



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

**FACTIBILIDAD PARA EL DESARROLLO DE UN PROYECTO COMERCIAL EN LA  
CIUDAD DE CHILLÁN**

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

**JUAN CARLOS JARUR MUÑOZ**

**PROFESOR GUÍA:  
RODRIGO JOSÉ BRICEÑO HOLA**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO  
DAVID EDUARDO MÁRQUEZ SANHUEZA**

**SANTIAGO DE CHILE  
2021**

## RESUMEN

### FACTIBILIDAD PARA EL DESARROLLO DE UN PROYECTO COMERCIAL EN LA CIUDAD DE CHILLÁN

La zona norte de la ciudad de Chillán, especialmente el sector Quilamapu, ha adquirido un gran interés por los habitantes de Chillán debido a sus excelentes colegios, universidades, supermercados y rápidos accesos hacia la carretera panamericana. Lo mencionado ha favorecido que este sector sea uno de los más acomodados de Chillán e impulsado evaluar la factibilidad técnica, económica y estratégica de desarrollar un centro comercial en esta zona.

Inicialmente, este trabajo presenta la estimación de dos mercados potenciales. El primero, compuesto por los clientes consumidores del sector norte de Chillán de 1.276.969 UF al año y un tamaño de 6.770 habitantes. El segundo, relacionado a los clientes arrendatarios de Chillán, el cual asciende a 16.160.380 UF al año y un tamaño de 6.839 empresas.

En base a una investigación de mercado, los habitantes de la zona norte de Chillán reflejan un marcado interés por la presencia restaurantes, cafeterías, almacenes de alimentos y tiendas de decoración. Adicionalmente, se detalla los tipos y niveles de interés por estas categorías comerciales. Por parte de los clientes arrendatarios prospectos, resultan ser aquellas empresas consolidadas en estos rubros comerciales con fuertes espaldas económicas para superar los efectos de largo plazo que ha provocado la pandemia y sus clientes directos poseen características similares a los grupos socio económico de mayor poder adquisitivo de Chillán.

En conclusión, las encuestas y el análisis de ambos mercados potenciales reflejan un mix de tiendas, que además de cumplir con un estándar de calidad acorde al segmento objetivo, permiten desarrollar un posicionamiento completamente diferenciador a lo existente en Chillán. Es decir, crear el primer centro comercial de la región de Chillán que propone un círculo virtuoso entre un Food Hall o salón de comidas en conjunto con un centro especialista en decoración y equipamiento para el hogar. El objetivo de esta estrategia de posicionamiento es ofrecer experiencias que sean atractivas para los mercados objetivos y permita generar una buena fuente de ingresos para los arrendatarios y el centro comercial. El logro de este posicionamiento requiere el uso de publicidad dirigida, diferenciación de marca, desarrollo de nuevos productos y servicios para construir la ventaja competitiva.

Finalmente, esta propuesta presenta un análisis económico a 12 años con una inversión de \$7.472 millones de pesos, un VAN de \$3.862 millones, una TIR de 12,24%, con un retorno de la inversión de 8 años y una estimación del valor del centro comercial que ronda entre los \$22.706 a \$46.838 millones de pesos, utilizando una tasa de descuento de 4,91%. Estos indicadores reflejan el atractivo del desarrollo de este proyecto. Sin embargo, un factor crítico de éxito resulta de la correcta selección de los prospectos clientes arrendatarios como también conocer su real interés por expandirse a regiones y arrendar un local en este centro comercial.

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a mi amada Pilar, quien me acompaña y apoya día a día en cada paso que doy para lograr mis sueños.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a mi mujer, a mi familia, a mis amigos y compañeros que me apoyaron y acompañaron en este trabajo. También a la universidad de Chile y a sus profesores, quienes me brindaron esta excelente oportunidad de crecimiento.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>2. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL TEMA</b> .....	<b>3</b>
<b>3. ALCANCE</b> .....	<b>5</b>
<b>4. OBJETIVOS Y RESULTADOS ESPERADOS</b> .....	<b>6</b>
4.1. Objetivos Generales.....	6
4.2. Objetivos Específicos .....	6
4.3. Resultados Esperados .....	7
<b>5. MARCO CONCEPTUAL</b> .....	<b>8</b>
<b>6. DIAGNÓSTICO</b> .....	<b>12</b>
6.1. Análisis del mercado potencial.....	12
6.1.1. Análisis del mercado potencial de clientes consumidores .....	12
6.1.2. Análisis del mercado potencial de clientes arrendatarios .....	16
6.2. Análisis de los Clientes .....	22
6.2.1. Entrevistas exploratorias .....	22
6.2.2. Encuestas de mercado Clientes finales o consumidores.....	26
6.3. Análisis de la competencia.....	32
6.3.1. Competencia actual .....	32
6.3.2. Competencia futura .....	34
6.4. Análisis del entorno .....	34
6.4.1. Estudio Normativo y Legal.....	34
6.4.2. Situación Económica de Chillán .....	37
<b>7. Síntesis del diagnóstico</b> .....	<b>39</b>
7.1. Análisis estratégico foda .....	39
7.1.1. Análisis de Fortalezas.....	39
7.1.2. Análisis de Oportunidades.....	39
7.1.3. Análisis de Debilidades.....	42
7.1.4. Análisis de Amenazas .....	42
<b>8. Diseño Estratégico</b> .....	<b>43</b>
8.1. Definición del tipo de centro comercial.....	43
8.2. Segmento de clientes Objetivos.....	45

8.2.1.	Clientes arrendatarios o directos .....	45
8.2.2.	Clientes consumidores .....	45
8.3.	Diseño de la propuesta de valor .....	46
8.3.1.	Conjunto de servicios y productos a ofrecer .....	48
8.3.2.	Tiendas que ofrecen los servicios y productos .....	51
8.3.3.	Programa arquitectónico.....	52
8.3.4.	Estrategia de precios .....	54
8.3.5.	Definición de la estrategia de comunicación.....	54
8.4.	Definición de implicancias internas .....	56
8.4.1.	Descripción de los recursos necesarios .....	56
8.4.2.	Definición de la estructura organizacional .....	57
8.4.3.	Inversión necesaria.....	57
<b>9.</b>	<b>Evaluación Económica.....</b>	<b>59</b>
9.1.	Inversión.....	61
9.2.	Flujo de caja.....	61
9.3.	Tasa de descuento.....	63
9.4.	VAN y TIR .....	63
9.5.	Valor Residual y Valor Compañía .....	63
9.6.	Análisis de sensibilidad .....	63
<b>10.</b>	<b>Conclusiones y recomendaciones.....</b>	<b>65</b>
<b>11.</b>	<b>Bibliografía.....</b>	<b>68</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>.....</b>	<b>70</b>
ANEXO A:	Estructura del Comercio.....	70
ANEXO B:	Entrevista en profundidad .....	73
ANEXO C:	Encuestas de Mercado .....	76
ANEXO D:	Competencia no presente .....	83
ANEXO E:	Estimación de contribuciones.....	84
ANEXO F:	Propuesta arriendo.....	86
ANEXO F:	Cálculo modelo CAPM .....	88

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Gasto promedio mensual per cápita en capitales regionales por grupo de edad 2017. ....	12
Tabla 2: Estructura del gasto promedio mensual quintil superior CCIF Censo 2017. ....	15
Tabla 3: Gasto promedio per cápita para el resto de las regiones de Chile. ....	16
Tabla 4: Lista de categorías de comercio relevantes de la ciudad de Chillán. ....	18
Tabla 5: Listado de entrevistados.....	22
Tabla 6: Costos de arriendo por metro cuadrado según categoría en Chillán. ....	24
Tabla 7: Competencia relevante agrupada por categoría. ....	33
Tabla 8: Competencia actual, disponible y nivel de competencia por categoría. ....	34
Tabla 9: Tabla comparativa de indicadores relevantes del estudio de mercado. ....	40
Tabla 10: Prioridad del tipo de restaurantes temáticos al interior del Food Hall.....	50
Tabla 11: Prioridad del tipo de almacén al interior del Food Hall. ....	50
Tabla 12: Lista de restaurantes y cafeterías no presentes. ....	51
Tabla 13: Lista de tiendas de equipamientos para el hogar y decoración. ....	52
Tabla 14: Programa arquitectónico de centro comercial. ....	52
Tabla 15: Estrategia de precios de arriendo según tamaño de tienda.....	54
Tabla 16: Medios de comunicación para el centro comercial. ....	55
Tabla 17: Inversión equivalente para la habilitación del centro comercial. ....	57
Tabla 18: Estimación de contribuciones. ....	60
Tabla 19: Estimación de gastos comunes.....	60
Tabla 20: Flujo de caja del proyecto puro en millones de pesos (M).....	62
Tabla 21: Análisis de sensibilidad VAN en función de la tasa de vacancia y cánones de arriendo. ....	64
Tabla 22: Competencia no presente agrupadas según categoría. ....	83

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Mapa isócrono de 2 minutos del proyecto comercial en Chillan.....	5
Figura 2 Estructura de gasto de los hogares de capitales regionales según CCIF 2017. .....	13
Figura 3: Mercado potencia de consumidores y mapa isócrono Chillán 2017. ....	14
Figura 4: Mercado potencia promedio y considerando el quintil superior Chillán 2017. .	16
Figura 5: Ingresos por ventas en UF y cantidad de compañías por categoría comercial Chillán 2018. ....	19
Figura 6: Datos de Gasto versus Ingresos por Venta en UF año 2017. ....	20
Figura 7 Mercado potencial de Chillan en UF para el año 2018.....	20
Figura 8 Variación en los ingresos por ventas y cantidad de empresas entre 2017 – 2018 Chillán. ....	21
Figura 9: Nivel de interés por categorías comerciales de los habitantes de la zona norte de Chillan. ....	29
Figura 10 Servicios y productos no presentes en el sector de análisis. ....	29
Figura 11: Tipos de restaurantes que más gustarían en el sector Quilamapu. ....	30
Figura 12: Tipos de comidas temáticas que más gustarían en el sector Quilamapu.....	31
Figura 13: Tipos de almacenes que más gustarían en el sector Quilamapu.....	31
Figura 14 Tipo de tiendas de mejoramiento para el hogar que más gustarían en el sector Quilamapu. ....	31
Figura 15: Plan regulador Comuna de Chillan - Lotes 2209 – 55 y 2209 – 56. ....	35
Figura 16: Extractos de los certificados de informaciones previas o uso de suelo de cada lote. ....	36
Figura 17: Ejemplos de Food Hall Eatery en New York y Toronto.....	43
Figura 18: Ejemplos de tiendas de decoración y equipamiento para el hogar. ....	44
Figura 19: Render del proyecto comercial.....	45
Figura 20: Restaurante Margo Barrio el Golf, Santiago de Chile.....	49
Figura 21: Anteproyecto Centro Comercial Palmas del Quilamapu. ....	53



## 1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de tesis evalúa la factibilidad estratégica, técnica y económica para el desarrollo de un proyecto comercial en la ciudad de Chillán ubicada en la región de Ñuble de Chile. Como hipótesis de trabajo se considera que existe un mercado potencial que está en constante crecimiento y en busca de nuevos servicios y productos, los cuales se pretenden suplir en base al desarrollo de este proyecto en un paño de propiedad familiar ubicado en el sector Quilamapu, zona norte de Chillán.

Chillán se ha vuelto una gran atracción para inversionistas, debido a que abastece a 21 comunas (Discusión, 2019) y sus autoridades regionales favorecen el comercio en la zona, incorporando al plan regulador más calles y avenidas como también autorizando proyectos inmobiliarios y comerciales (Fuentealba, 2019).

Esta propuesta evalúa la factibilidad de un centro comercial, incorporando un estudio que analiza el mercado potencial y la competencia presente en el entorno del paño donde se desea evaluar este proyecto.

Para comprender el proyecto, específicamente en el sector Quilamapu, es relevante conocer proyectos que poseen similar naturaleza, el mercado potencial de clientes consumidores y luego investigar sus particularidades para plantear una correcta estrategia de marketing.

Como punto de partida, es primordial conocer si el terreno donde se desea realizar un proyecto comercial permite la construcción y cumple las necesidades de los futuros clientes, manteniendo un formato y diseño según la línea del sector. En general, las posibles construcciones que se pueden realizar en un terreno son el resultado del estudio de cabida.

Luego, es relevante conocer el mercado potencia de consumidores finales, ya que los prospectos clientes arrendatarios conocen a sus clientes consumidores y quieren saber dónde encontrarlos. Es común que las empresas estén interesadas por proyectos donde el mercado potencial es el adecuado. Normalmente, los arrendatarios más importantes son las tiendas anclas, las cuales tienen las funciones de satisfacer las necesidades de clientes consumidores y de generar el flujo de clientes para otras tiendas. Las tiendas anclas regularmente son supermercados y tiendas de retail, las cuales se acompañan con otros rubros que buscan complementar la oferta del centro comercial. Este conjunto o mix de servicio permiten satisfacer muchas necesidades de consumo en un mismo lugar, aumentando la permanencia de los clientes consumidores y, por ende, su gasto. Elegido el mejor mix de tiendas, la búsqueda de los clientes arrendatarios que pertenecen a las categorías comerciales de interés comienza.

Posteriormente, comienza el proceso de negociación y preparación de contratos. Este punto es donde se declaran las condiciones comerciales con las tiendas anclas y el resto de las marcas que la acompañan, definiendo el canon de arriendo y el pago de gastos comunes.

Con el apoyo de una tienda ancla, el financiamiento para la construcción del centro comercial comienza. En paralelo, se trabaja en el proyecto definitivo de arquitectura con

la finalidad de tener una idea clara de las dimensiones de la construcción. Se licita el proyecto de construcción, normalmente considerando un contrato a suma alzada y se obtiene el financiamiento necesario para desarrollar la construcción del centro comercial.

Los clientes arrendatarios habilitan sus espacios de acuerdo con sus necesidades. En algunos casos, los locales son entregados en obra gruesa habitable, lo que implica que el arrendatario debe ejecutar las terminaciones del piso, cielo, iluminación, pintura y mobiliario.

Finalmente, con las tiendas terminadas y habilitadas, la administración y operación del centro comercial comienza.

Este tipo de proyectos generan ingresos mensuales en UF definidos en los contratos de arriendo con los clientes arrendatarios. Es de esperar que los ingresos por arriendo aumenten en base a renegociaciones definidas en los contratos o posterior al cumplimiento del plazo de estos.

El éxito del proyecto comercial consiste finalmente en lograr la participación del mix de clientes arrendatarios, elegidos en función de las necesidades no cubiertas del segmento de clientes consumidores y la competencia que se encuentran en las áreas de influencia. De este modo, los resultados económicos son mejores tanto para los clientes arrendatarios como para el centro comercial, reduciendo el riesgo de su inversión.

## 2. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL TEMA

Este trabajo de tesis pretende evaluar un desarrollo comercial en la ciudad de Chillán, el cual se financia a través de los arriendos de sus locales comerciales. El estudio presenta las fortalezas, debilidad, oportunidades y amenazas relevantes para diseñar la mejor estrategia de marketing para el centro comercial y llegar a empresas que invierten en este tipo de proyectos como también para incentivar a los prospectos clientes arrendatarios.

En virtud de lo anterior, se considera indispensable dar respuesta a las siguientes interrogantes para el éxito del trabajo de tesis.

- ¿Cuál es el mercado potencial de clientes consumidores y arrendatarios que existe en la zona de interés?
- ¿Qué ventajas competitivas proporciona el desarrollo inmobiliario en la zona?
- ¿Cuál es el comportamiento de consumo que poseen los clientes?
- ¿Qué servicios o productos necesitan los clientes?
- ¿Cómo resuelven sus necesidades de consumo los clientes?
- ¿Cuáles son los servicios y productos que aún no existen?
- ¿Qué conjunto de tiendas debe incluir el proyecto comercial?
- ¿Cuál es la competencia relevante que existe en Chillan?
- ¿Qué participación de mercado tiene la actual competencia?
- ¿Cómo está posicionada la competencia en la mente de los clientes?
- ¿Cuáles son las oportunidades y amenazas del mercado tanto de clientes consumidores como clientes arrendatarios?
- ¿Cuál es el segmento específico, al cual se debe enfocar el proyecto?
- ¿Cuál es la propuesta de valor competitiva para este proyecto?
- ¿Cuál es la inversión necesaria para desarrollar este proyecto?
- ¿Cuál es la rentabilidad esperada del proyecto?

La respuesta a este conjunto de preguntas permite conocer los factores principales que determinan la factibilidad comercial, técnica y estratégica del centro comercial. Adicionalmente, este estudio busca evaluar una propuesta que esté diseñada en función

de las expectativas del mercado existente en la ciudad, su crecimiento y en base al interés mostrado por algunos clientes arrendatarios por instalarse en la ciudad de Chillán.

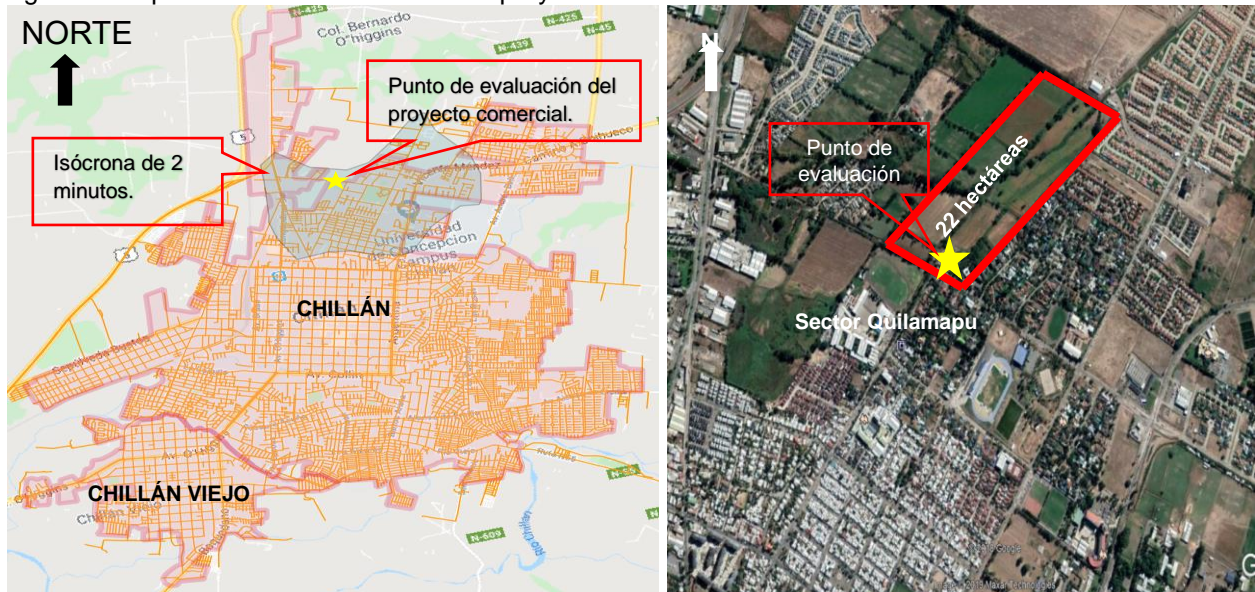
### 3. ALCANCE

Este proyecto considera una construcción aproximada de 12.000 metros cuadrados de edificación más 11.000 metros cuadrados en estacionamientos en una zona urbanizable conformada por dos lotes de 10,5 hectáreas aproximadamente. El paño se encuentra ubicado en calle Paul Harris sector Quillamapu, zona norte de la ciudad de Chillán.

Para los fines de investigación, un mapa Isócrono de 2 minutos en vehículo a 50 kilómetros por hora representa la zona de interés, la cual es construida a través del software QGIS (QGIS, 2020) en conjunto con la solución Open Route Service (ORS, s.f.). La Figura 1 presenta el mapa isócrono mencionado, el cual tiene la característica de que un vehículo le toma el mismo tiempo en llegar al centro comercial si este comienza desde cualquier punto del perímetro del mapa (Isócrono, 2019)

El análisis del mercado potencial de clientes consumidores y de la competencia relevante del centro comercial se restringe al interior del mapa isócrono descrito en La Figura 1.

Figura 1: Mapa isócrono de 2 minutos del proyecto comercial en Chillán.



Fuente: Elaboración Propia.

## **4. OBJETIVOS Y RESULTADOS ESPERADOS**

### **4.1. OBJETIVOS GENERALES**

Determinar la factibilidad económica, técnica y estratégica para el desarrollo de un proyecto inmobiliario comercial en la ciudad Chillán.

### **4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Diagnosticar el mercado potencial actual para el proyecto comercial.
- Diagnosticar y segmentar los clientes en base a la información recopilada a través de un estudio de mercado.
- Diagnosticar y caracterizar la competencia relevante del sector.
- Implementar una estrategia que permita capturar las oportunidades identificadas.
- Diseñar una propuesta de valor competitiva para el desarrollo del proyecto comercial.
- Evaluar económicamente el proyecto en base a un flujo de caja y aplicar análisis de sensibilidad para identificar los posibles escenarios del proyecto.

El primer objetivo busca analizar y clasificar el mercado potencial en categorías de clientes arrendatarios y clientes consumidores de la ciudad de Chillán y, de este modo, identificar las mejores alternativas tanto de clientes arrendatarios como de consumidores.

El segundo objetivo busca conocer el perfil de los clientes consumidores. Por ejemplo, si el desarrollo del centro comercial apunta a clientes consumidores que buscan productos de lujo o no, ya que en una ubicación donde la población no posee ingresos altos se considera una amenaza incorporar tiendas con precios altos. Similar analogía se presenta en el caso contrario, donde el centro comercial posea tiendas que apuntan a precios bajos sin diferenciación en un sector de altos ingresos, los cuales buscan justamente lo contrario. Por lo anterior, es importante conocer el entorno que rodea este proyecto para poder preparar una propuesta de valor que se adecue a las necesidades de los clientes consumidores.

El tercer objetivo consiste en conocer el entorno competitivo, con la finalidad de seleccionar de mejor manera las alternativas de tiendas de servicios y productos para el sector, cubriendo las necesidades existentes de los clientes consumidores y posicionar al centro comercial en el segmento de mercado más adecuado.

El cuarto objetivo busca, en base a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas encontradas, tomar la mejor decisión estratégica para desarrollar el proyecto comercial.

El quinto objetivo busca determinar la propuesta de valor, seleccionar los servicios y productos que oferta el centro comercial, los clientes arrendatarios que proporcionan estos servicios y productos, un programa arquitectónico, una estrategia de precios de arriendo, una

estrategia de comunicación, descripción de los recursos necesarios, estructura organizacional y la inversión necesaria.

El sexto objetivo presenta las recomendaciones que permitan obtener el mejor retorno sobre la inversión y los riesgos que tiene este tipo de inversión. Para garantizar este punto, se necesita tener claro el desarrollo del proyecto desde el punto de vista económico.

#### **4.3. RESULTADOS ESPERADOS**

Se espera obtener los objetivos propuestos anteriormente y presentar una estrategia que proponga un plan de desarrollo del proyecto respaldado con la factibilidad técnica, económica y estratégica como también con la utilidad esperada para presentar a posibles inversionistas.

## 5. MARCO CONCEPTUAL

Desde los años 80 los centros comerciales han cambiado la forma de vivir en Chile, tanto así que los clientes actuales no solo esperan un lugar donde comprar, sino que también un lugar donde comer, ir al banco, comprar mercadería, estacionar sus vehículos, entre otras actividades (Picart, 2016). Los clientes buscan un lugar donde exista tiendas de marca, agrupadas por departamento con la posibilidad de uso de tarjetas de crédito y la necesidad de comprar en un lugar que ofrezca mayor seguridad, envuelto en un ambiente grato.

Los centros comerciales son un negocio relacionado al comercio al por menor y, como se presenta en este trabajo, los clientes son los mismos arrendatarios de los locales comerciales, aunque la base del negocio se sustenta en los clientes que ingresan a estos locales.

Es importante destacar que toda la infraestructura que requiere los centros comerciales debe ser administrada tanto para los clientes arrendatarios como para los clientes que visitan los locales.

Un centro comercial, también llamados plazas o mini centro comerciales, se caracteriza por encontrarse al aire libre donde las tiendas están dispuestas o ubicadas en fila con una acera frontal con grandes estacionamientos en su frente. Están planificados en las principales arterias de tráfico dentro de las ciudades y tienden a ser independientes a los vecindarios circundantes por sus pocas conexiones peatonales (Comerciales, 2019).

Por ejemplo, en los Estados Unidos y Canadá existen los Strip Centers, que generalmente varían su tamaño desde 460 metros cuadrados hasta más de 10.000 metros cuadrados. A menudo se encuentran en intersecciones de calles principales, ubicadas en áreas residenciales, con la finalidad de abastecer a una zona en particular. Este tipo de centro comercial se encuentra en casi todas las ciudades de los Estados Unidos y Canadá, y están orientados a categorías comerciales generales, tales como servicios de envíos, almacenes con comestibles, tintorerías, lavandería, restaurantes pequeños, bancos, jugueterías, tienda de mascotas, joyería, tienda de segunda mano, casa de empeño, entre otras.

Para la evaluación de un centro comercial se considera que los atributos que influyen normalmente son tener una ubicación atractiva, buena accesibilidad, una demanda insatisfecha y un alcance significativo. Adicionalmente y más importante aún, la ubicación o paños debe proporcionar la factibilidad de construir un proyecto comercial. Finalmente, son los indicadores financieros los que reflejan si es recomendable el desarrollo de un proyecto de esta índole. Es decir, el conjunto de los puntos descritos permite discernir si un terreno es atractivo o no para el desarrollo de un centro comercial.

Desde el punto de vista estratégico, es de vital valor para el proyecto definir un conjunto o mix de tiendas con una cantidad, variedad y ubicación definida al interior del centro comercial. Conocer si este mix es bueno o no depende del canon de arriendo que estén dispuestos a pagar y la interacción que exista entre ello para crear una sinergia o círculo virtuoso de servicios y productos que satisfagan las necesidades de los clientes consumidores objetivos.



El programa arquitectónico más un layout de las tiendas es relevante para favorecer las dinámicas al interior del centro comercial. Se debe combinar adecuadamente las tiendas anclas, las que atraen a los clientes, con las tiendas que incorporan servicios y productos con ofertas complementarias, no proporcionadas por la tienda ancla.

Los estacionamientos son fundamentales para el centro comercial, ya que permiten incrementar el alcance de este. Se debe cumplir con normas urbanísticas que definen el número mínimo como una proporción del área edificable, de manera que deben ser tomados en cuenta a la hora de determinar las posibilidades de desarrollo de un proyecto.

En relación con la rentabilidad del mercado, un estudio realizado por Colliers International<sup>1</sup> compara la rentabilidad promedio de la inversión en renta inmobiliaria versus la inversión en el mercado bursátil durante los últimos 5 años, donde la consultora asegura que invertir en inmuebles sigue siendo un medio más conveniente y confiable para generar dividendos. Las rentabilidades esperadas para el mercado inmobiliario comercial se encuentran en torno a 6,3%, resultado del promedio de los últimos 5 años al 2020. La tasa de descuento de activos comerciales presenta un aumento de 4,5% a 5,1% entre septiembre 2019 y marzo 2020. Lo anterior resulta del incremento en el comercio online. Sin embargo, el comercio de supermercados y tiendas para el hogar siguen operando con relativa normalidad a pesar de las complicaciones provocadas por el estallido social y a las restricciones derivadas del coronavirus.

Otro factor para considerar es el nivel de vacancia o porcentaje de locales sin arrendar, el cual afecta la rentabilidad a través de los ingresos futuros que generan este tipo de proyecto. En general, en base a una buena ubicación, conectividad, una superficie arrendable adecuada y un flujo de persona permite garantizar que los clientes arrendatarios permanezcan un periodo razonable dentro del centro comercial.

