



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

**Alumna:**

**María Jesús Troncoso**

[mjtronco@uc.cl](mailto:mjtronco@uc.cl)

+56982757133

**Profesor Guía: Arturo Toutin**

**Santiago, Agosto 2019**

## Tabla de Contenidos.

<b>Resumen Ejecutivo.....</b>	<b>7</b>
<b>I. Oportunidad de Negocio.....</b>	<b>8</b>
<b>II. Análisis de la Industria, Competidores y Clientes.....</b>	<b>10</b>
<b>2.1 Industria.....</b>	<b>10</b>
<b>2.1.1. Análisis del macro entorno: PESTEL.....</b>	<b>10</b>
<b>2.1.2. Análisis Competitivo de la Industria Logística.....</b>	<b>12</b>
<b>2.2 Competidores.....</b>	<b>15</b>
<b>2.3 Clientes.....</b>	<b>17</b>
<b>III. Descripción de la empresa y propuesta de valor.....</b>	<b>20</b>
<b>3.1 Modelo de negocios.....</b>	<b>20</b>
<b>3.1.1. Modelo CANVAS.....</b>	<b>22</b>
<b>3.2 Descripción de la empresa.....</b>	<b>23</b>
<b>3.2.1. Objetivos.....</b>	<b>24</b>
<b>3.2.2. Estrategia de entrada y salida al mercado.....</b>	<b>25</b>
<b>3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global.....</b>	<b>26</b>
<b>3.4 RSE y sustentabilidad.....</b>	<b>27</b>
<b>IV. Plan de Marketing.....</b>	<b>28</b>
<b>4.1 Objetivos de marketing.....</b>	<b>28</b>
<b>4.1.1. Estrategias y Tácticas.....</b>	<b>30</b>
<b>4.2 Estrategia de segmentación.....</b>	<b>31</b>
<b>4.2.1. Mapa de posicionamiento.....</b>	<b>32</b>
<b>4.2.2. Marketing Mix.....</b>	<b>33</b>
<b>4.3 Estrategia de servicio.....</b>	<b>34</b>
<b>4.4 Estrategia de precio.....</b>	<b>34</b>
<b>4.5 Estrategia de distribución.....</b>	<b>35</b>
<b>4.6 Estrategia de comunicación y ventas.....</b>	<b>36</b>
<b>4.6.1. Definición y descripción del nombre y logo.....</b>	<b>36</b>
<b>4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual.....</b>	<b>36</b>
<b>4.8 Presupuesto de marketing y cronograma.....</b>	<b>37</b>
<b>V. Plan de Operaciones.....</b>	<b>38</b>
<b>5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones.....</b>	<b>38</b>

5.2. Flujo de operaciones.....	38
5.3. Plan de desarrollo e implementación.....	38
5.4. Dotación.....	38
<b>VI. Equipo del proyecto.....</b>	<b>39</b>
6.1 Equipo gestor.....	39
6.2 Estructura Organizacional.....	39
6.3 Sueldos, incentivos y compensaciones.....	39
<b>VII. Plan Financiero.....</b>	<b>40</b>
7.1 Supuestos de la estructura del proyecto.....	40
7.2 Estimación de Ingresos.....	40
7.3 Plan de inversión y financiamiento.....	40
7.4 Capital de Trabajo.....	40
7.5 Proyección del Estado de Resultados.....	40
7.6 Proyección del flujo de caja.....	41
7.7 Cálculo de la tasa de descuento del proyecto.....	41
7.8 Evaluación financiera del proyecto.....	41
7.9. Valor terminal.....	41
7.10. Balance proyectado.....	41
<b>VIII. Riesgos críticos.....</b>	<b>42</b>
<b>IX. Propuesta Inversionista.....</b>	<b>42</b>
<b>X. Conclusiones.....</b>	<b>43</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>44</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>47</b>
<b>Anexo I: Industria.....</b>	<b>47</b>
<b>Anexo II: Competidores.....</b>	<b>53</b>
<b>Anexo III: Clientes.....</b>	<b>57</b>
<b>Anexo IV: Plan de Marketing.....</b>	<b>60</b>

## **Índice de Tablas.**

Tabla 1: Análisis PESTEL.....	10
Tabla 2: Fuerzas de Porter.....	11
Tabla 3: Operadores Logísticos Industria de Bodegaje.....	13
Tabla 4: Distribución de la participación de mercado en la Región Metropolitana.....	13
Tabla 5: Superficie de Bodegaje por Clase año 2018.....	14
Tabla 6: Definición de Clase de Bodega.....	14
Tabla 7: Operadores Clase I.....	15
Tabla 8: Mapa de posicionamiento de la industria.....	16
Tabla 9: Ventas de empresas en Chile por Región.....	17
Tabla 10: Superficie total en UF para bodegaje.....	18
Tabla 11: Clasificación por Ingresos de empresas Año Tributario 2015 y 2016.....	18
Tabla 12: Ingresos por ventas de empresas en la Región Metropolitana año 2016.....	18
Tabla 13: Modelo CANVAS.....	22
Tabla 14: Estrategia de Entrada.....	24
Tabla 15: Responsabilidad Social Empresarial.....	26
Tabla 16: Objetivos de venta específicos.....	27
Tabla 17: Objetivos de Marketing.....	29
Tabla 18: Ventas de Empresas Pequeñas en la Región Metropolitana Año 2015.....	30
Tabla 19: Competencia Directa LogiSalud.....	31
Tabla 20: Vacancia de la industria del bodegaje.....	31
Tabla 21: Mapa de posicionamiento de LogiSalud.....	32
Tabla 22: Marketing Mix.....	32
Tabla 23: Aranceles de servicios y precios LogiSalud.....	34
Tabla 24: Precio Bodegaje y Transporte LogiSalud.....	34
Tabla 25: Precio Servicio de Acondicionamiento LogiSalud.....	34
Tabla 26: Precio Asesoría LogiSalud.....	34
Tabla 27: Estimación de la demanda.....	36
Tabla 28: Proyección Anual de Servicios.....	36
Tabla 29: Presupuesto de Marketing LogiSalud.....	36
Tabla 30: Índices de mercado de centros por zona geográfica de Santiago.....	46
Tabla 31: Proyección futura de centros en el gran Santiago.....	46
Tabla 32: Participación por zonas en Santiago.....	47

Tabla 33: Espacio en m2 en Santiago.....	47
Tabla 34: Stock y producción desde 2007 a 2018.....	48
Tabla 35: Crecimiento de centros de bodegaje en m2.....	48
Tabla 36: Crecimiento del mercado del bodegaje en porcentaje.....	49
Tabla 37: Gráfico de variación del porcentaje de crecimiento.....	49
Tabla 38: Distribución de centros de bodegaje por zonas en Santiago.....	50
Tabla 39: Vacancia y precio en UF por clase en la industria en Santiago.....	50
Tabla 40: Gráfico de evolución de vacancia y precio.....	51
Tabla 41: Aumento de la superficie de bodegaje.....	51
Tabla 42: Superficie, precio y clase de bodega.....	52
Tabla 43: Participación de mercado por zona en Santiago.....	52
Tabla 44: Definición y clasificación de los tipos de bodega clase I y II.....	52
Tabla 45: Gráfico de concentración por zona en bodegas clase I y II.....	53
Tabla 46: Gráfico de stock por comuna en bodegas clase I y II.....	53
Tabla 47: Centros por clase y m2.....	53
Tabla 48: Operadores de Mercado por clase.....	54
Tabla 49: Participación de mercado de bodegas Clase I y II en año 2018.....	54
Tabla 50: Índices de mercado de bodegas en Santiago y precios por m2.....	55
Tabla 51: Competidores directos.....	55
Tabla 52: Estadísticas de empresas según tamaño, año bruto tributario 2015 - 2016.....	56
Tabla 53: Evolución de empresas pequeñas desde el año 2005 al 2015.....	56
Tabla 54: ventas en UF de pequeñas empresas.....	57
Tabla 55: Total empresas en Chile y pequeñas empresas.....	57
Tabla 56: Ventas y número de empresas en Chile y pequeñas empresas.....	57
Tabla 57: ventas y número de pequeñas empresas en Chile.....	58
Tabla 58: Venta y número de pequeñas empresas en la R.M.....	58
Tabla 59: Evolución en ventas de pequeña empresa en la R.M.....	58
Tabla 60: Proyección en ventas de pequeña empresa en R.M.....	59
Tabla 61: Crecimiento estimado y cobertura del mercado objetivo.....	59
Tabla 62: Estimación de ventas anuales por servicio.....	59
Tabla 63: Branding, acciones y recursos.....	60
Tabla 64: Marketing digital y relacional, acciones y recursos.....	60
Tabla 65: Objetivos de Marketing.....	61

Tabla 66: Análisis FODA.....	61
Tabla 67: Medición y seguimiento de objetivos de marketing.....	62
Tabla 68: Objetivos de Fidelización, evaluación y seguimiento.....	62
Tabla 69: Número de seguidores y ventas de productos por canal digital.....	63
Tabla 70: Seguimiento de mercado, pequeñas empresas, R.M.....	63
Tabla 71: Crecimiento de pequeñas empresas en la R.M. año 2005 al 2015.....	63
Tabla 72: Modelo DELTA.....	64
Tabla 73: Objetivos de Venta LogiSalud.....	65
Tabla 74: Precios de mercado de bodegaje.....	65
Tabla 75: Indicadores de desempeño estimados en canales sociales.....	69
Tabla 76: Rendimiento del presupuesto.....	70
Tabla 77: Efectividad de la acción de la fuerza de venta.....	70
Tabla 78: Efectividad de los canales digitales.....	70

## **Resumen Ejecutivo.**

El mercado farmacéutico mundial está en crecimiento y se espera que alcance un 37% en los próximos 5 años. En Chile, las importaciones han aumentado un 14% y se espera que las ventas crezcan un 8% anual. Este crecimiento, hace que sea un mercado muy atractivo para emprendedores, laboratorios pequeños y compañías establecidas que quieran incorporar nuevos productos y extensiones de línea.

La industria chilena del bodegaje y los centros logísticos es muy competitiva, donde su eficiencia y alto nivel tecnológico se convierten en factores diferenciadores muy valorados. Esta industria registra un crecimiento continuo, del orden del 8,35% entre los años 2017 y 2018. Sin embargo, esto no es suficiente, ya que el mercado emergente es más competitivo, lo que hace necesario contar con elementos únicos y estratégicos que permitan diferenciar un proveedor de otro.

Bajo este escenario es que nace LogiSalud, una empresa de asesoría técnico comercial, que se complementa con servicios integrados de bodegaje, transporte y acondicionamiento de productos, además de gestión técnico - comercial especializada en el área de la salud, específicamente en alimentos, cosméticos y dispositivos médicos. La ventaja competitiva se basa en la experiencia consolidada de los profesionales en el área, los contactos estratégicos y una propuesta única que optimiza tiempo y costo, con altos estándares de calidad, entregando un servicio garantizado a sus clientes, prestando apoyo mediante una plataforma tecnológica que permite el seguimiento e información al día de sus trámites y productos, que mejora la planificación y generación de ingresos de los clientes en menor tiempo.

La gestión comercial de LogiSalud se orienta al desarrollo de productos viables y su factibilidad técnico - comercial, considerando un capital de trabajo \$ 18.365.150, con una inversión inicial de \$ 8.000.000, con un período de retorno no superior a 5 años. Presentando un VAN de \$ 65.000.000 aprox., un TIR 30%, un margen EBITDA de 21%, un ROA de 31% y ROE del 41% al quinto año de funcionamiento, consolidándose en el mercado, siguiendo su propuesta de valor diferenciadora.

## **I. Oportunidad de Negocio.**

El mercado farmacéutico mundial está en crecimiento y se espera que lo haga en un 37% en los próximos 5 años. De igual manera, el mercado chileno, a pesar de ser relativamente pequeño comparado con México o Brasil, también es un mercado dinámico que se encuentra en expansión. En los últimos cinco años han aumentado las importaciones en un 14%, llegando a alcanzar en 2017 los 1.333 millones de dólares y se espera que las ventas continúen evolucionando hasta 2019 con índices constantes del orden del 3% anual en unidades y del 8% anual en ventas (Riquelme, 2018). Este crecimiento y la realidad país, hace que muchos emprendedores, laboratorios pequeños y compañías establecidas se atrevan a incorporar al mercado productos nuevos y extensiones de línea, los cuales les permiten incrementar las ventas y obtener un porcentaje de ese crecimiento anual.

El mercado farmacéutico chileno se caracteriza por operar bajo un modelo de libre comercio, en el cual la libre competencia regula los precios, que son, por lo general, elevados (Riquelme, 2018). El alto precio de los productos hace que sea un mercado muy atractivo en el cual participar. Sin embargo, es un mercado bastante regulado, donde la autoridad sanitaria exige que los productos se encuentren registrados y las bodegas donde se almacenan estén autorizadas y cumplan ciertas características de calidad para su funcionamiento, lo que hace complejo para las compañías de menor tamaño el cumplir con todos los requerimientos normativos, sobre todo si no cuentan con el capital o la estructura interna y externa necesaria para la operación.

Debido a que el mercado farmacéutico es comercialmente atractivo para las compañías, se observa que participan de él empresas grandes, medianas y pequeñas. Las compañías grandes cuentan con infraestructura física y profesional para cumplir con la normativa sanitaria y despachar los productos en tiempo y forma requeridos, sin embargo, se pueden ver limitados en reacción debido a la demanda estacional. Las compañías medianas cuentan con la infraestructura y los profesionales, pero se ven restringidas en crecimiento y expansión al no contar con rapidez de reacción para ajustarse a los requerimientos de crecimiento del mercado y a la normativa, que cada vez se vuelve más restrictiva. Las empresas pequeñas y los emprendedores pueden tener una idea de negocio y un producto exitoso, pero se ven limitadas, por ejemplo, en la infraestructura y el conocimiento en la regulación del rubro, lo que impide potenciar y expandir su negocio.

Es desde la visión de las necesidades de las pequeñas empresas o en expansión, pertenecientes a la industria farmacéutica o al rubro de la salud, es que nace la oportunidad

de negocio LogiSalud, la cual se centra en ofrecer servicios integrales a estas compañías ubicadas en la Región Metropolitana, que requieran asesoría especializada para el desarrollo de negocios en el rubro de la salud, específicamente en la importación de dispositivos médicos, alimentos y cosméticos, así como orientación técnico - comercial para solucionar problemas relacionados con la internación y comercialización de estos productos con altas exigencias sanitarias y que requieren condiciones de almacenamiento específicas de acuerdo a la normativa vigente.

La industria del bodegaje muestra un crecimiento del año 2017 al 2018 de un 8,35%, la cual se concentra en la operación de 3 grandes operadores logísticos de bodegas Clase I, con el 60% del mercado y 2 operadores Clase II que tienen el 29,1% del mercado, generando un 6,73% en porcentaje de vacancia de Clase I y un 15,1% de Clase II, con un total de 324.393 m<sup>2</sup> vacantes en el 2018 (GPS, 2019).

