



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

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE MÁQUINAS
EXPENDEDORAS DE ARTICULOS DE PRIMERA NECESIDAD EN CONDOMINIOS
DE DEPARTAMENTOS**

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

CRISTIAN DOMINGO FLORES DUARTE

**PROFESOR GUÍA:
JORGE ALBERTO LARA BACCIGALUPPI**

**MIEBROS DE LA COMISIÓN:
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO
PAULO LUIS FRANCISCO QUINSACARA JOFRÉ**

**SANTIAGO DE CHILE
2022**

RESUMEN

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE MÁQUINAS EXPENDEDORAS DE ARTICULOS DE PRIMERA NECESIDAD EN CONDOMINIOS DE DEPARTAMENTOS

El presente plan de negocios nace de las necesidades de productos de primera necesidad que enfrentan las personas que viven en condominios de departamentos en Chile, del cual también forma parte el autor del presente plan. Estas necesidades de productos de primera necesidad están relacionadas con bienes de uso cotidiano y de compra habitual, para los cuales no existe otra opción más que ir a un almacén de barrio y/o a un supermercado, ambas opciones fuera de los condominios, y para los cuales la logística de llegar al lugar puede ser complicada. Para satisfacer estas necesidades Almacén Vecino plantea la instalación de máquinas expendedoras de bienes de primera necesidad, dentro de condominios de departamentos en las comunas seleccionadas de Ñuñoa, Estación Central, San Miguel y Rancagua, con quienes se realizó un estudio de mercado, que otorgó una aceptación del 92% por parte de los residentes, además de ofrecer sus instalaciones de forma gratuita, para la instalación de las máquinas expendedoras, solo haciendo cobro de los gastos de luz asociados a la misma. Esto debido a que el servicio que provee Almacén Vecino es visto como una beneficio para los residentes, lo cual se define como su ventaja competitiva, al mantener un segmento del mercado cautivo en cada condominio, a través de contratos de exclusividad.

La primera parte de plan describe la organización y el mercado, para luego realizar una descripción más detallada del tema, las preguntas clave y los FCE, llegando finalmente al alcance del tema a abordar, el objetivo general y los objetivos específicos. Posteriormente, se plantea la metodología, la cual contempla nueve etapas, abarcando todos los aspectos necesarios para el análisis e implementación del plan de negocios propuesto.

El desarrollo de este plan de negocios involucra la inversión en cuatro máquinas expendedoras de última tecnología por año, en un horizonte de cinco años del plan de negocios, y según las capacidades financieras del creador de esta plan de negocios. Estas máquinas son importadas por MAGEX Chile, quien por este momento solo cuenta con modalidad de venta, por lo cual se evaluará solo esa opción.

Dada la poca información respecto de este modelo de negocios, innovador y sin precedentes en el país. Se consideró un ajuste a la tasa de descuento del proyecto de un 20%, con lo cual para la evaluación económica se obtuvo como resultados un VAN de \$14.106.627.-, una TIR de 34% y un periodo de recuperación de 4,13 años.

DEDICATORIA

Me dedico esta tesis a mí, por todas las mañanas, tardes, noches, días, semanas, meses y años que ocupé en desarrollar este magister, por nunca darme por vencido, por siempre seguir adelante y ser capaz de cumplir mis sueños y metas, por más difícil que se vea el camino.

AGRADECIMIENTOS

Mis agradecimientos al cuerpo docente, sobre todo a Sebastián Orchard y Jorge Lara por su buena disposición y compromiso con los estudiantes para el correcto desarrollo de nuestro trabajo de tesis.

También agradecer al gran grupo humano que se formó con el pasar del tiempo, que si bien se vio un poco afectado por la pandemia covid19, no fue impedimento para lograr vínculos cercanos con muchos de los compañeros, tales como: Sebastián Parraguez, Sebastián Abarca, Sebastián Lagos, Jasan Missene, Sergio Carvajal y Javier Torrealba, con quienes logramos traspasar las barreras digitales y se formó una linda amistad, llena de compañerismo y apoyo con temas tan diversos como los estudios del MBA en sí, y también en otros de índole personal.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	i
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
TABLA DE CONTENIDO	iv
INDICE DE TABLAS	viii
INDICE DE ILUSTRACIONES	x
1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	2
3. DESCRIPCIÓN DEL MERCADO Y TENDENCIAS DE LA INDUSTRIA	2
3.1 DESCRIPCIÓN DEL MERCADO	2
3.2 TENDENCIAS DE LA INDUSTRIA	3
4. DESCRIPCIÓN DEL TEMA A ABORDAR Y LAS PREGUNTAS CLAVES A RESPONDER	3
4.1 DESCRIPCIÓN DEL TEMA A ABORDAR	3
4.2 PREGUNTAS CLAVES A RESPONDER	4
5. ALCANCE DEL TEMA A ABORDAR	4
6. OBJETIVOS Y FACTORES CRÍTICOS DE EXITO	5
6.1 OBJETIVO GENERAL	5
6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	5
6.3 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	5
7. MARCO CONCEPTUAL	6
7.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO	6
7.2 PLAN ESTRATÉGICO	6
7.3 PLAN DE MARKETING	6
7.4 PLAN DE OPERACIONES	7
7.5 PLAN DE PERSONAS	7
7.6 PLAN DE VENTAS	7
7.7 PLAN FINANCIERO	7
7.8 BALANCE SCORECARD	7
8. ETAPA I: ANALISIS DEL ENTORNO Y LA INDUSTRIA.....	8
8.1 ANALISIS MACROENTORNO.....	8
8.1.1 FACTORES POLITICOS	8
8.1.2 FACTORES ECONOMICOS.....	8
8.1.3 FACTORES SOCIOCULTURALES	9

8.1.4 FACTORES TECNOLOGICOS.....	10
8.1.5 FACTORES AMBIENTALES	10
8.1.6 FACTORES LEGALES	11
8.1.7 CONCLUSIONES	11
9.2 ANALISIS DEL MICROENTORNO	12
9.2.1 BARRERA DE ENTRADA A NUEVOS COMPETIDORES.....	12
9.2.2 RELACION CON CLIENTES	12
9.2.3 RELACION CON PROVEEDORES	13
9.2.4 RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	13
9.2.5 PRESENCIA DE SUSTITUTOS.....	13
9.2.6 BARRERAS DE SALIDA	13
9.2.7 CONCLUSIONES	14
10. ETAPA II: PLAN ESTRATÉGICO.....	15
10.1 DECLARACIÓN DE LA ORGANIZACION.....	15
10.1.1 MISION.....	15
10.1.2 VISION	15
10.2 ANALISIS FODA.....	16
10.3 MODELO CANVAS.....	17
10.3.1 SEGMENTO CLIENTES.....	17
10.3.2 PROPUESTA DE VALOR Y VENTAJA COMPETITIVA.....	17
10.3.3 CANALES DE DISTRIBUCIÓN.....	18
10.3.4 RELACIÓN CON LOS CLIENTES	19
10.3.5 FLUJO DE INGRESOS.....	19
10.3.6 RECURSOS CLAVE.....	19
10.3.7 ACTIVIDADES CLAVE	21
10.3.8 SOCIOS CLAVE	21
10.3.9 ESTRUCTURA DE COSTOS	22
11. ETAPA III: PLAN DE MARKETING	23
11.1 ANALISIS 3C	23
11.1.1 ANÁLISIS DE LOS CLIENTES	23
11.1.2 ANÁLISIS DE LA COMPAÑÍA	26
11.1.3 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	26
11.2 ANALISIS STP	27
11.2.1 SEGMENTACION.....	27
11.2.2 TARGETING.....	28
11.2.3 POSICIONAMIENTO.....	31

11.3 ANALISIS 4'P	31
11.3.1 ESTRATEGIA DE PRODUCTO.....	31
11.3.2 ESTRATEGIA DE PRECIO.....	31
11.3.3 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCION (PLAZA)	32
11.3.4 ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN.....	32
11.3.5 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES Y PRESUPUESTO DE MARKETING	33
12. ETAPA IV: PLAN OPERACIONAL	35
12.1 ESTRATEGIA, ALCANCE Y TAMAÑO DE LAS OPERACIONES.....	35
12.1.1 VARIABLE: “MÁQUINAS SIEMPRE FUNCIONANDO”	35
12.1.2 VARIABLE: “STOCK DE PRODUCTOS”	37
12.1.3 VARIABLE: “RETROALIMENTACION DEL CLIENTE”	38
12.2 FLUJO DE OPERACIONES.....	39
12.2.1 ACTIVIDADES PREVIAS AL GIRO	39
12.2.2 ACTIVIDADES DURANTE EL GIRO	41
12.3 PLAN DE DESARROLLO E IMPLEMENTACION	42
13. ETAPA V: PLAN DE PERSONAS	43
13.1 PERSONAL REQUERIDO	43
13.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	45
13.3 RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, DESARROLLO Y MANTENCION DE PERSONAL	45
14. ETAPA VI: PLAN DE VENTAS.....	47
14.1 CICLO DE VENTAS.....	47
14.2 ESTIMACION DE DEMANDA	49
14.3 ANALISIS DE CAPACIDAD	50
15. ETAPA VII: PLAN FINANCIERO	51
15.1 CONSIDERACIONES	51
15.2 ESTIMACION DE INGRESOS	52
15.3 ESTIMACION DE COSTOS.....	52
15.4 PROYECCION DE FLUJOS DE CAJA	53
15.5 CAPITAL DE TRABAJO.....	54
15.6 INVERSION EN ACTIVOS FIJOS.....	54
15.7 EVALUACION FINANCIERA DEL PROYECTO	55
15.8 PROYECCION DE EERR	56
15.9 ANALISIS INDICADORES VAN Y TIR.....	56
15.9.1 SENSIBILIZACION DE VAN Y TIR	57
16. ETAPA VIII: CONTROL ESTRATEGICO	58

16.1 BSC	58
17. ETAPA IX: CONCLUSIONES.....	61
17.1 CONCLUSIONES	61
18. BIBLIOGRAFIA	62
ANEXOS.....	63
ANEXO A: MIX PRODUCTOS.....	63
ANEXO B: CONTRATO DE SERVICIOS.....	64
ANEXO C: ENCUESTA CONDOMINIOS.....	71
ANEXO D: DETALLES TÉCNICOS Y COTIZACIÓN MÁQUINA EXPENDEDORA....	75
ANEXO E: DETALLES PROPIEDAD A ARRENDAR PARA OFICINA Y BODEGA. ..	77

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Análisis PEST. Fuente: Elaboración propia	11
Tabla 2. Análisis Microentorno. Fuente: Elaboración propia.....	14
Tabla 3. Análisis FODA. Fuente: Elaboración propia.....	16
Tabla 4. Mix productos. Fuente: Elaboración propia.	20
Tabla 5. Condominios elegidos. Fuente: Elaboración propia.....	20
Tabla 6. Competidores Mercado Vending. Fuente: Elaboración Propia	27
Tabla 7. Clientes. Fuente: Elaboración Propia.	28
Tabla 8. Estimación Demanda. Fuente: Elaboración Propia.....	28
Tabla 9. Costos marketing. Fuente: Elaboración propia.	34
Tabla 10. Estimación gastos marketing. Fuente: Elaboración propia.	35
Tabla 11. Tiempos estimados en proceso de trabajo operario para cubrir dos máquinas al día. Fuente. Elaboración propia.....	43
Tabla 12. Dotación estimada por año. Fuente: Elaboración propia.	44
Tabla 13. Metas en ventas para bono personal. Fuente: Elaboración propia.	47
Tabla 14. Estimación de demanda total. Fuente: Elaboración propia.	49
Tabla 15. Estimación demanda por condominio. Fuente: Elaboración propia.	49
Tabla 16. Estimación de demanda por máquina expendedora. Fuente: Elaboración propia.....	50
Tabla 17. Estimación de demanda según curva de maduración. Fuente: Elaboración propia.....	50
Tabla 18. Crecimiento anual de máquinas expendedoras y operarios. Fuente: Elaboración propia.	51
Tabla 19. Estimación ingresos mensual. Fuente: Elaboración propia.....	52

Tabla 20. Estimación de ingresos anual. Fuente: Elaboración propia.	52
Tabla 21. Estimación de costos. Fuente: Elaboración propia.	53
Tabla 22. Flujo de caja a 5 años. Fuente: Elaboración Propia.....	53
Tabla 23. Inversión en capital de trabajo. Fuente: Elaboración propia.	54
Tabla 24. Inversión en activo fijo. Fuente: Elaboración propia.....	54
Tabla 25. Indicadores proyecto. Fuente: Elaboración propia.....	55
Tabla 26. Estado de Resultado. Fuede: Elaboración Propia.	56
Tabla 27. Sensibilización VAN. Fuente: Elaboración propia.	57
Tabla 28. Sensibilización TIR. Fuente: Elaboración propia.	57
Tabla 29. Balance Scorecard. Fuente: Elaboración propia.....	58

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Modelo Canvas. Fuente: Elaboración propia.....	17
Ilustración 2. Encuesta productos más consumidos por hogares chilenos 2021. Fuente: INE.....	24
Ilustración 3. Encuesta Clientes 2. Fuente: Elaboración Propia.	24
Ilustración 4. Resultados Encuesta Clientes. Fuente: Elaboración Propia.....	25
Ilustración 5. Encuesta Clientes 4. Fuente: Elaboración Propia.	25
Ilustración 6. Encuesta Clientes 5. Fuente: Elaboración Propia.	26
Ilustración 7: Estimación demanda máquina expendedora, Comuna Ñuñoa.....	29
Ilustración 8: Estimación demanda máquina expendedora, Comuna Estación Central .	29
Ilustración 9: Estimación demanda máquina expendedora, Comuna San Miguel.....	30
Ilustración 11: Estimación demanda máquina expendedora, Comuna de Rancagua	30
Ilustración 12. Máquina Expendedora Modelo Smart. Fuente: MAGEX Chile.	32
Ilustración 13. Cronograma de actividades de marketing. Fuente: Elaboración propia. .	34
Ilustración 14. Flujo de Operaciones actividades previas al giro. Fuente: Elaboración propia.....	39
Ilustración 15. Flujo de operaciones actividades durante el giro. Fuente: Elaboración propia.....	41
Ilustración 16. Carta Gantt plan de desarrollo e implementación. Fuente: Elaboración propia.....	42
Ilustración 17. Estructura organizacional Almacén Vecino. Fuente: Elaboración Propia.	45
Ilustración 18. Embudo de ventas Fuente: Elaboración propia.....	47
Ilustración 19. Método CAPM. Fuente: William Sharpe.	55

1. INTRODUCCIÓN

En los últimos años, el mercado inmobiliario ha vivido un fuerte y constante aumento, llegando a casi el 40% anual, desde el año 2016 según el MINVU, esto más las regulaciones implementadas por el gobierno de Chile respecto de cuarentenas, han provocado que la población tenga cada vez más restricciones respecto de su desplazamiento, obligando a buscar opciones más prácticas para solucionar sus necesidades básicas diarias. Es ahí donde “Almacén Vecino”, el nombre de fantasía de este emprendimiento viene a brindar la solución respecto de las necesidades de productos de primera necesidad, de las personas que viven en condominios de departamentos.

Si bien el crecimiento de los supermercados es un factor importante para tener en cuenta, el actual acontecer nacional ha ido mermando los ingresos de las familias, generando más personas que viven del día a día, a diferencia de antes, cuando la compra de mercadería se hacía de una sola vez. Esto, sumado al gasto en transporte y toda la logística que implica el ir a un supermercado el día de hoy, con las interminables filas para todo, y sin mencionar la exposición al virus Covid-19, hace que el hecho de encontrar una solución más cercana, rápida, y a un precio razonable, sea muy atractivo para los clientes.

A partir de lo anterior, es que en este proyecto desarrollaremos un plan de negocios para la implementación de máquinas expendedoras de bienes de primera necesidad, en condominios de departamentos, con el fin aprovechar la ventaja competitiva de estar dentro de los condominios, es decir, cerca del cliente.

2. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

“Almacén Vecino” es el nombre que se ha creado para este emprendimiento, el cual nace bajo la oportunidad de comercializar productos de primera necesidad, en máquinas expendedoras instaladas en condominios de departamentos, las cuales buscarán mantener cautivos a los clientes de dichos condominios, otorgándoles una solución rápida a sus necesidades cotidianas.

3. DESCRIPCIÓN DEL MERCADO Y TENDENCIAS DE LA INDUSTRIA

3.1 DESCRIPCIÓN DEL MERCADO

Actualmente en Chile, no existen máquinas expendedoras que realicen la venta de bienes de primera necesidad, dentro de condominios de departamentos. Si bien podemos encontrar máquinas dispensadoras de café, bebidas o snacks, mayoritariamente en los edificios de oficinas, pasa todo lo contrario en los condominios de departamentos, donde solo encontramos servicios de lavado, gimnasio y uno que otro local en los departamentos más céntricos.

Según el censo de 2017, en Chile existen más de un millón de departamentos, lo cual corresponde a un 18% del total de viviendas del país. Si extrapolamos este porcentaje a la población actual del país, tenemos un universo de más de 2 millones de posibles clientes.

Un factor importante para destacar es ¿en qué gasta el dinero este segmento?, según el INE, el mayor gasto familiar corresponde a alimentación y bebidas no alcohólicas con un 19%. El segundo lugar lo tiene el transporte, con un 15% y el tercer mayor gasto, corresponde a vivienda y servicios básicos con un 14%.

De lo anterior, podemos desprender que una máquina expendedora de productos de primera necesidad como: arroz, pastas, aceite, fósforos y otros mencionados más adelante, serian bien recibidos por los clientes.

3.2 TENDENCIAS DE LA INDUSTRIA

Durante los últimos años la industria de las máquinas expendedoras ha mantenido un crecimiento constante del 15% anual, según la última investigación de mercado de Valuates Reports (2021).

Por otra parte, si bien la pandemia del COVID-19 ha afectado las ventas en un 20%, según Valuates Reports, se espera un incremento en el mercado a medida que se vaya volviendo a la normalidad, esto debido a la alta demanda de productos envasados, de entrega rápida y con menos posibilidad de exponerse a cualquier situación peligrosa.

Otro factor que impulsa el crecimiento del tamaño del mercado de las máquinas expendedoras, es la creciente adopción de máquinas que mejoran la experiencia del consumidor, haciendo el proceso más rápido y sencillo. Además de ofrecer un servicio que estará disponible las 24 horas del día, los 7 días de la semana.

4. DESCRIPCIÓN DEL TEMA A ABORDAR Y LAS PREGUNTAS CLAVES A RESPONDER

4.1 DESCRIPCIÓN DEL TEMA A ABORDAR

Esta oportunidad de negocios se origina al observar las necesidades básicas y cotidianas de cualquier persona, en este caso del autor de esta tesis. Es común estar un día en tu casa tranquilamente y que se acabe algún bien de primera necesidad como, por ejemplo: aceite, alimentos u otro artículo, lo cual genera la problemática de tener que ir a comprar estos últimos a un supermercado u otro almacén, generalmente lejos de tu hogar. Esta necesidad insatisfecha de forma inmediata, en conjunto con la actual situación que se vive a nivel mundial, por motivos de la pandemia COVID-19, hace más difícil el desplazamiento de las personas a las distintas opciones de proveedores, donde pueden comprar los bienes necesarios para satisfacer esta necesidad.

A partir de lo anterior, se pesquisa la oportunidad de instalar máquinas expendedoras de productos de primera necesidad, cerca de los potenciales clientes, con el fin de obtener un público cautivo. Dichas máquinas se ubicarán especialmente en condominios de departamentos, lo cual, además, les proporcionará seguridad al estar dentro de un recinto con vigilancia 24/7 y protegido clima exterior.

4.2 PREGUNTAS CLAVES A RESPONDER

Las principales preguntas claves que se desean responder en el desarrollo de este plan, son las siguientes:

- ¿Cuál es el servicio que ofrece “Almacén Vecino” al mercado?
- ¿Cuál es el valor agregado que aporta “Almacén Vecino” a las personas que viven en departamentos?
- ¿Cuál es la estrategia de posicionamiento de “Almacén Vecino”?
- ¿Cuáles son las ventajas competitivas de “Almacén Vecino” frente a sus competidores?
- ¿Cuáles son los factores críticos de éxito?
- ¿Cuál será el plan de financiamiento de este plan de negocios?
- ¿Cuál será el retorno de la inversión? ¿Cuándo?

5. ALCANCE DEL TEMA A ABORDAR

En esta tesis realizaremos un análisis de la industria, describiremos la propuesta de valor del emprendimiento, además de los planes estratégicos, de marketing, operaciones, personas, ventas y financiero para ver la factibilidad del proyecto.

El alcance de la presente tesis recae sobre el plan de negocios para la empresa “Almacén Vecino”, el cual contara con lo siguiente:

- Plan Estratégico
- Plan de Marketing
- Plan Operacional
- Plan de Personas
- Plan de Ventas
- Plan Financiero

La presente tesis corresponderá solo al desarrollo del plan de negocios, excluyendo su implementación.

6. OBJETIVOS Y FACTORES CRÍTICOS DE EXITO

6.1 OBJETIVO GENERAL

Elaborar un plan de negocios a 5 años, para la venta de artículos de primera necesidad en máquinas expendedoras, instaladas en condominios de departamentos.

6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Objetivo de ventas: Se espera un crecimiento del 20% en las ventas para los primeros 5 años.
- Objetivo de posicionamiento: Para el primer año se espera instalar 4 máquinas expendedoras en condominios de departamentos, y posteriormente 4 más por cada año del plan.
- Objetivo cualitativo: durante los primeros 3 meses se realizarán encuestas de satisfacción a los dueños de departamentos, a través de los comités de administración, con el fin de obtener feedback directo de los clientes sobre el mix de productos y su calidad, para implementar ajustes que permitan mejorar las ventas y la calidad del servicio prestado.

6.3 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

- Relación con los proveedores: mantener relación directa con proveedores a través de alianzas para compra de productos en grandes cantidades para generar economías de escala.
- Conquistar clientes: incorporándolos en las decisiones sobre qué productos poner en la máquina expendedora y ofreciendo variadas opciones de pago para facilitar el proceso.
- Mantener ventaja competitiva firmando acuerdos de exclusividad con la administración de los condominios.
- Asegurar el 100% de tiempo de operación de las máquinas expendedoras.
- Constar con inventario suficiente que no produzca quiebres de stock.

- Encontrar las mejores ubicaciones estratégicas para las máquinas.
- Crear un mix de productos estrella.
- Generar un plan de negocios atractivo para atraer inversión a mayor escala.

7. MARCO CONCEPTUAL

En el desarrollo de este plan de negocios, se espera implementar todos los conocimientos que se obtuvieron durante el desarrollo del MBA de la Universidad de Chile, y que fueron puestos a prueba constantemente, por los distintos profesores que, poco a poco, aportaron en el crecimiento profesional y humano, de este servidor.

