



“PROYECTO PARQUE LOGÍSTICO, DISTRIBUCIÓN Y SERVICIOS VEGA CENTRAL ANTOFAGASTA”

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN**

**Alumno: José Luis Alfaro Dubost
Profesor Guía: Claudio Dufeu Senocian**

Antofagasta, diciembre 2016

Contenido

Resumen Ejecutivo.....	4
I. Oportunidad de Negocio.....	6
1.1 Descripción del producto y valor distintivo.....	6
1.2 Factores críticos de éxito.....	7
1.3 Propuesta de Valor.....	10
1.4 Empresa.....	10
1.5 Equipo Gestor del Proyecto.....	11
1.6 Industria.....	12
1.7 Entorno de la industria.....	12
1.8 Análisis de las Fuerzas Competitivas del Sector (Análisis de Porter).	13
1.9 Conclusión final Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter.....	15
1.10 Competidores.....	16
II. Modelo de Negocio, FODA y Estrategias.....	17
2.1 Descripción del Modelo de Negocios.....	17
2.2 Análisis Interno.....	21
2.3 Estrategia de Entrada.....	23
2.4. Estrategia de Crecimiento.....	24
2.5 Estrategia de Salida.....	24
2.6 Estrategia Competitiva Genérica.....	25
III. Plan de Marketing.....	26
3.1 Objetivos Generales.....	26
3.2 Demanda y Mercado Objetivo.....	26
3.3 Encuesta y sus respuestas.....	27
3.4 Participación de Mercado.....	40
3.5 Estrategia de Producto.....	40
3.6 Estrategia de Precios.....	41
3.7 Estrategia de Distribución.....	41
3.8 Estrategia de Promoción.....	41
IV. Plan de Operaciones.....	42

4.1	Estrategia de Operaciones	42
4.2	Flujo de Operaciones.....	42
4.3	Tecnología, Procesos y Recursos Claves.....	44
4.4	Ubicación Geográfica y Distribución	45
V.	Gestión de Personas.....	46
5.1	Modelo de Gestión de Personas.....	46
5.2	Estructura Organizacional	48
5.3	Incentivos y Compensaciones	49
VI.	Plan de Implementación.	50
6.1	Estrategia de Desarrollo.....	50
6.2	Requerimientos de Recursos.....	50
6.3	Carta Gantt de Inicio de Proyecto.	51
VII.	Plan Financiero	52
7.1	Supuestos	52
7.2	Estimación de Ingresos.....	53
7.3	Plan de Inversiones: Monto Total Necesario para el Negocio.	55
7.4	Proyecciones de Estado de Resultados.....	56
7.5	Proyecciones de Flujo de Caja.....	57
7.6	Cálculo de Tasa de Descuento.....	58
7.7	Evaluación Financiera del Proyecto.....	59
7.8	Valor Residual.....	59
7.9	Balance Proyectado.....	60
7.10	Capital de Trabajo	61
7.11	Fuentes de Financiamiento.	62
7.12	Análisis de Sensibilidad	63
7.13	Análisis de Costos.....	63
VIII.	RSE y Sustentabilidad	64
IX.	Riesgos Críticos.....	65
9.1	Riesgos Internos:	65
9.2	Riesgos Externos:	65
X.	Propuesta a los Inversionistas.....	66
	Conclusiones	67

Bibliografía 68

Resumen Ejecutivo.

Proyecto Inmobiliario Parque Logístico, distribución y servicios Vega Central Antofagasta, será una solución para la comunidad de la ciudad de Antofagasta a los problemas actuales del recinto que ocupa la Vega Central de la ciudad, los cuales se resumen en:

- Deficiencia en su capacidad instalada, tanto para comerciantes como para los clientes.
- No se cuenta con un sector de estacionamientos, los usuarios y clientes del recinto deben buscar un lugar en las inmediaciones para ubicar sus vehículos particulares.
- Los vehículos de comerciantes se ven imposibilitados de poder ingresar al recinto y deben comercializar sus productos en lugares aledaños a la Vega.
- Las autoridades comunales han manifestado la preocupación por el impacto vial, tacos y demoras excesivas en el tránsito del área.