Para ofrecer un servicio completo e integral, es que LogiSalud cubre todas las posibles necesidades de una empresa pequeña y en expansión, ofreciendo flexibilidad de espacio y tiempo de ocupación de las bodegas de almacenaje, ya que aprovecha la gran vacancia del rubro, considerando 3 tamaños de espacio de bodegas básicas de 30, 45 y 60 m<sup>2</sup> o superficies mayores que pueden ser compartidas, resolviendo los problemas de demanda que poseen estas compañías. Además de proveer de servicio de acondicionamiento de los productos en las mismas instalaciones con calidad y disminuyendo los tiempos de respuesta que ofrece el mercado, complementando con servicio de transporte profesional hasta el punto de venta del producto.

La ventaja competitiva de LogiSalud se centra en consolidar todos los servicios necesarios para el desarrollo, la importación y el lanzamiento de productos en el mercado chileno en una sola empresa, que le permite resolver a las compañías pequeñas y en expansión, de manera eficiente y rápida, todos los procesos que aportan mejoras en la cadena de valor. Además, se ofrecen tiempos de respuesta menores que el mercado para cada proceso, prestando un servicio eficiente y de calidad, que aprovecha al máximo la experiencia y el conocimiento del rubro y del negocio que poseen los profesionales que trabajan en LogiSalud. Complementado con el seguimiento que pueden hacer los clientes a cada una de las etapas a través de la página web y acceder a la documentación presentada a la autoridad a través de la misma plataforma como respaldo y garantía de eficiencia, acompañamiento y calidad.

## II. Análisis de la Industria, Competidores y Clientes.

### 2.1 Industria.

#### 2.1.1. Análisis del macro entorno: PESTEL.

	RIESGO	EXIGENCIA	OPORTUNIDAD
<b>P O L Í T I C O</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cambio en las políticas regulatorias internas del país para almacenaje de productos farmacéuticos.</li> <li>- Globalización del mercado y aumento en las exigencias de comercio exterior para importar y exportar productos.</li> <li>- Cambio en la normativa regulatorio para almacenar e importar alimentos, que incrementen las exigencias para su importación, almacenaje y distribución.</li> <li>- Crisis económica que disminuya la importación y exportación de productos.</li> <li>- Restricciones económicas y de libre comercio.</li> <li>- Multa por no cumplimiento de la normativa sanitaria vigente al no contar con bodega autorizada ni aprobación de internación al país.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cumplimiento en autorizaciones y certificaciones de las entidades de salud para bodegaje de productos especializados.</li> <li>- Cumplimiento de la normativa para mantención de condiciones óptimas para conservar en forma íntegra los productos.</li> <li>- Cumplimiento con estándares de calidad y normativa sanitaria para rotulado, etiquetado y maquila de productos del rubro farmacéutico.</li> <li>- Productos cosméticos y farmacéuticos deben contar con registro sanitario y lugares de almacenaje autorizados.</li> <li>- Certificación de aduana para ingreso de productos al país.</li> <li>- Certificación de la autoridad sanitaria para liberación de productos al mercado nacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rubro altamente especializado que requiere de conocimiento técnico específico.</li> <li>- Estabilidad económica y crecimiento país que permite realizar inversiones en el rubro.</li> <li>- Normativa creciente que impulsa a los emprendedores y a las pequeñas, medianas y grandes empresas a buscar operadores especializados para manejar sus productos y cumplir con la reglamentación.</li> </ul>

<b>E C O N O M I C O</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reforma tributaria que restrinja al comercio y por ende a la importación y exportación de productos.</li> <li>- Normativa, leyes laborales.</li> <li>- Relación comercial con otros países.</li> <li>- Muchos nuevos entrantes que disminuyan los precios y aumenten la vacancia.</li> <li>- Aumento de los costos de los terrenos.</li> <li>- Aumento en los costos del petróleo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Modificaciones en la reforma, que genere cambios en las condiciones económicas del negocio y en la forma de hacer los negocios.</li> <li>- Cambios en las normativas laborales que modifican condiciones y obligaciones con los trabajadores.</li> <li>- Ley de pago a los proveedores con un máximo de 60 días.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento del PIB que facilita el intercambio de productos de diferentes lugares.</li> <li>- Incremento de los ingresos de las personas, que les permite acceder a productos de mayor calidad.</li> <li>- Mejoras en el acceso, la oferta y variedad de productos que llegan a Chile.</li> <li>- Mejora en los ingresos de pequeñas empresas por ampliación de líneas de productos.</li> <li>- Cambio en la tendencia de servicios externalizados.</li> <li>- Crecimiento económico en superficie de bodegaje.</li> <li>- Tendencia del mercado a externalizar servicios en el rubro retail.</li> <li>- Llegada del e-commerce que incrementa los requerimientos de almacenaje de productos.</li> </ul>
	<b>RIESGO</b>	<b>EXIGENCIA</b>	<b>OPORTUNIDAD</b>
<b>S O C I A L</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Registros sanitarios con mayores estándares de calidad y exigencias para protección de los usuarios.</li> <li>- Comercialización en el país en forma segura.</li> <li>- Contaminación y transmisión de enfermedades.</li> <li>- Modificación de leyes laborales y condiciones de los trabajadores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Altos estándares de calidad y mayor nivel de exigencia, los cuales requieren cumplimiento dentro de un marco legal que proteja a la comunidad, a los consumidores y trabajadores,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejorar condiciones de almacenaje de productos críticos relacionados al rubro de salud, asegurando la mantención de la calidad a través del tiempo de almacenamiento sin alterar su condición y forma.</li> <li>- Los consumidores buscan productos que tengan alta calidad y seguridad en todo el proceso de manipulación.</li> </ul>

<b>T E C N O L Ó G I C O</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Avance en el desarrollo tecnológico que obligue a un mayor nivel de inversión para mejorar la eficiencia en los procesos.</li> <li>- Reemplazo de mano de obra por equipamiento para procesos complementarios.</li> <li>- Costo elevado de tecnología para rastreo y almacenamiento de productos.</li> <li>- Actualización rápida del mercado con nuevas técnicas y tecnologías en procesos de bodegaje.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Control ambiental de temperatura para almacenamiento y distribución de productos.</li> <li>- Procesos de refrigeración para productos que requieran mantención de cadena de frío.</li> <li>- Control de inventario mediante software especializado.</li> <li>- Los clientes quieren conocer todos los procesos y estar enterados del rastreo de sus productos a través de herramientas tecnológicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidad de mejorar a través de nuevas tecnologías que permitan almacenaje e identificación más eficiente de productos a través de software especializados.</li> <li>- Equipamiento que favorezca procesos complementarios con mayor rapidez y eficiencia.</li> <li>- Gracias al aumento de las herramientas tecnológicas se puede ofrecer a los clientes mayor control conocimiento sobre los procesos y menores tiempos de respuesta.</li> </ul>
<b>E C O L Ó G I C O</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mal control de desechos sanitarios.</li> <li>- Mal control de materiales reciclables.</li> <li>- Mal control de contaminación por uso de productos para control de plagas.</li> <li>- Problema de plagas.</li> <li>- Contaminación de productos.</li> <li>- Cumplimiento de políticas ambientales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Almacenaje seguro para productos sin afectar su composición y calidad.</li> <li>- Asegurar protección al medio ambiente.</li> <li>- Control de plagas.</li> <li>- Control de contaminación en toda la cadena del producto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adecuado control de desechos sanitarios mejora la percepción de los clientes ante la compañía.</li> <li>- Reciclar materiales disminuye la huella de carbono lo que mejora las condiciones medioambientales.</li> <li>- Productos sin contaminación cruzada y adecuado control de plagas aumenta la calidad de la operación.</li> </ul>
<b>L E G A L</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Autorización sanitaria ISP, certificación Seremi, exigencias de control de plagas.</li> <li>- Ordenanzas sanitarias para etiquetados y rotulación de alimentos.</li> <li>- Modificación de ley de etiquetados y almacenamiento de alimentos.</li> <li>- Modificación condiciones almacenamiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantención al día de la documentación proporcionada por el servicio de salud.</li> <li>- Mantención de registros de productos en caso de prestación de servicios complementarios y cumplimiento de condiciones exigidas por ley para almacenaje especializado, que cada día es más rigurosa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mayores exigencias en condiciones de almacenamiento de productos farmacéuticos.</li> <li>- Cumplimiento de los requerimientos a cabalidad aumenta la calidad de los productos y procesos.</li> </ul>

Tabla 1: Análisis PESTEL.

Del análisis PESTEL se concluye que la industria del bodegaje requiere un alto nivel de inversión en infraestructura y tecnología, todo dentro de un marco regulatorio legal riguroso, que se encuentra sometido a cambios en la normativa cada vez más exigente, que obliga a una relación fluida con las autoridades sanitarias, las cuales son cruciales para mantener altos estándares de calidad y ser eficientes en los procesos. El aumento de la globalización de los mercados, donde los consumidores están cada día más informados y exigentes, demandando la entrega de servicios de calidad, con menor tiempo de respuesta y

compromiso ambiental en los procesos, obliga a las compañías a ser más eficientes en costos, a entregar mayor calidad y tener compromiso social.

### 2.1.2. Análisis Competitivo de la Industria Logística.

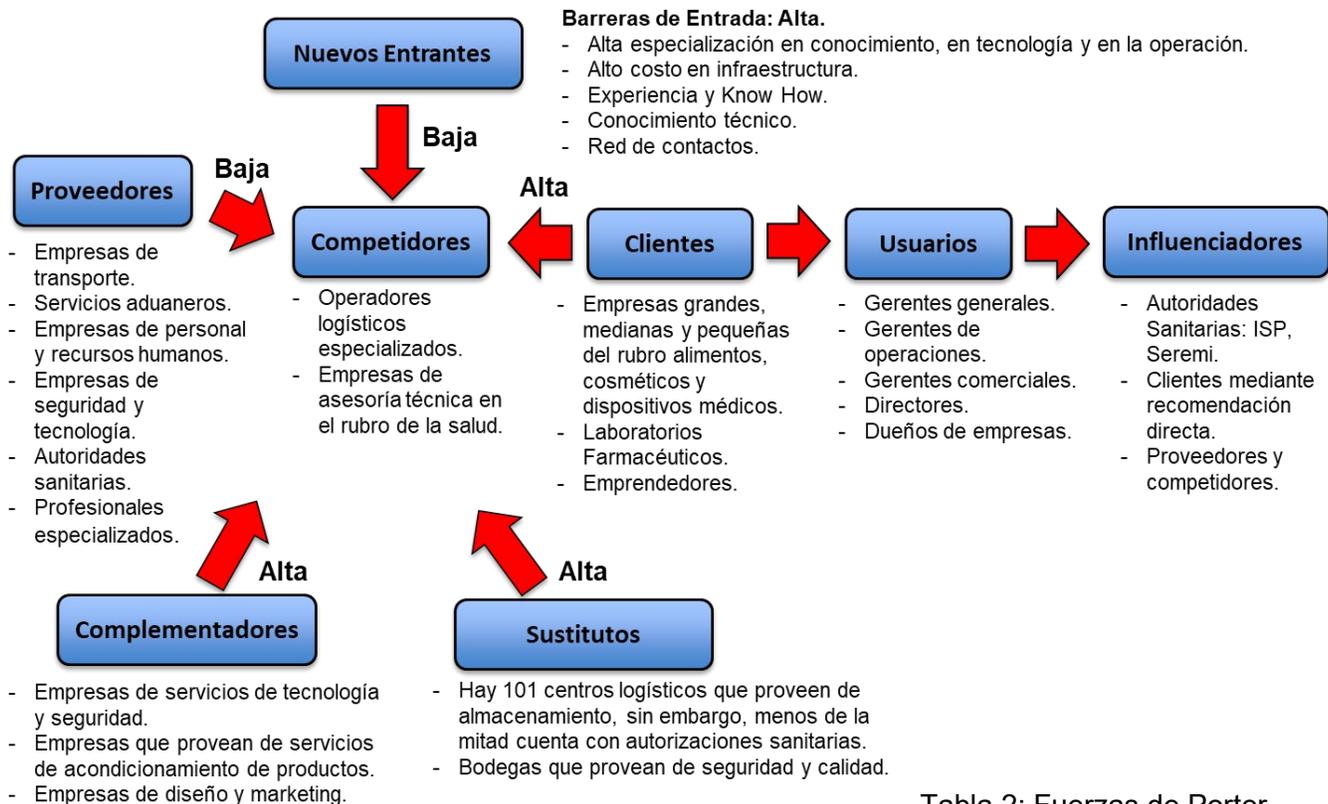


Tabla 2: Fuerzas de Porter.

De este análisis se concluye que la industria de servicios de bodegaje tiene altas barreras de entrada, debido al alto nivel de inversión en infraestructura que se requiere, el alto nivel de especialización operacional y el know how en conocimiento técnico especializado, así como habilitar condiciones de almacenaje exigentes, además de requerir tecnología en software especializados para administración de inventarios, lo que dificulta el ingreso de nuevos competidores. Para operar son importantes los complementadores, como los proveedores de tecnología y servicios, además de las redes de contacto que actúan como facilitadores, permitiendo acortar tiempos de respuesta en los procesos, alcanzando un buen desarrollo de la operación y manejo eficiente de los recursos. Todo lo anteriormente explicado indica que es una industria con poca amenaza de ingreso de nuevos entrantes, lo que lo hace un negocio muy atractivo.

Los servicios profesionales de asesoría especializada que requieren un alto conocimiento técnico y de procesos en el rubro de la salud, prestan servicios a empresas que importan

productos, las cuales requieren tramitación y desarrollo de registros sanitarios para comercializar sus productos en el mercado nacional, se realiza mediante la modalidad de servicios independientes, contratando un profesional a honorarios, o incorporando un área técnica en su estructura organizacional, que se desarrolle dentro de las oficinas de representación o de las empresas particulares de importación. Debido al amplio rango del mercado de asesorías en registro y tramitación de productos farmacéuticos, servicio que es prestado por empresas consolidadas de profesionales, por buffet de abogados y por profesionales independientes que prestan servicios a honorarios de forma informal, se utiliza como industria objetivo de análisis, la industria del bodegaje.

La industria del bodegaje está conformada por grandes operadores logísticos, 3 operadores Clase I que concentran el 60% de la superficie, los cuales son Bodegas San Francisco, Bodenor y Megacentro, y 2 en Clase II, como San Martín Logística y FAC, que concentran el 29% de la superficie, alcanzando un total de 101 centros. Estos operadores prestan servicios especializados con altos estándares de calidad, con gran inversión en tecnología de software para el manejo de productos, control de inventario y mejoras en la operación, generando ahorros en los procesos. Las empresas que participan en la industria ofrecen servicios de bodegaje a compañías que requieren externalizar servicios en forma permanente o temporal, con el propósito de poner foco en su negocio o por falta de recursos para inversión (GPS, 2019), [Anexo I, 1 – 13].

La industria del bodegaje dentro del rubro de la salud, alimentos y cosméticos tiene altos estándares de calidad y exige certificaciones sanitarias obligatorias dadas por la normativa sanitaria vigente, reguladas dentro de un marco legal para comercializar los productos. Los operadores que trabajan en este rubro ofrecen contratos a largo plazo, lo que permite dar continuidad en los servicios, los cuales se complementan con otros procesos que agregan valor al negocio.