7.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO

En este punto se profundizará en la industria, los competidores y los clientes a través del análisis PESTEL de Alan Chapman (2004) “PEST Market Analysis Tool”, y las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter (1979) “How competitive Forces Shape Strategy”.

7.2 PLAN ESTRATÉGICO

Para comenzar con el análisis estratégico se implementará el FODA de Alan Chapman (2004) “SWOT Analysis”, con el fin de determinar la situación actual de la empresa, a través de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Y con el fin de formular una propuesta de valor, para el desarrollo del modelo de negocios de “Almacén Vecino” se implementará el modelo de Canvas de Alexander Osterwalder basado en su trabajo “Business Model Ontology”. Retail Supply Chain Management: Este libro de J.B.Ayers y M.A Odegaard.

7.3 PLAN DE MARKETING

Para definir la estrategia de marketing, se partirá por el análisis de las 3C's de Kenichi Ohame (Compañía, Cliente y Competencia), luego se aplicará el análisis STP de Philip Kotler, para posteriormente pasar a creación del plan de marketing, o marketing mix (7P's) del mismo autor.

7.4 PLAN DE OPERACIONES

Para el desarrollo de este plan, y de cada uno de los procesos se utilizará el material de clases, apuntes, y lecturas de los cursos de Gestión de Operaciones I dictada por el profesor Francisco Tubino y Gestión de operaciones II dictado por el profesor Francisco Gonzalez. Además del libro administración de operaciones de Chase-Jacobs. El libro “evaluación de proyectos” de Sapag y “las claves del vending” de Hostel Vending.

7.5 PLAN DE PERSONAS

El plan de personas estará basado en el material visto en las clases de Comportamiento Organizacional dictado por los profesores Cristian Binimelis y Claudia Vargas, el curso de Habilidades directivas I dictado por los profesores Anice Barahona, Cristian Binimelis, Claudio Paredes, Rodrigo Bruna y Fabian Navia, el curso de Dirección y gestión de proyectos dictado por el profesor Christian Willatt, y el curso de Control de gestión dictado por el profesor Ivan Braga.

7.6 PLAN DE VENTAS

El plan de ventas estará basado tanto en los análisis de plan de marketing, como en la información recabada en Hostel vending, “Claves del Vending”, www.hostelvending.com. Además del artículo “Bulk Candy Vending” de Lee, Brian. www.geniustypes.com. También se usará el análisis de personas, procesos y posicionamiento del análisis de las 7’Ps de Kotler.

7.7 PLAN FINANCIERO

Para la creación del plan financiero se utilizará el material y los apuntes del curso de Gestión Financiera I y II dictados por el profesor Jose Miguel Cruz, el curso de Dirección de Finanzas dictado por el profesor Ernesto Solís, además del libro “Principios de Finanzas Corporativas” de Brealey Myers y Allen.

7.8 BALANCE SCORECARD

Para realizar la confección el cuadro de mando integral, que permitirá conocer los distintos kpi’s se utilizará el libro “The Balance Scorecard” de los autores Robert S. Kaplan y David P. Norton.

8. ETAPA I: ANALISIS DEL ENTORNO Y LA INDUSTRIA

8.1 ANALISIS MACROENTORNO

Como parte del desarrollo de esta tesis, a continuación, se procederá a analizar las distintas variables del macroentorno a través de la perspectiva PEST:

8.1.1 FACTORES POLITICOS

Las principales variables que afectan a la organización son las siguientes:

- **Legislación Laboral:** el hecho de que un aumento sustancial en materias de beneficios laborales pueda provocar un aumento inesperado en la planilla de sueldos que haga inviable para este emprendimiento. Actualmente se está hablando de subir el sueldo mínimo a 500.000 pesos brutos, lo cual podría afectar directamente el flujo financiero del negocio.
- **Reforma tributaria:** Si bien los nuevos impuestos siempre se traspasan a los consumidores finales, el hecho de un aumento en los regímenes tributarios podría afectar negativamente la caja del emprendimiento. Ahora bien, la pandemia COVID-19 ha obligado a la clase política a generar incentivos para las micro, pequeñas y medianas empresas. A través de tasa menor de impuesto para emprendimientos en su primer año, préstamos sin intereses y otros beneficios para reactivar la inversión.

8.1.2 FACTORES ECONOMICOS

La economía de Chile es la quinta mayor economía de América Latina en términos de producto interno bruto (PIB) nominal, y en cuanto al PIB a precios de paridad de poder adquisitivo (PPA). Posee la renta por-persona (PIB per cápita) más elevada de América Latina y pertenece a la categoría de países de ingresos altos según el Banco Mundial.

Chile es el mayor productor mundial de cobre, litio y yodo, como también de productos agrícolas como uvas frescas, arándanos, ciruelas y manzanas deshidratadas.

La economía chilena ostenta índices remarcables en cuanto a competitividad, libertad económica, ahorro desarrollo financiero, y se consagra como la economía más dinámica de América Latina y la tercera más desarrollada de América.

Actualmente Chile está viviendo un movimiento social, motivado por las grandes desigualdades entre clases sociales. En este contexto, llegó la pandemia del COVID-19, que ha hecho que la economía se desplome, al punto de ver la peor recesión en décadas. El PIB se contrajo en 6% en 2020, aunque un relajamiento de las medidas de confinamiento

permitió una recuperación parcial hacia finales de este año. Se perdieron más de un millón de empleos, lo que afectó mayoritariamente a las mujeres y a los trabajadores del comercio, la agricultura y hotelería, debilitando aún más la frágil clase media. En conjunto con la contracción económica, el déficit fiscal aumentó a 7,5% del PIB en 2020, el más grande de las últimas tres décadas.

No obstante, lo anterior, según el Banco Mundial se estima que el crecimiento vuelva a 5,5% durante este año, con el respaldo del estímulo continuo del gobierno y una campaña de vacunación rápida, que ya ha vacunado al menos con una dosis al 80% de la población de Chile. Otro factor que dará empuje a la economía es la liquidez acumulada debido a los estímulos monetarios y a los retiros de fondos de pensiones.

La organización está enfocada en la venta de bienes de primera necesidad, los cuales no se vieron afectados por esta crisis económica, sino más bien su consumo se mantuvo y en algunos casos aumentó. Por otro lado, se debería tener en cuenta el tipo de cambio YUAN/CLP, esto debido a que los mayores fabricantes de máquinas expendedoras son de China, por lo cual, un alza en los precios podría afectar directamente a la organización.

Actualmente Chile cuenta con tratados de libre comercio con China, lo cual favorece la compra de las máquinas, sin embargo, la crisis mundial desatada por la pandemia COVID-19, afectó el mercado del transporte marítimo, pasando de los 30 días de despacho a más de 90. Si tomamos en cuenta este factor, el tiempo en que se demora en llegar una máquina expendedora a Chile, desde China es un factor importante para la planificación del negocio.

8.1.3 FACTORES SOCIOCULTURALES

Actualmente, Chile se encuentra en un proceso histórico, enfrentando preguntas centrales sobre gobernanza, su contrato social y modelo económico. A pesar del gran progreso económico y la reducción de la pobreza durante los últimos años. El marco político existente ha sido insuficiente para seguir fomentando el crecimiento de la productividad y la diversificación económica, mejorar los resultados del mercado laboral y abordar en mayor profundidad su desigualdad.

El descontento social, manifestado a través de protestas durante los años 2019 y 2020 expusieron la vulnerabilidad del sistema socioeconómico, con manifestantes que demandaban un cambio en la dirección política y social del país, y sobre el tipo de reformas que se necesitan.

Si bien el ambiente social se encuentra fracturado, el consumo de bienes de primera necesidad no se ha visto afectado, es más según datos del INE el consumo de alimentos y otros ítems de primera necesidad aumentó durante la pandemia, explicado por el deseo de la gente de tener provisiones para sobrellevar las cuarentenas impuestas por el gobierno.

Los principales factores que afectan a la organización en la relación con los consumidores son los siguientes:

- **Patrones de compra:** es determinante saber en que gasta su dinero el mercado objetivo, donde lo gasta y cuando. Esta información se obtendrá diariamente, con lo cual se podrá pronosticar de mejor manera la demanda, y planificar la reposición, cambio de productos y movimientos de cada condominio.
- **Opinión de los clientes:** Tener claro las necesidades y expectativas del cliente, sobre los productos y formas de pago con que contarán las máquinas expendedoras, resulta crucial para esta organización. Como resultado de las encuestas se determinó una aceptación del 92% de los clientes, los cuales comprarían en las máquinas expendedoras y también sus preferencias respecto de productos y medios de pago.
- **Nivel de ingreso:** Este factor si bien no es tan importante, nos puede dar un indicio sobre qué tipo de productos poner en cada locación, ya que, a un nivel mayor de ingresos, se puede obtener un mayor margen. Esto se determinará en base al valor de los departamentos que forman parte del condominio, con lo cual se podrá probar el cambio de marcas en los productos, según las preferencias de los clientes.

8.1.4 FACTORES TECNOLOGICOS

Este es un factor muy importante, debido a la rapidez en la evolución de las tecnologías, que año a año van cambiando. La transformación digital obliga a la organización a estar siempre a la vanguardia con máquinas más tecnológicas que permitan el fácil acceso de los clientes a los productos ofrecidos, de forma rápida y segura. En base a lo anterior, se consideró máquinas expendedoras de última tecnología, y con opción de agregación de funciones y/o módulos para tecnologizarlas según el avance tecnológico del mercado.

8.1.5 FACTORES AMBIENTALES

En este factor, no tenemos impedimento alguno que no nos permita desarrollar los servicios por factores ambientales adversos, sin embargo, cabe destacar que en el caso de las máquinas expendedoras, los únicos impactos ambientales, son el consumo eléctrico y los residuos de la refrigeración, lo cual está cubierto al tratarse de máquinas que cumplen el estándar A++ (eficiencia energética), equipadas con luces LED y climatizadores que permiten un bajo consumo eléctrico y un uso inteligente de la refrigeración.

8.1.6 FACTORES LEGALES

En Chile, actualmente no existe una ley que impida la venta de artículos de primera necesidad en máquinas expendedoras instaladas dentro de condominios de departamentos, por lo cual esta variable es baja. Sin embargo, se debe tener en cuenta pensando hacia el futuro.

Respecto de la autorización para el uso de las máquinas, solo se debe hacer un trámite, el cual está a cargo del Servicio de Impuestos Interno, quienes dan la aprobación para su uso mediante el procedimiento señalado en la página del SII (https://www.sii.cl/preguntas_frecuentes/catastro/001_015_3249.htm).

Por otro lado, todos los productos que se venderán en la máquina expendedora serán envasados, por lo cual no se necesitara ningún permiso para el tratamiento de alimentos.

8.1.7 CONCLUSIONES

Como resultado del análisis del macroentorno, tenemos la siguiente tabla, donde se puede apreciar cada factor y su impacto en el negocio.

Tabla 1. Análisis PEST. Fuente: Elaboración propia

FACTOR		IMPACTO		
		BAJO	MEDIO	ALTO
POLITICO	Legislación laboral			X
	Reforma tributaria		X	
ECONOMICO	Crisis económica		X	
	Tipo de cambio			X
SOCIOCULTURAL	Patrones de Compra		X	
	Opinión de los clientes			X
	Nivel de ingreso	X		
TENOLOGICO	Avance tecnológico máquinas		X	
AMBIENTAL	Eficiencia energética	X		
LEGAL	Autorización máquinas			X
	Ley de etiquetado de alimentos		X	

En el ambiente político se observa un impulso para subir el ingreso mínimo a \$500.000.- lo cual podría afectar el flujo de caja del negocio, en el caso de tener personal bajo este monto, por lo cual se optimizarán las funciones de cada operario, para tener un sueldo mayor al comentado. Además, una posible nueva reforma tributaria que, dependiendo de las elecciones presidenciales, podría subir o bajar los impuestos a las empresas. Sin embargo, al ser un emprendimiento se encuentra beneficiado con rebajas y créditos para incentivar la reactivación de la economía.

Si bien el estallido social y la pandemia COVID-19 afectaron la economía del país, la inyección de liquidez por medio de bonos y retiros de fondos de pensiones., ha ayudado a recuperar la baja que se presentó el 2020. No obstante, la crisis antes mencionada, podemos apreciar que el consumo de bienes de primera necesidad no se vio afectado, y de hecho en algunos casos subió por las ganas de la gente de estar abastecidas ante otras posibles medidas de la autoridad.

Finalmente se observa poco control legal respecto de la operación de máquinas expendedoras, ya que estas solo deben ser autorizadas por el SII, sin hacer otro trámite. Lo cual podría cambiar en algún momento y generar obstáculos para continuar operando.

9.2 ANALISIS DEL MICROENTORNO

En el análisis del microentorno de la organización, se han determinado las siguientes variables según las 5 fuerzas de Porter:

9.2.1 BARRERA DE ENTRADA A NUEVOS COMPETIDORES

Las barreras de entrada a la industria del vending son bajas, en Chile la baja regulación sobre esta industria permite que cualquiera persona con inicio de actividades pueda comprar una máquina autorizada y comenzar un negocio. Ahora bien, el mercado objetivo al que se está apuntando, condominios de departamentos, actualmente no cuentan con máquinas expendedoras de estas características.

Por el contrario, una barrera de entrada alta es la relación con la red de proveedores de los bienes que se van a vender en la máquina, con quienes se debe tener una relación de confianza, asegurando grandes volúmenes de compra, para lograr bajos costos e inventario suficiente para satisfacer las necesidades de los clientes. Esta es una ventaja, ya que el fundador de Almacén Vecino cuenta con una relación estrecha con un proveedor mayorista que cuenta con todos los productos del mix seleccionado.

9.2.2 RELACION CON CLIENTES

La real dificultad se encuentra en lograr precisar los atributos y preferencias que estos requieren en los distintos bienes que se pueden ofrecer, mientras más acertado sea la determinación de ¿qué productos poner?, ¿en qué lugar?, ¿en qué formato? y lograr determinar la rotación adecuada de los mismos, mayor rentabilidad se logrará obtener de cada máquina expendedora. Otro factor importante es el dar a conocer la organización, a través de un buen servicio, y también de la solución rápida de los problemas que puedan suscitarse en el momento de la compra, lo cual podría subsanarse por medio de alianzas con personas que se encuentren dentro del condominio y puedan ser un nexo entre la empresa y los clientes que tengan problemas.

Con las encuestas realizadas se logró responder algunas de las preguntas antes planteadas, sin embargo, es vital el tratamiento de la retroalimentación del cliente para el futuro de este emprendimiento, y la operación de este.

9.2.3 RELACION CON PROVEEDORES

En la zona central están los principales proveedores de los bienes de primera necesidad necesarios para la organización, lo cual asegura un bajo poder de negociación que representa una oportunidad única para lograr bajos costos. Sin embargo, es importante evaluar y lograr buenas relaciones con proveedores que trabajen con marcas conocidas, que mantengan buenos plazos de entrega, que mantengan inventario disponible y por último con buenas opciones de pago y crédito.

9.2.4 RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES

Actualmente no existe un competidor en el mercado, que ofrezca los mismos bienes de primera necesidad que la organización, dentro de condominios de departamentos. Aunque si podemos apreciar algunos en las zonas céntricas, tales como Vendomática y Snack center que ofrecen café, snacks y bebidas. Que actualmente tiene más de 10 mil máquinas expendedoras instaladas en todo Chile. (<https://vendomatica.cl>). Si bien poseen una amplia cobertura, estos están orientados a clientes empresariales con alto flujo de personas, tales como clínicas, centros comerciales, universidades y aeropuertos.

También existe la posibilidad de que un competidor se amplíe a este mercado, después de ver que resulta un buen negocio. Lo cual, si bien es posible, el lograr mantener acuerdo de exclusividad con los condominios, no los dejaría entrar dentro de este mercado cautivo.

9.2.5 PRESENCIA DE SUSTITUTOS

Esta amenaza es alta, en la medida que no se logre un contrato de exclusividad con los condominios donde se instalaran las máquinas, y que funcionen tal cual los contratos con las salas de lavado de ropa, donde no permiten a otro competidor ingresar al condominio por el plazo de vigencia del contrato. Otros sustitutos probables son los quioscos y negocios de barrio, aunque por su lejanía no se considera una amenaza importante.

9.2.6 BARRERAS DE SALIDA

La principal barrera de salida son los activos fijos, es decir las máquinas expendedoras, ya que estas solo podrían ser vendidas a una empresa que se dedique a lo mismo que esta organización y que manejan los precios, o a emprendedores con poco poder económico, la mejor opción para poder salir es vender las máquinas instaladas y funcionando con contratos con los condominios, vigentes.

9.2.7 CONCLUSIONES

Como resultado del análisis del microentorno, tenemos la siguiente tabla, donde se puede apreciar cada factor y su impacto en el negocio.

Tabla 2. Análisis Microentorno. Fuente: Elaboración propia

FUERZAS (escala de 1 a 5)		VALOR
BARRERAS DE ENTRADA	Establecer una buena red de proveedores	5
	Manejo de máquinas expendedoras	2
CLIENTES	Entender necesidades de los clientes	5
	Rápida respuesta a problemas con las máquinas	5
	Aliados estratégicos	3
PROVEEDORES	Amplia gama de proveedores	5
	Economías de escala	5
COMPETENCIA	Número de competidores	1
	Contratos de exclusividad	5
SUSTITUTOS	Negocios de barrio	2
	Quioscos	2
	Vendedores informales	1
BARRERAS DE SALIDA	Cantidad de máquinas	3
	Cantidad de inventario	2
	Vender el negocio completo	5

Si bien las barreras de entrada a este mercado son bajas, el contar con contratos de exclusividad con los condominios dará lugar a mantener un mercado cautivo durante el desarrollo de este negocio, y evitando naturalmente a la competencia y los sustitutos.

Por otra parte, lograr mantener una buena relación con los proveedores, a través de compras por grandes volúmenes generará economías de escala, que repercutirán en un margen mayor para la organización. Actualmente se cuenta con un acuerdo verbal con un proveedor mayorista, cercano a fundador de Almacén Vecino, lo cual es una ventaja importante a la hora de poder negociar plazos de pago y disponibilidad y bodegaje de las mercancías.

Finalmente, en el caso de querer salir de mercado, la opción más rentable sería vender el negocio completo, a un inversionista nuevo o quizá a la misma competencia.

10. ETAPA II: PLAN ESTRATÉGICO

10.1 DECLARACIÓN DE LA ORGANIZACION

Almacén Vecino, nace en bajo la oportunidad de comercializar productos de primera necesidad en condominios de departamentos.

El desarrollo de este plan de negocios considerará para efectos de análisis y evaluaciones en etapas tempranas la Región Metropolitana, en un inicio en las comunas de Ñuñoa, Estación Central, San Miguel y Santiago Centro, que son las comunas con más desarrollo inmobiliario de departamentos a nivel nacional (76% según el sitio www.comudadfeliz.cl) y también en la ciudad de Rancagua en la Región de O'Higgins, donde nace este emprendimiento.

10.1.1 MISION

La misión de Almacén Vecino es la siguiente: “Otorgar productos de primera necesidad de manera fácil, rápida y segura, a través de máquinas de vending, a personas que vivan en condominios de departamentos.”

10.1.2 VISION

Ser el líder en la comercialización de productos de consumo primario, a través de máquinas expendedoras ubicadas en condominios de departamentos, entregando soluciones rápidas y al alcance de los clientes.

10.2 ANALISIS FODA

Una parte importante del negocio es la realización de una análisis interno y externo de la organización para saber dónde estamos parados y que tenemos que trabajar y/o potenciar.

Tabla 3. Análisis FODA. Fuente: Elaboración propia

<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Buena aceptación de las máquinas expendedoras por parte de la población chilena. • Es un mercado relativamente nuevo. • No hay costo fijo de arriendo ni seguridad, ya que solo se pagaría luz y la seguridad estaría provista indirectamente por el condominio. • Autoservicio por lo que no requiere personal. 	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mercado en pleno crecimiento. • Negocio en línea directa con los clientes. • Tener un segmento “cautivo” al estar dentro de un condominio. • Innovación en procesos de pago.
<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Modelo de negocios nuevo. • Marca emergente, inicialmente con bajo nivel de posicionamiento de mercado. • No se cuenta con alianzas claves con proveedores estratégicos. • Los clientes mayores pueden demostrarse reacios a ocupar máquinas expendedoras. • Baja experiencia en promoción y venta. 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Copia del modelo de negocios. • Entorno político/legal en proceso de cambio. • Nuevas innovaciones relacionadas con el servicio, que otorguen atributos deseables para los clientes.

Como se puede apreciar, existen dos oportunidades clave, la primera ligada a que según el sitio www.comunidadfeliz.cl la industria del vending en Chile tendrá un crecimiento del 57% para el año 2022. Y la segunda, referida al mercado cautivo que se lograría en cada condominio. Por lo cual la estrategia es clave para lograr entrar al este mercado y tomar una cuota significativa que permita expandirse según el objetivo planteado. Por otro lado, para minimizar la amenaza de nuevos entrantes, es de vital importancia lograr las alianzas con los condominios para ser los únicos proveedores de este servicio a través de contratos de exclusividad.

En base a las encuestas realizadas, la propuesta de valor de “Almacén Vecino” que entrega productos de primera necesidad en condominios de departamentos a un precio conveniente y en la comodidad de su hogar, es muy atractiva, si bien la marca no es conocida, si existe una buena aceptación. Sobre el 90% de los encuestados, contesto que si compraría en las máquinas expendedoras.

10.3 MODELO CANVAS

Para el desarrollo del modelo CANVAS, se partirá analizando y conociendo el entorno donde operará la organización, identificando: el segmento de clientes que se quiere abordar, la propuesta de valor, cuáles serán los canales, que relación de mantendrá con estos y finalmente como se generarán los ingresos y costos.

