQUEÑA 2	55.850	392.645,20	517.112	48.744,70	58.018	408.102,70	537.965	55.114,60
PEQUEÑA 3	42.984	667.134,60	849.631	100.602,40	43.951	684.101,30	835.056	99.770,90
TOTAL PEQUEÑA	186.190	1.363.373	1.780.340	193.586	191.507	1.403.444	1.799.797	200.585

Fuente: SII.

Tabla 50: ventas y número de pequeñas empresas en Chile.

Año Comercial	ID_Región	ID_Tramo	Número de Empresas	Ventas (UF)	Número de Trabajadores Dependientes Informados	Renta Neta de Trabajadores Dependientes (UF)
2015	XIII METROPOLITANA DE SANTIAGO	PEQUEÑA 1	42.355	147.678.549,1	172.670	23.180.076,3
2015	XIII METROPOLITANA DE SANTIAGO	PEQUEÑA 2	28.734	202.711.527,4	229.635	29.598.350,5
2015	XIII METROPOLITANA DE SANTIAGO	PEQUEÑA 3	23.180	363.468.272,8	377.747	54.948.785,8
TOTAL EMPRESA PEQUEÑA RM			94.269	713.858.349	780.052	107.727.213

Fuente: SII

Tabla 51: Venta y número de pequeñas empresas en la R.M.

Año Comercial	ID_Region	ID_Tramo	Número de Empresas	Ventas (UF)	% Crecimiento Cantidad	Crecimiento % Ventas
2005	XIII METROPOLITANA DE SANTIAGO	PEQUEÑAS EMPRESAS	59,414	442,488,515		
2006	XIII METROPOLITANA DE SANTIAGO	PEQUEÑAS EMPRESAS	62,751	469,272,575	5.32	6.1
2007	XIII METROPOLITANA DE SANTIAGO	PEQUEÑAS EMPRESAS	65,307	492,037,130	3.91	4.9
2008	XIII METROPOLITANA DE SANTIAGO	PEQUEÑAS EMPRESAS	67,164	506,755,422	2.76	3.0
2009	XIII METROPOLITANA DE SANTIAGO	PEQUEÑAS EMPRESAS	67,866	509,218,878	1.03	0.5
2010	XIII METROPOLITANA DE SANTIAGO	PEQUEÑAS EMPRESAS	73,516	556,189,879	7.69	9.2
2011	XIII METROPOLITANA DE SANTIAGO	PEQUEÑAS EMPRESAS	78,822	594,983,534	6.73	7.0
2012	XIII METROPOLITANA DE SANTIAGO	PEQUEÑAS EMPRESAS	84,108	635,196,660	6.28	6.8
2013	XIII METROPOLITANA DE SANTIAGO	PEQUEÑAS EMPRESAS	88,710	668,134,946	5.19	5.2
2014	XIII METROPOLITANA DE SANTIAGO	PEQUEÑAS EMPRESAS	91,789	694,302,778	3.35	3.9
2015	XIII METROPOLITANA DE SANTIAGO	PEQUEÑAS EMPRESAS	94,269	713,858,349	2.63	2.8
Promedio años					4.49	4.9
Promedio 2014/2015					2.99	3.37

Tabla 52: Evolución en ventas de pequeña empresa en la R.M.

Proyectado				
Años	Número Empresas Pequeñas en R.M.	Crecimiento Anual estimado	Ventas UF	Crecimiento Anual estimado UF
Año 1	97,097	2,828	738,129,533	24,271,184
Año 2	100,010	2,913	763,225,937	25,096,404
Año 3	103,010	3,000	789,175,619	25,949,682
Año 4	106,101	3,090	816,007,590	26,831,971
Año 5	109,284	3,183	843,751,848	27,744,258

Fuente: Análisis propio proyectado.

Tabla 53: Proyección en ventas de pequeña empresa en R.M.

Anexo IV: Plan de Marketing.

Años	Número P.E. en R.M.	Crecimiento Anual estimado	Mercado objetivo	Total Empresas a cubrir Anual	Total Empresas cubrir mensual
Año 1	97,097	2,828	5%	141	12
Año 2	100,010	2,913	10%	291	24

Año 3	103,010	3,000	20%	600	50
Año 4	106,101	3,090	25%	773	64
Año 5	109,284	3,183	30%	955	80

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 54: Crecimiento estimado y cobertura del mercado objetivo.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 55: Estimación de ventas anuales por servicio.

Branding:

Objetivos	Acción y Recursos	Cuándo
Branding	Video Casos de éxito Video Consejos Video con expertos del sector	Una vez al mes, el responsable de Marketing Digital debe realizar al menos dos de estas acciones.
	Publicidad digital de marca, es decir, aparición por medio de banners en revistas digitales o mediante inserciones, publlirreportajes u otros.	Durante todo el año.
	Reuniones directas con clientes, donde se presente la empresa.	Durante todo el año.
	Generación de Contenido en redes sociales con un fin informativo.	2 veces a la semana se publican en cada una de las redes sociales seleccionadas.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 56: Branding, acciones y recursos.

Marketing relacional y marketing digital.

