



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

**DESARROLLO DE UN PLAN DE MARKETING QUE PERMITA A INVERSIONES  
VENINVEST SPA EL AUMENTO DE UTILIDADES ASOCIADAS A LA PRESTACIÓN  
DE SERVICIOS MICRO-LOGÍSTICOS ENFOCADOS A EMPRESAS DE  
ECOMMERCE UBICADAS EN LA REGIÓN METROPOLITANA.**

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

**CARLOS LUIS RIVAS CAMACHO**

**PROFESOR GUÍA:  
RICARDO ALONSO FLORES BARRERA**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
ANTONIO AGUSTÍN HOLGADO SAN MARTÍN  
ANIBAL RODRIGO HERRERA TORO**

**SANTIAGO DE CHILE  
2021**

## RESUMEN

### **DESARROLLO DE UN PLAN DE MARKETING QUE PERMITA A INVERSIONES VENINVEST SPA EL AUMENTO DE UTILIDADES ASOCIADAS A LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS MICRO-LOGÍSTICOS ENFOCADOS A EMPRESAS DE ECOMMERCE UBICADAS EN LA REGIÓN METROPOLITANA.**

El presente estudio tuvo por finalidad desarrollar un plan de marketing que permitiera a Inversiones Veninvest SPA el aumento de utilidades asociadas a la prestación de servicios micro-logísticos enfocados a empresas de e-commerce ubicadas en la Región Metropolitana, al menos 100 millones de pesos en un plazo de dos años.

Tomando en cuenta lo anterior se procedió a verificar la situación actual de la empresa, realizando un análisis de las ventas para esta línea de negocio, además de su capacidad operativa. Entre las principales fortalezas identificadas se encuentra la posibilidad de igualar el mejor tiempo de entrega a cualquier destino nacional o internacional, al ser un integrador multicourier, permitiendo además elegir la opción más segura a cada localidad.

Se estima que el tamaño de mercado para los servicios de fulfillment en la Región Metropolitana se encuentra en torno a los 155 millones de dólares americanos para el año 2020, con crecimientos interanuales atractivos, siendo estos superiores a 30% desde año 2017, debido a los efectos del COVID para el caso del año 2020 el crecimiento del mercado se estima sobre 150%. Mediante la aplicación del estudio de mercado se pudo determinar que los atributos más valorados por parte de los clientes son muy similares entre los diferentes segmentos siendo los 5 primeros: plazos de entrega, rastreo del estatus del envío de forma online, seguridad para el envío, respuesta concreta y resolución de problemas ante eventuales inconvenientes.

En cuanto a la estrategia, esta se centrará en el resguardo de la propuesta de valor de la empresa contratante, Inversiones Veninvest comprende que para garantizar la sustentabilidad del negocio se debe prestar apoyo a la empresa contratante desde el punto de vista logístico, respetando los tiempos de entrega establecidos así como la integridad de los artículos que estos comercializan. En cuanto a la estrategia de precios de Inversiones Veninvest para el caso de servicios de fulfillment se encontrará en torno a 15% por encima del promedio de la industria.

Respecto a la evaluación económica, el VAN del proyecto resulta en un valor positivo de 469,9 millones de pesos aplicando una tasa de descuento de 9,64%, además de una TIR de 560,36%, sin embargo el mismo se encuentra fuertemente influenciado por el Valor Presente del Valor Residual. Es importante mencionar que la condición de satisfacción establecida en el objetivo general, alcanzar una utilidad acumulada de al menos 100 millones de pesos en un plazo de dos años, no es alcanzada, estimando la utilidad neta acumulada para el año 2 en 4,9 millones de pesos, por lo cual se recomienda realizar el negocio analizando su utilidad acumulada en un horizonte de tiempo mayor a 3 años ya que los flujos proyectados aumentan a partir de ese momento.

## DEDICATORIA

A mi hijo Rodrigo, quien nos ha brindado una alegría infinita desde el instante en que supimos de su existencia. Eres una fuente increíble de amor e inspiración.

A mi esposa Andreyana, quien me ha acompañado durante los últimos 15 años compartiendo experiencias inigualables. Gracias por tu incondicional apoyo y oportunos consejos, espero haber sabido corresponder a tu cariño durante este tiempo. El estar juntos me convierte en mejor persona. Te amo.

A esas personas que con su ejemplo me muestran día a día como la vida no es sólo cuestión de pasión sino también de constancia y dedicación, que ningún logro puede ser producto de la casualidad sino del esfuerzo, que el triunfo de tus hijos también lo es tuyo. A ustedes papás.

A mi hermano, Víctor Manuel, a quien a pesar de ser menor que yo, en muchas ocasiones me ha servido de inspiración y ejemplo. Te he visto crecer y convertirte en una persona muy diferente al resto, por tu inigualable inteligencia y fortaleza mental, las cuales estoy seguro te servirán de herramientas para el logro de todas tus metas. Siempre contarás con mi apoyo.

A mis abuelos, quienes tuvieron la capacidad de enseñar a sus hijos y nietos que el logro de las metas no es nada, si la consecución de éstas no ha ido de la mano de los valores que ellos inculcaron en nuestra familia. Quienes nos mostraron que la familia no sólo se basa en el cariño, sino también en el respeto a las costumbres y en el apoyo mutuo. Gracias, ustedes son responsables directos de todos nuestros éxitos.

A mi familia, siempre unida sin importar la distancia.

## **AGRADECIMIENTOS**

A Aníbal Herrera, por su constante apoyo e interés a pesar de haber trabajado de forma remota durante todo el proyecto debido a las circunstancias vigentes. Por atender todas mis dudas y consultas al momento, transmitiéndome parte de sus conocimientos con una excelente disposición y paciencia.

A Pedro Daniel Dávila, quien me apoyo de forma amable y desinteresada a recabar información relevante para el entendimiento de las condiciones de mercado.

A nuestra familia en Chile, quienes nos apoyaron a Andreyana y a mi durante un año complejo, siempre con un gesto amable: Maryangel, Ericka, Miguel, Carlos José, Mayling, Matías, Carlos Roos, Sra. Rebeca, Onelys, Hector y María Fernanda.

## TABLA DE CONTENIDO

1	INTRODUCCIÓN .....	1
1.1	Descripción general del tema a abordar.....	1
1.2	Alcance .....	2
1.3	Objetivos .....	2
1.3.1	Objetivo general.....	2
1.3.2	Objetivos específicos.....	2
1.4	Resultados esperados.....	3
2	MARCO CONCEPTUAL .....	4
3	DIAGNÓSTICO INTERNO.....	7
3.1	Presentación de Cartera de servicios actuales de la empresa.....	7
3.2	Beneficios adquiridos al pertenecer al grupo MBE.....	8
3.3	Situación actual de la empresa .....	8
3.3.1	Estructura actual.....	8
3.3.2	Ventas .....	9
3.4	Determinación de la capacidad operativa de la empresa.....	12
3.5	Indicadores de servicio.....	12
3.6	Situación actual de la línea de negocio de servicios a e-commerce .....	12
3.6.1	Posibles impactos internos de las variables del entorno .....	14
4	DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL MERCADO.....	16
4.1	Mercado potencial.....	16
4.2	Análisis de los clientes .....	19
4.2.1	Análisis del ingreso de empresas de e-commerce en RM.....	19
4.2.2	Nivel de transformación digital y expectativas de crecimiento.....	20
4.2.3	Principales atributos del fulfillment.....	22
4.2.4	Atractivo de la tercerización en servicios de fulfillment.....	23
4.2.5	Disposición a pago de los segmentos. ....	24
4.3	Análisis de la competencia en la Región Metropolitana.....	25
4.3.1	Principales fortalezas y debilidades de la competencia.....	27
4.4	Análisis del entorno .....	29
4.4.1	Situación Político-Legal .....	29
4.4.2	Situación macroeconómica.....	29
4.4.3	Entorno tecnológico.....	29

5	RESUMEN ESTRATÉGICO Y ANÁLISIS FODA POR SEGMENTO .....	31
5.1	Oportunidades y amenazas .....	31
5.2	Investigación de mercado para análisis de los segmentos .....	33
5.3	Fortalezas y debilidades por segmento.....	34
5.4	Matriz de atractivo por segmento. ....	37
5.5	Conclusiones del análisis.....	37
6	ELABORACIÓN DE LA ESTRATEGIA .....	39
6.1	Definición del segmento objetivo.....	39
6.2	Presentación del insight del segmento objetivo. ....	39
6.3	Definición de la propuesta de valor .....	39
6.4	Definición de estrategia de precios .....	41
6.5	Diseño de la estrategia de comunicación y posicionamiento .....	42
6.6	Integración de definiciones estratégicas .....	44
7	EVALUACIÓN DE LA FACTIBILIDAD ECONÓMICA .....	46
7.1	Inversión Inicial .....	46
7.2	Determinación de la tasa de descuento .....	47
7.3	Determinación de ingresos y costos.....	48
7.3.1	Proyección de ingresos .....	48
7.3.2	Proyección de costos y gastos de administración y ventas .....	52
7.4	Elaboración de estado de resultados y flujo de caja proyectado.....	53
7.5	Determinación de indicadores financieros: VAN, TIR, ROI .....	55
7.6	Desarrollo de análisis de sensibilización .....	55
8	CONCLUSIONES .....	59
9	RECOMENDACIONES .....	61
10	BIBLIOGRAFÍA .....	62
11	ANEXOS .....	64
	Anexo A: Gráfico de evolución de ventas E-commerce en Chile. Período 2006 - 2019. (Elaboración propia).....	64
	Anexo B: Entrevista Pedro Daniel Dávila Herrera, Marketing Analyst – FedEx Chile .	65
	Anexo C: Estadísticas de empresas por tramo según ventas (5 tramos) y actividad económica.....	69
	Anexo D: Preguntas de estudio de mercado.....	70
	Anexo E: Resumen de resultados estudio de mercado .....	77
	Anexo F: Tarifas de envíos en RM y otros destinos nacionales.....	85

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Indicadores de servicio Mail Boxes Etc. Elaboración propia. ....	12
<b>Tabla 2.</b> Posibles impactos internos de las variables del entorno. Elaboración propia. .	15
<b>Tabla 3.</b> Evolución de ventas E-commerce en Chile. Período 2006 - 2019. (Elaboración propia) .....	16
<b>Tabla 4.</b> Evolución de la cantidad de empresas con actividad económica 479100 inscritas en el SII. (Elaboración propia).....	18
<b>Tabla 5.</b> Estimación de tamaño de mercado para la Región Metropolitana. (Elaboración propia) .....	18
<b>Tabla 6.</b> Estadísticas de empresas por tramo según ventas (5 tramos) y actividad económica para la Región Metropolitana. (Elaboración propia) .....	20
<b>Tabla 7.</b> Atributos del fulfillment valorados por empresas con ventas anuales entre 0 y 25.000 UF. Elaboración propia.....	22
<b>Tabla 8.</b> Atributos del fulfillment valorados por empresas con ventas anuales superiores a 25.000 UF. Elaboración propia.....	23
<b>Tabla 9.</b> Atractivo de la tercerización del servicio de fulfillment por segmento. Elaboración propia. ....	23
<b>Tabla 10.</b> Disposición a pago en función de las ventas anuales de los clientes. Elaboración propia. ....	24
<b>Tabla 11.</b> Top of mind de marcas asociadas a servicios de fulfillment. Elaboración propia. ....	26
<b>Tabla 12.</b> Principales características de la competencia. Elaborado por jumpseller.....	28
<b>Tabla 13.</b> Oportunidades de servicios de fulfillment para empresas de E-commerce (Elaboración propia) .....	33
<b>Tabla 14.</b> Amenazas de servicios de fulfillment para empresas de E-commerce (Elaboración propia) .....	33
<b>Tabla 15.</b> Variables para calcular el tamaño de la muestra (Elaboración Propia).....	34
<b>Tabla 16.</b> Cantidad de respuestas válidas por segmento. ....	34
<b>Tabla 17.</b> Fortalezas y debilidades de servicios de fulfillment para empresas de E-commerce (Elaboración propia). ....	36
<b>Tabla 18.</b> Matriz de decisión de segmento objetivo. Elaboración propia. ....	37
<b>Tabla 19.</b> Indicadores de servicio Mail Boxes Etc. Elaboración propia. ....	41
<b>Tabla 20.</b> Tarifas servicios de fulfillment. Elaboración Propia. ....	41
<b>Tabla 21.</b> Presupuesto mensual estimado para publicidad en plataformas digitales. Elaboración propia. ....	44
<b>Tabla 22.</b> Integración de definiciones estratégicas mediante business model canvas. Elaboración propia. ....	45
<b>Tabla 23.</b> Capital de trabajo requerido para 6 meses. Elaboración propia .....	46
<b>Tabla 24.</b> Habilitación puesto de trabajo. Elaboración propia .....	46
<b>Tabla 25.</b> Resumen inversión inicial. Elaboración propia.....	47
<b>Tabla 26.</b> Valores para variables del modelo CAPM. Elaboración propia.....	47
<b>Tabla 27.</b> Cálculo de precio ponderado de envíos a regiones. Elaboración Propia.....	48

<b>Tabla 28.</b> Ventas servicios fulfillment Inversiones Veninvest, octubre 2020. Elaboración propia .....	49
<b>Tabla 29.</b> Factor de estacionalidad de ventas anuales de Inversiones Veninvest. Elaboración propia. ....	49
<b>Tabla 30.</b> Crecimiento interanual E-Commerce período 2021-2023. Cámara de Comercio de Santiago. ....	50
<b>Tabla 31.</b> Proyección de ingresos por tipo de servicio para el año 2021 (números en miles). Elaboración propia. ....	51
<b>Tabla 32.</b> Proyección de ingresos anuales período 2021 - 2023 (números en miles). Elaboración propia. ....	51
<b>Tabla 33.</b> Cantidad de paquetes estimada a ser manejada en el período 2021-2023. Elaboración propia. ....	52
<b>Tabla 34.</b> Estimación de costos y gastos de administración y ventas asociados a los servicios de fulfillment (montos en miles). Elaboración propia. ....	53
<b>Tabla 35.</b> Estado de resultados proyectado desde el año 1 al 6 (montos en miles). Elaboración propia. ....	54
<b>Tabla 36.</b> Flujo de caja proyectado desde el año 1 al 6 (montos en miles). Elaboración propia .....	54
<b>Tabla 37.</b> Indicadores financieros del proyecto, año 0 al 5. Elaboración propia. ....	55
<b>Tabla 38.</b> Indicadores financieros del proyecto, año 0 al 2. Elaboración propia. ....	55
<b>Tabla 39.</b> Utilidad neta acumulada en función de la variación en ingresos y costos de ventas. (Valores en millones de CLP). Elaboración propia. ....	56
<b>Tabla 40.</b> Proyección de estado de resultados considerando un incremento de 20% en ingresos y una disminución de 10% en costos de ventas. Elaboración propia. ....	56
<b>Tabla 41.</b> Valor de la TIR en función de la variación en ingresos y costos de ventas. Elaboración propia. ....	57
<b>Tabla 42.</b> VAN en función de la variación en ingresos y costos de ventas .....	57
<b>Tabla 43.</b> VP del Valor Residual en función de la variación en ingresos y costos de ventas (Valores en millones de CLP). Elaboración propia. ....	57
<b>Tabla 44.</b> VAN del Flujo de Caja Operacional en función de la variación en ingresos y costos de ventas (Valores en millones de CLP). Elaboración Propia.....	57
<b>Tabla 45.</b> Top of mind de marcas por segmento, asociadas a servicios de fulfillment. Elaboración propia. ....	77
<b>Tabla 46.</b> Atributos más valorados por cada segmento en servicios de fulfillment. Elaboración propia. ....	78
<b>Tabla 47.</b> Atributos más importantes para empresas con ventas sobre 25.000 UF. Elaboración propia .....	79
<b>Tabla 48.</b> Preferencia de marca en función del nivel de ventas del cliente. Elaboración propia .....	81
<b>Tabla 49.</b> Uso previo de MBE en función de rango de venta de los clientes. Elaboración propia. ....	82



<b>Tabla 50.</b> Uso previo de MBE en función de rango de venta de los clientes. Elaboración propia. ....	82
<b>Tabla 51.</b> Frecuencia de uso de clientes MBE en función del rango de ventas anuales. Elaboración propia. ....	82
<b>Tabla 52.</b> Atributos principales Mail Boxes Etc. Elaboración propia. ....	83
<b>Tabla 53.</b> Tarifas de envíos en la Región Metropolitana. Elaboración Propia.....	85
<b>Tabla 54.</b> Definición de zonas en RM. Elaboración propia. ....	85
<b>Tabla 55.</b> Tarifas de envíos nacionales. Elaboración propia.....	87
<b>Tabla 56.</b> Tarifas envíos nacionales servicio express. Elaboración propia. ....	88

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<b>Ilustración 1</b> Tipos de comercio electrónico basados en los participantes <sup>4</sup> .....	5
<b>Ilustración 2</b> Ejemplo del cálculo del peso dimensional para paquetes (Fedex, 2018)...	6
<b>Ilustración 3</b> Flujo de procesos - Operador Logístico (Francisco Marcelo, 2014) .....	6
<b>Ilustración 4</b> Presencia de Mail Boxes Etc en el mundo (Mail Boxes Etc). .....	7
<b>Ilustración 5</b> Estructura de la organización (Elaboración Propia) .....	8
<b>Ilustración 6.</b> Atractivo de la tercerización del servicio de fulfillment por segmento. Elaboración propia. ....	24
<b>Ilustración 7.</b> Panel de control de encuestas en Qualtrics. ....	34
<b>Ilustración 8.</b> Servicio de embalaje y etiquetado de artículos. ....	40
<b>Ilustración 9.</b> Mail Boxes Etc. integrador multicourier. ....	40
<b>Ilustración 10.</b> Conjunto de imágenes para publicidad en redes sociales. ....	42
<b>Ilustración 11.</b> Configuración de presupuesto de publicidad en plataforma de Google Ads. ....	43
<b>Ilustración 12.</b> Evaluaciones en la plataforma de Google Maps. ....	43
<b>Ilustración 13.</b> Tamaño y participación de mercado, según datos suministrados por Pedro Dávila .....	67

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1.</b> Ventas anuales octubre 2017- junio 2020 (Elaboración Propia) .....	9
<b>Gráfico 2.</b> Ventas mensuales a 2018-2019 (Elaboración Propia).....	9
<b>Gráfico 3.</b> Ventas primer trimestre período 2018 - 2020 (Elaboración propia) .....	10
<b>Gráfico 4.</b> Ventas mensuales período enero- junio 2020 (Elaboración Propia).....	10
<b>Gráfico 5.</b> Ventas anuales por tipo de cliente período enero 2018- junio 2020 (Elaboración Propia).....	11
<b>Gráfico 6.</b> Porcentaje de ventas por tipo de cliente período enero 2018- junio 2020 (Elaboración Propia).....	11
<b>Gráfico 7.</b> Ventas anuales por tipo de servicio. Período enero 2018- junio 2020 (Elaboración Propia).....	13
<b>Gráfico 8.</b> Ventas segundo trimestre servicio de soporte e-commerce. Período enero 2018- junio 2020 (Elaboración Propia) .....	14
<b>Gráfico 9.</b> Estimación de tamaño de mercado para la Región Metropolitana. (Elaboración propia) .....	19
<b>Gráfico 10.</b> Top of mind de marcas asociadas a servicios de fulfillment. Elaboración propia. ....	25
<b>Gráfico 11.</b> Atributos más importantes para empresas con ventas inferiores a 25.000 UF. Elaboración propia .....	26
<b>Gráfico 12.</b> Atributos más importantes para empresas con ventas sobre 25.000 UF. Elaboración propia .....	27
<b>Gráfico 13.</b> Factor de estacionalidad de ventas anuales de Inversiones Veninvest. Elaboración propia. ....	49
<b>Gráfico 14.</b> Proyección ventas e-commerce, escenario antes y después del COVID-19. Cámara de Comercio de Santiago .....	50
<b>Gráfico 15.</b> Evolución de ventas E-commerce en Chile. Período 2006 - 2019. (Elaboración propia) .....	64
<b>Gráfico 16.</b> Top of mind de marcas por segmento, asociadas a servicios de fulfillment. Elaboración propia. ....	77
<b>Gráfico 17.</b> Atributos más valorados por cada segmento en servicios de fulfillment. Elaboración propia. ....	79
<b>Gráfico 18.</b> Atributos más importantes para empresas con ventas sobre 25.000 UF. Elaboración propia .....	80
<b>Gráfico 19.</b> Atributos más importantes para empresas con ventas inferiores a 25.000 UF. Elaboración propia .....	81
<b>Gráfico 20.</b> Frecuencia de uso de clientes MBE en función del rango de ventas anuales. Elaboración propia .....	83
<b>Gráfico 21.</b> Atributos principales Mail Boxes Etc. Elaboración propia. ....	84

# 1 INTRODUCCIÓN

## 1.1 Descripción general del tema a abordar

En el presente documento, se propone como tema de tesis el desarrollo de un plan de marketing enfocado al aumento de utilidades asociadas a la prestación de servicios micro-logísticos enfocados a empresas dedicadas al e-commerce en la Región Metropolitana, por parte de Inversiones Veninvest SPA.

Al día de hoy el e-commerce se ha convertido en una herramienta fundamental para todas las organizaciones dedicadas al comercio, durante los últimos años la masificación en el acceso a internet junto al desarrollo de estrategias de inbound marketing han brindado nuevas oportunidades a las empresas a fin de competir en este tipo de entorno. De acuerdo al Comité de Comercio Electrónico de la Cámara de Comercio de Santiago las ventas relacionadas a plataformas digitales en Chile alcanzaron los 6.000 millones de dólares durante el año 2019<sup>1</sup>, esto pese a un último trimestre afectado por las protestas sociales que tuvieron lugar en el país. Las transacciones realizadas a través de canales electrónicos podrían verse aceleradas tomando en cuenta la modificación en los hábitos de consumo debido a las consecuencias del COVID-19. De igual forma, es importante tener en cuenta que según el informe “Índice de Transformación Digital de Empresas 2020” desarrollado por CORFO<sup>2</sup>, Chile alcanzó los 43 puntos durante 2019, 6 puntos más que el año anterior, llegando a la categoría de “Intermedio Digital”, demostrando aun un gran margen de crecimiento en este sentido, principalmente confirmado debido a que el 44% de las empresas se encuentran en las fases de “Analógico” o “Principiante Digital”, número que se ve incrementado hasta un 46% en el caso de las PYMES.

En este punto es importante mencionar que las actividades del e-commerce pueden subdividirse, a grandes rasgos, en las siguientes fases:

- **Preventa de productos.** Proceso que involucra el contacto inicial y comunicación con el cliente.
- **Decisión de Compra / Ventas.** Momento en que se cierra el trato y se concreta la compra.
- **Gestión y preparación del pedido.** Todo lo relacionado con preparar el pedido para proceder al despacho de la encomienda.
- **Despacho.** Colocar el pedido en los servicios postales para ser entregado al cliente.
- **Servicio de atención al cliente.** Proceso de comunicación y seguimiento de las inquietudes, conformidades e inconformidades del cliente.

El plan de marketing a ser desarrollado tiene por objeto centrarse en prestar un servicio de outsourcing a las empresas anteriormente mencionadas, en las fases de gestión y preparación del pedido, así como en el despacho de los mismos. Es importante tener en cuenta que según el informe “E-Commerce B2C en Chile, mapeando procesos y perfiles para el desarrollo del ecosistema digital” desarrollado por la Facultad de Comunicaciones y la Cámara de Comercio de Santiago se destacan las actividades logísticas entre las temáticas que mayor resistencia generan al desarrollo de E-Commerce en Chile<sup>3</sup>.

Teniendo en cuenta lo anterior, se procederá con la identificación de los insights de los posibles clientes a fin de desarrollar una propuesta de valor alineada con las expectativas

y necesidades de los mismos, la cual una vez identificada deberá ser transmitida gracias a la definición de estrategias de promoción del servicio mediante herramientas de inbound y/o outbound marketing. Finalmente se evaluará la factibilidad económica del modelo de negocio antes mencionado, con el fin de alcanzar una utilidad acumulada de al menos 100 millones de pesos en un plazo de dos años, adicional a la generada por la empresa previa al diseño del plan.

## **1.2 Alcance**

Dado el crecimiento experimentado por las ventas a través de plataformas digitales (páginas web, redes sociales, etc) a lo largo de los últimos años, el cual incluso podría verse acelerado por el cambio en los hábitos de consumo debido a los efectos del COVID-19, los servicios de fulfillment han visto incrementada su demanda de forma exponencial, tal y como se demuestra en el gráfico “Evolución de ventas E-commerce en Chile. Período 2006 – 2019” presente en el Anexo A de este documento, es por ello que el proyecto que se propone tiene por objeto el desarrollo un plan de marketing para la empresa Inversiones Veninvest SPA, la cual se encuentra actualmente en funcionamiento, enfocando sus servicios a la realización de envíos de documentos y paquetería, mediante acuerdos comerciales con grandes empresas de couriers (Fedex, DHL, UPS, Starken, Blue Express). Este plan de marketing se centrará en el desarrollo de una nueva línea servicios asociados al soporte micrologístico a empresas de e-commerce. En cuanto a los servicios, los mismos se centrarán en las etapas de almacenamiento picking, packing y despacho.

Dado lo anterior, se excluye:

- La implementación y seguimiento del plan de marketing propuesto.
- La evaluación de la factibilidad de servicios de soporte para otras etapas asociadas al proceso de compra electrónica, específicamente: preventa, decisión de compra / venta, servicio de atención al cliente.

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo general.**

Desarrollo de un plan de marketing para la empresa Inversiones Veninvest SPA asociado a la prestación de servicios micro-logísticos enfocados a empresas de e-commerce ubicadas en la Región Metropolitana, con el fin de alcanzar una utilidad acumulada de al menos 100 millones de pesos en un plazo de dos años, adicional a la generada por la empresa previa al diseño del plan.

### **1.3.2 Objetivos específicos.**

- Elaborar un diagnóstico de la situación actual asociada a la prestación de servicios logísticos enfocados a empresas de e-commerce en la Región Metropolitana.
- Identificar y caracterizar los competidores y su propuesta de valor.
- Desarrollar diagnóstico de las perspectivas de crecimiento de las actividades de e-commerce en la Región Metropolitana.

- Identificar y caracterizar el/los segmento/s, determinar los tipos de e-commerce.
- Entender los insights, asociados a servicios micrologísticos, de las empresas dedicadas a actividades de e-commerce, en base a la segmentación realizada.
- Identificar cómo y con quién realizan los procesos logísticos que el proyecto pretende abordar.
- Desarrollar propuesta de valor de la empresa para esta línea de negocio.
- Determinar la disposición a pago de las empresas Ecommerce por soluciones logísticas.
- Definir estrategias de promoción del servicio mediante herramientas de inbound y/o outbound marketing.
- Evaluar la factibilidad económica del modelo de negocio antes mencionado.
- Identificar los impactos y riesgos más relevantes asociados al servicio ofrecido.

#### **1.4 Resultados esperados**

Como resultado de este trabajo se espera cumplir con los objetivos establecidos, mediante la identificación de una propuesta de valor que permita desarrollar un modelo de negocio enfocado a satisfacer las expectativas y necesidades del segmento objetivo, para lo cual se evaluará la factibilidad a nivel estratégico, técnico y económico del plan de marketing asociado al servicio a ser incorporado a la cartera actual de la empresa Inversiones Veninvest SPA.

## 2 MARCO CONCEPTUAL

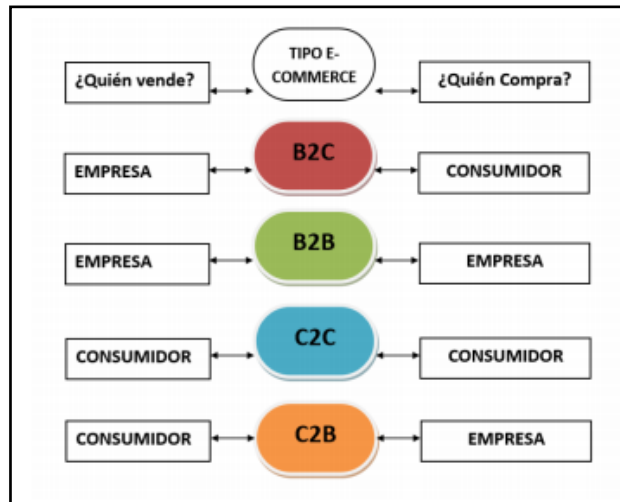
A continuación se representan algunos de los conceptos fundamentales para el desarrollo de este plan de marketing:

**E-commerce o comercio electrónico:** puede ser definido por J.M Anteportamlatinam Valero, en su trabajo *Relevancia Del E-Commerce Para La Empresa Actual* (2014), como aquel que consiste en el desarrollo de una actividad comercial, con multiplicidad de operaciones, que se puede realizar por vía telemática (electrónica) y basada en la cesión de productos, prestación de servicios e intercambio de datos (información), pudiendo realizarlos en tiempo real.