A continuación, se presentan los conceptos utilizados para evaluar la factibilidad del proyecto presente.

## **Diagnostico**

Esta sección estima la demanda potencia de clientes consumidores como también la demanda potencial de compañías por espacios arrendables en la ciudad de Chillán en función de los estadísticos regionales.

Las fuentes utilizadas son:

- Instituto nacional de estadísticas (INE).
- Servicio de impuestos internos (SII)
- Plataforma QGIS (QGIS, 2020) en conjunto con la solución Open Route Service, las cuales proporcionan el área mapa isócrono como el alcance del centro comercial.
- Entrevistas en profundidad dirigidas a expertos en el rubro o clientes arrendatarios.
- Herramientas digitales para realizar encuestas de mercado e identificar tipo y características de necesidades no cubiertas en la zona de interés.

---

<sup>1</sup> <https://www2.colliers.com/es-cl/news/santiago/rentabilidad>

- Visitas a terreno y Google Street View para identificar la oferta comercial actual y futura para definir y justificar de mejor manera una estrategia respecto al mix de tiendas.
- Estudios tanto normativos como económicos de Chillán para conocer los factores estratégicos del entorno e identificar cuáles influyen positivamente como negativamente en la evaluación de este proyecto comercial.

Finalmente, del diagnóstico se construye una matriz de categorías comerciales de 4 dimensiones que permite contrastar las categorías comerciales estudiadas según el tamaño de los mercados potenciales, su crecimiento, el nivel de competencia y el interés reflejado por los habitantes de la zona norte de Chillán.

### **Síntesis del diagnóstico.**

Para el desarrollo de la síntesis del diagnóstico, la herramienta FODA, de las siglas Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, juega un papel importante a la hora de analizar cualquier tipo de proyecto y es la base para crear una estrategia efectiva para los objetivos que busca este trabajo de tesis. Esta herramienta se orienta principalmente al análisis y resolución de problemas, identificando y analizando las fortalezas y debilidades del proyecto, así como las oportunidades y amenazas encontradas en el diagnóstico. El FODA permite identificar estrategias sobre el tipo de centro comercial, público objetivo y el tipo y mix de locales en base a las particularidades detectadas en el diagnóstico.

### **Diseño estratégico.**

Definir la estrategia del centro comercial que identifique el tipo de centro comercial y los segmentos de clientes objetivos, arrendatarios y consumidores, o estrategia de cobertura de mercado. Diseñar una propuesta de valor que declara el conjunto y tipo de servicios y productos que se ofertaran, las marcas o compañías que proporcionan estos servicios y productos, cantidad y tamaño de las tiendas, definir una estrategia de precios de arriendo, la estrategia comunicacional, los recursos necesarios, una estructura organizacional y la inversión necesaria para desarrollar el proyecto.

Los precios ofertados en el mercado es un punto de partida para la estrategia de precios de arriendo. Es fundamental cobrar una renta adecuada en base a la categoría comercial y el poder de negociación del cliente. Parte de las entrevistas en profundidad busca conocer los cánones cobrados por la competencia para tener una referencia de oferta de mercado.

### **Evaluación económica**

Finalmente, la evaluación económica resulta del criterio utilizado para definir los recursos necesarios, los costos de habilitación del centro comercial, operación, administración e ingresos estimados. Lo anterior para demostrar que el proyecto puede o no ponerse en marcha y mantenerse. Inicialmente, los ingresos y gastos permiten construir un flujo de caja del proyecto, para luego calcular los indicadores financieros, tales como el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR), retorno de la inversión y el valor terminal del proyecto.

El flujo de caja corresponde al pago neto o líquido que recibe el inversionista del proyecto en un determinado período. Es decir, el ingreso percibido por los arriendos menos los costos de producción y menos los impuestos. El VAN representa el valor presente de los ingresos proyectados hacia el futuro y la TIR refleja la tasa a la que el proyecto es aceptable según el VAN obtenido. Adicionalmente, el flujo de caja más la tasa de descuento permiten estimar el valor del proyecto y a cuantos años se recupera la inversión. El valor del proyecto resulta del valor terminal del proyecto, el cual corresponde al valor de los flujos de caja que se generan más allá del último periodo de esta evaluación con o sin crecimiento real.

Finalmente, un análisis de sensibilidad sobre el flujo de caja del proyecto permite reflejar el efecto de algunos factores adicionales que se vuelven decisivos para tomar la decisión de invertir o no en el proyecto.

## 6. DIAGNÓSTICO

### 6.1. ANÁLISIS DEL MERCADO POTENCIAL

Esta sección analiza los dos mercados potenciales mencionados anteriormente:

- Clientes finales o consumidores que ingresan a las tiendas a consumir.
- Clientes directos o arrendatarios que arriendan espacios comerciales.

#### 6.1.1. Análisis del mercado potencial de clientes consumidores

El primer supuesto para el análisis del mercado potencial de clientes consumidores considera utilizar como áreas de estudio la ciudad de Chillán y la isócrona de 2 minutos descrita en la Figura 1, presentada anteriormente.

En base al censo del año 2017 y la aplicación Open Route Service, la ciudad de Chillan registra una población de 184.739 habitantes (BCN, 2017) y una población estimada de 10.729 habitantes<sup>2</sup> dentro del mapa isócrono de la Figura 1.

Adicionalmente, los clientes consumidores presentan el siguiente perfil y actividad de consumo:

- Poseen un rango etario entre 15 a 59 años, equivalente al 63,10% de los habitantes totales de Chillán según el INE (INE, 2017).
- Poseen un nivel de gasto promedio de \$433.063 pesos per cápita mensual, el cual se estima en base al gasto promedio per cápita en capitales regionales según el grupo etario descrito anteriormente. La Tabla 1 contiene el gasto promedio por rango etario (INE, 2017).

Tabla 1: Gasto promedio mensual per cápita en capitales regionales por grupo de edad 2017.

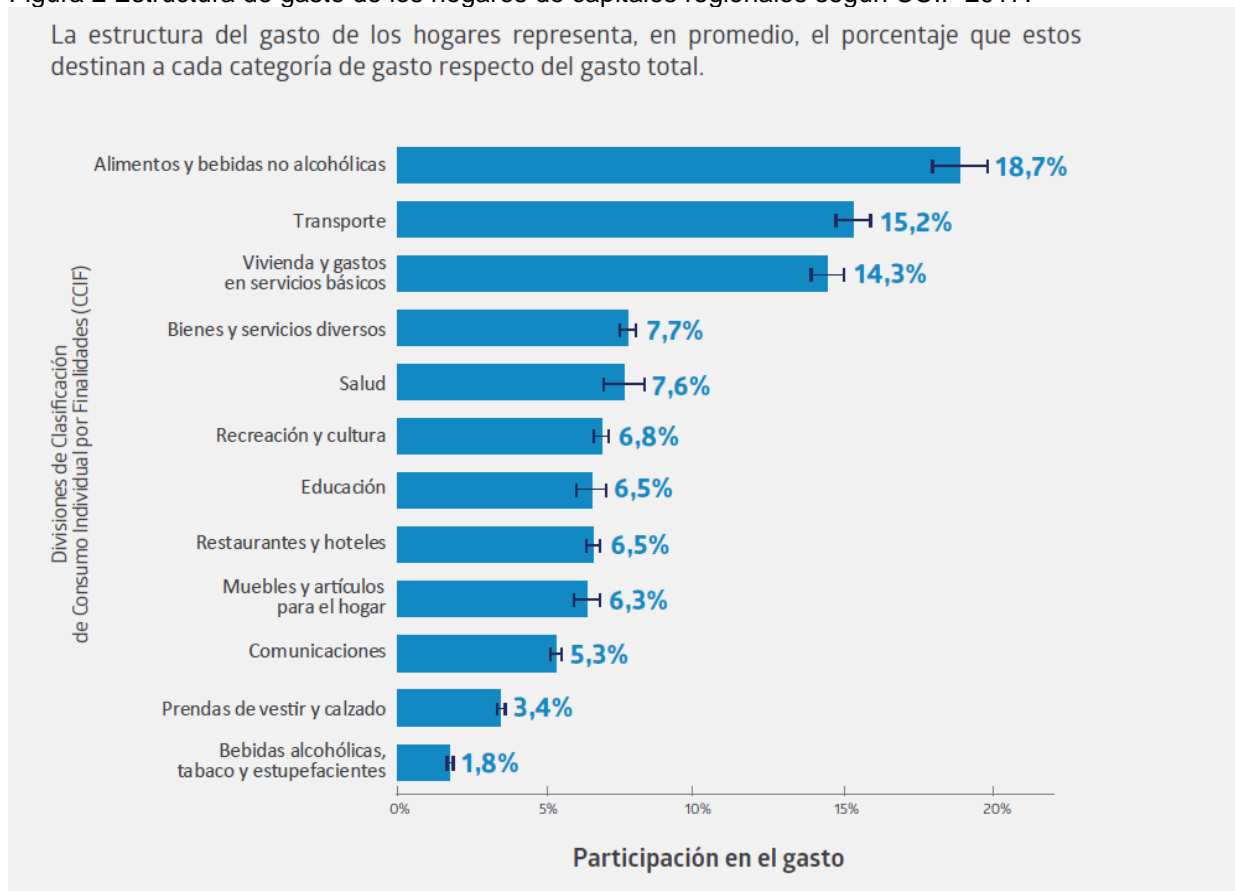
Grupo de edad del principal sustentador del hogar	Gasto promedio mensual per cápita
15-19	\$ 397.819
20-29	\$ 443.899
30-39	\$ 431.911
40-49	\$ 460.784
50-59	\$ 401.044

Fuente: VIII EPF (INE, 2017).

- Poseen una estructura de gasto según los hogares de capitales regionales (INE, 2017) en base a la división de clasificación de consumo individual por finalidad (CCIF), tal como detalla la Figura 2.

<sup>2</sup> La base de datos utilizada por Open Route Service proviene de la comisión europea Global Human Settlement Program (GHS, s.f.).

Figura 2 Estructura de gasto de los hogares de capitales regionales según CCIF 2017.



Fuente: VIII EPF (INE, 2017).

Luego, de la estructura de gastos CCIF, se agrupan aquellas divisiones que son comunes al interior de centros comerciales. Por ejemplo, alimentos y bebidas no alcohólicas (18,7%), bienes y servicios diversos (7,7%), salud (7,6%), recreación y cultura (6,8%), educación (6,5%), restaurantes y hotelería (6,5%), muebles y artículos para el hogar (6,3%), comunicaciones (5,3%) y prendas de vestir (3,4%), sumando un total de 68,8% sobre el 100% del gasto total CCIF.

Finalmente, una primera aproximación del mercado potencial resulta del producto del total de habitantes (184.739), por el porcentaje de ciudadanos que se encuentran en el grupo etario entre 15 a 59 años (63,1%), por el nivel de gasto anual regional (\$ 433.064 x 12 meses / \$ 26.736<sup>3</sup>) y por el porcentaje del gasto destinado a actividades de consumo de interés (68,8 %). En total, el mercado potencial resulta en 15.588.785 UF al año y está compuesto por 116.583 habitantes.

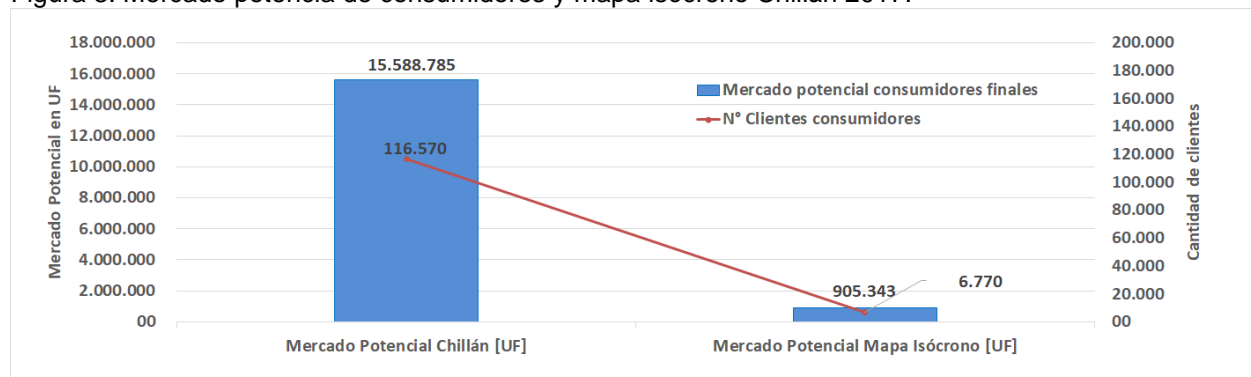
Por otro parte, si realizamos el mismo cálculo considerando los 10.729 habitantes estimados al interior del mapa isócrono, el mercado potencial resulta en un tamaño de 905.343 UF al año y está compuesto por 6.770 habitantes. Es decir, resulta del producto del total de habitantes (10.729), por el porcentaje de ciudadanos que se encuentran en el grupo etario entre 15 a 59 años (63,1%), por el nivel de gasto anual regional (\$ 433.064

<sup>3</sup> Valor de la UF a diciembre 2017.

x 12 meses / \$ 26.736<sup>4</sup>) y por el porcentaje del gasto destinado a actividades de consumo de interés (68,8 %), equivalente al 5,8% del mercado potencial total de Chillán.

La Figura 3 presenta tanto el mercado potencial de consumidores en la ciudad de Chillán como el mercado potencial dentro del mapa isócrono.

Figura 3: Mercado potencia de consumidores y mapa isócrono Chillán 2017.



Fuente: Elaboración Propia.

Es fundamental para el análisis de este trabajo definir los estilos de vida de los habitantes de la zona norte de Chillán, especialmente en el sector Quilamapu. En base a las entrevistas exploratorias presentadas en la sección 6.2.1, esta zona presenta mayoritariamente grupos socio económico (GSE) que poseen estilos de vida similar a los GSE AB, C1a y C1b<sup>5</sup>.

Considerando la clasificación de grupos socioeconómicos y manual de aplicación 2019 desarrollado por la asociación de investigación de mercado y opinión pública de Chile AIM y un estudio de Growth from Knowledge GfK Chile3d, se resume las características principales de estos GSE.

Los GSE AB son el 1,8 % de los hogares del país, posee ingresos promedio mensuales por hogar de \$7.177.000 pesos, el 98% de los principales sostenedores tienen una educación universitaria o superior y el 100% se desempeña en puestos directivos o son profesionales de alto nivel. La edad promedio del jefe de hogar es de 47,7 años y el hogar está compuesto por 3,4 personas en promedio. El 89% posee tarjetas de crédito, 90% posee vehículo, 93% posee teléfono móvil con plan de datos y 86% posee acceso a banda ancha. Son el grupo socioeconómico con mayor poder adquisitivo del país.

EL GSE C1a corresponde al 6% de los hogares del país, poseen ingresos promedio mensual del hogar de \$3.010.391 pesos, el 93% de los principales sostenedores del hogar tiene una educación universitaria o superior y el 91% se desempeñan en puestos directivos o son profesionales de alto nivel. La edad promedio de jefe de hogar es de 44 años y el hogar está compuesto por 3,5 personas en promedio. El 70% posee tarjetas de crédito, 81% posee vehículo, 90% posee teléfono móvil con plan de datos y 77% posee

<sup>4</sup> Valor de la UF a diciembre 2017.

<sup>5</sup> <https://www.aimchile.cl/> - <https://insights.gfk.com/es/chile3d>

acceso a banda ancha. Es el segundo grupo socioeconómico con mayor poder adquisitivo del país.

EL GSE C1b corresponde al 6,3% de los hogares del país, posee ingresos promedio mensual del hogar de \$2.072.853, el 66% de los principales sostenedores del hogar tiene una educación universitaria o mayor y el 53% se desempeñan en puestos directivos o son profesionales de nivel alto. El 25% son técnicos profesionales o profesionales de nivel medio. La edad promedio del jefe de hogar es de 46 años y el hogar está compuesto por 3,6 personas en promedio. El 52% posee tarjetas de crédito, 71% posee vehículo, 84% posee teléfono móvil con plan de datos y 70% posee acceso a banda ancha. Es el tercer grupo socioeconómico con mayor poder adquisitivo del país.

Tanto los GSE AB y C1 les gusta comprar productos y servicios de marca, sobre todo en las que más confían, aun cuando tengan que pagar más.

Los GSE C1b y C1a se caracterizan por poseer un nivel de satisfacción relacionado a su libertad para tomar las decisiones en su vida.

Los tres GSE corresponden al 14,1% de los hogares del País.

En base a los ingresos promedios que poseen los GSE AB, C1a y C1b, la estructura de gastos CCIF es similar al quintil superior según VIII EPF de capitales regionales<sup>6</sup>. La Tabla 2 presenta la estructura de gasto para el quintil V.

Tabla 2: Estructura del gasto promedio mensual quintil superior CCIF Censo 2017.

Glosa	Gasto CLP	%
<b>Total</b>	<b>\$ 1.713.913</b>	<b>100,0 %</b>
Transporte	\$ 273.537	15,96 %
Alimentos y bebidas no alcohólicas	\$ 231.920	13,53 %
Alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles	\$ 218.976	12,78 %
Bienes y servicios diversos	\$ 159.083	9,28 %
Salud	\$ 142.223	8,30 %
Recreación y cultura	\$ 133.410	7,78 %
Restaurantes y hoteles	\$ 128.835	7,52 %
Muebles y artículos para el hogar	\$ 128.818	7,52 %
Educación	\$ 115.468	6,74 %
Comunicaciones	\$ 90.185	5,26 %
Prendas de vestir y calzado	\$ 66.115	3,86 %
Bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes	\$ 25.343	1,48 %

Fuente: VIII EPF (INE, 2017).

En base a seleccionar aquellas actividades de consumo relacionadas a centros comerciales, el total porcentual del gasto que dedican los GSE indicados suman un total de 69,8% del gasto total CCIF. Es decir, un 13,96% en alimentos y bebidas no alcohólicas, un 9,28% en bienes y servicios diversos, un 8,3% en salud, un 7,78% en recreación y cultura, un 7,52% en restaurantes y hotelería, un 7,52 % en muebles y artículos para el

<sup>6</sup> La información recopilada de VIII EPF descuenta los datos de la ciudad de Santiago.

hogar, un 6,74% en educación, un 5,26% en comunicaciones y un 3,36% en prendas de vestir.

A partir del VIII EPF para el quintil superior, el gasto registrado en capitales regionales, descartando Santiago, es de \$602.204 per cápita, tal como se presenta en la Tabla 3.

Tabla 3: Gasto promedio per cápita para el resto de las regiones de Chile.

Grupo Quintil Hogares	Gasto Promedio Mensual per cápita
I	\$ 213.367
II	\$ 231.585
III	\$ 281.952
IV	\$ 371.365
V	\$ 602.204

Fuente: VIII EPF (INE, 2017)

Entonces, en base a la nueva caracterización de los clientes consumidores del mapa isócrono, considerando que pertenecen al quintil superior, el mercado potencial incrementa a 1.276.969 UF al año, es decir un 41% sobre un mercado potencial homogéneo. La Figura 4 presenta ambos mercados potenciales.

Figura 4: Mercado potencia promedio y considerando el quintil superior Chillán 2017.



Fuente: Elaboración Propia.

Este resultado presenta una clara oportunidad en atender las necesidades de los clientes consumidores del sector Quilamanpu, sobre todo en las categorías comerciales donde los habitantes dedican un mayor gasto. Es decir, las relacionadas a alimentos y bebidas no alcohólicas, salud, recreación y cultura, restaurantes y hotelería, muebles y artículos para el hogar, educación y prendas de vestir y calzado. Las secciones siguientes profundizan más sobre estas categorías comerciales.

### 6.1.2. Análisis del mercado potencial de clientes arrendatarios

Por otra parte, el mercado potencial de clientes directos o arrendatarios del centro comercial resulta de la estimación del monto anual en UF que las empresas de la ciudad de Chillán destinan al arriendo de espacios comerciales.

Inicialmente, en base a un levantamiento de tiendas comerciales de la ciudad, presentado en la sección 6.3, y a la relevancia de las actividades económicas según ingresos por



ventas observado en la información proporcionada por el servicio de impuestos internos (SII), las categorías analizadas son:

- a) *Almacenes y minimarket*. Categoría relacionada a la venta de bebidas, alimentos, tabaco, diarios, revistas, confites, productos alimenticios, panaderías, pastelerías, pescados, mariscos, frutas, verduras, carnes, productos cárnicos y servicios de banquetería entre otros.
- b) *Equipamiento para el hogar y diseño*. Categoría relacionada a la venta de aparatos electrónicos, textiles para el hogar, otros enseres domésticos, muebles y colchones, artículos de ferretería y materiales de construcción.
- c) *Educación*. Categoría relacionada a la entrega de servicios personales de educación, enseñanza primaria, secundaria, científico humanista y técnico profesional privados, preescolar privados y otros tipos de enseñanza.
- d) *Restaurantes, comida rápida y cafetería*. Categoría relacionada a restaurantes y servicios móviles de comida.
- e) *Supermercados*. Categoría relacionada a la venta de alimentos, bebidas o tabaco en supermercados e hipermercados.
- f) *Boutiques*. Categoría dedicada a la venta de vestuario en grandes tiendas, calzado, prendas y accesorios, joyería, bisutería y relojería.
- g) *Farmacias*. Categoría dedicada a la venta de productos farmacéuticos y medicinales.
- h) *Mascotas*. Categoría dedicada a la venta de mascotas, alimento y accesorios para mascotas, clínicas veterinarias y servicios afines.
- i) *Gimnasio y recreación*. Categoría dedicada a actividades deportivas, de esparcimiento y recreativas.
- j) *Librería y papelería*. Categoría dedicada a la venta de artículos de papelería, escritorio y libros.
- k) *Belleza y Bienestar*. Categoría dedicada a servicios de peluquería, tratamientos de belleza y a la venta de artículos de perfumería, de tocador y cosméticos.
- l) *Centros médicos y de salud*. Categoría relacionada a actividades de hospitales, clínicas privadas, atención ambulatoria privada, centros de atención odontológica privados, otros servicios de atención a la salud humana, actividades de laboratorios clínicos y bancos de sangre, servicios prestados de forma independiente por otros profesionales de la salud, servicios de odontólogos prestados de forma independiente y servicios de médicos prestados de forma independiente.

- m) *Otras Actividades*. Categorías dedicadas a sociedades de inversión, entidades financieras, empresas de asesoría en general, inversión financiera, agentes de corredoras de seguro, venta de artículo ópticos, contabilidad, arriendo de vehículo, telecomunicaciones, venta de bicicletas, computadores, equipos periféricos, programas informáticos, flores, plantas, arboles, semillas, abonos entre otros productos, salas de pool, juegos electrónicos, asesoría y representación jurídica, limpieza de edificios, consultorio de gestión e informática, actividades profesionales, científicas y técnicas, lavado y limpieza de productos textiles, servicios de arquitectura, ingeniería y conexas, diseño, reparación de efectos personales y enseres domésticos, producción de obras de teatro, conciertos, espectáculos de danza, servicios vinculadas al transporte terrestre y venta de juegos y juguetes.

Para fines de estimación y filtrado de la información, la Tabla 4 presenta las categorías descritas anteriormente incorporando los códigos de actividad económica que el SII les asigna<sup>7</sup>.

Tabla 4: Lista de categorías de comercio relevantes de la ciudad de Chillán.

Categoría Comercial	Códigos de actividad económica
Almacenes y minimarket	472200,472101, 478100, 476102, 472109, 472105,472104, 472103, 472102, 562100.
Diseño y equipamiento hogar	475909, 475901, 475201
Educación	854902, 854909, 960909, 850021, 850022
Restaurant, comida rápida y cafetería	561000
Supermercado	471100
Boutiques	471910, 477101, 477102,477394
Farmacias	477201
Mascotas	477391, 477398, 750001, 750002
Gimnasio y recreación	931909, 932909
Librería y papelería	476103, 476101, 475100
Belleza y bienestar.	477203, 960200
Centro médicos y salud	862021,862022,869091,869010,869092, 862032, 862031, 861020
Servicios de transporte	492300
Otras actividades	643000, 661903, 662200, 477393, 692000, 771000, 619090, 479903, 476302, 474100, 477397, 477399, 932901, 691001, 812100, 702000, 620200, 749009, 960100, 711001, 711002, 711003, 741009, 952900, 900001, 522190, 476400

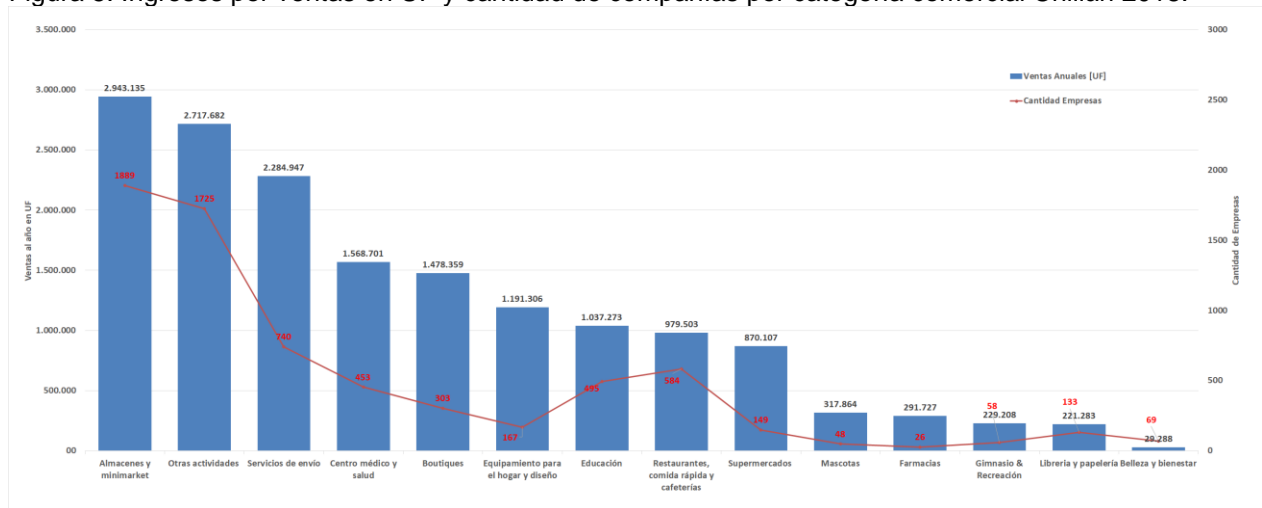
Fuente: *Elaboración propia*.

El departamento de estudios económicos y tributarios de la subdirección de gestión estratégica y estudios tributarios del servicio de impuestos internos levanta información estadística de empresas a nivel nacional. Esta información proporciona los ingresos por

<sup>7</sup> [http://www.sii.cl/ayudas/ayudas\\_por\\_servicios/1956-codigos-1959.html](http://www.sii.cl/ayudas/ayudas_por_servicios/1956-codigos-1959.html)

venta de las empresas clasificadas por ciudad, según actividad económica y año tributario (SII, 2005-2018). En base a esta información, los ingresos por ventas de las empresas con casa matriz en Chillan ascienden a 16.160.384 UF para el año 2018. Esta estimación resulta de la suma de los ingresos por ventas de las empresas agrupadas según los códigos de actividad económicos listados en la Tabla 4 con domicilio de casa matriz en la comuna de Chillán para el año 2018<sup>8</sup>. La Figura 5 destaca los ingresos por ventas y la cantidad de compañías según las categorías comerciales analizadas.

Figura 5: Ingresos por ventas en UF y cantidad de compañías por categoría comercial Chillán 2018.