Objetivos	Acción y Recursos	Cuándo
Branding	Reunión con clientes de pequeñas empresas en la R.M.	Todas las semanas

	Patrocinio de actividades digitales del sector (Webinars de Expertos, Artículos redactados por influencers o por empresas de investigaciones).	4 veces al año y dependiendo de las actividades que se den en el sector objetivo.
	Blog: Publicación de Consejos y Trucos (Como almacenar productos de mejor manera, que normas cumplir, etc.)	Quincenalmente se debe publicar en el Blog al menos 1 contenido de Consejos o Trucos.
SEO	Análisis y actualización de página web (Mejorar palabras, Frases, rapidez del sitio web, revisión de enlaces, generar links desde y hacia otras webs, etc.)	Al menos dos veces al mes, reunión previa para analizar la web, hacer informe de mejoras e invertir en actualización mensual.
Leads	Campañas pagadas en Medios digitales (sociales y no sociales) con el fin de generar nuevos contactos (Campañas en redes sociales con completado de formulario o envío de datos).	Durante todo el año y medidas mes a mes mediante la cantidad de suscriptores e interesados.
	En los eventos físicos que se participe, habrá tablets para tomar los datos a los potenciales clientes en el stand y que se inscriban para recibir más información.	Se participará en eventos trimestralmente.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 57: Marketing digital y relacional, acciones y recursos.

Objetivos	Acción y Recursos	Cuándo
Ventas	Campañas pagadas en medios digitales (sociales y no sociales) con el fin de identificar clientes que estén en proceso de búsqueda de servicios similares (completado de formulario y descripción de necesidades para contacto y reunión posterior).	Durante todo el año y medidas mes a mes mediante la cantidad de formularios completados, oportunidades y ventas concretadas
	Email Marketing Masivo a suscriptores y base masiva de e-mail contratada. Con el fin de fomentar el interés en conocer los servicios a prospectos.	Envíos quincenales
Fidelización	Email Marketing a suscriptores y a clientes actuales, con el fin de mantenerles informados y que mantengan una comunicación cercana.	Quincenalmente
	Eventos de cortesía con clientes actuales, donde puedan compartir con la empresa y a su vez hacer networking entre los invitados, para así generar lazos de negocios.	Al menos 1 vez al año
	Descuentos enviados por medios digitales por renovación de contratos o contratación de productos adicionales.	Una vez cada trimestre

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 58: Objetivos de Marketing.

Análisis FODA.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
-------------------	----------------------

<ul style="list-style-type: none"> - Flexibilidad y adaptabilidad de tiempo y espacio en servicios de bodegaje y servicios estacionales. - Experiencia y Know How. - Servicio integral adecuado y adaptado a la necesidad del cliente. - Facilidad de trabajar con clientes y proveedores en cualquier parte del país sin requerir espacio físico. - Escasa inversión inicial e infraestructura. - Amplia red de contactos en el rubro. - Relación estrecha con las autoridades sanitarias. - Equipo profesional especializado, con gran experiencia en el negocio. - Compromiso social y medioambiental. - Seguridad en el servicio y en el tratamiento de los productos. - Reemplaza el desarrollo de estructuras organizacionales. - Disminución y control en el tiempo de respuesta de cada servicio. - Software y plataforma de seguimiento para clientes, donde pueden monitorear estatus de prosecución de sus procesos y documentos elaborados para registro. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tendencia actual al crecimiento de importaciones por globalización de mercados. - Aumento de líneas especializadas debido a aumento de demanda interna de productos de estos rubros y facilidad para ingreso al mercado. - Manejo estratégico de toda la operación centrada en una empresa con experiencia. - Apoyo al desarrollo, bienestar de la población y crecimiento del país. - Aumento de la fuerza laboral femenina, que fomenta el consumo masivo de líneas de productos wellness y cosméticos con alto potencial. - Contribuir a mejorar la calidad de vida de la población, al poder ingresar productos de calidad adecuados al consumidor altamente exigente. - Incremento de la edad de la población, lo que facilita el acceso a una mayor variedad de productos para prolongar la salud y la expectativa de vida. - Expansión a otras regiones de Chile con actividad comercial y portuaria que aporten al desarrollo del negocio. - Mejorar el servicio a clientes en vías de desarrollo. - Generar una relación comercial con clientes, generando partners a largo plazo.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de respuesta de partners estratégicos y tiempo de respuesta adecuado para el servicio esperado por los clientes. - Requerimiento de desarrollo de alianzas para mantener continuidad en el negocio que permitan un servicio eficiente y de calidad. - Marca no reconocida en el mercado, por lo que requiere de una estrategia sólida para su posicionamiento. - Inversión alta en dar a conocer y posicionar la marca. - Cobertura inicial limitada a la zona metropolitana. 	<ul style="list-style-type: none"> - Alta oferta de mercado para vacancia en bodegas disponibles. - Generación de servicios complementarios por parte de la competencia, que intenten igualar lo ofrecido por LogiSalud. - Cambios en las políticas del ministerio de salud y en la normativa que afecten a la industria objetivo. - Situación económica inestable, que limite el desarrollo o impida contratación de servicios externos - Recesión económica mundial (expectativas de guerra con países importadores). - Inestabilidad económica y política en el país, que haga que los inversionistas y nuevos empresarios no se atrevan a importar ni ampliar las líneas de productos.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 59: Análisis FODA.