En su trabajo también destaca las ventajas de este tipo de comercio respecto al tradicional el cual se lista a continuación:

- Globalización, que permite la apertura de negocios en todo el mundo durante las 24 horas del día.
- Disminución de las cadenas de distribución, acerca la relación proveedor y cliente disminuyendo la participación de intermediarios.
- Cliente anónimo versus cliente conocido, este modelo de negocio permite tener más información de sus consumidores y determinar aspectos como gustos, zona geográfica donde reside y capacidad de compra.
- Conocimiento del comportamiento del cliente, ya que es posible observar la conducta del consumidor sin hacerle sentir que esto es invasivo
- Una interfaz con el cliente basada en la tecnología.
- Variedad Limitada versus Variedad Ilimitada, no existe una limitación de espacio físico para la exhibición de productos.
- Asistencia en la venta, no se depende de una persona para que tenga el conocimiento de uso o función de cada producto.
- Utilización de espacio, permite el ahorrar costes mediante un sistema logístico optimizado dejando atrás los controles por inventarios y facturación.

Por último nos muestra una clasificación de los distintos tipos de comercio electrónico basados en los participantes, destacando que las mayores interacciones de negocio son las modalidades B2C y B2B



*Ilustración 1 Tipos de comercio electrónico basados en los participantes <sup>4</sup>*

**Micrologística:** se define como aquella que se ocupa de los aspectos relacionados con la cadena de suministros, es decir, la realización de actividades de movimiento, producción y almacenaje de productos (Figuera, 2007).

**Fulfillment:** se define como el conjunto de políticas, procedimientos, personal, impresos y productividad, implicado en el manejo de un pedido a partir de una acción de marketing directo, como son: el procesamiento de los pedidos recibidos por correo o teléfono, mantenimiento de una base de datos, almacenamiento de productos, transporte de mercancías, resolución de reclamaciones después de la entrega, facturación, control de stock, gestión y valoración estadística de las devoluciones, envíos etc (Noirjean, 2008).

**E-fulfillment:** término que se define como la integración de personas, procesos y tecnología para asegurar la satisfacción del cliente antes, durante y después de la compra online (E-Logistics & E-Fulfillment: beyond the buy button, 2002).

**Peso dimensional:** el cálculo peso dimensional se aplica a cada uno de los envíos empacados por el cliente, lo que influye directamente en el valor de los envíos realizados por las empresas de Courier. Si el peso dimensional rebasa el peso real, es posible que los cargos se calculen en función del peso dimensional.

El proceso para calcular el peso dimensional es el siguiente (Fedex, 2018):

1. Mida el largo, el ancho y el alto de su paquete en centímetros. El largo se define como el lado más extenso del objeto o paquete. La circunferencia se calcula tomando el doble del ancho más el doble de la altura del objeto o paquete
2. Multiplíquelos para calcular el volumen y divida el resultado entre 5000 (este valor puede variar según la empresa Courier) para obtener el peso dimensional en kilogramos. Redondee las fracciones al siguiente número entero.
3. Si el peso dimensional es superior al peso real del paquete, use el peso dimensional para calcular su tarifa.





**Ilustración 2** Ejemplo del cálculo del peso dimensional para paquetes (Fedex, 2018)

**Operador logístico:** son empresas que ofrecen sus servicios especializados en controlar los procesos desde la recepción hasta la distribución y transporte a través de sistemas que integran los flujos de productos e información en la cadena de abastecimiento. Esta cadena se inicia desde la gestión del aprovisionamiento, almacenamiento hasta el transporte y distribución final al cliente, colocando a disposición de sus clientes lo siguiente (Francisco Marcelo, 2014):

- Medios de transporte.
- Alquiler de espacios de almacenamiento.
- Manipulación estiba y desestiba de los productos.
- Control de la información, avisos de despachos, facturas, notificación del estado de stocks, entre otros.

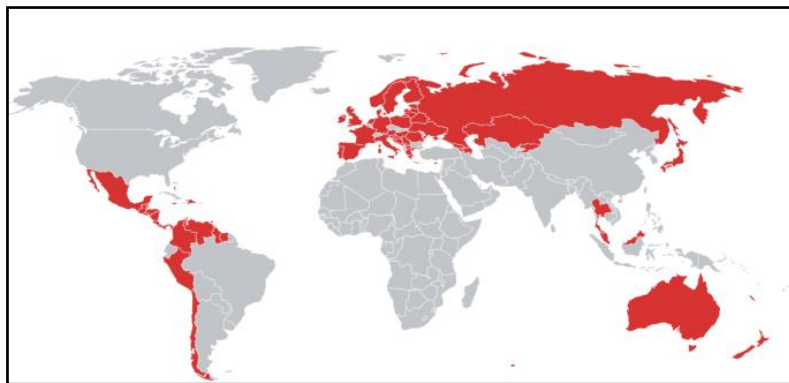


**Ilustración 3** Flujo de procesos - Operador Logístico (Francisco Marcelo, 2014)

### 3 DIAGNÓSTICO INTERNO

Inversiones Veninvest Spa, fue creada en el año 2017 con la finalidad de formar parte de Mail Boxes Etc. Chile, una franquicia enfocada principalmente en servicios de envíos internacionales y servicios de reproducción digital. Inversiones Veninvest Spa, inició formalmente sus operaciones en octubre de 2017.

Mail Boxes Etc. se funda en 1980 y está conformada por una red de 1.600 centros distribuidos a nivel mundial. Se especializa en ser un centro de soluciones para pequeñas y medianas empresas ofreciendo servicios de valor añadido que tienen como objetivo hacer más eficientes algunos de los procesos de las principales funciones de estas. MBE cuenta con importantes acuerdos comerciales con los principales couriers a nivel mundial (FEDEX, UPS, DHL), lo cual le permite actuar a manera de integrador de estas marcas, apalancado sus servicios en la capacidad operativa de estas empresas, manteniendo el mismo nivel de servicio que ellas.



*Ilustración 4 Presencia de Mail Boxes Etc en el mundo (Mail Boxes Etc).*

#### 3.1 Presentación de Cartera de servicios actuales de la empresa

Los principales servicios que ofrecemos son los siguientes:

- **Envío y embalaje:** cada centro cuenta con el soporte de grandes empresas de logísticas presentes en Chile y el mundo como lo son DHL, FEDEX, UPS, Starken y Bluexpress lo que permite ofrecer en los servicios de importación, exportación y distribución nacional con rapidez y eficacia gracias al respaldo de estas organizaciones. Así mismo cuenta con más de 30 años de experiencia en el embalaje especializado.
- **Diseño gráfico e impresión:** la red posee una serie de equipos de última generación para producción digital que permiten realizar distintos trabajos de impresión en pequeño y gran formato. De igual manera cuenta con un equipo de profesionales que darán soporte a la creación de marcas.
- **Casillero internacional:** ideado especialmente para compras por internet en Estados Unidos, para ser recibidas en cada centro de forma rápida y confiable.
- **Servicios web:** en ciertos centros puede dar soporte en el diseño y creación de sitios web especiales para el e-commerce y manejo de redes sociales.

### 3.2 Beneficios adquiridos al pertenecer al grupo MBE

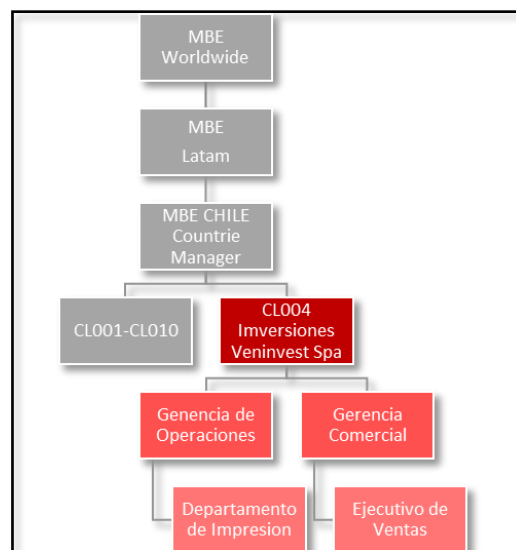
Entre los principales beneficios obtenidos por Inversiones Veninvest por pertenecer a la franquicia Mail Boxes Etc y el consecuente pago del royalty a la marca se encuentran:

- Toda la red de MBE dispone de diferentes herramientas comerciales orientadas a la capacitación, fidelización y gestión de sus clientes: plataforma de formación online, web, documentos para facilitar la venta de servicios y e-mailings para poder realizar campañas a través de nuestra plataforma de CRM.
- El equipo de la central MBE ofrece soporte en marketing, contabilidad y gestión comercial.
- Acceso directo a acuerdos comerciales de la franquicia con proveedores, principalmente aquellos relacionados a servicios de Courier (Fedex, DHL, UPS, Starken, Blue Express). Al unir una serie de tiendas bajo la marca Mail Boxes Etc, se aumenta el volumen del negocio, mejorando el poder de negociación con los proveedores.

### 3.3 Situación actual de la empresa

#### 3.3.1 Estructura actual

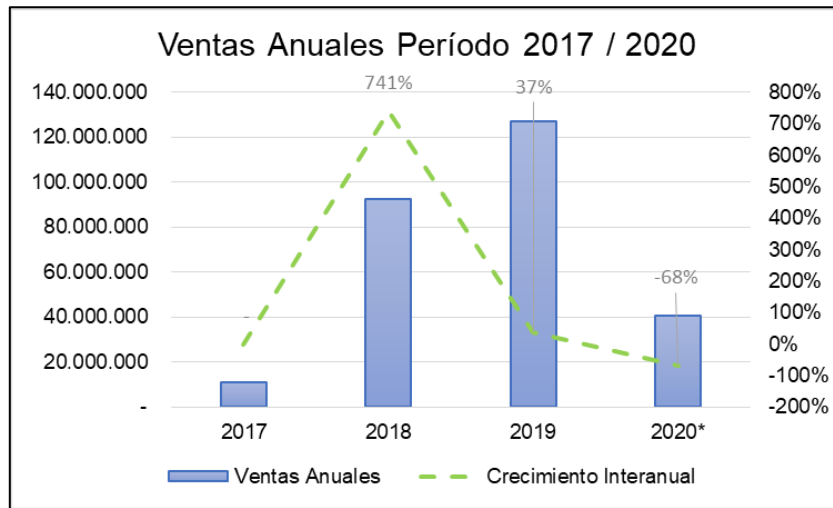
Debido a que la empresa Inversiones Veninvest Spa, forma parte de la franquicia Mail Boxes Etc., tanto su estructura organizacional como funcionamiento se encuentran determinados por los lineamientos de la marca, a continuación se muestra el organigrama de la organización.



**Ilustración 5** Estructura de la organización (Elaboración Propia)

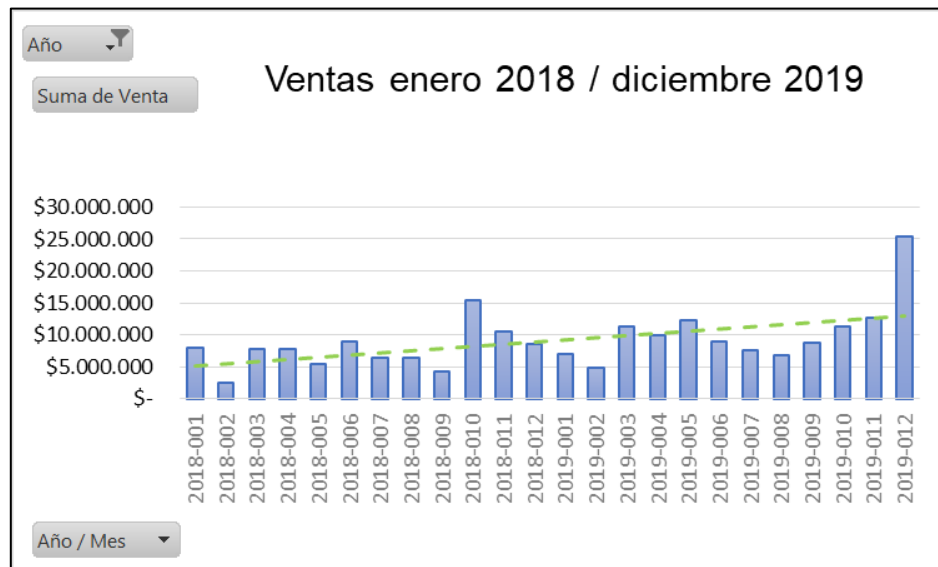
### 3.3.2 Ventas

A continuación se presenta un gráfico resumen con la evolución de las ventas anuales de Inversiones Veninvest Spa, desde el inicio de sus operaciones en octubre de 2017.



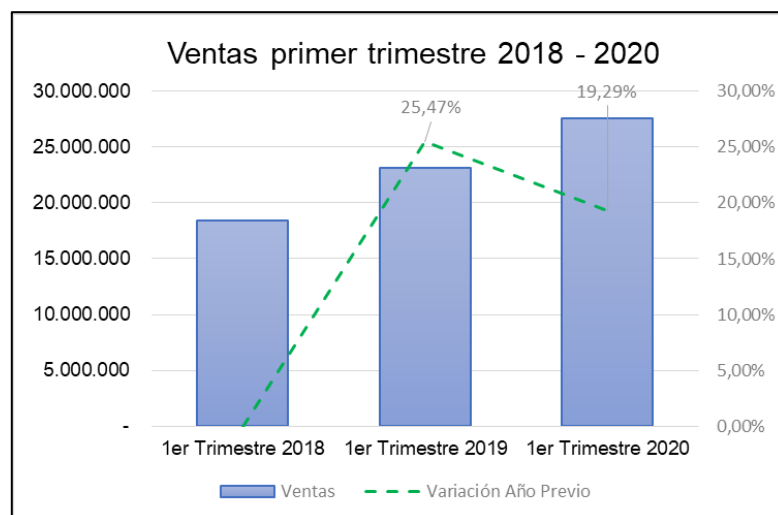
**Gráfico 1.** Ventas anuales octubre 2017- junio 2020 (Elaboración Propia)

A fin de hacer un análisis más detallado de los ingresos de la empresa, a continuación se presentan los resultados de las ventas mensuales durante los dos años completos de operación de la empresa (2018 / 2019). Es importante mencionar que el acumulado de ingresos del año 2019 con respecto a 2018 se incrementó en alrededor de un 37%.

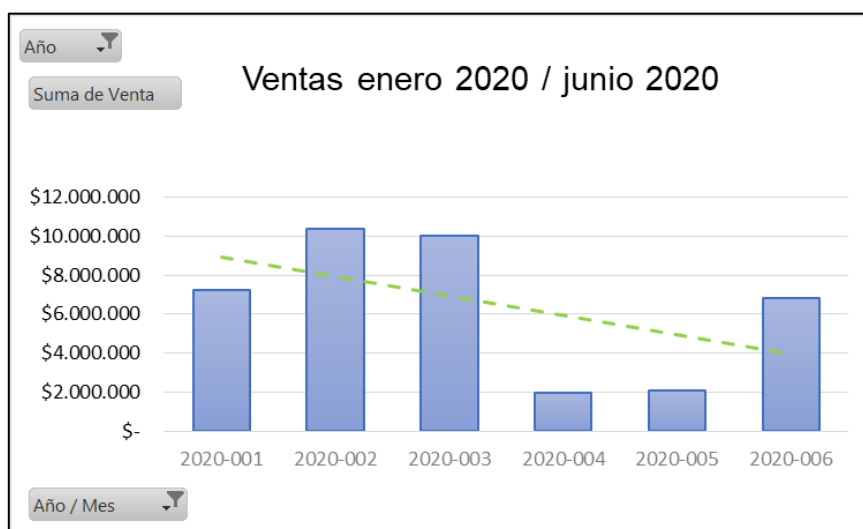


**Gráfico 2.** Ventas mensuales a 2018-2019 (Elaboración Propia)

Las ventas del primer semestre del año 2020 se vieron significativamente afectadas debido al establecimiento de cuarentenas y ralentización de la actividad, pese a que durante el primer trimestre del 2020 las ventas se habían incrementado entorno a un 20% con respecto al mismo período del año anterior, lo mencionado se muestra de forma gráfica a continuación.



**Gráfico 3.** Ventas primer trimestre período 2018 - 2020 (Elaboración propia)

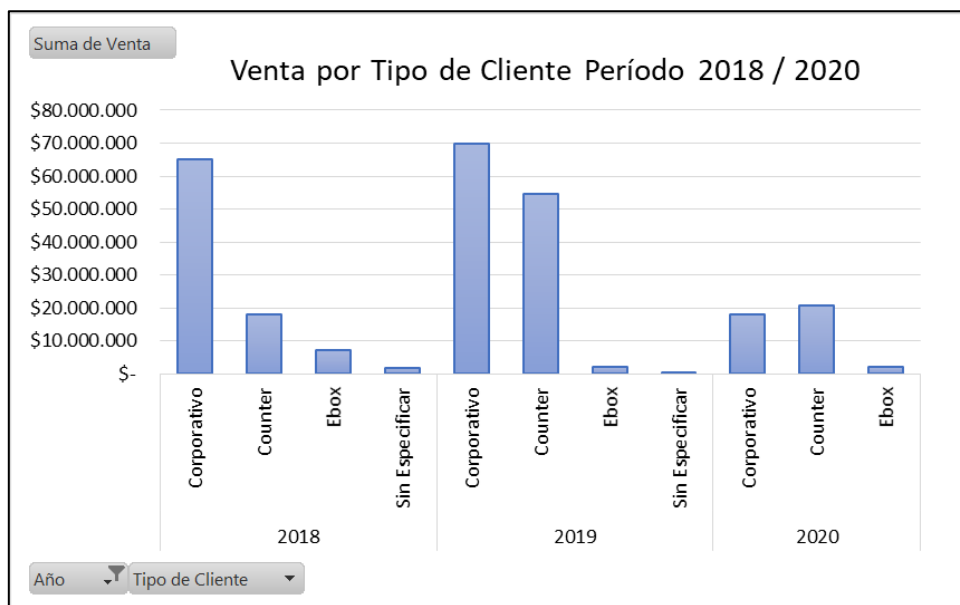


**Gráfico 4.** Ventas mensuales período enero-junio 2020 (Elaboración Propia)

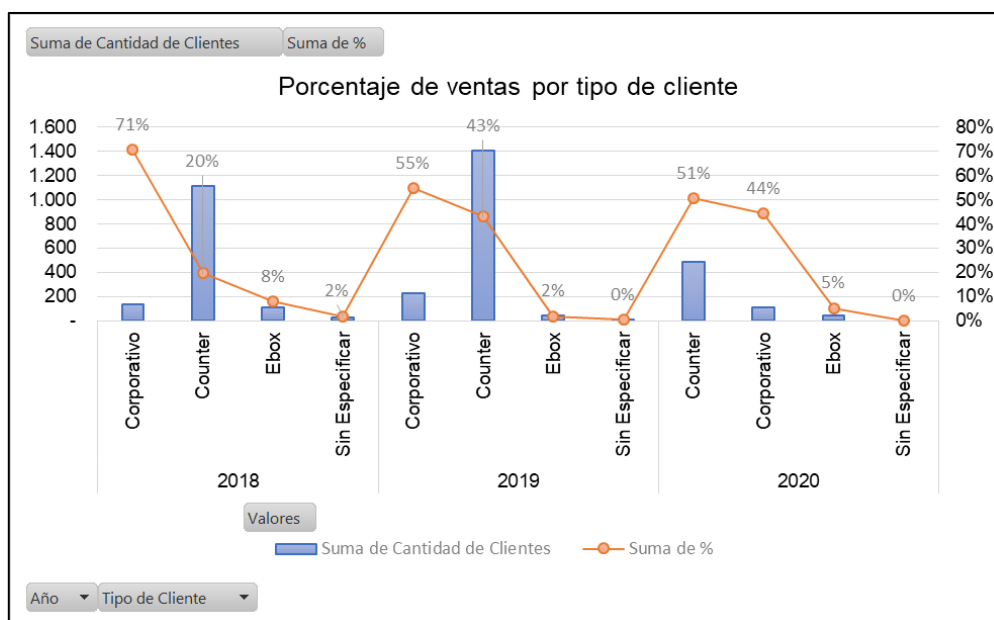
A día de hoy Inversiones Veninvest realiza una diferenciación entre sus clientes, clasificándolos en tres grandes grupos (Corporativos, Counter, Ebox), a continuación se describen las características de estos tres grupos:

- **Corporativos:** se componen por empresas que ejecutan diversas actividades económicas, realizan requerimientos de servicios de forma frecuente, y la captación y atención de las mismas se encuentran a cargo del equipo comercial de Inversiones Veninvest.
- **Counter:** normalmente compuestos por personas naturales, son clientes que solicitan servicios de manera spot, llegando a la tienda sin ningún tipo de gestión específica por parte del equipo. Su llegada depende en gran medida de los siguientes factores: uso motores de búsqueda o redes sociales, boca o boca, ubicación geográfica.
- **Ebox:** clientes registrados en la página web de la empresa para el uso del servicio de casillero internacional.

En el siguiente gráfico número 5 se presenta la evolución de las ventas asociadas a cada tipo de cliente para el período 2018 / 2020. Una de las diferencias más resaltantes se encuentra asociada al aumento del ingreso proveniente de clientes del tipo Counter durante 2019, esto gracias una estrategia publicitaria implementada durante el último trimestre de este año, enfocada en el uso de motores de búsqueda y redes sociales, específicamente mediante las herramientas de Google Ads, Google My Business e Instagram. De igual forma en el gráfico número 5 se establece una comparación entre la cantidad de clientes por tipo versus el porcentaje que estos representan de la venta total.



**Gráfico 5.** Ventas anuales por tipo de cliente período enero 2018- junio 2020 (Elaboración Propia)



**Gráfico 6.** Porcentaje de ventas por tipo de cliente período enero 2018- junio 2020 (Elaboración Propia)

### 3.4 Determinación de la capacidad operativa de la empresa

Para el análisis de capacidad operativa de la empresa se tendrán en cuenta las fases asociadas a los servicios ofrecidos, a fin de determinar el cuello de botella actual, para lo cual se tendrá como referencia un paquete de un kilo con dimensiones aproximadas de 337x182x110 mm (0,01 m<sup>3</sup>).

- **Recolección:** al no disponer de vehículos propio, la empresa cuenta con un servicio de recolección programada dos veces a la semana, pudiendo recolectar actualmente hasta 9 m<sup>3</sup> ó 2000 kg semanales. Por lo cual la capacidad de recolección actual es de hasta 900 paquetes semanales.
- **Almacenamiento:** Inversiones Veninvest cuenta con un espacio habilitado para almacenamiento de hasta 60 m<sup>3</sup> y 12 toneladas. Asumiendo una rotación semanal de la mercancía, se podrían manejar hasta 6.000 paquetes en ese período de tiempo. En caso de ser requerida mayor capacidad de almacenamiento se puede ampliar mediante la tercerización de este servicio, en la modalidad pago por uso con cualquiera de los socios comerciales.
- **Picking y Packing:** teniendo en cuenta la estructura organizacional actual, la empresa cuenta con una capacidad de picking, packing y etiquetado de hasta aproximadamente 150 paquetes diarios, ó 750 paquetes semanales.
- **Despacho:** como se ha mencionado anteriormente Inversiones Veninvest cuenta con acuerdos comerciales con empresas de Courier nacionales e internacionales (Chilexpress, Starken, Blue Express, DHL, Fedex, UPS), lo cual incluye recolecciones una o dos veces al día por parte de la flota de transporte de estas empresas, y en caso de ser necesario se pueden solicitar recolecciones adicionales de forma programada, por lo cual no se tomará como una limitante para la determinación del cuello de botella.

Tomando en cuenta la información anteriormente indicada, relacionada a las diferentes fases del servicio se tomará como cuello de botella actual del proceso la etapa de picking, packing y etiquetado, siendo la capacidad de 750 paquetes semanales.

### 3.5 Indicadores de servicio.

Los principales indicadores de servicio manejado por la franquicia Mail Boxes Etc, son los relacionados al porcentaje de incidencias en paquetes (pérdida o daño) y el cumplimiento en tiempos de entrega. A continuación se presentan las estadísticas asociadas desde los inicios de la operación de Inversiones Veninvest en octubre de 2017.

Indicador	Envíos Internacionales	Envíos Nacionales	Meta
Tasa de incidencias	0,25%	0,50%	0,75%
Cumplimiento en tiempos de entrega	99,25%	98,00%	97,0%

**Tabla 1.** Indicadores de servicio Mail Boxes Etc. Elaboración propia.

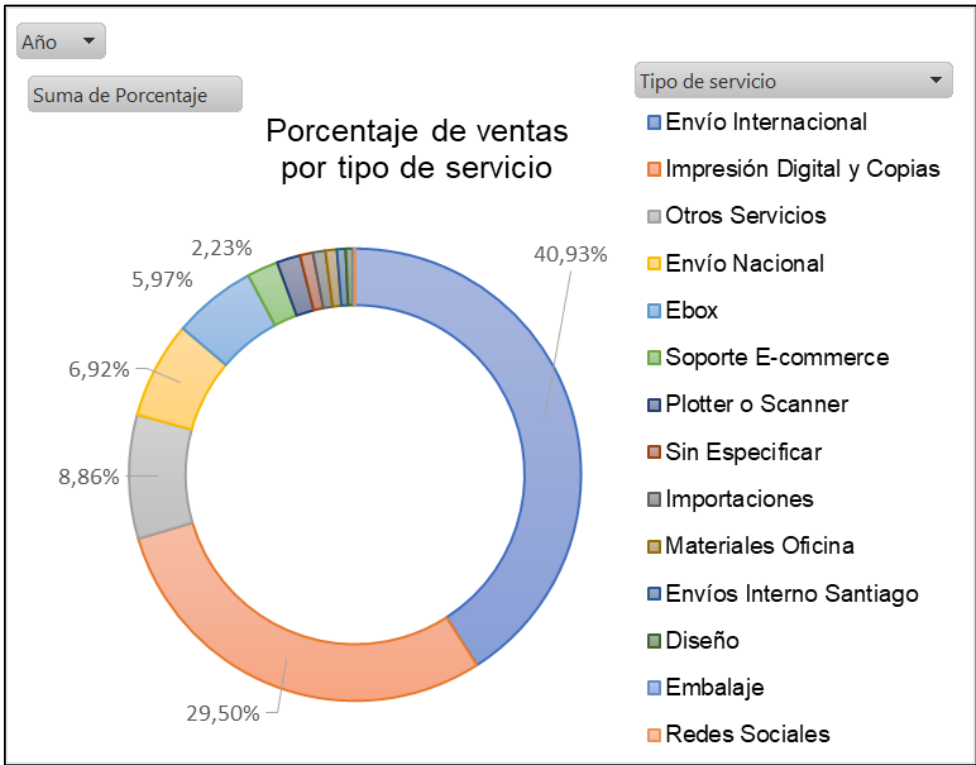
### 3.6 Situación actual de la línea de negocio de servicios a e-commerce

A fin de contextualizar la situación actual de los servicios de soporte brindado a las empresas de e-commerce, se hará una comparación con los ingresos percibidos por las

principales líneas de negocio de Inversiones Veninvest Spa. A continuación se encuentra el listado de los servicios y productos comercializados:

- Diseño gráfico
- Casillero Ebox
- Embalaje
- Envíos internacionales. Estos se separa en función del Courier con el cual se realizan: DHL, FEDEX, UPS.
- Envíos nacionales
- Envíos internos Santiago.
- Importaciones
- Impresión digital y copias
- Materiales oficina
- Plotteo o scaneo
- Soporte e-commerce
- Otros servicios

En el gráfico número 7 se presenta el porcentaje de ingreso según tipo de servicio para el período enero 2019 / junio 2020.