Fuente: Elaboración propia

Como segundo paso para estimar el mercado potencial, INE proporciona información de la estructura del gasto dedicado al arriendo y los ingresos por ventas que posee el comercio a nivel nacional para el año 2017<sup>9</sup> (INE, 2017). En base a esta información, se agrupan los ingresos por ventas en UF y el gasto dedicado al arriendo según los grupos de código de actividades económicas descritas en la Tabla 4. Luego, con esta información se calcula una regresión línea del gasto en arriendo en función del ingreso por ventas, resultando en:

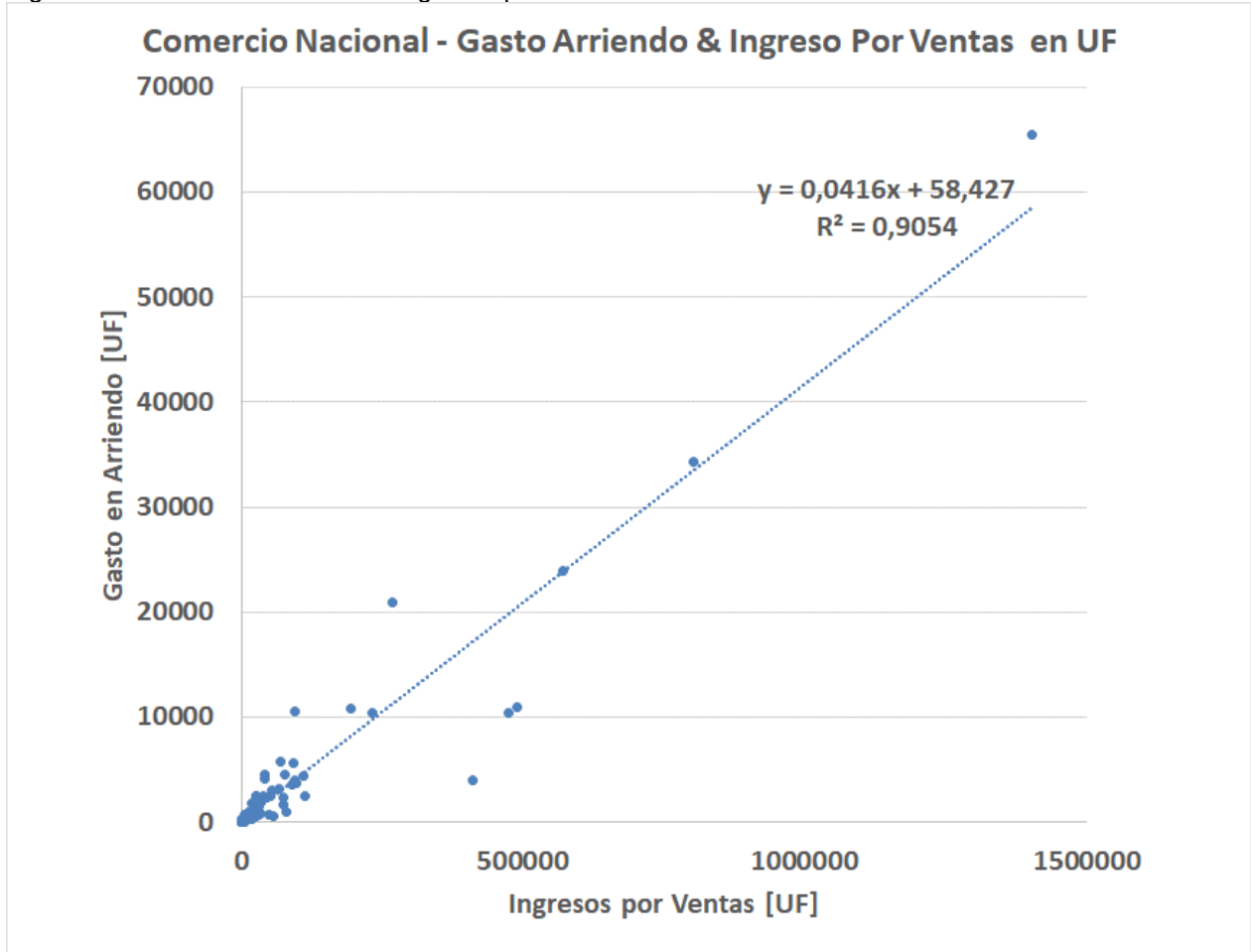
$$\text{GastoArriendo} = 0,0416 \cdot \text{IngresoVenta} + 58,4 \text{ con } R^2 = 0,9054$$

El coeficiente de determinación ( $R^2$ ) indica que el gasto dedicado al arriendo se explica en un 90,54 % por los ingresos por ventas que perciben las empresas a nivel nacional. ANEXO A: Estructura del Comercio detalla los ingresos por venta y gasto dedicado al arriendo según actividad económica utilizado para estimar esta regresión línea. La Figura 6 presenta los datos del gasto e ingresos para cada actividad más la regresión lineal.

<sup>8</sup> SII proporciona información hasta el 2018.

<sup>9</sup> 2017 resulta ser el último año que INE registra información respecto a la estructura de gasto de las empresas a nivel nacional.

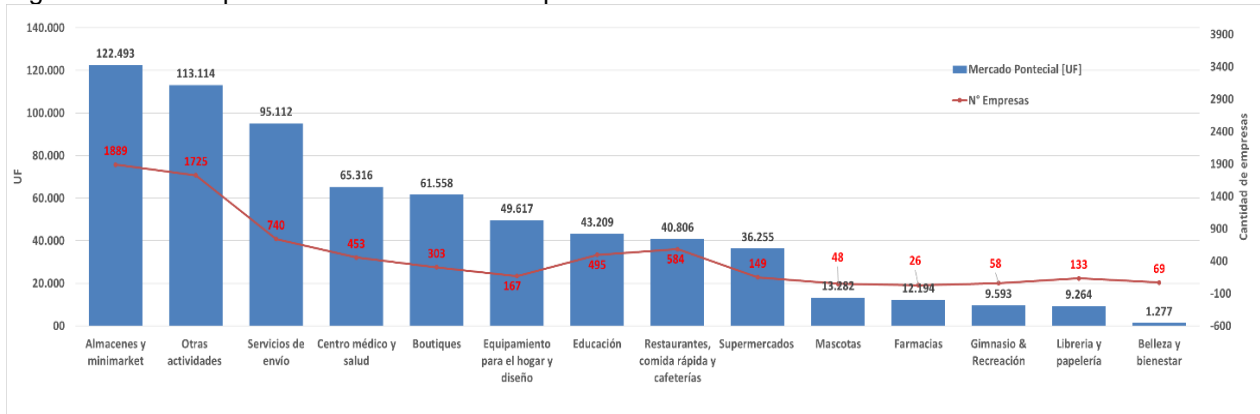
Figura 6: Datos de Gasto versus Ingresos por Venta en UF año 2017.



Fuente: Elaboración propia

Utilizando los ingresos por venta acumulados de 16.160.384 UF al año de las empresas de Chillán como entrada en la regresión lineal, resulta un mercado potencial de 672.330 UF al año compuesto por 6.839 empresas. La Figura 7 presenta el mercado potencial dividido en las categorías listadas en la Tabla 4.

Figura 7 Mercado potencial de Chillan en UF para el año 2018.



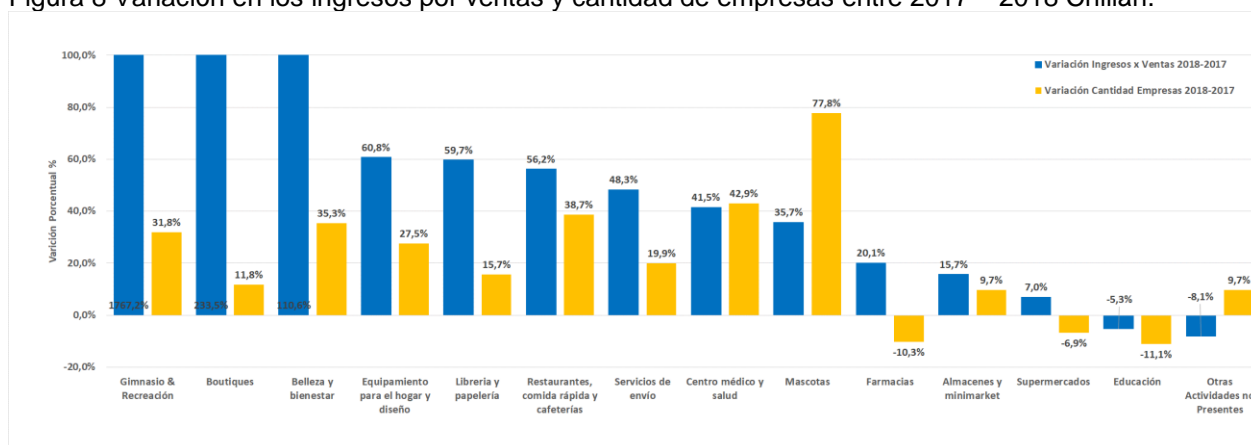
Fuente: Elaboración propia

Estos resultados presentan claras oportunidades en las diez (10) categorías con mayor mercado potencial, correspondiente a:

- Almacenes y minimarket con 122.493 UF
- Otras categorías con 113.114 UF
- Servicios de envío con 95.112 UF
- Centros médicos y salud con 65.316 UF
- Boutiques con 61.558 UF
- Equipamiento para el hogar y decoración con 49.617 UF
- Educación con 43.209 UF
- Restaurantes, comida rápida y cafetería con 40.806 UF
- Supermercados con 36.255 UF
- Mascotas con 13.282 UF

Adicionalmente, es relevante conocer la variación que presentan los ingresos por ventas de cada categoría comercial analizada, ya que una oportunidad de mercado es identificar aquellas que presentan un crecimiento en sus ventas. La Figura 8 refleja la variación en los ingresos por ventas y en la cantidad de empresas entre los años 2017 y 2018.

Figura 8 Variación en los ingresos por ventas y cantidad de empresas entre 2017 – 2018 Chillán.



Fuente: Elaboración propia

De la Figura 8 se puede observar que actividades como gimnasio y recreación, boutiques, belleza y bienestar, equipamiento para el hogar y diseño, librería y papelería, restaurantes, comida rápida y cafeterías, servicios de envío, centro médico y salud, mascotas, farmacias, almacenes y minimarket y supermercados presentan una variación positiva en sus ingresos por venta. Sin embargo, educación tienen una disminución de 5,3% en sus ingresos como también una disminución del 11,1% en la cantidad de empresas dedicadas a esta actividad económica. La categoría Otras actividades presenta una disminución de 8,1% en sus ingresos por venta, a pesar de tener un mercado potencial significativo de 113.114 UF al año.

## 6.2. ANÁLISIS DE LOS CLIENTES

### 6.2.1. Entrevistas exploratorias

Esta sección analiza la información respecto a conocer y entender los centros comerciales, los cánones de arriendo, la competencia relevante y las necesidades no cubiertas que poseen los clientes arrendatarios, consumidores y competencia en la zona norte de Chillán. Este análisis resulta de las entrevistas en profundidad realizada a empresarios, profesionales, comerciantes considerados potenciales clientes, competencia o expertos del rubro comercial de Chillán.

Las entrevistas exploratorias abordaron los siguientes temas:

- Atributos que buscan al momento de arrendar un espacio.
- Razón principal para elegir la propiedad que actualmente arrienda.
- Que necesidades faltan por cubrir.
- Clientes consumidores.
- Clientes arrendatarios.
- Negociación y características contractuales del arriendo.
- Características del sector Quilamapu y sus habitantes.
- Conjunto de servicios y producto existentes en el sector Quilamapu.
- Tamaño de las tiendas del sector Quilamapu.
- Nivel de seguridad.
- Categorías comerciales relevantes para el sector Quilamapu.

La Tabla 5 lista los empresarios entrevistados y en el ANEXO B: Entrevista en profundidad se detalla la pauta utilizada para realizar las entrevistas más una breve descripción de la especialidad de los entrevistados

Tabla 5: Listado de entrevistados

<b>Empresa</b>	<b>Entrevistado</b>	<b>Puesto del Entrevistado</b>
Clínica Alto Ñuble	Robert Matattal	Socio y cirujano dentista
Deutsche School	Gabriela Salinas	Psicóloga educacional
Comercial e Industrial JM SA	Raquel Muñoz	Socia fundadora
Bazar Trihadas Spa	Sylvia Molina	Socia fundadora
Dynos Restaurant	Ángelo Quintana	Socio fundador
Eventos Infantiles Smile	Carolina Soto	Socia fundadora
Boutique Amatista	Catherine Silva	Socia fundadora
Banco Itaú	Sergio Rojas	Gerente Comercial zona centro
Asesor financiero	Daniel Cuneo	Asesor & Exgerente Banco ITAU
Constructora Márquez Ltda.	David Márquez	Socio fundador

*Fuente: Elaboración propia*

### **Criterios para seleccionar un arriendo**

De las entrevistas se levanta que los criterios para seleccionar un arriendo comercial son principalmente:

- El canon de arriendo debe ser acorde a las expectativas de ingresos por venta que estima obtener en el sector.
- Conocer el público o clientes consumidores que circulan o transitan normalmente por el sector para entender si los productos o servicios entregados son los adecuados. Por ejemplo, una boutique de productos y servicios de alta gama busca clientes del grupo socioeconómico con mayor poder adquisitivo.
- Los estacionamientos son un requerimiento básico para obtener mayor alcance de clientes y proporcionarles comodidad.
- La ubicación del local al interior de un centro comercial es relevante a la hora de proporcionar visibilidad al flujo de clientes que circula.
- El tamaño del local y su distribución son relevantes para proporcionar comodidad a los clientes como también para obtener los permisos necesarios para desempeñar la actividad económica del rubro comercial.
- El tipo de contrato ofertado. Es decir, es de espera contratos tanto de largo como de corto plazo<sup>10</sup>, dependiendo del tamaño de la empresa arrendataria. Una empresa pequeña normalmente prefiere un contrato de corto plazo con facilidades de término en caso de un mal desempeño comercial. Para una compañía grande y consolidada en su mercado, un contrato a largo plazo garantiza condiciones fijas para mantener sus gastos controlados.
- La seguridad resulta importante para garantizar la tranquilidad y posterior retorno de los clientes consumidores como también para mantener los activos relacionados a la venta de productos y servicios. Este punto se vuelve crítico, ya que el nivel de delincuencia aumentó después del estallido social y la actual pandemia.

### **Experiencia de sus actuales arriendos**

- Normalmente los cánones de arriendo pactados son discutidos en UF por mes.
- Los arriendos con empresa consolidadas son de una duración no menor a 8 años con una oferta inicial el primer año y un incremento escalonado del canon de arriendo. En algunos casos, se ofertan dos meses de gracias y un canon de arriendo con reajuste cada 3 años en un 3% a 5%.
- La búsqueda de un local para el arriendo se basa en preguntar a personas conocidas, recorrer zonas de interés y buscar en aplicaciones que promocionan locales comerciales, tales como Instagram, Facebook, páginas web de corredoras, Google o portales inmobiliarios.

---

<sup>10</sup> Un contrato de corto plazo es aquel que tienen una duración menor a un año.

- En el caso de grandes tiendas o compañías consolidadas, normalmente un gestor inmobiliario presta los servicios de búsqueda y mediación, asesoramiento y gestión en materia inmobiliaria.
- Centros comerciales, tales como Parque Arauco y Alto las Condes, poseen páginas web donde entregan los contactos comerciales para negociar un arriendo.
- Algunos arrendatarios sugieren que el local arrendado resulta lo más conveniente, pero no necesariamente cumple sus expectativas sobre todo a la hora de desarrollar su actividad comercial. Se requiere realizar una inversión adicional para modificar los espacios y sus distribuciones según los requerimientos del servicio ofrecido, sobre todo en el rubro de restaurantes y salud.
- En Chillán, los actuales arriendos rondan entre los 0,14 a 0,8 UF el metro cuadrado (UF/m<sup>2</sup>), tal como detalla la Tabla 6.

Tabla 6: Costos de arriendo por metro cuadrado según categoría en Chillán.

Tipo de servicio	Arriendo
Cafeterías	0,56 UF / m <sup>2</sup>
Boutiques	0,69 UF / m <sup>2</sup>
Bazar	0,43 UF/m <sup>2</sup>
Consulta de dentista	0,52 UF/m <sup>2</sup>
After School	0,14 UF/m <sup>2</sup>
Consulta psicólogo	\$60.000 las 5 horas de consulta.
Instituto Educacional	0,2 UF/m <sup>2</sup>
Restaurantes	0,56 UF/m <sup>2</sup>
Cafetería y pastelería en HomeCenter <sup>11</sup>	0,8 UF/m <sup>2</sup>

Fuente: Elaboración propia

- En caso de abrir una nueva sucursal, los arrendatarios deben realizar una inversión considerable, tanto en remodelación, muebles, mercadería, propaganda y sueldos.
- En algunos casos los arrendadores no son muy flexibles al momento de compartir los riesgos y proporcionar facilidades para el arrendatario que desea abrir una nueva sucursal.

### Visión del sector Quilamapu y sus locales

- Los entrevistados consideran que el sector Quilamapu es uno de los mejores barrios de Chillan, tanto en elegancia y atractivo comercial, sugiriendo que es un sector aspiracional y posee clientes del sector socio económico AB, C1a y C1b.
- El sector tiene buena accesibilidad, ya que posee salida a la carretera panamericana con acceso rápido al casino Marina del Sol. La municipalidad de Chillán invirtió en la pavimentación de la calle Paul Harris, colindante al paño propuesto en este estudio comercial (Ñuble Digital, 2020).

<sup>11</sup> Ver ANEXO F: Propuesta arriendo de Homecenter.



- Posee el flujo de personas y vehículos suficientes para generar los ingresos necesarios para cubrir un canon de arriendo, destacando la presencia de los 4 colegios del sector y la gran cantidad de alumnos matriculados.
- Los arriendos ofertados en el sector están sobrevalorados para el tipo de local que se ofrece y, sobre todo, al compararlos con espacios similares ubicados en la zona centro de Chillán.
- Los centros comerciales y locales ubicados en el sector Quilamapu son Strip Centers que no poseen la cantidad de estacionamientos adecuada para facilitar y agilizar la entrada y salida de los clientes.
- Es una práctica común arrendar inmuebles habitacionales para el desarrollo de actividades comerciales.
- Los locales o viviendas ofertados no cumplen con las condiciones para realizar actividades económicas consultadas, destacando la falta de estacionamientos.
- En el caso de los Strip Centers del sector, el propietario prohíbe modificaciones tanto al interior del local como en la propaganda exterior para mantener el diseño y temática del centro comercial.
- En general, los clientes finales no manejan el nombre de los Strip Center y recuerdan más en mente el nombre de las tiendas.
- Los locales ofertados en los Strip Centers del sector Quilamapu son considerados pequeños, los cuales bordean los 20 a 30 metros cuadrados para atender a no más de 3 personas en su interior.
- El mix de servicio y productos ofertado en los Strip Centers del sector no tienen servicios afines. Por ejemplo, un gimnasio está ubicado al lado de una boutique de ropa de marca o una carnicería está ubicada al lado de un salón de belleza, generando un nivel de rechazo.

#### **Otros puntos relevantes al proyecto y sector.**

- Cinco (5) de los entrevistados declaran su interés en considerar arrendar un espacio comercial en el sector Quilamapu, debido a que gran parte de sus clientes viven en el sector.
- La posibilidad de que el banco ITAU sea un cliente es baja debido al proceso de digitalización y al aumento de clientes millennials<sup>12</sup>, los cuales mayoritariamente realizan sus actividades financieras a través de páginas web o APPs desde sus celulares.

---

<sup>12</sup> [https://es.wikipedia.org/wiki/Generaci%C3%B3n\\_Y](https://es.wikipedia.org/wiki/Generaci%C3%B3n_Y)

- Para apoyar el proceso de arriendo se menciona impulsar buenas condiciones contractuales, tales como meses de gracia o no pago de mes de garantía con un buen método de fin de contrato en caso de retiro anticipado.
- Para llegar a grandes tiendas, tales como Home Center, Easy, Homy, Falabella, Almacenes Paris entre otras, se sugiere un manejo comercial mayor, ya que son considerados clientes con un alto poder de negociación y normalmente son ellos los que terminan definiendo los cánones de arriendo y los topes en los gastos comunes. Por lo anterior, un gestor inmobiliario es una buena opción para llegar a empresas de esta índole.
- Para el sector Quilmapu, se sugiere evaluar el nivel de interés por categorías comerciales tales como bancos, centro médico, joyería y relojería, electrónica y fotografía, óptica, música e instrumentos, servicios de encomienda, tintorería y lavandería, servicios de comunicaciones y telefonía y servicio de arriendo compartido de oficinas tipo coworking.

### **6.2.2. Encuestas de mercado Clientes finales o consumidores**

Esta sección recopila dos encuestas de mercado realizadas a los clientes consumidores del sector norte de Chillán. La primera apunta a identificar las necesidades no cubiertas en la zona norte del sector Quilmapu, presentando una selección variada de categorías comerciales. La segunda encuesta, realizada en una etapa más tardía de este trabajo, busca identificar los tipos y niveles de servicios y productos relacionados a las categorías comerciales que sobresalen en este estudio de mercado.

Como método de evaluación, la plataforma *Survey Monkey*<sup>13</sup> es una excelente herramienta para encuestar y recopilar la información proporcionada por los habitantes de la zona norte de Chillán, ya que a través de un enlace web permite enviar la encuesta vía emailing, difundir por redes sociales o por grupos de Whatsapp. ANEXO C: Encuestas de Mercado detalla las preguntas e imágenes utilizadas en la primera y segunda encuesta.

#### **Contenido del primer cuestionario**

La encuesta busca conocer el nivel de interés por los clientes finales a las categorías comerciales listados en la Tabla 4 más las actividades comerciales levantadas en las entrevistas en profundidad.

- a) *Almacenes y minimarket*. Esta consulta busca conocer el interés por la presencia de almacenes y minimarket en el sector Quilmapu, aclarando que no se trata de un supermercado. Esta pregunta presenta imágenes de OK Market, Big John, Castaño, productos en vitrinas, frutos secos y pastelerías.

---

<sup>13</sup> <https://es.surveymonkey.com/>

- b) *Equipamiento para el hogar y ferretería.* Esta consulta se divide en dos preguntas; una dirigida a la conveniencia de una tienda tipo Homecenter, Homy o Easy y la otra por la necesidad de tiendas con artículos de decoración y mejoramiento del hogar, tales como Bath, Casa Ideas, El Volcán, Kitchen Center entre otras.
- c) *Educación.* Se consulta por el interés de la presencia de un instituto educacional en sector. Por ejemplo, un preuniversitario o un instituto de idiomas. Esta consulta presenta imágenes con alumnos sentados en un salón de clases.
- d) *Restaurantes, comida rápida y cafetería.* Se busca conocer el interés de ir a comer a un restaurant, a un patio de comida rápida o por consumir en una nueva cafetería en el sector Quilamapu. La pregunta relacionada a restaurantes presenta imágenes tales como Chili's, Santa Brasa, Crepes & Waffles entre otros. La pregunta relacionada a comida rápida presenta imágenes de marcas tales como Burger King, Doggis, KFC entre otras. Finalmente, para el caso de la cafetería, la pregunta presenta imágenes con marcas tales como Starbucks, Freddo y Yogurt Life.
- e) *Supermercados.* Esta consulta hace referencia a la necesidad de un supermercado en el sector Quilamapu, presentando imágenes a las cadenas Jumbo, Santa Isabel, Unimarc, Líder y Tottus.
- f) *Boutiques.* Esta consulta busca conocer el interés por la presencia de grandes tiendas tales como Falabella, Almacenes Paris, Ripley, entre otras. Además, se consulta por la necesidad de comprar en tiendas más exclusivas tales como Umbrale, Zara, Polo Levis, Guess y Gacel. Es decir, tiendas exclusivas de cada rubro del vestir. Ambas consultas presentan imágenes de marcas de grandes tiendas como también de tiendas más exclusivas.
- g) *Farmacias.* Se consulta por la necesidad de una farmacia en el sector Quilamapu. La pregunta presenta imágenes de las cadenas de farmacias Ahumada, Salcobrand y Cruz Verde.
- h) *Mascota y veterinarios.* Esta consulta busca conocer la necesidad de tiendas con productos y servicios relacionados a mascotas en el sector Quilamapu, presentando imágenes con diferentes mascotas.
- i) *Gimnasio y recreación.* Esta consulta busca conocer el interés por usar un gimnasio en el sector Quilamapu. Se destaca con imágenes de un gimnasio con máquinas y pesas.
- j) *Librería y papelería.* Esta consulta busca conocer la necesidad por una tienda tipo Lápiz López con productos de oficina o librería en el sector Quilamapu. La consulta presenta una imagen del logo Lápiz López, libros y lapiceras.

- k) *Belleza y Bienestar*. Esta consulta busca conocer el interés por una tienda de belleza y bienestar, haciendo referencia a productos y servicios afines. Esta pregunta presenta imágenes de marcas tales como MAC, Relax, The Body Shop, entre otras.
- l) *Otras Actividades*. Esta consulta apunta a las actividades comerciales que fueron levantadas durante las entrevistas en profundidad, tales como banco, centro médico, joyería y relojería, electrónica y fotografía, óptica, música e instrumentos, servicios de encomienda como por ejemplo correos de Chile o Starken, tintorería y lavandería, servicios de comunicaciones y telefonía (WOM & Entel) y servicio de arriendo compartido de oficinas tipo coworking.

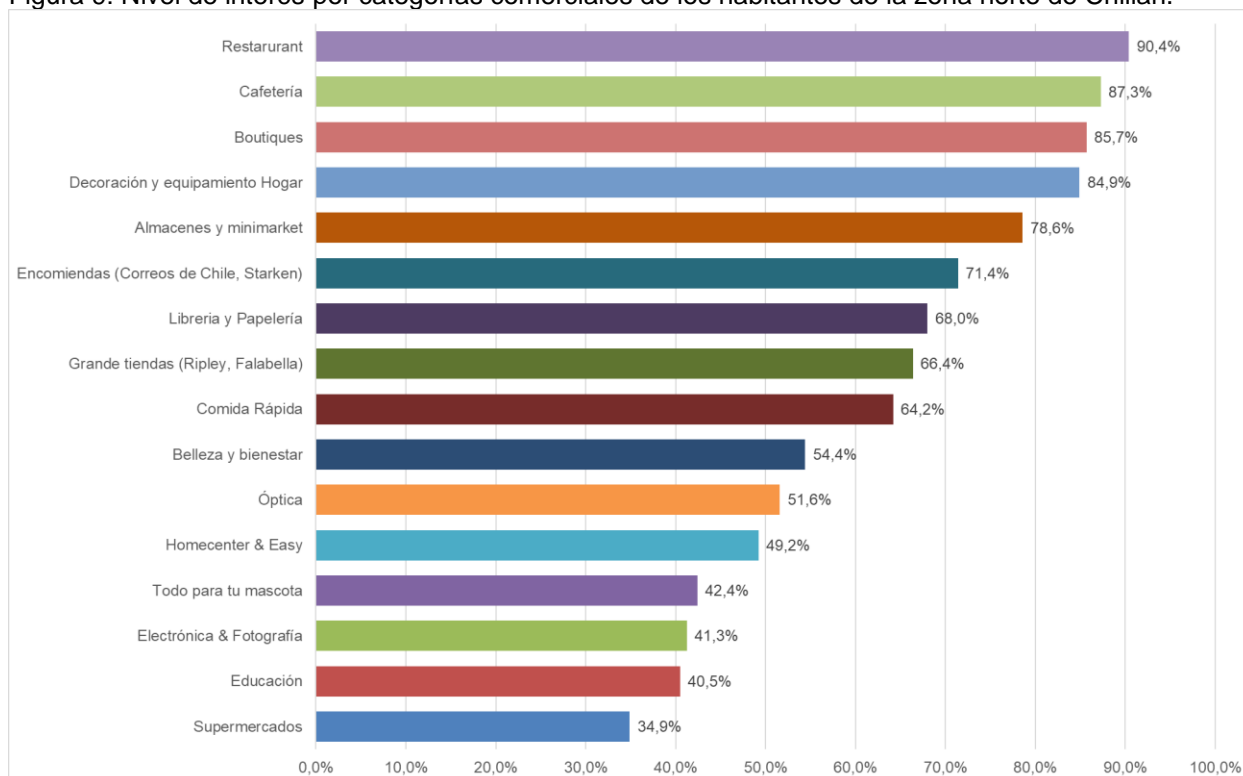
### **Resumen de los resultados de la primera encuesta.**

La primera encuesta recopila 161 respuestas completadas en un 100%, de las cuales el 70,6% corresponden a la zona norte de Chillán y el resto a sus alrededores. 98% de los encuestados son mayores de 30 años, 68,3 % son mayores de 40 años y 72,2% son mujeres.