Objetivos	Acción y Recursos	Unidad de medición y Seguimiento
Branding	Vídeo Casos de éxito Vídeo Consejos Vídeo con expertos del sector	Nº de Vídeos realizados
	Publicidad digital de marca	Nº de Impresiones Nº de Clics
	Generación de contenido en redes sociales con un fin informativo	Nº de Impresiones Nº de Me Gusta Nº de Veces compartido
	Reuniones directas con clientes, donde se presente la empresa.	Nº de Reuniones Semanales
	Patrocinio de actividades digitales del sector (Webinars de expertos, artículos redactados por influencers o por empresas de investigación).	Nº de actividades Patrocinadas
	Blog: Publicación de Consejos y Trucos (Como almacenar productos de mejor manera, que normas cumplir, etc.)	Nº de Publicaciones Nº de Visualizaciones Nº de Nuevas suscripciones
SEO	Análisis y actualización de página web (Mejorar palabras, frases, rapidez del sitio web, revisión de enlaces, generar links desde y hacia otras webs, etc.)	Ranking SEO Mensual por palabra Ranking SEO Mensual respecto de los 3 competidores principales
Leads	Campañas pagadas en medios digitales (sociales y no sociales), con el fin de generar nuevos contactos (campañas en redes sociales con completado de formulario o envío de datos).	Nº de Impresiones Nº de Clics Nº de Completado de Formularios
	En los eventos físicos que se participe habrá Tablets para tomar los datos a los que consulten en el stand y se inscriban para recibir más información	Nº de Nuevos suscriptores Nº de Interesados
Ventas	Campañas pagadas en medios digitales (sociales y no sociales) con el	Nº de Impresiones

	fin de identificar a personas que estén en proceso de búsqueda de servicios similares (completado de formulario y descripción de necesidades para contacto y reunión posterior).	Nº de Clics Nº de Completado de Formularios Nº de Oportunidades Nº de Ventas
	Email marketing masivo a suscriptores y una base masiva de e-mails contratada. Con el fin de fomentar el interés en conocer los servicios a prospectos	Nº de Envíos Nº de Aperturas Nº de Rebotes Nº de Clics hacia Landing Nº de Completado de Formulario

Fuente: Elaboración propia

Tabla 60: Medición y seguimiento de objetivos de marketing.

Objetivos	Acción y Recursos	Unidad de medición y Seguimiento
Fidelización	Email Marketing a suscriptores y a clientes actuales, con el fin de mantenerlos informados y que mantengan una comunicación cercana con la empresa.	Nº de Envíos Nº de Aperturas Nº de Rebotes Nº de Clics hacia cada noticia
	Eventos de cortesía con clientes actuales, invitados por medios digitales, donde se les permita compartir con la empresa y a su vez hacer networking entre los invitados para generar lazos de negocios.	Nº de Eventos Nº de Invitaciones realizadas digitalmente Nº de Asistentes Nota de Encuesta de Satisfacción
	Reuniones mensuales con clientes en crecimiento	Nº de Reuniones Mensuales
	Descuentos enviados por medios digitales por renovación de contratos o contratación de productos adicionales.	Nº de Envíos Nº de Aperturas Nº de Rebotes Nº de Clics hacia el botón "Más Información"

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 61: Objetivos de Fidelización, evaluación y seguimiento.

Canal	Nº Seguidores	Comp. Form.	Oportunidad	Ventas
Facebook	10	55	28	6
Linkedin	5	87	49	9
Youtube (Suscriptores)	500	21	12	2
Google	-	85	56	12
Banners	-	15	3	3
Email Mark. (Suscriptores)	5	20	2	0

Tabla 62: Número de seguidores y ventas de productos por canal digital.

Año Comercial	ID_Región	ID_Tramo	Número de Empresas	Ventas (UF)
2005	XIII METROPOLITANA	Empresas Pequeñas	59,414	442,488,515
2006	XIII METROPOLITANA	Empresas Pequeñas	62,751	469,272,575
2007	XIII METROPOLITANA	Empresas Pequeñas	65,307	492,037,130
2008	XIII METROPOLITANA	Empresas Pequeñas	67,164	506,755,422
2009	XIII METROPOLITANA	Empresas Pequeñas	67,866	509,218,878
2010	XIII METROPOLITANA	Empresas Pequeñas	73,516	556,189,879
2011	XIII METROPOLITANA	Empresas Pequeñas	78,822	594,983,534
2012	XIII METROPOLITANA	Empresas Pequeñas	84,108	635,196,660
2013	XIII METROPOLITANA	Empresas Pequeñas	88,710	668,134,946
2014	XIII METROPOLITANA	Empresas Pequeñas	91,789	694,302,778
2015	XIII METROPOLITANA	Empresas Pequeñas	94,269	713,858,349

Fuente: SII.

Tabla 63: Seguimiento de mercado, pequeñas empresas, R.M.

Año	ID_Región	ID_Tramo	Número de Empresas	Ventas (UF)	% Crecimiento Cantidad	Crecimiento % Ventas
2005	XIII METROPOLITANA DE SANTIAGO	PEQUEÑAS EMPRESAS	59,414	442,488,515		
2006	XIII METROPOLITANA DE SANTIAGO	PEQUEÑAS EMPRESAS	62,751	469,272,575	5.32	6.1
2007	XIII METROPOLITANA DE SANTIAGO	PEQUEÑAS EMPRESAS	65,307	492,037,130	3.91	4.9
2008	XIII METROPOLITANA DE SANTIAGO	PEQUEÑAS EMPRESAS	67,164	506,755,422	2.76	3.0
2009	XIII METROPOLITANA DE SANTIAGO	PEQUEÑAS EMPRESAS	67,866	509,218,878	1.03	0.5
2010	XIII METROPOLITANA DE SANTIAGO	PEQUEÑAS EMPRESAS	73,516	556,189,879	7.69	9.2
2011	XIII METROPOLITANA DE SANTIAGO	PEQUEÑAS EMPRESAS	78,822	594,983,534	6.73	7.0
2012	XIII METROPOLITANA DE SANTIAGO	PEQUEÑAS EMPRESAS	84,108	635,196,660	6.28	6.8
2013	XIII METROPOLITANA DE SANTIAGO	PEQUEÑAS EMPRESAS	88,710	668,134,946	5.19	5.2
2014	XIII METROPOLITANA DE SANTIAGO	PEQUEÑAS EMPRESAS	91,789	694,302,778	3.35	3.9
2015	XIII METROPOLITANA DE SANTIAGO	PEQUEÑAS EMPRESAS	94,269	713,858,349	2.63	2.8
Promedio años					4.49	4.9
Promedio 2014/2015					2.99	3.37

Fuente: SII.