A continuación, el modelo de negocios (Canvas) para este emprendimiento:

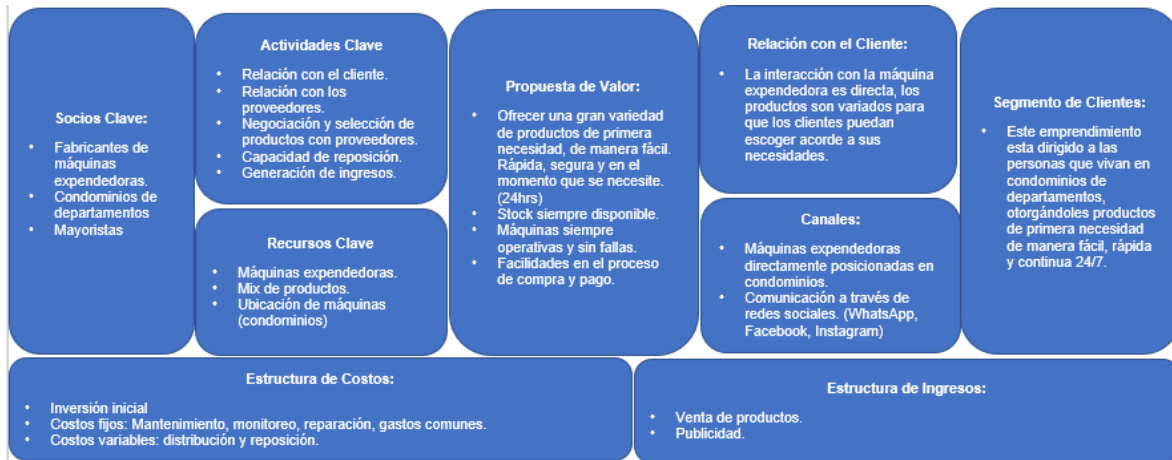


Ilustración 1. Modelo Canvas. Fuente: Elaboración propia

10.3.1 SEGMENTO CLIENTES

Esta etapa es crucial, lograr acuerdos con condominios es lo principal para este emprendimiento, por lo cual se definió comenzar las conversaciones con distintos condominios de departamentos solicitando condiciones para instalar las máquinas expendedoras, por ahora se ha indicado que no existiría problemas, la formalización se hace mediante un contrato de prestación de servicios, el cual no tiene costo de arriendo asociado, ya que es visto como un beneficio para los inquilinos. El único costo asociado es el de luz que ocupe la máquina expendedora, que como se mencionará corresponde a modelos con eficiencia energética.

10.3.2 PROPUESTA DE VALOR Y VENTAJA COMPETITIVA

En este punto desarrollaremos el análisis VRIO para explicar la propuesta de valor del modelo de negocios:

- Valor:** Este modelo de negocios permite ingresar directamente a los clientes finales, en la comodidad de su entorno habitual. Lo cual, combinado por una buena gestión del mix de productos, según las necesidades de cada condominio, será un factor crítico de éxito.

- **Raro:** Actualmente no existen máquinas expendedoras de productos de primera necesidad en el mercado, y mucho menos dentro de condominios de departamentos.
- **Inimitable:** Si bien esta amenaza es alta, el lograr alianzas con los condominios, nos permitirá levantar barreras de entrada para los posibles imitadores.
- **Organizado:** el desarrollo de este plan de negocios estará enfocado en la optimización de los recursos y capacidades para lograr aprovechar y explotar de forma eficiente los recursos.

Como conclusión, bajo este escenario el modelo de negocios genera una ventaja competitiva, pues entrega una solución que hoy no está resuelta. Si bien, puede ser imitable, el logro de alianzas con los condominios que es hoy una desventaja puede transformarse en una ventaja competitiva muy importante. Otros puntos para considerar son el contar con una máquina 100% del tiempo operativa, lo cual se logrará a través de mantenciones planificadas, aseguramiento de la mantención de stock siempre disponible, además de procesos de pago simples para brindar una buena experiencia de compra a los clientes. Cabe destacar que como lo veremos más adelante, las máquinas cuentan con conectividad 3G, lo cual permitirá monitorear de forma remota y en directo el stock de cada máquina, el sencillo que estas mantienen para vueltos de compras en efectivo, y también brindara estadísticas de compra del mix de productos, con el fin de estimar de forma más certera la rotación de estos.

10.3.3 CANALES DE DISTRIBUCIÓN

En canal de distribución será directo al cliente, por medio de las máquinas expendedoras instaladas en cada condominio de departamentos. Están máquinas expendedoras contarán con opción de pago en efectivo, débito y crédito.

Las máquinas estarán ubicadas en espacios comunes tales como: lavandería, conserjería, estar, etc. siempre dentro de un ambiente cerrado y controlado, dependiendo de cada condominio. En un comienzo se instalará una máquina expendedora por condominio, y dependiendo de los resultados se pondrá otra para cubrir una mayor demanda.

La máquina contará con una carga de dinero inicial de \$100.000 para vuelto, y conexión 3G, con el fin de monitorearla de forma remota y en directo, además de que, según el mix de 24 productos determinado, contará con espacio para 730 productos inicialmente. Cabe destacar que la máquina expendedora es configurable respecto de los espacios necesario para cada producto, por lo cual, según los resultados iniciales, se podrá ir modificando según la retroalimentación de los clientes.

10.3.4 RELACIÓN CON LOS CLIENTES

La relación con los clientes es vital para el éxito de la organización, y se desarrollará en tres etapas:

- **Etapa uno:** Primera interacción entre el cliente y la máquina, donde el cliente visualiza los productos, elige y compra.
- **Etapa dos:** Esta segunda interacción se genera en el caso de que el cliente tenga problemas con el pago, la entrega del producto o si simplemente quiere entregar alguna sugerencia o aviso. Este contacto se realizará por medio telefónico a una cuenta WhatsApp de la organización, y/o también por medio de un teléfono donde recibirá orientación para la resolución de su inconveniente.
- **Etapa tres:** Por medio de encuestas online, se realizará la recepción de propuestas de productos para cada una de las máquinas, las cuales a su vez se gestionarán por medio de grupos de WhatsApp o e-mail de cada condominio.

10.3.5 FLUJO DE INGRESOS

El flujo de ingresos es generado principalmente por la venta de productos de primera necesidad de cada máquina expendedora, por lo cual el comprender que es lo que los clientes necesitan y valoran en cada ubicación es vital, esto con el fin de ir adecuado el mix de productos a las necesidades cambiantes de cada grupo de clientes. Adicionalmente, un segundo ingreso indirecto es la publicidad por medio de graficas adhesivas en las máquinas, esto debido al tráfico de personas que existe en cada condominio.

10.3.6 RECURSOS CLAVE

Para la organización los recursos clave son tres, identificados a continuación:

- **Máquinas expendedoras:** este recurso es principal, ya que por medio de este nos daremos a conocer a los clientes. Para esto, es primordial mantenerlo en excelentes condiciones de operación y cuidado. Con el fin de mantener la imagen de innovadores, se pretende realizar un recambio y/o actualización de máquinas al menos cada 5 años, según lo recomendado por el fabricante y la ficha de especificación del equipo.
- **Mix de productos:** este recurso es el segundo más importante, debido a que el mantener identificado el mix de productos estrella de cada condominio, nos asegurara el flujo de ingresos permanente. Por lo mismo es esencial mantener una comunicación con cada grupo de clientes. Por lo anterior, será relevante mantener actualizada la encuesta de requerimientos por parte del cliente, permitiendo clasificar de manera oportuna sus necesidades, según etapa del año.

El mix de productos se generó en base a los resultados de las encuestas realizadas a los condominios objetivo, para lo cual se obtuvo los siguientes resultados:

Tabla 4. Mix productos. Fuente: Elaboración propia.

TIPO	PRODUCTO	CONTENIDO
	Aceite Miraflores	1000ml
	Pan 1/2 Marraqueta	1u
	Azúcar Iansa	400gr
	Harina Mont Blanc	1kg
	Harina Pan Maíz	1kg
	Gaseosa Coca Cola	1500ml
	Gaseosa Fanta	1500ml
	Gaseosa Sprite	1500ml
	Agua Cachantun Mineral sin Gas	1600ml
	Mayonesa Hellmans	186gr
	Ketchup Hellmans	186gr
	Arroz Tucapel	500gr
	Leche Loncoleche	500ml
	Yogurth Batido Berries	115gr
	Salsa de tomate San Remo	200gr
Toallas higiénicas	Lady soft	8u
	Huevos Gallina Libre	1u
Encendedores	Ronson	1u
	Fideos Spaghetti 5 Don Giuseppe	400gr
Preservativos	Lifestyle	3u
	Chicle Big Time	11gr
	Café Nescafe Vidrio	50gr
	Snack saludable Vivo	30gr

- **Ubicación de las máquinas:** el tercer recurso más importante es la elección estratégica de la ubicación de cada máquina, con el fin de potenciar la venta y posicionamiento de la marca, hallando los condominios con más clientes para cada máquina.

En este caso los condominios fueron elegidos estratégicamente, como se mencionó anteriormente, y corresponden a los presentados a continuación:

Tabla 5. Condominios elegidos. Fuente: Elaboración propia.

Comuna	Departamentos	Dep. por Condominio
Ñuñoa	16.605	1.131
Estación Central	9.447	1.131
San Miguel	7.730	360
Rancagua	16.208	214

La elección se basó en comunas con mayor cantidad de condominios de departamentos y también en tener al menos un contacto que permitiera ingresar a la administración y saber si era factible la instalación de las máquinas.

10.3.7 ACTIVIDADES CLAVE

Tal como se mencionó en el punto anterior, unos de los puntos clave es identificar lo que el cliente necesita, valora y desea comprar, por lo cual mantener una buena relación y comunicación con los clientes es una de las actividades clave para mantener la ventaja competitiva. Es por esto, que se establecerá un canal de comunicación directa con estos, con el fin de resolver dudas, problemas, recoger sugerencias y generar estudios de mercado que nos permitan fidelizar a los clientes.

Otra actividad clave es la relación con los proveedores y con los condominios, esto debido a que necesitamos acceder a compras de gran cantidad para aprovechar las economías de escala, lo que se traducirá en un mejor margen para la organización. En cuanto a los socios (condominios) se debe procurar mantener una excelente relación ya que de esto depende la generación de barreras de entrada para los competidores.

Por último, el mantener las máquinas operativas y con stock continuamente es una actividad clave para generar ingresos. La organización no se puede permitir dejar de vender por falta de stock o falla de más máquinas expendedoras. Por lo cual se establecerá un itinerario de mantenciones programadas, además de generar un plan de acción para emergencias. Lo anterior, con el fin de crear confianza en la experiencia de compra, satisfaciendo las expectativas de los clientes.

10.3.8 SOCIOS CLAVE

La organización ha detectado tres socios clave, que se definen a continuación:

- **Fabricantes de máquinas expendedoras:** El principal socio clave es la empresa que fabrica las máquinas expendedoras, además de proveer el servicio de mantención y postventa. Esto debido a que su actividad está dentro de la cadena de valor, siendo el responsable de mantener operativas las máquinas. Esto está asegurado por el vendedor y representante de la marca MAGEX que vende las máquinas expendedoras en Chile, el cual cuenta con especialistas que realizan las mantenciones, las cuales vienen atadas a la venta de estas. Es importante señalar que el contrato de venta que asiste a este tipo de equipos está garantizado por contrato, todo el proceso de mantenimiento, por parte del proveedor u/o fabricante.

- **Condominios de departamentos:** El segundo socio es el condominio donde se instalarán las máquinas, ya que es este quien debe autorizar el uso de sus instalaciones para máquina expendedora. Mantener una excelente relación es vital, ya que con eso se busca crear acuerdo de exclusividad para que no lleguen competidores.
- **Proveedores Mayoristas:** si bien la oferta de productos es amplia, lograr alianzas con proveedores específicos, nos ayudará a crear economías de escala al comprar en grandes cantidades, lo cual se traducirá en un mejor margen para Almacén Vecino. Actualmente se cuenta con un proveedor mayorista de confianza, el cual cuenta con todo el inventario necesario para el llenado de las máquinas, además de ofrecer el bodegaje en caso de necesitarlo.

10.3.9 ESTRUCTURA DE COSTOS

La estructura de costos se separa en inversión inicial, costos fijos y variables según lo siguiente:

- **Inversión Inicial:** Monto de capital aportado para comenzar el emprendimiento.
- **Costos Fijos:** Gastos básicos (luz), arriendo de bodegas, cuota de leasing asociado a la compra de vehículos, equipos y otros, personal, servicio post venta y publicidad.
- **Costos Variables:** Compra de inventarios, pago de comisiones por uso de tarjetas.

La base del modelo es la realización de alianzas estratégicas con condominios de departamentos y también con los distintos proveedores mayoristas de los productos de primera necesidad que se ofrecerán a través de las máquinas expendedoras. Además de lograr identificar el mix de productos a la medida para cada condominio.

11. ETAPA III: PLAN DE MARKETING

El objetivo de esta etapa es analizar el mercado y generar un plan de marketing que permita en conjunto con el plan estratégico, darse a conocer a los clientes y generar un posicionamiento claro en la industria.

11.1 ANALISIS 3C

11.1.1 ANÁLISIS DE LOS CLIENTES

Los clientes son las personas que viven en condominios de departamentos en Chile, y que estén dispuestos a adquirir bienes de primera necesidad en máquinas expendedoras.

Según el censo de 2017, en Chile existen más de un millón de departamentos, lo cual corresponde a un 18% del total de viviendas del país. Si extrapolamos este porcentaje a la población actual del país, tenemos un universo de más de 2 millones de posibles clientes.

Según la Asociación Nacional Española de Distribuidores Automáticos (Aneda) el 60% de los hombres y el 38% de las mujeres consumen en máquinas de vending. Por edades, casi el 70% de los jóvenes de entre 20 y 29 años utilizan las máquinas expendedoras. Los que tienen entre 30 y 49 años son también grandes consumidores, con un 51% y los que menos las personas de entre 50 y 64 años, con solo el 31%. Unas cifras que varían ligeramente si nos vamos al vending de café, donde los que más lo consumen son las personas de entre 30 y 64 años, seguidos de los de entre 20 y 29 años.

Según el sitio <https://www.gesvending.com/como-es-el-consumidor-de-vending/>, un estudio elaborado por Acción Mk para Aneda, la mayoría de los consumidores de vending compran de 1 a 3 veces a la semana, seguidos de los que adquieren productos de 2 a 3 veces por semana, y normalmente lo hacen por comodidad, cercanía y/o por rapidez.

Un factor importante para destacar es ¿en qué gasta el dinero este segmento?, según el INE, el mayor gasto familiar corresponde a alimentación y bebidas no alcohólicas con un 19%. El segundo lugar lo tiene el transporte, con un 15% y el tercer mayor gasto, corresponde a vivienda y servicios básicos con un 14%.

En el siguiente gráfico podemos ver cuáles son los productos más consumidos por los hogares en Chile:

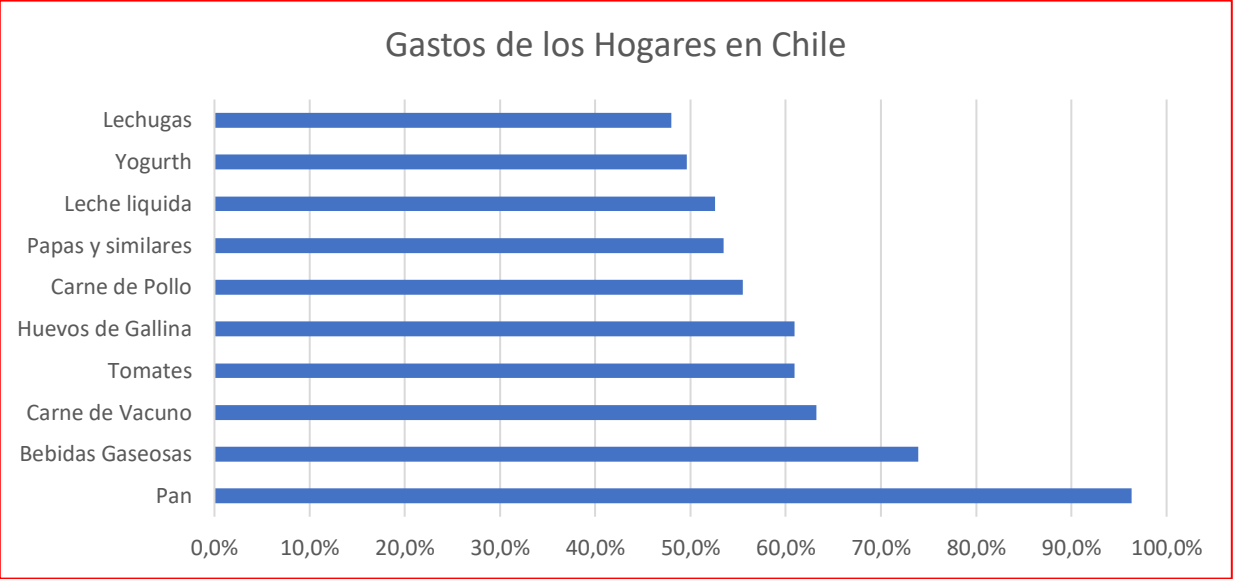


Ilustración 2. Encuesta productos más consumidos por hogares chilenos 2021. Fuente: INE.

Para entender de mejor forma los intereses y necesidades de los clientes se aplicó una encuesta a los condominios elegidos, en grupos de 100 hogares, sobre el uso de máquinas expendedoras y los tipos de productos que comprarían, obteniendo para nuestra sorpresa un 92% de clientes dispuestos a comprar productos de primera necesidad en máquinas expendedoras. (ver Anexo C)

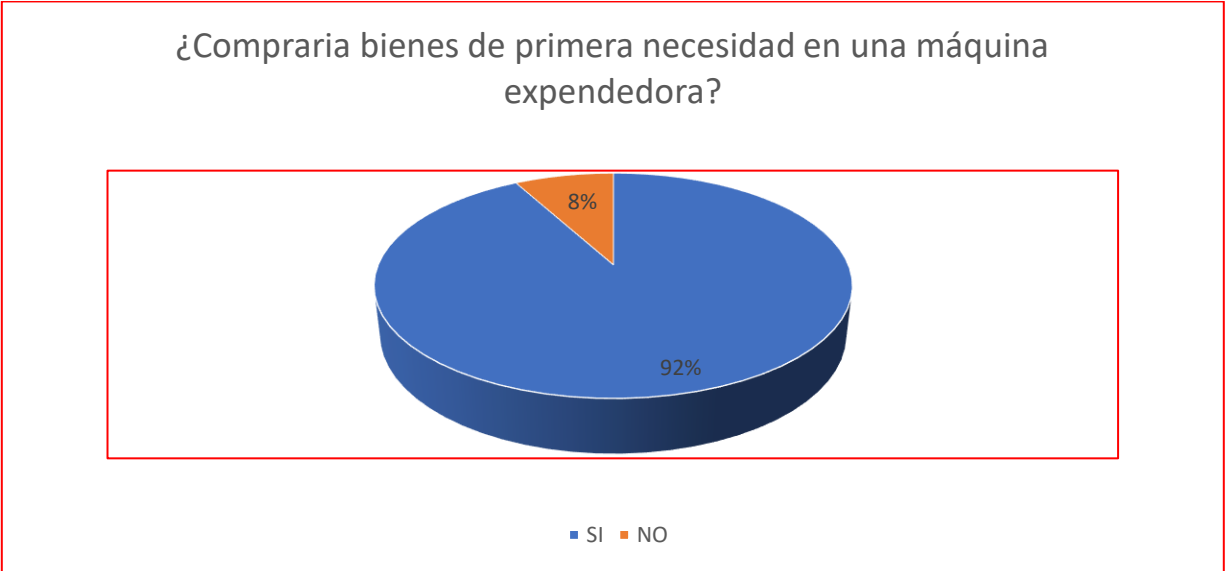


Ilustración 3. Encuesta Clientes 2. Fuente: Elaboración Propia.

Otro resultado importante fue la determinación del mix de productos a utilizar, obteniendo en el caso del aceite una preferencia del 100% de los encuestados, seguido de cerca por el azúcar y la mayonesa.

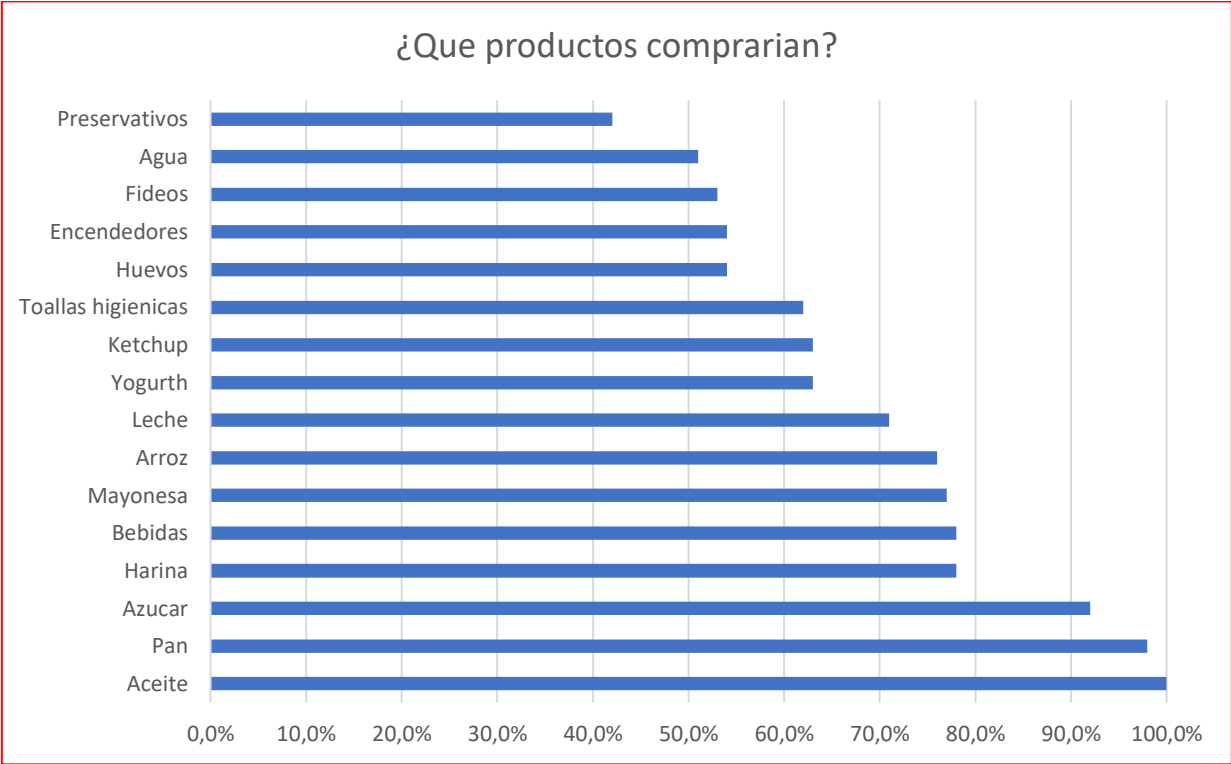


Ilustración 4. Resultados Encuesta Clientes. Fuente: Elaboración Propia.

Respecto de los medios de pago, el 95% de los encuestados encontró relevante el hecho de poder pagar con medios electrónicos (tarjetas). Por lo cual, es importante contar con este medio de pago en las máquinas expendedoras.