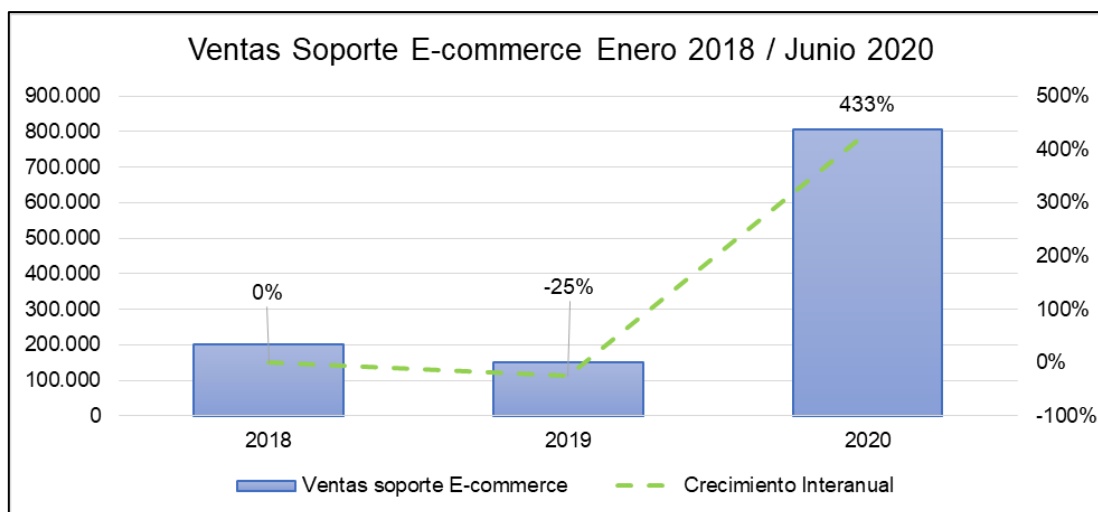
**Gráfico 7.** Ventas anuales por tipo de servicio. Período enero 2018- junio 2020 (Elaboración Propia)

En el gráfico anterior se aprecia que un gran porcentaje de las ventas provienen de los servicios de envíos internacionales y de impresión digital, representando un 40,93 y 29,50 % de los ingresos aproximadamente, esto en el período enero 2018 – junio 2020. En este



punto es importante mencionar que las principales líneas de negocio sufrieron un importante retroceso producto de los efectos de la pandemia.

Para el caso de los servicios de soporte a empresas de e-commerce, los mismos representaron un 2,23% de las ventas totales para el período 2018-2020, sin embargo las ventas del segundo trimestre de 2020 superan en un 433% los ingresos asociados a esta línea de negocio durante el mismo período de 2019, a continuación se presenta un gráfico de la evolución de las ventas de este tipo de servicio.



**Gráfico 8.** Ventas segundo trimestre servicio de soporte e-commerce. Período enero 2018- junio 2020 (Elaboración Propia)

### 3.6.1 Posibles impactos internos de las variables del entorno

A continuación se presentan algunas de las variables del entorno que podrían impactar sobre las ventas de Inversiones Veninvest SPA, las cuales serán abordadas con mayor profundidad en el apartado 4.4 del presente documento (Análisis del entorno).

Variable	Justificación	Impacto (Positivo / Negativo)
Desarrollo de plebiscito octubre 2020	La estabilidad política en Chile podría verse condicionada por el plebiscito del 25/10/2020, en cuyo caso se verían afectadas las inversiones, el inicio de actividades de nuevos negocios especialmente de pequeñas y medianas empresas	Negativo
Contracción económica de entre 4,5 y 5,5% durante el año 2020	Los efectos de la pandemia sobre la economía local podrían generar una contracción entre el 4,5 y 5,5% para el cierre del año 2020. Si bien el Gobierno ha desarrollado iniciativas para minimizar dicho impacto, lo cual podría derivar en el cierre o cese de la actividad comercial de la empresas	Negativo

Variable	Justificación	Impacto (Positivo / Negativo)
	que carezcan del flujo de caja adecuada para mantener su operación a la espera de la reactivación económica	
Cambios en hábitos de consumo producidos debido a los efectos de la pandemia (COVID-19)	Debido a las restricciones de movilidad establecidas durante los períodos de cuarentena, los consumidores han presentado mayores motivaciones y perciben menos barreras para buscar más activamente soluciones tecnológicas que les ayuden en las tareas cotidianas, como las compras. Estos requerimientos por parte de los consumidores ha impactado favorablemente sobre el requerimiento de servicios de fulfillment, tal y como se presenta en el gráfico 8 del documento.	Positivo

**Tabla 2.** Posibles impactos internos de las variables del entorno. *Elaboración propia.*

## 4 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL MERCADO

### 4.1 Mercado potencial

Se entiende por mercado potencial al grupo de empresas o emprendedores que se interesan o pueden interesarse en contratar servicios asociados a la fase de fulfillment de e-commerce en la región Metropolitana.

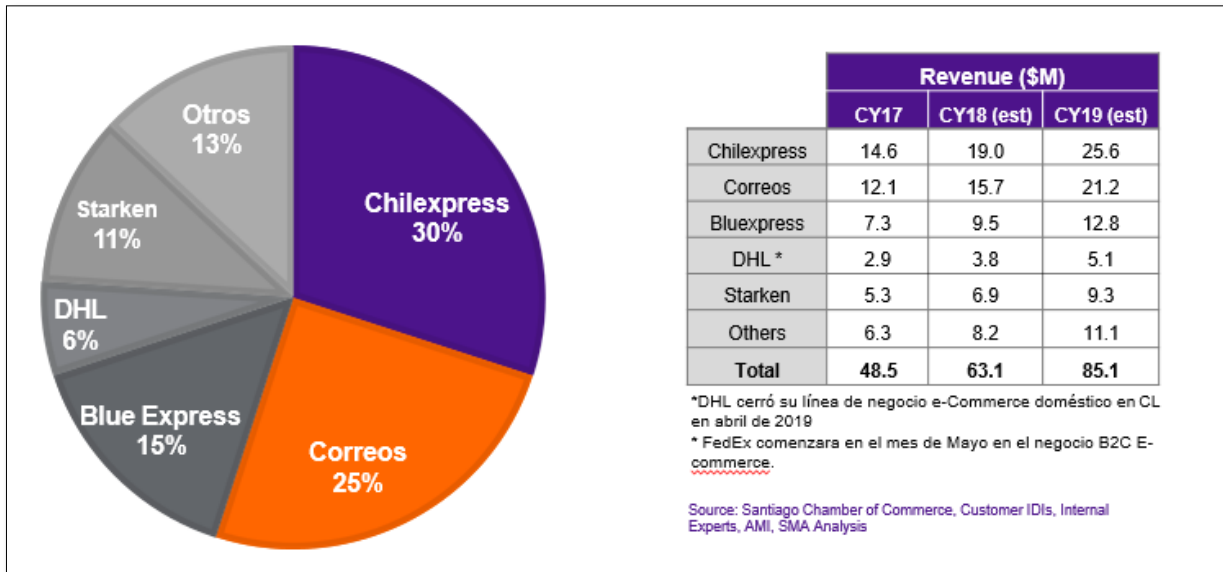
La metodología de cálculo se describe a continuación:

1. Inicialmente se realizó una investigación a fin de determinar la cantidad de ventas totales asociadas al E-commerce B2C en Chile, a fin de conocer los niveles de crecimiento de esta industria en los últimos 15 años, para ello se utilizó información disponible en la Cámara de Comercio de Santiago<sup>1</sup>, la misma se resume a continuación, para el detalle gráfico de la información se recomienda consultar el Anexo A del presente documento:

Año	Ventas Ecommerce B2C en Chile MMUS\$	Crecimiento interanual
2006	294	
2007	353	20%
2008	447	27%
2009	514	15%
2010	730	42%
2011	1.066	46%
2012	1.275	20%
2013	1.592	25%
2014	2.036	28%
2015	2.480	22%
2016	3.074	24%
2017	4.000	30%
2018	5.200	30%
2019	6.000	15%

**Tabla 3.** Evolución de ventas E-commerce en Chile. Período 2006 - 2019. (Elaboración propia)

2. Una vez se contaba con la información referente a las ventas de e-commerce, se procedió a estimar el tamaño de mercado asociado a las fases de gestión y preparación del pedido y despacho de los productos, para lo cual se realizó una entrevista a Don Pedro Daniel Dávila Herrera<sup>5</sup>, Marketing Analyst en FedEx Chile, quien facilitó la siguiente información respecto al tamaño y participación de mercado, para las mencionadas actividades logísticas.



**Ilustración 6.** *Tamaño y participación de mercado de actividades logísticas asociadas al E-commerce B2C.*

3. A continuación se estimaron las expectativas de crecimiento para las fases de gestión y preparación del pedido y despacho de los productos para los años 2020 y 2021, las mismas se obtuvieron mediante la entrevista a Don Pedro Daniel Dávila Herrera<sup>5</sup>, Marketing Analyst en FedEx Chile, quien indica que se espera para el año 2020 un crecimiento de la industria entre 2,5 y 3 veces los resultados de 2019, mientras que para el año 2021 se estima una contracción de 30% con respecto al año anterior, todo esto producto de los efectos de COVID-19
4. Posteriormente, se realizó una revisión de datos del Servicio de Impuestos Internos<sup>6</sup> a fin de encontrar información estadística de número de empresas, montos de ventas asociadas a la actividad económica 479100 (Venta al por menor por correo, por internet y vía telefónica), haciendo una comparación entre las empresas inscritas en la Región Metropolitana versus las existentes en todo Chile. La información proporcionada por el SII se encontraba actualizada para el cierre de 2018, el año 2019 fue estimado asumiendo que el nivel de crecimiento para la cantidad de empresas con actividad económica 479100 es proporcional al crecimiento de las ventas totales de e-commerce B2C para el mismo período de tiempo (15%). Esta información servirá de referencia para la determinación del tamaño de muestra durante la aplicación del estudio de mercado.

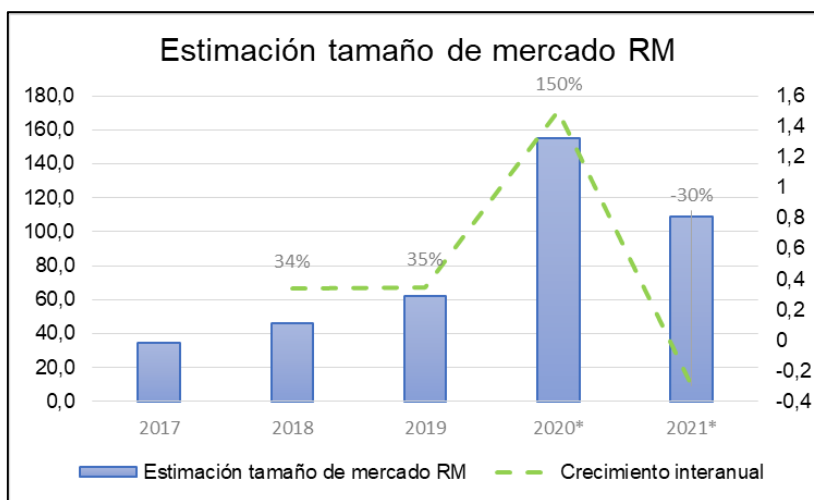
<b>Año</b>	<b>Empresas con actividad económica 479100 en el SII en RM</b>	<b>Empresas con actividad económica 479100 en el SII en Chile</b>	<b>%Empresas en RM</b>
2005	36	62	58%
2006	88	142	62%
2007	138	221	62%
2008	172	270	64%
2009	226	347	65%
2010	309	456	68%
2011	427	621	69%
2012	544	778	70%
2013	777	1.107	70%
2014	1.053	1.474	71%
2015	1.652	2.284	72%
2016	2.302	3.206	72%
2017	3.241	4.553	71%
2018	3.624	4.954	73%
2019*	4.182	5.716	73%

**Tabla 4.** Evolución de la cantidad de empresas con actividad económica 479100 inscritas en el SII. (Elaboración propia)

5. Finalmente y tomando en cuenta los puntos anteriores relacionados a la cantidad de empresas presentes en la Región Metropolitana (4.182, 73% del total en Chile), y los datos de tamaño de mercado para el año 2019 y perspectivas de crecimiento para el período 2020 / 2021 entregados por Don Pedro Daniel Dávila Herrera, Marketing Analyst en FedEx Chile, durante la entrevista realizada<sup>5</sup> en junio de 2020, se procedió a estimar el tamaño de mercado de la Región Metropolitana para 2020.

<b>Año</b>	<b>Tamaño de mercado Chile (Millones US\$)</b>	<b>% Empresas en RM</b>	<b>Estimación tamaño de mercado RM (Millones US\$)</b>	<b>Crecimiento interanual</b>
2017	48,5	71%	34,4	
2018	63,1	73%	46,1	34%
2019	85,1	73%	62,1	35%
2020*	212,8	73%	155,3	150%
2021*	148,9	73%	108,7	-30%

**Tabla 5.** Estimación de tamaño de mercado para la Región Metropolitana. (Elaboración propia)



**Gráfico 9.** Estimación de tamaño de mercado para la Región Metropolitana. (Elaboración propia)

## 4.2 Análisis de los clientes

### 4.2.1 Análisis del ingreso de empresas de e-commerce en RM

El Servicio de Impuestos Internos (SII) publica en su página web información estadística asociada al número de empresas, montos de ventas, número de trabajadores dependientes y remuneraciones por género, clasificados por zona geográfica, actividad económica, tamaño según ventas y género asociado al RUT de la empresa ventas, para los años comerciales 2005 al 2018. Última actualización: Septiembre 2019<sup>6</sup>, dichos datos se utilizaron como base para realizar proyecciones sobre el número de empresas y niveles de ingreso, utilizando los mismos supuestos indicados en el apartado 4.1 Mercado potencial, los cuales se resumen a continuación:

- Se tomará como variable de segmentación actividad económica de las empresas, específicamente el análisis se enfocará hacia aquellas inscritas ante el SII con actividad 479100 (Venta al por menor por correo, por internet y vía telefónica)
- El crecimiento de los niveles de ingreso para cada grupo de empresas, según tramo de ventas, se asumirá igual al nivel de crecimiento de la industria para los años 2019 y 2020.
- Para el caso de las ventas de las empresas ubicadas en la Región Metropolitana se asumirá al 73% del total país, tomando como referencia la información entregada en la Tabla 4 (Estimación de tamaño de mercado para la Región Metropolitana. Elaboración propia).
- Para la conversión de UF a US\$, se realiza una estimación de 35 US\$ por UF.

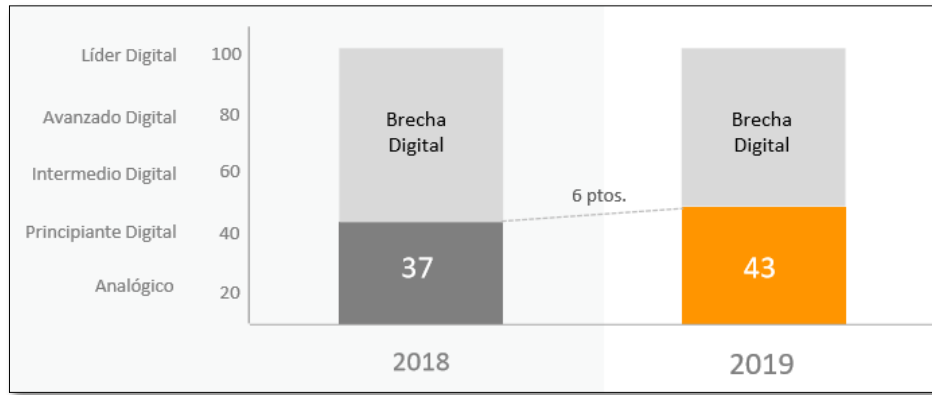
En base a la información recabada en el anexo B del presente documento, se presenta la siguiente tabla resumen, donde se encuentran las ventas anuales estimadas para las empresas con actividad económica 479100 registradas en el Servicio de Impuestos Internos, la cual sirve de punto de partida para la segmentación de clientes.

Año	Tramo ventas (5 tramos)	Número de empresas en RM	Ventas anuales en MUF para empresas en RM *	Ventas anuales en MMUS\$ para empresas en RM *
2018	Mediana	35	1.556	54,47
2018	Grande	9	2.521	88,27
2018	Pequeña	269	1.915	67,06
2018	Sin Ventas/Sin Información	1.040	0	0,00
2018	Micro	2.264	774	27,09
2019*	Mediana	40	1.789	62,64
2019*	Grande	10	2.900	101,51
2019*	Pequeña	309	2.203	77,12
2019*	Sin Ventas/Sin Información	1.196	0	0,00
2019*	Micro	2.604	890	31,16
2020*	Mediana	100	4.474	156,61
2020*	Grande	25	7.250	253,77
2020*	Pequeña	773	5.508	192,79
2020*	Sin Ventas/Sin Información	2.990	0	0,00
2020*	Micro	6.510	2.225	77,89

**Tabla 6.** Estadísticas de empresas por tramo según ventas (5 tramos) y actividad económica para la Región Metropolitana. (Elaboración propia)

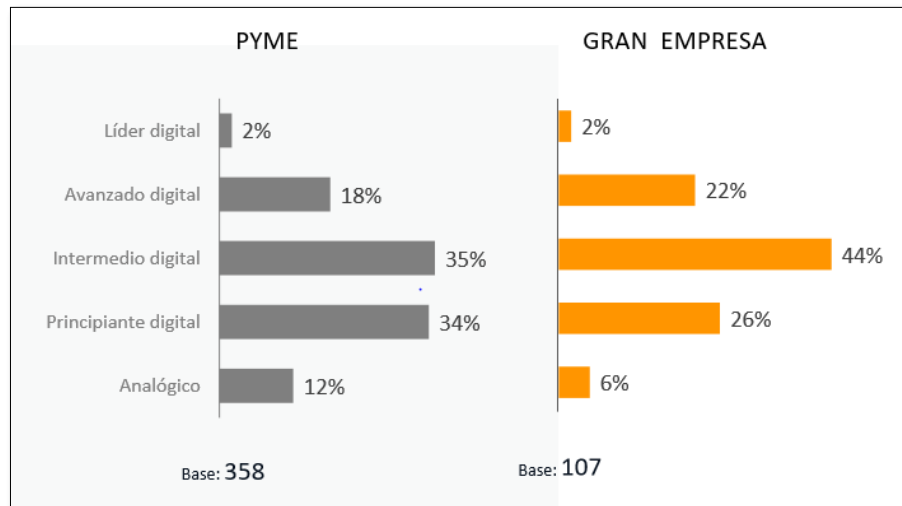
#### 4.2.2 Nivel de transformación digital y expectativas de crecimiento.

El informe “Índice de Transformación Digital de Empresas 2020” desarrollado por CORFO, PMG Business Improvement y la Cámara de Comercio de Santiago registra para el cierre del año 2019 un promedio de 43 puntos en una escala de 0 a 100; lo cual revela que el nivel de avance de las empresas en sus procesos de digitalización se ubica a un nivel de “Intermedio Digital” pero en su zona baja; lo anterior muestra un avance de 6 puntos porcentuales en éste indicador en un año de evolución respecto a la línea base de 2018<sup>2</sup>.



**Ilustración 7.** Índice de Transformación Digital de Empresas. Elaborado por: CORFO

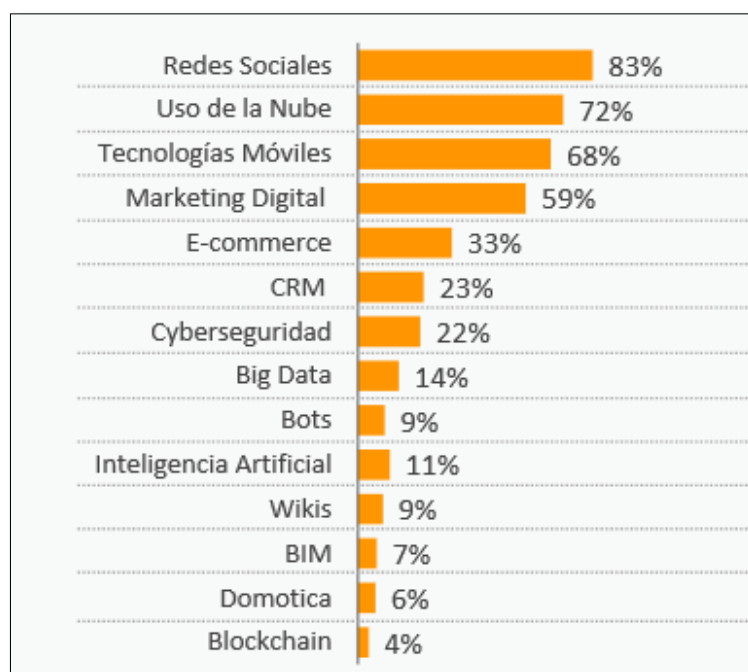
Las cifras muestran una brecha relevante de madurez entre las Grandes Empresas y las Pymes. Un 68% de la Grandes Empresas presentan un nivel Intermedio o superior de madurez, en comparación al 55% de Pymes<sup>2</sup>.



**Ilustración 8.** Índice de digitalización en PYMEs Vs Gran Empresa. Elaborado por: PMG y CORFO.

A continuación se presentan las herramientas tecnológicas usadas por las empresas, donde se evidencia un amplio uso de redes sociales, cloud, tecnologías móviles y marketing digital, sin embargo se aprecia una gran oportunidad de crecimiento en actividades de e-commerce, ya que a día de hoy es usado por sólo el 33% de las mismas según el informe desarrollado por CORFO<sup>2</sup>. Adicionalmente, según el informe de resultados: Microemprendimiento en Chile desarrollado por el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo se estima que para el cierre de 2019, sólo el 19,7% de los microemprendedores en Chile utilizan internet para vender bienes o servicios<sup>7</sup>.





*Ilustración 9. Herramientas tecnológicas usadas por empresas en Chile. Elaborado por: CORFO.*

#### 4.2.3 Principales atributos del fulfillment.

A partir de la aplicación del estudio de mercado se logró determinar los atributos más valorados por parte de los segmentos de clientes asociados a servicios de fulfillment. A continuación se muestra una tabla resumen para los segmentos con ventas anuales entre las 0 y 25.000 UF y aquellas que presentan ventas superiores a este monto.

Atributo	% de Preferencia
Cumplimiento en plazos de entrega	27,7%
Posibilidad de rastrear el estatus del envío de forma online	20,6%
Seguridad para el envío	18,4%
Respuesta concreta y resolución de problemas ante eventuales inconvenientes	16,3%
Atención al cliente	6,4%
Cobertura en destinos internacionales	5,0%
Capacidad de Almacenamiento	2,1%
No sabe /No indica	1,4%
Cobertura en destinos nacionales	1,4%
Asesoría al emprendedor	0,7%
Otro	0,0%

**Tabla 7.** Atributos del fulfillment valorados por empresas con ventas anuales entre 0 y 25.000 UF. Elaboración propia.

<b>Atributo</b>	<b>Más de 25.000 UF</b>
Cumplimiento en plazos de entrega	30,6%
Posibilidad de rastrear el estatus del envío de forma online	19,4%
Seguridad para el envío	19,4%
Respuesta concreta y resolución de problemas ante eventuales inconvenientes	13,9%
Atención al cliente	5,6%
Cobertura en destinos internacionales	5,6%
No sabe /No indica	2,8%
Asesoría al emprendedor	2,8%
Capacidad de Almacenamiento	0,0%
Cobertura en destinos nacionales	0,0%
Otro	0,0%

**Tabla 8.** Atributos del fulfillment valorados por empresas con ventas anuales superiores a 25.000 UF. Elaboración propia.

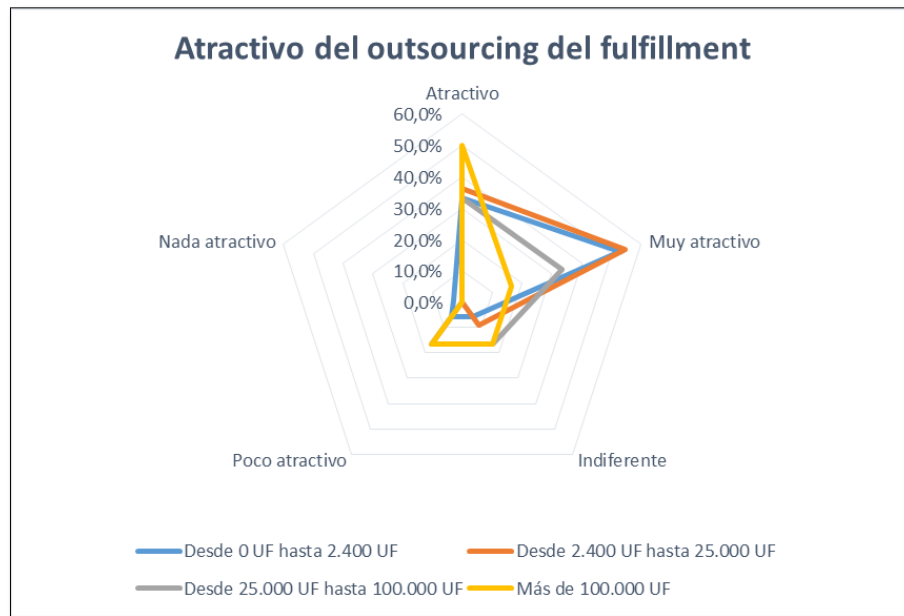
En la tabla “Atributos más valorados por cada segmento en servicios de fulfillment. Elaboración propia.” del Anexo A del presente documento se encuentra el detalle asociado a la preferencia de los atributos.

#### 4.2.4 Atractivo de la tercerización en servicios de fulfillment.

A partir del estudio de mercado aplicado se pudo determinar el cuan atractiva encuentra, cada segmento evaluado, la posibilidad de tercerizar los servicios de fulfillment asociados a sus actividades de comercio electrónico, los resultados se encuentran en la siguiente tabla resumen, al igual que en el gráfico correspondiente.

<b>Tamaño en función de ventas anuales</b>	<b>Atractivo</b>	<b>Muy atractivo</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Poco atractivo</b>	<b>Nada atractivo</b>
Desde 0 UF hasta 2.400 UF	33,3%	52,8%	5,6%	5,6%	2,8%
Desde 2.400 UF hasta 25.000 UF	36,4%	54,5%	9,1%	0,0%	0,0%
Desde 25.000 UF hasta 100.000 UF	33,3%	33,3%	16,7%	16,7%	0,0%
Más de 100.000 UF	50,0%	16,7%	16,7%	16,7%	0,0%

**Tabla 9.** Atractivo de la tercerización del servicio de fulfillment por segmento. Elaboración propia.



**Ilustración 6.** Atractivo de la tercerización del servicio de fulfillment por segmento.  
Elaboración propia.

Tomando en cuenta esta información se puede afirmar que entorno a un 90% de las empresas con ventas anuales inferiores a 25.000 UF consideran “atractivo” o “muy atractivo” el outsourcing de los servicios de fulfillment, mientras que en el caso de las grandes empresas (ventas superiores a las 25.000 UF anuales) este número desciende al 66,7%.