Tabla 64: Crecimiento de pequeñas empresas en la R.M. año 2005 al 2015.

Tabla 65: Modelo DELTA.

Años	Número Pequeñas Empresas en Región Metropolitana	Crecimiento Anual estimado del mercado	Mercado objetivo	Total Empresas a cubrir Anual	Superficie m2	Ingresos \$
Año 1	97,097	2,828	5%	148	500	\$117,870,689
Año 2	100,073	2,976	20%	178	1,000	\$252,868,706
Año 3	103,049	3,154	30%	231	1,500	\$329,312,729
Año 4	106,203	3,385	40%	323	2,000	\$415,571,200
Año 5	109,587	3,708	50%	485	2,500	\$517,102,896

Fue

nte: Elaboración propia.

Tabla 66: Objetivos de Venta LogiSalud.

Precios de Mercado de bodegaje Clase I.

RM año 2018	Centros	m ²	Vacancia m ²	Precio UF/m ²
Clase I	82	4.158.672	279.841	0,117
Clase II	19	295.514	44.552	0,129
Total	101	4.454.186	324.393	0,123

Fuente: Global Property Solutions, GPS

Tabla 67: Precios de mercado de bodegaje.

Estrategia de comunicación y ventas.

➤ **Reuniones semanales con clientes:** Las reuniones serán efectivas con los dueños de empresas, gerencias o jefaturas responsables de la operación logística y comercial que tengan directa relación con los procesos de importación de productos y análisis comercial. Estas reuniones son definidas semanalmente considerando un mínimo de 1 reunión al día para dar a conocer la empresas y servicios disponibles, además de generar una relación comercial a corto, mediano o largo plazo que permita identificar necesidades de los clientes y ofrecer la mejor opción para resolver la problemática existente.

➤ **Sitio Web:** La página web se denomina: www.LogiSalud.cl. Este nombre al contener la palabra “logi” y “salud”, ayudan en el posicionamiento web, contribuyendo en algún grado en que el algoritmo de Google detecte la palabra, la cual está directamente relacionada con el foco del negocio, que corresponde a asesoría y almacenamiento de productos que requieren un cuidado especializado como productos médicos.

➤ **Blog:** La página tendrá una sección de Blog, con el fin de crear comunidad, acercar a los interesados en temas relacionados, ayudar a posicionar la empresa como experto en el sector y captar nuevos suscriptores con quienes mantener contacto periódico. El contenido del Blog estará compuesto de:

- **Tips:** Consejos sobre cuidados en el almacenamiento de los productos objetivo, puntos importantes de la nueva normativa de rotulado de alimentos, requerimientos necesarios para importación de alimentos y su correcto almacenamiento y distribución, requerimientos para almacenar cosméticos y alimentos, trucos para distinguir que tipo de normativa rige en relación al producto que se quiere internar y distribuir en Chile, etc.
- **Artículos:** Redacción de contenidos especializados sobre un tema en específico relacionado con el sector, tales como: “La revolución digital en los sistemas de almacenamiento en la industria de los dispositivos médicos”, “Como la industria del almacenamiento adopta la Transformación Digital”, “Respondiendo interrogantes: Suplementos alimentarios y alimentos para deportistas: ¿cómo se internan a Chile? ¿Cómo se almacenan? ¿Qué requerimientos necesitan?”, “Dispositivos médicos: ¿Cómo se almacenan? ¿Qué exige la normativa?”. “Cosméticos: ¿Necesito algún tipo de autorización sanitaria para ingresarlos al país? ¿Es importante tener un almacenamiento adecuado? ¿Qué requiero para que mi negocio esté en regla?”. “¿Cómo puedo importar y que empresa me puede asesorar si soy un emprendedor sin conocimiento técnico?”.

- ***Productos Especiales:*** Comentarios, descripción y presentación de productos o servicios nuevos en el mercado que tengan relación con el sector, por ejemplo; productos que deban ser cuidados en su almacenamiento, que restricciones tiene ciertos tipos de productos, a modo simplemente de dar a conocer y compartir productos novedosos y de acercar a las personas con intereses en temas relacionados.
- ***Noticias:*** Es importante incluir noticias relacionadas a penalidades y escándalos que tengan que ver con el mal manejo o almacenamiento del producto, ingreso de productos al país que no cuenten con las debidas autorizaciones sanitarias que ponen en peligro la condición sanitaria o afectan a la comunidad y que no se almacenen adecuadamente, lo que puede traer riesgo para la salud de las personas, así se mantiene a los clientes informados sobre lo importante de contar con una asesoría técnica y comercial integral para su negocio.

Frecuencia de actualización: El Blog será actualizado por el responsable de las comunidades y redes sociales de la empresa, quién actualiza y crea contenido en el blog, al menos 3 veces a la semana, y a su vez, dicho contenido será retransmitido a los canales digitales de: Facebook, Twitter y LinkedIn, donde hace envío de una recopilación quincenal vía e-mail a todos los suscriptores.