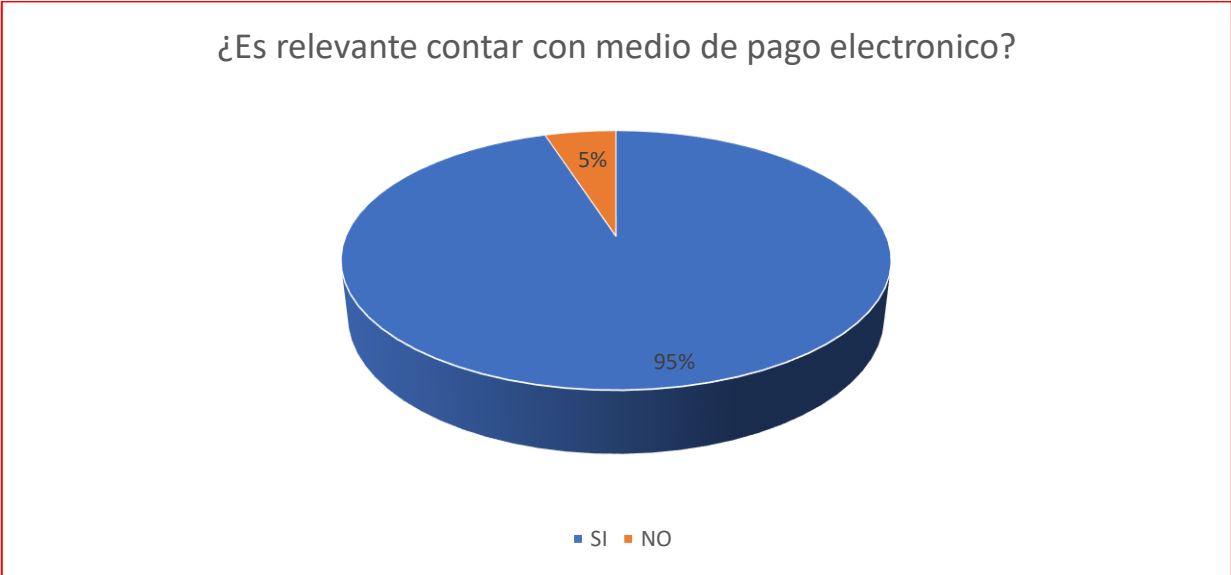


Ilustración 5. Encuesta Clientes 4. Fuente: Elaboración Propia.

Otra característica de los clientes es lo que estos valoran, para lo cual se obtuvo los siguientes resultados de una escala que va del 1 al 7:

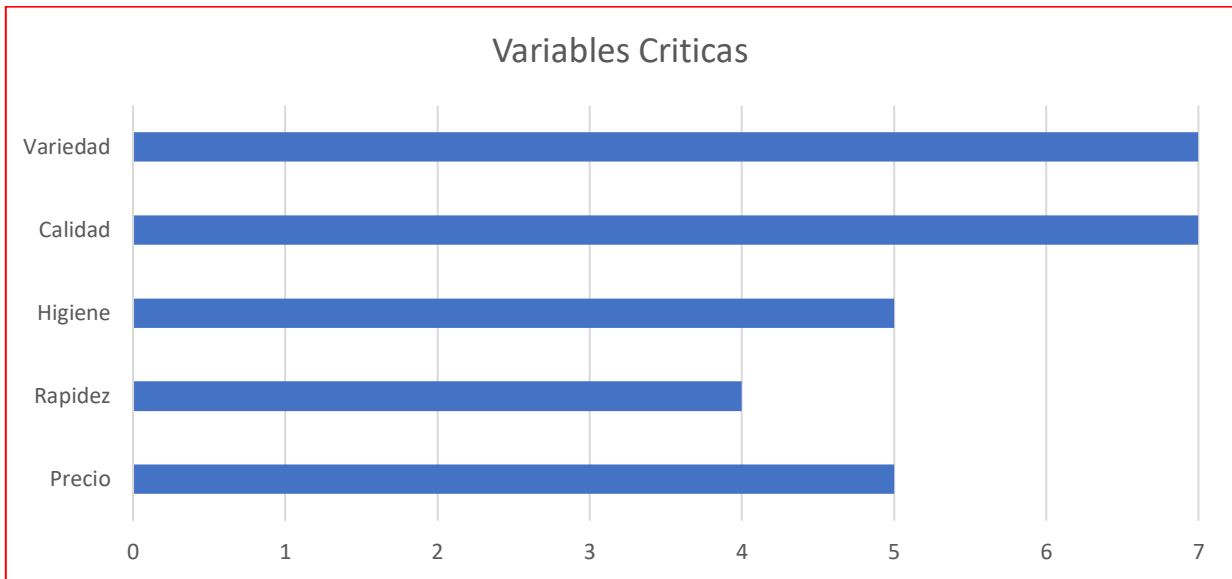


Ilustración 6. Encuesta Clientes 5. Fuente: Elaboración Propia.

Como se puede apreciar las variables críticas que determinarían el proceso de comprar será la calidad y variedad del mix de productos elegidos, seguidos por el precio e higiene.

11.1.2 ANÁLISIS DE LA COMPAÑÍA

La descripción de la organización fue indicada dentro del capítulo 3 del presente documento.

11.1.3 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Chile está realizando grandes progresos en los últimos años en el sector de las máquinas de 'vending', sin embargo, el mercado aún no puede encontrarse a la altura de países como China, Estados Unidos, Japón o el mercado europeo, en general. Sirva de ejemplo que en Japón hay más de 12 millones de máquinas para satisfacer a una población de 90 millones de habitantes. En cuando a Chile, existen entre 35 y 40 mil máquinas para 17 millones de habitantes (www.icex .es, Chile experimenta la expansión de las máquinas de 'vending' en varios sectores, 2019).

La importancia, obtenida por las experiencias obtenidas desde otros competidores similares, han proyectado la necesidad de interiorizar, explorar la oportunidad del negocio, apostando a un público más exclusivo y residencial, y el mix de productos con mayor adaptación a las realidades exclusivas del condominio, siendo un punto clave, para evitar que el cliente, salga del condominio, para la búsqueda de estos productos representados por el mix de la expendedora.

Los principales actores en vending en Chile son:

Tabla 6. Competidores Mercado Vending. Fuente: Elaboración Propia

Empresa	Servicio
Vendomática	Venta y arriendo de máquinas de café, snack y bebidas.
Snack Center	Arrienda máquinas de café, snack y bebidas a empresas.
SVC Chile	Venta de refrescos japoneses en estaciones de metro.
Vending Norte	Venta y Arriendo de máquinas de café y refrescos.
Caramelo Vending	Venta y arriendo de máquinas de café.
Vending Machines	Venta e instalación de máquinas expendedoras

Si bien el mercado de las máquinas expendedoras es dominado por las empresas antes mencionadas, ninguna de estas se dedica a vender lo que Almacén Vecino ofrece, ya que en su mayoría están concentradas en la venta de refrescos, snacks y/o café. Lo cual es una oportunidad para el desarrollo de este emprendimiento.

11.2 ANALISIS STP

11.2.1 SEGMENTACION

Para la segmentación separaremos el mercado en dos:

- **Personas que viven en departamentos:** según el censo de 2017, en Chile hay 1.138.062 departamentos, con un promedio de habitantes por hogar de 3 personas, considerando una familia de dos padres y un hijo.
- **Personas que viven en casas u otro tipo de vivienda:** según el censo de 2017, en Chile hay 5.348.471 de otros tipos de vivienda, con un promedio de habitantes por hogar de 3 personas, considerando una familia de dos padres y un hijo.

11.2.2 TARGETING

Respecto del segmento elegido de personas que viven en departamentos en Chile, y tal como declaramos en el punto de análisis de los clientes, este modelo de negocios en un inicio estará dirigido a las siguientes comunas, que fueron elegidas estratégicamente por contar con la mayor cantidad de condominios de departamentos:

Tabla 7. Clientes. Fuente: Elaboración Propia.

Comuna	Población	Departamentos
Nuñoa	208.237	16.605
Estación Central	147.041	9.447
San Miguel	107.954	7.730
Rancagua	241.774	16.208

En base al tamaño del segmento de mercado elegido, y tomando en consideración las encuestas realizadas en el punto de análisis de clientes, podemos estimar una demanda de:

Tabla 8. Estimación Demanda. Fuente: Elaboración Propia.

Comuna	Est. Demanda
Nuñoa	15.276
Estación Central	8.692
San Miguel	7.112
Rancagua	14.911

La estimación de la demanda total es de 45.991 unidades de alguno de los productos ofrecidos en las máquinas expendedoras, considerando que solo comprarán una vez. Ahora bien, si aplicamos lo mencionado en el análisis de clientes, podríamos multiplicar esto por 2 o 3 veces que es la cantidad en que una persona compra en una máquina de vending, lo cual se verá más adelante en detalle, el capítulo de la estimación de demanda.

Dentro de la estimación de productos a demandar por la máquina expendedora por comuna, a continuación, se detalla a continuación en la siguiente tabla:

a) Comuna de Ñuñoa

Demanda proyectada: 15.276 Unidades.

Comuna		Ñuñoa		
Cantidad (unid.)		15276		
TIPO	PRODUCTO	CONTENIDO	% Distribución	Cantidad
Aceite	Miraflores	1000ml	14%	2093
	Pan 1/2 Marraqueta	1u	14%	2093
Azucar	Iansa	400gr	11%	1674
Harina	Mont Blanc	1kg	4%	628
Harina	Pan Maiz	1kg	4%	628
Gaseosa	Coca Cola	1500ml	4%	628
Gaseosa	Fanta	1500ml	3%	419
Gaseosa	Sprite	1500ml	3%	419
Agua	Cachantun Mineral sin Gas	1600ml	3%	419
Mayonesa	Hellmans	186gr	3%	419
Ketchup	Hellmans	186gr	3%	419
Arroz	Tucapel	500gr	3%	419
Leche	Loncoleche	500ml	3%	419
Yogurth	Batido Berries	115gr	3%	419
Salsa de tomate	San Remo	200gr	3%	419
Toallas higienicas	Lady soft	8u	3%	419
Huevos	Gallina Libre	1u	5%	837
Encendedores	Ronson	1u	3%	419
Fideos	Spaghetti 5 Don Giuseppe	400gr	3%	419
Preservativos	Lifestyle	3u	3%	419
Chicle	Big Time	11gr	3%	419
Café	Nescafe Vidrio	50gr	3%	419
Snack saludable	Vivo	30gr	3%	419
			100%	15276

Ilustración 7: Estimación demanda máquina expendedora, Comuna Ñuñoa

b) Comuna de Estación Central

Demanda proyectada: 8.692 Unidades.

Comuna		Estación Central		
Cantidad (unid.)		8692		
TIPO	PRODUCTO	CONTENIDO	% Distribución	Cantidad
Aceite	Miraflores	1000ml	14%	1191
	Pan 1/2 Marraqueta	1u	14%	1191
Azucar	Iansa	400gr	11%	953
Harina	Mont Blanc	1kg	4%	357
Harina	Pan Maiz	1kg	4%	357
Gaseosa	Coca Cola	1500ml	4%	357
Gaseosa	Fanta	1500ml	3%	238
Gaseosa	Sprite	1500ml	3%	238
Agua	Cachantun Mineral sin Gas	1600ml	3%	238
Mayonesa	Hellmans	186gr	3%	238
Ketchup	Hellmans	186gr	3%	238
Arroz	Tucapel	500gr	3%	238
Leche	Loncoleche	500ml	3%	238
Yogurth	Batido Berries	115gr	3%	238
Salsa de tomate	San Remo	200gr	3%	238
Toallas higienicas	Lady soft	8u	3%	238
Huevos	Gallina Libre	1u	5%	476
Encendedores	Ronson	1u	3%	238
Fideos	Spaghetti 5 Don Giuseppe	400gr	3%	238
Preservativos	Lifestyle	3u	3%	238
Chicle	Big Time	11gr	3%	238
Café	Nescafe Vidrio	50gr	3%	238
Snack saludable	Vivo	30gr	3%	238
			100%	8692

Ilustración 8: Estimación demanda máquina expendedora, Comuna Estación Central

c) Comuna de San Miguel

Demanda proyectada: 7.112 Unidades.

Comuna		San Miguel		
Cantidad (unid.)		7112		
TIPO	PRODUCTO	CONTENIDO	% Distribución	Cantidad
Aceite	Miraflores	1000ml	14%	974
	Pan 1/2 Marraqueta	1u	14%	974
	Azucar Iansa	400gr	11%	779
	Harina Mont Blanc	1kg	4%	292
	Harina Pan Maiz	1kg	4%	292
	Gaseosa Coca Cola	1500ml	4%	292
	Gaseosa Fanta	1500ml	3%	195
	Gaseosa Sprite	1500ml	3%	195
	Agua Cachantun Mineral sin Gas	1600ml	3%	195
	Mayonesa Hellmans	186gr	3%	195
	Ketchup Hellmans	186gr	3%	195
	Arroz Tucapel	500gr	3%	195
	Leche Loncoleche	500ml	3%	195
	Yogurth Batido Berries	115gr	3%	195
	Salsa de tomate San Remo	200gr	3%	195
Toallas higienicas	Lady soft	8u	3%	195
	Huevos Gallina Libre	1u	5%	390
	Encendedores Ronson	1u	3%	195
	Fideos Spaghetti 5 Don Giuseppe	400gr	3%	195
	Preservativos Lifestyle	3u	3%	195
	Chicle Big Time	11gr	3%	195
	Café Nescafe Vidrio	50gr	3%	195
	Snack saludable Vivo	30gr	3%	195
			100%	7112

Ilustración 9: Estimación demanda máquina expendedora, Comuna San Miguel

d) Comuna de Rancagua

Demanda proyectada: 14.911 Unidades.

Comuna		Rancagua		
Cantidad (unid.)		14911		
TIPO	PRODUCTO	CONTENIDO	% Distribución	Cantidad
Aceite	Miraflores	1000ml	14%	2043
	Pan 1/2 Marraqueta	1u	14%	2043
	Azucar Iansa	400gr	11%	1634
	Harina Mont Blanc	1kg	4%	613
	Harina Pan Maiz	1kg	4%	613
	Gaseosa Coca Cola	1500ml	4%	613
	Gaseosa Fanta	1500ml	3%	409
	Gaseosa Sprite	1500ml	3%	409
	Agua Cachantun Mineral sin Gas	1600ml	3%	409
	Mayonesa Hellmans	186gr	3%	409
	Ketchup Hellmans	186gr	3%	409
	Arroz Tucapel	500gr	3%	409
	Leche Loncoleche	500ml	3%	409
	Yogurth Batido Berries	115gr	3%	409
	Salsa de tomate San Remo	200gr	3%	409
Toallas higienicas	Lady soft	8u	3%	409
	Huevos Gallina Libre	1u	5%	817
	Encendedores Ronson	1u	3%	409
	Fideos Spaghetti 5 Don Giuseppe	400gr	3%	409
	Preservativos Lifestyle	3u	3%	409
	Chicle Big Time	11gr	3%	409
	Café Nescafe Vidrio	50gr	3%	409
	Snack saludable Vivo	30gr	3%	409
			100%	14911

Ilustración 10: Estimación demanda máquina expendedora, Comuna de Rancagua

11.2.3 POSICIONAMIENTO

Para Almacén Vecino se ha definido la siguiente declaración de posicionamiento:

“Para personas que viven en condominios de departamentos, y que busquen solución a sus necesidades cotidianas, Almacén Vecino trae un mix de productos ajustado a sus necesidades de forma rápida, fácil y conveniente, a un paso de su hogar”.

11.3 ANALISIS 4’P

11.3.1 ESTRATEGIA DE PRODUCTO

Los productos para incorporar en cada máquina dependerán de las encuestas realizadas a las personas que vivan en cada condominio, ya que la idea es ajustar cada mix de productos, según las preferencias de los clientes. En primera instancia las máquinas partirán con los productos estrella detectados en las encuestas realizadas, y posteriormente se ira ajustando según las preferencias de cada condominio.

Los productos para comercializar en el inicio de este emprendimiento son los siguientes: Aceite (100%), pan pre horneado (98%), azúcar (92%), bebidas (78%), harina (78%), mayonesa (77%), arroz (76%), leche (71%), yogurt (63%), ketchup (63%), toallas higiénicas (62%), huevos (54%), encendedores (54%), fideos (53%), agua (51%) y preservativos (42%).

Si bien los productos tienen distintos tipos de conservación, el tener un ambiente que va desde los 2° hasta los 12° según la configuración de cada máquina, no afectará a los demás productos, ya que todos vienen sellados en envases de plástico que no permiten a la humedad traspasar, ni afectar su conservación, por ejemplo, para aquellos productos críticos, como: Mayonesa, Leche, Huevos, Yogurt.

En Anexo A se puede apreciar el mix de productos elegido.

11.3.2 ESTRATEGIA DE PRECIO

Como estrategia inicial para determinar los precios de cada producto, se optará por una estrategia de alineamiento, es decir que estos, estarán determinados por el valor de mercado de cada producto, aumentado en un % por el hecho de ponerlo al alcance de los clientes, sin que estos deban realizar un gasto adicional en movilización hasta un supermercado o almacén donde conseguirlo. Se intentará mantener un promedio de 35% de utilidad. Esta estrategia será desarrollada durante todo el plan de negocios, y a medida que se obtenga información de demanda, comportamiento de los clientes y rotación de productos. Se podrá ir estimando de mejor forma el precio ideal para cada artículo, con el fin de generar el mayor margen posible.

En el Anexo A podrán apreciar el listado de precios asignado al mix de productos elegido para las máquinas según la investigación de mercado realizada y los precios del distribuidor seleccionado como socio clave.

11.3.3 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCION (PLAZA)

Todos los productos se comercializarán a través de las máquinas expendedoras ubicadas en sectores estratégicos, específicamente en condominios de departamentos de las comunas con la mayor cantidad de estos desarrollos inmobiliarios. Adicionalmente y como estrategia de expansión se potenciará la imagen de Almacén Vecino para que pronto, condominios que se muestren interesados nos pueden solicitar directamente la instalación de una de las máquinas expendedoras en sus dependencias.

La máquina expendedora elegida para comenzar será la modelo Smart de MAGEX Chile por su precio y modulabilidad, que permite adaptarla para poner todo tipo de productos, tampoco se descarta en un futuro invertir en una máquinas más grande de modelo BigStore de la misma marca.



Ilustración 11. Máquina Expendedora Modelo Smart. Fuente: MAGEX Chile.

Este modelo cuenta con red 3g y permite estar conectado en tiempo real desde cualquier dispositivo conectado a internet, pudiendo visualizar el estado de la máquina, inventario, dinero disponible. Además, tiene una capacidad total de 840 productos y 42 selecciones diferentes y distribuidos en 6 líneas por nivel. En el Anexo D se puede apreciar la cotización de la máquina expendedora.

11.3.4 ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN

Considerando que cada máquina expendedora estará ubicada en un condominio particular, la estrategia de promoción deberá ser a la medida de cada grupo de clientes. Para esto es primordial la relación con la administración de cada condominio, con el fin de lograr entrar en cada grupo a través de redes sociales, tales como los grupos de WhatsApp y también en las copias de correos de comunicaciones internas del condominio. Como se ha mencionado en puntos anteriores, es de vital importancia la relación con cliente, esto debido a que la ubicación de las máquinas es acotada, por lo cual se debe elegir los productos clave que permitan una alta rotación de inventario. Los puntos principales que destacar en la promoción de Almacén Vecino es la fácil, rápida y

segura forma de comprar productos en la comodidad del entorno del hogar, sin necesidad de tener que salir del condominio para solucionar estas necesidades cotidianas.

Para el lanzamiento de cada máquina expendedora, se realizará una “inauguración” que contara con dos asistentes por tres horas, que estarán enseñando los usos de las máquinas y también indicando los canales de comunicación con Almacén Vecino, para sugerencias, reclamos y/o cualquier otro tipo de asistencia que necesiten los clientes.

En el siguiente punto se detallan las actividades del proceso de promoción de Almacén Vecino.

11.3.5 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES Y PRESUPUESTO DE MARKETING

A continuación, se definirán las actividades de marketing necesarias para la implementación de este modelo de negocios:

- **Creación de Marca:** Durante esta etapa se procederá a la creación de la imagen de la marca, tarjetas de presentación y merchandising de la organización.
- **Creación de sitio web:** En esta etapa se creará la página web de Almacén Vecino con el fin de darnos a conocer, y también de entregar soporte, recibir sugerencias, reclamos y también como medio de contacto con posibles nuevos clientes.
- **Mantenimiento y soporte de sitio web:** esta etapa nos acompañará durante todo el alcance de este modelo de negocios, ya que se trata de la mantención y/o soporte de la página web, lo que incluye modificaciones, actualizaciones, implementación de nuevas opciones.
- **Creación y activación de redes sociales:** Siguiendo las tendencias del mercado, esta etapa es crucial en el proceso de crear una buena imagen de la marca y lograr una mayor penetración de mercado. Esta etapa también se desarrollará durante todo el alcance de este plan, y brindará un acceso directo y remoto para consultas, sugerencias y/o reclamos de clientes. Además de permitirnos lanzar nuevos productos y realizar encuestas directamente con los clientes en grupos de condominios. Para el primer año se ha considerado la contratación externa de un community manager que se encargue de las redes sociales.
- **Diseño, creación e implementación de revestimiento de máquinas:** Esta etapa consiste en la creación de las imágenes corporativas que se usaran como revestimiento de las máquinas expendedoras, ya que esto ayudara a la imagen corporativa. Además, estos revestimientos también se pueden usar para la promoción de algún nuevo producto u cualquier otra cosa que se necesite informar a los clientes.

- **Lanzamiento de punto de venta:** esta etapa corresponde al lanzamiento de las máquinas expendedoras en cada condominio, donde se buscará enseñar el correcto uso de estas, el mix de productos, recibir sugerencias y también generar lazos con los clientes. Para esta etapa se contratará a 2 asistentes que estarán enseñando a usar las máquinas por 3 horas en cada locación.
- **Estudios de Mercado:** Esta etapa es una de las más importantes, y se desarrollará durante todo el alcance de este modelo de negocios. Esto debido a que es el medio por el cual se puede saber qué es lo que el cliente quiere, y así preparar el mix de productos para cada máquina, además de conocer las costumbres de compras de los clientes y así poder pronosticar de mejor manera la gestión de inventario, con el fin de incrementar las ventas de Almacén Vecino. Para el presente plan, se considerará realizar a lo menos un estudio de mercado por condominio cada año.

El presente cronograma de actividades muestra las actividades de marketing mencionadas anteriormente, y que se han planificado para el desarrollo de este modelo de negocios, abarcando desde los momentos previos al lanzamiento hasta las actividades necesarias para el proceso de mejora continua del servicio.

N°	ACTIVIDAD	AÑO 1												
		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
1	Creación de Marca	■												
2	Creación de sitio Web		■											
3	Mantenimiento y soporte de sitio Web			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
4	Creación y activación de redes sociales		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
5	Diseño, creación e implementación de revestimiento maquinas								■					
6	Lanzamiento de punto de venta											■		
7	Estudio de mercado												■	

Ilustración 12. Cronograma de actividades de marketing. Fuente: Elaboración propia.

Para cada una de las etapas se consideró valores de mercado, los cuales se pueden apreciar a continuación:

Tabla 9. Costos marketing. Fuente: Elaboración propia.