#### 4.2.5 Disposición a pago de los segmentos.

La disposición a pago de los segmentos se midió a través del estudio de mercado aplicado, donde se consultó si las empresas estarían dispuestas a pagar 18.000, 16.550 ó 15.000 CLP tomando como referencia un paquete de 1 Kg, que ha estado almacenado por una semana en las dependencias del tercero, incluyendo recepción de carga y clasificación, almacenamiento, traslado de carga hasta punto de almacenamiento, re-embalaje y envío nacional a los puntos extremos del país, específicamente Punta Arenas. Los resultados de la encuesta se muestran en la siguiente tabla:

Clasificación de empresas según su rango de ventas anuales	18.000 clp	16.500 clp	15.000 clp	No sabe / No Responde
Desde 0 UF hasta 25.000 UF	16%	2%	9%	74%
Desde 25.000 UF hasta 100.000 UF	6%	0%	13%	81%
Más de 100.000 UF	6%	0%	0%	94%

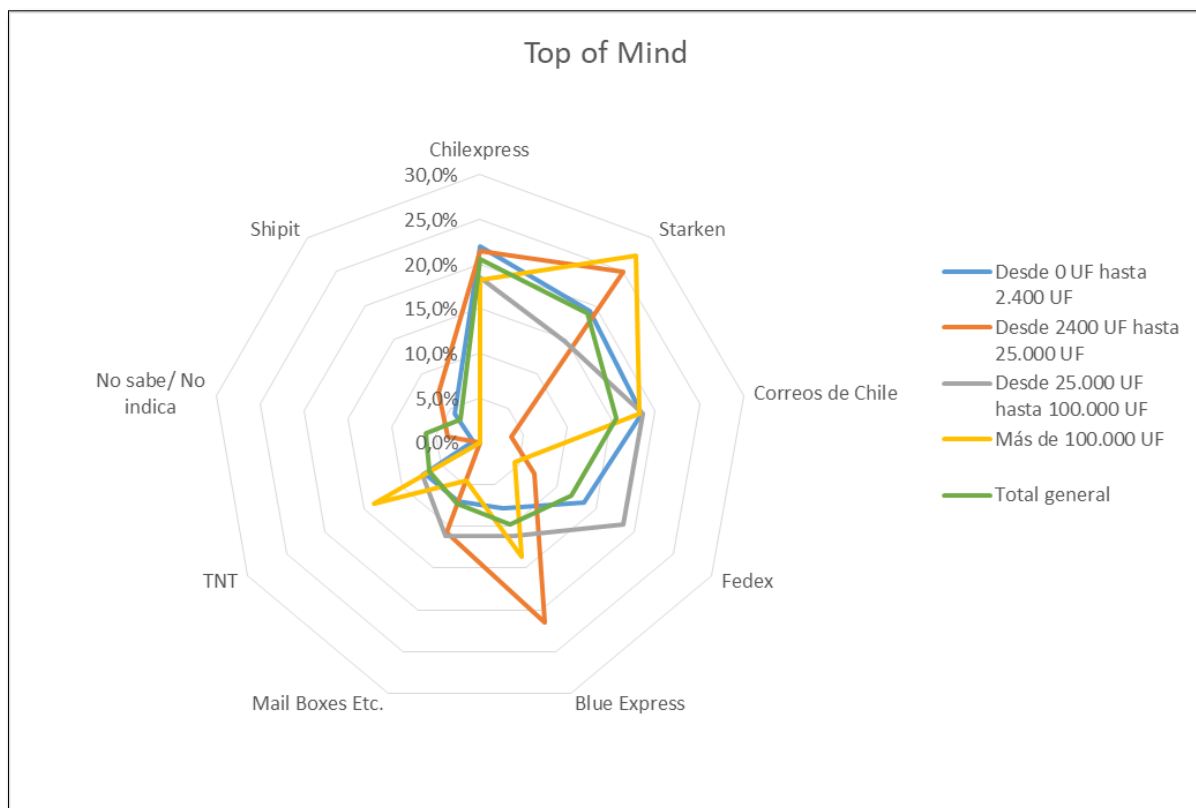
**Tabla 10.** Disposición a pago en función de las ventas anuales de los clientes.  
Elaboración propia.

A partir de la información anterior se puede asumir que las empresas con ventas anuales inferiores a las 25.000 UF presentan una mayor disposición a pago.

### 4.3 Análisis de la competencia en la Región Metropolitana

Para el análisis de la competencia se tomará como referencia los resultados obtenidos a partir del estudio de mercado realizado, las preguntas y resultados de la encuesta se pueden apreciar en los anexos D y E del presente documento.

Uno de los primeros objetivos de la encuesta fue la determinación del top of mind de marcas asociadas a servicios de fulfillment para cada uno de los segmentos de clientes en función de su rango de ventas anual:



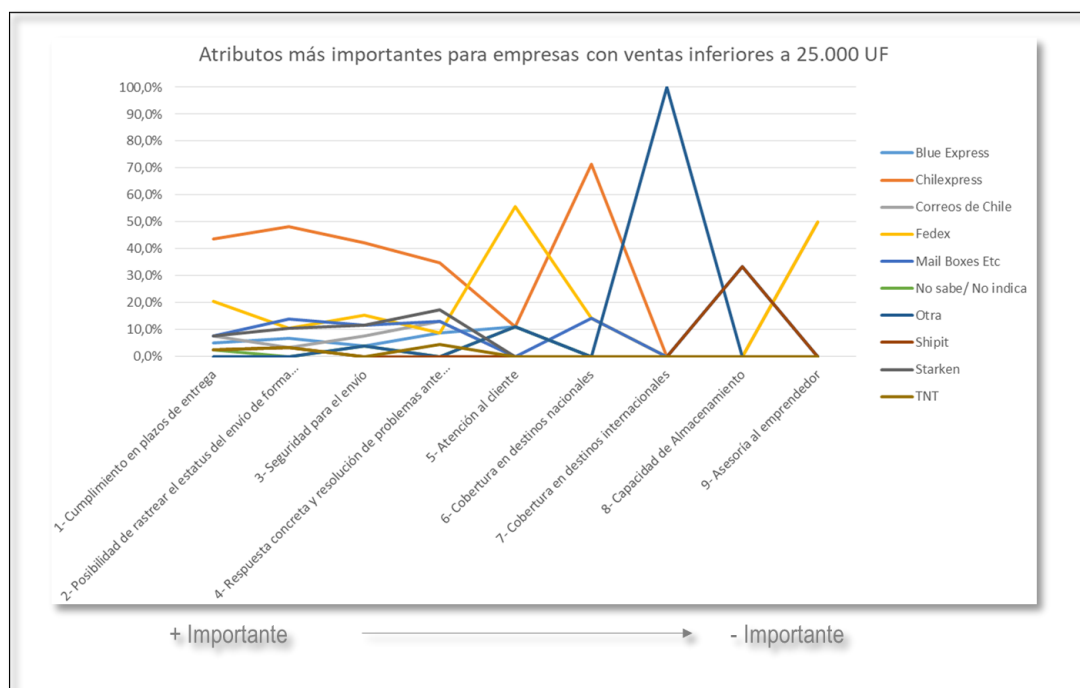
**Gráfico 10.** Top of mind de marcas asociadas a servicios de fulfillment. Elaboración propia.

En función de lo anterior se puede afirmar que las tres marcas más reconocidas a nivel general son: Chilexpress, Starken y Correos de Chile. En la siguiente tabla se indican las marcas más reconocidas por los clientes, en función de los niveles de ventas anuales de estos últimos.

Ventas Anuales Aproximadas (UF)	1era Opción	2da Opción	3ra Opción
Desde 0 hasta 2.400	<b>Chilexpress</b>	<b>Starken</b>	<b>Correos de Chile</b>
Desde 2.400 hasta 25.000	<b>Starken</b>	<b>Chilexpress</b>	<b>Blue Express</b>
Desde 25.000 hasta 100.000	<b>Chilexpress</b>	<b>Correos de Chile</b>	<b>Fedex</b>
Más de 100.000	<b>Starken</b>	<b>Chilexpress</b>	<b>Correos de Chile</b>
No sabe/ No indica	<b>Chilexpress</b>	<b>Starken</b>	<b>Correos de Chile / Fedex</b>

**Tabla 11.** Top of mind de marcas asociadas a servicios de fulfillment. Elaboración propia.

De igual manera, a partir de los resultados obtenidos en la encuesta se pudo determinar la percepción de marca asociada a cada uno de los atributos relacionados a servicios de fulfillment, para este caso y a fin de sintetizar la información se decidió dividir el análisis en función de dos segmentos, teniendo en cuenta el rango de ventas de los mismos, el primero desde 0 a 25.000 UF y el segundo sobre los 25.000 UF.

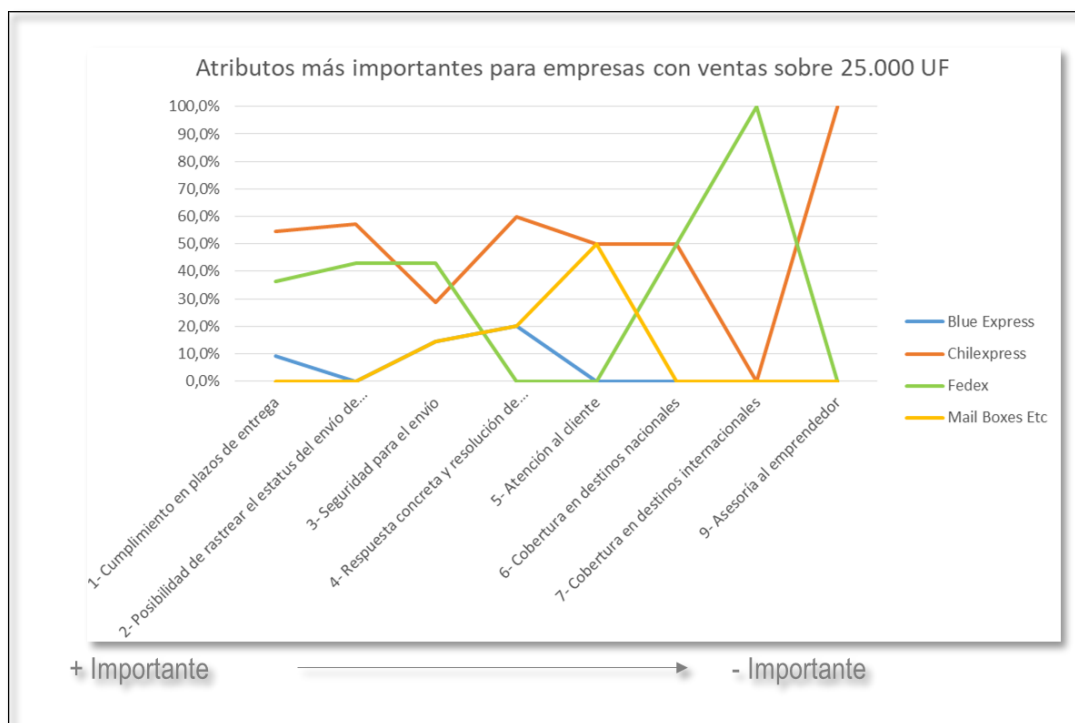


**Gráfico 11.** Atributos más importantes para empresas con ventas inferiores a 25.000 UF. Elaboración propia

Del gráfico anterior se puede inferir que la empresa Chilexpress cuenta con un fuerte reconocimiento de marca para el segmento de clientes con ventas inferiores a las 25.000 UF anuales, esto podría explicarse gracias a que la empresa es percibida como la mejor

opción en los 4 principales atributos demandados por los clientes, los cuales fueron determinados mediante la aplicación de la encuesta:

- Cumplimiento en plazos de entrega
- Posibilidad de rastrear el envío de forma online.
- Seguridad del envío
- Respuesta concreta y resolución de problemas ante eventuales inconvenientes



**Gráfico 12.** Atributos más importantes para empresas con ventas sobre 25.000 UF.  
Elaboración propia

Para el caso del segmento de clientes con ventas anuales superiores a las 25.000 UF la marca líder continúa siendo Chilexpress, siendo percibida como la mejor opción en 3 de los 4 atributos principales, sólo superada por Fedex en el apartado de seguridad para el envío.

Tomando en cuenta lo anterior se puede afirmar que la industria del fulfillment presenta un importante nivel de concentración, donde además se destaca la presencia de importantes marcas (Fedex, Starken, Blue Express, Correos de Chile), siendo la más destacada Chilexpress, cuyos atributos se encuentran alineados con las preferencias de los distintos segmentos.

#### 4.3.1 Principales fortalezas y debilidades de la competencia.

A continuación se presentan algunas de las principales fortalezas y debilidades de los competidores a manera de síntesis.

Fortalezas:

- Capacidad instalada y tecnología. Las principales marcas cuentan con centros de distribución propios, administrados mediante sistemas WMS (warehouse management system), integración con los principales marketplace mediante interfaz API (Application Programming Interface)
- Disponen una flota propia de vehículos para la realización de entregas.
- Disponibilidad de servicios de picking y packing.
- Cuenta con locales comerciales en lugares estratégicos de la ciudad.

Debilidades:

- Existe una importante oportunidad de mejora relacionada a la atención al cliente en las tiendas físicas.
- Desde el punto de vista el cliente no existe repuesta concretas a sus inquietudes ante la ocurrencia de un inconveniente o imprevisto, salvo por el caso de Chilexpress.
- Si bien Chilexpress, Starken, Blue Express y Correos de Chile cuentan con una importante cobertura a nivel nacional, los clientes perciben importantes limitaciones en la variedad de destinos internacionales, lo que podría condicionar sus posibles exportaciones.

A continuación se encuentra un cuadro resumen presentado por la página Jumpseller en su artículo “Aprende todo sobre los medios de envío chilenos”<sup>8</sup>.

<b>Empresa</b>	<b>Peso Máximo</b>	<b>Cobertura</b>	<b>Principales Características</b>
Correos de Chile	50kg	Ciudades principales. 220 sucursales	Reclamos por pérdidas, demora en contestar incidencias (10 días hábiles). Precios económicos
Chilexpress	50kg. Sobre esto te cobran \$3.500 + IVA	Arica a Punta Arenas con más de 700 sucursales	Rapidez en la entrega (Tienen opciones hasta de 2 horas el mismo día).Reclamos por pérdidas y mala atención. Los precios son más altos que Correos de Chile
Starken	El máximo son 200kg. (No todas las sucursales reciben el mismo peso)	De Arica a Punta Arenas 200 sucursales	Seguridad y el embalaje es responsabilidad del cliente. Reciben paquetes de hasta 200kg
Blue Express	No especificado	Envío a más de 300 ciudades a lo largo de Chile	Está pensado para grandes empresas. Tienen flota propia, prestan el servicio de mercancía en tránsito cuando no tengas espacio de bodegaje en temporadas altas.

**Tabla 12.** Principales características de la competencia. Elaborado por jumpseller.

## **4.4 Análisis del entorno**

### **4.4.1 Situación Político-Legal**

El entorno político chileno se ha visto caracterizado por una importante estabilidad desde el establecimiento de la democracia, sin embargo el año 2020 se verá marcado por la realización de un plebiscito durante el mes de octubre con el objeto de determinar si la ciudadanía está de acuerdo con iniciar un proceso constituyente para generar una nueva Constitución, el mismo fue propuesto por un acuerdo entre la mayoría de los partidos políticos chilenos, tras un mes de protestas en todo el país durante fines de 2019.

### **4.4.2 Situación macroeconómica**

Según el Informe de Perspectivas de la Economía Mundial, publicado en junio de 2020 por el Fondo Monetario Internacional, los efectos de confinamiento masivo producto del Covid-19 podrían generar un decrecimiento económico global de 4,9% durante el año 2020<sup>9</sup>. Chile no escapará a esta realidad, por lo que el Banco Central estimó en su Informe de Política Monetaria (IPOM) del mes de junio, una contracción entre 5,5 y 7,5% para el año en curso, mientras que durante el 2021 y 2022, la economía irá recuperándose, registrando crecimientos entre 4,75 y 6,25% y entre 3 y 4%, respectivamente<sup>10</sup>.

Según estudio elaborado por la Cámara de Comercio de Santiago a partir de los datos de la empresa Transbank, se estima que la caída de ventas en tiendas físicas con tarjetas de débito y crédito se estabilizaron en torno al 20%, mientras que las ventas online del mes abril se incrementaron en aproximadamente un 150% en relación con el mismo mes de 2019<sup>3</sup>.

### **4.4.3 Entorno tecnológico**

El escenario macroeconómico actual ha impactado de forma significativa a una gran variedad de industrias, sin embargo ha impulsado el desarrollo de diversos rubros digitales. La empresa Nielsen a través de su publicación Covid-19: El inesperado catalizador para la adopción de tecnología, hace énfasis en alta probabilidad que los desafíos que plantea la propagación del nuevo coronavirus (COVID-19) aceleren el uso de tecnologías y de herramientas existentes y nuevas, ya que a medida que los consumidores se aíslan, millones de personas se ven obligadas a trabajar desde sus casas y la conectividad digital se apodera aún más de los hábitos cotidianos<sup>11</sup>.

Nielsen espera que los consumidores puedan tener mayores motivaciones y perciban menos barreras para buscar más activamente soluciones tecnológicas que les ayuden en las tareas cotidianas, como las compras. Para algunos consumidores, este puede ser un comportamiento totalmente nuevo, mientras que para otros puede significar un mayor uso de lo online, o la adición de nuevas tecnologías, herramientas y software.

Tal y como se comentó en el apartado 4.2 Análisis de los clientes, se puede relacionar la oportunidad de mejora en cuanto a la transformación digital en Chile a las posibilidades de crecimiento de la industria. El informe “Índice de Transformación Digital de Empresas



2020” desarrollado por CORFO, PMG Business Improvement y la Cámara de Comercio de Santiago registra para el cierre del año 2019 un promedio de 43 puntos en una escala de 0 a 100; lo cual revela que el nivel de avance de las empresas en sus procesos de digitalización se ubica a un nivel de “Intermedio Digital” pero en su zona baja; lo anterior muestra un avance de 6 puntos porcentuales en éste indicador en un año de evolución respecto a la línea base de 2018<sup>2</sup>.

Las herramientas para la realización de publicidad a nivel digital se presentan como un mecanismo sumamente útil en el panorama actual, ya que permiten un uso mucho más racional y eficiente de los recursos utilizados para la publicidad, gracias a sus mecanismos de segmentación y alcance del segmento objetivo, siendo el caso específico de redes sociales (Linkedin, Instagram, Facebook, etc) y motores de búsqueda (Google Ads).

## 5 RESUMEN ESTRATÉGICO Y ANÁLISIS FODA POR SEGMENTO

### 5.1 Oportunidades y amenazas

En función de la información levantada en los puntos anteriores, a continuación se presenta el análisis resumen de fortalezas y debilidades del mercado en la Región Metropolitana asociados a los servicios de fulfillment prestados a empresas de comercio electrónico, en el cual se pueden esquematizar las principales oportunidades y amenazas del mercado:

Oportunidades	Segmento	Aspecto	Implicación
O1	Transversal	Según estudio de la Cámara de Comercio de Santiago y la empresa Transbank se estima que el crecimiento de ventas de E-Commerce en la Región Metropolitana podría crecer sobre un 150% durante el 2020. Superando la tasa promedio de crecimiento interanual de los últimos años (Entre 20 y 25% aproximadamente)	Oportunidad. Si bien según las estimaciones del Banco Central se espera una contracción de la economía en Chile entre 5,5 y 7,5% según el Informe de Política Monetaria (IPOM), la industria del e-commerce continuará con su tendencia de crecimiento
O2	Empresas con ventas anuales inferiores a 25.000 UF	Según entrevista realizada al ejecutivo Pedro Daniel Dávila, se estima que la industria del fulfillment podría tener un crecimiento para el año 2020 de entre un 150 y 200% con respecto al 2019	Oportunidad. El crecimiento de servicios de fulfillment en Inversiones Veninvest ha sido de aproximadamente 400%, todo ello asociado a empresas con facturaciones anuales inferiores a las 25.000 UF, estando por encima del crecimiento esperado de la industria.
O3	Transversal	El "Índice de Transformación Digital de Empresas 2020" desarrollado por CORFO, PMG Business Improvement y la Cámara de Comercio de Santiago registra para el cierre del año 2019 un promedio de 43 puntos en una escala de 0 a 100; lo cual revela que el nivel de avance de las empresas en sus procesos de digitalización se ubica a un nivel de "Intermedio Digital" pero en su zona baja.	Oportunidad. Uno de los factores de asociados al índice de transformación digital es el uso E-commerce como herramienta tecnológica, el cual es usado por 33% de las empresas en Chile, lo cual puede asociarse a una gran capacidad de crecimiento tanto en el comercio electrónico como en las actividades logísticas asociadas.
O4	Transversal	Según datos del Servicio de Impuestos internos, más del 70% de empresas con	Oportunidad. La mayor parte de la industria del e-commerce en Chile se

		actividad económica 479100 (Venta al por menor por correo, por internet y vía telefónica) se encuentran ubicadas en la Región Metropolitana	encuentra concentrada en la Región Metropolitana
<b>O5</b>	Empresas con ventas anuales inferiores a 25.000 UF	Aproximadamente un 68% de la Grandes Empresas presentan un nivel de transformación digital Intermedio o superior, mientras que aproximadamente un 55% de las PYMEs presentan un nivel de transformación digital Intermedio o superior	Oportunidad. La pequeña, mediana y microempresa presenta una mayor oportunidad de crecimiento asociada al comercio electrónico al presentar un menor nivel de digitalización. Además, según el informe de resultados: Microemprendimiento en Chile desarrollado por el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo se estima que para el cierre de 2019, sólo el 19,7% de los microemprendedores en Chile utilizan internet para vender bienes o servicios
<b>O6</b>	Empresas con ventas anuales inferiores a 25.000 UF	Aproximadamente un 66,7% de las grandes empresas encuestadas consideran “Atractivo” o “Muy Atractivo” la posibilidad de manejar los servicios de fulfillment mediante el mecanismos de outsourcing, mientras que para el caso de las pequeñas y medianas empresas (ventas anuales inferiores a 25.000 UF) este número asciende entorno al 90% de los encuestados	Oportunidad. El outsourcing de los servicios de fulfillment es “atractivo” o “muy atractivo” para un gran porcentaje de las empresas que realizan actividades relacionadas al comercio electrónico, especialmente para el caso de las pequeñas y medianas empresas.
<b>O7</b>	Transversal	Uso de redes sociales y motores de búsqueda para la realización de publicidad	Oportunidad. Las avanzadas herramientas de segmentación desarrolladas por redes sociales (Linkedin, Instagram, Facebook, etc) así como herramientas publicitarias de motores de búsqueda (Google Ads), permiten optimizar la inversión en publicidad, al poder dirigir el mensaje a transmitir a aquellas organizaciones o personas con un determinado perfil o

		que estén realizando búsquedas específicas en Google.
--	--	---

**Tabla 13.** Oportunidades de servicios de fulfillment para empresas de E-commerce  
(Elaboración propia)

Amenazas	Segmento	Aspecto	Implicación
A1	Transversal	Sobre el 85% de la participación de las actividades de fulfillment se encuentra repartida entre grandes empresas (Chilexpress, Correos, Blue Express, Starken, Fedex).	Amenaza. Existencia de altas barreras para nuevos entrantes tomando en cuenta el nivel de concentración de la industria
A2	Transversal	Para el año 2021 se estima un decrecimiento de 30% en los servicios de fulfillment con respecto a 2020, debido reapertura de comercios físicos post-pandemia.	Amenaza. El nivel de crecimiento esperado para el año 2020 no será mantenido durante el 2021, por lo cual es necesario la adecuación de las capacidades operativas en función de las variaciones en la demanda
A3	Transversal	El marco político en Chile en 2020 se verá marcado por la realización de un plebiscito durante el mes de octubre con el objeto de determinar si la ciudadanía está de acuerdo con iniciar un proceso constituyente, lo que podría afectar las inversiones en el país al menos de forma temporal hasta aclararse el panorama político, con el consecuente impacto en la economía local.	Amenaza. Los cambios en el marco legal chileno podría retrasar inversiones en la economía privada hasta tener un panorama más claro de las condiciones que regirán en los próximos años, pudieron afectar la captación de nuevos clientes por parte de Inversiones Veninvest

**Tabla 14.** Amenazas de servicios de fulfillment para empresas de E-commerce  
(Elaboración propia)

## 5.2 Investigación de mercado para análisis de los segmentos

En función de lo indicado en el apartado 4.1 Mercado Potencial, se estima que existen 4.182 empresas en la Región Metropolitana con actividad económica 479100 (Venta al por menor por correo, por internet y vía telefónica) registradas ante el Servicio de Impuestos Internos. Teniendo esta información como base se procedió a determinar el tamaño de la muestra:

$$n = \frac{N \cdot Z_a^2 \cdot p \cdot q}{d^2 \cdot (N - 1) \cdot Z_a^2 \cdot p \cdot q}$$

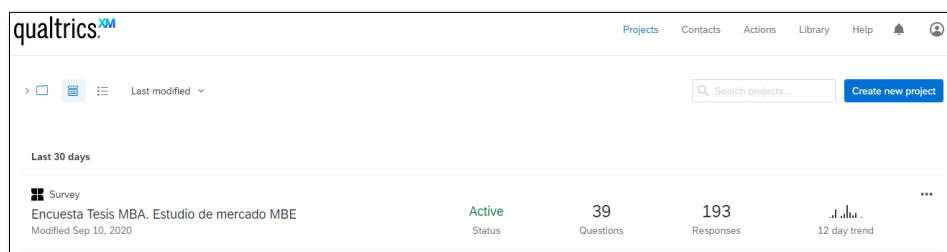
Donde, N = tamaño de la población Z = nivel de confianza, P = probabilidad de éxito, o proporción esperada Q = probabilidad de fracaso D = precisión (Error máximo admisible en términos de proporción).

Nombre de la Variable	Variable	Valor
Tamaño de la población	N	4.182
Nivel de confianza (95%)	Za	1,96
Probabilidad de éxito, o proporción esperada	p	50%
Probabilidad de fracaso	q	50%
Precisión	e	6%

**Tabla 15.** Variables para calcular el tamaño de la muestra (Elaboración Propia).

$$n = 251$$

Para la aplicación de las encuestas se utiliza plataforma de encuestas Qualtrics.



**Ilustración 7.** Panel de control de encuestas en Qualtrics.

Para la encuesta se obtuvieron un total de 193 respuestas, con un total de 79 respuestas válidas, distribuídas de la siguiente manera en función del nivel de ventas de las empresas y emprendedores, el detalle de las preguntas asociadas se puede consultar en el Anexo D del presente documento, mientras que el resumen de los resultados se encuentra en el Anexo E:

Rango de Venta Anual Aproximado	Cantidad de Empresas / Emprendedores
Desde 0 hasta 2.400	36
No Sabe / No Indica	17
Desde 2400 hasta 25.000	14
Desde 25.000 hasta 100.000	6
Más de 100.000	6

**Tabla 16.** Cantidad de respuestas válidas por segmento.

### 5.3 Fortalezas y debilidades por segmento

A partir de la información considerada en el apartado de “Diagnóstico interno”, así como en el “Diagnóstico de la situación actual del mercado” y la encuesta aplicada en el estudio de mercado a continuación se presenta una síntesis de las fortalezas y debilidades para los segmentos analizados.

<b>Fortalezas y debilidades</b>	<b>Aspecto</b>	<b>PYME (Facturación inferior a 25.000 UF anuales)</b>	<b>Gran empresa (Facturación superior a 25.000 UF anuales)</b>	<b>Implicación</b>
F1	Plazos de entrega. Como atributo principal de los servicios de fulfillment	27,70%	30,60%	Fortaleza. Inversiones Veninvest puede igualar el mejor tiempo de entrega a cualquier destino nacional o internacional, al ser un integrador multicourier
F2	Posibilidad de rastrear el estatus del envío de forma online. Como atributo principal de los servicios de fulfillment	20,60%	19,40%	Fortaleza. Inversiones Veninvest permite dar seguimiento a los pedidos de forma online a través de su página web independientemente del courier con el cual haya sido realizado el paquete. Adicionalmente, para el caso de envíos internos en la Región Metropolitana, se cuenta con aplicaciones que informa mediante mensajería de texto los estatus del despacho
F3	Seguridad para el envío. Como atributo principal de los servicios de fulfillment	18,40%	19,40%	Fortaleza. La franquicia Mail Boxes Etc Cuenta con una base de datos que permite identificar las empresas proveedoras (couriers) con mayores tasas de incidencias asociadas a cada destino nacional e internacional, permitiendo elegir la opción más segura en este sentido.
F4	Atención al cliente. Como atributo principal de los servicios de fulfillment	6,40%	5,60%	Fortaleza. El 33,3 % de los clientes que han trabajado con la marca Mail Boxes Etc destacan la Atención al Cliente como su principal atributo, gracias a sus servicio personalizado
D1	Conocimiento de marca Mail Boxes Etc	7,69%	8,16%	Debilidad. A través de la encuesta se evidencia un importante desconocimiento de la marca. Por otra parte al contrastar esta condición

<b>Fortalezas y debilidades</b>	<b>Aspecto</b>	<b>PYME (Facturación inferior a 25.000 UF anuales)</b>	<b>Gran empresa (Facturación superior a 25.000 UF anuales)</b>	<b>Implicación</b>
	(Inversiones Veninvest)			con el top of mind de la industria, se puede afirmar que el 80% de los encuestados asocia los servicios de fulfillment a las marcas: Chilexpress, Starken, Correos de Chile, Blue Express y Fedex
D2	Disposición a pago	17,48% de las empresas encuestadas, tiene una disposición a pago de 16.000 CLP o superior tomando como referencia un paquete de 1 Kg, que ha estado almacenado por una semana en las dependencias del tercero, incluyendo recepción de carga y clasificación, almacenamiento, traslado de carga hasta punto de almacenamiento, re-embalaje, envío nacional a los puntos extremos del país (Punta Arenas)	6,25% de las empresas encuestadas, tiene una disposición a pago de 16.000 CLP o superior tomando como referencia un paquete de 1 Kg, que ha estado almacenado por una semana en las dependencias del tercero, incluyendo recepción de carga y clasificación, almacenamiento, traslado de carga hasta punto de almacenamiento, re-embalaje, envío nacional a los puntos extremos del país (Punta Arenas)	Debilidad. La estructura de costos de Inversiones Veninvest se encuentran condicionadas por las tarifas ofrecidas por los socios comerciales (Starken, Blue Express, Fedex, etc), quienes a su vez en diferentes momentos pueden asumir la posición de competencia, por lo que en caso de querer afectar los márgenes de utilidad de la empresa podrían reajustar las tarifas acordadas.