➤ ***Palabras para un óptimo posicionamiento SEO:*** Las siguientes palabras han sido analizadas mediante la herramienta “Planificador de palabras clave” de Google Ads, si bien existen más de 100 palabras relacionadas al negocio, donde se han seleccionado las principales que nos ayudarán en el posicionamiento deseado:

Logística, almacenamiento, servicio de almacenaje, almacenamiento de alimentos, empresas / servicios de internación de alimentos, empresas / servicios de almacenamiento de fármacos, bodega de alimentos y servicios de almacenamiento normativo/ autorización seremi en bodegas/ restricciones para importar alimentos/importación de cosméticos/ asesorías técnicas.

➤ ***Redes sociales a gestionar:*** Se ha realizado un análisis del público objetivo de las redes sociales, donde se selecciona participación en las siguientes: Facebook, Twitter, YouTube y LinkedIn. No se elige Instagram en primera instancia, debido al público objetivo al que apunta, posteriormente se considerará su evaluación. La elección se sustenta en el hecho de que el contacto principal va dirigido a empresas, dueños de empresas, gerentes de logística, directores técnicos, directores comerciales y relacionados, por lo que se apunta a un público

objetivo de mayor edad que ocupa puestos importantes y de decisión dentro de las empresas, facilitando el acercamiento con clientes del segmento objetivo.

➤ **Actualización de las redes sociales:** El Jefe de Marketing actualizará 6 veces a la semana las redes sociales, publicando de lunes a sábado. El contenido a publicar en las redes sociales se clasifica en:

- **Blog:** El contenido del blog se lanza en las redes sociales.
- **Noticias:** El contenido de las noticias de la empresa y temas relacionados se lanza en redes sociales.
- **Videos:** Los videos de la empresa o que estén en el canal de Youtube, se lanzan por redes sociales y se puede acceder a través de la página web.
- **Fotos:** Imágenes de premios recibidos por la empresa, clientes, nuevos acuerdos, secciones de la bodega y la oficina e imágenes relacionadas, se publicarán en redes sociales.

➤ **Captar suscriptores:** Esta se dará por medio de distintas fuentes:

a) Por medio de sistema CRM: La empresa, como parte de su proceso interno, toma registro de cada uno de los datos de empresa de sus clientes actuales, proveedores y prospectos con los que interactúa. Cada uno de estos datos genera una base de datos interna que se espera el primer año sea de más de 200 empresas, estas contienen un aproximado de 1.000 contactos con correo electrónico y otros datos relevantes, estos contactos de correo alimentan las listas de campañas de e-mailing.

b) Por medio de correos: los cuales se generan en las campañas pagadas en redes sociales, estas cuentas de correos también alimentan la base de suscriptores. Se estima que esta base en el primer año proporcione más de 100 datos de potenciales clientes.

c) Por medio de la suscripción manual en la página web: Se espera que por este canal se consigan en el primer año más de 100 suscriptores.

d) Eventos Físicos y Webinars: generan bases de contactos con correo electrónico de contacto y número de teléfono, estimando que las acciones generen por este canal aproximadamente 1.000 correos en el año y 1.500 números telefónicos de contacto.

¿Cuántos suscriptores se tendrán?:

Considerando las distintas fuentes de suscripción a email mencionadas, la base de suscriptores contendrá aproximadamente 12.250 mails autorizados para enviarles información por medio de campañas de email.

¿Porcentaje medio de aperturas y clics?:

El tipo de campañas de email marketing desarrolladas tendrán estricta relación con el porcentaje de aperturas y clics. Se definen a continuación las campañas a realizar:

- *Campañas Newsletter:* Campañas a enviar a los clientes y proveedores principalmente, con información de logros actuales y noticias de la empresa. El porcentaje de aperturas se estima que será de un 40% y el porcentaje de clics sobre los enlaces a noticias incluidas será de un 50% de ese porcentaje mencionado.
- *Campañas de Captación de Leads:* Son campañas de incentivo a la venta, la contratación del servicio o un acercamiento a conocerlo. Estas campañas, al ser dirigidas a los prospectos, presentan una tasa de apertura menor, estimando que será de un 3% a un 5% y la tasa de clics sobre estos será de un 30% de aquellos que abrieron el mensaje.

Inversión e Indicadores estimados.

Facebook:

Canal: Facebook, Campañas pagadas de generación de leads y ventas									
Inversión en 12 meses: 200.000									
Impres.	Clics	CPC	CPM	CTR	Lien. Formul.	Reuniones	CPA	Ops.	Ventas
85.000	25.000	36	10.588	29.4%	55	34	16.363	28	6

LinkedIn:

Canal: LinkedIn, Campañas pagadas de generación de leads y ventas									
Inversión en 12 meses: 300.000									
Impres.	Clics	CPC	CPM	CTR	Lien. Formul.	Reuniones	CPA	Ops.	Ventas
536.000	52.600	57.0	5.597	9.81%	87	54	34.482	49	9

Youtube:

Canal: YouTube, Avisos pagados con videos de 6 segundos de duración									
Inversión en 12 meses: 600.000									

Reproducciones	Clics	CPC	CPM	CTR	Llen. Formul.	Reuniones	CPA	Ops.	Ventas
134.000	70.000	14.28	7.462	52,2%	21	15	47.619	12	2

Google Ads:

Canal: Google Ads, Campañas de pago por clics en palabras clave y Google Display									
Inversión en 12 meses: 500.000									
Impresiones	Clics	CPC	CPM	CTR	Llen. Formul.	Reuniones	CPA	Ops.	Ventas
780.000	54.000	74.07	5.128	6.92%	85	64	47.058	56	12

Publicación en medios digitales por medio de Banners:

Canal: Publicación de Banners en medios digitales tales como: Diarios electrónicos y otros.									
Inversión en 12 meses: 500.000									
Impresiones	Clics	CPC	CPM	CTR	Llen. Formul.	Reuniones	CPA	Ops.	Ventas
125.000	32.000	93.75	24.000	25.6%	15	8	200.000	3	3

Email Marketing:

Canal: Email Marketing, Campañas de Ventas							
Inversión en 12 meses: Sin costo							
Envíos/ año	Aperturas	Llen. Formul.	Reuniones	CTR	Ops.	Ventas	
60.000	2.000	20	2	3.33%	3	1	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 68: Indicadores de desempeño estimados en canales sociales.