N°	ACTIVIDAD	COSTO	PERIODICIDAD
1	Creación de Marca	300.000	Una vez
2	Creación de sitio Web	650.000	Una vez
3	Mantenimiento y soporte de sitio Web	600.000	Anual
4	Creación y activación de redes sociales	350.000	Mensual
5	Diseño, creación e implementación de revestimiento maquinas	45.000	Cada vez
6	Lanzamiento de punto de venta	100.000	Una asistente por 3 horas
7	Estudio de mercado	100.000	Mensual

En base a los valores de la tabla anterior se procedió a estimar los gastos de marketing para los 5 años de alcance de este plan, y que se muestran a continuación:

Tabla 10. Estimación gastos marketing. Fuente: Elaboración propia.

N°	ACTIVIDAD	N° MAQUINAS	AÑO					
			1	2	3	4	5	
			4	8	12	16	20	
1	Creación de Marca		300.000	-	-	-	-	-
2	Creación de sitio Web		500.000	-	-	-	-	-
3	Mantenimiento y soporte de sitio Web		600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000
4	Creación y activación de redes sociales		3.300.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000
5	, creación e implementación de revestimiento maquinas		200.000	400.000	600.000	800.000	1.000.000	
6	Lanzamiento de punto de venta		800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000
7	Estudio de mercado		200.000	400.000	600.000	800.000	1.000.000	
			5.900.000	5.800.000	6.200.000	6.600.000	7.000.000	

12. ETAPA IV: PLAN OPERACIONAL

12.1 ESTRATEGIA, ALCANCE Y TAMAÑO DE LAS OPERACIONES

La estrategia operacional de la empresa estará centrada en lograr brindar un servicio de excelencia y personalizado a los clientes de cada condominio, buscando maximizar las utilidades en cada uno de ellos. Esto, se logrará a través del control de las siguientes variables: Manteniendo las máquinas siempre operativas, evitando quiebres de stock y ofreciendo un mix de productos que generen alta rotación dentro de cada condominio, según las preferencias que valoren los clientes.

12.1.1 VARIABLE: “MÁQUINAS SIEMPRE FUNCIONANDO”

El mantener las máquinas el mayor tiempo posible funcionando es vital para lograr la estrategia de maximizar nuestras utilidades, ya que es el medio por el cual se llega al cliente y se concreta la venta. Algunas acciones destinadas a asegurar el cumplimiento de esta variable son las siguientes:

- **Mantenciones planificadas y periódicas que eviten fallas en su funcionamiento:** En primera instancia, la mantención, solución de fallas, calibración y configuración de las máquinas expendedoras, será realizada por el fabricante de forma anual, hasta los 5 años para mantención de la garantía. Sin embargo, la máquina expendedora cuenta con reportes de funcionamiento, lo cual otorga aviso oportuno y en tiempo real, de fallas en su funcionamiento directamente al fabricante y también a la organización, con el fin de repararlas en el menor tiempo posible, para mantener las máquinas funcionando. Una vez se cumpla el periodo de garantía, se espera contar con la experiencia necesaria para realizar las mantenciones y/o soluciones de fallas, de forma interna, por medio de un plan de mantención mensual, el cual se revisará y programará una vez al año, en la revisión por la dirección.

- **Pruebas de funcionamiento y constantes, tanto al funcionamiento de la máquina expendedora, como a los medios de pago electrónicos y en efectivo:** Semanalmente, cuando el operario encargado de reabastecer las máquinas haya terminado de completar el inventario de cada una de estas, estará encargado de probar su funcionamiento. Esto se realizará mediante la compra dos ítem al azar, uno pagado en efectivo y otro con medio electrónico, lo cual deberá dejar registrado en un check list de revisión de funcionamiento diario, el cual será registrado y enviado al fabricante en caso de detectar alguna desviación en su funcionamiento.
- **Mantener y controlar cantidad de efectivo en la máquina:** Según cifras de www.hostelvending.com, una máquinas expendedora de venta de ítems debe contar con un monto equivalente al 30% para concepto de vuelto. Por lo cual, en primera instancia, se consideró un monto de 100.000 por máquina, fraccionado en 20% en monedas de \$100.-, 10% en monedas de \$50.-, 30% en monedas de \$500.- 20% en billetes de \$1.000.- y 20% en billetes de \$5.000.-. Adicionalmente, las máquinas cuentan con un sistema de reportes en tiempo real, lo cual se monitoreará de forma remota, para planificar la reposición del efectivo en cada una de estas.
- **Mantener respaldos electrónicos en caso de cortes de luz:** La máquina expendedora cuenta con un sistema de monitoreo y respaldo en tiempo real, lo cual envía reportes de forma automática cada 5 min, los cuales son respaldados de forma automática en la organización. Estos reportes se dividen en dos categorías, la primera respecto del funcionamiento de la máquina, los cuales son enviados al fabricante y también a la organización. Y la segunda, que corresponde a reportes de ventas, inventario, estado de la máquina, efectivo y temperatura, que solo son enviados a la organización para las programaciones y respaldos necesarios.
- **Asegurarse de mantener siempre activos los canales de post venta, para atender problemas de compra o sugerencias por parte de los clientes:** En un principio se subcontratará el servicio de post venta, el cual estará encargado de responder dudas sobre funcionamiento de las máquinas, recepción de sugerencias y/o reclamos, y también de canalizar estos requerimientos al área operativa para su solución.

Como conclusión, se puede apreciar que durante el inicio de este emprendimiento el mantenimiento se realizará de forma externa, esto debido a que viene atado con la venta de las máquinas expendedoras, no obstante, con el paso del tiempo y a medida que se obtenga conocimiento del funcionamiento de estas, no se descarta la internalización de este proceso de vital importancia para el negocio. También se cuenta con máquinas expendedoras con tecnología de última gama, lo que permitirá su control y mantenimiento de forma óptima, además de contar con información de primera línea para estimar comportamientos de compra, demanda y generar pronósticos cada vez más certeros.

12.1.2 VARIABLE: “STOCK DE PRODUCTOS”

Otro punto importante, es la mantención de productos en las máquinas, el elegir el mix correcto para cada condominio, y su posterior reposición es un segundo punto angular del triángulo de esta estrategia. Algunas acciones destinadas a asegurar el cumplimiento de esta variable son las siguientes:

- **Mantener una buena gestión de compras y entrega con los proveedores para no provocar quiebres de stock:** Esto se logrará mediante un acuerdo con un mayorista ubicado en la región del dueño de este emprendimiento, con el cual ya se realizó un trato de palabra para el abastecimiento de las máquinas. Y con el cual se compartirá información sobre los inventarios en tiempo real, con el fin de integrarlo en la cadena de suministros para lograr un abastecimiento óptimo por su parte de los productos que Almacén Vecino vaya necesitando. Adicionalmente, este proveedor compartirá información sobre su inventario de forma semanal con la organización, con el fin de estar siempre preparados para cubrir la demanda estimada.
- **Mantener un stock que permita reponer las máquinas sin quedarnos sin inventario:** Con el fin de mantener stock disponible para reabastecer las máquinas, se trabajará con el modelo de pedido fijo + stock de seguridad. Según nuestros cálculos se necesitará un stock de seguridad mínimo de dos inventarios completos por máquina (1680u), lo que permitirá optimizar nuestros costos y mantenernos con un inventario de emergencia (840u) en caso de algún inconveniente con los proveedores. Considerando los tiempos de entrega, el pronóstico de la demanda y el nivel del servicio, el punto de reorden estimado es para cuanto el inventario este por bajo las 9.042 unidades.
- **Lograr una reposición óptima de los productos en cada máquina:** si se calcula el índice de rotación para la máquina en términos matemáticos, considerando la demanda estimada se concluye que se necesita para los primeros 6 meses de funcionamiento una reposición de inventario de 3, 5, 7, 10, 11 y 12 veces por mes, hasta llegar al periodo en que se podrá vender el 100% de lo estimado según la curva de ventas. Esto considerando que todo el stock de la máquina se venda, sin embargo, al ser distintos productos, cada uno cuenta con un ciclo de ventas distinto, por lo cual se estima que se debe realizar reposiciones parciales de cada producto por lo menos de dos veces por semana, lo cual se programara en base a la información de ventas e inventario que reporte cada máquina expendedora diariamente.

Como se puede apreciar, el mantener un stock óptimo de productos es vital para el negocio, tanto por costos, como por satisfacción del cliente, al no provocar quiebres de stock que afectan el modelo de negocios. El contar con un proveedor mayorista aliado, es una ventaja competitiva muy importante, ya que no tan solo asegura el abastecimiento constante del inventario, sino también la reducción de tiempos y costos de estos.

12.1.3 VARIABLE: “RETROALIMENTACION DEL CLIENTE”

La tercera y última variable, es la retroalimentación del cliente, la cual dará la guía para lograr sacar el mayor beneficio posible y acercarse al valor de cada producto para los clientes, además de obtener sugerencias para mejorar cada vez el servicio. Algunas acciones destinadas a asegurar el cumplimiento de esta variable son las siguientes:

- **El principal objetivo es lograr entender que es lo que quiere el cliente:** Por medio de encuestas y también promoviendo sugerencias dentro de cada condominio, con el fin de tener un mix de productos que sea siempre lo que el cliente quiere. Estas encuestas se realizarán de manera mensual, y también cada vez que se crea necesario, a través de herramientas como Google forms por medio de grupos de WhatsApp de los condominios, con quienes ya se ha conversado para ser incluidos.
- **Preferencias de productos para cada máquina:** Esta información será recopilada automáticamente por la máquina expendedora, y con el cual se determinará los productos estrella y perro de cada condominio. Con esta información se procederá a cambiar y/o actualizar el mix de productos, la rotación de inventario y también los acuerdos con proveedores según sea el caso.
- **Sugerencias sobre mejoras del servicio:** las sugerencias serán recibidas y tratadas con el fin de implementar las que nos sirvan para mejorar el servicio. Para esto se habilitará un número de teléfono (servicio post venta) y también un WhatsApp corporativo para recibir feedback de los clientes sobre cualquier materia. Este número estará indicado en la máquina en un lugar visible por los clientes.
- **Estudio de hábitos de compra de cada condominio:** Esta información, al igual que las preferencias nombrada en un punto anterior, será recopilada automáticamente por la máquina, y reportada en tiempo real a la organización. Esto permitirá pronosticar de mejor forma la demanda, indicando cuando tendremos que reforzar el reabastecimiento de ciertos ítems, según periodos de tiempo en que los hábitos de compra son más frecuentes para cada condominio. Ejemplo: rangos de horarios, fines de semana, vacaciones, feriados u otros.

El entender lo que quiere el cliente, sus hábitos de compra y la implementación de sugerencias que sirvan para mejorar el servicio, son vitales para el proceso de mejora continua. Esto se logrará tomando en cuenta la información reportada por la máquina expendedora y también por los propios clientes, quienes han demostrado su interés por este tipo de servicio que es visto como un beneficio para toda la comunidad, y por lo cual es bien recibido y criticado de forma positiva.

12.2 FLUJO DE OPERACIONES

El flujo de operaciones para la realización de este emprendimiento considerará las actividades necesarias antes de las operaciones del negocio, y también durante la operación de este. A continuación, un diagrama que refleja gráficamente cada una de las actividades:

12.2.1 ACTIVIDADES PREVIAS AL GIRO

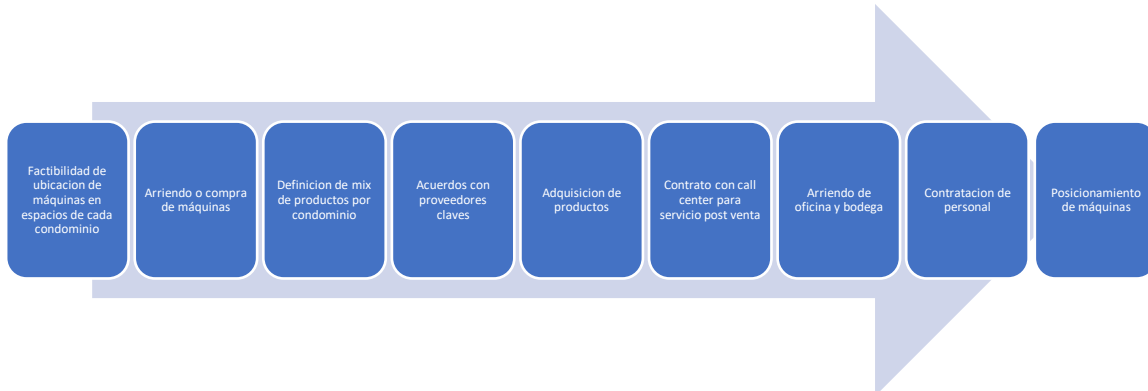


Ilustración 13. Flujo de Operaciones actividades previas al giro. Fuente: Elaboración propia.

- **Factibilidad de ubicación de máquinas en espacios de cada condominio:** Esta actividad consistió en encontrar los condominios con espacios comunes donde se puedan instalar las máquinas expendedoras. En los condominios elegidos para la instalación de las primeras máquinas expendedoras, se llegó a un acuerdo para situarlos en el salón de lavado y también en el hall principal. Lo cual se materializará por medio de contratos de prestación de servicios, donde la organización se compromete a asumir todos los costos de instalación y mantenimiento de las máquinas expendedoras, además de asumir el costo de electricidad que estas consuman.
- **Compra de máquinas:** La máquina expendedora elegida, es importada por la empresa Magex Chile, y corresponde al modelo Smart, la cual se definió en capítulos anteriores. Es importante indicar que para el tipo de productos que se venderán en las máquinas, este modelo es el mejor y no cuenta con opción de arriendo, por lo cual solo se evaluara la opción de compra.
- **Definición del mix de productos:** La definición del mix de productos consideró dos variables clave, la primera consistía en la capacidad de la máquina expendedora utilizada, y la segunda en las preferencias de productos por parte de los clientes, lo cual se obtuvo por medio de encuestas realizadas a los clientes de los condominios elegidos, lo cual también se profundizó en capítulos anteriores. El mix de productos elegido está en el Anexo A.

- **Acuerdos con proveedores claves:** Para este punto se cuenta con un aliado clave, el cual es mayorista y tiene toda la variedad de productos elegidos en el mix para las máquinas expendedoras. Se cuenta con un acuerdo de palabra para la compra y disposición de todo el inventario necesario para el inicio de actividad y su reposición según los tiempos estimados de reorden, vistos en puntos anteriores.
- **Adquisición de productos:** La adquisición del inventario se realizará según lo estimado, respecto del abastecimiento de las máquinas, más dos stock más por cada una, para asegurar el stock de emergencia y cumplir con lo estimado para el punto de reorden. Además, se cuenta con un acuerdo de pago a 30 días, el cual puede ser renegociado, según se vayan dando los resultados pronosticados.
- **Contrato con Call Center para servicio post venta:** Esta actividad consistió en la búsqueda, selección y contratación del servicio de call center, el cual se realizará con ORSAN Call Center. El contrato será por un año, renovable según evaluación de la organización.
- **Arriendo de oficina y bodega:** Esta actividad consiste en el arriendo de la bodega para almacenar los productos, y también de la oficina para la organización. En un principio, y con el fin de estar cerca de los condominios y de mantener los costos bajos, se consideró el arriendo de una oficina con bodega de 250m2 ubicada en la comuna de Santiago Centro, lo cual se eligió estratégicamente por la cercanía a los condominios donde estarán las máquinas instaladas, según el siguiente detalle: 9 minutos de Ñuñoa, 10 minutos de San Miguel, 14 minutos de Estación Central. En el Anexo E podemos ver el detalle de la propiedad cotizada.
- **Contratación de personal:** Esta actividad consiste en el proceso de reclutamiento, selección, contratación del personal necesario para el plan de negocios, lo cual se define en detalle en el punto de Personas.
- **Posicionamiento de máquinas:** Esta es la última de las actividades previas a la operación, y consiste en el posicionamiento de las máquinas en cada condominio, lo cual se realiza durante un domingo durante la tarde, con el fin de lograr llegar a la mayor cantidad de clientes que a esa hora se encuentren en su hogar. Cabe destacar que en un comienzo se instalara una máquina por condominio.

El lanzamiento será realizado según lo detallado en el punto de promoción.

12.2.2 ACTIVIDADES DURANTE EL GIRO



Ilustración 14. Flujo de operaciones actividades durante el giro. Fuente: Elaboración propia.

- **Reposición de productos:** Como se mencionó en un punto anterior, la reposición de los productos es uno de los factores clave para el éxito del negocio, por lo cual, en un comienzo la reposición se estimó en dos veces por semana para reposiciones parciales de cada producto, lo cual se ira ajustando semanalmente hasta tener data real de la rotación de cada producto.
- **Retiro de dineros máquinas:** Al igual que la reposición del inventario, el retiro de efectivo de las máquinas expendedoras se realizará dos veces por semana, y cada vez que sea necesario, para esto la máquina cuenta con reportes automáticos los cuales dan cuenta del monto en efectivo que mantienen, con lo cual se programarán y controlarán los retiros de efectivo cuando se requiera, para mantener solo el fondo estimado de dinero en efectivo estimado en cada máquina expendedora.
- **Renovación de stock:** La renovación del inventario se realizará en base a las siguientes variables: índice de rotación de productos, sugerencias de los clientes y/o cambios en la legislación que no permitan vender algún ítem en la máquina expendedora. Este análisis, y la renovación de stock se hará trimestralmente, con el fin de ocupar todo el inventario que se mantendrá en bodega, base al cálculo del punto de reorden y el stock de emergencia determinados anteriormente.
- **Mantenimiento de máquinas:** Esta actividad es otra de las variables clave para el servicio, ya que permite mantener las máquinas expendedoras siempre funcionando. Como se definió en la estrategia operacional, al comienzo las mantenciones y/o reparaciones serán efectuadas por el fabricante, por el periodo que dure la garantía, y posteriormente se espera adquirir experiencia para realizarlas de forma interna.

- **Lanzamiento de puntos de venta:** Esta actividad está considerada dentro de la promoción definida en el plan de marketing. El lanzamiento se realizará durante los días domingo durante la tarde, esperando que la mayor cantidad de personas se encuentre en sus hogares y con tiempo para asistir a este evento, que durara tres horas, y donde se les enseñara a usar la máquina expendedora, se dará a conocer a la organización, medios de contacto y se recibirá sugerencias directamente de los clientes.
- **Proceso de compra de productos nuevos:** Esta actividad consistirá en la compra de los productos nuevos, determinados por el análisis definido en la renovación de stock, y para el cual la primera opción será el mayorista aliado, con quien se tiene acceso a precios bajos, disponibilidad de una amplia gama de productos y crédito. En caso de que este no cuente con los productos, se realizaran tres cotizaciones con distintos proveedores para determinar el más conveniente, evaluando dos variables: precio y distancia.
- **Evaluaciones de inventario:** Esta actividad consiste en el método FIFO o PEPS, primero en entrar, primero en salir, es decir el costo de ventas estará representado por el costo de compra de los lotes de productos más antiguos hasta agotarlos y solo después, el costo de los lotes más recientes.

Como podemos apreciar en los flujos las operaciones son en su mayoría internas, es decir realizadas por la organización, dejando solo el área de post venta, relacionado a problemas de funcionamiento de las máquinas o sugerencias en manos de un tercero, quien estará a cargo de canalizar ya sea el problema técnico o sugerencia con cada área asignada.

12.3 PLAN DE DESARROLLO E IMPLEMENTACION

En el plan de desarrollo e implementación de este modelo de negocios, se consideran todas las actividades definidas en los puntos anteriores, y necesarias para el desarrollo de este plan de negocios, considerando desde la creación de la organización hasta la puesta en marcha y lanzamiento de cada punto de venta. La planificación se desarrolló en la siguiente carta Gantt, donde podemos apreciar que, en un máximo de 11 meses, almacén vecino estará en condiciones de comenzar a generar ingresos.

N°	ACTIVIDADES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICEMBRE
1	Factibilidad												
2	Constitución de sociedad e inicio de actividades												
3	Arriendo de oficinas y bodega												
4	Reclutamiento y contratación de personal												
5	Contratos con condominios												
6	Acuerdos con proveedores												
7	Compra o arriendo de maquinas												
8	Preparación de maquinas												
9	Instalación de maquinas												
10	Abastecimiento de maquinas												
11	Puesta en marcha												
12	Lanzamiento en puntos de venta												

Ilustración 15. Carta Gantt plan de desarrollo e implementación. Fuente: Elaboración propia

Se consideró un plazo máximo de 4 meses para la obtención de las máquinas expendedoras seleccionadas para este plan de negocios. Esto, debido a los efectos de la actual pandemia que podrían retrasar los tiempos de entrega, los cuales según los proveedores en un periodo normal no debería superar los 30 días.

Cabe destacar que las máquinas se encuentran en stock del proveedor, listas para ser compradas y enviadas.

13. ETAPA V: PLAN DE PERSONAS

13.1 PERSONAL REQUERIDO

Considerando el crecimiento en máquinas expendedoras por año antes mencionado, se estima un crecimiento constante de personal durante los 5 años de evaluación en este plan de negocios.

Para la estimación de dotación necesaria para este plan de negocios, se consideró el objetivo de instalar 4 máquinas durante el primer año y 4 máquinas por cada año adicional hasta los 5 años que se está planificando, esto debido a la gran inversión que se necesita por máquina (\$9.168.156.-) y al alcance de las posibilidades de financiamiento de la organización y sus creadores.

Adicionalmente, para estimar el número de operarios necesarios para cubrir el proceso de preparación, traslado, reposición, prueba y otras actividades propias del cargo, se estimaron los siguientes tiempos para cubrir dos máquinas al día:

Tabla 11. Tiempos estimados en proceso de trabajo operativo para cubrir dos máquinas al día. Fuente. Elaboración propia.

ACTIVIDAD	HH
Preparacion de inventario y ruta	2
Carga y descarga de inventario	1
Tiempo de traslado	2
Reposicion de inventario	2
Retiro y/o reposición de efectivo	0,5
Pruebas de funcionamiento	0,5
Otras actividades basicas	1
TOTAL HORAS DIA	9

Como se puede apreciar, un operario podría cubrir un máximo de ocho máquinas a la semana, con un día de holgura para cualquier imprevisto, y considerando las dos reposiciones semanales estimadas en la estrategia operacional.

En base a estos resultado, la estimación de dotación es la siguiente:

Tabla 12. Dotación estimada por año. Fuente: Elaboración propia.

PERSONAL	AÑO				
	1 (4 máquinas)	2 (8 máquinas)	3 (12 máquinas)	4 (16 máquinas)	5 (20 máquinas)
Gerente General	1	1	1	1	1
Administrativo contable	1	1	1	1	1
Operario	1	1	2	2	3
TOTAL	3	3	4	4	5

Como parte de este plan de negocios a continuación se definen las tareas de cada uno de los puestos de trabajo anteriormente señalados:

- **Gerente General:** Administrar, planificar, dirigir y controlar el negocio. Gestión de costos y ventas, relación comercial con proveedores y administración de condominios, además de gestionar el proceso de mejora continua y la satisfacción del cliente.
- **Administrativo Contable:** realizar compras, encargado de recepción, entrega e inventario de productos, recepción de facturas y pagos, contabilidad de la empresa, gestión de inventario.
- **Operario:** Gestión inventarios en máquinas, retiros y reposición de dinero de máquinas.