**Tabla 17.** Fortalezas y debilidades de servicios de fulfillment para empresas de E-commerce (Elaboración propia).

#### 5.4 Matriz de atractivo por segmento.

Tomando como referencia aquellas empresas inscritas ante el SII con actividad 479100 (Venta al por menor por correo, por internet y vía telefónica), se procedió a desarrollar una matriz de decisión, basada en la información presentada en el resumen estratégico, a fin de definir el segmento objetivo del plan de marketing a ser desarrollado, donde se utilizará una escala 1 a 4, asignando 4 al segmento más atractivo para criterio definido, 2 a la segunda mejor opción y finalmente 1 a la tercera opción.

<b>Tamaño de la empresa en función de ventas anuales</b>	<b>Peso de la Variable (%)</b>	<b>Micro / Pequeña Empresa (0 - 25.000 UF)</b>	<b>Mediana Empresa (25.0001- 100.000 UF)</b>	<b>Gran Empresa (Más de 100.001 UF)</b>
Tamaño de Mercado	20%	4	1	2
Tamaño unitario del cliente	20%	1	2	4
Disposición a Pago	20%	4	2	1
Atractivo del outsourcing en servicios de fulfillment	20%	4	2	2
Potencial de Crecimiento	10%	2	2	1
Barreras de entrada	10%	4	2	1
<b>Puntaje ponderado</b>		<b>3,20</b>	<b>1,80</b>	<b>2,00</b>

*Tabla 18. Matriz de decisión de segmento objetivo. Elaboración propia.*

#### 5.5 Conclusiones del análisis.

Gracias al crecimiento sostenido del comercio electrónico durante los últimos años, la demanda de servicios de fulfillment también se ha visto favorecida en este sentido, especialmente durante el año 2020 producto de los cambios en los hábitos de consumo debido al COVID-19.

Se puede afirmar que aún existe un gran margen de crecimiento asociado a las actividades de comercio electrónico, esto tomando como referencia el "Índice de Transformación Digital de Empresas 2020" desarrollado por CORFO, PMG Business Improvement y la Cámara de Comercio de Santiago registra para el cierre del año 2019 un promedio de 43 puntos en una escala de 0 a 100; lo cual revela que el nivel de avance de las empresas en sus procesos de digitalización se ubica a un nivel de "Intermedio Digital" pero en su zona baja, uno de los factores de asociados al índice de transformación digital es el uso E-commerce como herramienta tecnológica, el cual es usado por 33% de las empresas en Chile, lo cual puede asociarse a una gran capacidad de crecimiento tanto en el comercio electrónico como en las actividades logísticas asociadas. La pequeña, mediana y microempresa presenta una mayor oportunidad de crecimiento asociada al comercio electrónico al presentar un menor nivel de digitalización. Además,



según el informe de resultados: Microemprendimiento en Chile desarrollado por el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo se estima que para el cierre de 2019, sólo el 19,7% de los microemprendedores en Chile utilizan internet para vender bienes o servicios.

En relación a la disposición a pago, el 17,48% de las empresas con ventas anuales inferiores a 25.000 UF encuestadas, tiene una disposición a pago de 16.000 CLP o superior tomando como referencia un paquete de 1 Kg, que ha estado almacenado por una semana en las dependencias del tercero, incluyendo recepción de carga y clasificación, almacenamiento, traslado de carga hasta punto de almacenamiento, re-embalaje, envío nacional a los puntos extremos del país (Punta Arenas), mientras que en el caso de las empresas con ventas anuales superiores a 25.000 UF este número desciende al 6,25%, siendo coherente con el poder de negociación de cada uno de los segmentos.

Por otra parte, los atributos más valorados por parte de los clientes son muy similares entre los diferentes segmentos siendo los 5 primeros: plazos de entrega, posibilidad de rastrear el estatus del envío de forma online, seguridad para el envío, respuesta concreta y resolución de problemas ante eventuales inconvenientes, atención al cliente.

## **6 ELABORACIÓN DE LA ESTRATEGIA**

### **6.1 Definición del segmento objetivo**

Se definió como el segmento objetivo del plan de marketing a las empresas con actividad económica 479100 registradas ante el Servicio de impuestos internos (Venta al por menor por correo, por internet y vía telefónica) o empresas que realicen ventas de artículos a través de plataformas online, con ingresos anuales inferiores a las 25.000 UF, ubicadas en la Región Metropolitana. El 90% de los encuestados pertenecientes a este segmento indican percibir el outsourcing de los servicios de fulfillment como “atractivo” o “muy atractivo”. En la actualidad, el 80% de los encuestados asocia los servicios de fulfillment a las marcas: Chilexpress, Starken, Correos de Chile, Blue Express y Fedex. Este segmento presentó la mayor disposición a pago medida mediante la aplicación del estudio de mercado.

### **6.2 Presentación del insight del segmento objetivo.**

A partir de los resultados obtenidos mediante el estudio de mercado aplicado, y entendiendo los atributos del servicio más valorados por el segmento objetivo se procedió con el desarrollo del insight del cliente, el cual se presenta a continuación:

*Cuando externalizo los servicios micrologísticos asociados a mis actividades de comercio electrónico me gusta contar con un servicio confiable ya que en ocasiones he tenido inconvenientes con mis envíos (pérdidas, daños, etc) lo cual ha afectado mis ventas, y adicionalmente muchas veces no he recibido respuestas concretas a través del call center de los principales couriers. Me gustaría poder depositar mi confianza en una empresa que pueda cumplir con mis entregas sin que esto me genere un estrés adicional, y que además me garantice el mejor tiempo de entrega independientemente del destino, y en el caso de existir algún inconveniente dé respuestas concretas en un plazo de tiempo aceptable a mis inquietudes.*

### **6.3 Definición de la propuesta de valor**

La oferta y mix de servicios será basada en el resultado de la encuesta que entregó información en relación a las preferencias de los clientes. El servicio de fulfillment consistirá en el manejo de la paquetería desde su recepción hasta la entrega o envío al cliente final, a continuación, se describen las tareas que conllevan esta actividad:

1. Recepción de carga: se recibirán los paquetes en nuestro centro y se verificará su estado y características con relación a volumen y peso, en función de las características especificadas por el cliente.
2. Clasificación y almacenamiento: se almacenará en el espacio dispuesto según el tipo de entrega (couriers asociados a MBE, ventas por Mercado Libre o retiro en tienda).
3. Re-embalaje: aplicará a los paquetes que serán despachados a nivel nacional o internacional, para asegurar el buen estado de los productos y la relación óptima entre peso y volumen del artículo y su empaque, se ofrecerá adicionalmente el servicio de etiquetado de productos de forma opcional.



**Ilustración 8.** Servicio de embalaje y etiquetado de artículos.

4. Envío y entrega de paquetería: se ofrecerán opciones de realización de envíos nacionales o internacionales mediante couriers asociados a MBE (Fedex, DHL, UPS, Chilexpress, Starken y Blue Express), retiro en tienda y entrega mediante transporte privado en la Región Metropolitana. En el caso de los envíos nacionales e internacionales se elegirá el courier que presente los mejores tiempos de entrega y menores tasas de incidencias dependiendo del destino en cuestión.



**Ilustración 9.** Mail Boxes Etc. integrador multicourier.

Para la medición de los niveles de servicio se tomarán como referencia los indicadores propuestos por la marca Mail Boxes Etc relacionados a las tasas de incidencias (pérdida y daño de paquetes) y cumplimiento de tiempos de entrega.

Indicador	Envíos Intenacionales	Envíos Nacionales	Meta
Tasa de incidencias	0,25%	0,50%	0,75%
Cumplimiento en tiempos de entrega	99,25%	98,00%	97,0%

**Tabla 19.** Indicadores de servicio Mail Boxes Etc. Elaboración propia.

#### 6.4 Definición de estrategia de precios

La estrategia de precios busca apalancarse en los acuerdos comerciales mantenidos con los couriers tanto nacionales como internacionales por parte de la marca Mail Boxes Etc.

Según el análisis por empresa, los siguientes son los rangos en la propuesta de precios por servicios.

ITEM	Precio
Recepción de carga y clasificación	800 CLP/Paquete
Almacenamiento	0,4 UF / M3 / mes
Servicios de recolecta y envíos en la Región Metropolitana	Ver Anexo F
Re-embalaje	1.350 CLP/Paquete
Envío carga – Couriers asociados MBE	Ver Anexo F
Entrega de carga en counter MBE	700 CLP/Paquete

**Tabla 20.** Tarifas servicios de fulfillment. Elaboración Propia.

Para el caso de los servicios de recolecta y envíos en la Región Metropolitana y envío de carga mediante couriers asociados dirigirse al Anexo F del presente documento.

Se propone que la estrategia de precios de Inversiones Veninvest para sus servicios de fulfillment se encuentre en torno a 15% por encima del promedio de la industria, esto basado en las siguientes justificaciones:

- Calidad del servicio: asegurar al cliente menores tasas de incidencia en sus envíos, así como ofrecer los mejores tiempos de entrega para cada destino gracias a poder elegir el Courier más conveniente para cada ocasión.
- Asignación de ejecutivo comercial: la asistencia de un ejecutivo comercial para el manejo de los clientes permitirá una atención rápida ante la ocurrencia de una eventual incidencia, manejando un concepto tipo Boutique.
- Resguardo de la propuesta de valor de la empresa contratante: Inversiones Veninvest comprende que para garantizar la sustentabilidad del negocio se debe prestar apoyo a la empresa contratante a resguardar su propuesta de valor desde el punto de vista logístico, respetando los tiempos de entrega establecidos así como la integridad de los artículos.

## 6.5 Diseño de la estrategia de comunicación y posicionamiento

Dado que la estrategia de ventaja competitiva seleccionada para el negocio es de diferenciación, se considera que el precio superará a los de la competencia, siendo los aspectos a resaltar a nivel comunicacional, los siguientes:

- Los mejores plazos de entrega independientemente del destino del envío.
- Posibilidad de rastrear el estatus del envío de forma online.
- Administración de la micrologística por parte de los clientes de forma fácil, gracias a la seguridad en la entrega de sus artículos mediante la selección de la mejor opción a nivel de couriers, trato personalizado a través de ejecutivo comercial asignado al cliente que pueda brindar respuesta concreta y resolución de problemas ante eventuales inconvenientes, buena experiencia relacionada a la atención al cliente.

La estrategia promocional estará enfocada a entregar el mensaje anteriormente descrito a micro, pequeñas y medianas empresas a través de la publicidad en redes sociales, principalmente Instagram y LinkedIn, así como mediante Google Ads, esta fin de optimizar el presupuesto en publicidad gracias a las herramientas altamente especializadas en segmentación que poseen estas plataformas digitales.



*Ilustración 10. Conjunto de imágenes para publicidad en redes sociales.*



**Ilustración 11.** Configuración de presupuesto de publicidad en plataforma de Google Ads.

De igual manera es particularmente importante asegurar el marketing del “Boca a Boca”, lo que resulta clave al momento de conseguir que los clientes recomienden la marca Mail Boxes Etc. De igual forma, es clave la obtención de un adecuado nivel de evaluación en la herramienta de Google Maps, a fin de posicionar entre las primeras opciones del mencionado motor de búsqueda.



**Ilustración 12.** Evaluaciones en la plataforma de Google Maps.

Presupuesto mensual estimado para publicidad en plataformas digitales:

<b>Plataforma Digital</b>	<b>Presupuesto Mensual (CLP)</b>
Google Ads	250.000
Redes Sociales (Instagram, LinkedIn)	250.000
<b>Total</b>	<b>500.000</b>

**Tabla 21.** *Presupuesto mensual estimado para publicidad en plataformas digitales. Elaboración propia.*

## **6.6 Integración de definiciones estratégicas**

Una vez definido el segmento de mercado al cual se orientará la oferta de servicios, se conceptualiza el modelo de negocio y propuesta de valor, destacando los socios clave, actividades clave, recursos clave, que serán soporte para la comercialización a través de los canales clave definidos, así como, la identificación de las variables primordiales de relación con clientes, lo cual se sintetiza a continuación mediante un business model canvas.

Socios Clave	Actividades Clave	Propuestas de Valor	Relaciones con Clientes	Segmentos Objetivo
<ul style="list-style-type: none"> <li>Couriers nacionales e internacionales (DHL, Fedex, UPS, Blue Express, Starken, Chilexpress)</li> <li>Bodegas de almacenamiento</li> <li>Transportistas para retiro y entregas locales en la Región Metropolitana.</li> <li>Franquicia Mail Boxes Etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo y mantenimiento de acuerdo comerciales con Couriers (socios comerciales)</li> <li>Identificación de empresa más conveniente para cada destino</li> <li>Entrenamiento de fuerza de ventas</li> <li>Publicidad a través de plataformas digitales</li> <li>Seguimiento y repuesta concretas ante eventuales inconvenientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Calidad del servicio: asegurar las menores tasas de incidencia en envíos, así como ofrecer los mejores tiempos de entrega para cada destino.</li> <li>Asignación de ejecutivo comercial: la asistencia de un ejecutivo comercial para el manejo de los clientes permitirá una atención rápida ante la ocurrencia de una eventual incidencia, manejando un concepto tipo Boutique.</li> <li>Resguardo de la propuesta de valor de la empresa contratante.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Interacción en tienda física</li> <li>Atención mediante asignación de ejecutivo comercial</li> <li>Relación con clientes mediante plataformas digitales (página web, redes sociales)</li> <li>Evaluaciones y reseñas en plataforma Google Maps</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Empresas con actividad económica 479100 registradas ante el Servicio de impuestos internos (Venta al por menor por correo, por internet y vía telefónica) o empresas que realicen ventas de artículos a través de plataforma online, con ventas anuales inferiores a las 25.000 UF, ubicadas en la Región Metropolitana</li> </ul>
	<b>Recursos Claves</b>		<b>Canales</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acuerdos comerciales con empresas de envíos nacionales e internacionales</li> <li>Ejecutivos comerciales para la atención de la empresas o persona contratante</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Tienda física ubicada en Alfredo Barros Errazuriz 1890 en la comuna de Providencia, Santiago.</li> <li>Página web: <a href="https://mbechile.cl/providencia/">https://mbechile.cl/providencia/</a></li> </ul>	
<b>Estructura de Costos</b>			<b>Fuentes de Ingresos</b>	
<p><b>Costos fijos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ejecutivos comerciales</li> <li>Personal de Back Office</li> <li>Actividades de marketing digital</li> </ul> <p><b>Costos Variables:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Envíos nacionales o internacionales realizados mediante Couriers asociados</li> <li>Retiros o entregas locales realizadas mediante transportistas asociados</li> <li>Arriendo de espacios de almacenamiento en bodegas en la Región Metropolitana</li> <li>Material de embalaje y etiquetado</li> <li>Royalty franquicia Mail Boxes ETC.</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>Cobro por actividades de recepción de carga y clasificación</li> <li>Servicios de almacenamiento</li> <li>Servicios de recolecta y envíos en la Región Metropolitana</li> <li>Entrega de paquetes a cliente final en tienda física</li> <li>Servicio de Re-embalaje</li> <li>Envíos nacionales e internacionald</li> </ul>	

**Tabla 22.** Integración de definiciones estratégicas mediante business model canvas. Elaboración propia.



## 7 EVALUACIÓN DE LA FACTIBILIDAD ECONÓMICA

La evaluación económica tiene por objeto identificar la factibilidad económica del proyecto planteado previo a su implementación, para lo cual se estiman los resultados más probables a ser obtenidos mediante el negocio, así como la sensibilización de los mismos respecto a las variables que se determinen como las más relevantes y que pueden generar mayores impactos en la factibilidad del proyecto. En este punto es importante aclarar que la línea del servicio de fulfillment se plantea como una propuesta incremental del negocio en funcionamiento, por lo cual en el presente análisis sólo se plantean los ingresos, inversiones, gastos de administración y ventas, y costos asociados a esta propuesta.

### 7.1 Inversión Inicial

Entendiendo que la empresa Inversiones Veninvest Spa ya se encuentra operativa a continuación se detalla la inversión inicial requerida para los servicios de fulfillment tal y como se plantea en el presente documento.

- Capital de trabajo: corresponde a 6 meses de costos fijos, específicamente pago de salarios de personal requerido (ejecutivo comercial, 1 back office) y actividades publicidad en plataformas digitales.

Concepto	Costo Mensual (CLP)	Capital de trabajo requerido (CLP)
Salario ejecutivo comercial	690.000	4.140.000
Salario back office	500.000	3.000.000
Publicidad en Google Ads	250.000	1.500.000
Publicidad en redes sociales	250.000	1.500.000
<b>Total</b>	<b>1.690.000</b>	<b>10.140.000</b>

**Tabla 23.** Capital de trabajo requerido para 6 meses. Elaboración propia

- Habilitación puestos de trabajo: se contempla compra de ítems necesarios para la habilitación de lugares de trabajo de ejecutivo comercial y de postventa

Concepto	Monto (CLP)
Notebook	400.000
Equipo celular	200.000
Escritorio	200.000
Silla	750.000
<b>Total</b>	<b>875.000</b>

**Tabla 24.** Habilitación puesto de trabajo. Elaboración propia

- Mejora y adaptación de sitio web: mejora y rediseño de página web de la empresa Inversiones Veninvest SPA (<https://mbechile.cl/providencia/>) para inclusión de detalles de servicios de fulfillment. Se estima una inversión de 750.000

A continuación se presenta un resumen de la inversión inicial estimada:

Concepto	Monto (CLP)
Capital de trabajo	10.140.000
Habilitación puesto de trabajo	875.000
Rediseño página web	750.000
Imprevistos (15%)	1.764.750
<b>Total</b>	<b>13.529.750</b>

**Tabla 25.** Resumen inversión inicial. Elaboración propia.

No se considera parte de la inversión:

- Remodelación o habilitación del local comercial, ya que el mismo se encuentra operativo a la fecha.
- Remodelación o habilitación de espacio de almacenamiento, actualmente se cuenta con un lugar habilitado para almacenamiento de hasta 60 m<sup>3</sup>, tal y como se indicó en apartado de determinación de capacidades. En caso de ser requerida mayor la capacidad de almacenamiento se puede ampliar mediante la tercerización de este servicio, en la modalidad pago por uso con cualquiera de los socios comerciales.

## 7.2 Determinación de la tasa de descuento

A fin de calcular la tasa de descuento se aplicará el modelo CAPM o Capital Asset Pricing Model.

$$K_e = R_f + \beta \cdot (E(R_m) - R_f)$$

Donde:

- Ke: costo de capital de inversionistas (recursos propios)
- Rf: tasa libre de riesgo.
- E(Rm)-Rf: prima de riesgo del mercado
- $\beta$ : relaciona la volatilidad de un activo, del mercado, y la correlación de activo y mercado. Es decir, en términos estadísticos relaciona la covarianza del activo con el mercado, con la varianza del mercado.

Tomando en cuenta lo anterior, a continuación se presentan los valores seleccionados para cada una de las variables:

Variable	Valor
Rf (Tasa de bonos en pesos del Banco Central a 5 años, noviembre 2020) <sup>12</sup>	1,44%
$\beta$ (Se considera Beta de la industria de transporte) <sup>13</sup>	1,31
E(Rm)-Rf (Prima de riesgo para el equity en Chile) <sup>14</sup>	6,26%

**Tabla 26.** Valores para variables del modelo CAPM. Elaboración propia

Aplicando los valores a la fórmula se obtiene un valor de  $K_e$  de:

$$K_e = 1,44 + 1,31 \cdot (6,26) = 9,64\%$$

El proyecto se Financiará con recursos propios, motivo por el cual se considera el costo de capital de inversionistas como la tasa de descuento del proyecto (9,64%)

### 7.3 Determinación de ingresos y costos

#### 7.3.1 Proyección de ingresos

Para la determinación de los ingresos del proyecto inicialmente se procederá con el cálculo de un ticket promedio para envío a regiones, se tomará como referencia una caja de un kilogramo. El cálculo se realizará relacionando la población de las capitales regionales de Chile, tomando como referencia la información de la web Wikipedia<sup>15</sup>, con las tarifas aplicadas a cada destino indicadas en la tabla “Tarifas de envíos nacionales. Elaboración propia” del anexo F.

(Wikipedia, 2020)	Capital	Población	Precio de envío (\$)	Peso Ponderado de la Población	Precio Ponderado del Envío (\$)
Arica y Parinacota	Arica	221.364	10.700	0,068	733
Tarapacá	Iquique	191.468	10.000	0,059	592
Antofagasta	Antofagasta	361.873	9.200	0,112	1.030
Atacama	Copiapó	153.937	7.400	0,048	352
Coquimbo	La Serena	249.656	6.300	0,077	487
Valparaíso	Valparaíso	296.655	5.400	0,092	496
O'Higgins	Rancagua	241.774	5.400	0,075	404
Maule	Talca	220.357	6.000	0,068	409
Ñuble	Chillán	184.739	5.800	0,057	331
Biobío	Concepción	223.574	5.900	0,069	408
La Araucanía	Temuco	282.415	6.600	0,087	577
Los Ríos	Valdivia	166.080	7.300	0,051	375
Los Lagos	Puerto Montt	245.902	7.800	0,076	593
Aysén	Coyhaique	60.924	8.000	0,019	151
Magallanes	Punta Arenas	131.592	8.200	0,041	334
<b>Precio ponderado del ticket</b>					<b>7.272</b>

**Tabla 27.** Cálculo de precio ponderado de envíos a regiones. Elaboración Propia

A fin de desarrollar la proyección de ingresos se tomará como escenario base las ventas de servicios de fulfillment de Inversiones Veninvest durante el mes de Octubre de 2020, para el caso de los servicios de recolecta y envíos en la Región Metropolitana se estima un precio promedio de 6.300 CLP.

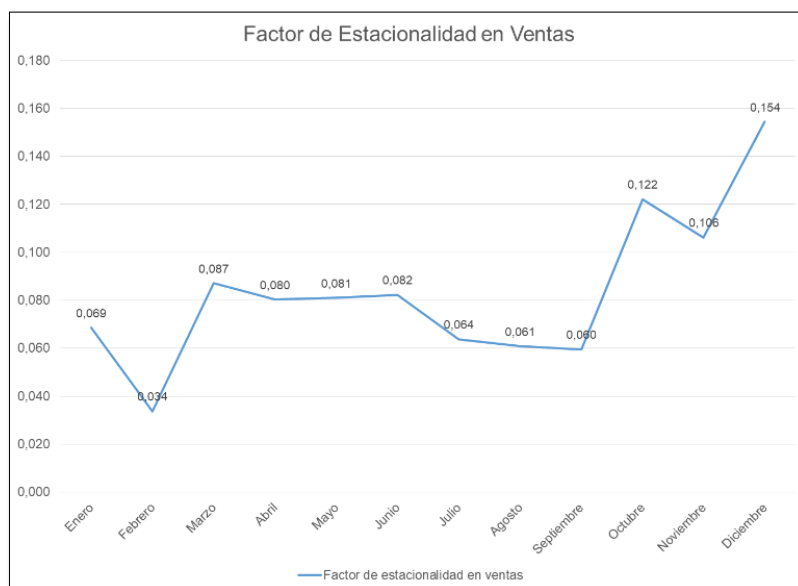
Servicio	Cantidad (Paquetes)	Precio (\$)	Venta Octubre 2020
Recepción de carga y clasificación	650	800	520.000
Almacenamiento	650	30	19.500
Servicios de recolecta y envíos en la Región Metropolitana	50	6.300	315.000
Re-embalaje	245	1.350	330.750
Envío carga – Couriers asociados MBE	450	7.272	3.272.421
Entrega de carga en counter MBE	150	700	105.000
<b>TOTAL</b>			<b>4.562.671</b>

**Tabla 28.** Ventas servicios fulfillment Inversiones Veninvest, octubre 2020. Elaboración propia

Adicional a lo anterior y tomando como referencia la estacionalidad del negocio demostrada en el gráfico “Ventas mensuales a 2018-2019 (Elaboración Propia)” del apartado 3.2.2 del presente documento, se procede con la determinación de un factor de estacionalidad con respecto a las ventas anuales de Inversiones Veninvest en función del historial de ingresos para el período indicado, a fin de tomar las ventas del mes de octubre de 2020 como referencia para la proyección de ingreso de 2021.

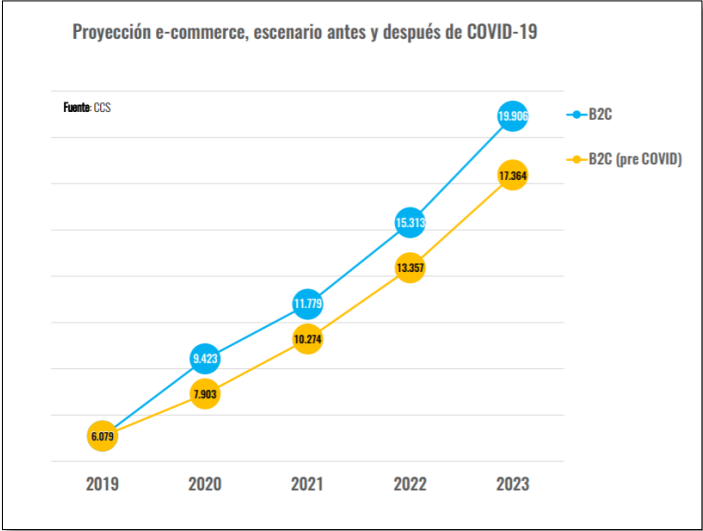
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Factor de estacionalidad	0,07	0,03	0,09	0,080	0,08	0,082	0,064	0,06	0,06	0,12	0,11	0,15

**Tabla 29.** Factor de estacionalidad de ventas anuales de Inversiones Veninvest. Elaboración propia.



**Gráfico 13.** Factor de estacionalidad de ventas anuales de Inversiones Veninvest. Elaboración propia.

A fin estimar el crecimiento interanual de los ingresos percibidos se tomará como referencia el estudio “Tendencias del e-commerce en Chile” publicado en noviembre de 2020 por la Cámara de Comercio de Santiago<sup>16</sup>.



**Gráfico 14.** Proyección ventas e-commerce, escenario antes y después del COVID-19. Cámara de Comercio de Santiago

Año	2021	2022	2023
Factor	1,250	1,300	1,300

**Tabla 30.** Crecimiento interanual E-Commerce período 2021-2023. Cámara de Comercio de Santiago.

Tomando en cuenta lo anterior se procedió con la estimación de los ingresos mensual del año 2021, así como para los ingresos anuales en el período 2021 – 2023, los montos se encuentran expresados en miles, considerando además una variación del IPC interanual del 3,5%.