Rendimiento del presupuesto:

Rendimiento del Presupuesto			
Canal	Costo	Ventas	Rendimiento
Facebook	200.000	6	0,00067%
Linkedin	300.000	9	0,00030%
Youtube	600.000	2	0,00020%
Google	500.000	12	0,00030%
Banners	500.000	3	0,00010%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 69: Rendimiento del presupuesto.

Efectividad de la fuerza de Ventas:

Efectividad de la fuerza de Ventas			
Canal	Nº Oportunidades	Ventas	Efectividad
Facebook	28	6	21,4%
Linkedin	49	9	18,4%
Youtube	12	2	16,7%
Google	56	12	21,4%
Banners	3	3	100,0%
E-Mail Marketing	2	1	50%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 70: Efectividad de la acción de la fuerza de venta.

Efectividad de los canales Digitales:

Efectividad de los canales digitales			
Canal	Nº Clics	Oportunidades	Efectividad
Facebook	25.000	28	0,112%
Linkedin	52.600	49	0,093%
Youtube	70.000	12	0,017%
Google	54.000	56	0,104%
Banners	32.000	3	0,009%
Email Marketing	2.000 (aperturas)	2	0.100%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 71: Efectividad de los canales digitales.

Anexo V: Equipo del Proyecto.

Experiencia Laboral.

Abbott EPD Chile. Enero 2018 a la fecha. Senior Regulatory Affairs Specialist

- Revisión, evaluación, coordinación y envío de dossiers de productos farmacéuticos.
- Proporcionar información técnica y regulatoria para la obtención o modificación de registros sanitarios en la Región de América Latina (Perú, Ecuador, Paraguay, Bolivia, Argentina, Colombia, Venezuela, Chile, México, Brasil, Centro América y Caribe).
- Coordinación y supervisión en la emisión de artes.
- Revisión de documentos y soporte técnico en normativa sanitaria de la región.
- Evaluación de dossiers (CTD, EMA, FDA).
- Traducción de información técnica entregada por laboratorio Licenciante o Maquilador extranjero.
- Contacto con Laboratorio Extranjero, principalmente India, Corea, China y Europa.
- Teleconferencias y presentación de estatus regulatorio.
- Contacto con los encargados de registro de cada país, incluido Chile.

Nutrapharm S.A. Agosto 2017 a Diciembre 2017. Supply Manager / Regulatory Affairs Manager (reemplazo).

- Compra de materias primas requeridas por planta en base a órdenes de trabajo.

- Manejo de requerimientos técnicos y gestión con proveedores nacionales e internacionales (EEUU, Europa, China, India).
- Importación e internación de activos e ingredientes alimentarios (CDA, UYD, Control Calidad Local).
- Relación con la autoridad reguladora (ISP / SEREMI).
- Gestión de estatus marcario y registros sanitarios en países de Latinoamérica donde la compañía tiene relaciones comerciales (Perú, Uruguay, Colombia, México, Costa Rica y Argentina).

Farmacias Ahumada (Walgreens Boots Alliance). Abril 2015 – Agosto 2017.
Director Técnico Compañía de Nutrición General S.A. (franquicia GNC EEUU).

- Mantención, renovación y modificaciones post registro de medicamentos, fitofármacos y cosméticos.
- Importación e internación de medicamentos, alimentos y cosméticos como producto terminado.
- Relación con la autoridad reguladora chilena (ISP & SEREMI).
- Relación con Laboratorio Control de Calidad Local. Coordinación y liberación de productos importados.
- Relación con maquiladores para acondicionamiento local.
- Elaboración de rotulado ajustado a la normativa chilena de alimentos.
- Gestión de reclamos de Calidad (clientes, proveedores, droguería).
- Relación y coordinación con distintas áreas de GNC EEUU.
- Entrega de reportes regulatorios, presentación de estatus de registro, teleconferencias.
- Desarrollo y evaluación de nuevos productos. Evaluación y creación de pipeline.
- Elaboración y revisión de material publicitario y educativo (página web, manual para locales, capacitación y entrenamiento a vendedores, catálogos, trípticos, publirreportajes, redes sociales). Un Químico Farmacéutico a cargo.

Corporación Farmacéutica Recalcine (Abbott Group). Agosto 2014 – Abril 2015.
Regulatory Affairs Specialist.

- Revisión y elaboración de dossier de registro de productos farmacéuticos (origen biológico y químico), dispositivos médicos, cosméticos y suplementos alimentarios para Chile y Latinoamérica.
- Evaluación de dossiers y traducción de información técnica entregada por terceros.
- Contacto con Laboratorio Extranjero, principalmente India, Corea, China y Suecia.
- Teleconferencias y presentación de estatus regulatorio de productos.
- Contacto con los encargados de registro de cada país, incluido Chile.
- Atención a clientes internaciones, soporte regulatorio pre y post registro.

Laboratorio MINTLAB Co. S.A. (Holding SOCOFAR / Cruz Verde). Marzo 2013 – Agosto 2014.
International Regulatory Affairs Associate.