La solución planteada en este proyecto, consiste en la construcción de un Parque Logístico en otra locación, para lo cual se gestionó a partir del año 2006 la compra de un terreno que reuniera las condiciones para construir un nuevo recinto de distribución y comercialización de productos. Este año finalmente se aprobó la firma del decreto presidencial que autoriza la venta directa a la sociedad de un terreno fiscal por el monto de UF 0.58 el metro cuadrado (valor de UF considerado \$26.229) y con una superficie de 92.261 metros cuadrados. Según tasación comercial de los terrenos aledaños, el valor del metro cuadrado sería de UF 5 el metro cuadrado. El mismo año se encargó un Proyecto de Arquitectura e Ingeniería, el cual contempla un recinto acorde a las necesidades de ese momento. Lo que representa un aumento de casi 8 veces la capacidad actual.

En la actualidad, debido al gran terremoto pasado, las condiciones y exigencias de construcción han cambiado y se está trabajando en un nuevo proyecto para su upgrade.

En relación al mercado potencial, se presentan los resultados de una encuesta de intención para definir la demanda, es decir, el perfil demográfico de las compras para el hogar, el perfil demográfico de los compradores para abastecer su negocio, el lugar de procedencia geográfica, intención de comportamiento en compras para el hogar, intención de comportamiento en

compras para abastecimiento de empresas, tipificación del gasto en compras, encuesta de calificación de los encuestados a la vega, calificación del encuestado al servicio entregado por la vega, intensidad de compra ante el cambio de localización de la vega, encuestados que abastecen su empresa que no acepten el cambio.

El análisis de la competencia, se enfoca en el mercado minorista: como supermercados y grandes cadenas y el mercado mayorista: como casinos, restaurantes, almacenes y ferias libres. Existe una Asociación Gremial de Pequeños Agricultores de la Chimba, la cual no persigue fines de lucro.

Cómo factores críticos de éxito, hemos definido el establecer alianzas estratégicas y de cooperación con las distintas cadenas de producción, distribución y ferias libres de la región.

Nuestra propuesta de valor consiste en mejorar la comodidad, seguridad e higiene del recinto. También incluiremos servicios a la comunidad.

I. Oportunidad de Negocio.

Esta oportunidad de negocio surge debido a los distintos problemas que presenta el recinto que ocupa actualmente la Vega Central de la ciudad de Antofagasta, las cuales son: deficiencia en su capacidad instalada, tanto para comerciantes como para los clientes; no cuenta con un sector de estacionamiento, los usuarios y clientes deben buscar lugar en las afueras del recinto para dejar sus vehículos; Los vehículos de los comerciantes se encuentran imposibilitados de poder acceder al recinto, por lo que deben descargar y comercializar sus productos en lugares alejados a la Vega; Las autoridades comunales han hecho manifiesto la preocupación por el impacto vial que está causando, ya que provoca demasiados tacos y demoras excesivas en el tránsito del área.

La búsqueda de un nuevo valor agregado en servicios supone la capacidad de hacer confluir, de manera eficiente, distintas tareas en un mismo ámbito. Es por esto que se quiere crear en la ciudad de Antofagasta un Parque logístico, entendido como un gran centro operativo basado en la integración de los procesos logísticos. Este proyecto “Parque Logístico, distribución y servicios Vega Central Antofagasta”, será la solución a los problemas mencionados anteriormente, que serán beneficiosos tanto para la comunidad como para los comerciantes que ocupan el recinto.

Cabe mencionar también que la gente de la Vega Central, junto con ganarse honrada y duramente la vida diaria, también son visionarios y quieren entregar mejores servicios a la comunidad, a precios más baratos y con una excelente atención.