<b>Participación de mercado Año 2018</b>				
	<b>Competencia</b>	<b>m<sup>2</sup> 2018</b>	<b>Centros</b>	<b>%</b>
<b>Clase I</b>	San Francisco (BSF)	1.508.172	8	36%
	Bodenor Flexcenter	712.192	7	17%
	Megacentro	293.256	9	7%
	Bipremier (BIP)	154.000	5	4%
	Anyá	154.000	4	4%
	Otro Operadores	1.325.391	49	32%
<b>Clase II</b>	San Martín Logística	55.000	1	18,7%
	FAC	28.000	4	10,40%
	Chilena Consolidación Zurid	25.040	1	8%

Las Garzas	22.300	1	8%
Bodegas CBQ	19.500	1	7%
Otro Operadores	128.000	11	48%
<b>Total m2</b>	<b>4.424.851</b>		

Fuente: GPS Global Property Solutions

Tabla 3: Operadores Logísticos Industria de Bodegaje.

La superficie utilizada en almacenaje se distribuye de acuerdo a zonas en la Región Metropolitana:

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

Fuente: Colliers International

Tabla 4: Distribución de la participación de mercado en la Región Metropolitana.

La tendencia en Chile ha sido aumentar la superficie de bodegaje, con un fuerte crecimiento en la Región Metropolitana, especialmente en zonas periféricas para el 2018, las cuales presentan acceso a carreteras, zonas industriales y cercanía a puertos.

La superficie de bodegaje el año 2018 fue de 4,5 millones de m<sup>2</sup>, con un total de UF 524.686, lo que indica el tamaño de la industria del bodegaje, la cual tiene una vacancia de 324.393 m<sup>2</sup>, equivalente a una sobreoferta de superficies en el mercado (GPS, 2019).

Tabla 5: Superficie de Bodegaje por Clase año 2018.

Para el 2019 se proyecta una producción en el primer semestre de 208.375 m<sup>2</sup> en Clase I, por ampliaciones de centros existentes en lugar de creación de nuevos centros. Esta disponibilidad de superficie permite asegurar vacancia de espacio para lograr generar alianzas con proveedores de la industria (GPS, 2019).

Los desafíos que enfrenta la industria, así como las altas exigencias de los clientes en términos de trazabilidad, costos y tiempos de respuesta, implica que las compañías deben adaptarse. Además de la llegada de grandes retailers y el e-commerce, genera nuevos desafíos y una exigencia en la disminución de tiempos para el transporte de carga por carretera, debiendo mejorar el desempeño del segmento mediante la incorporación de nuevas tecnologías en el corto plazo (Revista Logistec, Mercado Nacional de Bodegaje, cifras 2018 y proyecciones 2019, 2019).

## 2.2 Competidores.

La industria del almacenamiento se clasifica en bodegas clase I y clase II. En la siguiente tabla se muestran sus características principales y distintivas:

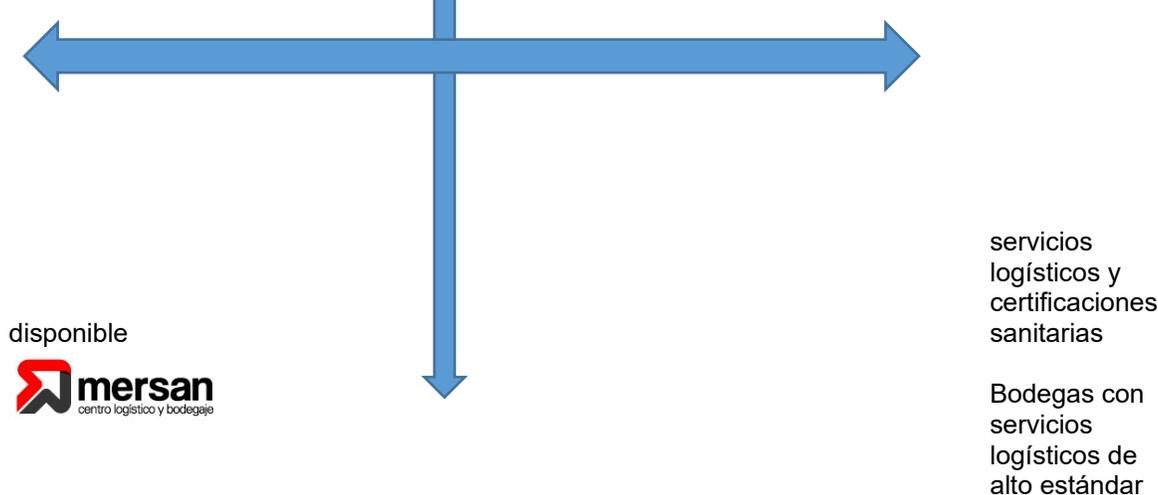
CLASIFICACIÓN		
	BODEGA CLASE I	BODEGA CLASE II
Subdivisión mínima bodega	800 m <sup>2</sup>	200 m <sup>2</sup>
Subdivisión máxima bodega	Sin límite	1800 m <sup>2</sup>
Superficie mínima centro	6500 m <sup>2</sup>	6500 m <sup>2</sup>
Altura mínima	8m	
Otros		Debe contar con oficinas
		50% del centro debe corresponder a bodegas de este formato

Tabla 6: Definición de Clase de Bodega.

Una característica importante de la industria del almacenamiento corresponde a que la superficie de bodegaje se encuentra concentrada en bodegas Clase I, con un total de 82 centros logísticos condensado en 3 grandes operadores con el 60% del mercado Clase I, los cuales corresponden a Bodegas San Francisco (BSF) con el 36%, Bodenor Flexcenter con el 17% y Red Megacentro con un 7%. En el caso de bodegas clase II, estas cuentan con 19 centros logísticos, concentrando el 29,1% en 2 grandes operadores, como son Bodegas San Martín Logística con un 18,7% y FAC con el 10,4% (GPS, 2019). Los precios de mercado de los espacios varían con relación a los tipos de bodegas y la disponibilidad, sin embargo, estos fluctuarían entre UF 0,117 m<sup>2</sup>/mes en Clase I y 0,129 m<sup>2</sup>/mes en Clase II (Arrau, 2014) (GPS, 2019), [Anexo II, 1 – 3].

Dentro de los operadores Clase I, se encuentran otros operadores logísticos, que prestan servicios adicionales a los de almacenaje propiamente tal y poseen una superficie total de 1.325.391 m<sup>2</sup>, con una vacancia de 279.841 m<sup>2</sup> en la Región Metropolitana. La participación dentro de este grupo de otros operadores es del 32% del grupo Clase I, que es liderada por 6 operadores, que cuentan con operaciones integradas parcialmente y con algunos servicios





**Calidad (-)**

Bodegas básicas para almacenar todo tipo de mercadería que no requiera certificaciones sanitarias

**Calidad (+)**

Bodegas flexibles alta calidad sin certificaciones

**Precio (-)**

Tabla 8: Mapa de posicionamiento de la industria.

### 2.3 Clientes.

El mercado farmacéutico chileno está compuesto por un total de 180 laboratorios que importan, producen y distribuyen alrededor de 270.000.000 unidades de productos, lo que equivale a ventas que sobrepasan los 1.667.000.000 USD en 2017. La participación de la industria farmacéutica chilena en el PIB es cercana al 1,2% (Riquelme, 2018).

En el análisis de este mercado se incluye la gama de productos farmacéuticos que se utilizan con fines médicos, quirúrgicos, odontológicos y veterinarios, así como también los que tienen la finalidad de mantención de la salud, incluyendo a los suplementos alimentarios, alimentos para deportistas y alimentos de uso médico. Sin dejar fuera a la cosmética, que incluye a todos los productos dermatológicos de venta libre sin receta, que mantienen una tendencia al alza en las ventas, principalmente liderado por los emolientes y fotoprotectores con un 71% de crecimiento.

Según datos del 2017, en Chile hay un total de 1.509 farmacias que dispensan estos productos, donde un 47,3% de las mismas se encuentra en la Región Metropolitana, lo que equivale a unos 714 locales. El sector está altamente concentrado, donde las tres principales cadenas de farmacias, Ahumada, Salcobrand y Cruz Verde, poseen un 51,2% de los establecimientos farmacéuticos y controlan alrededor del 89,9% de las ventas totales del mercado, lo que les otorga un poder de negociación muy grande (Riquelme, 2018). Debido a

estos resultados, se puede observar que el fuerte del mercado se encuentra dominado por la industria del retail farmacia, por lo que las empresas de mayor, mediana y pequeña envergadura se transforman en prestadoras y facilitadoras de productos para estos distribuidores minoristas.

Según información extraída del Servicio de Impuestos Interno (SII) (SII, 2016), al observar el número de empresas y las ventas en UF en la región, se puede ver una mayor concentración de compañías y de recursos en la región metropolitana, seguido de Valparaíso, el Biobío y la región de Los Lagos.

REGION AÑO 2015		Numero empresas	Ventas UF
I	TARAPACA	19,116	209,683,655
II	ANTOFAGASTA	31,075	465,537,340
II	ATACAMA	16,521	56,867,417
IV	COQUIMBO	40,268	196,599,136
V	VALPARAISO	105,395	1,104,578,169
VI	DEL LIBERTADOR B.O.	56,475	433,219,084
VII	MAULE	71,120	377,685,518
VIII	BIOBIO	108,780	731,493,767
IX	ARAUCANIA	51,138	223,305,178
X	LOS LAGOS	54,298	528,294,371
XI	AISEN	8,010	8,562,658
XII	MAGALLANES	11,857	54,462,786
XIII	METROPOLITANA	462,268	16,672,697,452
XIV	DE LOS RIOS	22,280	66,053,088
XV	ARICA Y PARINACOTA	14,618	28,718,243
	SIN INFORMACION	821	202,842
Fuente: SII año tributario 2016			

Tabla 9: Ventas de empresas en Chile por Región.

Los clientes del mercado nacional que usan bodegaje propio o externalizado, tienen una disponibilidad de superficie equivalente a 4.454.186 m<sup>2</sup>, correspondiente a 524.686 UF (GPS, 2019), [Anexo III, 1 – 9].

RM año 2018	Centros	m <sup>2</sup>	Vacancia m <sup>2</sup>	Precio UF/m <sup>2</sup>	Total UF de superficie	Total UF Vacancia
Clase I	82	4,158,672	279,841	0.117	486,565	32,741
Clase II	19	295,514	44,552	0.129	38,121	5,747
<b>Total</b>	<b>101</b>	<b>4,454,186</b>	<b>324.393</b>	<b>0.123</b>	<b>524,686</b>	<b>38,489</b>

Fuente: Global Property Solutions, GPS

Tabla 10: Superficie total en UF para bodegaje.

Si se analiza por tamaño de empresa, los clientes del mercado son empresas chilenas, ya sea micro, pequeña, mediana, grande y sin ventas, clasificadas por los ingresos 2016.

Tabla 11: Clasificación por Ingresos de empresas Año Tributario 2015 y 2016.

Existen 462.268 empresas ubicadas en la Región Metropolitana. Aunque mediante la información recopilada, no es posible discriminar de este número de empresas, ya sea grandes, medianas o pequeñas, las que se encuentran enfocadas principalmente en la

comercialización de productos pertenecientes al rubro de la salud (SII, 2016).

Tabla 12: Ingresos por ventas de empresas en la Región Metropolitana año 2016.

### **III. Descripción de la empresa y propuesta de valor.**

#### **3.1 Modelo de negocios.**

El modelo de negocios de LogiSalud, considera una empresa de servicios de asesoría especializada en el rubro de la salud, específicamente para la importación y lanzamiento al mercado de dispositivos médicos, alimentos y cosméticos, que complementa su oferta con servicios integrales de bodegaje, transporte y acondicionamiento.

Este proyecto no considera productos farmacéuticos como tal, ya que ellos requieren droguerías, donde la diferencia con una bodega común radica en el requerimiento de un químico farmacéutico como director técnico durante toda la jornada, además de controles periódicos por parte de la autoridad sanitaria (ISP) y una serie de exigencias que lo hace más costoso de implementar.

LogiSalud considera una estrategia de enfoque mediante la diferenciación de los servicios, con una oferta especializada de asesoría técnica comercial junto a la integración de servicios complementarios que permite completar los procesos de importación hasta la comercialización de los productos, basándose en asesoría diferenciada con relación a tiempos de respuesta inferiores a los existentes en el mercado, que permiten el lanzamiento de productos en un menor tiempo, asegurando recuperación de la inversión en un menor plazo. A esto se agrega un servicio garantizado en base a resultados, permitiendo a los clientes realizar seguimiento en la operación, haciendo mejoras en los procesos para lograr aprobación por las autoridades sanitarias, sumado a una plataforma web con tecnología asociada que permita visualización del cliente de las diferentes etapas y tiempos de respuesta, facilitando la planificación y programación de la importación, condiciones únicas en el mercado hoy en día.

El modelo LogiSalud considera arriendo de espacios que se subarriendan a los clientes y el uso de alianzas estratégicas con proveedores del rubro del transporte y aduanero, para lograr precios competitivos y cumplir con la promesa en tiempo a los clientes considerando factores críticos valorados como la flexibilidad, seguridad, calidad y especialización.

#### **Se identifican 2 segmentos de clientes objetivo:**

1) Pequeñas empresas de la región metropolitana que requieren un servicio integrado, el cual considera externalizar todos los servicios de asesoría, bodegaje, transporte y acondicionamiento de productos. Este grupo de clientes necesitan flexibilidad en tiempo de

ocupación y espacio por la demanda estacional, con altos estándares de calidad que se ajuste a sus requerimientos.

2) Pequeñas empresas de la región metropolitana que requieren un servicio parcializado, por ejemplo, que estén interesados sólo en la asesoría especializada o en algún otro servicio complementario.

Cada uno de estos grupos tiene necesidades diferentes, que requieren propuestas de valor distintas. Las propuestas de valor consideran:

**a. Segmento objetivo de clientes que requieren servicios integrados completos.**

LogiSalud resuelve todas las necesidades que enfrenta un cliente de una empresa pequeña, el cual requiere externalizar servicios de asesoría especializada, almacenamiento, transporte y acondicionamiento de productos. Este grupo de clientes requiere altos estándares de calidad, seguridad de almacenamiento, flexibilidad en los servicios y que cuenten con las autorizaciones exigidas. LogiSalud ofrece espacios pequeños con altos estándares, mediante almacenamiento subarrendado de menor tamaño dentro de 3 rangos: 30, 45 y 60 m<sup>2</sup>, con bodegas ubicadas en la zona norte y norponiente, cercana a carreteras principales y con facilidad de acceso.

Este segmento además necesita continuidad en los servicios de transporte, que se resuelve mediante alianzas estratégicas con proveedores que le permitan acceder a precios competitivos, optimizar los tiempos de traslado y dar continuidad en los servicios, concentrando toda la demanda en LogiSalud, que además coordina los procesos, la programación y la planificación. También se les ofrece a los clientes acondicionamiento de sus productos con diseño, rotulado y etiquetado.