<b>Servicio</b>	<b>ene-21</b>	<b>feb-21</b>	<b>mar-21</b>	<b>abr-21</b>	<b>may-21</b>	<b>jun-21</b>	<b>jul-21</b>	<b>ago-21</b>	<b>sept-21</b>	<b>oct-21</b>	<b>nov-21</b>	<b>dic-21</b>
Recepción de carga y clasificación	365	180	463	427	431	438	339	324	317	650	565	822
Almacenamiento	14	7	17	16	16	16	13	12	12	24	21	31
Servicios de recolecta y envíos en la Región Metropolitana	221	109	281	259	261	265	206	196	192	394	342	498
Re-embalaje	232	114	295	272	274	279	216	206	202	413	360	523
Envío carga – Couriers asociados MBE	2.297	1.130	2.915	2.688	2.712	2.757	2.135	2.036	1.995	4.091	3.558	5.170
Entrega de carga en counter MBE	74	36	94	86	87	88	69	65	64	131	114	166
<b>Total (Números en Miles)</b>	<b>3.203</b>	<b>1.576</b>	<b>4.064</b>	<b>3.747</b>	<b>3.781</b>	<b>3.845</b>	<b>2.977</b>	<b>2.839</b>	<b>2.781</b>	<b>5.703</b>	<b>4.960</b>	<b>7.208</b>

**Tabla 31.** Proyección de ingresos por tipo de servicio para el año 2021 (números en miles). Elaboración propia.

<b>Servicio</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Recepción de carga y clasificación	5.321	7.159	9.632
Almacenamiento	200	268	361
Servicios de recolecta y envíos en la Región Metropolitana	3.223	4.337	5.835
Re-embalaje	3.384	4.554	6.127
Envío carga – Couriers asociados MBE	33.484	45.053	60.616
Entrega de carga en counter MBE	1.074	1.446	1.945
<b>Total (Números en Miles)</b>	<b>46.685</b>	<b>62.816</b>	<b>84.516</b>

**Tabla 32.** Proyección de ingresos anuales período 2021 - 2023 (números en miles). Elaboración propia.

### 7.3.2 Proyección de costos y gastos de administración y ventas

Para la determinación de los costos, inicialmente se realiza una proyección de los paquetes a ser manejados en el período 2021-2023 a fin de estimar si será necesario un aumento de dotación en el período indicado, tomando como referencia la capacidad indicada en el apartado 3.3 del documento, capacidad máxima de 750 paquetes semanales (3.000 paquetes mensuales). Para ello se siguió la misma lógica aplicada en la proyección de ingresos del mismo período. Además es importante recordar que la línea del servicio de fulfillment se plantea como una propuesta incremental del negocio en funcionamiento, por lo cual en el presente análisis sólo se plantean los costos y gastos de administración y ventas asociados a esta propuesta.

Cantidad de Paquetes por mes	Año 2021	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sept	oct	nov	dic
		386	189	489	451	455	463	358	342	335	687	597	868
	Año 2022	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sept	oct	nov	dic
		501	246	636	586	592	602	466	444	435	893	776	1128
Año 2023	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sept	oct	nov	dic	
	651	320	827	762	769	782	605	577	566	1160	1009	1467	

**Tabla 33.** Cantidad de paquetes estimada a ser manejada en el período 2021-2023.  
*Elaboración propia.*

Siendo 1.467 la cantidad máxima de paquetes a manejar en el período indicado, no sería necesario un aumento de dotación ya que la capacidad estimada para el personal considerado se encuentra entorno a los 3.000 paquetes mensuales, sin embargo a partir de enero 2022 se considera la incorporación de un ejecutivo de postventa para la mejora en el seguimiento de envíos.

A continuación se presentan los supuestos considerados para la estimación de los costos de ventas asociados al proyecto:

- Costos de ventas representan el 39% de los ingresos, se incluyen pagos de servicios de envíos con couriers y tercerización de almacenamiento en caso de ser necesario.

A continuación se presentan los supuestos considerados para la estimación de los gastos de administración y ventas:

- Remuneraciones: Para el año uno se considera la contratación de dos personas, un ejecutivo comercial con un salario bruto de 690.000 CLP, y personal de back office con un salario bruto de 500.000 CLP. A partir de enero del año 2 se considera la contratación de un ejecutivo de postventa con un salario bruto de 520.000 CLP. Adicionalmente se considera un aumento en sueldos interanual según IPC, de aproximadamente 3,5%. Desde año 4 se consideran la incorporación de un ejecutivo comercial y back office.
- Las comisiones del ejecutivo comercial se estiman en 2% de las ventas.
- Publicidad: el gasto de publicidad para el año 1 será de 6.000.000 CLP con un ajuste interanual de 5%.
- Mantenimiento del sitio web se estima en 200.000 CLP para el primer año, con un ajuste interanual aproximado de 3,5%.

- Otros gastos administrativos se estiman en un 3% de los gastos de administración y ventas.
- El royalty de la franquicia MBE se considera el 9% de las ventas, esto según contrato.

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Ventas Proyectadas (Miles de \$)</b>	<b>46.685</b>	<b>62.816</b>	<b>84.516</b>	<b>100.595</b>	<b>119.733</b>
Costo de Ventas	18.207	24.498	32.961	39.232	46.696
Gasto de Administración y Ventas	26.384	35.440	38.988	50.471	60.295
Remuneraciones	14.280	20.990	21.724	30.765	37.842
Comisiones ejecutivo comercial	934	1.256	1.690	2.012	2.395
Publicidad	6.000	6.300	6.615	6.946	7.293
Mantenimiento Sitio Web	200	208	216	225	234
Otros gastos administrativos	768	1.032	1.136	1.470	1.756
Royalty franquicia MBE	4.202	5.653	7.606	9.054	10.776

**Tabla 34.** Estimación de costos y gastos de administración y ventas asociados a los servicios de fulfillment (montos en miles). Elaboración propia.

#### **7.4 Elaboración de estado de resultados y flujo de caja proyectado**

Una vez generado el presupuesto de ingresos y gastos, se realizó el análisis de Estados de Resultados, para determinar los márgenes bruto y operacional, así como la utilidad antes y después de impuestos, y la utilidad neta acumulada, entre los años 1 y 6.

Consideraciones importantes:

- Crecimiento interanual: entre los años 4 y 5 se estima un crecimiento de 15% interanual, desde el año 6 a perpetuidad de 8%.
- Ajuste por IPC interanual estimado de 3,5%.



	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
<b>Ventas Proyectadas (Miles de \$)</b>	<b>46.685</b>	<b>62.816</b>	<b>84.516</b>	<b>100.595</b>	<b>119.733</b>	<b>133.837</b>
Costo de Ventas	18.207	24.498	32.961	39.232	46.696	52.197
<b>Utilida Bruta (Miles de \$)</b>	<b>28.478</b>	<b>38.318</b>	<b>51.555</b>	<b>61.363</b>	<b>73.037</b>	<b>81.641</b>
<b>Margen Bruto (%)</b>	<b>61%</b>	<b>61%</b>	<b>61%</b>	<b>61%</b>	<b>61%</b>	<b>61%</b>
Gasto de Administración y Ventas	26.384	35.440	38.988	50.471	60.295	63.643
Remuneraciones	14.280	20.990	21.724	30.765	37.842	39.166
Comisiones ejecutivo comercial	934	1.256	1.690	2.012	2.395	2.677
Publicidad	6.000	6.300	6.615	6.946	7.293	7.658
Mantenimiento Sitio Web	200	208	216	225	234	243
Otros gastos administrativos	768	1.032	1.136	1.470	1.756	1.854
Royalty franquicia MBE	4.202	5.653	7.606	9.054	10.776	12.045
<b>EBITDA (Miles de \$)</b>	<b>2.094</b>	<b>2.878</b>	<b>12.567</b>	<b>10.892</b>	<b>12.742</b>	<b>17.998</b>
<b>EBITDA (%)</b>	<b>4,5%</b>	<b>4,6%</b>	<b>14,9%</b>	<b>10,8%</b>	<b>10,6%</b>	<b>13,4%</b>
Gastos Financieros e interes	0	0	0	0	0	0
Depreciación	175	175	175	175	175	0
<b>Utilidad antes de impuestos / EBIT (Miles de \$)</b>	<b>1.919</b>	<b>2.703</b>	<b>12.392</b>	<b>10.717</b>	<b>12.567</b>	<b>17.998</b>
<b>Margen antes de impuestos / EBIT (%)</b>	<b>4,1%</b>	<b>4,3%</b>	<b>14,7%</b>	<b>10,7%</b>	<b>10,5%</b>	<b>13,4%</b>
Impuesto a la renta (25%)	480	676	3.098	2.679	3.142	4.500
<b>Utilidad Neta (Miles de \$)</b>	<b>1.439</b>	<b>2.027</b>	<b>9.294</b>	<b>8.038</b>	<b>9.425</b>	<b>13.499</b>
<b>Margen Neto (%)</b>	<b>3,1%</b>	<b>3,2%</b>	<b>11,0%</b>	<b>8,0%</b>	<b>7,9%</b>	<b>10,1%</b>
<b>Utilidad Neta Acumulada (Miles de \$)</b>	<b>1.439</b>	<b>3.467</b>	<b>12.760</b>	<b>20.798</b>	<b>30.223</b>	<b>43.722</b>

**Tabla 35.** Estado de resultados proyectado desde el año 1 al 6 (montos en miles).  
Elaboración propia.

A partir de lo anterior se procede con la proyección del flujo de caja libre, considerando una inversión inicial de 13.530.000 CLP. El valor residual se estima en base a un crecimiento a perpetuidad de 8%, tomando como referencia el flujo de caja operacional estimado para el año 6.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Utilidad neta (\$)		1.439	2.027	9.294	8.038	9.425	13.499
Depreciación (\$)		175	175	175	175	175	0
Cuentas por cobrar (\$)		0	0	0	0	0	0
Cuentas por pagar (\$)		0	0	0	0	0	0
Capex (\$)		0	0	0	0	0	0
Variación del capital de trabajo (\$)		0	0	0	0	0	0
<b>Flujo de Caja Operacional (Miles de \$)</b>		<b>1.614</b>	<b>2.202</b>	<b>9.469</b>	<b>8.213</b>	<b>9.600</b>	<b>13.499</b>
Inversión Inicial	-13.530						
Valor Residual		0	0	0	0	822.780	
<b>Flujo de caja (Miles de \$)</b>	<b>-13.530</b>	<b>1.614</b>	<b>2.202</b>	<b>9.469</b>	<b>8.213</b>	<b>832.380</b>	<b>13.499</b>

**Tabla 36.** Flujo de caja proyectado desde el año 1 al 6 (montos en miles). Elaboración propia

Teniendo en cuenta la información indicada en el estado de resultados proyectado para las actividades de fulfillment, se puede afirmar que la acumulada para el cierre del año dos (3,47 millones de pesos) es inferior a la establecida en el objetivo general de esta tesis (100 millones de pesos).

## 7.5 Determinación de indicadores financieros: VAN, TIR, ROI

A partir de los flujos de caja estimados entre los años 0 y 5 se procede a calcular los siguientes indicadores financieros:

Tasa de descuento	9,64%
Tasa crecimiento a perpetuidad	8,00%
VAN (Miles de pesos)	528.011
Valor Residual (Miles de pesos)	822.780
Valor Presente del Valor Residual (Miles de pesos)	519.310
TIR	135,64%
ROI	123,38%

**Tabla 37.** Indicadores financieros del proyecto, año 0 al 5. Elaboración propia.

El VAN del proyecto para el período entre 0 y 5 años se estima en 528 millones de pesos, de los cuales 519 millones corresponden al Valor Residual descontado y 8,7 millones provienen del flujo operacional de los 5 primeros años, por lo que se puede afirmar que si bien el proyecto es económicamente viable, la mayor parte de la valorización del mismo corresponde a los flujos a ser percibidos de forma posterior al año 5. Desde el punto de vista de la TIR, la tasa de rendimiento interno que se obtuvo es superior a la tasa mínima de rentabilidad exigida por el inversionista, por lo tanto el proyecto es viable.

De igual manera se determinan los indicadores financieros para el período entre 0 y 2 años, esto tomando como referencia la condición de satisfacción establecida en el objetivo general de la tesis, obteniendo los siguientes resultados.

Tasa de descuento	9,64%
Tasa crecimiento a perpetuidad	8,00%
VAN (Miles de pesos)	469.886
Valor Residual (Miles de pesos)	577.144
VP del Valor Residual (Miles de pesos)	480.111
TIR	560,36%
ROI	-65,84%

**Tabla 38.** Indicadores financieros del proyecto, año 0 al 2. Elaboración propia.

Tal como ocurre para el análisis para el período entre los 0 y 5 años, el VAN del proyecto resulta en un valor positivo (469 millones de pesos aproximadamente), sin embargo el mismo se encuentra fuertemente influenciado por el Valor Presente del Valor Residual, siendo este último incluso mayor que el VAN. Adicionalmente, se observa un ROI negativo, lo cual implica que para el año 2 no sería recuperado el capital invertido en el año 0 con los flujos provenientes del negocio, pese a que el negocio sea económicamente viable, por lo que se estima conveniente tomar en consideración los resultados esperados del proyecto en un horizonte más amplio de tiempo.

## 7.6 Desarrollo de análisis de sensibilización

Para el análisis de sensibilidad se plantean los efectos sobre la utilidad neta acumulada para el período entre los 0 y 2 años, tomando supuestos de variación en los Ingresos y los Costos de Ventas asociados a los servicios de fulfillment.

Utilidad Neta Acumulada al Año 2 (Escenario base 3,5 millones de pesos)						
		Variación de ingresos				
		-20%	-10%	Base	10%	20%
Variación en costos de ventas	-10%	-2,8	2,3	6,7	11,1	15,5
	-5%	-4,5	0,8	5,1	9,3	13,5
	Base	-6,3	-0,8	3,5	7,5	11,6
	5%	-8,0	-2,7	1,9	5,8	9,7
	10%	-9,7	-4,7	0,3	4,0	7,8
	15%	-11,4	-6,6	-1,8	2,3	5,9

**Tabla 39.** Utilidad neta acumulada en función de la variación en ingresos y costos de ventas. (Valores en millones de CLP). Elaboración propia.

Teniendo en cuenta que para el escenario más optimista planteado (incremento de 20% de ingresos y disminución de 15% de costos de ventas) la utilidad neta acumulada alcanzada para el cierre del año 2 es de 5,9 millones de pesos, siendo considerablemente inferior a los 100 millones propuestos en el objetivo general de la tesis, se procedió a ampliar el horizonte de tiempo del análisis, estimando que los 100 millones de utilidad neta acumulada podrían alcanzarse para el año 6 considerando un incremento de 20% en ingresos y una disminución de 10% en costos de ventas, tal y como se presenta en la proyección del siguiente estado de resultados.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
<b>Ventas Proyectadas (\$)</b>		56.022	75.380	101.419	120.714	143.680	160.605
Costo de Ventas		19.664	26.458	35.598	42.371	50.432	56.372
<b>Utilida Bruta (\$)</b>		36.359	48.921	65.821	78.343	93.248	104.233
<b>Margen Bruto (%)</b>		65%	65%	65%	65%	65%	65%
Gasto de Administración y Ventas		27.442	36.863	40.903	52.750	63.009	66.676
Remuneraciones		14.280	20.990	21.724	30.765	37.842	39.166
Comisiones ejecutivo comercial		1.120	1.508	2.028	2.414	2.874	3.212
Publicidad		6.000	6.300	6.615	6.946	7.293	7.658
Mantenimiento Sitio Web		200	208	216	225	234	243
Otros gastos administrativos		799	1.074	1.191	1.536	1.835	1.942
Royalty franquicia MBE		5.042	6.784	9.128	10.864	12.931	14.454
<b>EBITDA (\$)</b>		8.917	12.058	24.918	25.593	30.239	37.557
<b>EBITDA (%)</b>		15,9%	16,0%	24,6%	21,2%	21,0%	23,4%
Gastos Financieros e interes		0	0	0	0	0	0
Depreciación		175	175	175	175	175	0
<b>Utilidad antes de impuestos / EBIT (\$)</b>		8.742	11.883	24.743	25.418	30.064	37.557
<b>Margen antes de impuestos / EBIT (%)</b>		15,6%	15,8%	24,4%	21,1%	20,9%	23,4%
Impuesto a la renta (25%)		2.185	2.971	6.186	6.354	7.516	9.389
<b>Utilidad Neta (\$)</b>		6.556	8.912	18.557	19.063	22.548	28.168
<b>Margen Neto (%)</b>		11,7%	11,8%	18,3%	15,8%	15,7%	17,5%
<b>Utilidad Neta Acumulada (\$)</b>		6.556	15.469	34.026	53.089	75.637	103.805

**Tabla 40.** Proyección de estado de resultados considerando un incremento de 20% en ingresos y una disminución de 10% en costos de ventas. Elaboración propia.

De igual manera se realizó un análisis del impacto en otros indicadores financieros (TIR, VAN, Valor Residual) bajo los mismos supuestos de variación en los Ingresos y los Costos de Ventas asociados a los servicios de fulfillment para el período entre 0 y 5 años.

TIR (Escenario base 135,65%)						
		Variación de ingresos				
		-20%	-10%	Base	10%	20%
Variación en costos de ventas	-10%	97,67%	128,99%	151,52%	170,21%	186,63%
	-5%	85,10%	120,23%	143,90%	163,06%	179,68%
	Base	69,40%	110,18%	135,65%	155,48%	172,39%
	5%	47,09%	98,34%	126,62%	147,37%	164,70%
	10%	-2,84%	84,18%	116,52%	138,59%	156,53%
	15%		65,85%	104,45%	128,94%	147,74%

**Tabla 41.** Valor de la TIR en función de la variación en ingresos y costos de ventas. *Elaboración propia.*

VAN (Escenario base 528 millones de pesos)						
		Variación de ingresos				
		-20%	-10%	Base	10%	20%
Variación en costos de ventas	-10%	248,8	468,6	687,8	907,0	1.126,1
	-5%	184,6	396,8	608,0	819,2	1.030,4
	Base	127,4	324,8	528,2	731,4	934,6
	5%	55,9	252,6	448,4	643,7	838,9
	10%	-8,9	180,4	368,7	555,9	743,7
	15%	-88,6	108,2	288,5	468,2	647,4

**Tabla 42.** VAN en función de la variación en ingresos y costos de ventas (Valores en millones de CLP). *Elaboración propia.*

Valor Presente del Valor Residual (Escenario base 519 millones de pesos)						
		Variación de ingresos				
		-20%	-10%	Base	10%	20%
Variación en costos de ventas	-10%	256,3	463,2	670,2	877,1	1.084,1
	-5%	196,0	395,4	594,8	794,3	993,7
	Base	135,7	327,6	519,5	711,4	903,3
	5%	75,5	259,4	444,2	628,5	812,9
	10%	15,2	192,0	368,8	545,7	722,5
	15%	-60,1	124,2	293,5	462,8	632,1

**Tabla 43.** VP del Valor Residual en función de la variación en ingresos y costos de ventas (Valores en millones de CLP). *Elaboración propia.*

VAN Flujo Operacional (Escenario base 8,7 millones de pesos)						
		Variación de ingresos				
		-20%	-10%	Base	10%	20%
Variación en costos de ventas	-10%	-7,5	5,4	17,6	29,8	42,0
	-5%	-11,4	1,4	13,2	24,9	36,7
	Base	-8,3	-2,8	8,7	20,0	31,4
	5%	-19,6	-6,8	4,3	15,1	26,0
	10%	-24,1	-11,6	-0,2	10,2	21,2
	15%	-28,6	-16,1	-5,0	5,4	15,3

**Tabla 44.** VAN del Flujo de Caja Operacional en función de la variación en ingresos y costos de ventas (Valores en millones de CLP). *Elaboración Propia*

En base al análisis se puede afirmar que el proyecto es económicamente viable en todos los escenarios salvo en aquellos con una disminución del ingreso de 20% en conjunto con un aumento en los costos de ventas de 10 y 15%, respectivamente, los VAN positivos del proyecto se encuentran principalmente asociados a los valores residuales obtenidos, tal y como se muestran en la tabla número 38 (Valor Presente del Valor Residual en

función de la variación en ingresos y costos de ventas. Elaboración propia), por lo cual se puede asegurar que la mayor parte de la valorización del mismo proviene de los flujos a ser percibidos de forma posterior al año 5.

## 8 CONCLUSIONES

Se estima que el tamaño de mercado para los servicios de fulfillment en la Región Metropolitana se encuentra en torno a los 155 millones de dólares americanos, con crecimientos interanuales atractivos, siendo estos superiores a 30% desde año 2017, para el caso del año 2020 el crecimiento del mercado se estima sobre 150%. Se puede afirmar que aún existe un gran margen de crecimiento asociado a las actividades de comercio electrónico, esto tomando como referencia el "Índice de Transformación Digital de Empresas 2020" desarrollado por CORFO, PMG Business Improvement y la Cámara de Comercio de Santiago, resaltando además que el e-commerce como herramienta tecnológica, es usado sólo por el 33% de las empresas en Chile, para el caso específico de los microemprendedores este número desciende hasta un 19,7%.

Se puede avalar que la industria del fulfillment presenta un importante nivel de concentración, donde además se destaca la presencia de importantes marcas (Fedex, Starken, Blue Express, Correos de Chile), siendo la más destacada Chilexpress. Siendo sus principales fortalezas la capacidad instalada y tecnología. Las principales marcas cuentan con centros de distribución propios, administrados mediante sistemas WMS (warehouse management system), integración con los principales marketplace mediante interfaz API (Application Programming Interface).

Se definió como el segmento objetivo del plan de marketing a las empresas con actividad económica 479100 registradas ante el Servicio de impuestos internos (Venta al por menor por correo, por internet y vía telefónica) o empresas que realicen ventas de artículos a través de plataformas online, con ingresos anuales inferiores a las 25.000 UF, ubicadas en la Región Metropolitana. El 90% de los encuestados pertenecientes a este segmento indican percibir el outsourcing de los servicios de fulfillment como "atractivo" o "muy atractivo". En la actualidad, el 80% de los encuestados asocia los servicios de fulfillment a las marcas: Chilexpress, Starken, Correos de Chile, Blue Express y Fedex. Este segmento presentó la mayor disposición a pago medida mediante la aplicación del estudio de mercado.

Teniendo en cuenta el insight del segmento objetivo, la propuesta de valor estará relacionada con tres puntos fundamentales, manejando un concepto tipo boutique del negocio. En cuanto a la estrategia de precios de Inversiones Veninvest para el caso de servicios de fulfillment se encontrará en torno a 15% por encima del promedio de la industria esto basado en las siguientes justificaciones:

- Calidad del servicio: asegurar al cliente menores tasas de incidencia en sus envíos, así como ofrecer los mejores tiempos de entrega para cada destino gracias a poder elegir el Courier más conveniente para cada ocasión.
- Asignación de ejecutivo comercial: la asistencia de un ejecutivo comercial para el manejo de los clientes permitirá una atención rápida ante la ocurrencia de una eventual incidencia.
- Resguardo de la propuesta de valor de la empresa contratante: Inversiones Veninvest comprende que para garantizar la sustentabilidad del negocio se debe prestar apoyo a la empresa contratante a resguardar su propuesta de valor desde el punto de vista logístico, respetando los tiempos de entrega establecidos así como la integridad de los artículos.

La publicidad de los servicios de fulfillment de Inversiones Veninvest será realizada mediante las herramientas de segmentación desarrolladas por redes sociales (LinkedIn, Instagram, Facebook, etc) así como herramientas publicitarias de motores de búsqueda (Google Ads), las cuales permiten optimizar la inversión en publicidad, al poder dirigir el mensaje a transmitir hacia aquellas organizaciones o personas pertenecientes a un determinado segmento.

En el caso de la factibilidad económica del negocio, el VAN del proyecto para el período entre los años 0 y 2 resulta en un valor positivo (469 millones de pesos aproximadamente), sin embargo el mismo se encuentra fuertemente influenciado por el Valor Presente del Valor Residual, lo cual implica que si bien el proyecto es económicamente viable, la mayor parte de la valorización del mismo corresponde a los flujos a ser percibidos de forma posterior al año 2. Adicionalmente, se observa un ROI negativo, lo cual implica que para el año 2 no sería recuperado el capital invertido en el año 0 con los flujos provenientes del negocio. Además es importante mencionar que la condición de satisfacción establecida en el objetivo general (de alcanzar una utilidad acumulada de al menos 100 millones de pesos en un plazo de dos años) no es alcanzada, estimando la utilidad neta acumulada para el año 2 en 4,9 millones de pesos, por lo cual se recomienda realizar el negocio analizando su utilidad acumulada en un horizonte de tiempo mayor a 3 años ya que los flujos proyectados aumentan a partir de ese momento.

## 9 RECOMENDACIONES

- Analizar la utilidad acumulada en un horizonte de tiempo mayor al establecido en el objetivo general de la tesis (2 años), ya que los flujos proyectados aumentan a partir del año 3. Esto tomando en cuenta que para el escenario del análisis de sensibilización más optimista (incremento de 20% de ingresos y disminución de 15% de costos de ventas) la utilidad neta acumulada alcanzada para el cierre del año 2 es de 5,9 millones de pesos, siendo considerablemente inferior a los 100 millones propuestos en el objetivo general de la tesis, se procedió a ampliar el horizonte de tiempo del análisis, estimando que los 100 millones de utilidad neta acumulada podrían alcanzarse para el año 6 considerando un incremento de 20% en ingresos y una disminución de 10% en costos de ventas, tal y como se presenta en la tabla 40 (Proyección de estado de resultados considerando un incremento de 20% en ingresos y una disminución de 10% en costos de ventas. Elaboración propia.).
- Considerar la ampliación de las actividades de fulfillment de la empresa Inversiones Veninvest sin un aumento de la capacidad a nivel del personal, con lo cual se reduciría la inversión inicial planteada en el presente documento sólo a los ítems relacionados a publicidad.
- Considerando que el estudio de mercado aplicado no cuenta con un nivel de confianza del 95%, se recomienda la aplicación de una nueva encuesta a fin de alcanzar un tamaño de muestra de al menos 251 repuestas.



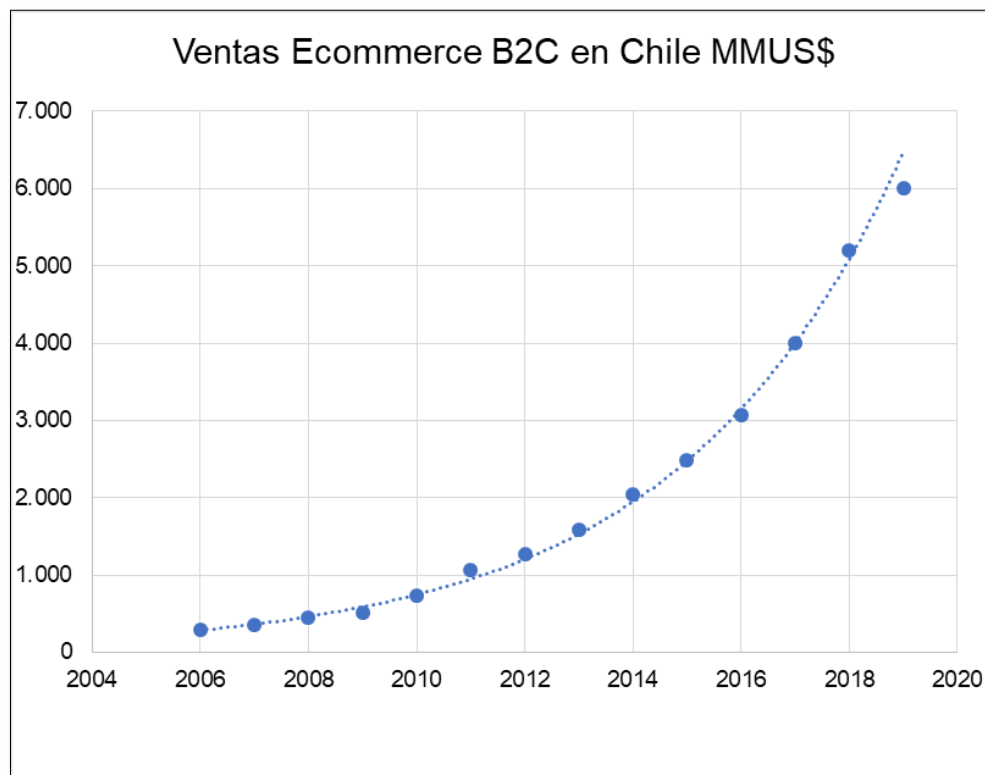
## 10 BIBLIOGRAFÍA

1. **Cámara de Comercio de Santiago. 2020.** VENTAS DE ECOMMERCE SUPERARON US\$ 6.000 MILLONES EN 2019. [En línea] 2 de Marzo de 2020. [Citado el: 21 de Junio de 2020.] <https://www.ecommerceccs.cl/ventas-de-comercio-electronico-superaron-los-us-6-000-millones-en-2019/>.
2. **CORFO, PMG. 2020.** Índice de Transformación Digital de Empresas 2020. [En línea] 30 de Abril de 2020. [Citado el: 15 de Julio de 2020.] [https://www.ecommerceccs.cl/wp-content/uploads/2020/04/%C3%8Dndice-de-Transformaci%C3%B3n-Digital-2020\\_CCS\\_PMG\\_Corfo.pdf](https://www.ecommerceccs.cl/wp-content/uploads/2020/04/%C3%8Dndice-de-Transformaci%C3%B3n-Digital-2020_CCS_PMG_Corfo.pdf).
3. **Camara de Comercio de Santiago. 2020.** ECommerce B2C en Chile. [En línea] Febrero de 2020. [Citado el: 22 de Junio de 2020.] [https://www.ecommerceccs.cl/wp-content/uploads/2020/02/eCommerce\\_B2C\\_en\\_Chile\\_2020\\_FEB.pdf](https://www.ecommerceccs.cl/wp-content/uploads/2020/02/eCommerce_B2C_en_Chile_2020_FEB.pdf).
4. **Anterportanlatinam Valero, J. M. 2014.** Relevancia de e-commerce para la empresa actual. [En línea] 2014. <http://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/5942/TFG-O%20174.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
5. **Davila, Pedro Daniel. 2020.** *Entrevista Marketing Analyst en FedEx Chile.* Santiago, 12 de 06 de 2020.
6. **Servicio de Impuestos Internos. 2019.** [http://www.sii.cl/sobre\\_el\\_sii/estadisticas\\_de\\_empresas.html](http://www.sii.cl/sobre_el_sii/estadisticas_de_empresas.html). [En línea] 2019. [Citado el: 09 de 08 de 2020.]
7. **Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. 2020.** *Informe de resultados: Microemprendimiento en Chile. Sexta Encuesta de Microemprendimiento.* Santiago : s.n., 2020.
8. **JumpSeller. 2020.** JumpSeller. [En línea] 31 de 10 de 2020. <https://jumpseller.cl/learn/shipping-companies-chile/>.
9. **Fondo Monetario Internaional. 2020.** INFORMES DE PERSPECTIVAS DE LA ECONOMÍA MUNDIAL . *Actualización de las perspectivas de la economía mundial.* [En línea] Junio de 2020. [Citado el: 16 de Mayo de 2020.] <https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2020/06/24/WEOUpdateJune2020>.
10. **Banco Central de Chile.** Informativo diario de operaciones financieras nacionales. [En línea] [Citado el: 8 de Noviembre de 2020.] <https://si3.bcentral.cl/Informativodiario/secure/main.aspx>.
11. **The Nielsen Company (US). 2020.** COVID-19: EL INESPERADO CATALIZADOR PARA LA ADOPCIÓN DE TECNOLOGÍA. [En línea] 20 de Abril de 2020. [Citado el: 20 de Junio de 2020.] <https://www.nielsen.com/cl/es/insights/article/2020/covid-19-el-inesperado-catalizador-para-la-adopcion-de-tecnologia/>.