1.1 Descripción del producto y valor distintivo

Descripción del producto

Nuestro producto, es una solución a los problemas descritos anteriormente, entregando un Parque logístico amplio, cómodo, seguro con lugares destinados a estacionamientos, a servicios comunitarios y consiste en:

- Vega minoristas considera 144 locales de 20 metros cuadrados de local más 20 metros cuadrados de bodega.
- Área boulevard que contempla 12 locales de 128 metros cuadrados y 20 locales de 64

metros cuadrados.

- Vega mayorista totaliza 112 puestos de 30 metros cuadrados, con 52 locales permanentes, 60 puestos en tránsito, y una calle central de 30 metros con estacionamientos para clientes mayoristas.
- El área de bodegaje dispone de 11 bodegas de 45 metros cuadrados cada una.
- Zona de aparcamiento para 60 camiones en tránsito, con área de hospedaje y casino.
- Granja educativa.
- Área de 1.109 estacionamientos para clientes.

Valor distintivo

El valor distintivo de nuestro proyecto es entregar a la comunidad un Parque Logístico cómodo, amplio y seguro, con estacionamientos para clientes, un puerto seco con hotel para choferes, etc.

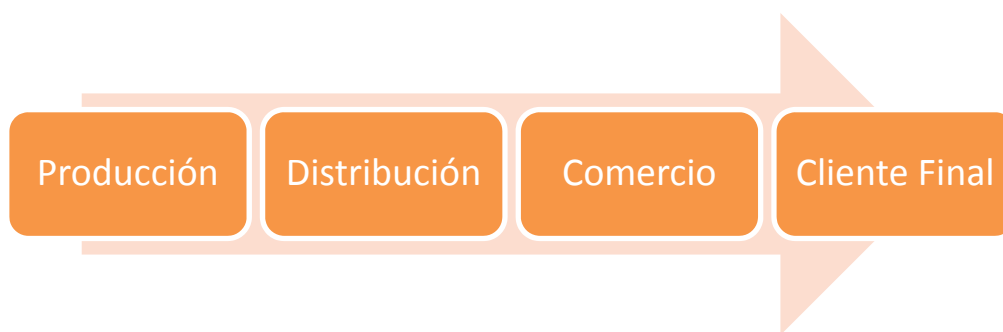
Será limpio e higiénico, tendrá cámaras de seguridad y parque de servicios, granjas temáticas interactivas, etc. Queremos que la compra semanal sea una experiencia y un panorama de fin de semana para la familia.

1.2 Factores críticos de éxito

En la actualidad solo se encargan de la distribución y comercio al interior del recinto. Por lo mismo este proyecto permitirá la concreción un centro comercial tipo híbrido al combinar la actividad propia de la Vega con la de otro tipo de centros comerciales. Para proponer y desarrollar las etapas o actividades a seguir es necesario y recomendable tener en consideración los factores críticos del éxito validados habitualmente por los administradores y consumidores de centros comerciales. Como primera etapa se debe establecer una estrategia de alianzas y cooperación con las Cadenas de producción, distribución y comercialización de los productos (*Esquema N°1*).

La industria del abastecimiento de alimentos es una industria que se considera estratégica para los gobiernos. No está demás mencionar que la mayoría de estos mercados en el mundo son de carácter público.

Esquema 1



FUENTE: Elaboración Propia

Por lo mismo, entre los posibles factores de éxito a evaluar en este proyecto, son los siguientes:

1. **Diseño e Infraestructura:** este se relaciona con el modelo de desarrollo y dinámica del urbanismo en las ciudades. Se estima que un diseño con una imagen de modernidad y funcionalidad generará una mayor predisposición del público para comprar.
2. **Disponibilidad de Tienda Ancla:** este factor se relaciona con la disponibilidad de este tipo de tienda, y su rol protagónico se debe a su capacidad de atraer un gran tráfico de personas al centro comercial y su disponibilidad es vital dentro de su esquema de negocio. En particular, una tienda ancla constituiría un complemento a la natural atractividad que genera la actividad comercial de la propia vega, junto con potenciar el desempeño de tiendas medianas y pequeñas.
3. **Disponibilidad de Créditos de Consumo:** este factor se relaciona con que los usuarios del centro comercial dispongan de créditos de consume, situación que contribuye a las mayores ventas en los centros comerciales y por tanto, en un factor que debe ser considerado al analizar el segmento de mercados y sus usuarios.
4. **Estimación de la Demanda:** este factor está ligado a la densidad de habitantes por metro cuadrado de superficie de la región o área de influencia, la ubicación, el poder de compra de los consumidores y es muy importante en relación a la estimación de rentabilidad del proyecto.
5. **Tamaño y Dimensiones del Centro Comercial:** dicho factor está íntimamente relacionado con la estimación de la demanda, es decir, la magnitud del Mercado objetivo. En este factor debe considerarse el área de influencia, la capacidad de instalaciones con valor agregado que ofrece el centro comercial, tales como estacionamientos, patio de comida, lugares de descanso, entretención, áreas verdes, entre otros.

6. **Contexto Económico del País y de la Región:** este factor es relevante dado que los expertos consideran que existe una sólida relación entre el contexto económico del país y la actividad del comercio.
7. **Vías de Acceso:** al hacer referencia a este factor se consideran las condiciones y facilidades que tienen los grupos de interés o stakeholders (proveedores, clientes, vecinos, etc.) y trabajadores para llegar al Centro Comercial. Se deben considerar las vías principales e ingresos, los medios de transporte y los accesos peatonales.
8. **Ubicación:** Este es otro factor que contribuye al éxito del centro comercial. La importancia de su nueva ubicación en el sector norte Altos La Chimba, está asociado a la decisión de compra del consumidor y de los inversionistas. Asociada a ella están los sub factores radio de influencia, definido como la distancia máxima que los consumidores se desplazarán para acceder al centro comercial y se mide en kilómetros o minutos de recorrido; la segmentación del Mercado, analizándose la distribución geográfica de los niveles socioeconómicos y el área disponible para alcanzar los objetivos del proyecto.
9. **Tenant Mix:** Este juega un papel fundamental, ya que se estima que la diferenciación es la clave del éxito. En opinión de los expertos, el tenant mix se relaciona con el balance perfecto de productos y servicios que el centro comercial considera adecuado para el segmento meta al cual va dirigido y el que coloca a disposición de su público objetivo a través de la asignación de los diferentes tipos de tienda, espacios de entretenimiento, número de tiendas, entre otros. Este factor se encuentra íntimamente ligado al perfil del público objetivo, al potencial de las marcas, la rentabilidad esperada y el formato del centro comercial.
10. **Tipo de Administración del Centro Comercial:** en este factor se define el diseño organizacional de la entidad (Interno o Externo) que tomará las decisiones por el centro comercial en su conjunto y se considera un factor clave para el desarrollo del proyecto.
11. **Tarjeta de Crédito Propia:** El que los usuarios dispongan de créditos de consumo (como por ejemplo uso de Tarjeta de Crédito Tradicional, convenios o la generación de una tarjeta de crédito propia) es uno de los factores que ha contribuido a las mayores ventas en los centros comerciales y por tanto es un factor que debe ser considerado al analizar el segmento de Mercado y sus usuarios.

1.3 Propuesta de Valor

Hoy en día los activos más importantes del recinto comercial, según estudio de demanda, son los precios bajos y a frescura de sus productos. Los desafíos que enfrenta la sociedad serían; el de mejorar la comodidad, Seguridad e higiene del recinto. Además de disponer de servicios a la comunidad. Se espera que con el mejoramiento de estos atributos se pueda aumentar la participación de mercado en la industria minorista (*Esquema N°2*).