13.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional de este modelo de negocios será funcional y vertical, es decir, estará encabezada por el Gerente General, luego el administrativo contable y finalmente los operarios. Además de considerar la contratación de un servicio externo de post venta y las mantenciones que vendrán atadas con la compra de las máquinas.

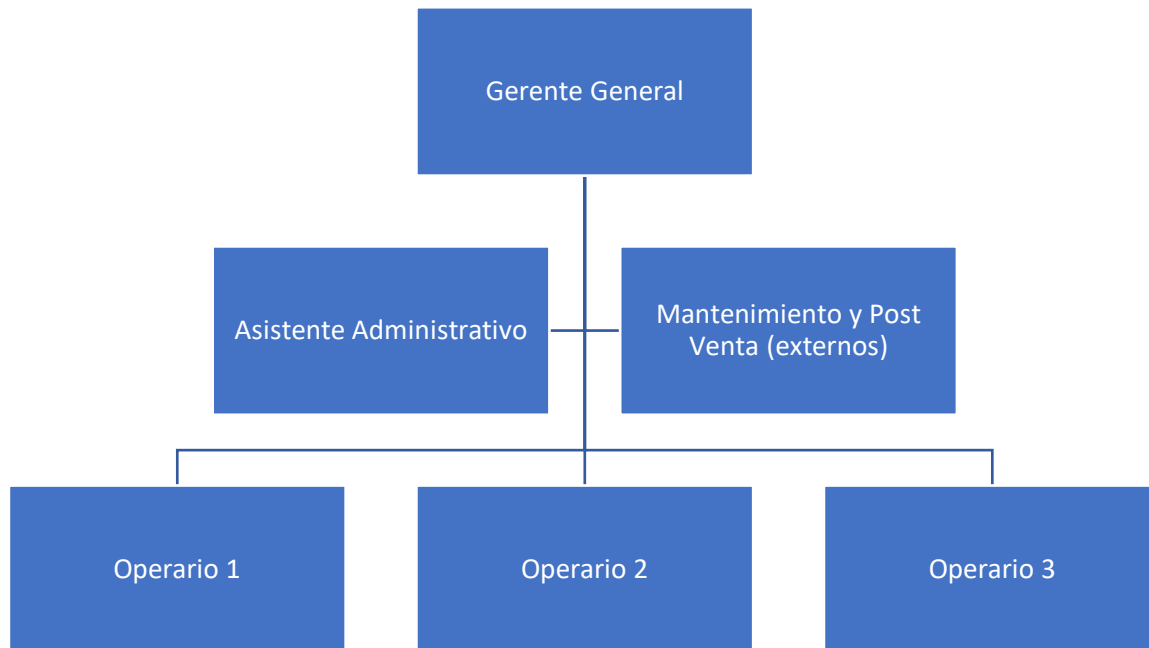


Ilustración 16. Estructura organizacional Almacén Vecino. Fuente: Elaboración Propia.

13.3 RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, DESARROLLO Y MANTENCION DE PERSONAL

Para comenzar con este punto es importante saber las necesidades de personal que se requiere para la realización de este modelo de negocios, lo cual fue planteado en el punto anterior. Una vez definido este punto, se procederá a realizar el reclutamiento y selección de las personas más idóneas para cada puesto.

El reclutamiento y selección de personal se hará en base a los perfiles de cargo mencionados a continuación:

a) Gerente General

- **Cargo:** Gerente General
- **Funciones del cargo:** Administrar, planificar, dirigir y controlar el negocio. Gestión de costos y ventas, relación comercial con proveedores y administración de condominios, además de gestionar el proceso de mejora continua y la satisfacción del cliente.

- **Responsabilidades del cargo:** Responsable de representar la alta gerencia, de las personas a cargo, infraestructura y gestión administrativa u operativa del negocio.
- **Competencias:** Liderazgo, manejo de sistemas, gestión de la mejora continua, responsable, manejo de equipos de alto rendimiento.
- **Formación:** Ingeniero Civil industrial.
- **Remuneración:** Fija + 2% de utilidades.

b) Administrativo contable

- **Cargo:** Administrativo Contable
- **Funciones del cargo:** realizar compras, coordinar entregas y recepción de productos, recepción de facturas y pagos, contabilidad de la empresa, gestión de inventario.
- **Responsabilidades del cargo:** Responsable manejo contable del negocio, gestión de compras y ventas, mantención de inventario y trámites administrativos.
- **Competencias:** Proactivo, conocimiento de sistemas contables, responsable, orientado a la excelencia, ordenado y confiable.
- **Formación:** Título técnico en contabilidad.
- **Remuneración:** Fija + un sueldo por meta.

c) Operario

- **Cargo:** Operario
- **Funciones del cargo:** Gestión inventarios en máquinas, retiros y reposición de dinero de máquinas.
- **Responsabilidades del cargo:** Responsable del correcto funcionamiento de las máquinas.
- **Competencias:** proactivo, responsable, ordenado, confiable, manejo en equipos de alto rendimiento.
- **Formación:** Educación media completa.
- **Remuneración:** Fija + un sueldo por meta.

Una vez seleccionada y contratadas las personas, y con el fin de mantenerlas comenzará el proceso de desarrollo y mantención de personas, cual consisten en lo siguiente:

Para el desarrollo, semestralmente se realizarán evaluaciones cruzadas para detectar necesidades de capacitación en el personal, esto puede ser en materias tan diversas como: nueva regulación que afecte el negocio, nueva legislación tributaria, cambios en la organización, nuevas tecnologías a implementar en las máquinas, nuevos productos.

Respecto de la mantención del personal, a parte de las capacitaciones, se contará con incentivos económicos que motiven al personal al cumplimiento de las metas del negocio, siendo así un 2% de las utilidades para el Gerente General y un bono de un sueldo anual

por cumplimiento de metas para los cargos de administrativo contable en el área de mantención de inventario y operario respecto del óptimo funcionamiento de las máquinas (siempre llenas).

Las metas consideradas para los bonos de los operarios y el administrativo contable estarán determinadas por las ventas estimadas más un 3%, y respecto del bono del Gerente General, este dependerá netamente de si en el ejercicio comercial se obtuvo utilidades o no, siendo estas un 2% del total de utilidades anuales. Las metas en ventas establecidas serán las siguientes:

Tabla 13. Metas en ventas para bono personal. Fuente: Elaboración propia.

	AÑO				
	1	2	3	4	5
META EN VENTAS	70.878.011	154.195.474	242.448.194	335.857.302	434.652.753

En la medida en que el negocio vaya creciendo, no se desestima tener mayores incentivos para el personal y/o cambiar las metas y formas de cálculo.

14. ETAPA VI: PLAN DE VENTAS

El plan de ventas de este modelo de negocios está alineado con el objetivo planteado de lograr un crecimiento de 20% en las ventas en los siguientes 5 años, lo cual el indicador se obtiene de una simulación de serie de tiempo, de posibles sucesos probabilísticos de evolución y crecimiento de las ventas, definidos a continuación.

14.1 CICLO DE VENTAS

Para el cumplimiento de este objetivo, y según los análisis vistos en los puntos anteriores, para este modelo, se implementarán los siguientes pasos del embudo de ventas:

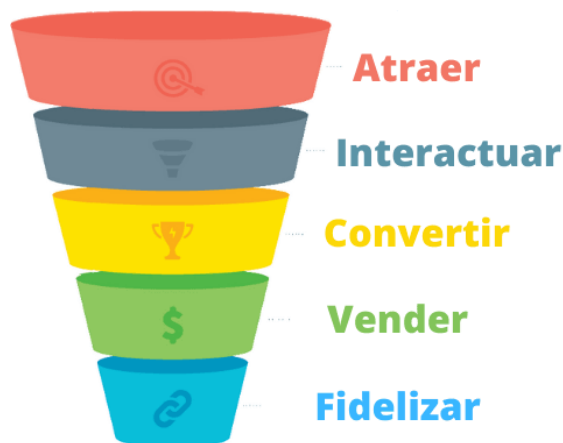


Ilustración 17. Embudo de ventas Fuente: Elaboración propia

- **Atraer:** Una vez estudiado nuestro cliente final, el primer contacto con el cliente será través de redes sociales como WhatsApp u Facebook, para promocionar el lanzamiento de cada máquina en los condominios, además de dar a conocer el mix de productos y su conveniencia, aquello específicamente por Facebook, se podrán conocer las estadísticas relacionadas con la intensión de visitas de los habitantes del condominio quienes podrán visitar constantemente las informaciones relacionadas con los productos vigentes dentro de la máquina expendedora. Además, se cuenta ya con el contacto de los grupos de WhatsApp de los condominios donde se instalarán las máquinas, por donde se estará haciendo constantemente promoción del servicio y mix de productos.
- **Interactuar:** La interacción se realizará mediante 3 vías, la primera a través de las redes sociales, la segunda durante el lanzamiento de las máquinas, donde se aclararán todo tipo de dudas y se recibirán sugerencias de productos u otra característica que mejore el servicio, y la tercera, que es la principal, será mediante la máquina expendedora que funcionara de manera automática para brindar una excelente atención.
- **Convertir:** Aportar valor eligiendo los productos preferidos de cada condominio, e ir optimizando los que tengan mejor rotación y mezclarlo con precios convenientes, es lo que hará atractivo este negocio para los clientes. Aceptar sugerencias de los clientes e implementarlas es un aporte de valor importante, que genera un modelo más atractivo para nuevos clientes.
- **Vender:** El proceso de venta se concreta con el cliente comprando en las máquinas expendedoras, eligiendo los productos que el mismo voto para que estuvieran a su disposición.
- **Fidelizar:** La fidelización de los clientes es vital para este negocio, es por esto, que la elección del mix de productos adecuado, un sistema post venta sin demoras y máquinas siempre operativas, son parte de los objetivos de este modelo de negocio y el proceso innovador de poder disponer de una máquina expendedora, que acerque al residente, con los productos de vital importancia, tanto en la satisfacción alimenticia, como de otras necesidades complementarias.

La estimación de las ventas y el desarrollo del ciclo se puede apreciar en el siguiente punto donde se estimada la demanda en base a los dato recolectados de los clientes de cada condominio.

14.2 ESTIMACION DE DEMANDA

Para comenzar con la estimación de la demanda, tenemos que tomar en cuenta dos factores, el primero es la cantidad de clientes dispuesto a comprar bienes de primera necesidad en una máquina expendedora, y el segundo es la cantidad de clientes que viven en los condominios de departamentos. Esos datos fueron expuestos en los puntos anteriores de lo cual se obtuvo la siguiente estimación de demanda, considerando de forma conservadora, un cliente por departamento:

Tabla 14. Estimación de demanda total. Fuente: Elaboración propia.

Comuna	Departamentos	Est. Demanda
Ñuñoa	16.605	15.276
Estacion Central	9.447	8.692
San Miguel	7.730	7.112
Rancagua	16.208	14.911
	49.990	45.991

La cantidad de departamentos asciende a casi 50.000 que sería nuestro tamaño de mercado. Sin embargo, de este total solo el 92% tiene intención de compra, lo que equivale a 45.991 clientes.

Tabla 15. Estimación demanda por condominio. Fuente: Elaboración propia.

Maquina	Comuna	Departamentos	Dep. por Condominio	Nº Condominios	Est. Demanda
1	Ñuñoa	16.605	1.131	15	1041
2	Estación Central	9.447	1.131	8	1041
3	San Miguel	7.730	360	21	331
4	Rancagua	16.208	214	76	197
					2.610

Para depurar más este número, se trabajará con los siguientes supuestos:

- El 50% de los clientes comprara 2 vez al mes.
- El 30% de los clientes comprara 3 veces al mes.
- El 20% de los clientes comprara 4 veces al mes.
- Consideraremos valor de ticket promedio en mes de venta.

Considerando la estimación de demanda antes mencionada, además los supuestos planteados, además de los valores considerados en el mix de productos, y que se pueden apreciar en el Anexo A, se estima que a un ticket promedio de \$905.- y una demanda mensual neta que ascenderá a \$6.377.535.- como se muestra en la tabla siguiente:

Tabla 16. Estimación de demanda por máquina expendedora. Fuente: Elaboración propia.

Cientes	1.305	783	522	2.610
N° de compras x mes	2	3	4	
Compra x mes	2.610	2.349	2.088	7.047
Ticket promedio (\$)	905	905	905	
Demanda mensual estimada (\$)	2.362.050	2.125.845	1.889.640	6.377.535
Demanda anual estimada (\$)	28.344.600	25.510.140	22.675.680	76.530.420

Los valores antes mencionados se lograrán después de 6 meses de implementadas las máquinas, esto debido a la curva de maduración del negocio al instalar una nueva máquina en cada condominio. Lo cual se estima según datos de Genius Types en USA, que indican que una máquina de dulces nueva logra su maduración al sexto mes desde su instalación.

A continuación, podemos apreciar la demanda estimada según la curva de maduración de cada máquina nueva:

Tabla 17. Estimación de demanda según curva de maduración. Fuente: Elaboración propia.

	AÑO 1											
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
MERCADO TOTAL	45.991	45.991	45.991	45.991	45.991	45.991	45.991	45.991	45.991	45.991	45.991	45.991
TAMAÑO MERCADO OBJETIVO	7.047	7.047	7.047	7.047	7.047	7.047	7.047	7.047	7.047	7.047	7.047	7.047
INCREMENTO DDA	-	10%	10%	11%	10%	10%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
DEMANDA ESTIMADA	4.369	4.792	5.285	5.849	6.413	7.047	7.047	7.047	7.047	7.047	7.047	7.047
TICKET PROMEDIO \$	905	905	905	905	905	905	905	905	905	905	905	905
TOTAL INGRESOS	3.954.072	4.336.724	4.783.151	5.293.354	5.803.557	6.377.535	6.377.535	6.377.535	6.377.535	6.377.535	6.377.535	6.377.535

Como se puede apreciar se trata de un negocio atractivo, ya que, aunque la demanda se estanque en el sexto periodo por motivos de que no se puede “agrandar” el condominio, cuenta con un periodo de maduración muy corto. Además, la gran cantidad departamentos que existen el día de hoy en Chile, y las proyecciones de crecimiento que tienen este tipo de viviendas que, según datos del SERVIU, corresponden a un aumento del 30% anual para los años 2022 y 2023, lo hacen más que tentador para la inversión.

14.3 ANALISIS DE CAPACIDAD

Considerando la estimación de demanda antes descrita, se hace necesario la planificación de la cantidad de reposiciones de productos que se necesitará para mantener las máquinas siempre llenas, esto en base a la calidad del servicio en que Almacén Vecino se ha propuesto entregar a sus clientes.

Como se puede apreciar en el Anexo A, si bien la máquina nos permite 840 productos, el tamaño de algunos limita este espacio a solo 730, por lo cual se estimó que, se deberá realizar reposiciones parciales como mínimo 2 veces por semana, considerando 2 permanentes y 1 eventual según las indicaciones en línea de cada máquina.

Como se demostró en el plan de operaciones, un operario es capaz de reabastecer ocho máquinas expendedoras, dos veces a la semana con un holgura de un día en caso de emergencias, el cual contará con una camioneta, para poder desplazarse con los productos. Dicho lo anterior, se considera el incremento de un operario por año de este plan de ventas, debido a la que la cantidad de máquinas aumentará, lo cual podría afectar la mantención del proceso óptimo de reposición.

Tabla 18. Crecimiento anual de máquinas expendedoras y operarios. Fuente: Elaboración propia.

	AÑO				
	1	2	3	4	5
MAQUINAS	4	8	12	16	20
OPERARIO	1	1	2	2	3

Si bien se observa un crecimiento moderado, este plan de negocios está hecho para implementarse por el desarrollador de este, por lo cual las estimaciones, el financiamiento y la dirección de este proyecto está directamente relacionado con la capacidades financieras y operativas del mismo, y por lo cual no se consideró un mayor crecimiento con valores que no sean alcanzables de forma real por el tesista.

15. ETAPA VII: PLAN FINANCIERO

En este capítulo se realizará el análisis del flujo de caja proyectado de este Almacén Vecino, con el fin de cumplir la visión y objetivos de este modelo de negocios.

Este plan permitirá conocer las necesidades de financiamiento a corto y mediano plazo para este modelo de negocios, y también nos permitirá obtener los indicadores necesarios para ver la viabilidad del modelo.

15.1 CONSIDERACIONES

- La proyección de los flujos de caja se harán a 5 años.
- La vida útil de las máquinas es de 5 años.
- El valor residual de las máquinas es de un 20% de su valor.
- Las camionetas se arrendarán.
- Remuneraciones son fijas más incentivas anuales.
- Tasa de costo de capital se calcularon con el modelo CAPM, y según los datos indicados por el Banco Central de Chile e indicadores del profesor Damoradan.
- Se considera ingresos adicionales por concepto de publicidad de las marcas en las máquinas expendedoras por \$500.000 mensual por cada una.
- Se considerará una inversión inicial de 50% de capital propio y 50% financiado con un préstamo bancario a cinco años con interés de 1.57% anual, cotizado en Scotiabank.
- Se considero una inflación del 3% anual, basado según lo informado por el Banco Central para el año 2022 y 2023.

15.2 ESTIMACION DE INGRESOS

Para la estimación de los ingresos consideraremos los datos entregados en puntos anteriores, tales como el valor del ticket promedio en \$905.-, la demanda mensual proyectada de \$6.377.535.- y la cantidad de máquinas por año. Además de considerar el periodo de maduración del negocio las máquinas nuevas.

A continuación, se muestra una tabla con los ingresos mensualizados hasta alcanzar la maduración de cada grupo de cuatro máquinas expendedoras nuevas, instaladas en los condominios, el cual se construyó en base a lo detallado en los puntos anteriores:

Tabla 19. Estimación ingresos mensual. Fuente: Elaboración propia.

	AÑO 1											
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
MERCADO TOTAL	45.991	45.991	45.991	45.991	45.991	45.991	45.991	45.991	45.991	45.991	45.991	45.991
TAMAÑO MERCADO OBJETIVO	7.047	7.047	7.047	7.047	7.047	7.047	7.047	7.047	7.047	7.047	7.047	7.047
INCREMENTO DDA	-	10%	10%	11%	10%	10%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
DEMANDA ESTIMADA	4.369	4.792	5.285	5.849	6.413	7.047	7.047	7.047	7.047	7.047	7.047	7.047
TICKET PROMEDIO \$	905	905	905	905	905	905	905	905	905	905	905	905
TOTAL INGRESOS	3.954.072	4.336.724	4.783.151	5.293.354	5.803.557	6.377.535	6.377.535	6.377.535	6.377.535	6.377.535	6.377.535	6.377.535

Por otro lado, a continuación, se detalla la proyección de ingresos de forma anual, la cual considera el periodo de maduración de cada máquina expendedora desde el primer año hasta el quinto, y además los ingresos por publicidad en cada máquina:

Tabla 20. Estimación de ingresos anual. Fuente: Elaboración propia.

	AÑO				
	1	2	3	4	5
N° MAQUINAS	4	8	12	16	20
INGRESOS POR VENTAS	68.813.603	149.704.343	235.386.596	326.075.050	421.992.964
INGRESOS POR PUBLICIDAD EN MAQUINAS	24.000.000	49.440.000	76.384.800	104.901.792	135.061.057
TOTAL INGRESOS	92.813.603	199.144.343	311.771.396	430.976.842	557.054.021

15.3 ESTIMACION DE COSTOS

Para la estimación de costos se considerarán los siguientes costos:

- **Costo de productos:** este es el costo señalado en el ítem anterior, el cual está dado por el costo de los productos.
- **Costos de Mano de Obra operativa:** Costo de remuneraciones de los operarios \$600.000 + incentivo de metas de un sueldo anual.
- **Costos maquinaria y equipos:** Costos de arriendo de camionetas, equipos computacionales y muebles.
- **Costos administrativos:** gastos de administración y ventas, gastos varios (TAG, combustible, comisión Transbank y gastos menores) y remuneraciones de plana administrativa (Administrativo contable \$800.000.- + incentivo de metas de 1 sueldo anual y Gerente General con sueldo empresarial de \$1.000.000.-).

- **Costos fijos:** Los costos fijos estarán compuesto por el arriendo de oficina con bodega de 268 m2 y los gastos básicos, que se estiman en un total de \$1.500.000.- mensuales.

Considerando estas variables, la estimación de costos para al alcance de este modelo de negocios es el siguiente:

Tabla 21. Estimación de costos. Fuente: Elaboración propia.

FLUJO DE CAJA	AÑO					
	0	1	2	3	4	5
TOTAL INGRESOS	-	92.813.603	199.144.343	311.771.396	430.976.842	557.054.021
COSTOS DE PRODUCTOS		-46.686.798	-101.567.367	-159.698.752	-221.226.609	-286.302.409
COSTOS DE MANO DE OBRA OPERATIVA		-7.800.000	-8.034.000	-16.550.040	-17.046.541	-26.336.906
COSTOS ADMINISTRATIVOS		-22.400.000	-23.072.000	-23.764.160	-24.477.085	-25.211.397
COSTOS DE CAMIONETAS MUEBLES Y EQUIPOS		-5.213.898	-2.280.315	-3.409.625	-2.419.187	-3.617.271
COSTOS FIJOS		-19.293.696	-21.354.442	-23.521.468	-25.799.297	-28.192.626
GASTOS DE MARKETING		-5.900.000	-5.974.000	-6.540.500	-7.111.635	-7.687.544
TOTAL COSTO		-107.294.392	-162.282.124	-233.484.545	-298.080.354	-377.348.154

15.4 PROYECCION DE FLUJOS DE CAJA

Como resultado de los ingresos y egresos señalados en los puntos anteriores, se obtiene el siguiente flujo de caja:

Tabla 22. Flujo de caja a 5 años. Fuente: Elaboración Propia.