**b. Segmento de clientes que requiere servicios parciales, como asesoría y alguno de los servicios complementarios.**

Este segmento de clientes requiere servicios de asesoría externalizada, porque no cuenta con los conocimientos en el rubro ni los profesionales especializados para la tramitación de registros y certificaciones. Este grupo de clientes puede o no contar con bodegas propias, pero pueden ser insuficientes para cubrir demandas estacionales, por lo tanto, requerirá espacios pequeños que cumplan con las certificaciones exigidas. Además, estos clientes podrán requerir transporte o acondicionamiento de productos. A este segmento le interesa

en particular el tiempo de respuesta y la calidad, para así lograr entregar en el menor tiempo posible los productos al mercado y generar ingresos en un menor plazo.

### 3.1.1. Modelo CANVAS.

RED DE ASOCIADOS	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON LOS CLIENTES	SEGMENTO DE CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relación con empresas del rubro de la salud, dispositivos médicos, cosméticos y alimentos.</li> <li>- Alianzas estratégicas con servicios logísticos.</li> <li>- Proveedor ERP.</li> <li>- Freight Forward.</li> <li>- Agencia de Aduana.</li> <li>- Autoridades sanitarias y gubernamentales.</li> <li>- Alianzas estratégicas con empresas transportistas.</li> <li>- Alianzas con bodegas Clase I con autorización.</li> <li>- Imprentas.</li> <li>- Alianza con empresa de tecnología para Software logístico y de rastreo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo de página web, que permita mantener directa relación con el cliente respecto a la información acerca de sus procesos, ya sea registros y etapas cumplidas, esto facilita la planificación y programación de los clientes.</li> <li>- Garantía de los servicios de asesoría para mejorar o rectificar registros, que permita alcanzar la aprobación en un menor tiempo.</li> <li>- Aprobación de los registros en menor tiempo, por el conocimiento de las autoridades, lo que permite avanzar y corregir para lograr aprobación.</li> <li>- Disminución de los tiempos de respuesta, logrando comercializar en menor tiempo y generar ingresos.</li> <li>- Actividades de Marketing Relacional Directa con clientes de pequeñas empresas y autoridades sanitarias que actúan como facilitadores para registro y tramitación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acompañar, apoyar y ayudar a desarrollar el negocio de pequeñas empresas ubicadas en la región metropolitana, considerando todos los procesos, desde la gestión comercial para el desarrollo de productos y la factibilidad comercial, desarrollo de registros sanitarios, orientación en los procesos de importación e internación, con soporte técnico y profesional hasta el lanzamiento de sus productos al mercado. Acondicionamiento de productos, desde el diseño de etiquetas, rotulado y maquila, logística de entrada y salida, pasando por el transporte hasta la entrega a sus clientes.</li> <li>- Segmento de clientes que requieren servicios parciales, los cuales incluyen asesoría y alguno de los servicios complementarios ofrecidos por separado. A estos clientes se les resuelve en forma parcial los procesos que involucran asesoría y/o servicios complementarios, entregando un servicio de alta calidad, garantizado, con tiempos de respuesta inferiores a la oferta del mercado, con seguimiento mediante web que le entregue información actualizada y continua, permitiendo planificación y generación de ingresos en menor tiempo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relación a través de contacto directo con los clientes, ya sea vía telefónica, email o reunión presencial.</li> <li>- Comunicación activa mediante web, por desarrollo de una plataforma que interactúe con el cliente y entregue información al día de las etapas de sus procesos.</li> <li>- Web y medios tecnológicos (Página web, Marketing Digital, LinkedIn, mailing).</li> <li>- Publicación en revistas especializadas.</li> <li>- Participación en Congresos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pequeñas empresas ubicadas en la Región Metropolitana que requieran servicios de asesoría y complementarios, relacionadas al rubro de la salud, específicamente para insumos médicos, alimentos y cosméticos:</li> <li>a. Segmento de clientes que necesiten un servicio integrado, incluyendo asesoría especializada y servicios complementarios como bodegaje, transporte y acondicionamiento de productos.</li> <li>b. Segmento de clientes que necesiten un servicio parcial, incluyendo asesoría especializada y alguno de los servicios complementarios prestados.</li> </ul>
<b>RECURSOS CLAVES</b>		<b>ACTIVIDADES CLAVE</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Profesionales especializados con amplia experiencia y conocimiento en el rubro (Químico farmacéutico, Veterinario) que actúan como facilitadores de los procesos.</li> <li>- Profesionales con amplia red de contactos y relaciones, que permitan apoyar el desarrollo y crecimiento de los clientes.</li> <li>- Disponibilidad de Bodegas tercerizadas (tamaño y disponibilidad), con certificación de acuerdo a normativa, cumpliendo altos estándares de calidad, dentro de la vacancia de la industria del bodegaje, que se adapte a las necesidades del segmento objetivo.</li> <li>- Relación con proveedores de servicios de transporte.</li> <li>- Inversión en Promoción y publicidad.</li> <li>- Equipo de maquila para servicios de</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contacto directo a pequeñas empresas importadoras del rubro alimento, cosmético y dispositivos médicos.</li> <li>- CORFO para contactar a empresas que requieren aporte para crecer.</li> <li>- Municipalidades, mediante charlas y base de datos.</li> <li>- Canal digital, por medio de página web, email, campañas de marketing digital.</li> <li>- Relación con la autoridad sanitaria.</li> <li>- Canales indirectos como prensa escrita, congresos y revistas especializadas.</li> </ul>		

acondicionamiento.		
<b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b>	<b>FUENTES DE INGRESOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Costos fijos: arriendo de oficinas comerciales.</li> <li>- Gastos generales: Gastos comunes, servicios básicos, servicios administrativos.</li> <li>- Sueldos: Personal administrativo, operacional, marketing y socios.</li> <li>- Costos variables: Contratos con transportistas y bodegas.</li> <li>- Personal part time por servicios complementarios.</li> <li>- Personal part time de apoyo a transporte.</li> <li>- Gastos por certificaciones, autorizaciones sanitarias.</li> <li>- Arriendo: Bodegas temporales o permanentes.</li> <li>- Gastos por servicios de aduana.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prestación de asesorías especializadas del rubro alimentos, cosméticos y dispositivos médicos.</li> <li>- Arriendo de espacio de bodegaje por períodos permanentes o temporales.</li> <li>- Ingreso por prestación de servicios de logística de entrada y salida: Pedidos de acuerdo a requerimiento de cliente (transporte).</li> <li>- Servicios de asesoría profesional: Gestión comercial, desarrollo de productos.</li> <li>- Servicios de registros sanitarios.</li> <li>- Servicios de asesorías para tramitación de procesos (internación, certificados).</li> <li>- Ingreso por prestación de servicios complementarios (maquila, etiquetado, rotulado).</li> </ul>	

Tabla 13: Modelo CANVAS.

El análisis del modelo Canvas permite identificar 2 segmentos de clientes dentro de las pequeñas empresas en la región metropolitana, uno de ellos que requiere un servicio completo integrado y otro segmento que requiere servicios parciales, que incluya asesoría con algún otro servicio complementario. Ambos segmentos tienen necesidades diferentes de acuerdo al nivel de recursos financieros, humanos e infraestructura disponible, considerando en ambos casos una propuesta de valor que involucre los factores valorados, los cuales son calidad de servicio y seguridad, siendo una característica diferenciadora el tiempo de respuesta y la garantía en el servicio, lo que le permitirá a los clientes planificar, coordinar y generar ingresos en un menor tiempo, optimizando los recursos invertidos, ya que tendrán productos de alta calidad que cumplan con todas las exigencias en un menor tiempo, con apoyo y seguimiento mediante una plataforma tecnológica que les entregará información al día y actualizada. Todos estos factores críticos son valorados por los clientes objetivo, ya que poseen recursos limitados, pero requieren mantener altos estándares de calidad y optimizar los recursos invertidos.

### 3.2 Descripción de la empresa.

LogiSalud es una compañía de servicios de asesoría especializada en el área técnico – comercial para pequeñas empresas ubicadas en la Región Metropolitana, que desarrollan su actividad comercial en el rubro médico, alimenticio y cosmético, que complementa su oferta integrando servicios de bodegaje especializado, transporte y acondicionamiento de productos.

LogiSalud se enfoca en clientes que requieren externalizar servicios y que necesiten asesoría especializada para el desarrollo de registros sanitarios, certificación de productos y tramitación de autorizaciones, debido a las altas exigencias sanitarias del rubro, esto asociado al requerimiento de condiciones de almacenamiento especial con altos estándares de calidad, sujetas a la normativa vigente, integrando transporte y acondicionamiento de productos para su óptima comercialización.

**Misión de LogiSalud:** Contribuir al efectivo funcionamiento del mercado médico, alimenticio y cosmético, a través de asesoría y servicios complementarios que aportan garantía de calidad y seguridad, mejorando las actividades productivas de las pequeñas empresas, entregando productos a los clientes en el menor tiempo y con la mejor calidad.

**Visión de LogiSalud:** Ser una compañía referente en el mercado de asesoría y servicios complementarios, reconocida por su profesionalismo y alta calidad en los servicios prestados, que genere beneficios a la comunidad por mejorar la calidad de vida de las personas, impulsando el desarrollo del país mediante el acceso a una mayor variedad de productos del rubro médico, alimenticio y cosmético, dentro de un contexto de responsabilidad ambiental y social.

**Valores de LogiSalud:** *Compromiso social:* Trabajo proactivo con la comunidad empresarial chilena, que aporte a una mejor calidad de vida de sus ciudadanos. *Integridad:* LogiSalud trabaja dentro de rigurosos principios éticos y legales. *Responsabilidad:* LogiSalud cumple con los compromisos acordados con clientes y consumidores finales. *Excelencia:* Monitoreo permanente del entorno, para brindar productos y servicios de calidad, con búsqueda de mejora continua. *Trabajo en equipo:* LogiSalud comparte los conocimientos y experiencias, aportando lo mejor de cada uno y asumiendo la responsabilidad para alcanzar objetivos comunes.

### **3.2.1. Objetivos.**

- *Internos:* Lograr 5% del crecimiento del mercado anual de pequeñas empresas en la región metropolitana durante el año 1, ofreciendo superficies subarrendadas de 500m<sup>2</sup>, llegando hasta un 30% del crecimiento al año 5, con superficies que alcancen los 2500m<sup>2</sup>.
- Prestar servicios a 1365 empresas al final del año 5.

- Alcanzar ventas anuales mínimas de \$240 Millones.
- Externos: Crecer mediante captación de clientes de competidores y nuevos clientes a un ritmo del 5% anual.
- Alcanzar market share de un 20% del mercado de asesoría con bodegaje.

Realizando un análisis VRIO a LogiSalud, se analiza **la ventaja competitiva**, la cual se basa en **recursos clave**, que corresponde a los *recursos humanos* de LogiSalud, que está dado por profesionales del rubro de la salud especializados, con amplios conocimientos y experiencia, que cuentan con red de contactos a nivel de empresas proveedoras y autoridades sanitarias, y que además actúan como facilitadores de los procesos. *Recursos tecnológicos* mediante una plataforma web, que permite el fácil acceso a información y seguimiento de los procesos por los clientes y desarrollo de una estrategia digital de marketing. *Garantía de los servicios* en tiempos de respuesta, generando ahorros y maximizando ingresos por disminución de tiempos. Las **actividades clave** que generan una ventaja competitiva, están enfocados en el *marketing relacional* directo con clientes y proveedores del rubro, que favorece generación de alianzas, logrando condiciones favorables para los clientes y la disponibilidad de un servicio continuo.

**Singularidad del servicio:** No existe una oferta similar en el mercado que integre asesoría especializada de alta calidad y eficiencia en el servicio, integrando un conjunto de servicios complementarios que resuelvan en su totalidad la problemática de los clientes del segmento, entregando flexibilidad, seguridad y alta calidad. Además de garantía en el servicio prestado y plataforma de seguimiento de procesos.

**Imitabilidad:** El servicio basa su principal característica diferenciadora en el conocimiento y experiencia, esa característica es difícil de imitar, ya que corresponde a experiencia técnica y comercial específica en el rubro, así como la red de contactos y las relaciones.

**Organización:** La empresa puede captar valor, integrando externamente servicios y profesionales que potencien el desarrollo de la compañía y resolviendo la problemática interna en todos los niveles, generando ahorros y eficiencia en la operación..

### 3.2.2. Estrategia de entrada y salida al mercado.

**Entrada:** Mediante estrategias de marketing.



Tabla 14: Estrategia de Entrada.

**Salida:** Como es una empresa de servicios, el principal activo corresponde al recurso humano relacionado, la salida del mercado sería mediante comunicación directa a clientes y proveedores, informando del cierre del servicio y poniendo fin a los contratos relacionados, además de liquidar los activos físicos remanentes.

### **3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global.**

La estrategia competitiva del proyecto se basa en una estrategia de diferenciación, que se sustenta en satisfacer necesidades específicas del segmento de clientes para áreas críticas de la cadena de valor, que exigen un conocimiento específico en el área de la salud, alimentos y cosméticos, para así potenciar el desarrollo de procesos y condiciones comerciales favorables para la comercialización de estos productos en el mercado chileno, cumpliendo con las altas exigencias normativas del rubro, basándose en factores críticos valorados por los clientes, como son: especialización, seguridad, flexibilidad en espacio y tiempo de la superficie, calidad, garantía en los servicios y disminución en los tiempos de respuesta.

El proyecto considera una duración de 5 años, con una operación basada en la prestación de asesoría y servicios complementarios, utilizando la capacidad instalada de la industria del bodegaje y transporte para prestar servicios integrados. En relación a los servicios de almacenamiento, se usa la vacancia de la industria del bodegaje para subarrendar una superficie de operación inicial de 500 m<sup>2</sup>, aumentando cada año, alcanzando a los 2500 m<sup>2</sup> el año 5 de operación.

El proyecto de negocio se inicia con la relación comercial directa con clientes y proveedores, determinando sus necesidades específicas y dando a conocer los servicios integrados que ofrece la empresa ajustado a sus necesidades.

LogiSalud considera operar siempre en base a espacios arrendados y servicios externos de transporte, no considera inversión en infraestructura ni en flota de transporte propia, porque el servicio de basa en la asesoría especializada, donde el bodegaje, transporte y acondicionamiento son un complemento para volver el proyecto integral.

El crecimiento se aborda mediante la expansión geográfica a zonas de puertos principales para tener mayor cobertura y disponibilidad de almacenaje en regiones, además del aumento

de superficie para prestación de servicios de bodegaje, considerando por lo mismo un aumento en la dotación de profesionales contratados y servicios prestados, para hacer cada vez más integral la oferta de LogiSalud.

### 3.4 RSE y sustentabilidad.

LogiSalud incorpora en su visión de negocios el respeto por los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente.