12. **Banco Central de Chile.** Informativo diario de operaciones financieras nacionales. [En línea] [Citado el: 8 de Noviembre de 2020.] <https://si3.bcentral.cl/Informativodiario/secure/main.aspx> .
13. **Aswath Damodaran.** [En línea] [Citado el: 8 de Noviembre de 2020.] [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html) .
14. **Aswath Damodaran.** [En línea] [Citado el: 8 de Noviembre de 2020.] [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/ctryprem.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html) .
15. **Wikipedia. 2020.** Wikipedia. [En línea] 10 de 31 de 2020. [https://es.wikipedia.org/wiki/Anexo:Ciudades\\_de\\_Chile](https://es.wikipedia.org/wiki/Anexo:Ciudades_de_Chile) .
16. **Centro de Economía Digital CCS.** [En línea] [Citado el: 15 de Noviembre de 2020.] <https://www.ecommerceccs.cl/wp-content/uploads/2020/10/EISummit-glever-presentaci%C3%B3n.pdf> .

## 11 ANEXOS

**Anexo A: Gráfico de evolución de ventas E-commerce en Chile. Período 2006 - 2019.**  
(Elaboración propia)



**Gráfico 15.** Evolución de ventas E-commerce en Chile. Período 2006 - 2019.  
(Elaboración propia)

## Anexo B: Entrevista Pedro Daniel Dávila Herrera, Marketing Analyst – FedEx Chile

1. Indique su nombre completo

Pedro Daniel Dávila Herrera

2. Indique su cargo actual y la empresa para la cual trabaja.

Marketing Analyst – FedEx Chile

3. Cuál es su percepción sobre el nivel digitalización de las empresas en Chile.

Mi visión personal, es que cada empresa de cada rubro o industria deberá parcialmente pasar a la transformación digital ya que es el futuro en términos de manejo de datos, big data, toma más rápida de decisiones, historial de data etc... para así poder obtener mejores resultados en las estrategias tomadas, búsqueda de nuevos clientes, mantener a clientes antiguos (supervisando su comportamiento), especialmente en estos momentos en el cual el mercado actual está presentando cambios importantes y las empresas necesitan la digitalización para poder enfrentar estos cambios favorablemente con el estudio de la data histórica con la actual en términos de ventas, revenue, clientes etc..., además las empresas necesitan tener dentro de su negocio el E-commerce ya que esta te lleva a cubrir las necesidades del cliente y a poder luchar contra cualquier situación que afecte a la vía del negocio tradicional (**situación por la cual estamos pasando actualmente con el COVID-19**)

4. ¿Conoce el informe “Índice de transformación digital de empresas 2020” desarrollado por Corfo, PMG Business Improvement y la Cámara de Comercio de Santiago? ¿Cuál es su opinión respecto al informe? ¿Considera que esta realidad podría verse condicionada debido a la aparición del Covid?

No lo conocía hasta este momento, pero es un informe que aporta un entendimiento a nivel de empresas para saber cómo estas aceptan la digitalización y saber si la cultura ayuda a poder ir transformándose digitalmente más rápido y eficaz; en mi opinión la realidad que nos muestra este informe puede verse afectada de una manera favorable ya que : 1) Las empresas comiencen a madurar su digitalización ya que por toda la situación actual necesitan poder estudiar el mercado y clientes de manera rápida y con un margen de error mínimo 2) Utilizar herramientas digitales para que los empleados puedan acceder desde sus casas o desde cualquier parte a la data interna (trabajo remoto) 3) Desarrollar el negocio E-commerce para brindar soluciones al momento de que el negocio tradicional se vea afectado.

5. Entendiendo que el comercio electrónico o e-commerce se encuentra directamente relacionado con el nivel de digitalización de la empresas, y que además este tipo de actividad presentó un importante nivel de crecimiento durante el 2019 (25% con respecto al 2018). ¿Considera usted que este crecimiento podría verse acelerado debido al cambio en los hábitos de consumo a causa de la pandemia?

Si claro sin ninguna duda, el crecimiento del E-commerce se vio acelerado apenas comenzó la pandemia, esto se debe a que el comportamiento o variación de las ventas físicas cayeron al mes de Mayo 2020 un 21% y para la misma fecha las ventas e-commerce crecieron más de un 100%. En un estudio realizado de manera conjunta con

la Cámara Nacional de Comercio, estimamos que el tamaño de mercado asociado a las actividades de fulfillment podría aumentar entre 2,5 y 3 veces para el cierre de 2020, mientras que para el 2021 podrían contraerse entre 20 y 30%, debido al renicio de actividades los comercios físicos.

6. Todas las fases del fulfillment (conjunto de políticas, procedimientos, personal, impresos y productividad, implicado en el manejo de un pedido a partir de una acción de marketing directo), pueden condicionar de manera significativa el correcto desarrollo de las compras electrónicas. ¿Considera usted que las empresas dedicadas a actividades de e-commerce están conscientes de la importancia de la micrologística en su operación?

En mi opinión creo que las empresas que ofrecen fulfillment o el servicio de envíos a las empresas e-commerce deben tener claro lo complejo de la logística ya que no solo están realizando un envío sencillo sino que debes mantener informado a la empresa sobre todos los status en la cual se encuentra el envío hasta la hora de la entrega, además de establecer una política y una operación de reversa para devoluciones; las empresas deben estar conscientes de la importancia en su operación ya que en base a esto se genera la confianza y el nivel para prestar el servicio.

7. ¿Cuáles considera usted que son las principales ventajas y desventajas para las empresas de e-commerce provenientes de la tercerización de las etapas de fulfillment? ¿están conscientes de esto dichas empresas?

#### Ventajas:

- . Ahorro de tiempo y costo operativos
- . Ofrecen embalaje y almacenamiento de productos.
- . Confiar en un experto en el servicio.
- . Posibilidad de expansión.
- . Mejora en proceso de inventarios y control de stock.
- . Reduce los riesgos de perdida.

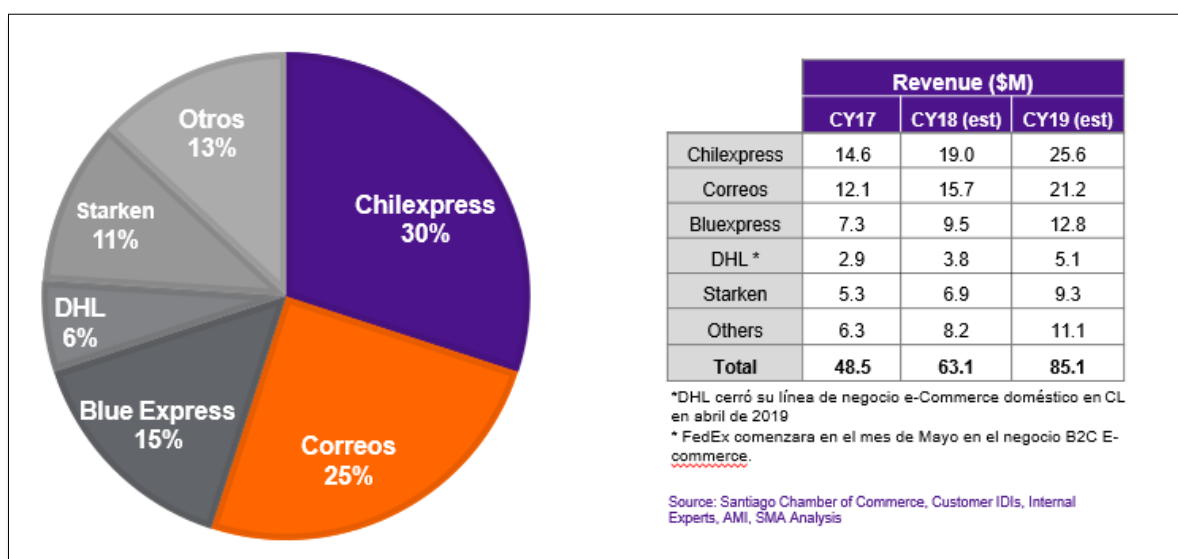
#### Desventajas:

- . No controlas el tiempo de los envíos.
- . Siempre vas a depender de un tercero para solucionar una duda al cliente acerca de su envío.
- . Cobertura o indemnización por pérdidas y daños.
- . Alzas de tarifas

Todas las empresas están conscientes de esto; por eso hoy en día hay muchos players en este negocio ya que algunos se especializan en Big ticket, otros en envíos pequeños, todo depende de lo que necesite el cliente o la empresa, además de los niveles de servicios, tarifas y niveles de cobertura que ofrezcan.

8. Tomando como referencia la información presentada a continuación, relativa a la participación y tamaño de mercado de la tercerización de actividades logísticas. ¿Cómo considera usted que la aparición de Covid podría condicionar el crecimiento de esta industria y el market share de los principales participantes?

Todos los players involucrados en el market share buscaran obtener el mayor porcentaje o crecer en estos momentos, atacando a clientes nuevos en el negocio e-commerce, clientes que ya tenían en su cartera como tradicionales, pero ahora abrieron la vía e-commerce, clientes descontentos con la operación en tiempos de Covid-19 ya sea por demoras en los procesos, en estos momentos todos los involucrados podrán generar mayor participación y obtención de clientes. En líneas generales considero que los grandes players mantendrán participaciones estables, la mayor variación tendrá lugar en los participantes más pequeños, quienes actualmente mantienen en torno al 13% del mercado.



**Ilustración 13.** Tamaño y participación de mercado, según datos suministrados por Pedro Dávila

9. A nivel de la Región Metropolitana, ¿Dispone de información relativa al tamaño de mercado y participación de los principales players?

No puedo compartir la información exacta, sin embargo te puedo decir que se mantiene muy similar a la participación a nivel nacional.

10. Tomando en cuenta la pregunta anterior, ¿cómo considera usted que podría ser la proyección de crecimiento del mercado servicios logísticos para empresas de e-commerce para los próximos 5 años?

Según información Cámara de Comercio de Santiago (CCS) basada en datos de compras realizadas con Tarjetas de Crédito o Débito de Transbank, las compras online han visto acelerado su crecimiento desde marzo de este año, con un incremento de 119 % la última semana de ese mes, 145% en abril y cerca del 200 % para Junio comparado con el año 2019.

Dicho esto, creo que la participación de cada player aumentará notablemente dentro de los próximos años ya que, si sigue la tendencia de compra Online por parte de los clientes, se abrirá más empresas al negocio E-commerce como el principal y esto será un reto para las empresas prestadoras del servicio de Logística ya que deberán aumentar sus capacidades operativas tanto en drop off como en pick up.

**Anexo C: Estadísticas de empresas por tramo según ventas (5 tramos) y actividad económica.**

<b>Año</b>	<b>Tramo ventas (5 tramos)</b>	<b>Número de empresas en Chile</b>	<b>Ventas anuales en M para empresas en Chile</b>	<b>Ventas anuales en MMUS\$ para empresas en Chile*</b>	<b>Número de empresas en RM</b>	<b>Ventas anuales en M para empresas en RM *</b>	<b>Ventas anuales en MMUS\$ para empresas en RM *</b>
2018	Mediana	48	2.132	74,62	35	1.556	54,47
2018	Grande	12	3.454	120,91	9	2.521	88,27
2018	Pequeña	368	2.624	91,86	269	1.915	67,06
2018	Sin Ventas/Sin Información	1.425	0	0,00	1.040	0	0,00
2018	Micro	3.101	1.060	37,11	2.264	774	27,09
2019*	Mediana	55	2.451	85,81	40	1.789	62,64
2019*	Grande	14	3.972	139,05	10	2.900	101,51
2019*	Pequeña	423	3.018	105,64	309	2.203	77,12
2019*	Sin Ventas/Sin Información	1.639	0	0,00	1.196	0	0,00
2019*	Micro	3.566	1.219	42,68	2.604	890	31,16
2020*	Mediana	138	6.129	214,54	100	4.474	156,61
2020*	Grande	35	9.932	347,63	25	7.250	253,77
2020*	Pequeña	1.058	7.545	264,09	773	5.508	192,79
2020*	Sin Ventas/Sin Información	4.098	0	0,00	2.990	0	0,00
2020*	Micro	8.915	3.048	106,70	6.510	2.225	77,89



## Anexo D: Preguntas de estudio de mercado

1	<b>CONTEXTO</b>			
1.1	Hola, lo invitamos a participar en una encuesta para la evaluación de un proyecto de tesis de la Universidad de Chile, le agradeceremos que destine 10 minutos de su tiempo para responder las siguientes preguntas			
1.2	¿Ha realizado, realiza o tiene previsto realizar venta de productos mediante plataformas electrónicas como páginas web, marketplace (yapo, mercadolibre, etc), redes sociales, etc?	A- Sí	B- No	C- No sabe / No Indica
1.3	En caso que realice venta de productos mediante plataformas electrónicas ¿Realiza al menos una de las fases de gestión, preparación del pedido o despacho con proveedores externo?	A- Sí	B- No	C- No sabe / No Indica
1.4	¿Su empresa desarrolla la actividad comercial en la Región Metropolitana de Chile?	A- Sí	B- No	C- No sabe / No Indica

2	<b>IDENTIFICACIÓN DE MARCAS Y COMPETIDORES</b>							
2.1	¿Cuáles empresas conoce que preste servicios de outsourcing en las fases relacionadas gestión, preparación del pedido y despacho asociadas a la venta por internet?							
2.2	¿Conoce o ha trabajado con alguna de las siguientes empresas que ofrecen servicios de outsourcing en las fases relacionadas gestión, preparación del pedido y despacho asociadas a la venta por internet?	A- Chilexpress	B- Blue Express	C- Fedex	D- Starken	E- Correos de Chile	F- Shipit	G- Mail Boxes Etc.
2.3	De las marcas de la lista ¿cuál preferiría usar?							

3 IDENTIFICACIÓN DE LOS ATRIBUTOS DEL SERVICIO										
3.1	¿Cuáles son los tres aspectos que más valora relacionados a las fases de gestión, preparación del pedido y despacho?	A- Cumplimiento en plazos de entrega	B- Seguridad para el envío	C- Cobertura en destinos nacionales	D- Cobertura en destinos internacionales	E- Posibilidad de rastrear el estatus del envío de forma online	F- Atención al cliente	G- Respuesta concreta y resolución de problemas ante eventuales inconvenientes	H- Capacidad de Almacenamiento	
3.2	¿Cuáles otros atributos valora en este tipo de servicio?									

4 ANÁLISIS DE COMPETIDORES VS ATRIBUTOS										
De acuerdo a su experiencia ¿Cuál de las siguientes empresas cumple más con cada uno de los siguientes atributos?										
4.1	Cumplimiento en plazos de entrega	A- Chilexpress	B- Blue Express	C- Fedex	D- Starken	E- Correos de Chile	F- Starken	G- Shipit	H- Mail Boxes Etc.	I- Otro
4.2	Seguridad en el envío (manejo de carga)	A- Chilexpress	B- Blue Express	C- Fedex	D- Starken	E- Correos de Chile	F- Starken	G- Shipit	H- Mail Boxes Etc.	I- Otro
4.3	Variedad de destinos a nivel nacional	A- Chilexpress	B- Blue Express	C- Fedex	D- Starken	E- Correos de Chile	F- Starken	G- Shipit	H- Mail Boxes Etc.	I- Otro

4.4	Variedad de destinos a nivel internacional	A- Chilexpress	B- Blue Express	C- Fedex	D- Starken	E- Correos de Chile	F- Starken	G- Shipit	H- Mail Boxes Etc.	I- Otro
4.5	Posibilidad de rastrear el estatus del envío de forma online	A- Chilexpress	B- Blue Express	C- Fedex	D- Starken	E- Correos de Chile	F- Starken	G- Shipit	H- Mail Boxes Etc.	I- Otro
4.6	Atención al cliente	A- Chilexpress	B- Blue Express	C- Fedex	D- Starken	E- Correos de Chile	F- Starken	G- Shipit	H- Mail Boxes Etc.	I- Otro
4.7	Respuesta concreta y resolución de problemas ante eventuales inconvenientes	A- Chilexpress	B- Blue Express	C- Fedex	D- Starken	E- Correos de Chile	F- Starken	G- Shipit	H- Mail Boxes Etc.	I- Otro
4.8	Capacidad de Almacenamiento	A- Chilexpress	B- Blue Express	C- Fedex	D- Starken	E- Correos de Chile	F- Starken	G- Shipit	H- Mail Boxes Etc.	I- Otro

<b>5</b>	<b>PROCESO DE COMPRA E INFORMACIÓN</b>									
5.1	¿Existe un área o departamento al interior de su organización encargada de definir la o las empresas que estarán prestando estos servicios?	A- Sí	B- No	C- No Sabe						
5.2	En caso que la respuesta sea afirmativa ¿Cuál es el área encargada de definir el proveedor que estará prestando el servicio?	A- Operaciones	B- Comercial	C- Compras	D- Marketing	E- Logística	F- Otra			

<b>5.3</b>	¿Cuáles son los atributos más valorados durante el proceso de toma de decisiones para la selección de outsourcing logísticos?	A- Precio	B- Métodos de pago aceptado	C- Posibilidad de crédito a 30 días	D- Posibilidad de contratar seguros adicionales, para cobertura de inconvenientes	E- Otra		
------------	---	--------------	--------------------------------	--	--	------------	--	--

<b>6 EVALUACIÓN INTERNA DEL SERVICIO</b>									
<b>6.1</b>	¿Ha utilizado anteriormente los servicios de Mail Boxes Etc?	A- Sí	B- No	C- No Sabe					
<b>6.2</b>	En caso que su respuesta sea afirmativa ¿Cada cuánto utiliza el servicio?	A- Semanal	B- Quincenal	C- Mensual	D- Trimestral	E- Semestral	F- Anual		
<b>6.3</b>	¿Cuál considera usted que es el principal atributo de la empresa Mail Boxes Etc en	A- Cumplimiento en plazos de entrega	B- Seguridad para el envío	C- Cobertura (Variedad de destinos)	D- Posibilidad de rastrear el estatus del envío de forma online	E- Atención al cliente	F- Respuesta concreta y resolución de problemas ante eventuales inconvenientes	G- Capacidad de Almacenamiento	D- Otro (Especifique)

cuanto a los servicios de outsourcing logísticos?									
---	--	--	--	--	--	--	--	--	--

<b>7</b>	<b>TESTEO DE HIPÓTESIS O CONCEPTOS</b>					
<b>7.1</b>	¿Qué tan atractivo le parece la posibilidad de tercerizar las fases relacionadas a gestión, preparaciones del pedido y despacho asociadas a la venta por internet?	A- Muy atractivo	B- Atractivo	C- Indiferente	D- Poco atractivo	E- Nada atractivo
<b>7.2</b>	Pensando en las tarifas del servicio ¿Cómo preferiría que se establezcan las tarifas?	A- Precio estándar por paquete	B- Precio en función del volumen del paquete		C- Otro (especifique)	
<b>7.3.1</b>	Tomando como referencia un paquete de 1 Kg, que ha estado almacenado por una semana en las dependencias del tercero ¿Estaría dispuesto a pagar 18.000 CLP? Se incluye recepción de carga y clasificación, almacenamiento, traslado de carga hasta punto de almacenamiento, re-embalaje, envío nacional a los puntos extremos del país (Punta Arenas)	A- Sí	B- No			
<b>7.3.2</b>	Tomando como referencia un paquete de 1 Kg, que ha estado almacenado por una semana en las dependencias del tercero ¿Estaría dispuesto a pagar 16.550 CLP? Se incluye recepción de carga y clasificación, almacenamiento, traslado de carga hasta punto de almacenamiento, re-embalaje, envío nacional a los puntos extremos del país (Punta Arenas)	A- Sí	B- No			

<b>7.3.3</b>	Tomando como referencia un paquete de 1 Kg, que ha estado almacenado por una semana en las dependencias del tercero ¿Estaría dispuesto a pagar 15.000 CLP? Se incluye recepción de carga y clasificación, almacenamiento, traslado de carga hasta punto de almacenamiento, re-embalaje, envío nacional a los puntos extremos del país (Punta Arenas)	A- Sí	B- No		
--------------	--	----------	----------	--	--

<b>8</b>	<b>CARACTERÍSTICAS DEL ENCUESTADO DEL ENCUESTADO</b>						
<b>8.1</b>	Indique el rango de venta anual aproximado de su empresa	A- Desde 0 hasta 2.400	B- Desde 2400 hasta 25.000	C- Desde 25.000 hasta 100.000	D- Más de 100.000		
<b>8.2</b>	Indique la cantidad de empleados de su empresa	A- Desde 1 hasta 9	B- Desde 10 hasta 49	C- desde 50 hasta 199	D- Más de 200		
<b>8.3</b>	Indique la actividad económica de su empresa	A- Comercio al por mayor y al por menor	B- Industria Manufacturera	C- Actividades profesionales, científicas y técnicas	D- Enseñanza	E- Actividades artísticas y de entretenimiento	F- Otro (Especifique)
<b>8.4</b>	Indique la cantidad de paquetes mensuales que maneja su empresa	A- desde 1 hasta 10	B- Desde 10 hasta 49	C- Desde 50 hasta 99	D- Desde 100 hasta 499	E- Más de 500	
<b>8.5</b>	Indique si maneja un presupuesto estimado anual para contratación de servicios de logística	A- Desde 0 CLP hasta 999.000 CLP	B- Desde 1.000.000 CLP hasta	C- Desde 5.000.000 CLP hasta	D- Más de 1.000.000 CLP	E- No sabe / No responde	

			4.999.000 CLP	9.999.0000 CLP			
<b>8.6</b>	Indique principal destino nacional para envío de paquetes (Considere nombre de la Región)						
<b>8.7</b>	Indique principal destino internacional para envío de paquetes (Considere nombre del País)						

## Anexo E: Resumen de resultados estudio de mercado

Marca	Desde 0 hasta 2.400	Desde 2400 hasta 25.000	Desde 25.000 hasta 100.000	Más de 100.000	No sabe/ No indica	Total general
Chilexpress	22,0%	21,4%	18,5%	18,2%	15,4%	20,5%
Starken	19,1%	25,0%	14,8%	27,3%	7,7%	18,9%
Correos de Chile	18,4%	3,6%	18,5%	18,2%	7,7%	15,6%
Fedex	13,5%	7,1%	18,5%	4,5%	7,7%	11,9%
Blue Express	7,8%	21,4%	11,1%	13,6%	3,8%	9,8%
Mail Boxes Etc.	7,1%	10,7%	11,1%	4,5%	3,8%	7,4%
TNT	7,1%	0,0%	7,4%	13,6%	3,8%	6,6%
No sabe/ No indica	0,7%	3,6%	0,0%	0,0%	50,0%	6,1%
Shipit	4,3%	7,1%	0,0%	0,0%	0,0%	3,3%

Tabla 45. Top of mind de marcas por segmento, asociadas a servicios de fulfillment. Elaboración propia.