La Figura 9 y Figura 10 presentan los resultados de la encuesta, donde las diez categorías con mayor interés por su presencia en el sector Quilamapu corresponden a:

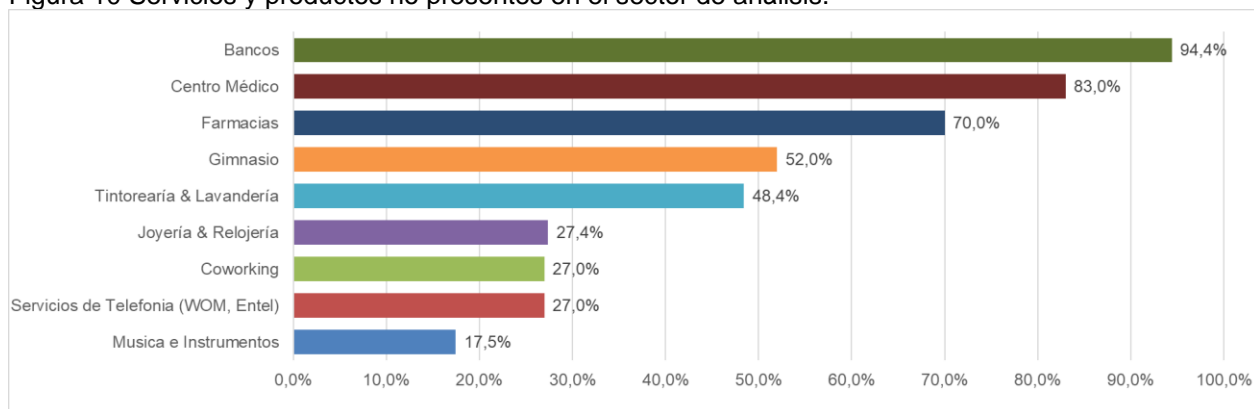
- 94,4% para Bancos,
- 90,4% para Restaurantes,
- 87,3 % para Cafeterías,
- 85,7% para Boutiques exclusivas,
- 84,9 % para Decoración y equipamiento para el hogar,
- 83% para Centros médicos,
- 78,6% para Almacenes & minimarket,
- 71,4% para Servicios de encomiendas tales como Correos de Chile o Starken,
- 70% para Farmacias
- y 68% para Librerías & papelería.

Figura 9: Nivel de interés por categorías comerciales de los habitantes de la zona norte de Chillan.



Fuente: Elaboración propia

Figura 10 Servicios y productos no presentes en el sector de análisis.



Fuente: Elaboración propia

## Contenido del segundo cuestionario

La segunda encuesta busca conocer los tipos de restaurantes, tiendas de mejoramiento del hogar y almacenes que son requeridos en el sector Quilamapu. Esta segunda encuesta se construye en base al cruce de información relacionada al nivel de interés que poseen los clientes objetivos, tienen un mercado potencial relevante y en crecimiento, los clientes consumidores potenciales dedican un nivel de gasto relevantes en estas categorías y, como se presenta en la siguiente sección, poseen un nivel de competencia bajo en sector.

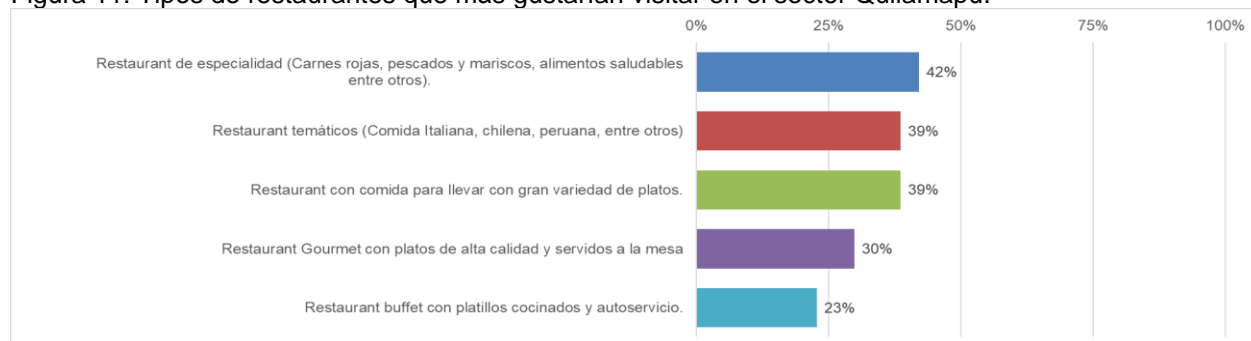
- a) *Tipos de Restaurant.* Consultar por los tipos de restaurantes que más le gustaría visitar en el sector Quilamapu. La lista de opciones que pueden seleccionar son restaurantes de especialidad, temáticos, para llevar, Gourmet, Buffet y otros (especifique). Pueden seleccionar más de una opción.
- b) *Tipos de comidas según temática.* Consultar por los tipos de comidas que más le gustaría ir a comer en el sector Quilamapu. La lista de opciones va de comida peruana, italiana, árabe, chilena, tailandesa, japonesa, mexicana, India, francesa, vietnamita, china y otras (especifique). Pueden seleccionar más de una opción.
- c) *Tipos de almacenes de comida.* Conocer los tipos de almacenes que les interesaría tener en el sector Quilamapu. La lista de opciones va de alimentos saludables, panadería & pastelería, productos gourmet tipo pastas & conservas, chocolatería, verdulería, charcutería & quesos, vinoteca, productos congelados y otros (especifique). Pueden seleccionar más de una opción.
- d) *Tipos de tiendas de mejoramiento para el hogar.* Conocer los tipos de tiendas de mejoramiento para el hogar y diseño que más le interesaría ir a comprar en el sector Quilamapu. La lista de opciones va de arte, decoración y organización, muebles hogar, todo cocina, terraza y jardín, iluminación y lámparas, alfombras, cortinas y cojines, todo dormitorio, equipamiento baños y otros (especifique). Pueden seleccionar más de una opción.

### Resumen de los resultados de la segunda encuesta.

La segunda encuesta recopila 57 respuestas completadas al 100 % y todas de la zona norte de Chillán.

La Figura 11 presenta los tipos de restaurantes más preferidos, donde destacan los restaurantes de especialidad con un 42%, temáticos con un 39%, para llevar con un 39% y gourmet con un 30%.

Figura 11: Tipos de restaurantes que más gustaría visitar en el sector Quilamapu.

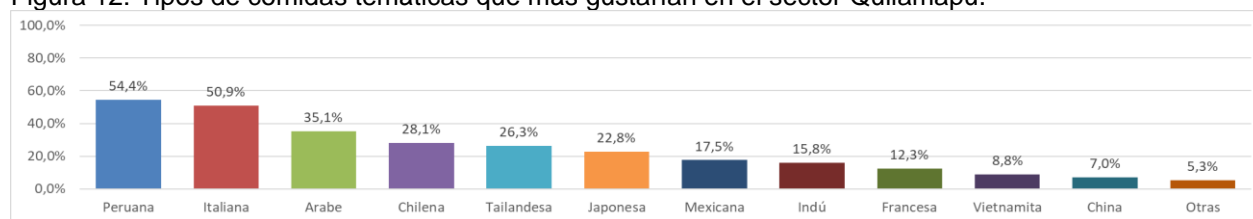


Fuente: Elaboración propia

En relación con los tipos de restaurantes temáticos, la Figura 12 presenta los resultados obtenidos. Los 5 tipos de restaurantes temáticos que más destacan son los de comida

peruana con 54,4%, comida italiana con un 50,9%, comida árabe con un 35,1%, comida chilena con un 28,1% y la comida tailandesa con un 26,3%.

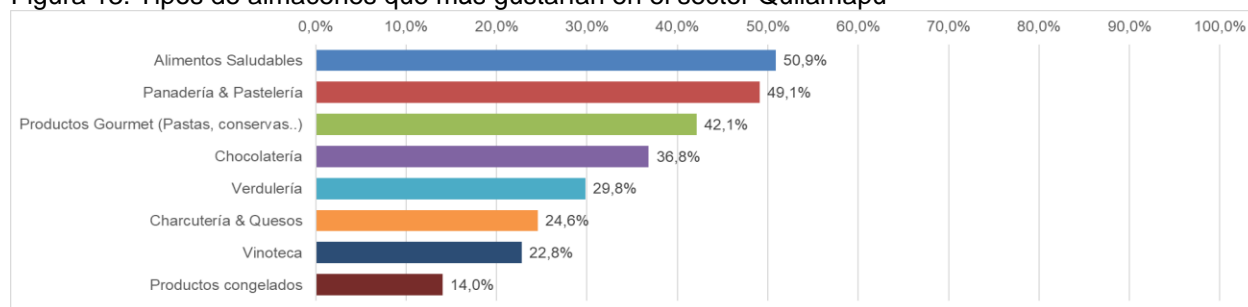
Figura 12: Tipos de comidas temáticas que más gustarían en el sector Quilamapu.



Fuente: Elaboración propia

En relación con los almacenes de alimentos, en la Figura 13 se destaca que las preferencias van de almacenes de alimentos saludables con un 50,9%, panaderías y pastelerías con un 49,1%, productos gourmet con un 42,1%, chocolatería con un 36,8%, verdulería con un 29,8% y charcutería & quesos con un 24,6%. En mucho menor medida se interesan por productos congelados (14%), lo cual refleja una mayor preferencia por productos frescos.

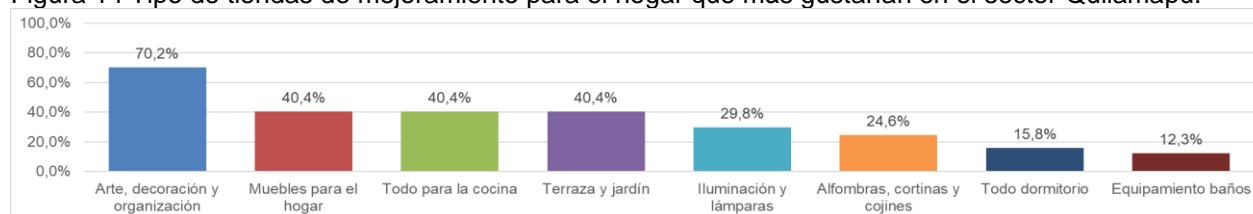
Figura 13: Tipos de almacenes que más gustarían en el sector Quilamapu



Fuente: Elaboración propia

Finalmente, la Figura 14 destaca que las 5 tiendas de decoración y mejoramiento para el hogar que más destacan son las de arte, decoración y organización con una preferencia del 70,2 %, seguida por muebles para el hogar, todo para la cocina y terraza y jardín con 40,4 % e iluminación y lámparas con un 24,6%. Con una preferencia menor del 25% resultan subcategorías relacionadas a alfombras, cortinas y cojines, todo dormitorio y equipamiento baños.

Figura 14 Tipo de tiendas de mejoramiento para el hogar que más gustarían en el sector Quilamapu.



Fuente: Elaboración propia

## 6.3. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

### 6.3.1. Competencia actual

En la zona norte de Chillán existen variadas tiendas de productos y servicios de primera necesidad, tales como supermercados, farmacias y tiendas relacionadas a las categorías comerciales consultadas. A través de un trabajo en terreno como también la utilización de herramientas tales como Street View de Google Map son de gran ayuda para levantar la competencia en la zona de interés del mapa isócrono. La funcionalidad de Street View permite recorrer puntos que presentan un alto nivel de concentración de tiendas y permite identificar las marcas presentes para luego investigar su rubro principal.

Con una muestra geográfica de la competencia, el proceso de distinguir cuál competencia no está disponible resulta más ágil. La Tabla 7 detalla la concentración de tiendas de servicios y productos categorizados sobre la isócrona de 2 minutos, construida con la herramienta QGIS.

La concentración de categorías de mercado corresponde al grado en el que un mercado está aglutinado o consolidado por un número determinado vendedores de un determinado servicio o producto. El grado de concentración de mercado proporciona información valiosa con respecto a la estructura del mercado y su influencia en el nivel de competencia que puede existir.

Para estimar el nivel de competencia en cada categoría, se calcula el porcentaje de la competencia relevante existente en el mapa isócrono en función de la competencia total, es decir:

$$\text{Nivel de Competencia} = \frac{\text{Competencia Relevante} \times 100}{\text{Competencia Relevante} + \text{Competencia Disponible}} [\%]$$





Luego, la Tabla 8 presenta el nivel de competencia de menor a mayor según las categorías estudiadas en las secciones anteriores en función del levantamiento realizado. El ANEXO D: Competencia no presente contiene una lista de la competencia disponible no presente en la zona de interés ordenada en categorías comerciales.

Tabla 8: Competencia actual, disponible y nivel de competencia por categoría.

<b>Categoría</b>	<b>Comp. Actual</b>	<b>Comp. Disponible</b>	<b>Nivel Comp.</b>
Servicios de envíos	0	3	0,0%
Centro médico	0	5	0,0%
Boutiques	4	59	6,3%
Bancos	1	14	6,7%
Decoración y equipamiento hogar	4	48	7,7%
Gimnasio	1	9	10,0%
Restaurantes, comida rápida y cafeterías	12	73	14,1%
Librería y papelería	2	9	18,2%
Mascota	2	7	22,2%
Belleza y bienestar	7	17	29,2%
Almacenes y minimarket	16	34	32,0%
Farmacias	3	6	33,3%
Supermercados	2	3	40,0%
Educación	6	6	50,0%

Fuente: Elaboración propia

En base a los resultados de la Tabla 8, existe la oportunidad de ingresar con servicios de envío y centros médicos, los cuales presentan un 0% de nivel de competencia. Luego, se destacan con un 6,3% las boutiques, con un 6,7% los Bancos, con un 7,7% las tiendas de decoración y equipamiento hogar, con 10% gimnasio y con un 14,1% restaurantes, comida rápida y cafeterías.

### 6.3.2. Competencia futura

Para la definición del centro comercial se desataca la empresa VivoCorp como un futuro competidor en la zona norte de Chillán. Actualmente, esta compañía desarrolla el centro comercial Outlet Chillán, el cual considera 15.000 metros cuadrados arrendables para tienda, un cine, un gimnasio, una oferta gastronómica y más de 1000 estacionamientos (VIVOCORP, s.f.). Esta competencia representa una clara amenaza para el desarrollo de este proyecto.

## 6.4. ANÁLISIS DEL ENTORNO

### 6.4.1. Estudio Normativo y Legal

Todas las municipalidades obtienen sus ingresos en función de los proyectos de arquitectura, los cuales requieren *permiso de edificación* o *permiso de obra menor* y, terminada la obra, un certificado de *recepción definitiva* que permite finiquitar la obra. Para el caso de grandes proyectos, tales como edificios o supermercados es necesarios tramitar un permiso previo al de edificación llamado *permiso de anteproyecto*. El

anteproyecto consiste en una idea de un proyecto que se manifiesta ante la *dirección de obras* y es previo a un *permiso de edificación* y su objetivo resulta de la verificación de las normativas que lo afectan. Dado que la dirección de obras aprueba el anteproyecto, deben presentarse las solicitudes de permisos de edificación de acuerdo con los plazos de vigencia de cada caso. En un mismo terreno con un rol único se pueden aprobar uno o varios anteproyectos, siempre pagando por los derechos municipales necesario, calculando de forma independiente los costos respectivos por cada anteproyecto.

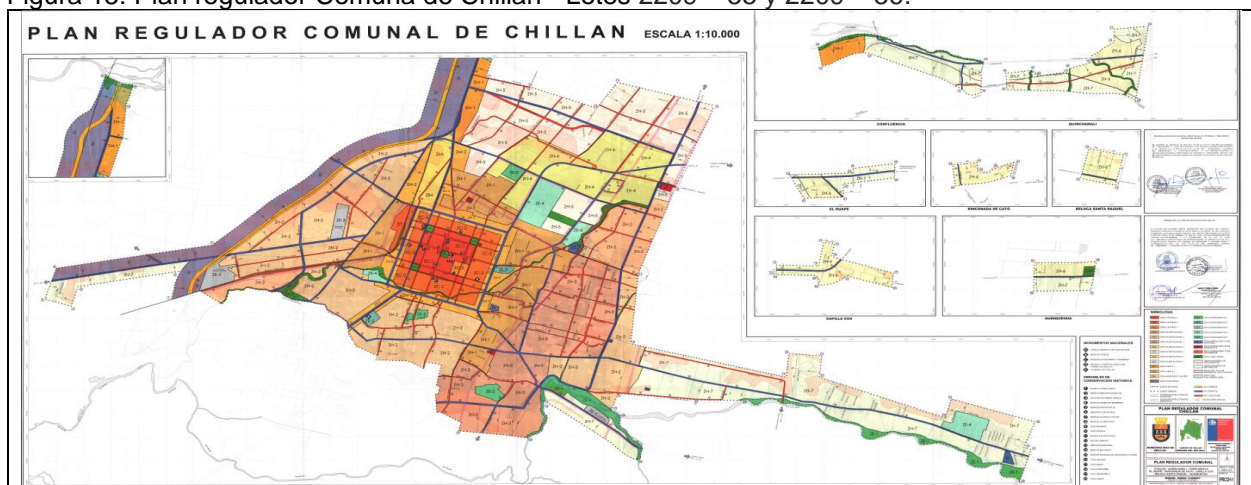
Para el desarrollo de este trabajo de tesis, el certificado de informaciones previas (CIP) es fundamental para conocer los antecedentes conformes al plano regulador y ordenanzas vigentes necesarias para construir. Este documento se obtiene en la municipalidad de Chillán elevando una solicitud de CIP con el rol de la propiedad. El CIP juega un rol fundamental para obtener cualquier permiso en el departamento de obras.

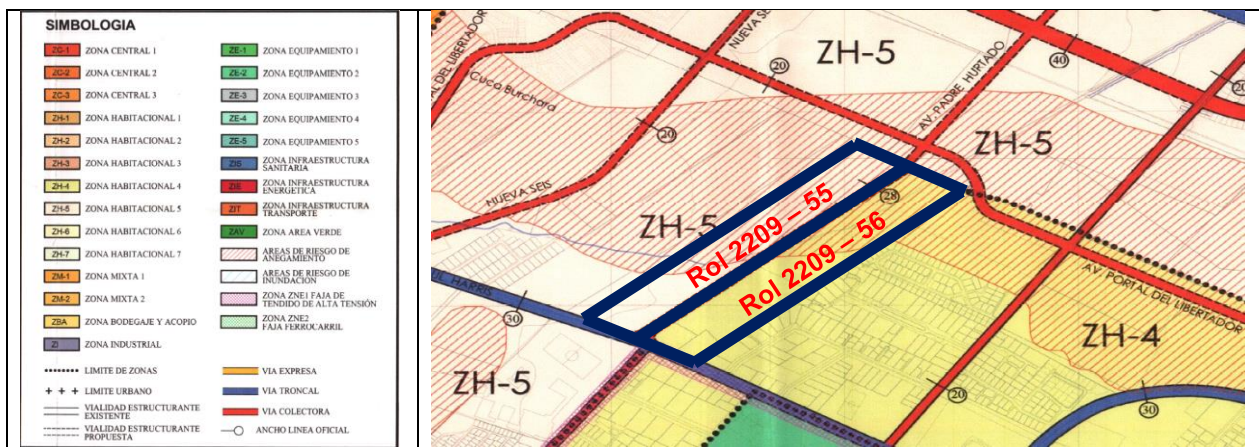
Algunas definiciones respecto a la información entregada por las normas urbanísticas respecto al uso de suelo:

- *Coeficiente de Constructibilidad*. Número multiplicado por la superficie total del predio y descontando las áreas de utilidad pública, proporciona el máximo de metros cuadrados posibles a construir sobre el terreno.
- *Coeficiente de Ocupación de Suelo*. Número multiplicado por la superficie total del predio y descontando las áreas declaradas de utilidad pública, proporciona el máximo de metros cuadrados posibles de construir en el nivel del primer piso.
- *Rasante*. Corresponde a una recta imaginaria que, en función de un determinado ángulo de inclinación, define la envolvente teórica de la cual puede desarrollarse un proyecto de edificación. Para el caso de la zona norte de Chillán, corresponde a 70°.

La Figura 15 presenta el plan regulador de la ciudad de Chillan del año 2016, destacando los dos lotes con sus respectivos roles 2209 – 55 y 2209 – 56.

Figura 15: Plan regulador Comuna de Chillan - Lotes 2209 – 55 y 2209 – 56.





Fuente: Plan regulador Comuna de Chillán.

Figura 16: Extractos de los certificados de informaciones previas o uso de suelo de cada lote.

(a)

5. NORMAS URBANÍSTICAS		5.1. USOS DE SUELO	
ZONA O SUBZONA EN QUE SE EMPLAZA EL TERRENO	ZH-4 (ZONA HABITACIONAL) / ZNE-1 (SE ADJUNTA HOJA ANEXA 4/4)		
USOS DE SUELOS PERMITIDOS: ZH-4 (ZONA HABITACIONAL)	Permitido		
RESIDENCIAL	Permitido		
ACTIVIDADES PRODUCTIVAS	Prohibido		
INDUSTRIA, GRANDES DEPÓSITOS	Prohibido		
TALLERES, BODEGAS INDUSTRIALES	Prohibido		
INFRAESTRUCTURA	Prohibido		
TRANSPORTE	Prohibido		
SANITARIA	Prohibido		
ENERGÉTICA	Prohibido		
EQUIPAMIENTO	Permitido		
CIENTÍFICO	Permitido, excepto discotecas		
COMERCIO	Permitido		
CULTO Y CULTURA	Permitido, excepto estadios		
DEPORTE	Permitido, excepto estadios		
EDUCACIÓN	Permitido, excepto centros de orientación y rehabilitación conductual		
ESPARCIMIENTO	Permitido, excepto parques zoológicos		
SALUD	Permitido, excepto cementerios, crematorios		
SEGURIDAD	Permitido, excepto cárceles y centros de detención		
SERVICIOS	Permitido		
SOCIAL	Permitido		
ESPACIO PÚBLICO Y ÁREA VERDE	Permitido		
SUPERFICIE PREDIAL MÍNIMA m <sup>2</sup>	DENSIDAD MÁX. BRUTA	ALTURA MÁXIMA EDIF.	SISTEMA DE AGRUPAMIENTO
300	120 hab/ha	9,0 m	Aislado, Paredo
COEF. DE CONSTRUCTIBILIDAD	COEF. DE OCUPACIÓN DE SUELO	OCUPACIÓN PISOS SUPERIORES	RASANTE NIVEL DE APLICACIÓN
1,0	0,5	---	ART. 2.6.3. DE LA OGUIC
ADOSAMIENTOS %	DISTANCIAMIENTOS	CIERROS	OCHAVOS
OGUC	ART. 2.6.3. DE LA OGUIC	ALTURA mínima 1,80 m	50 % TRANSPARENCIA
			4,00 M

(b)

5. NORMAS URBANÍSTICAS		5.1. USOS DE SUELO	
ZONA O SUBZONA EN QUE SE EMPLAZA EL TERRENO	ZH-5 (ZONA HABITACIONAL)		
USOS DE SUELOS PERMITIDOS:	Permitido	SOLO SE PERMITE VIVIENDA	
RESIDENCIAL	Permitido		
ACTIVIDADES PRODUCTIVAS	Prohibido		
INDUSTRIA, GRANDES DEPÓSITOS	Prohibido		
TALLERES, BODEGAS INDUSTRIALES	Prohibido		
INFRAESTRUCTURA	Prohibido		
TRANSPORTE	Prohibido		
SANITARIA	Prohibido		
ENERGÉTICA	Prohibido		
EQUIPAMIENTO	Permitido		
CIENTÍFICO	Permitido, excepto discotecas		
COMERCIO	Permitido		
CULTO Y CULTURA	Permitido, excepto estadios		
DEPORTE	Permitido, excepto estadios		
EDUCACIÓN	Permitido, excepto centros de orientación y rehabilitación conductual		
ESPARCIMIENTO	Permitido, excepto parques zoológicos		
SALUD	Permitido, excepto cementerios, crematorios		
SEGURIDAD	Permitido, excepto cárceles y centros de detención		
SERVICIOS	Permitido		
SOCIAL	Permitido		
ESPACIO PÚBLICO Y ÁREA VERDE	Permitido		
SUPERFICIE PREDIAL MÍNIMA m <sup>2</sup>	DENSIDAD MÁX. BRUTA	ALTURA MÁXIMA EDIF.	SISTEMA DE AGRUPAMIENTO
300	360 hab/ha	15,0 m	Aislado, Paredo
COEF. DE CONSTRUCTIBILIDAD	COEF. DE OCUPACIÓN DE SUELO	OCUPACIÓN PISOS SUPERIORES	RASANTE NIVEL DE APLICACIÓN
1,2	0,6	---	ART. 2.6.3. DE LA OGUIC
ADOSAMIENTOS %	DISTANCIAMIENTOS	CIERROS	OCHAVOS
40	ART. 2.6.3. DE LA OGUIC	ALTURA mínima 1,80 m	50 % TRANSPARENCIA
			---

Fuente: Elaboración propia

El lote rol 2209 - 55 está ubicado en una zona urbana sin servidumbre y que enfrenta calle Paul Harris con agua, luz y alcantarillado. Este lote tiene un tamaño de 11,5 hectáreas, con una superficie predial mínima o loteo mínimo de 300 metros cuadrados, una densidad bruta máxima de 360 habitantes por hectárea y una restricción máxima de altura de 15 metros, descritas en las normas urbanísticas de uso de suelo en la Figura 16 (b).

El lote 2209 – 56 está ubicado en una zona urbana sin servidumbre, colindante con calle Paul Harris con agua, luz y alcantarillado. El lote posee una superficie de 11,5 hectáreas con una superficie predial mínima o loteo mínimo de 300 metros cuadrados, una densidad bruta máxima de 120 habitantes por hectárea y con una restricción máxima de altura de 9 metros, descritas en las normas urbanísticas de uso de suelo en la Figura 16 (a).

Ambos lotes tienen las fortalezas de permitir tanto un desarrollo comercial como inmobiliario y tener las dimensiones suficientes para incorporar un parque de estacionamientos para cubrir la demanda actual del sector.

#### 6.4.2. Situación Económica de Chillán

Según una encuesta elaborada por la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad del Bío Bío (FACE UBB), junto a la Corporación de Adelanto y Desarrollo de Ñuble (Corñuble), con la colaboración del núcleo de investigación en data analytics de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso sólo el 4% de las compañías Pymes de la ciudad de Chillán están preparadas para afrontar la crisis actual provocada por la pandemia del COVID - 19<sup>14</sup>. Este estudio presenta la vulnerabilidad de las empresas de la región de Ñuble como también una visión pesimista respecto a las actividades económicas futuras en la región. Esta encuesta rescata la percepción de las compañías de la región de Ñuble y la situación económica actual, donde el 70,6% de las empresas encuestadas desempeñan su actividad económica en la ciudad de Chillán.