	Objetivo o resultado	Nivel de interés	Nivel de influencia	Acciones posibles		Estrategias
				De impacto +	De impacto -	
<b>P E R S O N A L</b>	Incrementar las ventas en 5% anual	Mucho interés	Mucha influencia	Alto nivel de profesionalismo y ética profesional para entregar calidad de los servicios y comunicación transparente.	Falta de profesionales con experiencia para ampliar cobertura a zonas más alejadas de la Región Metropolitana.	Incentivos por objetivos cumplidos en base a calidad y tiempos de respuesta, con bonos por cumplimiento
<b>C O M U N I D A D</b>	Ingresar al mercado productos de alta calidad que mejoren la vida de las personas y no generan daño en el medio ambiente.	Mucho interés	Mucha influencia	Trabajo en conjunto con autoridades sanitarias y empresas involucradas como clientes y proveedores.	Consumidores con bajos estándares que no valoran productos de mayor calidad y sin compromiso social.	Alianzas con proveedores de servicios de bodegaje y transporte para mejorar el servicio y consolidar demanda para condiciones comerciales más competitivas.
<b>P R O V E D O R E S</b>	Respeto en tiempo y condiciones de pago a 60 días a los proveedores del rubro.	Alto nivel de interés	Bajo nivel de influencia	Condiciones de pago con plazo definido relacionado al volumen del servicio.	Incumplimiento en las condiciones y tiempo de pago a los proveedores.	Contratos de servicios a largo plazo que definan condiciones de pago y nivel de servicios para mantención de estándares de calidad y compromiso de los proveedores.
<b>C L I E N T E S</b>	Entrega a los clientes del segmento objetivo un servicio de alta calidad y altos estándares con flexibilidad en tiempo y espacio, con apoyo en desarrollo y crecimiento para la empresa.	Alto nivel de interés	Alto nivel de influencia	Realizar el desarrollo por plataforma web que permita seguimiento, información al día y planificación a los clientes por etapas de los procesos.	Mal funcionamiento o fallas en la página.	Mejoras continuas en la web junto a desarrollo de blogs informativos a los clientes como herramienta de apoyo al negocio acerca de normativas y noticias internacionales que puedan significar mejoras.

Tabla 15: Responsabilidad Social Empresarial.

Para apoyar la sustentabilidad, LogiSalud hace uso consciente y responsable de sus recursos, reciclando los papeles de desecho de la oficina, reutilizando y reciclando los pallets usados en bodega, además de las cajas de cartón y los plásticos de desecho.

#### **IV. Plan de Marketing.**

##### **4.1 Objetivos de marketing.**

Objetivos Generales: Dar a conocer LogiSalud y los servicios de asesoría especializada y complementarios durante el año 1 para penetrar al mercado.

- Posicionar el servicio de asesoría y servicios complementarios dentro de la industria del bodegaje con un estándar de alta calidad, seguridad y seriedad del servicio.
- Lograr capturar clientes de pequeñas empresas mediante marketing digital, relacional y directo, para alcanzar una masa crítica de 140 empresas durante el año 1.
- Crecimiento en cobertura a una tasa mínima del 5% anual sobre el crecimiento anual de las pequeñas empresas en la Región Metropolitana.
- Alcanzar un market share del 20% al final del período de 5 años.

Objetivos de ventas específicos: Alcanzar al finalizar el primer año (Corto Plazo):

- Ingresos por Ventas para segmento integral (IV) de \$190 millones.
- Ingresos por Ventas para segmento parcial (IV) de \$50 millones.
- Contrato con mínimo de 12 empresas mensuales.
- Ventas (Q) mínimo de 24 contratos por servicio complementario.
- Alcanzar un crecimiento anual de un mínimo de 5% en cobertura sobre el crecimiento anual de pequeñas empresas.

Alcanzar al finalizar el quinto año (Largo Plazo):

- Ingresos por Ventas para segmento integral (IV) de \$ 400 millones.
- Ingresos por Ventas para segmento parcial (IV) de \$ 100 millones.
- Ventas (Q) de contratos y servicios mensuales de 80 empresas.

Generar arriendo de superficie desde 500 m<sup>2</sup> a 2.500 m<sup>2</sup> al final de los 5 años.

<b>Año</b>	<b>Pequeñas Empresas en Región Metropolitana</b>	<b>Crecimiento Anual estimado del mercado</b>	<b>Mercado objetivo</b>	<b>Total Empresas a cubrir Anual</b>	<b>Total Empresas cubrir mensual</b>	<b>Superficie m<sup>2</sup></b>	<b>Total de Ingresos</b>
Año 1	97.097	2.828	5%	141	12	500	\$ 117.918.404
Año 2	100.010	2.913	10%	291	24	1000	\$ 252.999.763
Año 3	103.010	3.000	20%	600	50	1500	\$ 329.515.211
Año 4	106.101	3.090	25%	773	64	2000	\$ 415.849.275
Año 5	109.284	3.183	30%	955	80	2500	\$ 517.460.917

Tabla 16: Objetivos de venta específicos.

El Plan de Marketing incluye una serie de acciones a realizar en un período de 5 años del ejercicio, donde los 2 primeros años se van a centrar en dar a conocer el proyecto y

posicionar la marca dentro del segmento objetivo, buscando penetrar en el mercado, con estrategias relacionales para generar una base sólida de clientes, alcanzando mensualmente 10 empresas que contraten servicios. Los 3 años siguientes priorizan la fidelización y mantención de clientes por sobre la captación. Para el desarrollo del plan se presentan objetivos, acciones y recursos, además de la medición y seguimiento [Anexo IV, 1 – 5].

Objetivos	Acción y Recursos	Unidad de medición y Seguimiento
<b>Branding</b>	Video Casos de éxito	Nº de Videos realizados
	Video Consejos	
	Video con expertos del sector	
	Publicidad digital de marca	Nº de Impresiones Nº de Clics
	Generación de contenido en redes sociales con un fin informativo	Nº de Impresiones Nº de Me Gusta Nº de Veces compartido
	Reuniones directas con clientes, donde se presente la empresa.	Nº de Reuniones Semanales
	Patrocinio de actividades digitales del sector (Webinars de expertos, artículos redactados por influencers o por empresas de investigación).	Nº de actividades patrocinadas
	Blog: Publicación de Consejos y Trucos (Como almacenar productos de mejor manera, que normas cumplir, etc.)	Nº de Publicaciones Nº de Visualizaciones Nº de Nuevas suscripciones
<b>SEO</b>	Análisis y actualización de página web (Mejorar palabras, frases, rapidez del sitio web, revisión de enlaces, generar links desde y hacia otras webs)	Ranking SEO Mensual por palabra. Ranking SEO Mensual respecto de 3 competidores principales.
<b>Leads</b>	Campañas pagadas en medios digitales (sociales y no sociales), con el fin de generar nuevos contactos (campañas en redes sociales completando formulario o envío de datos).	Nº de Impresiones Nº de Clics Nº de Completado de Formularios
	En los eventos físicos que se participe habrá Tablet para tomar los datos a los que consulten en el stand y se inscriban para recibir más información.	Nº de Nuevos suscriptores Nº de Interesados
<b>Ventas</b>	Campañas pagadas en medios digitales (sociales y no sociales) con el fin de identificar a personas que estén en proceso de búsqueda de servicios similares (completado de formulario y descripción de necesidades para contacto y reunión posterior).	Nº de Impresiones Nº de Clics Nº de Completado de Formularios Nº de Oportunidades Nº de Ventas
	Ventas mensuales y anuales. Email marketing masivo a suscriptores y una base masiva de e-mails contratada, con el fin de fomentar el interés en conocer los servicios a futuros clientes.	Presupuesto venta anual Nº de Aperturas y envíos Nº de Rebotes Nº de Clics hacia Landing Nº de Completado de Formulario

Objetivos	Acción y Recursos	Unidad de medición y Seguimiento
-----------	-------------------	----------------------------------

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

Tabla 17: Objetivos de Marketing.

#### 4.1.1. Estrategias y Tácticas.

**Estrategia relacional:** Considera acciones que generen contacto directo con los clientes, como reuniones de trabajo para presentar la empresa y sus servicios, destacando las características diferenciadoras, con foco en la experiencia y conocimiento del rubro, generando confianza que facilite las relaciones y la incorporación de nuevos servicios mediante la detección de nuevas necesidades que permitan ampliar la oferta de bienes que agreguen valor al cliente. A esto se asocian actividades de Marketing Digital que refuercen los procesos de información, canales de comunicación y posicionamiento de marca, como son la página web, la asistencia a ferias y eventos del rubro, la publicación en prensa escrita, así como en revistas especializadas y diarios.

**Estrategia de posicionamiento:** El objetivo es posicionar la marca LogiSalud durante el año 1 de ingreso al mercado, alcanzando un market share del 5% dentro del crecimiento del segmento objetivo, considerando aumento anual hasta alcanzar el 30% al quinto año, logrando ser reconocida como una compañía confiable, experta, segura y deseable. Se espera percepción del cliente como marca de alta calidad en el servicio de asesoría técnico comercial, con servicios complementarios expertos con altos estándares de calidad, ofreciendo un servicio integrado completo o parcial, facilitando la resolución de problemas para los clientes, sin generación de inversión en infraestructura ni modificaciones en su estructura organizacional, permitiendo la comercialización de productos en forma segura y cumpliendo los requerimientos de las autoridades sanitarias.

**Medición y Seguimiento:** Para identificar los resultados de las acciones y objetivos, se utilizan los indicadores señalados en el anexo, además de las unidades de medición de

resultados de dichas acciones para seguimiento de reuniones efectivas mensuales, Branding, SEO, Leads, Ventas y Fidelización [Anexo IV, 8, 9].

Para lograr los objetivos planteados, se realiza el análisis interno FODA [Anexo IV, 6], donde se destaca dentro de las fortalezas el equipo profesional altamente especializado, con experiencia y Know How en áreas técnico - comerciales, flexibilidad, desarrollo tecnológico de plataforma para control de inventario y documentos, además de mejoras en los tiempos de respuestas, todo en un contexto de oportunidad de mercado por aumento de la tendencia al crecimiento de importaciones, dada por la globalización de los mercados.

#### 4.2 Estrategia de segmentación.

Se identifican 2 segmentos de clientes, dentro del segmento de mercado de pequeñas empresas ubicadas en la Región Metropolitana (SII, 2016). Estas empresas requieren externalizar servicios, como asesorías y complementarios de bodegaje, transporte y acondicionamiento. Los segmentos consideran empresas que integran todos los servicios y empresas que externalizan servicios de forma parcial, porque no cuentan con la infraestructura propia o es insuficiente para cubrir demandas estacionales, además no disponen de una estructura organizacional que soporte el área técnica especializada necesaria para la operación, también requieren flexibilidad de los servicios en tiempo y espacio para así ingresar productos al mercado nacional y comercializarlos con cumplimiento de las normativas.

ID_Region	Número de Empresas	Ventas (UF)
XIII METROPOLITANA DE SANTIAGO Tipo 1	42,355	147,678,549.10
XIII METROPOLITANA DE SANTIAGO Tipo 2	28,734	202,711,527.40
XIII METROPOLITANA DE SANTIAGO Tipo 3	23,180	363,468,272.80
<b>TOTAL VENTAS EN UF</b>	<b>94,269</b>	<b>713,858,349</b>

Tabla 18: Ventas de Empresas Pequeñas en la Región Metropolitana Año 2015.

Para el análisis de segmentación, la información de mercado no permite discriminar por rubros asociados a estos productos de importación, para esto, se utiliza la información disponible en el mercado con relación a las pequeñas empresas existentes en la región metropolitana de acuerdo a la información del SII año tributario 2016 (SII, 2016).

La segmentación también considera el análisis de la oferta de superficie en bodegaje por parte de la competencia directa, correspondiente a 6 compañías dentro de la Clase I, con

una superficie de almacenaje de 306.500 m<sup>2</sup>, entregando servicios complementarios parcializados (GPS, 2019).

<b>COMPETENCIA DIRECTA CLASE I</b>		
<b>Bodegas</b>	<b>m2</b>	<b>Competencia Directa</b>
Loginsa	200.000	200.000
Golden Frost	40.000	40.000
Santefarma	6.500	6.500
Bodegal	15.000	15.000
Alogística	5.000	5.000
BLT Minibodegas	5.000	
Storage.cl	40.000	40.000
Otros operadores	1.013.891	
<b>Total m2</b>	<b>1.325.391</b>	<b>306.500</b>
%	100	23,13

Fuente: Investigación web

Tabla 19: Competencia Directa LogiSalud.

Además, se segmenta el mercado a través de la sobreoferta, equivalente a la vacancia en la industria de bodegaje, lo que permite identificar la tasa de ocupación y la disposición de bodegas Clase I, equivalente a 279.841 m<sup>2</sup> (GPS, 2019).

<b>RM año 2018</b>	<b>Centros</b>	<b>m<sup>2</sup></b>	<b>Vacancia m<sup>2</sup></b>	<b>Precio UF/ m<sup>2</sup></b>	<b>Total UF de superficie</b>	<b>Total UF Vacancia</b>
Clase I	82	4,158,672	279,841	0.117	486,565	32,741
Clase II	19	295,514	44,552	0.129	38,121	5,747
<b>Total</b>	<b>101</b>	<b>4,454,186</b>	<b>324.393</b>	<b>0.123</b>	<b>524,686</b>	<b>38,489</b>

Fuente: Global Property Solutions, GPS

Tabla 20: Vacancia de la industria del bodegaje.

#### 4.2.1. Mapa de posicionamiento.

Muestra ejes de precio y calidad. Empresas del rubro con altos estándares de calidad, certificaciones sanitarias y servicios diferenciados están en el eje superior derecho, donde se posiciona LogiSalud, que tiene precio alto con alta calidad, debido a la especialización de los servicios. Las empresas que presentan altos estándares de calidad en el almacenamiento sin certificaciones, se encuentran en el eje inferior derecho, y empresas que presentan baja calidad en relación a exigencias sanitarias con bajo precio, se encuentran en el eje inferior izquierdo.

Tabla 21: Mapa de

posicionamiento de LogiSalud.

**4.2.2. Marketing Mix.**

Servicio	Precio	Promoción	Plaza	Procesos	Personas	Post Venta
LogiSalud ofrece una amplia variedad de servicios integrados que abarcan asesoría especializada con un equipo altamente capacitado, servicio de bodegaje, logística de entrada y salida, además de acondicionamiento de productos, con garantía de servicio y un menor tiempo de respuesta.	Precio diferenciado para servicio de asesoría y gestión técnico comercial. Precios competitivos en bodegaje y transporte, debido a la consolidación de la demanda. 20% más que precio de mercado debido a la disminución de tiempo de respuesta y al Software de seguimiento y plataforma documenta.	Promoción en medios digitales y escritos, además de relación directa con clientes. Asociación en paquetes de venta que permiten integrar servicios.	Arriendo de bodegas en sectores industriales con fácil acceso a principales carreteras y centros portuarios. Oficina comercial en sector céntrico de fácil acceso para los clientes.	Apoyo al desarrollo de procesos de evaluación de productos, análisis de rentabilidad y factibilidad comercial, así como procesos de categorización de productos y software para manejo de inventario. Desarrollo plataforma web donde clientes pueden consultar estatus de avance y documentación generada para registro.	Profesionales del área de la salud con amplia experiencia y conocimiento del rubro, generando una característica diferenciadora, aportando al desarrollo de líneas de productos y procesos relacionados a la internación y distribución de estos productos al mercado, con la mejor calidad y en un menor tiempo.	Soporte continuo a los clientes, donde LogiSalud actúa como facilitador de los procesos exigidos por la autoridad sanitaria, manteniendo altos estándares de calidad en cada uno de sus servicios, además de acompañamiento mediante orientación y seguimiento que ayude al crecimiento de los clientes, incluyendo apoyo con soporte web, lo que facilita la entrega de información relevante acerca de cambios en la normativa, información de la empresa o mejoras en los mercados.

