

## Tabla de Contenido

1. Introducción .....	1
2. Descripción de la organización .....	1
3. Descripción del mercado .....	3
3.1. Generación de Residuos Sólidos Urbanos en Chile .....	3
3.2. Instalaciones de valorización y eliminación de Residuos Sólidos .....	5
3.3. Valorización y eliminación de Residuos Sólidos .....	5
4. Descripción del tema a abordar y las preguntas claves a responder .....	6
4.1. Motivación del tema .....	6
4.2. Preguntas claves .....	7
5. Alcance .....	8
6. Objetivos y Factores Críticos de Éxito. ....	8
6.1. Objetivo General .....	8
6.2. Objetivos Específicos .....	8
6.3. Factores Críticos de Éxito .....	9
7. Análisis Externo .....	9
7.1. Descripción general del contexto nacional .....	10
7.2. Análisis del entorno de la industria .....	11
8. Análisis Interno .....	11
8.1. Propuesta de Valor .....	11
8.1.1. Cadena de Valor de los Residuos Sólido Urbanos .....	11
8.1.2. Descripción y selección de tecnologías para valorización de RSU .....	12
8.1.2.1. Selección de la alternativa tecnológica para valorización a evaluar .....	13
8.1.3. Análisis de experiencias TMB .....	14
8.1.4. Modelo Canvas para la propuesta de negocio .....	17
8.1.5. Propuesta de Valor - Planta TMB .....	17
8.2. Estrategia de Marketing .....	18
8.2.1. Estrategia Global de Marketing .....	19
8.2.1.1. Análisis de los segmentos .....	19
8.2.1.2. Análisis de los segmentos objetivos .....	20
8.2.1.3. Análisis del posicionamiento .....	31
8.2.2. Estrategia de Marketing Operativo .....	32
8.2.2.1. Análisis de productos .....	32
8.2.2.2. Análisis de precio .....	33
8.2.2.3. Análisis de plazas .....	35
8.2.2.4. Análisis de promoción .....	38
8.3. Estrategia de Operación .....	39
8.3.1. Descripción de los principales procesos de la planta .....	39
8.3.1.1. Recepción, descarga y almacenamiento temporal de los RSU .....	39
8.3.1.2. Acondicionamiento de los RSU previo a los tratamientos .....	40

8.3.1.3.	Tratamiento mecánico de los RSU .....	40
8.3.1.4.	Tratamiento biológico de los RSU .....	44
8.3.1.5.	Traslado de los materiales valorizables y de los no recuperados .....	44
8.3.2.	Modelo de gestión de la planta .....	45
8.3.3.	Infraestructura y maquinarias definidas para la operación .....	46
8.4.	Estrategia Financiera.....	48
8.4.1.	Crecimiento de la población y generación per cápita de RSU .....	48
8.4.2.	Proyección de cantidades de RSU tratados por la planta.....	48
8.4.3.	Precios de Tratamiento de RSU y materiales recuperados por la planta ...	49
8.4.4.	Ingresos por venta .....	50
8.4.5.	Costos de la planta .....	50
8.4.5.1.	Arriendo de terreno .....	51
8.4.5.2.	Costo de operación tratamiento mecánico y reciclables.....	51
8.4.5.3.	Costo de operación tratamiento biológico .....	51
8.4.5.4.	Costo de disposición final de residuos no recuperados .....	51
8.4.5.5.	Costos totales de la planta .....	52
8.4.5.6.	Inversiones para implementación de la planta .....	52
8.5.	Análisis de Factibilidad .....	52
8.5.1.	Flujo de Caja Operacional .....	52
8.5.2.	Evaluación de Proyecto Planta TMB .....	53
8.5.3.	Análisis de Sensibilidad de la Evaluación del Proyecto .....	57
8.6.	Estrategia Financiera y Análisis de Factibilidad – Enfoque Alternativo.....	57
8.6.1.	Ingresos por venta – Enfoque Alternativo .....	58
8.6.2.	Costos de la planta – Enfoque Alternativo .....	58
8.6.3.	Inversiones para implementación de la planta – Enfoque Alternativo.....	59
8.6.4.	Flujo de Caja Operacional – Enfoque Alternativo .....	59
8.6.5.	Evaluación de Proyecto Planta TMB – Enfoque Alternativo .....	60
8.6.6.	Análisis de Sensibilidad – Evaluación del Proyecto – Enfoque Alternativo.	62
8.6.7.	Comparación Enfoque Inicial – Enfoque Alternativo.....	62
8.7.	Análisis FODA .....	63
8.7.1.	Análisis Interno - Fortalezas y Debilidades .....	63
8.7.1.1.	Fortalezas.....	63
8.7.1.2.	Debilidades.....	63
8.7.2.	Análisis Externo – Oportunidad y Amenazas.....	64
8.7.2.1.	Oportunidades.....	64
8.7.2.2.	Amenazas .....	64
8.8.	Plan Estratégico.....	65
8.8.1.	Estructura Organizacional .....	65
8.8.1.1.	Descripción de funciones .....	66
8.8.2.	Lineamientos generales del Plan Estratégico de la planta TMB .....	68
8.8.2.1.	Visión.....	68
8.8.2.2.	Misión .....	68
8.8.2.3.	Objetivos Estratégicos.....	68
8.8.2.4.	Mapa Estratégico .....	72
8.8.2.5.	Planes de Acción.....	73

8.8.2.6.	Listado de Indicadores Estratégicos.....	74
8.9.	Conclusiones .....	75
8.10.	Bibliografía.....	78
9.	Anexos.....	81
9.1.	Anexo 1 - Descripción general del contexto nacional .....	81
9.1.1.	Demográfico .....	81
9.1.2.	Sociocultural .....	83
9.1.3.	Económico.....	85
9.1.4.	Político Legal .....	86
9.1.5.	Tecnológico .....	88
9.2.	Anexo 2 – Análisis del entorno de la industria .....	89
9.2.1.	Poder de negociación de los compradores.....	89
9.2.2.	Poder de negociación de los proveedores.....	92
9.2.3.	Amenaza de productos sustitutos.....	93
9.2.4.	Amenaza de nuevos competidores.....	94
9.2.5.	Rivalidad entre competidores .....	96
9.3.	Anexo 3 – Descripción de tecnologías para valorización de RSU .....	97
9.3.1.	Plantas de Compostaje.....	97
9.3.2.	Plantas de Clasificación de Materiales Reciclables .....	98
9.3.3.	Planta de Tratamiento Mecánico Biológico.....	100
9.3.4.	Biometanización .....	101
9.3.5.	Combustibles Sólidos Recuperados .....	102
9.3.6.	Incineración .....	103
9.3.7.	Cogeneración de electricidad .....	104
9.4.	Anexo 4 – Marco Conceptual .....	104
9.5.	Anexo 5 – Metodología.....	106
9.6.	Anexo 6 – Entrevistas Semiestructuradas .....	111
9.7.	Anexo 7 – Flujos e Indicadores de Rentabilidad.....	118
9.8.	Anexo 8 – Flujos e Indicadores de Rentabilidad – Enfoque Alternativo.....	120
9.9.	Anexo 9 – Instalaciones de Disposición Final de RSU .....	122