FLUJO DE CAJA	AÑO					
	0	1	2	3	4	5
TOTAL INGRESOS	-	92.813.603	199.144.343	311.771.396	430.976.842	557.054.021
COSTOS DE PRODUCTOS		-46.686.798	-101.567.367	-159.698.752	-221.226.609	-286.302.409
COSTOS DE MANO DE OBRA OPERATIVA		-7.800.000	-8.034.000	-16.550.040	-17.046.541	-26.336.906
COSTOS ADMINISTRATIVOS		-22.400.000	-23.072.000	-23.764.160	-24.477.085	-25.211.397
COSTOS DE CAMIONETAS MUEBLES Y EQUIPOS		-5.213.898	-2.280.315	-3.409.625	-2.419.187	-3.617.271
COSTOS FIJOS		-19.293.696	-21.354.442	-23.521.468	-25.799.297	-28.192.626
GASTOS DE MARKETING		-5.900.000	-5.974.000	-6.540.500	-7.111.635	-7.687.544
TOTAL COSTO		-107.294.392	-162.282.124	-233.484.545	-298.080.354	-377.348.154
EBITDA		-14.480.789	36.862.219	78.286.852	132.896.489	179.705.867
INCENTIVO GERENTE GENERAL			-737.244	-1.565.737	-2.657.930	-3.594.117
DEPRECIACION MAQ. EXP.		-4.930.773	-9.861.547	-14.792.320	-19.723.093	-24.653.867
INTERESES		-6.521.385	-5.516.487	-4.305.027	-2.844.556	-1.083.880
PERDIDA EJERCICIO ANTERIOR			-25.932.948	-5.186.006		
EBIT		-25.932.948	-5.186.006	52.437.761	107.670.910	150.374.003
IMPUESTO 25%				-13.109.440	-26.917.727	-37.593.501
UTILIDAD		-25.932.948	-5.186.006	39.328.321	80.753.182	112.780.502
DEPRECIACION		4.930.773	9.861.547	14.792.320	19.723.093	24.653.867
PERDIDA EJERCICIO ANTERIOR			25.932.948	5.186.006		
FLUJO OPERACIONAL		-21.002.174	30.608.488	59.306.647	100.476.276	137.434.369
INV. ACTIVOS FIJOS	-30.817.333	-31.741.853	-32.694.109	-33.674.932	-34.685.180	
VALOR RESIDUAL AF						86.625.976
INVERSION KT	-42.742.063					
RECUPERACION DE KT						42.742.063
PRESTAMO	36.779.698					
AMORTIZACION		-4.888.819	-5.893.722	-7.105.179	-8.565.652	-10.326.327
FLUJO DE CAJA	-36.779.698	-57.632.847	-7.979.343	18.526.536	57.225.443	256.476.081
FLUJO DE CAJA VALOR PRESENTE	-36.779.698	-52.170.586	-6.538.504	13.742.355	38.424.812	155.892.456
FLUJO DE CAJA ACUMULADO	-36.779.698	-94.412.545	-102.391.888	-83.865.352	-26.639.908	229.836.173

15.5 CAPITAL DE TRABAJO

El capital de trabajo considera los gastos del inventario (costo de mix de productos para llenar las máquinas expendedoras) y los gastos operacionales hasta comenzar a tener utilidades en el periodo tres.

Tabla 23. Inversión en capital de trabajo. Fuente: Elaboración propia.

CAPITAL DE TRABAJO	
INVENTARIO INICIAL	20.651.173
GASTOS OPERACIONALES	22.090.890
TOTAL	42.742.063

15.6 INVERSION EN ACTIVOS FIJOS

La inversión en activos fijos considera compras de máquinas expendedoras, a finales del año anterior para el siguiente, además del arriendo de un furgón pequeño en el año uno y otros adicionales para el año 2 y el año 5.

Se descarta la evaluación del arriendo de las máquinas expendedoras, debido a que el modelo requerido para el mix de productos elegido no se encuentra en modalidad de arriendo, por lo tanto, solo se evaluará su compra.

Tabla 24. Inversión en activo fijo. Fuente: Elaboración propia.

N° MAQUINAS	AÑO					
	0	1	2	3	4	5
Maquinas expendedoras	-30.817.333	-31.741.853	-32.694.109	-33.674.932	-34.685.180	0
Camioneta transporte	-2.149.416	-2.213.898	-2.280.315	-2.348.725	-2.419.187	-2.491.762
	-32.966.749	-33.955.752	-34.974.424	-36.023.657	-37.104.367	-2.491.762

15.7 EVALUACION FINANCIERA DEL PROYECTO

Para la evaluación del proyecto se calculó una tasa de descuento del 29.23% la cual se calculó mediante el método CAPM, según se explica a continuación:

$$R_i = R_f + \beta(R_m - R_f)$$

Rentabilidad esperada del activo sin riesgo
La beta
Prima de riesgo del mercado

Ilustración 18. Método CAPM. Fuente: William Sharpe.

- **R_f**: tasa libre de riesgo = 5.2% (Bono Banco Central a 10 años)
- **R_m**: Tasa de mercado = 11.4% (promedio IPSA, últimos 10 años)
- **B**: tasa de riesgo = 0.65 (<https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>)
- **Ajuste de tasa**: 20%.

Tabla 25. Indicadores proyecto. Fuente: Elaboración propia.

EVALUACION	
TASA DE DESCUENTO	29,23%
VAN	14.106.627
TIR	34%
PAYBACK	4,13

Como podemos apreciar, tanto el VAN como la TIR del proyecto son positivos, por lo tanto, este es rentable y genera la recuperación de la inversión a los 4.13 años.

15.8 PROYECCION DE EERR

A continuación, el estado de resultados del proyecto, en donde se puede apreciar las utilidades del proyecto, representadas por un promedio del 9% desde el segundo año en adelante, lo cual se explica por la fuerte inversión del primer periodo y la madurez del servicio.

Tabla 26. Estado de Resultado. Fuente: Elaboración Propia.

	AÑO				
	1	2	3	4	5
INGRESOS POR VENTAS	68.813.603	149.704.343	235.386.596	326.075.050	421.992.964
COSTO DE VENTAS	54.486.798	109.601.367	176.248.792	238.273.150	312.639.315
MARGEN BRUTO	14.326.805	40.102.977	59.137.805	87.801.900	109.353.649
GASTOS	30.579.797	36.172.126	37.335.503	40.745.560	42.099.209
UAI	-16.252.992	3.930.850	21.802.301	47.056.340	67.254.440
IMPTO	0	982.713	5.450.575	11.764.085	16.813.610
UDI	-16.252.992	2.948.138	16.351.726	35.292.255	50.440.830
% U/V	-24%	2%	7%	11%	12%

15.9 ANALISIS INDICADORES VAN Y TIR

Considerando el alta incertidumbre de las estimaciones de precio del ticket promedio de venta y la estimación de la demanda, se hará la sensibilización de estos parámetros para encontrar el punto de equilibrio donde el VAN se hace cero u la TIR sea mayor a la tasa de descuento.

15.9.1 SENSIBILIZACION DE VAN Y TIR

A continuación, se detalla los resultados de la sensibilización del VAN con una variación del 5% en precio y demanda:

Tabla 27. Sensibilización VAN. Fuente: Elaboración propia.

	VAN		DEMANDA										
	14.106.627	5.259	5.522	5.798	6.087	6.392	6.711	7.047	7.399	7.769	8.158	8.566	8.994
PRECIO	675	-35.304.307	-32.200.045	-28.940.570	-25.518.121	-21.924.549	-18.151.299	-14.189.387	-10.029.378	-5.661.370	-1.074.960	3.740.769	8.797.285
	709	-32.200.045	-28.940.570	-25.518.121	-21.924.549	-18.151.299	-14.189.387	-10.029.378	-5.661.370	-1.074.960	3.740.769	8.797.285	14.106.627
	745	-28.940.570	-25.518.121	-21.924.549	-18.151.299	-14.189.387	-10.029.378	-5.661.370	-1.074.960	3.740.769	8.797.285	14.106.627	19.681.436
	782	-25.518.121	-21.924.549	-18.151.299	-14.189.387	-10.029.378	-5.661.370	-1.074.960	3.740.769	8.797.285	14.106.627	19.681.436	25.534.985
	821	-21.924.549	-18.151.299	-14.189.387	-10.029.378	-5.661.370	-1.074.960	3.740.769	8.797.285	14.106.627	19.681.436	25.534.985	31.681.212
	862	-18.151.299	-14.189.387	-10.029.378	-5.661.370	-1.074.960	3.740.769	8.797.285	14.106.627	19.681.436	25.534.985	31.681.212	38.134.750
	905	-14.189.387	-10.029.378	-5.661.370	-1.074.960	3.740.769	8.797.285	14.106.627	19.681.436	25.534.985	31.681.212	38.134.750	44.910.965
	950	-10.029.378	-5.661.370	-1.074.960	3.740.769	8.797.285	14.106.627	19.681.436	25.534.985	31.681.212	38.134.750	44.910.965	52.025.991
	998	-5.661.370	-1.074.960	3.740.769	8.797.285	14.106.627	19.681.436	25.534.985	31.681.212	38.134.750	44.910.965	52.025.991	59.496.768
	1.048	-1.074.960	3.740.769	8.797.285	14.106.627	19.681.436	25.534.985	31.681.212	38.134.750	44.910.965	52.025.991	59.496.768	67.341.084
	1.100	3.740.769	8.797.285	14.106.627	19.681.436	25.534.985	31.681.212	38.134.750	44.910.965	52.025.991	59.496.768	67.341.084	75.577.616
	1.155	8.797.285	14.106.627	19.681.436	25.534.985	31.681.212	38.134.750	44.910.965	52.025.991	59.496.768	67.341.084	75.577.616	84.225.975

Para continuar con el análisis de sensibilización, se procedió a analizar la TIR con una variación del 5% en precio y demanda:

Tabla 28. Sensibilización TIR. Fuente: Elaboración propia.

	TIR	DEMANDA											
	34%	5.259	5.522	5.798	6.087	6.392	6.711	7.047	7.399	7.769	8.158	8.566	8.994
PRECIO	675	17%	18%	19%	20%	21%	23%	24%	26%	27%	29%	31%	32%
	709	18%	19%	20%	21%	23%	24%	26%	27%	29%	31%	32%	34%
	745	19%	20%	21%	23%	24%	26%	27%	29%	31%	32%	34%	36%
	782	20%	21%	23%	24%	26%	27%	29%	31%	32%	34%	36%	38%
	821	21%	23%	24%	26%	27%	29%	31%	32%	34%	36%	38%	40%
	862	23%	24%	26%	27%	29%	31%	32%	34%	36%	38%	40%	43%
	905	24%	26%	27%	29%	31%	32%	34%	36%	38%	40%	43%	45%
	950	26%	27%	29%	31%	32%	34%	36%	38%	40%	43%	45%	48%
	998	27%	29%	31%	32%	34%	36%	38%	40%	43%	45%	48%	50%
	1.048	29%	31%	32%	34%	36%	38%	40%	43%	45%	48%	50%	53%
	1.100	31%	32%	34%	36%	38%	40%	43%	45%	48%	50%	53%	56%
	1.155	32%	34%	36%	38%	40%	43%	45%	48%	50%	53%	56%	59%

Como se puede apreciar en las tablas anteriores, tanto el VAN como la TIR son directamente proporcionales a los factores críticos seleccionados para este análisis, sin embargo, podemos apreciar que aun contrayendo la demanda un 10% el proyecto seguiría siendo rentable, de la misma forma bajando los precios en un porcentaje similar, la TIR se mantendría en un rango positivo para realización de este plan de negocios.

16. ETAPA VIII: CONTROL ESTRATEGICO

Para finalizar este plan de negocios, se propone un control de los distintos objetivos planteados en el presente plan de negocios, por lo cual se realizará un Balance Scorecard con el que se pretende determinar métricas de control para el plan estratégico:

16.1 BSC

A continuación, el Balance Scorecard determinado para el control de las distintas métricas:

Tabla 29. Balance Scorecard. Fuente: Elaboración propia.

Perspectivas	Objetivo Estratégico	Razón Objetivos	Métricas	Frecuencia	Fuente	Responsable
Finanzas	Crecer con solidez	Es parte fundamental de la visión, así como también base para la creación de valor por parte de la empresa	Prueba de Acidez ((activo corriente – existencias) / pasivo corriente) *100	Semestral	Balance Contable	Gerente
			ROI: Retorno de la Inversión (Ingreso - Inversión) / Inversión	Semestral	Flujos de Caja	Gerente
	Aumentar margen bruto del servicio	Se considera con el fin de sabersi la empresa genera rentabilidad en el plazo estipulado	EBITDA (EBITDA + DEP. + AMORT.)	Anual	Flujos de Caja	Gerente
			Disminución de Costos (costos periodo anterior actualizados / costos actuales)	Anual	Libro de compras	Gerente
			Utilidad/Patrimonio	Anual	Balance Contable	Gerente
	Aumentar participación de mercado	Para conseguir rentabilidad es importante conseguir nuevos Clientes	Market Share (Ventas empresa/Ventas totales mercado)	Semestral	Libro de ventas e información del SII	Gerente
	Aumentar Valorización de la empresa	Es uno de los puntos más importantes para un emprendimiento, el lograr tener una valorización tal que sea atractiva a inversionistas.	Multiplicador de Ebitda (EV / EBITDA)	Anual	Balance Contable y Flujos de caja	Gerente

Cientes	Comunicar la Propuesta de Valor	Para entrar al mercado, los clientes deben conocer a Almacén Vecino	Conocimiento de Marca (% promedio nota encuestas)	Anual	Resultados encuestas online (forms)	Administrativo contable
	Posicionar a Almacén Vecino como una marca de confianza con los Clientes (retroalimentación del cliente)	Junto con tener a un cliente satisfecho es importante para el posicionamiento que tiene es el deseado, de acuerdo con lo estipulado en el plan de marketing.	Conocimiento de Marca (% promedio nota encuestas)	Anual	Resultados encuestas online (forms)	Administrativo contable
	Generar satisfacción Cliente	Un cliente satisfecho, permanece cautivo	%Net Promoter Score (NPS) ((detractores-promotores) /total respuestas) *100	Anual	Resultados encuestas online (forms)	Administrativo contable
			Churn Rate (%) (seguidores perdidos / suscriptores al inicio del mes)	Mensual	Reporte redes sociales	Administrativo contable
	Expandirse a nuevos condominios	Se busca adquirir nuevos clientes y retener a los existentes	Condominios Nuevos/condominios Totales	Anual	Registro de condominios asociados	Gerente

Proceso	Mantener máquinas siempre funcionando y con stock de productos	Es fundamental dentro de la operación que máquinas se mantengan siempre funcionando, por lo cual se debe cumplir a cabalidad el plan de mantenencias y tener cero máquinas sin funcionar o sin inventario	Mantenciones programadas / Mantenciones realizadas	Mensual	Programa anual de mantenencias	Administrativo contable
			Máquinas detenidas por fallas / máquinas operativas	Semanal	Check list Operarios - Reportabilidad máquinas	Operarios
			Pruebas de funcionamiento programadas / realizadas	Semanal	Check list de revisión operarios	Operarios
			Inventario máquina / mix	Diario	Reporte máquina	Administrativo contable
	Tener una alta calidad del servicio	Para generar satisfacción al Cliente, es importante primero contar con un servicio de alta calidad y no tener fallas en las máquinas expendedoras	% de fallas / Cliente	Mensual	Reporte de fallas máquina - N° clientes condominio	Administrativo contable
			Número reclamos pendientes / solucionados	Mensual	Registros reclamos post venta	Administrativo contable
	Gestionar alianzas con proveedores claves	Existen proveedores claves con los cuales, se pueden negociar beneficios y compartir riesgos a la hora de considerar alianzas estratégicas	Número de alianzas/proveedores totales	Semestral	Acuerdos comerciales	Gerente

Aprendizaje	Realizar capacitaciones a personal clave	Esto conlleva una mejora en el desempeño de los trabajadores	Numero de Capacitaciones/Total de Personas	Anual	Programa anual de capacitaciones	Gerente
	Gestionar alianzas con otros servicios	Este punto está orientado a la integración de personas del rubro del vending, con experiencia en el uso y mantención de las máquinas expendedoras.	Nº de Alianzas nuevas / Nº de Alianzas totales	Anual	Acuerdos de cooperación	Gerente
	Generar Satisfacción de colaboradores	Para un emprendimiento es clave el ambiente laboral, genera compromiso y sentido de pertenencia	Encuestas de ambiente laboral mediante empresas externas (Promedio resultados)	Anual	Reporte de resultados encuestas	Gerente
			Índice de rotación. (Finiquitados periodo / ((Personal inicio periodo + final periodo) / 2)) * 100	Anual	Nómina de personal y finiquitados.	Administrativo contable
	Atraer personal calificado	Para efectos de eficiencia corresponde tener un proceso de reclutamiento lo más certero posible	Postulantes / Vacantes	Anual	Postulaciones mediante página web	Administrativo contable
	Adopción de nuevas tecnologías	Automatización de procesos	Procesos automatizados / procesos totales	Mensual	Procesos Internos	Gerente

17. ETAPA IX: CONCLUSIONES

17.1 CONCLUSIONES

Durante el desarrollo de esta tesis se pudo identificar un mercado altamente atractivo que no ha sido explotado, específicamente las personas que viven en condominios de departamentos, los cuales presentan un crecimiento fuerte y constante para los próximos años.

La tendencia del gasto de los hogares en Chile es otro factor que se alinea con este plan de negocios, ya que los bienes de primera necesidad como la comida, son los principales gastos de las familias chilenas según el último censo.

En base a estos datos, Almacén Vecino ofrece una solución revolucionaria a las necesidades cotidianas de los hogares, por medio de la venta de productos de primera necesidad en máquinas expendedoras instaladas dentro de condominios de departamentos.

Con el fin de conocer al segmento indicado, se seleccionó cuatro condominios y se aplicó encuestas a las personas que vivían en ellos para conocer su opinión sobre este nuevo tipo de servicio, pudiendo evidenciar que, un servicio como el que otorga Almacén Vecino sería bien recibido con un 92% de preferencias de compra por parte de los usuarios, además de conocer sus preferencias en cuanto al mix de productos a utilizar. Esto, además del hecho de contar con contratos de exclusividad con los condominios, permitirá tener un segmento cautivo para cada máquina expendedora, además de contar con seguridad e instalaciones que protegerían el deterioro de las máquinas de forma casi gratuita, considerando como gasto solo el consumo de electricidad.

Al analizar los resultados económicos y financieros proyectados a 5 años, con un VAN de \$14.106.627 y una TIR de 34% superior a la tasa de descuento, estimada en un 29.23% y recargada por el hecho de ser un emprendimiento sin precedentes, se puede concluir que el proyecto genera valor, siendo atractivo y rentable para la inversión.

Aun sensibilizando los resultados con las variables más críticas del proyecto, precio y demanda, se concluye que aun con una variación del 10% de estas, el proyecto seguiría siendo rentable, sin producir pérdidas al inversionista.

La principal recomendación es el estar siempre pendiente de los cambios del mercado, de los avances de la tecnología y las preferencias de los clientes, el proceso de mejora continua es un factor clave en este plan de negocios, el cual depende exclusivamente de la correcta interpretación de las necesidades de cada condominio y la implementación de las soluciones correctas según el avance de cada una de las variables mencionadas, con el fin de mantener la ventaja competitiva.

Y, por último, pero no menos importante es mencionar que para cualquier negocio nuevo, el esfuerzo, la pasión y compromiso por parte del emprendedor que realice este plan de negocios es lo que determinara su triunfo.

18. BIBLIOGRAFIA

- Alexander Osterwalder & Yves Pigneur (2009) Bussines Model Generator. USA.
- Alan Chapman (2004). "PEST Market Analysis Tool".
- Michael Porter (1979). "How competitive Forces Shape strategy".
- Alan Chapman (2004). "SWOT Analysis".
- Peters, Thomas J.; Waterman, Robert H. (1987). "In search of Excellence".
- Osterwalder, Alexander et al. (2004). The business model ontology.
- Kotler, Philip; Keller, Kevin Lane (2006). Dirección de Marketing
- Lambin, Jean-Jacques (1995). Marketing Estratégico. Mc-Graw Hill.
- Sapag Chain, Nassir y Reinaldo, Sapag P., Jose Manuel. (2014). Preparación y Evaluación de Proyectos. 6ª Ed. Mexico: Mc Graw Hill Education.
- Chase and Jacobs (2009). Administración de operaciones.
- Brealey, Myers y Allen (1990). Principios de finanzas corporativas.
- Joan Massons (2016). Finanzas: análisis y estrategia financiera.
- Lee, Brian. (2007). Bulk Candy Vending. www.geniustypes.com
- Hostel vending. Claves del Vending. www.hostelvending.com
- Valenzuela, Leslier, Nicolas, Carolina, Gutiérrez, Alexis. (2015). Temas clave en investigación de mercados. Copigraf S.A.
- Kaplan, Robert S., and David P. Norton(1996). "The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action". Harvard Business Press, 1996.

ANEXOS

ANEXO A: MIX PRODUCTOS.

TIPO	PRODUCTO	CONTENIDO	CANTIDAD PRODUCTOS	ESPACIO EN MAQUINA	COSTO	PRECIO VENTA	IVA	NETO	MARGEN	COSTO TOTAL	INGRESO NETO
	Aceite Miraflores	1000ml	100	100	1.662	2.700	431	2.269	27%	166.154	226.891
	Pan 1/2 Marraqueta	1u	100	100	191	350	56	294	35%	19.135	29.412
	Azucar Iansa	400gr	80	80	277	500	80	420	34%	22.154	33.613
	Harina Mont Blanc	1kg	30	40	608	1.000	160	840	28%	18.231	25.210
	Harina Pan Maiz	1kg	30	40	1.023	2.000	319	1.681	39%	30.692	50.420
	Gaseosa Coca Cola	1500ml	30	60	769	1.500	239	1.261	39%	23.077	37.815
	Gaseosa Fanta	1500ml	20	40	769	1.500	239	1.261	39%	15.385	25.210
	Gaseosa Sprite	1500ml	20	40	769	1.500	239	1.261	39%	15.385	25.210
	Agua Cachantun Mineral sin Gas	1600ml	20	40	469	1.000	160	840	44%	9.385	16.807
	Mayonesa Hellmans	186gr	20	20	585	1.000	160	840	30%	11.692	16.807
	Ketchup Hellmans	186gr	20	20	585	1.000	160	840	30%	11.692	16.807
	Arroz Tucapel	500gr	20	20	392	700	112	588	33%	7.846	11.765
	Leche Loncoleche	500ml	20	20	415	800	128	672	38%	8.308	13.445
	Yogurth Batido Berries	115gr	20	20	128	250	40	210	39%	2.564	4.202
	Salsa de tomate San Remo	200gr	20	20	162	300	48	252	36%	3.231	5.042
	Toallas higienicas Lady soft	8u	20	20	384	700	112	588	35%	7.677	11.765
	Huevos Gallina Libre	1u	40	40	112	200	32	168	33%	4.487	6.723
	Encendedores Ronson	1u	20	20	132	250	40	210	37%	2.631	4.202
	Fideos Spaghetti 5 Don Giuseppe	400gr	20	20	246	450	72	378	35%	4.923	7.563
	Preservativos Lifestyle	3u	20	20	1.684	2.800	447	2.353	28%	33.677	47.059
	Chicle Big Time	11gr	20	20	254	450	72	378	33%	5.077	7.563
	Café Nescafe Vidrio	50gr	20	20	1.031	1.700	271	1.429	28%	20.615	28.571
	Snack saludable Vivo	30gr	20	20	194	500	80	420	54%	3.888	8.403
			730	840						447.905	660.504

ANEXO B: CONTRATO DE SERVICIOS.