- Coordinación y elaboración de dossiers de registro de productos farmacéuticos (genéricos y similares).
- Registro de productos farmacéuticos y modificaciones post registro en Chile y Latinoamérica.
- Control de sicotrópicos enviados al extranjero.
- Encargada de Farmacovigilancia en Chile (ISP) y Panamá. Elaboración de Informes Periódicos de Seguridad y Planes de Manejo de Riesgos.

- Atención a clientes internacionales y soporte científico.
- Dos asistentes a cargo.

Formación Académica.

Magister en Administración y Negocios (MBA).

Universidad de Chile, (Agosto 2017 – Enero 2019).

Diploma en Asuntos Regulatorios de Medicamentos, Productos Biológicos y Cosméticos.

Universidad de Chile (Título 2015), 156 horas.

Químico Farmacéutico.

Pontificia Universidad Católica de Chile (Egreso 2011 - Título 2013).

Químico mención Industria.

Pontificia Universidad Católica de Chile (Egreso 2011 - Título 2013).

Educación Enseñanza Media.

Colegio Carmela Carvajal de Prat, Providencia (2004).

Tabla 72: Curriculum María Jesús Troncoso

MONICA LORETTO BELMAR BADILLO

Portón de los Rosales. Casa 10. Calle Valdivia s /n con Los Almendros Quito – Ecuador
0985543243 +56 - 9-85024286

Rut: 10.866.941-1

<https://www.linkedin.com/in/monica-belmar-badillo-19992639/> Skype: monica.belmar2

belmar.monica@gmail.com

RESUMEN LABORAL

Chilena, especializada en Área Comercial, Retail, Distribución, Desarrollo de Líneas Negocios y Productos, con experiencia en Gestión Gerencial en diversas empresas del área retail en Chile, con enfoque en productos de consumo masivo, productos para el área de la salud y mercados retail especializados. Con más de 25 años de experiencia en gestión comercial, en áreas de ventas, logística, adquisiciones nacionales e importaciones, negociaciones, con amplia experiencia en liderazgo, manejo y dirección de equipos de ventas, promoción y personal administrativo. Experiencia en desarrollo de proyectos, desarrollo de plataformas tecnológicas SAP, Oracle, CRM, posicionamiento de marcas comerciales, desarrollo de categorías, líneas de productos como marcas propias al interior de empresas comerciales y de distribución e importación. Egresada de MBA en Gestión

Gerencial en Escuela Economía y Negocios Universidad de Chile en Enero 2019, Médico Veterinario Universidad de Concepción, Diplomado en Marketing Pontificia Universidad Católica.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

ARLAB Santiago Noviembre a Diciembre 2017 Gerente Comercial • Gerente a cargo de coordinación, manejo de equipo de venta total 10 personas • Desarrollo de nuevos negocios • Desarrollo y responsable de presupuesto anual de \$ 5.500.000.000 • Gestión comercial, ventas y desarrollo de nuevos negocios. • Logros: Nuevos lineamientos equipos comerciales

ARQUIMED Santiago Agosto 2016 a Septiembre 2017 Gerente de División Hospitalaria • Gerente a cargo de dirigir, liderar, coordinar y controlar equipo de venta 12, 4 Products Managers, 3 administrativos. • Responsable de desarrollo y manejo de presupuesto anual de \$6.400.000.000 • Mantención y desarrollo de relación comercial con proveedores extranjeros, nacionales, clientes privados y públicos, generando de nuevas líneas de negocios. • Manejo de plataformas tecnológicas, pipelines, Clic view, CRM clientes Zoho

• Logros: Ventas 2017 alcanzados los objetivos, alta rentabilidad, sobre presupuesto anual.

INMOBILIARIA IMPULSA Santiago Agosto 2014 a Julio 2016 Gestión comercial y control post venta Proyecto Chamisero, función coordinación entre inmobiliaria con constructora para resolución de problemas con clientes, seguimiento, respuesta a clientes y marketing relacional. Asesor • Logros: Término exitoso proyecto inmobiliario

PTM CHILE Santiago Julio 2011 a Julio 2014 Gerente Comercial, Ventas y Adquisiciones • Adquisición y negociación con proveedores nacionales y extranjeros, desarrollo de forecast anual. Responsable precios de compra, costeo y precios de venta. • Desarrollo de nuevas líneas de negocios, potenciación de canales de comercialización retail, distribuidores y públicos. Manejo, control, definición de presupuesto de ventas, metas anuales, mensual, bonos de incentivos de fuerza de venta y mantención de relación con clientes. • Liderar, coordinar, controlar equipo de ventas (promotores, visitantes médicos, vendedores) en todo Chile y área de administración y logística. • Logros: Transformación de empresa pyme a mediana, con incremento de ventas en 400% en un período de 3 años, a \$2.400.000 anuales, alta rentabilidad, ordenamiento plataforma informática Softland, reestructuración y profesionalización de la empresa.

SOQUIMICH COMERCIAL Santiago Noviembre 2005 a Junio 2011 Gerente de Sucursales, Contralor Comercial Agrorama y Key Usser Proyecto SAP SD Agrorama • Desarrollar, implementar, coordinar, controlar proyecto Agrorama nuevo canal de comercialización. Control comercial e intervención de Distribuidores de la red, estabilización de distribuidores para incorporarlo a la propiedad de SQMC. • Búsqueda, desarrollo, evaluación de nuevas líneas de negocios con proveedores de áreas agro insumos nacionales. • Planificación de compras de temporada, evaluación y definición de márgenes comerciales de las líneas de negocios, incremento de márgenes de contribución. A cargo de 2 personas de administración en oficina y 9 en sucursales. • SAP Retail, desarrollo e

implementación, puesta en marcha y seguimiento plataforma tecnológica SAP R3 • Responsable de liderar equipos comerciales. • Logros: Crecimiento ventas con márgenes sobre 25%, presupuesto anual \$15 Mil Millones, recuperación de deuda riesgosa de distribuidores, desarrollo de nuevo canal de comercialización con nuevas áreas de negocios exitosos.