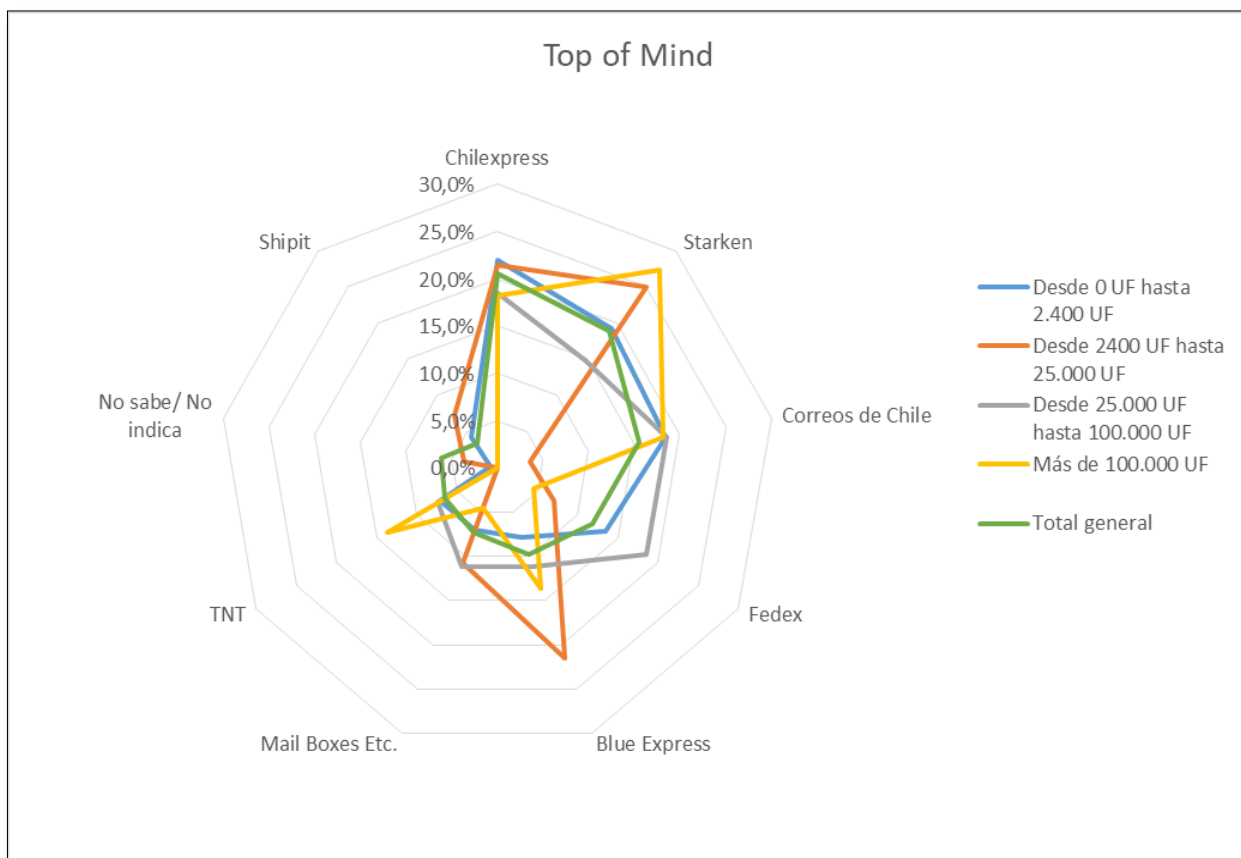
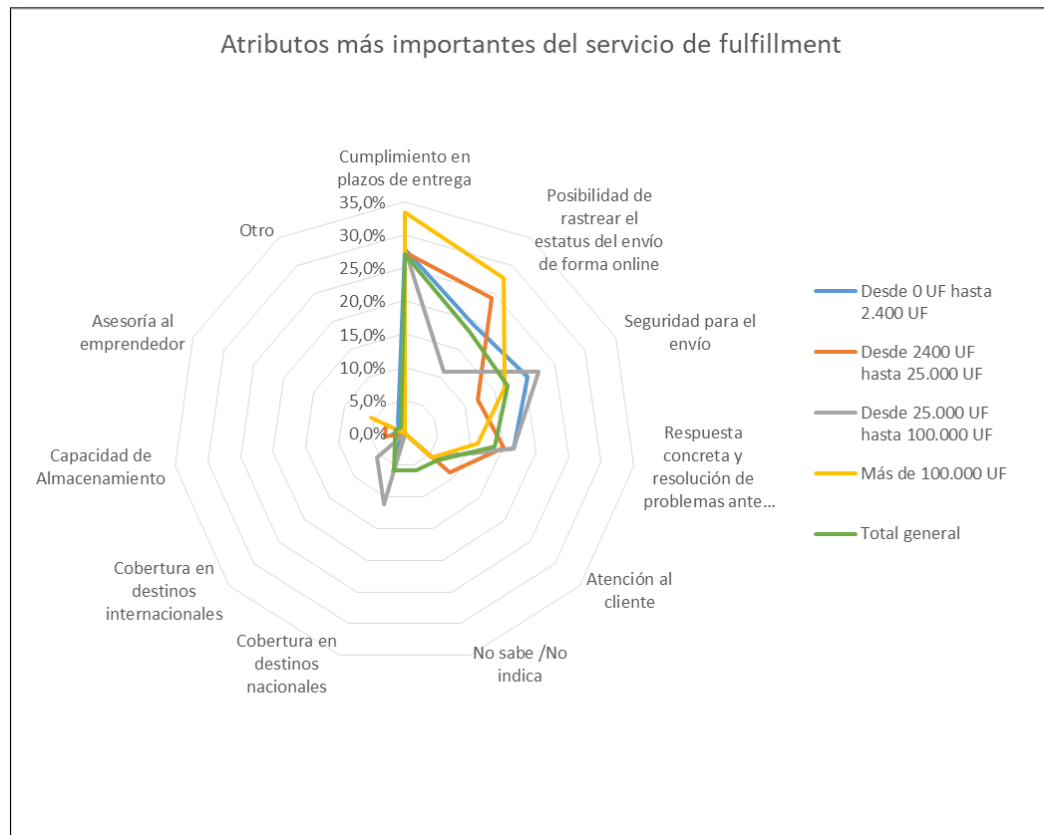


Gráfico 16. Top of mind de marcas por segmento, asociadas a servicios de fulfillment. Elaboración propia.



Atributo	Desde 0 UF hasta 2.400 UF	Desde 2400 UF hasta 25.000 UF	Desde 25.000 UF hasta 100.000 UF	Más de 100.000 UF	No sabe/ No indica	Total general
Cumplimiento en plazos de entrega	27,8%	27,3%	27,8%	33,3%	18,5%	27,0%
Posibilidad de rastrear el estatus del envío de forma online	19,4%	24,2%	11,1%	27,8%	3,7%	18,1%
Seguridad para el envío	20,4%	12,1%	22,2%	16,7%	7,4%	17,2%
Respuesta concreta y resolución de problemas ante eventuales inconvenientes	16,7%	15,2%	16,7%	11,1%	0,0%	13,7%
Atención al cliente	5,6%	9,1%	5,6%	5,6%	7,4%	6,4%
No sabe /No indica	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	44,4%	5,9%
Cobertura en destinos nacionales	4,6%	6,1%	11,1%	0,0%	11,1%	5,9%
Cobertura en destinos internacionales	0,9%	0,0%	5,6%	0,0%	7,4%	2,0%
Capacidad de Almacenamiento	1,9%	3,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,5%
Asesoría al emprendedor	0,9%	3,0%	0,0%	5,6%	0,0%	1,5%
Otro	1,9%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,0%

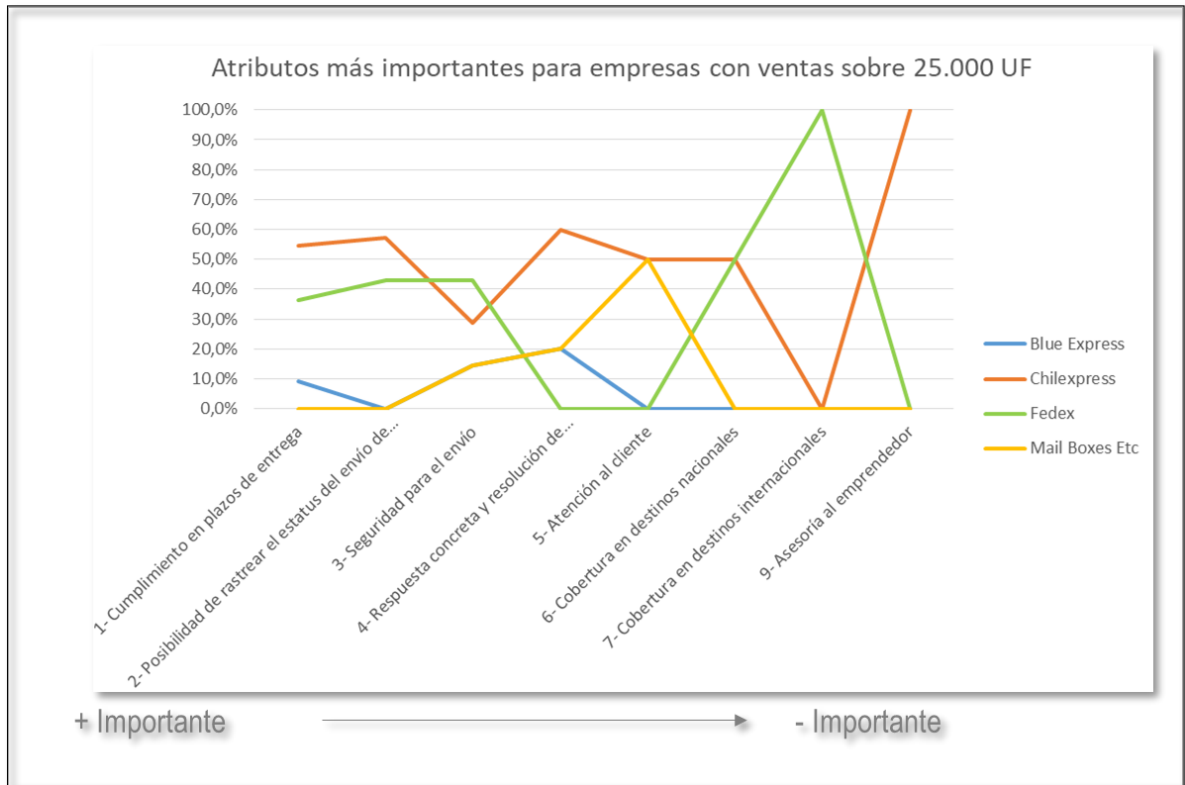
**Tabla 46.** Atributos más valorados por cada segmento en servicios de fulfillment.  
Elaboración propia.



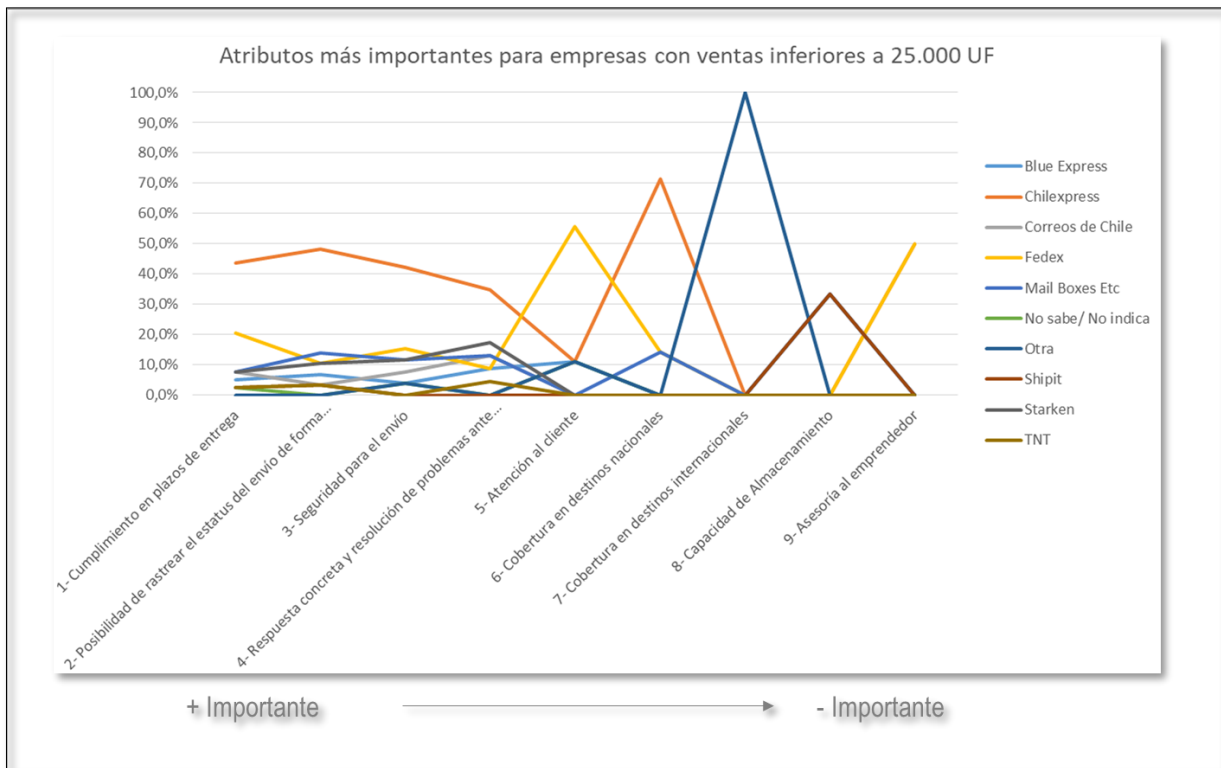
**Gráfico 17.** Atributos más valorados por cada segmento en servicios de fulfillment. *Elaboración propia.*

Atributo	Blue Express	Chilexpress	Fedex	Mail Boxes Etc
1- Cumplimiento en plazos de entrega	9,1%	54,5%	36,4%	0,0%
2- Posibilidad de rastrear el estatus del envío de forma online	0,0%	57,1%	42,9%	0,0%
3- Seguridad para el envío	14,3%	28,6%	42,9%	14,3%
4- Respuesta concreta y resolución de problemas ante eventuales inconvenientes	20,0%	60,0%	0,0%	20,0%
5- Atención al cliente	0,0%	50,0%	0,0%	50,0%
6- Cobertura en destinos nacionales	0,0%	50,0%	50,0%	0,0%
7- Cobertura en destinos internacionales	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%
9- Asesoría al emprendedor	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%

**Tabla 47.** Atributos más importantes para empresas con ventas sobre 25.000 UF. *Elaboración propia*



**Gráfico 18.** Atributos más importantes para empresas con ventas sobre 25.000 UF.  
Elaboración propia



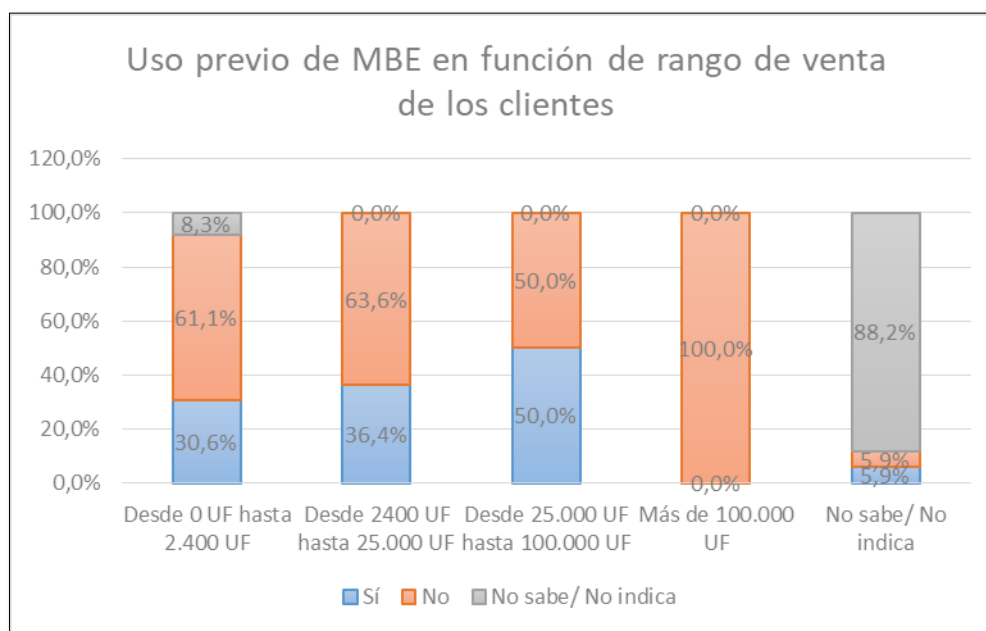
**Gráfico 19.** Atributos más importantes para empresas con ventas inferiores a 25.000 UF. Elaboración propia

Marca	Desde 0 UF hasta 2.400 UF	Desde 2400 UF hasta 25.000 UF	Desde 25.000 UF hasta 100.000 UF	Más de 100.000 UF	No sabe/ No indica
Chilexpress	41,7%	18,2%	16,7%	50,0%	5,9%
No sabe/ No indica	0,0%	9,1%	0,0%	16,7%	70,6%
Starken	22,2%	18,2%	0,0%	16,7%	0,0%
Fedex	13,9%	18,2%	50,0%	16,7%	0,0%
Mail Boxes Etc.	8,3%	18,2%	16,7%	0,0%	0,0%
Blue Express	2,8%	18,2%	16,7%	0,0%	11,8%
Correos de Chile	8,3%	0,0%	0,0%	0,0%	5,9%
Shipit	2,8%	0,0%	0,0%	0,0%	5,9%

**Tabla 48.** Preferencia de marca en función del nivel de ventas del cliente. Elaboración propia

Etiquetas de fila	Sí	No	No sabe/ No indica
Desde 0 UF hasta 2.400 UF	30,6%	61,1%	8,3%
Desde 2400 UF hasta 25.000 UF	36,4%	63,6%	0,0%
Desde 25.000 UF hasta 100.000 UF	50,0%	50,0%	0,0%
Más de 100.000 UF	0,0%	100,0%	0,0%
No sabe/ No indica	5,9%	5,9%	88,2%

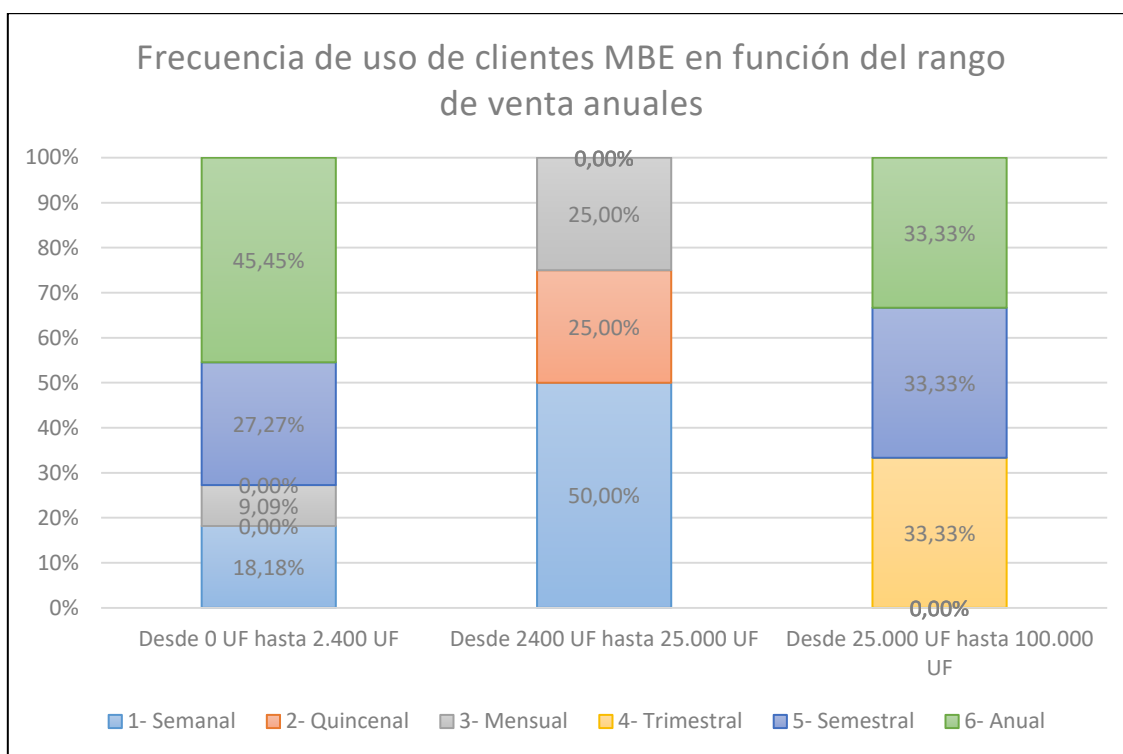
**Tabla 49.** Uso previo de MBE en función de rango de venta de los clientes. Elaboración propia.



**Tabla 50.** Uso previo de MBE en función de rango de venta de los clientes. Elaboración propia.

Frecuencia de uso MBE	Desde 0 UF hasta 2.400 UF	Desde 2400 UF hasta 25.000 UF	Desde 25.000 UF hasta 100.000 UF
1- Semanal	18,18%	50,00%	0,00%
2- Quincenal	0,00%	25,00%	0,00%
3- Mensual	9,09%	25,00%	0,00%
4- Trimestral	0,00%	0,00%	33,33%
5- Semestral	27,27%	0,00%	33,33%
6- Anual	45,45%	0,00%	33,33%

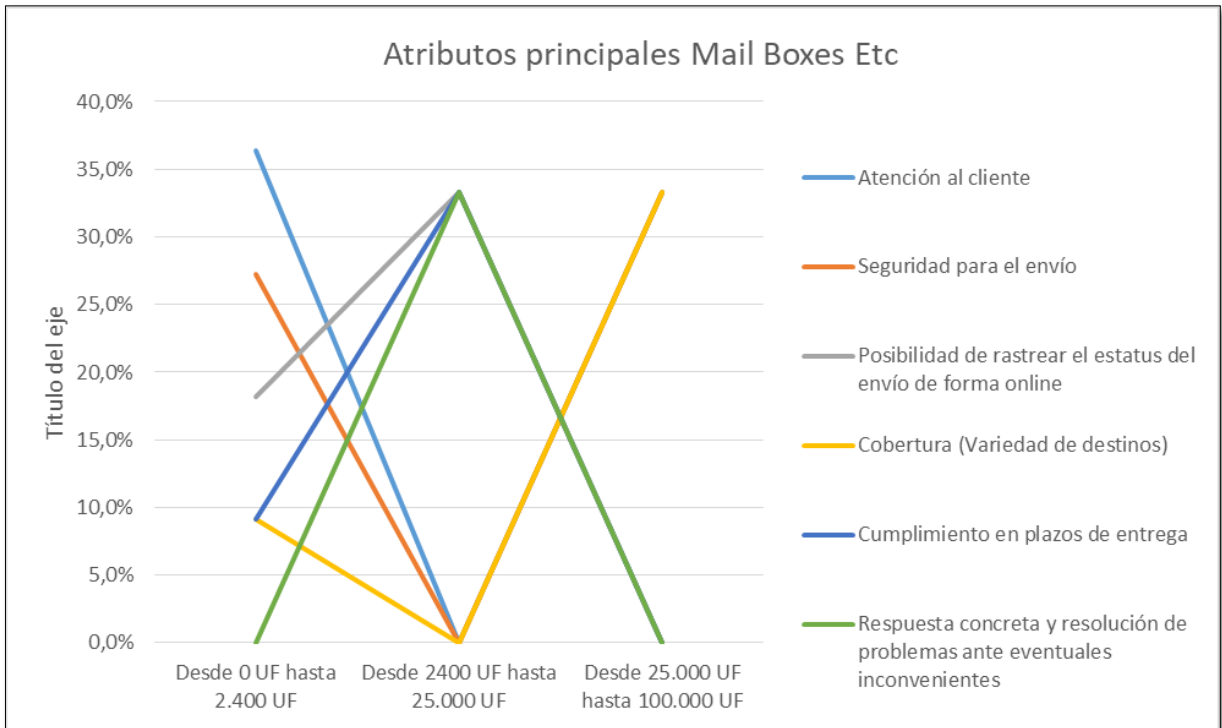
**Tabla 51.** Frecuencia de uso de clientes MBE en función del rango de ventas anuales. Elaboración propia.



**Gráfico 20.** Frecuencia de uso de clientes MBE en función del rango de ventas anuales. *Elaboración propia*

Atributos principales MBE	Desde 0 UF hasta 2.400 UF	Desde 2400 UF hasta 25.000 UF	Desde 25.000 UF hasta 100.000 UF
Atención al cliente	36,4%	0,0%	33,3%
Seguridad para el envío	27,3%	0,0%	33,3%
Posibilidad de rastrear el estatus del envío de forma online	18,2%	33,3%	0,0%
Cobertura (Variedad de destinos)	9,1%	0,0%	33,3%
Cumplimiento en plazos de entrega	9,1%	33,3%	0,0%
Respuesta concreta y resolución de problemas ante eventuales inconvenientes	0,0%	33,3%	0,0%

**Tabla 52.** Atributos principales Mail Boxes Etc. *Elaboración propia.*



**Gráfico 21.** *Atributos principales Mail Boxes Etc. Elaboración propia.*

## Anexo F: Tarifas de envíos en RM y otros destinos nacionales

Peso	Zona A	Zona B	Quilicura	Zona C	Zona A	Zona B	Quilicura	Zona C
Paquetes 0,1 a 5Kg	\$ 4.400	\$ 6.000	\$ 7.500	710 \$ / KM	\$ 6.400	\$ 8.500	\$ 10.100	817 \$ / KM
Paquetes 5 a 15 kg	\$ 5.500	\$ 7.500	\$ 9.000	775 \$ / KM	\$ 8.000	\$ 10.700	\$ 12.200	892 \$ / KM
Paquetes de 15 a 30 kg	\$ 6.900	\$ 9.500	\$ 10.800	825 \$ / KM	\$ 10.000	\$ 13.300	\$ 14.400	949 \$ / KM

**Tabla 53.** Tarifas de envíos en la Región Metropolitana. Elaboración Propia.

<b>Zona A</b>	Comunas de las Condes y Providencia
<b>Zona B</b>	Comunas de Santiago no Periféricas
<b>Zona C</b>	Comunas Periféricas: Puente Alto, San Bernardo, Pudahuel, Lo Barnechea, La Dehesa, Cerrillos, Maipú, La Florida, La Pintana, Lo Espejo, La Granja, El Bosque, Cerro Navia, San Ramón, Renca, Peñalolén, Pedro Aguirre Cerda, Colina, La Cisterna.

**Tabla 54.** Definición de zonas en RM. Elaboración propia.



Destino	Días de tránsito	Hasta 300 gramos	1 Kg	10 Kg	15 Kg	20 Kg	30 Kg	40 Kg	50 Kg	60 Kg	70 Kg	80 Kg	90 Kg	100 Kg
ARICA	3	5.400	12.700	20.800	25.200	29.700	37.800	49.600	60.800	67.700	77.800	77.800	78.400	86.200
IQUIQUE	3	5.400	11.900	19.400	23.600	27.700	35.300	46.300	56.700	63.300	72.700	72.700	74.100	81.500
ANTOFAGASTA	2	5.400	10.900	17.400	21.100	24.700	31.700	42.300	51.800	54.200	62.300	62.300	66.500	73.200
CALAMA	2	5.400	10.900	17.400	21.100	24.700	31.700	42.300	51.800	54.200	62.300	62.300	66.500	73.200
COPIAPO	1	5.400	8.800	14.800	18.200	21.600	27.600	32.300	39.600	40.800	46.900	46.900	48.900	53.800
COQUIMBO	1	5.400	7.500	12.400	15.000	17.700	22.600	27.200	33.300	35.300	40.600	40.600	42.000	46.200
VINA DEL MAR	1	5.400	6.400	9.900	11.900	13.800	17.400	23.200	28.500	29.600	34.000	38.100	42.900	47.100
RANCAGUA	1	5.400	6.400	9.900	11.900	13.800	17.400	23.200	28.500	29.600	34.000	38.100	42.900	47.100
CURICO	1	5.400	7.200	11.500	13.800	16.200	20.500	23.500	28.800	30.000	34.500	38.200	43.000	47.300
TALCA	1	5.400	7.200	11.500	13.800	16.200	20.500	23.500	28.800	30.000	34.500	38.200	43.000	47.300
CHILLAN	1	5.400	6.900	11.200	13.500	15.900	20.200	26.900	32.900	32.900	37.300	40.700	45.800	50.400
LOS ANGELES	1	5.400	7.100	12.200	15.100	18.000	23.600	31.500	38.600	38.600	39.300	42.500	47.800	52.600
CONCEPCION	1	5.400	7.100	12.200	15.100	18.000	23.600	31.500	38.600	38.600	39.300	42.500	47.800	52.600
TEMUCO	1	5.400	7.800	13.600	16.800	20.100	25.900	33.600	41.200	42.100	48.400	48.400	49.400	54.400

Destino	Días de tránsito	Hasta 300 gramos	1 Kg	10 Kg	15 Kg	20 Kg	30 Kg	40 Kg	50 Kg	60 Kg	70 Kg	80 Kg	90 Kg	100 Kg
VALDIVIA	1	5.400	8.700	15.500	19.400	23.200	30.000	37.000	45.300	45.400	52.200	52.200	56.500	62.200
OSORNO	1	5.400	8.700	15.500	19.400	23.200	30.000	37.000	45.300	45.400	52.200	52.200	56.500	62.200
PUERTO MONTT	1	5.400	9.300	16.600	20.700	24.700	32.100	39.800	48.800	48.800	54.800	54.800	59.000	64.900
COYHAIQUE	10	5.400	9.500	22.500	29.800	37.000	50.100	63.700	78.000	92.600	106.400	119.100	134.000	148.400
PUNTA ARENAS	12	5.400	9.800	23.000	30.300	37.600	50.800	66.900	82.000	97.300	111.900	126.300	142.100	156.400
SANTIAGO	1	5.400	6.300	9.800	11.700	13.600	17.100	21.100	25.900	26.400	30.300	34.600	38.900	42.800

**Tabla 55.** Tarifas de envíos nacionales. *Elaboración propia*

Región	Destino	Entrega en Agencia y Domicilio		Sobres	Kilos				+35 (\$/KG)
		Días de Tránsito	Kilos máximos x Bulto	Hasta 300 gramos	1	10	20	30	
<b>XV</b>	ARICA	1	100	9.176	12.725	42.156	91.062	136.592	7.588
<b>I</b>	IQUIQUE	1	100	9.176	12.725	40.027	91.062	136.592	7.588
<b>II</b>	ANTOFAGASTA	1	100	9.176	12.624	56.917	101.125	151.688	8.432
<b>II</b>	CALAMA	1	100	9.176	12.624	56.917	101.125	151.688	8.432
<b>V</b>	ISLA DE PASCUA	3	100	22.953	25.285	80.070	145.273	217.909	13.043
<b>XI</b>	COYHAIQUE	2	50	9.176	14.537	54.805	96.929	145.395	9.694
<b>XII</b>	PUNTA ARENAS	1	50	11.010	14.537	63.226	113.835	170.752	11.383

**Tabla 56.** Tarifas envíos nacionales servicio express. Elaboración propia.