Entre los principales resultados de este estudio se destaca que:

- 3,9% de los empresarios declaran estar preparados económica y financieramente para enfrentar la pandemia.
- 90,2 % declara estar preocupados por sus niveles de endeudamiento y sobre todo después de superada la pandemia.
- 64,7% cree que la situación económica–financiera de su empresa antes de la pandemia estaba afectada por el movimiento social surgido el 18 de octubre del 2019. Además, declaran proyecciones negativas para sus negocios.
- 40,9% de los encuestados están pensando o han tenido que despedir trabajadores.
- 86,3% han tenido que detener temporalmente sus actividades.
- 52,9% indica que no podría o estaba dudando poder pagar la remuneración de abril.
- 41,2% evalúa positivamente las políticas desarrolladas por el gobierno en apoyo a las empresas
- 62,7% pronostican que la situación económica tanto del país como de la región será igual o peor que la actual.

En general los empresarios esperan ser apoyados con medidas tales como préstamo blando con aval del estado (82,4%), subsidio para pagar parte de las remuneraciones de los trabajadores (62,7%) o disminuir la tasa de interés de los nuevos créditos (49,0%).

Los empresarios presentan una percepción positiva al relacionar la creación de la región de Ñuble y como se enfrentarán futuras crisis, pero manifiestan incertidumbre en cuanto a la preparación de la región para afrontar la crisis actual. Un 56,9% considera que la estructura político-administrativa regional está parcialmente preparada para afrontar la crisis económica y solo un 2% manifiesta que está muy preparada, mientras un 41,2% sostiene que no está para nada preparada.

Con los resultados del estudio se concluye que la percepción del panorama económico para los empresarios consultados es muy negativa. Es decir, se ven mal preparadas y

---

<sup>14</sup> Este análisis se realizó entre los días 13 y 22 de abril del presente año 2020.

definitivamente creen que su situación económica y financiera será mala o muy mala (64,7%).

La amenaza mayor y más preocupante es que si las empresas son afectadas considerablemente, los empleos también lo serán y, por ende, en el gasto de bienes y servicios.

La composición general de las empresas en la región son micro y pequeñas empresas, lo cual revela una situación más vulnerable debido a que no poseen las espaldas financieras que tienen las grandes compañías. Más aun, estas empresas ya venían débiles desde el estallido social de octubre 2019.

Adicionalmente, la región históricamente ha presentado características estacionales respecto al desempleo, aumentando en la estación de invierno, por lo cual se requiere un fortalecimiento del apoyo público. Es decir, las políticas públicas deben fortalecer las medidas que se tomaron, ya que las empresas no lo van a soportar y se va a profundizar el desempleo y el Estado va a tener que colocar mayores recursos.

Adicionalmente, bajo la actual situación de crisis se cree que va a existir apoyo y que, con un buen liderazgo regional, se favorece la confianza de los empresarios. Sin embargo, la actual encuesta refleja una situación de desconfianza respecto a liderazgo regional de Ñuble. Es decir, el 56,9% de los empresarios creen que la estructura política regional está parcialmente preparada para enfrentar la crisis, 41,2% dice que no está preparada para nada y solo el 2% cree que están muy preparados.

En conclusión, se refleja confianza en las acciones tomadas por el gobierno central, especialmente sobre los créditos blandos con el aval del Estado y subsidio para cubrir las remuneraciones de los trabajadores. Esto refleja que las empresas están dispuestas a pedir financiación y utilizar el subsidio del Estado para pagar a los trabajadores y evitar los despidos. Sin embargo, la estructura política regional de Ñuble no se considera preparada.

## **7. SÍNTESIS DEL DIAGNÓSTICO**

La síntesis estratégica expone los datos más relevantes recopiladas en el diagnóstico del mercado potencial de clientes consumidores y arrendatarios, características y niveles de la competencia, entorno de la ciudad de Chillán entre otros. En base a esta información, en esta sección se desarrolla un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) para el desarrollo de este proyecto comercial.

### **7.1. ANÁLISIS ESTRATÉGICO FODA**

#### **7.1.1. Análisis de Fortalezas**

La ubicación o sector Quilamapu es inigualable y resulta privilegiada para el desarrollo del proyecto comercial. Lo anterior se basa en:

- Existe un alto flujo vehicular en el entorno del centro comercial, lo cual resulta en un mayor alcance de posibles clientes consumidores al existente dentro del mapa isócrono. Lo anterior resulta de los cuatro colegios del sector como también el actual crecimiento inmobiliario.
- La extensión que rodea el paño cumple las normativas para desarrollar un proyecto comercial como también uno inmobiliario. Es decir, es factible definir una zona o área para expandir el centro comercial como incrementar su alcance a través de nuevos desarrollos inmobiliario.
- Los lotes proporcionan los espacios suficientes para cubrir la necesidad de estacionamientos del sector.

#### **7.1.2. Análisis de Oportunidades**

Particularmente el paño donde se evalúa el proyecto comercial posee un alcance de 10.729 habitantes en la isócrona de 2 minutos en vehículo. Es decir, hay una presencia significativa de clientes consumidores o mercado potencial que llega a los 1.276.969 UF al año para el desarrollar del centro comercial.

Más aún, existe la oportunidad de ampliar la oferta de servicios y productos que sustenten el proyecto comercial. Lo anterior se explica por:

- Existe un nivel de aceptación por los clientes consumidores por categorías comerciales estudiadas. Las encuestas reflejan un interés superior al 48% por los clientes consumidores.
- Algunas categorías comerciales poseen ingresos relevantes para asegurar sus operaciones en un centro comercial, ya que poseen un mercado potencial mayor a 40.000 UF al año y sus ventas crecen sobre un 15%.

- Existen categorías comerciales con pocos competidores, permitiendo la introducción de nuevos servicios y productos, ya que estas categorías poseen niveles de competencia menores al 20% en el sector.
- Son categorías comerciales que se caracterizan por generar el flujo de clientes relevante para otras tiendas y que financien la inversión del proyecto comercial.

Las categorías comerciales que destacan y cumplen estas características están listada en la Tabla 9 y se explican a continuación:

- Restaurantes, cafeterías y comida rápida.* Esta categoría posee un mercado potencial relevante de 40.806 UF al año, con un nivel de competencia del 14,1% y un mercado con un crecimiento del 56,2% entre los años 2017-2018. El interés por parte de los clientes consumidores de su presencia en el sector es del 90,4% para restaurantes y 87,3% para cafetería y para comida rápida de un 64,2%.
- Decoración y equipamiento para el hogar.* Esta categoría posee un mercado potencial de 49.617 UF al año, con un nivel de competencia del 7,7% y un mercado en crecimiento del 60,8% entre los años 2017 – 2018. El interés por parte de los clientes consumidores es del 84,9 % para tiendas de equipamiento para el hogar y un 49,2% por tiendas de retail, tales como Homecenter o Easy.
- Almacenes y minimarket.* Esta categoría posee un nivel de competencia del 32%, pero posee un mercado potencial de 122.493 UF, tres veces más grande que las categorías mencionadas, y un incremento de sus ventas del 15,7% entre los años 2017-2018. El interés por parte de los clientes consumidores de su presencia en el sector es del 76%.
- Boutiques y grandes tiendas de departamento.* Esta categoría posee un mercado potencial de 61.558 UF, con un reducido nivel de competencia del 6,3% y un crecimiento en sus ventas de 233,5% entre los años 2017 – 2018. El interés por parte de los clientes consumidores es de 85,7% para boutiques exclusivas y 66,4% para grandes tiendas con departamento, tales como Falabella, Almacenes Paris y Ripley.

Tabla 9: Tabla comparativa de indicadores relevantes del estudio de mercado.

<b>Categorías comerciales</b>	<b>Mercado Potencial [UF]</b>	<b>Nivel de Competencia [%]</b>	<b>Variación Ventas (2017-2018) [%]</b>	<b>Interés Clientes [%]</b>
Almacenes	122.493	32,0	15,7	78,6
Restaurantes Comida rápida Cafeterías	40.806	14,1	56,2	90,4 64,2 87,3
Deco y Equipamiento hogar Homy, Homecenter, Easy	49.617	7,7	60,8	84,9 49,2
Grande Tiendas Boutiques	61.558	6,3	233,5	66,4 85,7

Fuente: Elaboración propia



Adicionalmente, el sector Quilamapu es uno de los barrios más acomodados de la Ciudad de Chillán y concentra los grupos socio económicos AB, C1a y C1b. Lo anterior significa una oportunidad para el proyecto comercial y sus clientes arrendatarios debido a:

- Poseen el mayor poder adquisitivo de Chillán y representan un mercado potencial de 1.276.969 UF al año, 41% mayor en comparación con un mercado potencial homogéneo.
- Las encuestas reflejan necesidades no cubiertas y la aceptación por categorías comerciales en el sector que poseen un mercado potencial importante para el desarrollo del centro comercial. Estas categorías son restaurantes (90,4%) y cafetería (87,3%), Boutiques (85,7%), tiendas de mejoramiento para el hogar y decoración (85,9%) y almacenes (78,6%).
- Dedicar un porcentaje relevante de su gasto total al consumo a categorías comerciales que les interesa tener en el sector, tales como:
  - 15,96% en alimentos y bebidas no alcohólicas.
  - 7,78% en restaurantes y hotelería.
  - 7,52% en muebles y artículos para el hogar.
  - 5,26% en prendas de vestir y calzado.

Los GSE AB, C1b y C1a se caracterizan por poseer un nivel de satisfacción relacionado a su libertad para tomar las decisiones en su vida. Es decir, buscan bienes y servicios más sofisticados con gustos más refinados con variedad y alternativas. Por ejemplo, prefieren considerablemente más restaurantes (90,4) y cafeterías (87,3%) sobre la comida rápida (64,2% de interés), les interesan consumir alimentos más saludables (50,9%) antes que tener alimentos congelados para llevar (14,0%), les interesa más los restaurantes de especialidad (42%) antes que ir a un buffet (23%) y se interesan más por productos que permitan complementar su hogar (70,2%), buscando en decoración y organización para su hogar. Es decir, tienen sus necesidades básicas cubiertas y buscan diferenciarse.

Adicionalmente, existe la necesidad de cubrir una oferta culinaria con ciertas características internacionales. Es decir, restaurantes temáticos, de especialidad con comida para llevar y gran variedad, tales como:

- Restaurantes de Especialidad con oferta en carnes rojas, pescados y mariscos y comida saludables.
- Restaurantes temáticos nacionales e internacionales donde destaca la comida peruana, italiana, árabe, chilena, tailandesa y japonesa.
- Los alimentos deben ser saludables donde la calidad no implica cantidad. Lo anterior se fundamenta en la necesidad declarada de almacenes de alimentos saludables, panadería & pastelería, productos gourmet, chocolatería y verdulería antes de almacenes con productos congelados.

En decoración y equipamiento para el hogar la oportunidad es crear un centro especialista en decoración y hogar que cumple el siguiente mix de tiendas:

- Decoración y organización de interiores,
- Muebles para el hogar
- Equipamiento para la cocina
- Terraza y jardín.
- Iluminación y lámparas
- Alfombras, cortinas y cojines
- Todo dormitorio
- Equipamiento baño

### **7.1.3. Análisis de Debilidades**

El éxito del proyecto comercial está sujeto a lograr contratos con tiendas anclas que garanticen el flujo de personas al interior del centro comercial y los ingresos necesarios para financiar el proyecto.

### **7.1.4. Análisis de Amenazas**

La amenaza de desarrollar este proyecto comercial proviene de los efectos de largo plazo que han generado el estallido social y la pandemia COVID-19. Los anterior se basa en los siguientes indicadores:

- Un 96% de las compañías Pymes de la región de Ñuble no se encuentran preparadas para afrontar la crisis actual provocada por pandemia del COVID – 19.
- Un 64,7 % de las compañías Pymes de la región de Ñuble ya se encontraban en dificultades antes de la pandemia producto del movimiento social surgido el 18 de octubre del 2019.
- Las empresas están siendo afectadas considerablemente por los eventos descritos, repercutiendo en los empleos y, por ende, en el gasto en bienes y servicios.

Por lo tanto, los clientes arrendatarios deben ser aquellos que posean el respaldo económico para soportar los efectos de la pandemia y el estallido social.

Otra amenaza detectada es percibir bajos ingresos producto de contratos de arriendo con clientes con alto poder de negociación. Por ejemplo, con empresas del retail o grandes compañías. El poder de negociación de este tipo de compañías lo utilizan fuertemente para definir los cánones de arriendo y los topes en los gastos comunes.

Finalmente, existe la amenaza de perder mercado potencial tanto de clientes arrendatarios como consumidores producto de la entrada de nuevos competidores en el sector. Tal escenario resulta probable por el ingreso de la empresa VIVO Corp, la cual está desarrollando el proyecto Vivo Outlet Chillán.

## 8. DISEÑO ESTRATÉGICO

El diseño estratégico consiste en adecuar los factores internos y externos presentados en el análisis FODA para obtener la mejor posición competitiva del proyecto comercial. El objetivo del diseño estratégico es lograr una ventaja competitiva sostenible en los sectores más atractivos identificados en el FODA para garantizar una rentabilidad mayor para el proyecto comercial.

### 8.1. DEFINICIÓN DEL TIPO DE CENTRO COMERCIAL

Este trabajo busca la construcción de un centro comercial con tiendas y locales comerciales con el objetivo de reunir, en un mismo espacio, la mejor propuesta de servicios y productos para los potenciales clientes consumidores y que estos puedan realizar sus compras con mayor comodidad.

Este centro comercial busca crear nuevas experiencias para los habitantes de la zona norte de Chillan con una propuesta diferenciadora que satisface sus necesidades. La definición de este centro comercial es convertirse en el primero centro comercial de la región de Ñuble que presenta una oferta culinaria tipo Food Hall en combinación con tiendas de decoración y equipamiento para el hogar.

El Food Hall está dotado de una estética que combina puestos de mercado, cocinas a la vista, mesas comunales con propuestas de cocineros conocidos para llevar a otro nivel el concepto de la comida. Un espacio que busca rendir culto a los sabores nacionales e internacionales más productos de calidad. La Figura 17 presenta el Food Hall Eataly de New York, Toronto y un render del proyecto propuesto.

Figura 17: Ejemplos de Food Hall Eataly en New York y Toronto.



Fuente: Food Hall Eataly

En conjunto al Food Hall, el centro comercial ofrece un mix de tiendas de decoración, organización y equipamiento que van a diferenciar los hogares de Chillán. La Figura 17 presenta un ejemplo de tiendas tales como Zara Home, Kitchen Center y Homy.

Figura 18: Ejemplos de tiendas de decoración y equipamiento para el hogar.

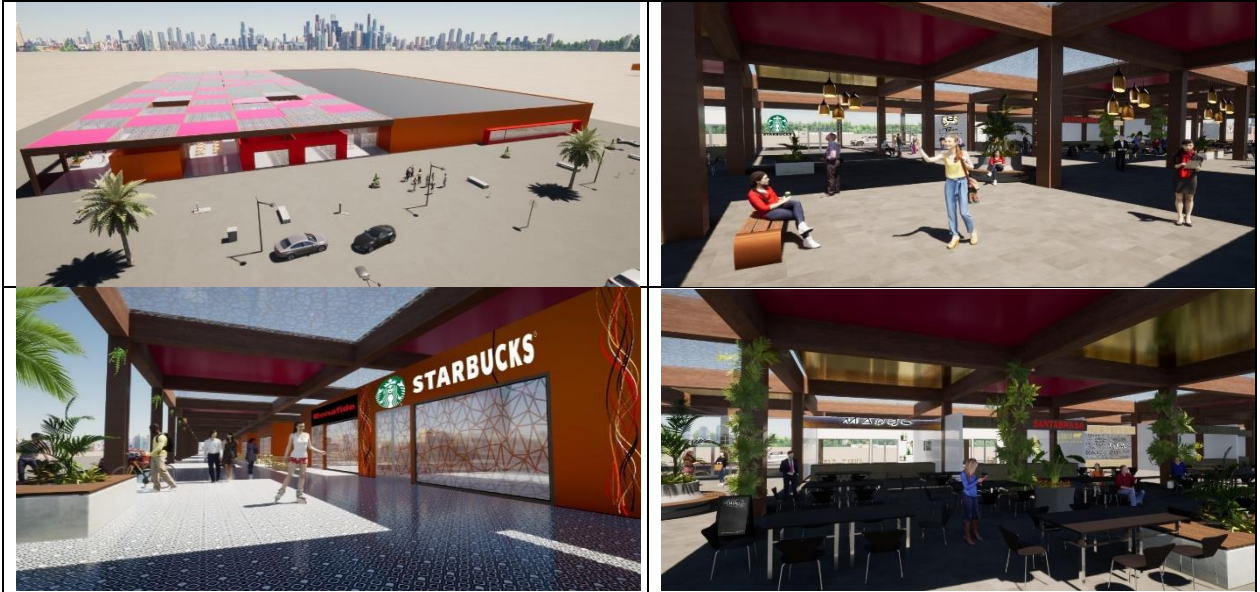


Fuente: Imágenes de Zara Home, Kitchen Center, Homy.

Es un centro comercial que ofrece un círculo virtuoso de productos gastronómicos en conjunto con tiendas de especialidad en decoración con la finalidad de crear una experiencia diferenciadora.

La edificación tendrá un formato rectangular, tal como se describe en la Figura 19, unida a la zona gastronómica de un piso, con una edificación de 11.512 metros cuadrados, con una superficie arrendable de 1.460 metros cuadrados para el Food Hall y 6.026 metros cuadrados para las tiendas de decoración y hogar. Se proyectan 350 estacionamientos.

Figura 19: Renders del proyecto comercial.



Fuente: Constructora Márquez Ltda.

## 8.2. SEGMENTO DE CLIENTES OBJETIVOS

### 8.2.1. Clientes arrendatarios o directos

Los clientes arrendatarios o directos son compañías consolidadas en su mercado, que proporcionan productos y servicios diferenciados, donde la calidad de sus servicios y productos apuntan a los segmentos de clientes consumidores con mayor poder adquisitivo de la ciudad de Chillán.

Sus servicios se relacionan a restaurantes, cafeterías o almacenes de alimentos mayoritariamente saludable con una imagen y estética más cuidada, siendo sus ventajas competitivas la temática y especialidad de alimentos con gran variedad, tanto para servir como para llevar y donde la calidad no significa cantidad. Su gastronomía es tanto nacional como internacional.

Adicionalmente, son compañías con las marcas más destacadas en decoración y equipamiento para el hogar, que trasladan las tendencias de diseño en sus productos, los cuales se destacan en los detalles y la diferenciación a lo existente en Chillán. Sus tiendas deben proporcionar una experiencia en todos los sentidos. Por ejemplo, que modifican frecuentemente sus productos de las vitrinas, presentan una imagen elegante y mantienen una música ambiental agradable.

### 8.2.2. Clientes consumidores

Los clientes consumidores buscan restaurantes, cafeterías y tiendas con alimentos mayoritariamente saludables como también tiendas de decoración y equipamiento para el hogar que cambie sus hogares. Buscan tiendas o locales de marcas reconocidas y en las que más confían, aun cuando tengan que pagar más. Adicionalmente, poseen un nivel

de satisfacción relacionado a su libertad para tomar las decisiones en su vida. Desde el punto de vista de segmentación psicográfica, se interesan por bienes y servicios más sofisticados con gustos más refinados en variedad y alternativas. Prefieren considerablemente más restaurantes y cafeterías sobre la comida rápida, les interesa más los restaurantes de especialidad, antes que ir a un buffet, les interesa consumir alimentos más saludables, antes que tener alimentos congelados para llevar y se interesan más por productos que permitan complementar su hogar con productos de decoración y equipamiento. Es decir, tienen sus necesidades básicas cubiertas y buscan diferenciarse

Desde el punto de vista demográfico poseen ingresos promedio por hogar superior al Ingreso promedio regional que superan los \$2.000.000 de pesos. En general los sostenedores del hogar, tanto mujeres como hombres, se caracterizan por tener una educación universitaria o mayor, se desempeñan en puestos directivos o son profesionales de nivel alto, sus hogares están constituidos por familias entre 3,4 a 3,6 miembros, poseen tarjetas de crédito, vehículo, teléfono móvil con plan de datos y banda ancha en su hogar.

Finalmente, en función de la segmentación geográfica, los clientes objetivos se concentran mayoritariamente en la zona norte de la ciudad de Chillán, sin embargo, no se excluyen o discriminan otros clientes con similares características descritas anteriormente y que residen en otras zonas de Chillán.

### **8.3. DISEÑO DE LA PROPUESTA DE VALOR**

El éxito del centro comercial resulta de una propuesta de valor que permita responder a las siguientes preguntas:

- ¿Por qué los clientes consumidores visitarán y volverán al centro comercial?
- ¿Por qué un cliente arrendará un espacio en este centro comercial para ofrecer sus servicios y productos?

Este centro comercial busca desarrollar una propuesta innovadora, diferente y exitosa, incorporando una estrategia que lo posicione en el mercado a través de un formato tipo Food Hall o salón de comida en conjunto con tiendas especialistas en decoración y equipamiento para el hogar.

El Food Hall impulsa la unión de los grupos sociales en un solo punto, centrándose en una oferta de experiencias. Una oferta cultural gastronómica nacional e internacional que permite a los habitantes de Chillán hacer que sus paladares experimenten nuevos sabores, más refinados (Por ejemplo, conceptos impulsados por chefs, restaurantes y almacenes de marcas reconocidas) y más saludables (Por ejemplo, con productos orgánicos). Con un enfoque en lo auténtico, en la interacción social y en conceptos más elevados. Es decir, que el Food Hall brinde y llegue a la conciencia de los habitantes de Chillán.

Las compañías que conformen el Food Hall pasaran por una rigurosa administración encargada de seleccionar los tipos de restaurantes, cafeterías y almacenes, evitando

servicios y productos similares y, por ende, una competencia directa. Es decir, el Food Hall resulta ser una selección de locales individuales que presentan un tour mundial de alimentos, impulsado por compañías de marcas renombradas que no se encuentra en la oferta actual de Chillán.

Otra ventaja inherente del centro comercial son sus espacios comunes, los cuales se caracterizan por ser flexibles y permitir una definición amplia. Es decir, son espacios socialmente activados en base a entretenimiento en vivo en colaboración con eventos de carácter público y privado. El modelo de espacio transformable diseñado para los comedores permite asientos fácilmente manipulables a un costo mínimo para facilitar las políticas de espaciamiento que han generado el fenómeno de la pandemia. Por ejemplo, el espacio utilizado para actividades de entretenimiento ahora puede ser utilizado como áreas de comedor.

El modelo de negocio de restaurante es de tipo casual dining de manera que los niveles de servicio y calidad de sus ofertas es significativamente mejor que los modelos de comida rápida. Sin embargo, el Food Hall no atrae por sí sólo a los clientes, sino por la relevancia de incorporar el género de tiendas de decoración y equipamiento para el hogar para extender la experiencia en el sentido visual y cubrir una necesidad existente en la zona norte de Chillán. Decoración y equipamiento de moda y a la vanguardia, manteniendo los últimos estilos en las tiendas. Incorporar gran variedad y estilos de manera que permitan tener ofertar variada. Sin embargo, las tiendas deben generar escases, de manera que el producto no se popularice en la ciudad.

El buen diseño del centro comercial se enfoca en economizar el tamaño de los restaurantes, almacenes y cafeterías para cambiar espacio hacia la experiencia del cliente. El salón de comida crea espacios públicos amplios que permiten ser adaptados creativamente en múltiples locales, pasillos más amplios, espacios programables y estrategias de asientos flexibles en una experiencia del cliente más espaciado, cómoda y manteniendo el espíritu social y de ocio.

El tema fundamental es el surtido, exclusividad y variedad de sus productos y servicios. Excelente comida y productos para el hogar son el mix perfecto para reunir a todos en un mismo lugar. Una de las mayores fuentes de alegría es lo que sucede alrededor de la mesa sobre todos si los clientes se relacionan con sus gustos propios.

El objetivo final es mantener a los clientes de por vida, al crear fidelización, entregando una experiencia con las mejores comidas, alimentos y productos para el hogar, así como el mejor entorno para descubrir y ampliar sus gustos. Un lugar cómodo, cerca de su hogar, donde está todo lo que quieren y les permita diferenciarse.

Para los clientes arrendatarios, la propuesta consiste en garantizar un centro comercial rodeado de un mercado potencial de 1.276.969 UF de clientes consumidores al año que les garantiza un nivel de consumo superior al promedio de otras áreas de la ciudad Chillán. Además de incorporar áreas exclusivas y con los espacios necesarios para ofertar producto de decoración y equipamiento para el hogar en conjunto con un área especializada en gastronomía más una amplia área de estacionamientos que favorece su alcance.

El concepto de Food Hall posee bajas barreras de entrada para los clientes arrendatarios y los impulsa a participar sin competencia directa. Es decir, no existen dos restaurantes o almacenes de alimentos con la misma oferta.

Los arrendatarios tienen una oferta de valor donde la administración del centro comercial se preocupa de los gastos de la edificación, servicios públicos, marketing, impuestos inmobiliarios, nuevas inversiones, mesas, sillas, mano de obra entre otros. Lo anterior resulta en:

- Una inversión mucho más asequible que abrir un restaurante, cafetería o almacén de forma independiente.
- Existe menor riesgo involucrado con el arriendo de un espacio frente a la inversión de comprar un espacio propio y tener que adecuarlo para el rubro.
- El arrendatario no es responsable de mantener el edificio, el exterior o el estacionamiento.
- Proporciona la oportunidad de probar un concepto sin las distracciones asociadas con la propiedad. El Food Hall es una excelente manera de lanzar una marca nueva Chillán y descubrir qué funciona para su negocio y qué no.
- Proporciona el concepto de Dark o Ghost Kitchen<sup>15</sup> que permite la elaboración de alimentos en condiciones en que el centro comercial se encuentre cerrado para el ingreso de público. Es decir, pueda continuar con la entrega de servicios exclusivos para la venta a domicilio con delivery. Esta solución permite suministrar a una demanda complementaria.
- Locales con menor cantidad de empleados y un menú más condensado, permite a los locatarios trabajar en economías de escala.

Frente a los efectos adversos del estallido social y la pandemia, esta propuesta de valor proporciona una oportunidad para reimpulsar el comercio en Chillán y reducir los costos de inversión inicial que deben desembolsar los locatarios, beneficiando a los arrendatarios, a los clientes consumidores y al centro comercial.

### **8.3.1. Conjunto de servicios y productos a ofrecer**

El Food Hall propone un mix de restaurantes tipo casual dining, cafeterías y almacenes de alimentos, los cuales se distinguen por su exclusividad, estar ubicado en un sector cómodo, de fácil acceso, moderno, familiar y agradable. La comida son las más exquisitas y exclusivas de la ciudad de Chillán.

Los restaurantes casuales dining están relacionados con la importancia de una alimentación saludable que propone unificar tiempo y salud con foco en el cliente que busca disfrutar de eventos casuales con amistades o en familia. Los casual dining se caracterizan por ser lugares cómodos, con un ambiente moderno e informal, familiar y

---

<sup>15</sup> [https://www.mallyretail.com/index.php?id&id\\_news=448](https://www.mallyretail.com/index.php?id&id_news=448)



agradable, donde además de rica comida se proporciona buen servicio. Este modelo de negocios se diferencia por ofrecer un servicio y producto de calidad a precios moderados y con una estética moderna y cosmopolita. La Figura 20 presenta una fotografía tomada en Margó restaurant, un ejemplo de casual dining ubicado en el barrio el Golf de la ciudad de Santiago.

Figura 20: Restaurante Margó Barrio el Golf, Santiago de Chile.



Fuente: Margó Restaurante <http://margo.cl/>.

Los servicios al interior del Food Hall son:

**Restaurantes temáticos.** Restaurantes clasificados de acuerdo con el tipo de comida que ofrecen. Tabla 10 lista las prioridades para este tipo de restaurantes al interior del Food Hall.