Tabla 22: Marketing Mix.

### **4.3 Estrategia de servicio.**

LogiSalud tiene una estrategia de servicio consistente en construir mercado mediante el contacto con empresas que están ingresando al segmento objetivo, considerando una tasa de crecimiento del 5% anual. Además, se considera la estrategia de robar mercado a empresas del rubro, captando aquellos clientes del segmento que acceden a servicios parciales en compañías que forman parte de la competencia directa. El alcance considera una cobertura regional, inicialmente dentro de la Región Metropolitana y una ampliación a provincias con mayor desarrollo comercial, y que estén cercanas a sectores portuarios como Concepción, Valparaíso e Iquique.

**Modelo Delta:** Se une el mejor servicio diferenciado con una amplitud de productos que se consolidan en una sola empresa y en un solo lugar, entregando un conjunto de servicios que solucionan en forma integral diversas necesidades del cliente objetivo, con alto estándar de calidad, brindando flexibilidad en tiempo y espacio, seguridad, calidad y garantía, atributos muy valorados por los consumidores, dentro de un segmento de clientes que recibe los beneficios de resolver en su totalidad todos los problemas asociados a la importación de productos con calidad y eficiencia en los procesos, todo en un solo lugar. Además de contar con una plataforma tecnológica de apoyo, que les permite acceder a un conjunto de servicios que no existen en la oferta actual en forma integral [Anexo IV, 13].

**Cadena de Valor:** LogiSalud agrega valor al estar focalizado en entregar servicio de alta calidad y variedad, integrando servicios complementarios, brindando asesoría especializada, lo que facilita eficiencia en los procesos, disminución de costos por consolidación de demanda, resolución de problemas técnico comerciales, además de contar con un equipo altamente especializado.

### **4.4 Estrategia de precio.**

La estrategia de precios esta diferenciada por servicio prestado. En el caso del servicio de asesoría, el valor de mercado está dado por los aranceles anuales publicados por la autoridad (ISP y Seremi) (ISP Chile, 2019), [Anexo IV,15]. LogiSalud cargará 20% sobre el precio de mercado, elección dada por la mayor disponibilidad a pagar de los clientes por un servicio completo con menor tiempo de respuesta, de alta calidad, con respaldo tecnológico y garantía.

<b>Trámite ISP</b>	<b>Arancel Autoridad</b>	<b>Valor Asesoría Mercado</b>	<b>Valor asesoría mercado</b>	<b>Valor servicio LogiSalud</b>
Registro Cosmético	574.874	500.000	1.074.874	1.289.849
Renovación Registro Cosmético	241.464	200.000	441.464	529.757
Registro Dispositivo Obligatorio	54.219	50.000	104.219	125.063
Registro Dispositivo Voluntario	216.378	108.189	324.567	389.480
Tramitación CDA por importación	41.030	40.000	81.030	97.236
Tramitación UYD por importación	23.243	20.000	43.243	51.892
<b>Trámite SEREMI</b>	<b>Arancel Autoridad</b>	<b>Valor Asesoría Mercado</b>	<b>Valor asesoría mercado</b>	<b>Valor servicio LogiSalud</b>
Tramitación CDA por importación	24.100	25.000	49.100	58.920
Tramitación UYD por importación	28.400	30.000	58.400	70.080
Elaboración Rotulado gráfico por producto		60.000	60.000	72.000
Elaboración ficha técnica por producto		30.000	30.000	36.000

Tabla 23: Aranceles de servicios y precios LogiSalud.

En relación a los precios por servicio de bodegaje y transporte, también tienen considerado un 20% sobre el precio de mercado, los cuales se presentan a continuación:

<b>RM año 2018</b>	<b>Precio Mercado UF/m<sup>2</sup></b>	<b>Precio LogiSalud UF/m<sup>2</sup></b>
Clase I	0,117	0,140
<b>RM año 2018</b>	<b>Precio Mercado Camión (\$) por recorrido</b>	<b>Precio LogiSalud Camión (\$) por recorrido</b>
Transporte	80.000	96.000

Tabla 24: Precio Bodegaje y Transporte LogiSalud.

El precio de acondicionamiento de productos también tiene considerado un margen del 20% sobre el precio de mercado:

<b>Servicio Acondicionamiento</b>	<b>Valor Mercado \$ (Unid.)</b>	<b>Precio LogiSalud \$(Unid.)</b>
Pegados etiqueta	20	24
Diseño etiqueta	50.000	60.000

Tabla 25: Precio Servicio de Acondicionamiento LogiSalud.

Para el caso del servicio de asesoría comercial, los valores están dados a continuación:

<b>Asesoría comercial</b>	<b>UF x Hora</b>
Proyecto	20
Part time	10

Tabla 26: Precio Asesoría LogiSalud.

#### 4.5 Estrategia de distribución.

LogiSalud es una empresa de servicios, la distribución está determinada por una estrategia relacional, mediante web, con canales de comunicación y venta directa a los clientes objetivo

mediante reuniones y plataforma tecnológica, ya que lo que se está vendiendo son bienes intangibles.

#### **4.6 Estrategia de comunicación y ventas.**

La estrategia de comunicación y difusión se centra principalmente en el canal digital (página web, emailing y redes sociales) y en la relación directa con cliente mediante reuniones presenciales, participación en eventos, reuniones con asociaciones de gobierno que involucra clientes y medios escritos, como publicaciones en revistas especializadas, dando a conocer la compañía y posicionando la marca. Las estrategias de marketing relacional y marketing digital se detallan en anexos [Anexo IV, 16].

##### **4.6.1. Definición y descripción del nombre y logo.**

El nombre LogiSalud representa la consolidación de dos conceptos, logística y salud, lo que permite la asociación escrita de logística, como almacenaje y despachos, en conjunto con salud, dentro de un contexto más global. Se pretende relacionar una amplia gama de productos del área de salud con constructos de calidad, beneficios, preocupación y vida saludable. Dentro del constructo saludable, se permite incorporar alimentos y calidad con productos como cosméticos. El logo, mediante la imagen de bodega, pretende transmitir el concepto de almacenaje, asociados a productos de la salud por la confirmación escrita del nombre de la empresa, con la definición de los servicios de asesoría especializados en conjunto de servicios de logística, integrando dentro de una sola empresa un conjunto de servicios como bodegaje, logística salida, y asesoría salud. El color azul intenta ligar esos color relacionado al salud y a la confianza.



#### 4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual.

La estimación de la demanda se basa en varios análisis, debido a la información limitada disponible. Se considera la información del SII, con un crecimiento estimado del 3% (año 2014 al 2015), la tasa de vacancia de la industria del bodegaje para bodegas Clase I, el análisis de la competencia directa que presta servicios de bodegaje y complementarios, con un total de 306.500 m<sup>2</sup> y la estimación de servicios complementarios.

Años	Pequeñas Empresas en Región Metropolitana	Crecimiento Anual estimado del mercado	Mercado objetivo	Total Empresas a cubrir Anual	Total Empresas a cubrir mensual
Año 1	97.097	2.828	5%	141	12
Año 2	100.010	2.913	10%	291	24
Año 3	103.010	3.000	20%	600	50
Año 4	106.101	3.090	25%	773	64
Año 5	109.284	3.183	30%	955	80

Tabla 27: Estimación de la demanda.

Resumen servicios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Trámites ISP	216	432	518	622	746
Trámites Seremi	90	144	173	207	249
Diseño y rotulado	90	240	288	346	415
Servicio acondicionamiento	9018	12024	36036	48048	60060
Transporte	18	48	72	72	72
Asesorías	9	12	14	16	18
Arriendo bodegas	500	1000	1500	2000	2500

Tabla 28: Proyección Anual de Servicios.

#### 4.8 Presupuesto de marketing y cronograma.

CONCEPTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	Total Real	
<b>EVENTOS</b>														
Participación con Stand			1			1				1			1.500.000	
<b>Total</b>			1			1				1			1.500.000	
<b>MARKETING DIGITAL</b>														
Google Ads	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	360	
Emailing Masivo													0	
Campaña Facebook	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	180	
Campaña LinkedIn	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	180	
Campaña Youtube	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	90	
<b>Total</b>	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	1.000.000	
<b>MATERIAL DIGITAL</b>														
Video: Consejos Expertos				2			2				2		6	
<b>Total</b>				2			2				2		600.000	

Se determina una simulación de las métricas más cercanas al sector, tomando como referencia medios y páginas sociales de empresas competidoras. El presupuesto de marketing anual es de \$3,1 Millones, donde se incluyen eventos, actividades de marketing digital y marketing directo. El análisis se realiza para 12 meses y se incluye una proyección a 5 años [Anexo IV, 17 – 19].

Tabla 29: Presupuesto de Marketing LogiSalud.

## **V. Plan de Operaciones.**

Se define la cadena de valor para determinar las actividades y procesos requeridos para cumplir la misión, visión y estrategias planteadas por la compañía LogiSalud.

### **5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones.**

Los procesos estratégicos se componen de la gestión comercial, de negocios, operacional y técnica, las cuales están relacionadas a la ventaja competitiva de LogiSalud.

El alcance de las operaciones está determinado por la capacidad operacional para sustentar la cadena de valor y los procesos necesarios.

El tamaño de las operaciones se encuentra definido por el número de clientes, el volumen y los procesos.

Todo lo anteriormente descrito se encuentra detallado en el plan de negocios parte II.

### **5.2. Flujo de operaciones.**

Se compone de las operaciones de cara al cliente y las de procesos internos, donde se define la estrategia de inventario, que está dada por los costos y tipo de inventario, así como la cantidad económica de pedido. Todo el detalle del flujo se encuentra en la parte II del plan de negocios.

### **5.3. Plan de desarrollo e implementación.**

Para los primeros 3 meses de implementación se define el arriendo de oficina, la contratación de personal y la captación de clientes como actividades principales, donde el detalle y la carta Gantt se encuentran en la parte II de plan de negocios.

### **5.4. Dotación.**

La estructura organizacional está acorde con los objetivos planteados en el plan de operaciones, la cual

corresponde a un administrador general que también realiza funciones de jefatura comercial, jefatura técnica, jefatura de marketing y jefatura operacional en el primer año de funcionamiento como dotación básica. El detalle de la descripción de cada cargo se encuentra en la parte II del proyecto.

## **VI. Equipo del proyecto.**

### **6.1 Equipo gestor.**

El equipo gestor está compuesto por Mónica Belmar y María Jesús Troncoso, ambas profesionales del área de la salud que cuentan con vasta experiencia comercial y técnica en el rubro farmacéutico y de la salud, en las áreas del retail y la distribución. Mónica Belmar asume el cargo de Administración General y Jefe Comercial, y María Jesús Troncoso asume el cargo de Jefe Técnico. El detalle de las funciones y sus curriculum se encuentran en la parte II del plan de negocio.

### **6.2 Estructura Organizacional.**

LogiSalud tiene una estructura organizacional compuesta por un Administrador General, un Jefe comercial, que tiene a su cargo al jefe de marketing y un asistente comercial, un jefe operacional, que tiene a cargo a los bodegueros ubicados en el espacio subarrendado y un jefe técnico que tiene a su cargo un asistente técnico.

El detalle de los roles y las características de cada cargo se encuentran en la parte II del plan de negocios.

### **6.3 Sueldos, incentivos y compensaciones.**

Los sueldos mensuales están definidos según las remuneraciones de mercado para cada cargo, además de un plan de incentivos económicos por cumplimiento en objetivos y ventas, la cual está compuesta por un bono de 1 sueldo anual, además de ajuste del IPC. También se entregan beneficios adicionales a los trabajadores, como medio día libre al mes para trámites personales y seguro de salud complementario.

Las remuneraciones anuales y las compensaciones por cargo se encuentran detallados en la parte II del plan de negocios.

## **VII. Plan Financiero.**

### **7.1 Supuestos de la estructura del proyecto.**

Los supuestos del plan financiero se detallan en la parte II del plan de negocios.

### **7.2 Estimación de Ingresos.**

Los ingresos de LogiSalud se estimaron sondeando el valor y las cantidades de los servicios en base a la investigación de mercado. De la autoridad sanitaria se extrae el arancel de cada trámite regulatorio, donde LogiSalud considera un cargo del 20% sobre el valor de mercado de los servicios. La estimación de ventas mensuales por un período de 2 años se detalla en la parte II del plan de negocios, así como la proyección de ventas futuras hasta el final del proyecto al cabo de 5 años.

### **7.3 Plan de inversión y financiamiento.**

LogiSalud considera una inversión inicial de \$ 8.000.000, financiada 100% por aporte de los socios fundadores. Esta inversión está destinada a la compra de activos físicos, remodelación de la oficina, computadores, mobiliario, etc. Con una compra adicional de equipos y muebles al segundo año para los tres cargos que serán incorporados a la compañía. El detalle de la inversión se encuentra en el plan de negocios parte II.

### **7.4 Capital de Trabajo.**

LogiSalud considera 3 meses de operación sin ingresos como capital de trabajo, los que involucran pago de sueldos, gastos administrativos, arriendo de oficina, entre otros, que corresponde a la suma de los costos fijos más los costos variables. El detalle de lo que compone el capital de trabajo se encuentra en la parte II del plan de negocios de LogiSalud.

### **7.5 Proyección del Estado de Resultados.**

El estado de resultados sin deuda proyectado a 5 años muestra que la utilidad operacional después de impuestos al primer año es negativa (- \$ 14.000.000), la cual se incrementa al contar del segundo año, a \$ 7.800.000, aumentando exponencialmente hasta el año 5. Las tablas del estado de resultado se encuentran en la parte II del plan de negocios.

### **7.6 Proyección del flujo de caja.**

El flujo de caja considera la recuperación del capital de trabajo y la utilidad por la venta de los activos fijos (valor residual) con cierre al quinto año. Se observan flujos positivos a partir del segundo año, lo que indica que desde este período se va amortizando la inversión inicial y el capital de trabajo aportado. Las tablas de la proyección del flujo de caja se encuentran en la parte II del plan de negocios.

### **7.7 Cálculo de la tasa de descuento del proyecto.**

Para calcular la tasa de descuento de los flujos futuros se utiliza el método CAPM, donde se obtiene una tasa del proyecto de 16,34%.

### **7.8 Evaluación financiera del proyecto.**

LogiSalud considera un capital compuesto por la inversión inicial de \$ 8.000.000, un capital de trabajo de \$18.365.150 y la proyección de flujo de caja anual que se descuenta a una tasa del 16,34%. Además, como se considera el cierre del proyecto al quinto año, se exige la devolución del capital de trabajo y la liquidación de todos los activos al final del período.

Los resultados muestran que el proyecto puro es rentable, ya que se obtiene un VAN positivo de \$64.926.654, TIR del 30% y un período estimado de recuperación de 1,35 años.