CONTRATO DE PRESTACION DE SERVICIO MAQUINA EXPENDEDORA

CONDominio SAN AGUSTIN

En Santiago de Chile, a 1 de agosto de 2019, entre don _____ chileno, casado, **profesión o actividad**, cédula de identidad N°: _____, a su vez en representación según se acreditará, de COMUNIDAD EDIFICIO SAN AGUSTIN, Rol Único Tributario N° 53332751-6, en adelante también la "Comunidad", todos domiciliados en esta ciudad en calle Pintor Gustavo Cabello Olguín 944, comuna de Rancagua, Región Libertador General Bernardo O'Higgins, por una parte; y por la otra, **ALMACEN VECINO**, sociedad del giro de su denominación, Rol único Tributario N° XX.XXX.XXX-X, representada por don CRISTIÁN DOMINGO FLORES DUARTE, chileno, soltero, Ingeniero Comercial, cédula de identidad N° XX.XXX.XXX-X, ambos domiciliados en esta ciudad, en XXXXXXXX, of. 303, comuna de XXXXXX, han convenido en la celebración del contrato de prestación de servicios que consta de las cláusulas siguientes:

PRIMERO: Antecedentes.

1. **Almacén Vecino**, es una empresa que se dedica al giro de prestación de servicios de máquinas expendedoras, la que mediante la cesión temporal del uso y goce de máquinas expendedoras, que equipa y mantiene en edificios con destino habitacional, para uso exclusivo de sus copropietarios y/o residentes.
2. Comunidad CONDOMINIO SAN AGUSTIN es dueña del área común donde se instalará la máquina expendedora ubicada en calle Pintor Gustavo Cabello Olguín 944, comuna Rancagua, Región Libertador General Bernardo O'Higgins y está interesada en instalar en el edificio construido en dicho inmueble, una máquina expendedora de autoservicio para el uso de todos los copropietarios y/o residentes del edificio.
3. El Reglamento de Copropiedad del Edificio contempla como bien común un recinto cuyo fin es destinarlo a servicios externos. El presente contrato tiene por objeto regular el uso de dicho bien común de modo que su forma de aprovechamiento permita el mejor servicio y la menor preocupación para los copropietarios del Condominio.

SEGUNDO: Consentimiento y objeto.

Por el presente acto e instrumento, las partes convienen en que **Almacén Vecino.**, prestará servicios de venta de bienes de primera necesidad a la Comunidad Condominio San Agustín, para lo cual instalará en el bien común antes referido, una máquina expendedora de autoservicio.

Los servicios que **Almacén Vecino**, prestará en virtud del presente contrato comprenden la prestación del servicio de venta de bienes de primera necesidad y la totalidad de las labores y trabajos necesarios para el permanente buen funcionamiento de esta sala. A cambio la Comunidad Condominio San Agustín, pondrá a disposición **exclusiva** de **Almacén Vecino**, la sala destinada a servicios externos y se encargará a través del administrador de la Comunidad Condominio San Agustín, y por cuenta de los residentes, de velar por un buen servicio.

La **Inmobiliaria** puso a disposición de **Almacén Vecino**, la sala destinada a servicios externos según las especificaciones y condiciones técnicas que indicó el personal de la empresa. En particular, dicha sala deberá contar con remarcadores independientes, los cuales serán de costo de Comunidad Condominio San Agustín.

Para ello **Almacén Vecino**, se obliga a prestar la asesoría que sea requerida en lo referente al diseño, condiciones y especificaciones que deberá tener la sala de servicios externos del Edificio para permitir la correcta instalación de las máquinas expendedoras.

Una vez recibida conforme por parte de **Almacén Vecino.**, la sala destinada a servicios externos, mediante acta de recibo escrita que se extenderá al efecto, cualquier modificación posterior que sea requerida para prestar el servicio deberá contar con la autorización previa de la Comunidad, los cuales en todo caso serán de cargo de **Almacén Vecino**.

Las partes dejan constancia que las estipulaciones contenidas en el presente contrato se interpretarán en conformidad con lo expuesto en este punto.

TERCERO: Personal.

Almacén Vecino, declara y deja expresa constancia que el personal de trabajadores que será destinado a la prestación de servicios será de la exclusiva dependencia de la empresa, siendo de su cargo y costo el pago del total de las remuneraciones, cotizaciones provisionales y de seguridad social y de todas las demás prestaciones de carácter laboral que correspondan. La **Inmobiliaria** y la **Comunidad** no tendrán responsabilidad ni vinculación de ninguna especie, ni jurídica, ni laboral, con el personal contratado por **Almacén Vecino.**, debiendo ésta liberarla íntegra y oportunamente de cualquier responsabilidad que se intente hacer valer en su contra o que afecte o que pueda afectar las especies de su propiedad.

CUARTO: Remuneración, Procedimiento de uso y pago a la Administración.

El precio del presente contrato y oportunidades de pago, será determinado conforme a las siguientes reglas y al procedimiento establecido en la cláusula Décimo Segunda del presente contrato:

- A) El valor mensual por los servicios de las máquinas referidas, se determinará por el uso que los copropietarios y/o residentes hagan de ellas, siendo este igual a la suma total de las ventas realizadas por los propietarios del condominio y efectivas por la totalidad de las máquinas expendedoras.
- B) El uso de las máquinas expendedoras que se instalen se determinará mediante las compras efectuadas en las máquinas por parte de cada usuario.
- C) Para efectos de la recaudación de los servicios efectuados por los distintos usuarios de estas máquinas, **Almacén Vecino.**, retirará el dinero de las máquinas al menos dos veces a la semana.

QUINTO: Mantención de Servicios Básicos.

Será de exclusiva responsabilidad de la Administración del Edificio, el aseo diario de la sala de servicios externos, la mantención de todos los sistemas de suministros básicos tales como agua caliente y fría, gas, electricidad, desagües y ductos de descarga de gas exteriores al recinto.

SEXTO: Propiedad de las Máquinas.

Las partes dejan constancia que **Almacén Vecino.**, es dueña de las máquinas expendedoras que se instalarán en el recinto de lavandería del Edificio y que se especificarán en un inventario inicial que será firmado por ambas partes y que forma parte integrante del presente contrato para todo efecto legal, denominado **ANEXO 1 Inventario.**

SEPTIMO: Determinación de Número y Máquinas a utilizar.

Las partes de común acuerdo y previo el informe que al efecto proporcionará **Almacén Vecino.**, atendidas las necesidades del Edificio, determinarán el número y las características que deberán tener las máquinas expendedoras, que se utilizarán.

La cantidad de máquinas expendedoras, estarán definidas por las partes, de acuerdo a la demanda promedio establecida y cuando esta demanda sea inferior al 20% de la venta proyectada mensualmente, **Almacén Vecino.**, queda facultada para retirar parte de las máquinas, pero manteniendo siempre operativo el servicio en todas las partes descritas en el presente contrato, restituyendo el activo retirado, una vez que las partes verifiquen que la demanda por el servicio aumentó, tomando como parámetro de evaluación, el promedio de ventas de los últimos tres meses, dato que será comparado con el último período de ventas antes del retiro de las máquinas.

OCTAVO: Instalación de máquinas y otros.

Almacén Vecino, deberá tener instaladas y funcionando las máquinas necesarias conforme sea la ocupación del Edificio, lo que será solicitado por escrito por el Administrador del Edificio, las máquinas y elementos individualizados en el ANEXO 1, dentro del plazo de 10 días contados desde la fecha en que se entregue formalmente a **Almacén Vecino**, el recinto de lavandería del Edificio.

NOVENO: Mantención.

Almacén Vecino, se obliga a realizar mensualmente la mantención de la maquinaria antes señalada y que el personal de su cargo y dependencia concurrirá con el objeto de solucionar cualquier desperfecto que se produzca en relación al servicio y/o máquinas contratadas, dentro del plazo de tres días hábiles contados desde el día del llamado que al efecto realice el conserje, mayordomo, administrador o quien en principio haya sido determinado por la administración. Si dentro del plazo señalado anteriormente concurre personal de la empresa, pero este no soluciona a juicio de la Administración el problema denunciado dentro del plazo de 120 horas contados desde la denuncia del mismo, **Almacén Vecino**, se obliga a reemplazar la máquina por una de similares o iguales condiciones y características, por todo el tiempo que dure el desperfecto de la reemplazada.

Queda totalmente prohibido a la Administración de Edificio intentar la reparación directa de las máquinas. Del mismo modo la Administración de Edificio será responsable de cualquier deterioro que sufran las máquinas instaladas y que no provengan del desgaste natural de estas causado por su uso ordinario. El costo de reparación de las máquinas provenientes de su mal uso, previa determinación que al efecto haga la persona que las partes designarán de común acuerdo, será pagado por la comunidad del Edificio.

DECIMO: Publicidad.

Almacén Vecino, faculta expresamente a la Comunidad dar a conocer al público en general y para efecto publicitario, el hecho de contar con los servicios de **Almacén Vecino**. Asimismo, **Almacén Vecino**, podrá publicitar que instalará o que ha instalado en el Edificio un servicio de venta de bienes de primera necesidad para sus residentes.

DECIMO PRIMERO: Espacio Común recinto servicios externos.

El espacio común en que se instalará la máquina expendedora del Edificio se entregará en forma exclusiva a **Almacén Vecino**, quien podrá utilizarlo sólo para los fines contratados por todo el período de vigencia del presente contrato, sin costo adicional, en razón, en razón de las obligaciones que este asume para la comunidad.

DECIMO SEGUNDO: Sistemas de pago por uso máquinas.

Para efectos del pago del servicio, las partes convienen el siguiente sistema: **Almacén Vecino.**, según su criterio, instalará máquinas que operan con efectivo y crédito.

DECIMO TERCERO: Valor productos.

El valor de cada producto será el determinado por **Almacén Vecino**. Este valor no podrá ser modificado por la Comunidad o la Administración del Edificio.

Almacén Vecino, podrá reajustar el valor de sus productos, informando previamente la justificación del reajuste a la comunidad. **Almacén Vecino**, podrá reajustar el valor del servicio una vez al año de acuerdo al IPC anual registrado durante el año en curso. De no hacerlo podrá acumular el IPC hasta efectuar dicho reajuste.

DECIMO CUARTO: Pago de cuentas.

Almacén Vecino, pagará las cuentas de agua, gas y electricidad de acuerdo a lo indicado en los remarcadores respectivos instalados para ese fin. El monto de las cuentas de estos servicios será cobrado por la Administración del Edificio, salvo que dichas cuentas sean facturadas directamente por las empresas que suministran estos servicios a **Almacén Vecino**.

En caso de que los medidores independientes no estén funcionando, ya sea porque no han sido instalados o por cualquier otro motivo, se deberá determinar un consumo de agua, gas y electricidad por cada servicio vendido, de manera que, **Almacén Vecino** pagará mensualmente al Edificio los consumos correspondientes al uso de las máquinas y demás bienes de su propiedad.

DECIMO QUINTO: Plazo contrato.

El presente contrato será de carácter exclusivo y tendrá una duración de cinco años a partir de la fecha en que se complete el 75% de ocupación del Edificio, el cual se renovará automáticamente por períodos iguales y sucesivos de no haber una comunicación escrita sea de la Comunidad o de la Administración del Edificio o de **Almacén Vecino**, en su caso señalando su intención de no renovar el presente contrato. Dicha comunicación debe ser dirigida al domicilio de **Almacén Vecino**, señalado en la comparecencia o a la Administración del Edificio en su caso mediante carta certificada con un plazo de a lo menos 90 días de anticipación al vencimiento de este contrato o de cualquiera de sus prórrogas.

DECIMO SEXTO: Avisos de uso.

Almacén Vecino, con el consentimiento previo de la Administración del Edificio deberá mantener en un lugar visible de la sala entregada, un cartel que indique claramente cómo deben usarse las máquinas, asimismo deberá mantener en un lugar visible, un cartel que, indique lo siguiente:

- a. Se prohíbe el uso de las máquinas por parte de los niños.
- b. Las máquinas deberán ser utilizadas de acuerdo al procedimiento que se indica.
- c. **Almacén Vecino**, no responderá por daños causado a los ítems comprados, solo si este se originó producto de una inadecuada manipulación.

DECIMO SEPTIMO: Término contrato.

Cualquiera de las partes podrá poner término anticipado al presente contrato de prestación de servicios, pagando a la otra a título de indemnización por el término del contrato, la suma de 10 UF por mes faltante para el término del período en curso.

En caso de término del presente contrato por cualquier causa, **Almacén Vecino**, en su calidad propietario exclusivo de las máquinas y muebles y otros especificados en el anexo 1 "Inventario", deberá retirarlos del recinto de lavandería dentro de un plazo de 30 días contados desde la fecha de término del presente contrato.

DECIMO OCTAVO: Arbitro.

Cualquier duda o dificultad que se produzca entre las partes con motivo del cumplimiento, interpretación, validez o ejecución del presente contrato o cualquier otro motivo, será resuelta cada vez por un árbitro arbitrador o amigable componedor, sin forma de juicio, contra cuyas resoluciones no procederá recurso alguno, a los cuales las partes renuncian desde luego. Tal Árbitro será designado de común acuerdo por las partes y a falta de acuerdo, su designación se hará por la Cámara de Comercio de Santiago A.G., de entre los integrantes del cuerpo arbitral del Centro de Arbitrajes de esa Cámara, conforme a las disposiciones de su Reglamento vigente, que formado parte integrante de esta cláusula, las partes declaran conocer y aceptar. El árbitro queda especialmente facultado para resolver todo asunto relacionado con su competencia y/o jurisdicción.

DECIMO NOVENO: Representación.

Para efectos de lo dispuesto en la cláusula Décimo Segunda de este contrato, se deja constancia que Almacén Vecino, será válidamente representada por el señor Cristian Flores Duarte o quien Almacén Vecino, designare en su reemplazo, debiendo en dicho caso, comunicarlo por escrito a la administración del Edificio.

VIGESIMO: Domicilios.

Para todos los efectos del presente contrato las partes fijan domicilio en la ciudad de Rancagua y acuerdan someterse a la competencia y jurisdicción arbitral precedentemente señalada.

VIGESIMO PRIMERO: Cesión contrato a la comunidad.

Teniendo presente que a la fecha no se ha constituido la Comunidad Condominio San Agustín, las partes convienen desde ya que la Inmobiliaria, podrá en cualquier tiempo contado desde que se constituya la comunidad de "CONDominio SAN AGUSTIN" ceder el presente contrato sin necesidad de notificación o autorización alguna por parte de **Almacén Vecino**, quien, por el presente acto e instrumento, y en la forma señalada en la comparecencia presta anticipadamente su autorización y consentimiento.

VIGESIMO SEGUNDO: Subcontratación y otros.

Almacén Vecino, se obliga a no subcontratar, sin previa autorización por escrito de la Inmobiliaria, ninguno de los servicios encomendados en el presente contrato. Para el caso en que contando con la autorización respectiva, los subcontrate, asume desde ya la total responsabilidad ante todo incumplimiento de índole laboral o previsional en que su subcontratista pudiere incurrir. Además se obliga a hacer cumplir a todos los subcontratistas con quienes pudiere contratar, y en las mismas condiciones estipuladas, todas las obligaciones de índole laboral y previsional que asume en este contrato.

Asimismo, le está prohibido a **Almacén Vecino**, sin autorización previa y por escrito de la Inmobiliaria, ceder el presente contrato y realizar operaciones de factoring en relación al mismo.

VIGESIMO TERCERO: Personerías.

La personería de don Cristian Flores Duarte para representar a **ALMACÉN VECINO**, consta en escritura pública de fecha xxxx xx xxxxxx xx xxx xxx xxxxxxxx, de la xxxx Notaría de xxxxxxxx de don xxxxxx xxxxxxxx xxxxxx.

La personería de don [REDACTED], REPERTORIO N° [REDACTED], para representar a la comunidad Edificio San Agustín, consta de escritura pública de fecha [REDACTED] de 2017, de la 34ª notaría de Santiago de don Eduardo Diez Morello. Personerías todas que no se insertan por ser conocidas de las partes.

pp. Comunidad Condominio San Agustín

[REDACTED]

RUT: [REDACTED]

pp. Almacén Vecino

CRISTIAN FLORES DUARTE

RUT: XX.XXX.XXX-X

ANEXO C: ENCUESTA CONDOMINIOS

Encuesta Almacén Vecino

Almacén Vecino consiste en la instalación de una maquina expendedora de bienes de primera necesidad, dentro de las instalaciones del condominio, con el fin de ofrecer productos de forma rápida, segura y sencilla a los residentes del condominio.

La presente encuesta tiene por fin determinar de mejor manera las necesidades de los residentes del condominio, con el fin de disponer el mejor mix de productos para sus necesidades.

***Obligatorio**

1. ¿Indique su sexo?

Marca solo un óvalo.

Hombre

Mujer

2. ¿Indique en que rango esta su edad?

Marca solo un óvalo.

16 - 26

27 - 37

37 - 47

48 y MAS

3. ¿Encuentra interesante este servicio?

Marca solo un óvalo.

Sí

No

4. ¿Usaría este servicio?

Marca solo un óvalo.

Sí

No

5. ¿Qué productos compraría en estas máquinas expendedoras?

6. ¿Es relevante contar con medio de pago electrónico?

Marca solo un óvalo.

Sí

No

7. En una escala del 1 al 7, que tan importante es para ud. la VARIEDAD de los productos en la máquina *

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. En una escala del 1 al 7, que tan importante es para ud. la CALIDAD de los productos en la máquina *

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. En una escala del 1 al 7, que tan importante es para ud. la HIGIENE de los productos en la máquina *

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. En una escala del 1 al 7, que tan importante es para ud. la RAPIDEZ del proceso de compra de productos en la máquina *

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. En una escala del 1 al 7, que tan importante es para ud. el PRECIO de los productos en la máquina *

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Por ultimo, le molestaria ser incluido en un grupo de whatsapp del equipo de atención al cliente de Almacén Vecino, donde se publicaran promociones, recibirán sugerencias y atenderán reclamos *

Marca solo un óvalo.




Sí

No

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.

Google Formularios


ANEXO D: DETALLES TÉCNICOS Y COTIZACIÓN MÁQUINA EXPENDEDORA.






	Master Touch	Master	Console	
Smart				
	Anchura	892 mm	680 mm	545mm/+300mm mm
	Profundidad	884 mm	884 mm	884 mm
Altura	1880 mm	1880 mm	1880 mm	
Peso (con 6 niveles)	300 Kg	200 Kg	+60 Kg	
Número máximo de niveles	7	7	-	
Selecciones por nivel Min – Max	De 2 a 6	De 2 a 6	-	
Tipo de iluminación	Led a luminosidad elevada (20 W)		-	
Tensión de alimentación	100-240 V 50/60 Hz	100-240 V 50/60 Hz	100-240 V 50/60 Hz	
Potencia absorbida por el grupo refrigerador	420 W	420 W	+130 W	
Clase climática del sistema refrigerador	5	5	-	
Control de temperatura y sistema refrigerador	Elettronico con allarme in tempo reale		-	
Temperatura interna	2°C	2°C	-	
Temperatura de ejercicio del grupo refrigerador	fino a 40°C	fino a 40°C	-	
Sistemas de pago compatibles	MDB/CCTALK	MDB/CCTALK	-	

ANEXO E: DETALLES PROPIEDAD A ARRENDAR PARA OFICINA Y BODEGA.

Padre Orellana
17 Noviembre 23:27

UF 38,83 (*)
\$ 1.200.000



sergio gonzalez PRO
En Yapó desde Junio 2014

Región Metropolitana, Santiago

+56 961205 [Mostrar](#)

11 | **1**
[Avisos publicados](#) | [Avisos activos](#)

Envíame un mensaje

Tu nombre

Tu e-mail


Tu teléfono (Opcional)

Mensaje

Envíame una copia


Enviar




[Reportar aviso](#) | [Consejos de seguridad](#)



Padre Orellana 1403 [Ver mapa](#)
Región Metropolitana, Santiago

Saber más

Agregar a favoritos: 

Compartir:   

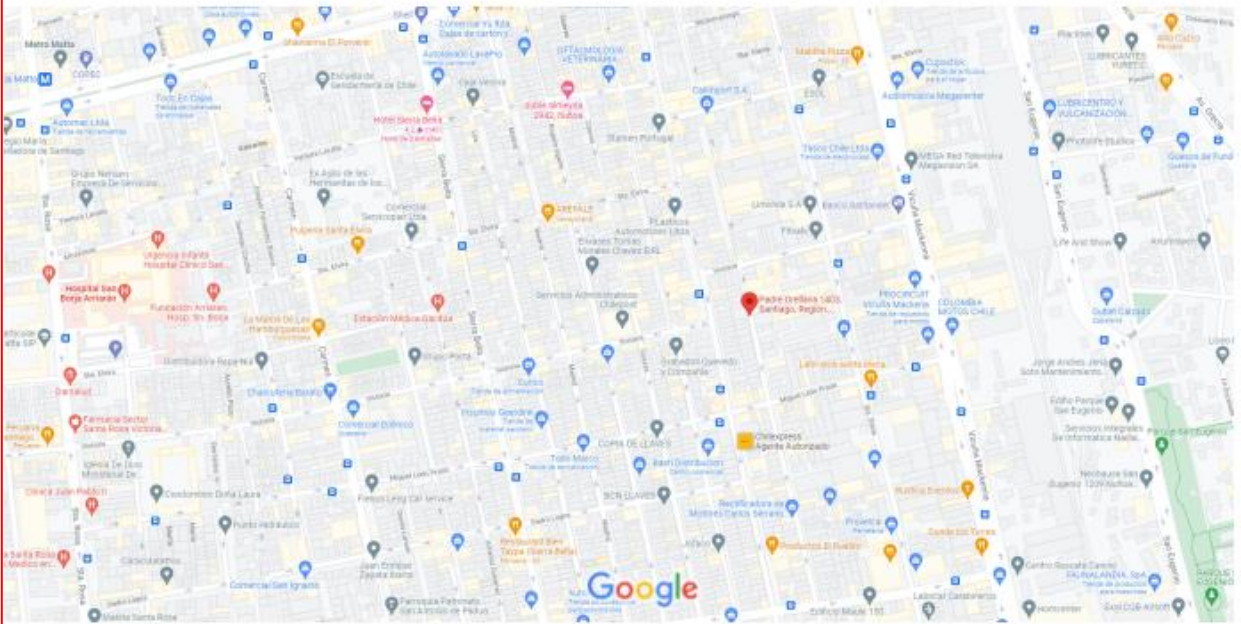
Detalles

Arriendo	\$ 1.200.000 (UF 38,83)*
Tipo de inmueble	Casa
Comuna	Santiago
Superficie total	400 m ²
Superficie construida	230 m ²
Dormitorios	4 o más dormitorios
Baños	1 baño
Equipamiento Espacios	Baño visitas
Código	80627248

Descripción

Casa para uso COMERCIAL. Casa segura puertas metalicas y con alarma y circuito de camaras. Papeles al día para comercio.

Padre Orellana 1403



Datos del mapa ©2021 100 m



Padre Orellana 1403