**Restaurante de Especialidad.** Ofrecen una variedad limitada de estilos de cocina donde su menú cuenta con diferentes platillos de acuerdo con su especialidad. Dentro de esta clase de restaurantes encontramos:

- Vegetarianos
- Pescados y mariscos
- Carnes rojas
- Aves

Tabla 10: Prioridad del tipo de restaurantes temáticos al interior del Food Hall.

Temática	Prioridad
Peruana	1.º
Italiana	2.º
Árabe	3.º
Chilena	4.º
Tailandesa	5.º
Japonesa	6.º
Mexicana	7.º
India	8.º
Francesa	9.º
Vietnamita	10.º
China	11.º

Fuente: Elaboración propia

**Restaurantes con comida para llevar.** Tiene una oferta de primeros platos, segundos y aperitivos para llevar. Los clientes pueden recoger para llevar a sus hogares o pedir a través de aplicaciones online. La cocina de los restaurantes incorpora el concepto de Dark Kitchen diseñados específicamente para delivery, lo que permita a los restaurantes satisfacer esta demanda de una manera más eficiente.

**Cafeterías.** Cafeterías con elementos diferenciadores y trabajados, los cual es una característica esencial para atraer a los clientes objetivos.

**Almacenes.** Tiendas dedicadas a la venta de alimentos, los cuales se orden de mayor a menor nivel de prioridad al interior del Food Hall según la lista de la Tabla 11.

Tabla 11 Prioridad del tipo de almacén al interior del Food Hall.

Tipo de almacén	Prioridad
Alimentos saludables	1.º
Panaderías & Pastelería	2.º
Productos gourmet (pastas y conservas)	3.º
Chocolatería	4.º
Verdulería	5.º
Charcuterías & quesos	6.º
Vinoteca	7.º
Productos congelados	8.º

Fuente: Elaboración propia

**Tiendas de decoración y equipamiento para el hogar.** Tiendas donde encontrar todo lo que buscan los clientes para decorar su hogar. Incluye una amplia variedad de productos, ordenados de mayor a menor importancia según el interés reflejado en las encuestas, tal como detalla la Tabla 12.

Tabla 12 Prioridad del tipo de tiendas de decoración y equipamiento hogar.

<b>Tipo de tiendas de decoración y equipamiento hogar</b>	<b>Prioridad</b>
Arte, decoración y organización de interiores	1.º
Muebles para el hogar	2.º
Tiendas con equipamiento para la cocina	3.º
Terraza y jardín	4.º
Iluminación y lámparas	5.º
Alfombras, cortinas y cojines	6.º
Todo para los dormitorios	7.º
Equipamiento baños	8.º

Fuente: *Elaboración propia*

**Estacionamientos.** El centro comercial incorpora un total de 350 estacionamientos cubriendo una necesidad requerida para los servicios del sector Quilamapu, facilitando el acceso e incrementando el alcance de clientes.

### 8.3.2. Tiendas que ofrecen los servicios y productos

La Tabla 13 lista las marcas de restaurantes, cafeterías y almacenes prospectos dentro del Food Hall. Se identifican 38 marcas de restaurantes, 10 marcas de cafeterías y 25 marcas de almacenes con las características descritas en la sección anterior. No se descartan otras marcas que puedan proporcionar los servicios y productos descritos anteriormente.

Tabla 13: Lista de restaurantes y cafeterías no presentes.

<b>Categorías</b>	<b>Marcas</b>
Restaurantes	Chili's, Creps & Waffles, Emporio La Rosa, La Mechada, Mr. Jack, Muu Steak, Santa brasa, PHÓ & Banhmí, Uncle Fletch, PF Chang's, Sangú, C'est si Bon, Dynos, Panko, Tiramisu, Lulupok, Margo, Dony Doner, ICA, Vapiano, Tanta, Senz, Tip & Tap, Tony Roma's, Romano, Streat Burger, Barra Chalaca, Brunella, Tempura, Italiano, Frank, Revolver, El Bistró, Rosso, Trattoria Rita, Cocina de Kaleta, Le Pain Quotidien, Thai.
Cafeterías	Cory Cafetería, Gelato's Café, Starbucks, Mokka, Havanna, Tavelli, Bonafide, INSIDE TEA, The Crepe Café, C'est si Bon.
Almacenes	Crépas, Cinnabon, La Fortunata, Emporio nacional, Panadería Lo saldes, Delicias del Sur, Charcutería Soler Curicó, Chocolatería La Fete, Chocolatería Sausalito, Fork, Felipe Didiere, Chocolatería Varsoviene, Chocolatería Bozzo, Emporio Pincheira, Trattoria Val D'aosta, Delicias del sur, Mercado Pasteur, Almacén Villa Baviera, La punta comidas, Cuk Placeres Caseros, Coquinaria, Aqua Chile, Emporio Globe Italia, Pastelería Mozart y Purolivo.

Fuente: *Elaboración propia*

La Tabla 14 presenta una lista de 42 marcas de decoración y equipamiento para el hogar que son consideradas como prospectos clientes y cumplen con el perfil de clientes arrendatarios.

Tabla 14: Lista de tiendas de equipamientos para el hogar y decoración.

<b>Categorías</b>	<b>Marcas</b>
Equipamiento para el Hogar y decoración	Casa Ideas, El Volcán, Bazhars, Ambar, Casa Alvarinho, Creado En Chile, Fabrics, Indigo, Jardín de Hadas, Kitchen Center, Zara Home, Kitchen Corner, Miele, Rosen, The Popular Design, WMF, Cannon Home, Candle Store, Cook Store, Tramontina, Atelier Caral, Bath, Bazar Deco, Homy, Home Center, IKEA, Born, Cap D'or, Cordelia, Green Glass, Indigo de Papel, Istanbul Dreams, Le Creuset, Lovely Gift, Miele, Milenaria, Milk, Paz Vial, Pin Your Travel, Pura, Rosen, Sur Diseño, Makers.

Fuente: Elaboración propia

### 8.3.3. Programa arquitectónico

La Tabla 15 presenta una propuesta de programa arquitectónico con los espacios del centro comercial y la cantidad de tiendas en función de los servicios y productos mencionados.

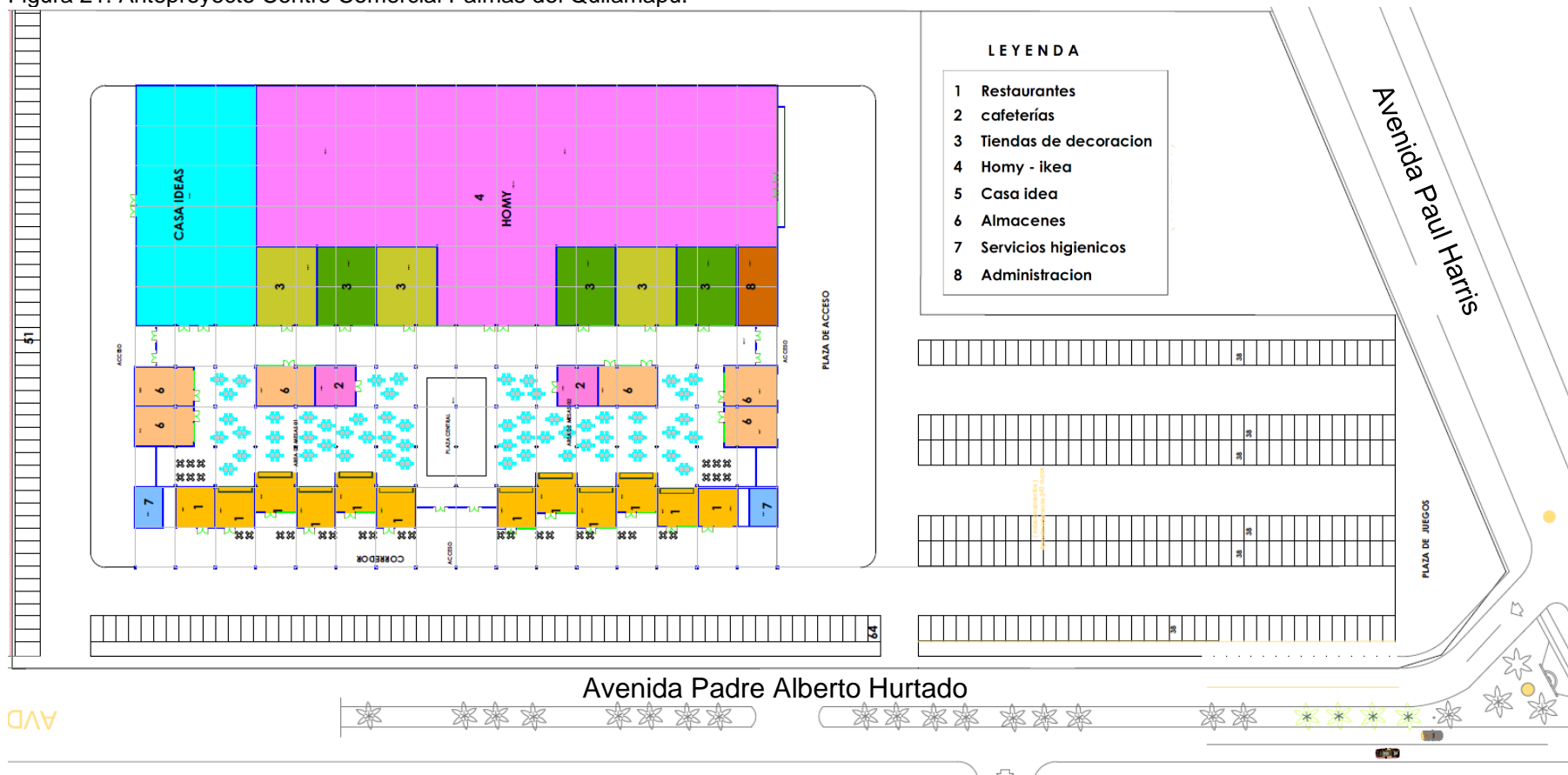
Tabla 15: Programa arquitectónico de centro comercial.

<b>Food Hall</b>	<b>m<sup>2</sup></b>	<b>Cantidad</b>	<b>Total m<sup>2</sup></b>
Restaurantes	64	12	768
Cafeterías	64	2	128
Almacenes	94	6	564
<i>Sub total</i>			<i>1.460</i>
<b>Tiendas Mejoramiento Hogar</b>			
Tienda Homy, Home Center, IDEA.	3700	1	3.700
Tipo Casa Ideas o Zara Home	1150	1	1.150
Tiendas de Decoración	196	6	1.176
<i>Sub total</i>			<i>6.026</i>
<b>Espacios Comunes</b>			
Área mesas	1000	1	1000
Servicios higiénicos personal	50	1	20
Servicios higiénicos publico	40	2	80
Administración	30	1	30
seguridad vvcc	8	1	8
<i>Sub total</i>			<i>1.218</i>
<b>Total Neto</b>			<b>8.704</b>
<b>Circulaciones y muros</b>			<b>2.808</b>
<b>Total Edificación</b>			<b>11.512</b>
<b>Estacionamientos + Calles</b>	31	350	<b>10.938</b>
<b>Total Centro Comercial</b>			<b>22.450</b>

Fuente: Elaboración propia

La Figura 21 presenta el Layout del centro comercial propuesto con la disposición de las tiendas de decoración y el área del Food Hall.

Figura 21: Anteproyecto Centro Comercial Palmas del Quilamapu.



Fuente: Constructora Márquez Ltda.

### 8.3.4. Estrategia de precios

La estrategia de precios o cánones de arriendo para los espacios ofertados son presentados en UF con reajustes del 3 % cada 3 años. En base a las entrevistas en profundidad, el precio de arriendo por metro cuadrado varía según el tamaño del espacio arrendable como también según el poder de negociación del cliente. Experto del rubro sugieren considerar una primera aproximación de 0,8 UF el metro cuadrado para restaurantes, cafeterías y almacenes, considerado como precio de mercado y referenciado en función del arriendo de espacios de similar tamaño en compañías de similar rubro en Chillán (ANEXO F: Propuesta arriendo). Adicionalmente, en base una fuente de Colliers International<sup>16</sup>, se estima que los cánones de arriendo para tiendas con espacios superior a 5000 metros cuadrados van entre los 0,3 UF a 0,35 UF el metro cuadrado y que para tiendas de 250 a 300 metros cuadrados están en torno a 2,5 a 3 UF el metro cuadrado. Por lo anterior y en base a una proyección lineal en función del tamaño de las tiendas, la Tabla 16 presenta los cánones de arriendo fijados en este trabajo según los tipos de locales a ofertar.

Tabla 16: Estrategia de precios se arriendo según tamaño de tienda.

	<b>Canon Arriendo UF/m2</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Tamaño m2</b>
<b>Food Hall</b>			
Restaurantes	0,8	12	64
Cafeterías	0,8	2	64
Almacenes	0,8	6	94
<b>Decoración y equipamiento hogar</b>			
Tienda ancla tipo 1	0,45	1	3700
Tienda ancla tipo 2	0,70	1	1150
Tienda Decoración	0,78	6	196

Fuente: Elaboración propia

### 8.3.5. Definición de la estrategia de comunicación

Es importante realizar los esfuerzos para hacer posible el posicionamiento, existencia y ubicación del centro comercial para los segmentos de clientes objetivos, tanto arrendatarios como consumidores finales.

Inicialmente, el uso de carteles es relevante, sobre todo en la avenida Paul Harris colindante al paño donde se evalúa el centro comercial. Debe ser un letrero elegante con buenas terminaciones, ya que después de construido el centro comercial debe seguir llamando la atención a los clientes finales.

Estar en internet no sirve de nada si el centro comercial no aparece en las búsquedas de los potenciales clientes de la ciudad de Chillán. Por lo anterior, hacerse notar se vuelve relevante, más aún cuando el 70% del segmento objetivo posee banda ancha y más del 84% posee

<sup>16</sup> <https://www.dii.uchile.cl/wp-content/uploads/2014/12/07-LA-TERCERA-La-batalla-por-el-metro-cuadrado-en-los-malls.pdf>

teléfono móvil con plan de datos. Para lograr esto, es necesario invertir en publicidad para aparecer en los enlaces que se muestran al lado derecho de la página del buscador o en la parte superior de ésta.

El centro comercial debe estar en la primera página u hoja de resultados de las búsquedas relacionadas a Chillán o región de Ñuble, en función de sus principales conceptos, atractivos o palabras relacionadas. Por lo tanto, se debe tener presencia dentro de las 10 primeras preferencias o resultados del sitio web de Google.

La estrategia de comunicación para llegar a los clientes arrendatarios es directa, tanto para el caso de los clientes anclas como los clientes que acompañen el centro comercial. El uso de corredores de propiedades o gestor inmobiliario es fundamental y deben ir acompañados de un máster plan del proyecto, destacando su ubicación, cómo se verá terminado, la propuesta de valor y el mercado potencial objetivo presente. Se incorpora un folleto que presente un render o representación gráfica del centro comercial, incorporando las características del mercado objetivo tanto de arrendatarios como consumidores, layout del centro comercial que detalle el tamaño y ubicación de las tiendas y destaque las tiendas principales. Con lo anterior, los clientes arrendatarios tienen la información para evaluar si son compatibles o no con el mix de tiendas.

El máster plan debe acompañarse con fotografías aéreas para mostrar el actual y futuro crecimiento inmobiliario en el sector, conocer las calles principales, carreteras, mostrar los puntos de interés y el tipo de edificaciones. El cliente arrendador desea conocer el cliente objetivo, por lo cual es relevante presentar los resultados del estudio de mercado destacando las preferencias, el tamaño de mercado existente en el mapa isócrono y el alcance del centro comercial. Se desatacan los puntos de interés como colegios, universidades y competencia, en general todo lo que represente una oportunidad para crear un real interés por parte del cliente arrendador.

La Tabla 17 destaca los medios para incrementar el posicionamiento del centro comercial en el segmento de mercado objetivo de cliente consumido y lograr los objetivos comerciales del centro comercial.

Tabla 17: Medios de comunicación para el centro comercial.

<b>Categorías</b>	<b>Medio</b>
Gastronomía	www.tripleadvisor.com www.google.com www.recorriendo.com
Mejoramiento hogar y decoración	Revistas de decoración www.google.com Casa y Decoración Emol Portal web venta de viviendas

Fuente: *Elaboración propia*

## **8.4. DEFINICIÓN DE IMPLICANCIAS INTERNAS**

### **8.4.1. Descripción de los recursos necesarios**

Los recursos necesarios se relacionan tanto al conocimiento del negocio del arriendo de locales como al manejo financiero.

El conocimiento de las reales intenciones o interés por parte de los prospectos clientes arrendatarios y en su deseo de expandirse a regiones es clave para el desarrollo de este proyecto.

La única manera de concretar el proyecto es a través de obtener financiamiento para levantar la construcción, lo cual hace que este recurso sea el más importante. El financiamiento del proyecto puede resultar de un contrato de promesa de arriendo por parte de las tiendas anclas para proporcionar una garantía a los bancos.

Debido a la poca experiencia y a que aún no existe la empresa operadora de este proyecto, es prudente trabajar con gestores inmobiliarios. Tienen un conocimiento acabado del mercado, años de experiencia y son especialistas en el rubro. Su valor se basa en los contactos con clientes anclas y empresas consolidadas. Es decir, directa relación con los clientes más importantes y conocer su real interés por participar del proyecto.

Un arquitecto u oficina de arquitectura es fundamental para diseñar un máster plan y modificar la propuesta, con la finalidad de generar mayor interés por parte de las tiendas anclas y a los segmentos de clientes consumidores objetivo.

Un abogado para revisar temas legales y evitar errores en los contratos de arriendo como también resolver sucesiones del terreno. Se requiere tener la autorización de todos los propietarios para que un proyecto de esta índole pueda desarrollarse.

El proyecto lo desarrolla y supervisa una empresa constructora subcontratada. En general se externaliza todo lo respecto a la construcción y se espera la entrega de un centro comercial según las indicaciones. Se considera subcontratar los servicios asociados a la mantención del centro comercial.

El proyecto incorpora un inspector técnico de obra o ITO, quien es el encargado de verificar que las especificaciones técnicas se cumplan según las normas como también que los trabajos se hagan según lo acordado con la empresa mandante. El ITO debe tener claro los objetivos del proyecto y trabajar en función del correcto desarrollo de la obra. Es alguien de confianza para evitar problemas relacionados a retrasos por mala planificación y evitar gastos arbitrarios que resulten en un proyecto desastroso.

La futura empresa tiene como origen una alianza familiar que ha realizado negocios inmobiliarios, tanto a través del arriendo, compra y venta de terreno e inmuebles. Lo anterior sugiere la creación de una sociedad por acciones SpA formada por la familia e incorporando los paños que involucran al proyecto. La ventaja de una sociedad por acciones es netamente comercial.



#### 8.4.2. Definición de la estructura organizacional

Se considera la contratación de una empresa administradora encargada de recaudar los gastos comunes, el cumplimiento de los contratos de aseos, pago de las cuentas de energía eléctrica y agua, jardín, mantención, seguridad y servicios de espacios comunes.

#### 8.4.3. Inversión necesaria

La Tabla 18 detalla los costos de construcción y operación en UF por metro cuadrado, los cuales corresponden a la inversión y habilitación de un supermercado al interior de un Strip Center (Bustamante, 2012). Esta información fue elaborada por la empresa Corp Group Activos inmobiliarios y validados por la empresa Constructora Márquez Ltda para utilizarlos como patrón de estimación de la inversión necesaria de este proyecto.

A partir de la Tabla 18, el costo del metro cuadrado de una obra gruesa habitable es aproximadamente de 17,7 UF el metro cuadrado. Al incluir las terminaciones, climatización, otras instalaciones, equipamiento y sistemas, el costo incrementa a 23,7 UF el metro cuadrado. El costo de la habilitación de estacionamientos y calles es aproximadamente de 2,0 UF el metro cuadrado.

Tabla 18: Inversión equivalente para la habilitación del centro comercial.

Ítem	UF/m2
Obras Preliminares	0,30
Obra gruesa	0,77
Honorario	0,59
Derechos municipales	0,15
Gastos Operacionales	0,23
Inspector Técnico de Obra (ITO)	0,31
Imprevistos	0,97
Costos áreas de proyectos	0,86
Terminaciones	3,80
Electricidad	3,50
Climatización	1,38
Seguridad	0,64
Sanitarios	1,04
Otras Instalaciones	0,07
Equipamiento	8,32
Sistemas	0,26
Imagen	0,52
Estacionamientos y calles	2,00

Fuente: Corp Group Activos inmobiliarios y Constructora Márquez Ltda.

La inversión necesaria para la construcción del Food Hall, espacios comunes, circulación y muros descrita en el programa arquitectónico la Tabla 15, resulta en una inversión de 130.073 UF (\$ 3.730 millones de pesos). Lo anterior resulta de multiplicar los 23,7 UF/m2 por la suma de 1.460 metros cuadrados de Food Hall, 1.218 metros cuadrados de espacios comunes y los 2.808 metros cuadrados de circulación y muros.

Para el caso de las tiendas de mejoramiento del hogar, los interiores se entregan como obra gruesa habitable, ya que se espera que los arrendatarios habiliten sus espacios. Por lo tanto, la inversión necesaria resulta en 106.540 UF (\$3.055 millones de pesos). Esta inversión resulta del producto de los 6.026 m<sup>2</sup> arrendables del área de decoración y hogar por 17,7 UF/m<sup>2</sup>.

La habilitación de los estacionamientos más calles resulta en 21.875 UF (\$627 millones de pesos), correspondiente al producto de 10.938 m<sup>2</sup> por 2,0 UF/m<sup>2</sup>.

En base a la suma de las inversiones individuales descritas anteriormente, la inversión total del centro comercial resulta en un total de 258.488 UF (\$7.412 millones de pesos).

El siguiente capítulo presenta la evaluación económica asociada a la alternativa presentada. Adicionalmente, se incluye un análisis de sensibilidad con las variables que afectan mayoritariamente la realización de este proyecto.

## 9. EVALUACIÓN ECONÓMICA

Esta sección presenta las ventajas o desventajas de invertir en el desarrollo del centro comercial en el sector Quilamapu. Esta evaluación es construida en base a supuestos, estimaciones y valoración de la estrategia propuesta anteriormente. La base para esta evaluación es un flujo de caja que busca acercarse a la realidad en base a la estimación de los ingresos, gastos e impuestos futuros que genere este proyecto.

A continuación, se describen los criterios considerados para estimar las partidas necesarias para la construcción del flujo de caja.

### Ingresos

Los ingresos percibidos resultan del producto de los metros cuadrados arrendables por los cánones de arriendo presentados en la Tabla 16. Los cánones de arriendo son fijados en UF por metro cuadrado y se reajustan a una tasa del 3% cada 3 años. Inicialmente, los primeros dos años de operación del centro comercial presentan una tasa de vacancia superior al resto de los años de evaluación. Se estiman ingresos en UF anualizados, pero para fines del flujo de caja se transforman en pesos y se ajustan en función de la inflación esperada para el año 2020, la cual equivale al 2,7%<sup>17</sup>.

Este trabajo de tesis no incorpora ingresos adicionales en función de los ingresos por ventas percibidos por los clientes arrendatarios debido a que no se conoce con certeza el nivel de ventas que tendrán.

### Costos

Los costos en que se incurren para la operación del centro comercial son separados en costos fijos y costos variables.

Los costos fijos son aquellos que no dependen del nivel de vacancia del centro comercial, es decir:

- Las contribuciones del proyecto comercial cuando está en condiciones para operar. La Tabla 19 presenta la estimación de este ítem.
- Los seguros que deben contratarse al momento de recibir la construcción en condiciones para operar, que corresponden a protección Pyme, responsabilidad civil, accidente de personas y transporte se estima en \$ 3.000.000 de pesos al año.
- La administración debe contratarse con anterioridad a la apertura del centro comercial. Posteriormente, el costo de su sueldo es cubierto con los Gastos Comunes. Por lo anterior, es un costo fijo hasta el momento en que comienza a generarse ingresos por arriendos.

---

<sup>17</sup> Estimación según Informe de Política Monetaria (IPoM) junio 2020 Banco Central.

- La seguridad está dentro de la inversión inicial como un costo fijo de habilitación del centro comercial, tal como se detalla en la Tabla 18. Sin embargo, al momento en que comienza el ingreso de los clientes arrendatarios y el proyecto es entregado, pasa a ser parte de los gastos comunes.
- Las contribuciones del terreno y construcción son un costo fijo. Cuando el proyecto es entregado por la empresa constructora y se comienza a operar el centro comercial, se considera la retasación y el nuevo cálculo de contribuciones como costos fijos, tal como presenta la Tabla 19. ANEXO E: Estimación de contribuciones describe su estimación<sup>18</sup>.

Tabla 19: Estimación de contribuciones.

Ítem	\$CLP Año	Descripción
Contribución del terreno <sup>19</sup>	\$76.620	Contribución pagada durante la construcción del proyecto.
Contribución Centro Comercial	\$63.375.079	Contribución estimada una vez entregado el centro comercial.

Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, los costos variables son una función de la vacancia del centro comercial. Resultan de la estimación de los gastos comunes menos los gastos efectivamente recaudados. Por lo tanto, en caso de que la vacancia del centro comercial desaparece, los costos variables también. La Tabla 20 presenta una estimación de los gastos comunes del centro comercial.

Tabla 20: Estimación de gastos comunes

Ítem	\$ CLP Mes	Descripción
Electricidad	14.814.208	Iluminación de tiendas y circulación <sup>20</sup>
Agua	1.481.639	Agua para aseo y otros <sup>21</sup>
Seguridad	8.342.639	Guardias sin armas de día y noche <sup>22</sup>
Aseo y jardín	2.000.000	Turno de 8 horas
Administrador	4.000.000	Pago de sueldos líquidos
Varios	1.000.000	Otros gastos posibles
<b>Total</b>	<b>31.638.268</b>	

Fuente: Elaboración propia

## Depreciación

La línea de depreciación legal del centro comercial corresponde a la depreciación del valor libro del proyecto, el cual resulta de la inversión total más los gastos incurridos en

<sup>18</sup> [http://www.sii.cl/portales/reavaluo\\_no\\_agricola/2014/index.html](http://www.sii.cl/portales/reavaluo_no_agricola/2014/index.html)

<sup>19</sup> Contribución pagada al SII por el terreno sin construir.

<sup>20</sup> Se estima un consumo de 27 kWh/m<sup>2</sup>/mes Comisión Nacional de Energía – Estudio: Diagnóstico Energético del sector Retail. Costo de 74 \$/kW Precio Medio de Mercado Sistema Eléctrico Nacional (PMM SEN).

<sup>21</sup> El consumo de agua se estima como el 10% de los gastos en energía eléctrica.

<sup>22</sup> <https://contodapropiedad.com/> Medio humano sin arma mensual:

el año 0 (2020 & 2021). El criterio utilizado para esta evaluación es la depreciación línea para un plazo de 50 años.

### **Impuestos**

La sociedad controladora del centro comercial aún no está constituida, por lo cual se supone que la futura compañía paga un impuesto de primera categoría del 27%.

### **Vacancia**

Para el primer y según año de operación del centro comercial presenta un 25% y 15% de tasa de vacancia, respectivamente. Para el resto de los años se considera una vacancia de 4%<sup>23</sup> correspondiente a la tasa de vacancia registrada por Colliers International en Strip Center de la región metropolitana durante el año 2019.

### **Capital de Trabajo**

Este ítem se incorpora sólo en el año cero, el cual resulta de los egresos realizados por la contratación de la administración, contribuciones del terreno y otros gastos presentes en el gasto común.

## **9.1. INVERSIÓN**

La inversión necesaria para este proyecto resulta en \$7.472 millones de pesos. Esta inversión resulta de la suma de los costos de inversión y habilitación del centro comercial más el capital de trabajo del año 0.