### **7.9. Valor terminal.**

El valor terminal del proyecto se obtiene al incluir en el quinto año el valor presente de los flujos futuros, calculado como flujo de perpetuidad constante. Para este cálculo se considera una tasa de descuento del 16.34%, donde se obtiene un valor residual de \$ 482.075.294.

### **7.10. Balance proyectado.**

Se determina el balance proyectado para LogiSalud para el período analizado de 5 años. Adicionalmente, se incluyen los ratios financieros de margen de contribución, operacional y de utilidad, además del ROE y el ROA, que es favorable a partir del segundo año. Todos los valores se detallan en la parte II del plan de negocios.

### **VIII. Riesgos críticos.**

Los riesgos críticos están generados por cambios regulatorios, económicos y políticos, donde la mitigación de estos riesgos apunta a medidas relacionales con entidades gubernamentales, capacitación continua a los empleados con óptimas condiciones de trabajo y condiciones de almacenamiento exigentes, además de compromiso ambiental.

Como LogiSalud es una empresa de servicios, sólo se considera mobiliario y contratos de prestación de servicios como activos vinculantes, por lo que para salir del mercado se debe incluir cláusula de salida con plazos formales e información transparente a los proveedores y clientes.

El análisis completo de los riesgos críticos, la mitigación y los planes de salida se encuentran detallados en la parte II del plan de negocios.

### **IX. Propuesta Inversionista.**

LogiSalud corresponde a un servicio de asesoría especializada, que se basa en la habilidad comercial y relacional de los socios para la generación de negocios. El financiamiento propuesto es bancario, considerando un monto de inversión de \$ 19.000.000, donde los socios asumen el retorno del capital a la entidad bancaria en un periodo de 5 años.

Se considera inversión en activos para la puesta en marcha de \$8.000.000, lo que permite la recuperación rápida de la inversión.

El apalancamiento bancario considera la inversión de \$19.000.000, que sostiene el período de 3 meses de funcionamiento sin generación de ingresos, hasta el momento en que se comienzan a generar ingresos, donde el 85% provienen del servicio de asesoría especializada durante el primer año, alcanzando un 76% al quinto año, por aumento de la superficie de arriendo y de prestaciones ofrecidas. Por lo tanto, no se considera inversionistas para llevar a cabo el plan de negocios LogiSalud.

El análisis de los datos financieros completos y de la propuesta se detallan en el plan de negocios parte II.

## **X. Conclusiones.**

LogiSalud es una compañía de asesoría especializada en el rubro de la salud, que ofrece una propuesta de valor integral mediante la externalización de servicios, ya que usa la capacidad instalada del mercado, incorporando tecnología, calidad y eficiencia en los procesos, lo que le permite a los clientes de pequeñas empresas ubicadas en la región metropolitana, resolver todas las necesidades de la cadena de valor, desde la internación de los productos hasta su comercialización en el mercado chileno, mejorando el acceso a servicios con flexibilidad en tiempo y espacio, además de altos estándares de calidad, accediendo a una propuesta de valor única en Chile.

El modelo de negocios tiene un alto atractivo, ya que cuenta con altas barreras de entrada, las cuales están dadas principalmente por el alto nivel de conocimiento especializado requerido en el rubro y en áreas técnicas, alto nivel relacional con autoridades sanitarias para facilitar los procesos, además del alto nivel de inversión de la industria en tecnología e infraestructura.

El análisis financiero permite determinar que es un proyecto factible y sustentable durante el período analizado de 5 años, con ratios financieros positivos a contar del año 2, alcanzando un TIR del 30% y un VAN puro de \$ 65.000.000, con márgenes de utilidad positivos a contar del año 2, llegando sobre el 15% al año 5. Un margen EBITDA de 21%, un ROA de 31% y ROE del 41% al quinto año de funcionamiento.

Por lo tanto, LogiSalud es altamente atractivo y sostenible en el tiempo bajo un modelo de servicios de asesoría con productos complementarios, logrando mantener la promesa a los clientes de tecnología, calidad y seguridad, generando una ventaja competitiva por diferenciación, logrando disminuir costos y tiempo a los clientes, alcanzando mayor eficiencia en la comercialización de sus productos.

## **BIBLIOGRAFÍA.**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

<https://selotrans.cl/>

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

[http://www.sii.cl/estadisticas/empresas\\_tamano\\_ventas.htm](http://www.sii.cl/estadisticas/empresas_tamano_ventas.htm)

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

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

## **ANEXOS**

### **Anexo I: Industria.**

#### **Índice de Mercado de los centros de bodegaje.**

Fuente: Arrau 2014

Tabla 30: Índices de mercado de centros por zona geográfica de Santiago.

#### **Proyección Futura de Nuevos Centros de Bodegaje.**

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

Fuente: Arrau, 2014; Colliers International

Tabla 31: Proyección futura de centros en el gran Santiago.

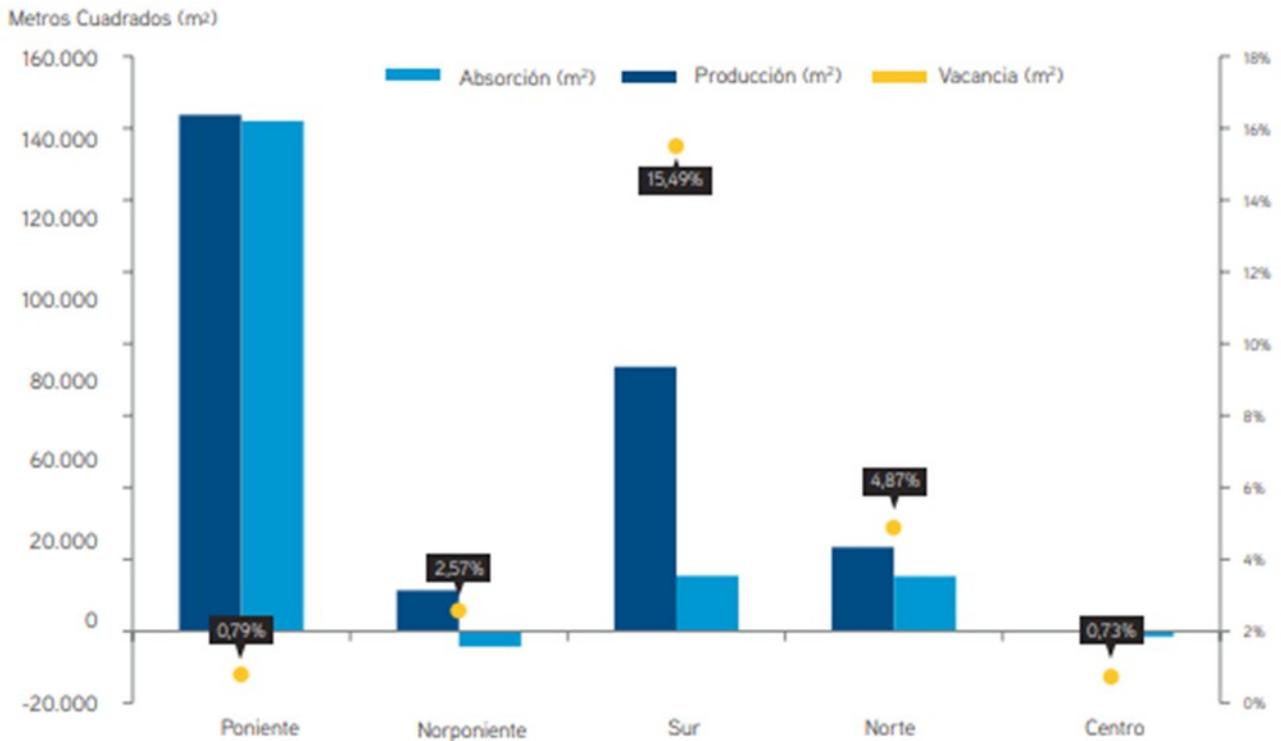
**Participación de mercado por zonas geográficas del gran Santiago.**



Fuente: Colliers International.

Tabla 32: Participación por zonas en Santiago.

**Disponibilidad de espacios en la región metropolitana.**



Fuente: GPS Property, 2019.

Tabla 33: Espacio en m2 en Santiago.

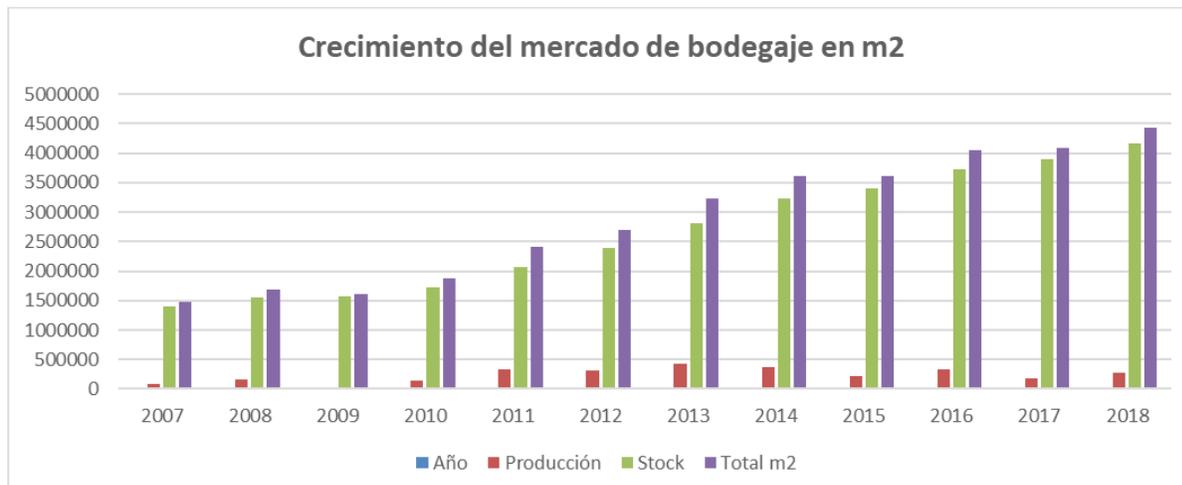
## Producción y stock desde 2007 al 2018



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

Tabla 34: Stock y producción desde 2007 a 2018.

## Crecimiento del mercado del bodegaje (m<sup>2</sup>).



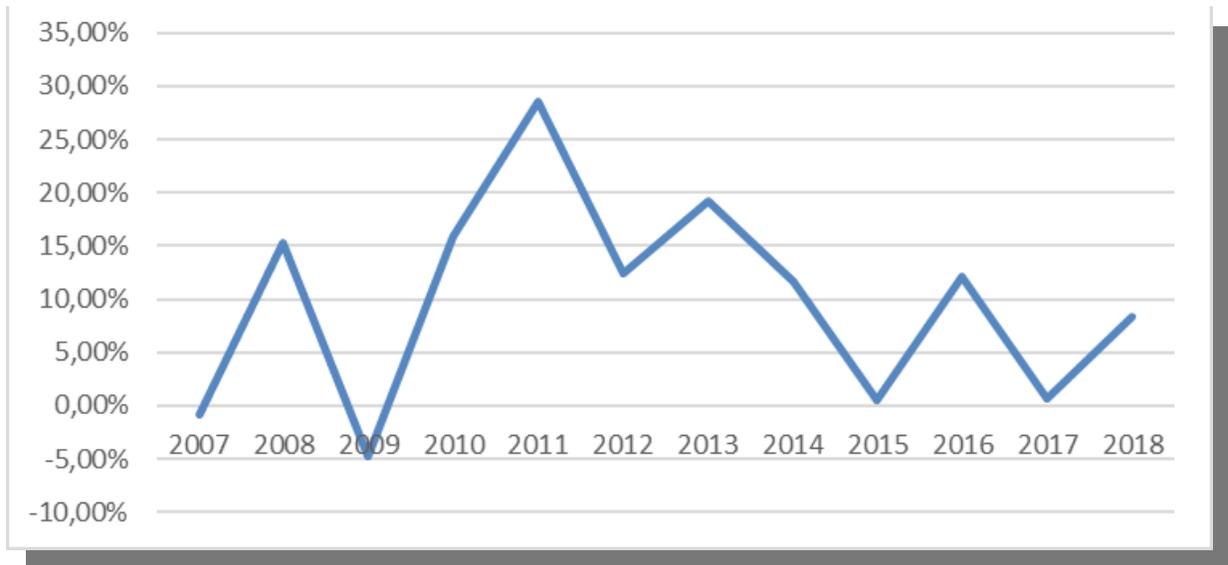
Fuente: Colliers International

Tabla 35: Crecimiento de centros de bodegaje en m2.

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

Fuente: Colliers International

Tabla 36: Crecimiento del mercado del bodegaje en porcentaje.



Fuente: Colliers International.

Tabla 37: Gráfico de variación del porcentaje de crecimiento.

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

Fuente: GPS Property.

Tabla 38: Distribución de centros de bodegaje por zonas en Santiago.

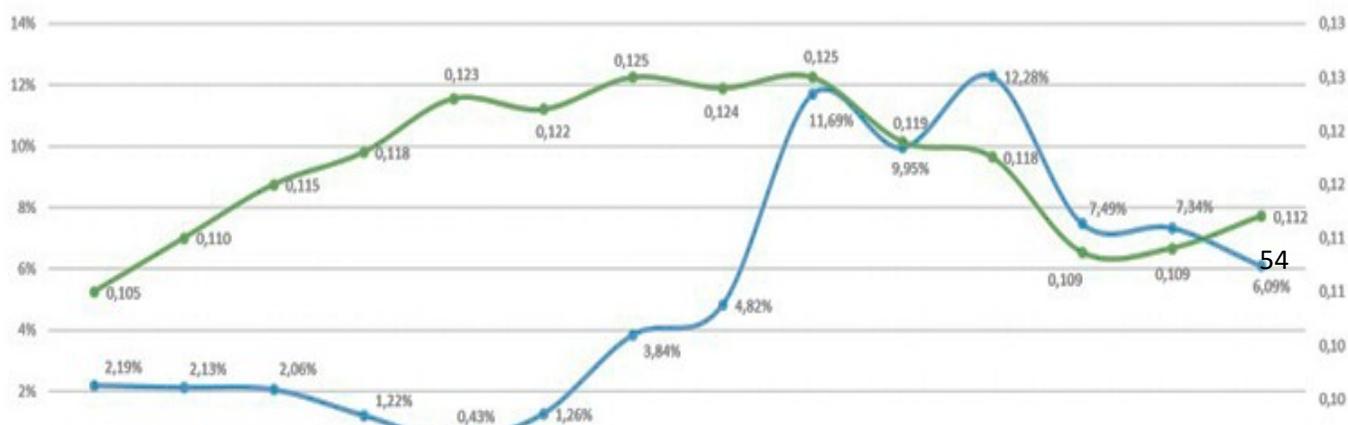
## Vacancia de la industria de bodegaje.

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

Fuente: Global Property Solutions, GPS.

Tabla 39: Vacancia y precio en UF por clase en la industria en Santiago.

## Evolución de vacancia y precio.



FUENTE: GPS GLOBAL PROPERTY SOLUTIONS

Tabla 40: Gráfico de evolución de vacancia y precio.

**Aumento superficie de bodegaje.**

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

Fuente: Colliers International

Tabla 41: Aumento de la superficie de bodegaje.