MUNNICH PHARMA MEDICAL Santiago Abril 2003 a Octubre 2005 Gerente de Negocios Retail y Gerente de Adquisiciones • Búsqueda, apertura y desarrollo de nuevos canales de comercialización en el mercado retail, distribución, hospitalario. • Renovación y desarrollo de marcas propias a nivel de canal farmacias y nuevos canales de comercialización. • Responsable de desarrollo de forecast, negociación, compra con proveedores extranjeros, nacionales y clientes internos (empresas del grupo) • Liderar, dirigir, controlar equipos comerciales.

• Desarrollo y seguimiento del presupuesto del área. A cargo de 2 personas de área de ventas retail y fuerza de ventas compartidas, 9 personas. • Logros: Generación nuevas áreas de negocios con alta rentabilidad, márgenes contribución de 45%, alcance ventas anuales con nuevas líneas a \$ 6 Mil Mill. Potenciación de relación y en gestión comercial entre empresas del grupo.

FARMACIAS CRUZ VERDE Septiembre 1999 a Marzo de 2003

Product Manager No Tradicional y Desarrollo Página WEB Cruz Verde • Definición de categorías, revisión, evaluación, análisis e incorporación de nuevas líneas de productos en las áreas no tradicionales de farmacias. • Relación comercial con proveedores nacionales para definir volúmenes de compra, estrategias de marketing, capacitación de fuerza de ventas. Coordinación con puntos de venta para potenciar líneas retail. • Encargada proyecto: "Página Web Cruz Verde".- Desarrollo e implementación de la página web Cruz Verde. • Manejo de plataforma tecnológica Oracle, desarrollo de mejora de categorización de líneas de negocios. Encargada proyectos específicos: Nuevas áreas de negocios. • Logros: Incorporación de nuevas líneas de negocios altamente rentables a la empresa, ampliación del mix de productos, ventas anuales \$ 4 Mil Mill.

LABORATORIO DRAG PHARMA INVETEC S.A. Santiago Septiembre 1994 a Agosto 1999

Jefe de Línea Mascotas • Liderazgo área más importante de la empresa, responsable de gestión comercial liderazgo, coordinación y control del equipo de ventas y promoción (9 personas). • Desarrollo, evaluación y comercialización de nuevos productos, definir estrategia de marketing, definición y coordinación de actividades promocionales y merchandising en clínicas y farmacias. • Definición del forecast de importaciones y exportaciones de productos de la línea, control de precios, stock, informes de importación. • Manejo de la relación comerciales e informes comerciales de empresas representadas (Anupco, Janssen Pharmaceutica, Arsa). • Logros: Desarrollo de nuevos negocios de alta rentabilidad, márgenes sobre 55%. Presupuesto anual logrado \$ 3 Mil Mill, aumento de relación comercial proveedores extranjeros.

EDUCACIÓN

Básica y Media: Instituto Santa María. Chillán, 1972 a 1985 Universitaria: Médico Veterinario. Universidad de Concepción Sede Chillán. Chillán, 1986 a 1991 Especialización: Diplomado en Marketing: Universidad Católica. Santiago, año 2000 Egresada de MBA Gestión Gerencial. Escuela de Economía y Negocios. U Chile. En curso, agosto 2017 a Enero 2019. Mención en Negocios, Marketing, Marketing Digital.

OTROS CONOCIMIENTOS Inglés: • Intermedio oral y escrito. Instituto Chileno Británico

Computación: • Manejo nivel usuario avanzado de Excel, Word, PowerPoint, Excel. Plataformas tecnológicas: • Experta en SAP R3, Softland, Oracle, Zoho, QlickView

Tabla 73: Curriculum Mónica Belmar.

Anexo VI: Plan Financiero.

		Periodo	Mensualidad	Intereses	Amortización	Capital Vivo	Capital Amortizado
Capital	18,365,150	0				18,365,150	
Frecuencia de pago	ANUAL	1	5,094,671	2,203,818	2,890,853	15,474,297	2,890,853
Tipo interés nominal	12.0%	2	5,094,671	1,856,916	3,237,756	12,236,541	6,128,609
Tipo de interés efectivo	12.0%	3	5,094,671	1,468,385	3,626,286	8,610,255	9,754,896
Total número de pagos	5	4	5,094,671	1,033,231	4,061,441	4,548,814	13,816,336
Duración en años	5 años	5	5,094,671	545,858	4,548,814	0	18,365,150
Tasa de impuesto a la renta	27%						

FLUJO CAJA DEUDA	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
GASTOS FINANCIERO		2,203,818	1,856,916	1,468,385	1,033,231	545,858
AHORRO TRIBUTARIO		595,031	501,367	396,464	278,972	147,382
COSTO EFECTIVO DEUDA	-	1,608,787	1,355,548	1,071,921	754,258	398,476
AMORTIZACION CAPITAL		-2,890,853	-3,237,756	-3,626,286	-4,061,441	-4,548,814
CREDITO	18,365,150					
FLUJO NETO DEUDA	18,365,150	-4,499,641	-4,593,304	-4,698,207	-4,815,699	-4,947,290
VAN DEUDA	1,316,143					
TASA	0.12					

VAN AJUSTADO	66,242,797
---------------------	-------------------

Tabla 74: Préstamo y VAN de la deuda.