## **9.2. FLUJO DE CAJA**

La evaluación del proyecto es a 12 años sin financiamiento. Es decir, la evaluación del proyecto es puro, lo anterior resulta que en algunos escenarios los intereses son utilizados como escudo fiscal y favorecen los resultados del análisis económico. La Tabla 21 presenta las partidas y los flujos resultantes para cada año en millones de pesos.

---

<sup>23</sup> <https://www2.colliers.com/es-CL/Research/Santiago/ReporteStripCenters2S2019>

Tabla 21: Flujo de caja del proyecto puro en millones de pesos (M).

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Año 11	Año 12
<b>Flujo de Caja</b>	<b>2021+2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>	<b>2031</b>	<b>2032</b>	<b>2033</b>	<b>2034</b>
(+) Ingresos		\$1.179	\$1.373	\$1.640	\$1.684	\$1.730	\$1.830	\$1.879	\$1.930	\$2.042	\$2.097	\$2.153	\$2.278
(-) Costos Fijos		-\$44	-\$45	-\$46	-\$48	-\$49	-\$50	-\$52	-\$53	-\$54	-\$56	-\$57	-\$59
(-) Costos Variables		-\$95	-\$58	-\$16	-\$16	-\$16	-\$16	-\$17	-\$17	-\$18	-\$18	-\$19	-\$19
(-) Depreciaciones Legales		-\$157	-\$157	-\$157	-\$157	-\$157	-\$157	-\$157	-\$157	-\$157	-\$157	-\$157	-\$157
(-) Pérdida del ejercicio anterior													
<b>Utilidades antes de impuestos</b>		\$883	\$1.112	\$1.421	\$1.464	\$1.507	\$1.606	\$1.653	\$1.702	\$1.812	\$1.865	\$1.920	\$2.042
Impuesto de primera categoría		\$238	\$300	\$384	\$395	\$407	\$434	\$446	\$460	\$489	\$504	\$518	\$551
<b>Utilidades antes de impuestos</b>		\$645	\$812	\$1.037	\$1.069	\$1.100	\$1.172	\$1.207	\$1.243	\$1.323	\$1.362	\$1.401	\$1.491
(+) Depreciaciones Legales		\$157	\$157	\$157	\$157	\$157	\$157	\$157	\$157	\$157	\$157	\$157	\$157
(+) Pérdidas del ejercicio anterior													
<b>Flujo de caja operacional</b>		\$802	\$969	\$1.195	\$1.226	\$1.258	\$1.330	\$1.364	\$1.400	\$1.480	\$1.519	\$1.559	\$1.648
Inversión Fija	-\$7.870												
Capital de trabajo	-\$60												
<b>Flujo de Caja Privado</b>	-\$7.930	\$800	\$967	\$1.192	\$1.223	\$1.255	\$1.327	\$1.362	\$1.398	\$1.478	\$1.516	\$1.559	\$1.648
<b>Valor Presente del Valor Residual</b>	\$42.976										<b>Valor Residual</b>		\$76.407
<b>Valor Proyecto</b>	\$46.838												
<b>VAN</b>	\$3.862												
<b>Tasa de Descuento</b>	<b>4,91%</b>												
<b>TIR</b>	<b>12,24%</b>												
<b>g - Tasa de crecimiento perpetuo</b>	<b>2,70%</b>												

Fuente: Elaboración propia.

### 9.3. TASA DE DESCUENTO

La tasa de descuento utilizada para evaluar el proyecto corresponde a 4,91 % nominal, tasa obtenida a partir del modelo del costo del capital medio o CAPM. El ANEXO F: Cálculo modelo CAPM detalla los supuestos utilizados para la estimación de la tasa de descuento. Esta estimación resulta razonable al compararla con la tasa de descuento estimada por Colliers International<sup>24</sup>, quien sugiere una tasa de descuento de 4,54% para setiembre del 2019 y 5,11% para marzo 2020 para activos comerciales.

### 9.4. VAN Y TIR

Los indicadores financieros obtenidos en base al este flujo corresponden a un VAN de \$ 3.862 millones de pesos y una TIR de 12,24%. Con el VAN positivo y la TIR mayor a la tasa de descuento de 4,91%, el proyecto resulta rentable y se recomienda su desarrollo.

Adicionalmente, el proyecto recupera la inversión en 8 años con una VAN de \$119 millones de pesos.

### 9.5. VALOR RESIDUAL Y VALOR COMPAÑÍA

El valor residual (VR) resulta del valor que proviene de más allá de los 12 años evaluados. Este valor es calculado utilizando el modelo de Gordon-Shapiro, el cual tiene como supuesto un crecimiento constante de los flujos futuros de caja a una tasa de crecimiento perpetuo  $g$ . Para los fines de esta evaluación se considera un crecimiento igual a la inflación estimada del año 2020 de 2,7%. Por lo anterior, el valor residual (VR) resulta en:

$$VR = \frac{F_{12} \cdot (1 + g)}{(CAPM - g)(1 + CAPM)^{12}} = \frac{\$1.646 M \cdot (1 + 0,027)}{(0,0491 + 0,027)(1 + 0,027)^{12}} = \$42.976$$

Para no sobrestimar la valoración de la compañía, en algunos casos se puede considerar el crecimiento perpetuo igual a cero, con lo cual resulta en un valor residual de \$18.845 millones de pesos.

Con lo anterior, es posible estimar que el valor de la compañía resulta de la suma del VAN más el valor residual, equivalente a \$46.976 millones de pesos para un crecimiento perpetuo de 2,7% o \$22.706 millones de pesos para un crecimiento perpetuo del 0%.

### 9.6. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Es relevante estudiar el efecto que puede tener la tasa de vacancia y los cánones de arriendo sobre el VAN del proyecto. La Tabla 22 presenta el efecto en el VAN considerando la disminución de los cánones de arriendo de la estrategia de precios como también el efecto de mantener una tasa de vacancia que varía entre el 4% al 30%.

---

<sup>24</sup> <https://www2.colliers.com/es-cl/research/santiago/reportetasasdescuento1t2020>

Como resultado inicial, si la tasa de vacancia es menor a 4%, disminuir los arriendos en un 30% aún resulta un proyecto rentable a 12 años, ya que el VAN se mantiene positivo en \$ 412 millones de pesos. Es decir, si se requiere disminuir los cánones de arriendo para aumentar el interés por los clientes arrendatarios para reducir la tasa de vacancia, los cánones de arriendo no pueden disminuir más de un 30% para mantener el proyecto rentable.

Si se mantiene una tasa de vacancia del 10% necesariamente los cánones de arriendo de la estrategia de precios no pueden disminuir más del 20%.

Para una tasa de vacancia del 15%, los cánones de arriendo de la estrategia no pueden disminuir más del 15% para mantener el proyecto rentable.

Para una tasa de vacancia del 20%, los cánones de arriendo de la estrategia no pueden disminuir más de un 10% para mantener el proyecto rentable.

Finalmente, para una tasa de vacancia del 25%, no es posible disminuir los cánones de arriendo para mantener el proyecto rentable.

Tabla 22: Análisis de sensibilidad VAN en función de la tasa de vacancia y cánones de arriendo.

Variación porcentual en el arriendo		65%	70%	75%	80%	85%	90%	95%	100%
<b>Área Gastronomía</b>		<b>Canon de Arriendo UF/m2</b>							
Restaurantes		0,52	0,56	0,60	0,64	0,68	0,72	0,76	0,80
Cafeterías		0,52	0,56	0,60	0,64	0,68	0,72	0,76	0,80
Almacenes		0,52	0,56	0,60	0,64	0,68	0,72	0,76	0,80
<b>Mejoramiento Hogar</b>									
Homy/IKEA		0,30	0,32	0,34	0,36	0,39	0,41	0,43	0,45
Zara Home/Casa Ideas		0,46	0,49	0,53	0,56	0,60	0,63	0,67	0,70
Tienda Decoración		0,51	0,55	0,59	0,62	0,66	0,70	0,74	0,78
<b>Tasa de Vacancia</b>	30%	-\$3.114	-\$2.763	-\$2.412	-\$2.061	-\$1.710	-\$1.359	-\$1.008	-\$657
	25%	-\$2.609	-\$2.219	-\$1.830	-\$1.440	-\$1.051	-\$661	-\$272	\$118
	20%	-\$2.104	-\$1.676	-\$1.248	-\$820	-\$392	\$36	\$959	\$892
	15%	-\$1.678	-\$1.218	-\$758	-\$298	\$162	\$623	\$1.083	\$1.543
	10%	-\$1.168	-\$669	-\$170	\$329	\$828	\$1.326	\$1.825	\$2.324
	4%	-\$163	\$412	\$987	\$1.562	\$2.137	\$2.712	\$3.287	\$3.862

Fuente: Elaboración propia



## 10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A través de este trabajo se ha demostrado que el sector Quilamapu tiene un gran atractivo para el desarrollo de variadas categorías comerciales, destacando la actividad gastronómica como de decoración y equipamiento para el hogar. Se ha demostrado que este sector posee un mercado de clientes consumidores objetivo con necesidades no satisfechas y un nivel de consumo beneficioso para los clientes arrendatarios en comparación al mercado homogéneo que posee el resto de Chillán.

Esta demanda no satisfecha resulta en una gran oportunidad para el desarrollo y especialización de un centro gastronomía tipo Food Hall en conjunto con un centro de decoración y hogar. Este mix permite presentar una propuesta de valor innovadora y diferenciada a todo lo existente en el área de estudio y probablemente de toda la ciudad. Esta propuesta de valor, más que productos y servicios, significa proporcionar nuevas experiencias a partir de la interacción social, la incorporación de conceptos más elevados y una gastronomía tanto nacional como internacional en distintos formatos. Lo anterior se fortalece en función de la información recopilada con expertos, el estudio de mercado y la evaluación económica, resultando en una excelente oportunidad para invertir.

Sin embargo, el éxito de este proyecto depende exclusivamente de conocer si la propuesta de valor responde al real interés por parte de los clientes arrendatarios prospectos de formar parte de este proyecto y expandirse a regiones como también si los clientes consumidores irían a este centro comercial.

El resultado de este trabajo demostró que se posee un paño con las dimensiones y condiciones necesarias para el desarrollo de un centro comercial y para evaluar una expansión inmobiliaria que resultaría en un incremento del alcance comercial. Además, esta condición permite eliminar el riesgo o incertidumbre que poseen otros proyectos similares de no encontrar un paño en venta con las condiciones municipales, el mercado potencial, el flujo vehicular y la holgura para un correcto diseño.

En base a lo expuestos en el análisis económico de Chillán, se estimó que las Pymes y particularmente los restaurantes independientes fueron las empresas más vulnerables producto de los retos que provocó la crisis del Covid-19; ambos por el impacto que genera el cierre de locales y el distanciamiento social. Las limitaciones de ocupación obligatoria de los arrendatarios y la necesidad de rediseñar el espacio para acomodar el distanciamiento social requerido dentro de los restaurantes y evitar brotes adicionales significa que los restaurantes independientes enfrentan un panorama extendido de costos operativos mucho más altos e ingresos significativamente reducidos. Por lo anterior, el Food Hall resulta en una solución con bajas barreras de entrada para una amplia gama de clientes arrendatarios que desean instalarse con almacenes, restaurantes y cafeterías. Adicionalmente, el beneficio del Food Hall al operar con varios proveedores, en caso de que uno de los conceptos no tuviera éxito, el resto de los proveedores restantes continuarán operando mientras el espacio desocupado se transforma rápidamente para adaptarse en una nueva idea.

El objetivo de diagnosticar y caracterizar la competencia relevante del sector en base al levantamiento en terreno más la entrevista de algunos locatarios del sector Quilamapu permitió determinar la concentración o nivel de competencia como también fortalecer

oportunidades de servicios o productos que se detectaron para el sector. En base a la zona de influencia del proyecto, se logró identificar 60 tienda, las cuales fueron categorizadas según los mercados potenciales analizados.

Posteriormente, en base a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas identificadas, se diseñó la estrategia de posicionar el centro comercial a través de un Food Hall en conjunto con tiendas de decoración y equipamiento para crear experiencias basadas en variedad, diseño, buen servicio y productos distintos en un ambiente flexible y grato.

La propuesta de valor resulta relevante para garantizar el flujo de clientes objetivo suficiente para los locatarios del centro comercial, donde se garantiza un servicio y productos de calidad, fortalecidas en nuevas experiencias para el cliente final, en un ambiente seguro y con una estética trabajada.

En base a los recursos necesario y las estimaciones respecto a los flujos esperados por este centro comercial, la evaluación económica revela que el proyecto es rentable en un periodo de 12 años con un VAN positiva y TIR sobre la tasa de descuento utilizada. Adicionalmente, se estima que el valor del proyecto se encuentra entre los \$22.706 y \$46.838 millones y que la inversión se recupera en un periodo de 8 años.

Posteriormente, se demuestra, a través del análisis de sensibilidad, que el nivel de vacancia es claramente la variable más elástica en la decisión de desarrollar el proyecto, ya que se debe mantener un nivel de vacancia inferior al 25% para garantiza la rentabilidad del proyecto sin afectar los cánones de arriendo. Es decir, es fundamental lograr el arriendo de las dos tiendas más grandes del centro comercial más 4 tiendas de decoración para comenzar el proyecto. En caso de tener que negociar los precios con otros clientes, no es posible reducir más del 30% los cánones de arriendo a nivel general. Por lo anterior y desde un inicio, se debe realizar todos los esfuerzos de obtener los cánones de arriendo propuestos en la estrategia de precios.

Finalmente, el objetivo de determinar la factibilidad económica, técnica y estratégica para el desarrollo de este proyecto inmobiliario comercial se considera completado, justificado en función de que se dio respuesta a los objetivos específicos.

### **Recomendaciones y Evaluaciones futuras**

Se sugiere evaluar contratos de no menos de 8 años y garantizar a lo menos el 75% de los contratos de las tiendas de decoración y equipamiento para el hogar para comenzar el desarrollo y construcción del centro comercial. Es importante recalcar que los supuestos considerados pueden no representar la realidad de Chillán, lo cual se puede reflejar en un peor o mejor desempeño del proyecto.

Adicionalmente, en la evaluación económica es recomendable evaluar la incorporación de un 2% a 3% sobre una estimación de los ingresos por ventas de los locatarios basados en una estimación del flujo de clientes y su gasto al interior del centro comercial.

En lo referente al estudio de mercado, resulta interesante conocer el flujo de vehículos que circulan por la calle Paul Harris y en que horarios de la semana se produce el mayor

tráfico, ya que el alto flujo vehicular descrito en este trabajo resulta como la percepción de los expertos entrevistados.

Se sugiere realizar más entrevistas en profundidad, especialmente a actores representantes de las grandes tiendas del retail y de las cadenas de restaurantes con la finalidad de conocer cuál es su real interés por participar en este proyecto y expandirse a la región de Ñuble. Es decir, una manera de evaluar la propuesta de valor presentada.

En base a lo anterior y con una cantidad de interesados suficiente para financiar el proyecto inicial, se abre la oportunidad de evaluar la expansión del proyecto, incorporando tiendas boutiques de marcas reconocidas, debido al nivel de mercado potencial existente, su crecimiento y por el interés reflejado por su presencia en el sector Quilamapu.

Adicionalmente, se sugiere realizar el estudio de factibilidad estratégica, técnica y económica para el desarrollo inmobiliario en el resto del terreno, el cual permitirá dar mayor sustento a la propuesta actual.

## 11. BIBLIOGRAFÍA

- BCN. (2017). *Biblioteca del Congreso Nacional de Chile*. Obtenido de Reportes Estadísticos Comunales 2017: <https://reportescomunales.bcn.cl/2017/index.php/Chill%C3%A1n/Poblaci%C3%B3n>
- BCN. (6 de Septiembre de 2018). *Biblioteca de Congreso Nacional de Chile*. Obtenido de <https://www.bcn.cl/siit/actualidad-territorial/region-de-nuble>
- Brizuela, E. (30 de Noviembre de 2019). *La Discusión*. Obtenido de <http://www.ladiscusion.cl/mas-de-2-000-departamentos-se-construyen-en-chillan/>
- Bustamante, S. H. (2012). *Evaluación económica de un stripcenter emplazado en una zona urbanizable de desarrollo condicionado*. Santiago: Universidad de Chile facultad de ciencias físicas y matemáticas departamento de ingeniería industrial.
- Comerciales, C. (17 de November de 2019). *Wikipedia*. Obtenido de [https://en.wikipedia.org/wiki/Strip\\_mall](https://en.wikipedia.org/wiki/Strip_mall)
- Discusión, L. (23 de Enero de 2019). *Centros Comerciales de Chile*. Obtenido de <https://www.camaracentroscomerciales.cl/2019/01/23/tres-centros-comerciales-se-proyectan-en-el-sector-norte-la-discusion-22-01/>
- Fernández, R. (29 de Julio de 2019). *La Discusión*. Obtenido de <http://www.ladiscusion.cl/nuble-lidera-crecimiento-de-locales-de-retail/>
- Fuentealba, C. (28 de Julio de 2019). *La Discusión*. Obtenido de <http://www.ladiscusion.cl/reabren-vias-alternativas-para-mitigar-tacos-en-sector-nororiental/>
- GHS. (s.f.). *Global Human Settlement*. Obtenido de Global Human Settlement: <https://ghsl.jrc.ec.europa.eu/about.php>
- INE. (2017). *Encuesta de Presupuestos Familiares*. Obtenido de <https://www.ine.cl/estadisticas/sociales/ingresos-y-gastos/encuesta-de-presupuestos-familiares>
- INE. (2017). *Estructura del comercio*. Obtenido de <https://www.ine.cl/estadisticas/economia/comercio-servicios-y-turismo/estructura-del-comercio>
- Isócrono, M. (29 de Septiembre de 2019). *Wikipedia*. Obtenido de [https://es.wikipedia.org/wiki/Mapa\\_is%C3%B3crono](https://es.wikipedia.org/wiki/Mapa_is%C3%B3crono)
- Ñuble Digital. (02 de 06 de 2020). *Ñuble Digital*. Obtenido de <https://nubledigital.cl/2020/06/02/solo-falta-construccion-de-puente-para-abrir-tramo-pavimentado-de-av-paul-harris/>
- ORS. (s.f.). *Open Route Service*. Obtenido de Open Route Service: <https://openrouteservice.org/new-featureget-population-count-for-isochrones/>

Picart, D. (13 de Abril de 2016). *America Retail*. Obtenido de <https://www.america-retail.com/estudios-consumidores/estudio-revela-como-la-llegada-del-primer-mall-cambio-la-historia-en-chile/>

QGIS. (07 de 06 de 2020). *QGIS Organization*. Obtenido de QGIS Organization:  
<https://www.qgis.org/es/site/>

SII. (2005-2018). *Servicio de Impuestos Internos*. Obtenido de Estadísticas de Empresas por Comuna y Actividad económica.: [http://www.sii.cl/sobre\\_el\\_sii/estadisticas\\_de\\_empresas.html](http://www.sii.cl/sobre_el_sii/estadisticas_de_empresas.html)

VIVOCORP. (s.f.). *VIVOCORP*. Obtenido de <https://www.vivocorp.cl/nuestra-empresa/nuevos-proyectos/>

## ANEXOS

### ANEXO A: ESTRUCTURA DEL COMERCIO

Grupo Actividad Económica	Ingresos por ventas UF	Gasto en Arriendo UF
451 Venta de vehículos automotores	392.558	3.833
453 Venta de partes, piezas y accesorios de vehículos automotores	71.288	2.299
454 Venta, mantenimiento y reparación de motocicletas y de sus partes, piezas y accesorios	4.555	109
47 Comercio al por menor, excepto el de vehículos automotores y motocicletas	1.340.795	62.567
471 Venta al por menor en comercios no especializados	766.031	32.811
4711 Venta al por menor en almacenes no especializados, con surtido compuesto principalmente de alimento, bebidas y tabaco	543.805	22.814
4719 Venta al por menor de otros productos en almacenes no especializados	222.225	9.996
472 Venta al por menor de alimentos, bebidas y tabaco	108.039	2.437
474 Venta al por menor de equipos de información y de comunicaciones	29.220	1.417
475 Venta al por menor de otros enseres domésticos en comercios especializados	86.466	3.426
4751 Venta al por menor de textiles en almacenes especializados	2.977	249
4752 Venta al por menor de artículos de ferretería, pinturas y productos de vidrio en almacenes especializados	46.585	708
4753 Venta al por menor de alfombras, cubiertas de pared y pisos en almacenes especializados	151	18
4759 Venta al por menor de aparatos, muebles, artículos y equipos de uso doméstico en almacenes especializados	36.754	2.450
476 Venta al por menor de productos culturales y recreativos	21.275	1.568
4761 Venta al por menor de libros, periódicos y artículos de papelería en almacenes especializados	12.001	927
4762 Venta al por menor de grabaciones musicales y videográficas en almacenes especializados	405	47
4763 Venta al por menor de artículos de deporte en almacenes especializados	7.300	476
4764 Venta al por menor de juegos y de juguetes en almacenes especializados	1.568	118
477 Venta al por menor de otros productos en comercios especializados	255.096	20.004
4771 Venta al por menor de productos textiles, prendas de vestir, calzado y artículos de cuero en almacenes especializados	91.380	10.061
4772 Venta al por menor de productos farmacéuticos y medicinales, cosméticos y artículos de tocador en almacenes especializados	88.603	5.379
4773 Otra venta al por menor de productos nuevos en almacenes especializados	73.407	4.285
478 Venta al por menor en puestos de venta y mercados <sup>(6)</sup>	232	10
479 Venta al por menor no realizada en comercios, puestos de venta o mercados	23.118	651
58 Actividades de edición	12.776	301

59 Actividades de producción de películas cinematográficas, videos y programas de televisión, grabación de sonido y edición de música	7.643	706
60 Actividades de programación y transmisión	17.838	383
601 Transmisiones de radio	3.329	101
602 Programación y transmisiones de televisión	14.509	282
62 Programación informática, consultoría de informática y actividades conexas	71.763	1.622
63 Actividades de servicios de información	16.160	862
631 Procesamiento de datos, hospedaje y actividades conexas; portales web	15.458	839
639 Otras actividades de servicios de información	702	23
68 Actividades inmobiliarias	466.642	10.464
681 Actividades inmobiliarias realizadas con bienes propios o arrendados	453.238	9.888
682 Actividades inmobiliarias realizadas a cambio de una retribución o por contrata	13.404	577
69 Actividades jurídicas y de contabilidad	50.530	2.868
691 Actividades jurídicas	30.303	1.876
692 Actividades de contabilidad, teneduría de libros y auditoría; consultoría fiscal	20.227	992
70 Actividades de oficinas principales; actividades de consultoría de gestión	90.667	3.797
71 Actividades de arquitectura e ingeniería; ensayos y análisis técnicos	105.581	4.176
711 Actividades de arquitectura e ingeniería y actividades conexas de consultoría técnica	92.698	3.575
712 Ensayos y análisis técnicos	12.883	601
72 Investigación científica y desarrollo	5.375	311
721 Investigaciones y desarrollo experimental en el campo de las ciencias naturales y la ingeniería	4.755	286
722 Investigaciones y desarrollo experimental en el campo de las ciencias sociales y las humanidades	619	25
73 Publicidad y estudios de mercado	41.824	2.273
731 Publicidad	37.739	2.122
732 Estudios de mercado y encuestas de opinión pública	4.086	151
74 Otras actividades profesionales, científicas y técnicas	10.635	403
741 Actividades especializadas de diseño	2.353	87
742 Actividades de fotografía	684	45
749 Otras actividades profesionales, científicas y técnicas n.c.p.	7.598	271
75 Actividades veterinarias	1.858	104
77 Actividades de alquiler y arrendamiento	66.258	5.513
771 Alquiler y arrendamiento de vehículos automotores	24.740	1.478
772 Alquiler y arrendamiento de efectos personales y enseres domésticos	1.835	111
773 Alquiler y arrendamiento de otros tipos de maquinaria, equipos y bienes tangibles	39.683	3.924
78 Actividades de empleo	74.958	1.013
781 Actividades de agencias de empleo	4.590	173
782 Actividades de agencias de empleo temporal	16.303	247
783 Otras actividades de dotación de recursos humanos	54.066	593
79 Actividades de agencias de viajes y operadores turísticos y servicios de reservas y actividades conexas	14.930	381
791 Actividades de agencias de viajes y operadores turísticos	13.948	354

799 Otros servicios de reservas y actividades conexas	982	28
80 Actividades de seguridad e investigación	32.784	859
801 Actividades de seguridad privada	25.453	560
802 Actividades de servicios de sistemas de seguridad	7.330	299
81 Actividades de servicios a edificios y de paisajismo	30.620	635
82 Actividades administrativas y de apoyo de oficina y otras actividades de apoyo a las empresas	64.502	3.071
821 Actividades administrativas y de apoyo de oficina	3.940	163
822 Actividades de centros de llamadas	9.572	294
823 Organización de convenciones y exposiciones comerciales	1.501	291
829 Actividades de servicios de apoyo a las empresas n.c.p.	49.488	2.324
90 Actividades creativas, artísticas y de entretenimiento	10.175	505
91 Actividades de bibliotecas, archivos y museos y otras actividades culturales	503	11
92 Actividades de juegos de azar y apuestas	23.680	2.370
93 Actividades deportivas, de esparcimiento y recreativas	23.824	2.445
931 Actividades deportivas	18.259	1.746
932 Otras actividades de esparcimiento y recreativas	5.565	699
94 Actividades de asociaciones	10.235	364
941 Actividades de asociaciones empresariales, profesionales y de empleadores	4.100	100
942 Actividades de sindicatos	544	07
949 Actividades de otras asociaciones	5.591	257
95 Reparación de ordenadores y de efectos personales y enseres domésticos	5.405	268
951 Reparación de ordenadores y equipos de comunicaciones	1.268	28
952 Reparación de efectos personales y enseres domésticos	4.137	240
96 Otras actividades de servicios personales	40.402	4.353
56 Actividades de servicio de comidas y bebidas	185.359	10.317



## **ANEXO B: ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD**

A continuación, se describen la pauta utilizada para realizar las entrevistas en profundidad.

### **Introducción**

- Breve presentación del entrevistador.
- Explicación sobre el propósito y finalidad de la entrevista.
- Solicitar autorización para grabar o tomar nota.

### **ENTREVISTA**

#### **Experiencia general e Hipótesis**

¿Cuáles son o serían los criterios principales que te harían tomar la decisión de arrendar una propiedad?

¿Cuál es la razón principal para haber elegido la propiedad o el sector en el que se encuentra tu empresa o negocio? ¿Cuál sería tu razón principal para buscar una nueva ubicación?

En el actual arriendo o donde trabajas, ¿Qué has descubierto sobre la propiedad que arriendas o en la que entregas tus servicios? En caso de estar buscando una propiedad, ¿Qué detalles has observados en las propiedades ofertadas? (Por ejemplo, se espera una respuesta relacionada al canon de arriendo, mejoras recientes, trabajos de construcción, etc.)

¿La zona donde arriendas te proporciona la clientela suficiente y necesaria para tu negocio? ¿Posee tráfico peatonal? ¿Es un sector atractivo y elegante? ¿Qué áreas le rodean?

En base a tu experiencia, ¿Qué tanto cree que es importante para tus clientes el espacio donde vendes u ofreces tus productos y servicios? ¿Qué tamaño considera necesario para proporcionar un servicio de primera calidad? Es importante conocer o tener una idea sólida del tamaño del negocio que pueda prosperar en el espacio de 10.000 a 15.000 metros cuadrados disponibles.

Sobre accesibilidad. ¿El lugar donde arrienda posee la cantidad de estaciones suficientes para cumplir con las necesidades de tu negocio? ¿Posee estacionamiento en la calle? ¿Es un parque de estacionamiento? ¿Está cerca de su negocio? Preguntas como estas son de importancia crítica para restaurantes y tiendas minoristas. Si es una molestia para sus clientes llegar a la tienda, los restaurantes tendrán dificultades para tener éxito. Por lo tanto, si su propiedad tiene excelente acceso y estacionamiento tendrá mayor probabilidad de éxito.