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

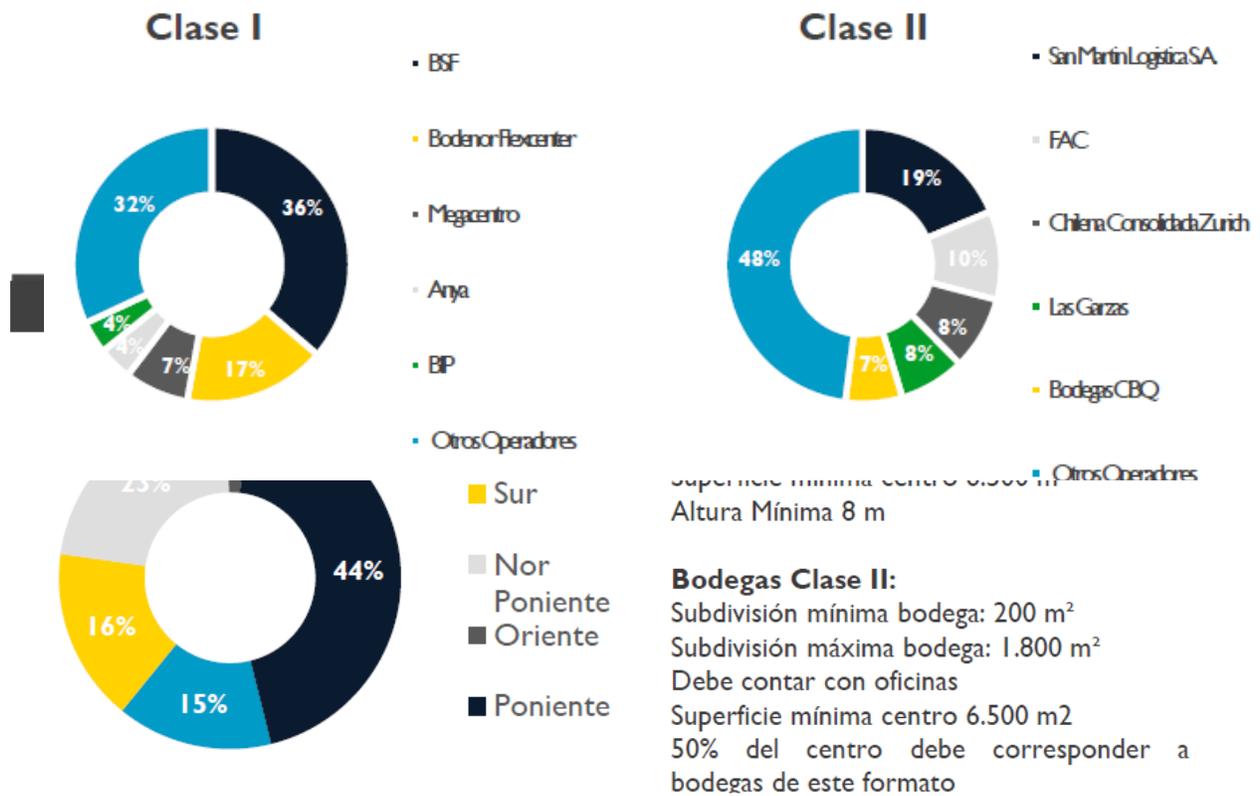
Tabla 42: Superficie, precio y clase de bodega.

**Participación de Mercado en las zonas del gran Santiago.**

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

Fuente: Colliers International

Tabla 43: Participación de mercado por zona en Santiago.



**Anexo II: Competidores.**

**Participación de Mercado de Bodegas Clase I y II.**

Tabla 44: Definición y clasificación de los tipos de bodega clase I y II.

Fuente: GPS Property.

Tabla 45: Gráfico de concentración por zona en bodegas clase I y II.

**Bodegas Clase I y II.**

Fuente: GPS Property.

Tabla 46: Gráfico de stock por comuna en bodegas clase I y II.

**Bodegas y centros logísticos separadas por clase.**

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

Fuente: Global Property Solutions, GPS

Tabla 47: Centros por clase y m2.

**Operadores del mercado**

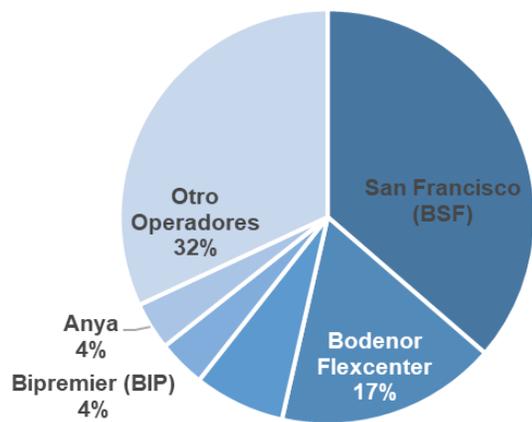
Participación de mercado Año 2018				
	Competencia	m <sup>2</sup> 2018	Centros	%
<b>Clase I</b>	San Francisco (BSF)	1.508.172	8	36%
	Bodenor Flexcenter	712.192	7	17%
	Megacentro	293.256	9	7%
	Bipremier (BIP)	154.000	5	4%
	Anya	154.000	4	4%
	Otro Operadores	1.325.391	49	32%
<b>Clase II</b>	San Martin Logística	55.000	1	18,7%
	FAC	28.000	4	10,40%
	Chilena Consolidad Zurid	25.040	1	8%
	Las Garzas	22.300	1	8%
	Bodegas CBQ	19.500	1	7%
	Otro Operadores	128.000	11	48%
<b>Total m2</b>		<b>4.424.851</b>		

Fuente: GPS Global Property Solutions.

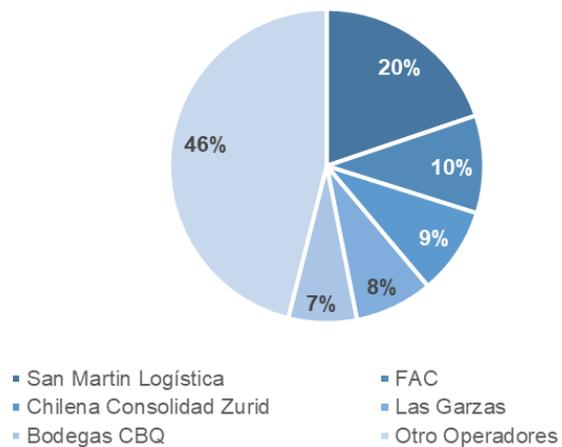
Tabla 48: Operadores de Mercado por clase.

## Participación de Mercado 2018 para Bodegas Clase I y II

Participación de Mercado 2018 Clase I



Participación de mercado Clase II 2018



Fuente: GPS Global Property.

Tabla 49: Participación de mercado de bodegas Clase I y II en año 2018.

**Precios bodegas año 2017 y 2018.**

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

Fuente: Colliers International

Tabla 50: Índices de mercado de bodegas en Santiago y precios por m2.

**Competidores directos.**

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

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

Tabla 51: Competidores directos.

### **Anexo III: Clientes.**

Fuente: SII

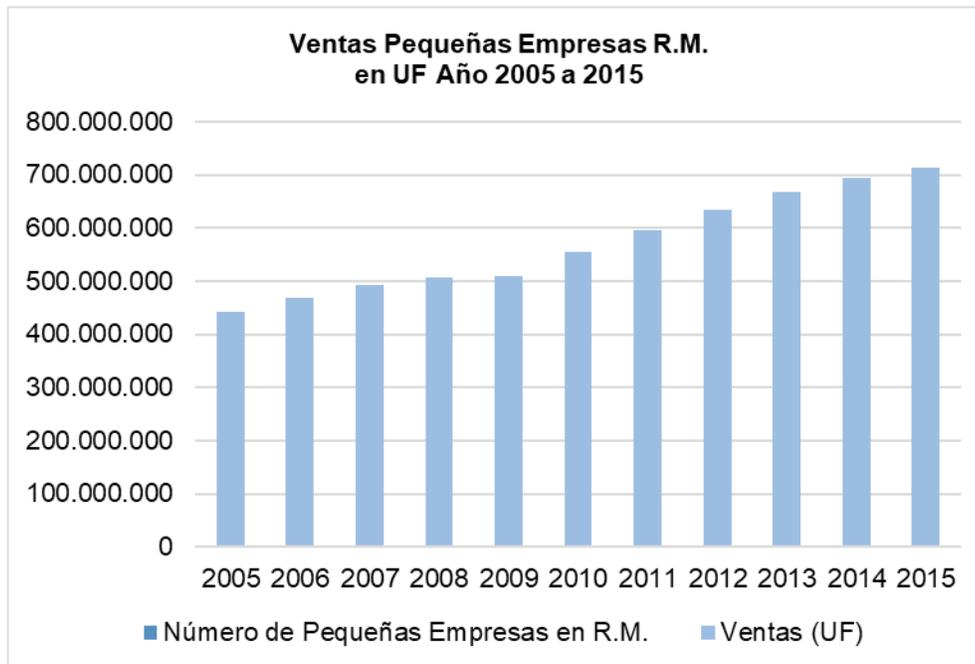
Tabla 52: Estadísticas de empresas según tamaño, año bruto tributario 2015 - 2016.

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

Fuente: SII

Tabla

53:



Evolución de empresas pequeñas desde el año 2005 al 2015.

Fuente: SII.

Tabla 54: ventas en UF de pequeñas empresas.

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

Fuente: SII

Tabla 55: Total empresas en Chile y pequeñas empresas.

	Año Tributario 2015 (Año comercial 2014)				Año Tributario 2016 (Año comercial 2015)			
	N° de Empresas	Monto de Ventas (miles de UF)	N° Trabajadores Dependientes Informados	Remuneraciones de Trabajadores Dependientes (miles de UF)	N° de Empresas	Monto de Ventas (miles de UF)	N° Trabajadores Dependientes Informados	Remuneraciones de Trabajadores Dependientes (miles de UF)
Total empresas en Chile	1,053,595	21,028,818	8,912,475	1,701,188	1,074,040	21,366,621	8,908,454	1,763,805
Total pequeña empresa Chile	186190	1363373	1780340	193586.4	191507	1403443.9	1799797	200584.7
Total pequeña empresa RM					94,269	713,858,349	780,052	107,727,213

Fuente: SII

Tabla 56: Ventas y número de empresas en Chile y pequeñas empresas.

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

Fuente: SII.

Tabla 57: ventas y número de pequeñas empresas en Chile.

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

Fuente: SII

Tabla 58: Venta y número de pequeñas empresas en la R.M.

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

Tabla 59: Evolución en ventas de pequeña empresa en la R.M.

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

Fuente: Análisis propio proyectado.

Tabla 60: Proyección en ventas de pequeña empresa en R.M.

#### **Anexo IV: Plan de Marketing.**

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

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

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 61: Crecimiento estimado y cobertura del mercado objetivo.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 62: Estimación de ventas anuales por servicio.

### **Branding:**

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

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 63: Branding, acciones y recursos.

### **Marketing relacional y marketing digital.**

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

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

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 64: Marketing digital y relacional, acciones y recursos.

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

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 65: Objetivos de Marketing.

### Análisis FODA.

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
-------------------	----------------------

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

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 66: Análisis FODA.

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

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

Fuente: Elaboración propia

Tabla 67: Medición y seguimiento de objetivos de marketing.

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

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 68: Objetivos de Fidelización, evaluación y seguimiento.

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

Tabla 69: Número de seguidores y ventas de productos por canal digital.

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

Fuente: SII.

Tabla 70: Seguimiento de mercado, pequeñas empresas, R.M.

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

Fuente: SII.

Tabla 71: Crecimiento de pequeñas empresas en la R.M. año 2005 al 2015.

Tabla 72: Modelo DELTA.

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

Fue

nte: Elaboración propia.

Tabla 73: Objetivos de Venta LogiSalud.

**Precios de Mercado de bodegaje Clase I.**

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

Fuente: Global Property Solutions, GPS

Tabla 74: Precios de mercado de bodegaje.

### **Estrategia de comunicación y ventas.**

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

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

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

- **Tips:** Consejos sobre cuidados en el almacenamiento de los productos objetivo, puntos importantes de la nueva normativa de rotulado de alimentos, requerimientos necesarios para importación de alimentos y su correcto almacenamiento y distribución, requerimientos para almacenar cosméticos y alimentos, trucos para distinguir que tipo de normativa rige en relación al producto que se quiere internar y distribuir en Chile, etc.
- **Artículos:** Redacción de contenidos especializados sobre un tema en específico relacionado con el sector, tales como: “La revolución digital en los sistemas de almacenamiento en la industria de los dispositivos médicos”, “Como la industria del almacenamiento adopta la Transformación Digital”, “Respondiendo interrogantes: Suplementos alimentarios y alimentos para deportistas: ¿cómo se internan a Chile? ¿Cómo se almacenan? ¿Qué requerimientos necesitan?”, “Dispositivos médicos: ¿Cómo se almacenan? ¿Qué exige la normativa?”. “Cosméticos: ¿Necesito algún tipo de

autorización sanitaria para ingresarlos al país? ¿Es importante tener un almacenamiento adecuado? ¿Qué requiero para que mi negocio esté en regla?”. “¿Cómo puedo importar y que empresa me puede asesorar si soy un emprendedor sin conocimiento técnico?”.

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

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

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

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

➤ ***Redes sociales a gestionar:*** Se ha realizado un análisis del público objetivo de las redes sociales, donde se selecciona participación en las siguientes: Facebook, Twitter, YouTube y LinkedIn. No se elige Instagram en primera instancia, debido al público objetivo al que

apunta, posteriormente se considerará su evaluación. La elección se sustenta en el hecho de que el contacto principal va dirigido a empresas, dueños de empresas, gerentes de logística, directores técnicos, directores comerciales y relacionados, por lo que se apunta a un público objetivo de mayor edad que ocupa puestos importantes y de decisión dentro de las empresas, facilitando el acercamiento con clientes del segmento objetivo.

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

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

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

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

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

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

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

### ¿Cuántos suscriptores se tendrán?:

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

### ¿Porcentaje medio de aperturas y clics?:

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

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

### Inversión e Indicadores estimados.

#### **Facebook:**

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

#### **LinkedIn:**

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

#### **Youtube:**

Canal: YouTube, Avisos pagados con videos de 6 segundos de duración									
---	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Inversión en 12 meses: 600.000									
Reproducciones	Clics	CPC	CPM	CTR	Llen. Formul.	Reuniones	CPA	Ops.	Ventas
134.000	70.000	14.28	7.462	52,2%	21	15	47.619	12	2

### Google Ads:

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

### Publicación en medios digitales por medio de Banners:

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

### Email Marketing:

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

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 75: Indicadores de desempeño estimados en canales sociales.

### Rendimiento del presupuesto:

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

Fuente: Elaboración propia

Tabla 76: Rendimiento del presupuesto.

### Efectividad de la fuerza de Ventas:

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

Fuente: Elaboración propia

Tabla 77: Efectividad de la acción de la fuerza de venta.

**Efectividad de los canales Digitales:**

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

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 78: Efectividad de los canales digitales.