Sobre accesibilidad. ¿Considera que la presencia de estacionamientos es más importante que el mismo lugar a colocar su negocio? ¿Por qué?

¿La zona norte de Chillán, específicamente el sector Quilamapu, le proporcionaría la clientela suficiente para entregar su servicio? ¿Le parece que existe suficiente tráfico peatonal para su negocio? ¿Le parece un sector atractivo y elegante para su negocio?

Sobre presupuesto. ¿Considera que el precio de arriendo que está pagando es acorde al mercado establecido por espacios comparables? ¿Es posible comentar conmigo el canon de arriendo que actualmente paga y los metros cuadrados que posee?

Respecto a seguridad. ¿Qué tan importante es la seguridad para tu negocio y tus clientes? ¿Qué tipo de seguridad le entrega tranquilidad para seleccionar un espacio para arrendar?

1. Personal de seguridad en el lugar a ciertas horas
2. Servicios de seguridad las 24 horas
3. Cámaras instaladas en la propiedad

Respecto a un arriendo de corto o largo plazo. ¿Cuál es su preferencia al respecto? La intención de esta pregunta es entender si las nuevas empresas que aún no han generado ingresos suficientes pueden o no sentirse incómodas al comprometerse a largo plazo con el arrendamiento de espacios, especialmente cuando no saben si podrán mantener las luces encendidas seis meses después.

Trabajar con corredora de propiedades. ¿Cuál es su preferencia al respecto? Considera que una corredora de propiedades es capaz de ayudar a encontrar un espacio que cumpla sus necesidades.

¿Cuáles es su opinión respecto por compartir su negocio o servicio con otros rubros económicos? Tendría la amabilidad de mencionar cuales categorías les parece atractivo para la zona norte de Chillán.

A continuación, se presenta una breve descripción de los entrevistados.

**Robert Matattal.** Socio y fundador clínica alto Ñuble. Cirujano Dentista con diplomado en rejuvenecimiento facial y estética. Cirujano Dentista, actualmente desempeñando funciones en clínica Alto Ñuble y en el Centros de Salud Familiar (CEFAM) ubicado en calle Isabel Riquelme de Chillán.

**Gabriela Salinas Vaccaro.** Psicóloga Educacional Pontificia Universidad Católica, Magister en Desarrollo Cognitivo UDP Certificada en Evaluación Dinámica del Aprendizaje (LPAD), Instituto ICELP Israel. Actualmente se desempeña como psicóloga en el ciclo inicial del colegio Alemán Deutsche School de Chillán.

**Raquel Muñoz Astroza.** Empresaria y socia fundadora de Inmobiliaria Arauco S.A. y Comercial JM S.A. Más de 40 años de experiencia en el rubro inmobiliario comercial con locales y edificios en arriendo para el rubro comunicaciones WOM, educacional Pedro de Valdivia, estacionamientos y locales emplazados en la ciudad de Chillán.

**Sylvia Molina.** Socia fundadora de empresa Bazar Trihadas Spa instalada en StripCenter Patio Urbano, Quilamapu de Chillán.

**Ángelo Quintana.** Fundador & CEO de Dynos Pizzería Burger y Dynos Restaurant Ingeniero Comercial de la Universidad de Concepción, MBA Universidad del Desarrollo - Pasantía Babson College. Empresario y amante de emprendimientos. Asesorías en Estrategias de Negocios.

**Carolina Soto.** Socia fundadora de Smile, Centro de Eventos Infantiles para cumpleaños y after school ubicado en el sector Quilamapu de Chillán.

**Catherine Silva.** Socia fundadora de Boutique Amatista. Ingeniera comercial licenciada en ciencias de la administración. Amplia experiencia en gerencia de retail, administración de personal, capacitación y dirección de RR.HH, control de mermas, generación y evaluación de créditos, creación y evaluación de proyectos y análisis de empresas.

**Sergio Rojas.** Gerente zonal región centro banco Itaú Chile con más de 25 años de experiencia en el rubro de la banca.

**Daniel Cuneo.** Asesor financiero con más de 25 años de experiencia en el sector financiero. Experiencia como subgerente zonal de grandes empresas banco Itaú Chile.

**David Márquez.** Socio y fundador de Constructora Márquez Ltd. Experiencia en proyectos de viviendas unifamiliares, centros comerciales, centros médicos y de salud, edificios públicos, equipamiento de restaurantes y edificios culturales.

## ANEXO C: ENCUESTAS DE MERCADO

Para conocer el interés de los potenciales clientes respecto a la presencia de las categoría comercial evaluadas en el sector Quilamapu, se aplica una encuesta cuantitativa a la mayor cantidad de ciudadanos de la zona norte de Chillán, utilizando como herramienta la plataforma *Survey Monkey*. Esta encuesta se publicó por un periodo de 1 mes.

La lógica de las preguntas fue la siguiente:

### Investigación de Mercado: Servicios y productos para el sector Quilamapu- Chillán.

Mi nombre es Juan Carlos Jarur alumno del MBA U. de Chile. Lo invito a participar en una encuesta de no más de 3 minutos para recopilar información para mi trabajo de tesis, el cual está relaciona a los servicios y productos que requiere la zona norte de Chillán especialmente el Sector Quilamapu.

La información es completamente anónima, ya que su respuesta será unida a otras opiniones sin diferenciarlas.

¡Desde ya muchas gracias por su tiempo!

1. ¿Considera necesaria una sucursal de banco o servicios financieros en el sector Quilamapu?



( ) Muy necesario, ( ) Necesario, ( ) No es necesario, ( ) otro \_\_\_\_\_

2. ¿Necesita un centro médico el sector de Quilamapu?



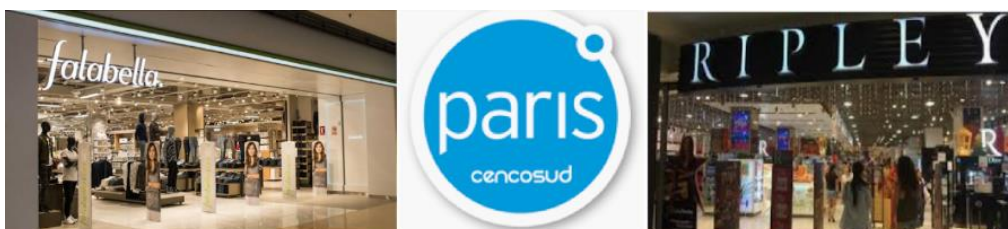
( ) SI, ( ) NO, ( ) otro \_\_\_\_\_

3. ¿Es necesaria una farmacia en el sector Quilamapu?



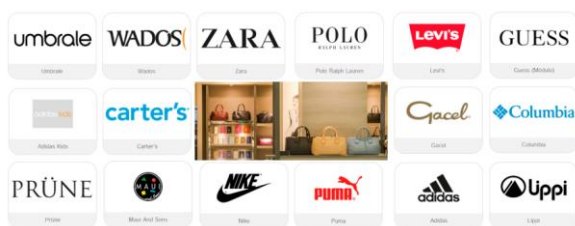
Muy necesario,  Necesario,  No es necesario,  otro \_\_\_\_\_

4. ¿Compraría en un local de grandes tiendas con departamentos en el sector Quilamapu? Por ejemplo, Falabella, Almacenes París, Ripley entre otras.



SI,  NO,  otro \_\_\_\_\_

5. ¿Compraría en tiendas de vestuario, calzado y boutiques en el sector Quilamapu? Tanto para mujer, hombre y niño.



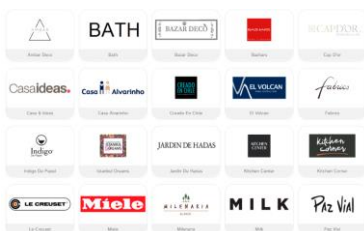
SI,  NO,  otro \_\_\_\_\_

6. ¿Consideras conveniente una tienda para el mejoramiento del hogar, en construcción y ferretería en el sector Quilamapu? Por ejemplo, Homecenter o Easy entre otras.



( ) SI, ( ) NO, ( ) otro \_\_\_\_\_

7. ¿Compraría en una tienda de decoración y equipamiento para el hogar en el sector Quilamapu?



( ) SI, ( ) NO, ( ) otro \_\_\_\_\_

8. ¿Necesita el sector Quilamapu un supermercado?



( ) SI, ( ) NO, ( ) otro \_\_\_\_\_

9. ¿Realizaría compras de productos en un mini market o almacén en el sector Quilamapu?



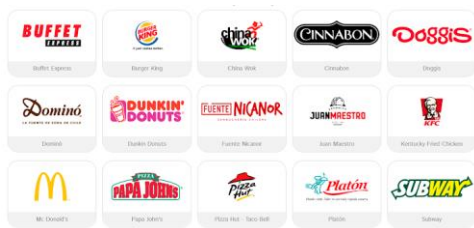
( ) SI, ( ) NO, ( ) otro \_\_\_\_\_

10. ¿Irías a almorzar o cenar a un restaurante ubicado en el sector Quilamapu?



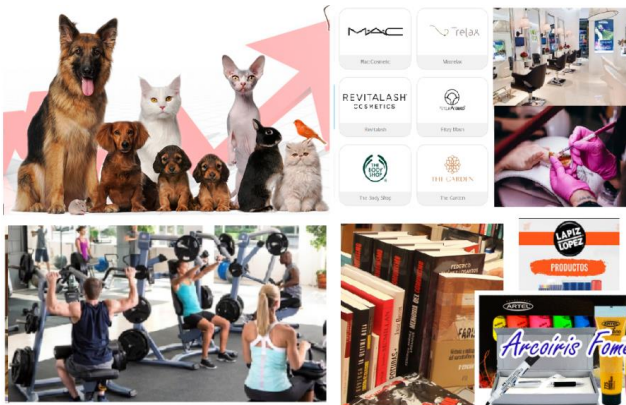
SI,  NO,  otro \_\_\_\_\_

11. ¿Consumiría en un local de comida rápida o patio de comida en el sector Quilamapu?



SI,  NO,  otro \_\_\_\_\_

12. ¿Cuál servicios usaría en el sector Quilamapu? Puedes seleccionar más de una opción.



Gimnasio  Belleza y bienestar  Todo para tu mascota  Librería y papelería

otro \_\_\_\_\_

13. ¿En cuál de las siguientes tiendas comprarías productos en el sector Quilamapu? Puedes seleccionar más de una opción.

Música e instrumentos  óptica  Electrónica y fotografía  Joyería y relojería

otros \_\_\_\_\_

14. ¿Te gustaría tener más opciones de cafeterías y heladerías en el sector Quilamapu?.



SI,  NO,  otro \_\_\_\_\_

15. ¿Cuáles de los siguientes servicios se requieren en el sector Quilamapu?

Servicios de encomienda (Correos de Chile, Chilexpress..)

Servicios de arriendo compartido de oficinas (Coworking)

Servicios de comunicación y telefonía (WOM, Entel..)

Tintorería y lavandería

Otro (Especifique)

16. ¿Es necesaria una instituto educacional en el sector Quilamapu?. Por ejemplo, Idioma, preuniversitario o similar.



SI,  NO,  otro \_\_\_\_\_



17. ¿En qué sector de la ciudad de Chillán vive usted?

- Sector Quilamapu o Alto Quilamapu  Jardín del Este  Villa Barcelona  
 Villa Emanuel \ Santa Marta \ Toledo  Centro de Chillán  Otro sector

18. ¿Cuál es su grupo de edad?

- Menos de 15 años  15-19  20-29  30-39  40-49  50-59  
 Más de 59

19. ¿Cuál es tu género?

- Masculino  Femenino

### **Investigación de Mercado: Restaurantes, almacenes y mejoramiento para el hogar.**

Mi nombre es Juan Carlos Jarur alumno del MBA U. de Chile. Lo invito a responder 4 preguntas para mi trabajo de tesis respecto a sus preferencias en restaurantes, almacenes y mejoramiento del hogar que requiere la zona norte de Chillán.

¡Desde ya muchas gracias por su tiempo!

1. Seleccione los tipos de restaurantes que **más** le gustaría frecuentar en el sector Quilamapu.

Para llevar. Gran variedad de alimentos en vitrinas.

Temático. Cocina chilena, italiana...

Buffet. Variedad de platos & autoservicio...

De especialidad. Pescados y mariscos, carnes rojas,

Gourmet. Platos poco comunes y muy bien elaborados.

Otro (especifique)

2. Seleccione los tipos de comidas que **más** le gustaría ir a comer en el sector Quilamapu.

Chilena  Peruana  India  Vietnamita  Japonesa  Italiana

China  Mexicana  Tailandesa  Francesa  Otras (Especifique)

3. Seleccione los tipos de almacenes que **más** le interesaría ir a comprar en el sector Quilamapu.

Productos Gourmet (Ej. Pastas, conservas.)  Alimentos saludables

Productos congelados  Vinoteca  Panadería & Pastelería

Verdulería  Chocolatería  Charcutería & Quesos

Otros (Especifique).

4. Seleccione los tipos de tiendas de mejoramiento para el hogar y diseño que **más** le interesaría ir a comprar en el sector Quilamapu.

Todo dormitorio  Iluminación y lámparas

Arte, decoración y organización  Muebles hogar

Alfombras, cortinas y cojines  Terraza y jardín

Equipamiento baños  Todo cocina

Otros (Especifique)

## ANEXO D: COMPETENCIA NO PRESENTE

Tabla 23 Competencia no presente agrupadas según categoría.

<b>Categoría</b>	<b>N°</b>	<b>Tienda</b>
Supermercados	3	Santa Isabel, Tottus y Unimarc.
Bancos y servicios Financieros	14	Banco de Chile, BCI, Banco Estado, Banco Internacional, Banco Itau, Banco Santander, Scotiabank, BICE, Condell, CrediChile, Edwards Citi, Falabella, Ripley y Banco Security.
Farmacias	6	Cruz verde, Ahumada, Farmacia Chile, Dr. Simi, Knop, Redfarma.
Restaurantes, comida rápida y cafeterías	72	Burger King, China Wok, Buffet, Cinnabon, Doggis, Domino, Dunkin' Donuts, Nicanor, Juan Maestro, KFC, Mc Donald's, Papa Jhon's, Pizza Hut, Platón, Wendy's, Subway, SushiBlues, Take a WOK, Tavelli, Tommy Beans, Yogen Früz, Bonafide, Boost, Mokka, Chili's, Crépas, Creps & Waffles, Dulce luna, Emporio La Rosa, Freddo, Havanna, La Mechada, La Sanguchera del Barrio, Mr. Jack, Mr. Pretzels, Muu Steak, Santa brasa, Starbucks, Vapiano, Tanta, Senz, Tip & Tap, Tony Roma's, Margo, YogurtLife, INSIDE TEA, The Crepe Café, Cory Cafetería, Gelato's Café, Palettas, Savory, YogurtLife, Dynos, C'est si Bon, PF Chang's, PHÓ & Banhmí, Romano, Streat Burger, Barra Chalaca, Brunella, Kaleta, Dony Doner, Lulupok, Panko, Sangú, Uncle Fletch, Frank, La perla del pacífico, Revolver Bistró, Rosso Italiano, Tempura, Trattoria Rita.
Equipamiento para el hogar y Ferretería	47	Easy, Homecenter, Casa Ideas, El Volcán, Bazhars, Ambar, Casa Alvarinho, Creado En Chile, Fabrics, Indigo, Jardin de Hadas, Kitchen Center, Kitchen Corner, Miele, Rosen, The Popilar Design, WMF, Cannon Home, Candle Store, Cook Store, Fabrics, Tramontina, Zara Home, Ferretería Madrid, Atelier Caral, Bath, Bazar Deco, Born, Cap D'or, Cordelia, Cuncuna, Green Glass, Indigo de Papel, Istanbul Dreams, Le Creuset, Lovely Gift, Makers, Miele, Milenaria, Milk, Paz Vial, Pin Your Travel Map, Pura, Rosen, Sony, Sur Diseño, The Popular Design y Wmf.
Mascotas y Veterinarios	7	Pet&Go, Pet Happy, Tienda Pet, Pethome, Doctor Pet, PetShop y Pet Sore.
Almacenes y minimarket	37	Ok Market, Justo & Bueno, Tambo, Castaño, San Camilo, Servipan, Paradiso, Mozar, GustPan, Lo Saldes, Big John, Oxxo, Midway, MAXI, Piwén, La Fortunata, Delicias del sur, Fork, Emporio Pincheira, Almacén Villa Baviera, Comidas la punta, Coquinaria, emporio Globe Italia, Puro Olivo, Emporio Nacional, Soler, Trattoria Val D'aosta, mercado Pasteur, La Fete, Cuk Placeres Caseros, Aqua Chile, Panadería lo Saldes, Chocolatería Sausalito, Felipe Didiere, Chocolatería Varsoviene, Chocolatería Bozzo y Pastelería Mozart.
Boutiques, calzado, vestuario, lencería y accesorios.	59	Lounge, Isidora, Amphora, Bubba, Buena Vista, Colet, Guess, Mai, TodoModa, Kipling, Saxoline, Prüne, Nine West, Adidas, Sparta, Bomers, Hush Puppies, Nike, Puma, Sparta, Carter's, Collokiy, Gap, Limonada, Opaline, Pillin, Zara, Americanino, Arrow, Banana Republic, DIESEL, Dockers, Ellus, Feoruchi, Levis, Nautica, Polo, Rockford, Tommy y Hilfiger, Aldo, Baners, Gacel, Mingo, Romano, Sketcher, Superga, UGG, Barbizon, Caffarena, Calzedonia, Coty's, HappySocks, Monarch, Mota, Victoria Secret, Women's Secret, Almacenes Paris, Falabella, Ripley.
Belleza y bienestar	17	3INA, Bath & Body Works, Bds, Kiehl's, L'Occitane, Lush, MAC, Origins, Sally Beauty, The BodyShop, Palumbo, Sebastian Ferrer, Masrelax, The Garden, Burt's bees, Maicao, Preunic.
Gimnasios	9	Pacific Fitness, Smart Fit, Sportlife, Crossfit, Gimnasio Bodyline, 360 Sport, Energy SAVITTAR YOGA, The Pilates Studio.
Librería y Papelería	11	Lápiz Lopez, Librería Antártica, Contrapunto, Feria Chilena del Libro, Que Leo, Papelería, Ulises Librería, Librería Nacional, Papermark, ArtePapel y Toois.
Educación	6	Preuniversitario Pedro de Valdivia, Preuniversitario UC, Preuniversitario Andrés Bello, DUOC, Instituto Profesional AIEP, Instituto Profesional Santo Tomas.

## ANEXO E: ESTIMACIÓN DE CONTRIBUCIONES

### Contribuciones

Inicialmente, se deben comprender el avalúo fiscal exento y afecto de una propiedad, el cual para el caso de centro comercial corresponde a la suma del avalúo del terreno más el avalúo de la construcción.

Para el caso del terreno, el servicio de impuestos internos proporciona el avalúo fiscal con el rol de la propiedad, el cual corresponde a \$70.101.346 equivalente a 2.445 UF<sup>25</sup>.

Por otra parte, el avalúo de la futura construcción se obtiene a partir del avalúo de la construcción:

$$\text{Avalúo Construcción} = \text{Superficie} * \text{Valor Construcción} * \text{Coeficiente Ajuste}$$

Donde la superficie construida para el proyecto corresponde a 11.512 metros cuadrados, el valor de construcción es de 502.692 \$/m<sup>2</sup> Clase A Calidad 2 según SII y el coeficiente de ajuste es igual a 1. En base a lo anterior, el avalúo de la construcción más el terreno resulta en 200.826 UF o equivalente a 5.786 millones de pesos.

La contribución del centro comercial resulta de dos factores; la contribución neta y de la sobretasa.

Adicionalmente, a partir del 1 de enero de 2018, el SII declara que avalúo exento es igual a \$33.199.976, el cual se ajusta al valor del IPC.

Primero, la contribución neta de la propiedad consta de 2 tasas progresivas sobre el avalúo afecto. La primera tasa es de 0,933% para el primer tramo y la segunda tasa es de 1,088% para el segundo tramo. El monto de cambio de tasa establecido por el SII es de \$118.571.329 pesos. Entonces, el cálculo de la contribución neta resulta de la siguiente regla:

- Si la propiedad tiene un avalúo fiscal menor al monto de cambio de tasa:

$$\text{Contribución neta} = (\text{avalúo fiscal} - \text{avalúo exento}) * 0,933\%$$

- Si la propiedad tiene un avalúo fiscal mayor al monto de cambio de tasa:

$$\text{Contribución neta} = (\text{monto cambio de tasa} - \text{avalúo exento}) * 0,933\% + (\text{avalúo fiscal} - \text{monto cambio de tasa}) * 1,088\%$$

Por otra parte, existen dos sobretasas que el SII aplica para el impuesto territorial, las que se cobran de forma trimestral; Una sobretasa de 0.0025% para propiedades habitacionales y no habitacionales y una sobretasa de 100% para sitios eriazos.

---

<sup>25</sup> 1UF a \$28.676 para octubre 2020.

La aplicación de sobretasa solo se aplica al tramo en el que se aplica la segunda tasa. Es decir, se aplica al valor de avalúo por sobre el monto de cambio de tasa. Para propiedades habitacionales y no habitacionales se tienen 2 casos:

- Si la propiedad tiene un avalúo fiscal menor al monto de cambio de tasa, la sobretasa resulta en \$0.
- Si la propiedad tiene un avalúo fiscal mayor a monto de cambio de tasa, entonces:

$$\text{Sobretasa} = 0,025\% * (\text{avalúo fiscal} - \text{monto cambio de tasa})$$

En base a los anterior, la contribución municipal anual para el centro comercial resulta en \$63.231.304 pesos o 2.199 UF.

## ANEXO F: PROPUESTA ARRIENDO

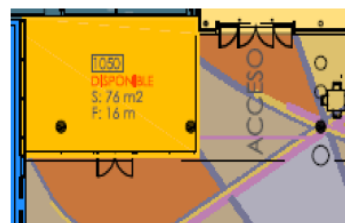


FECHA

13-08-2012

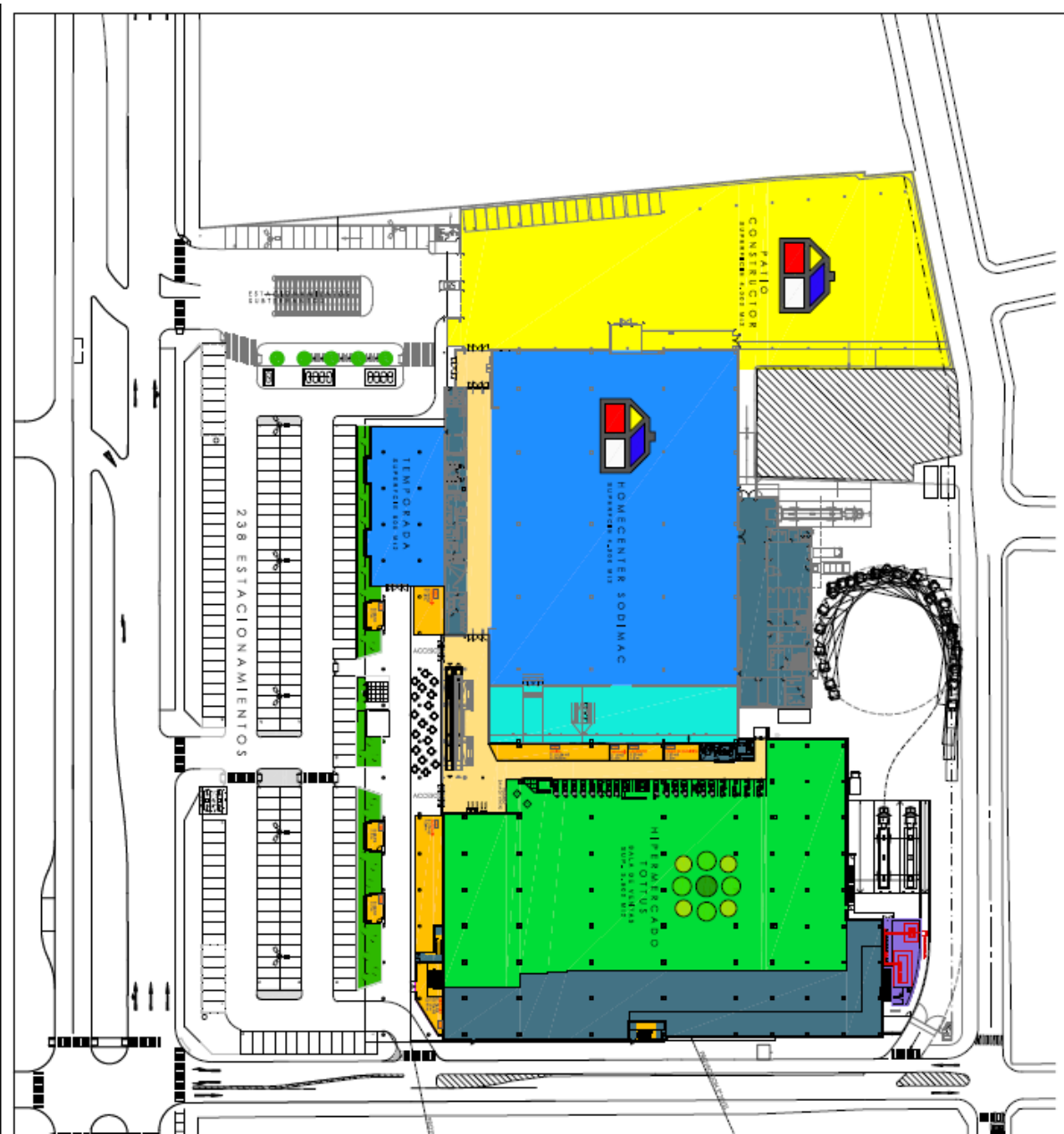
### PROPUESTA CONDICIONES CAFÉ PASTELERIA CHILLAN

NUMERO DE LOCAL	1050
SUPERFICIE	76M2
FRENTE	16 MTS
ARRIENDO UF/M2	UF 0,8
VMM	UF 60,8
VPM	8%
FPM ( FONDO PUBLICIDAD MENSUAL )	10%
FPI ( FONDO PUBLICIDAD INICIAL )	1 VMM
GASTOS COMUNES UF/M2 ( aprox )	0,15



#### **OBSERVACIONES**

- 1.- En todos los casos la propuesta considera los valores estipulados en el presente documento , si el concesionario abre en forma y fecha junto al Centro Comercial
- 2.- La Validez de este documento sera de 15 dias
- 3.- La Garantia considera 3 VMM al momento de la firma de Contrato.
- 4.- Se solicitan adicionalmente 2 Codeudores Solidarios.



## ANEXO F: CÁLCULO MODELO CAPM

### CAPM

El modelo CAPM es una herramienta para calcular la tasa de descuento del proyecto puro o sin endeudamiento.

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

con:

- $R_f$ : Tasa libre de riesgo estimada en 2,53% a partir de un bono chileno a 10 años, investing.com al 20 agosto 2020.
- $\beta$  : Riesgo sistémico de un activo de 0,6 según Aswath Damodaran 2020, adamodar@stern.nyu.edu. Retail Grocery and Food + Dinning & Restaurant.
- $R_m$ : Retorno esperado por el mercado de 6,5% obtenido de Fuenzalida Desarrollos Inmobiliarios<sup>26</sup>.
- $K_e$ : Tasa de descuento o costo del capital de 4.91% nominal.

---

<sup>26</sup> <https://www.fdi.cl/2019/07/10/estudio-revela-las-diferencias-en-las-rentabilidades-promedio-del-sector-inmobiliario-frente-al-mercado-bursatil/>.