FUENTE: Elaboración Propia

1.4 Empresa

VISIÓN

Ser reconocido a Nivel Nacional como un Parque Logístico, distribución y servicios tecnológicos de micro, pequeñas y medianas empresas, cooperativas e innovadoras, de contenido tecnológico, que produzcan con calidad, promoviendo valores de desarrollo productivo, cultural y humano, generación de trabajo, conocimiento, tecnología y complementación y cooperación productiva, buscando contribuir a la estrategia de desarrollo industrial del país y desarrollo de la comunidad de Antofagasta.

MISIÓN

Ser líderes innovadores en el desarrollo y alquiler de espacios comerciales multiusos para el mercado local, brindando profesionalismo, confianza, seguridad y calidad que promuevan el éxito de los clientes, asociados y accionistas, como también generar y fortalecer la cadena de valor de diversos sectores, creando fuentes de trabajos que compartan nuestra visión y con potencial de crecimiento y mejora, desarrollando a la vez el cuidado del ambiente.

1.5 Equipo Gestor del Proyecto

- *Gerente de Operaciones:* Profesional de área comercial, de preferencia ingeniero comercial o similar, con amplia experiencia en el rubro del mercadeo hortofrutícola, de preferencia con disponibilidad para viajar dentro y fuera del país. Excelentes relaciones interpersonales y con los medios de prensa regionales y autoridades de Gobierno. Buen manejo de la presión, altas habilidades de negociación. Reporta directamente al Directorio.
- *Gerente de Administración y Finanzas:* Profesional del área de las finanzas, de preferencia ingeniero comercial, contador auditor o similar, con amplia experiencia en administración de centros comerciales o similares. Alto nivel de desarrollo en habilidades blandas, conocimientos en software IFRS o similar. Reporta al Gerente de Operaciones.
- *Administrador:* Profesional del área comercial, de preferencia Ingeniero comercial, administración de empresas o similar, con amplia experiencia en manejo de personas, excelentes habilidades blandas y alta capacidad de negociación, toma de decisiones, autonomía y alto compromiso con los objetivos de la empresa. Reporta al Gerente de Operaciones.
- *Junior:* Persona con enseñanza media completa, antecedentes intachables, de preferencia con estudios técnicos en el área comercial, alta capacidad de compromiso con las labores encomendadas, experiencia en el rubro. Reporta directamente al Administrador.
- *Guardia:* Persona de preferencia ex funcionario de las FFAA, con sólida experiencia en el cargo y recomendaciones. Se valorará experiencia anterior en la industria del retail y en locales de alta afluencia de público, conocimiento mínimo de legislación civil. Reporta directamente al Administrador.

1.6 Industria

Principales actores de la industria:

- **Autoridades:** Gobiernos regionales y central, senadores y diputados representantes de la segunda región.
- **Competidores:** Asociación Gremial de Pequeños Agricultores de la Chimba.
- **Colaboradores:** Todos los integrantes de la Sociedad.
- **Clientes:** Consumidores finales y compradores dueños de negocios propios.
- **Proveedores:** Productores locales, productores de regiones cercanas, proveedores de Salta Argentina, Bolivia y Sur de Perú.

1.7 Entorno de la industria

- **Fuerzas Socio culturales:** Chile ha experimentado cambios socioculturales durante los últimos años, lo que ha hecho evolucionar el concepto de alimentación y de consumo de alimentos orientándose al consumo de productos naturales, frescos y sanos, básicamente verduras y frutas, ya se ha insertado de manera cotidiana en la dieta de los chilenos, Esto lo confirman en el año 2014 el ministro de Agricultura, Carlos Furche y la subsecretaria, Claudia Carbonell, mediante la encuesta realizada por la Oficina de estudios y Políticas Agrarias (ODEPA) que detalla las tendencias de consumo de alimentos y sus cambios en la última década. El cambio en los hábitos de alimentación es el 4,7% de crecimiento promedio del PIB promedio en los últimos 10 años, que se refleja en un mayor ingreso per cápita y en el consumo de alimentos de mejor calidad.
- **Fuerzas Tecnológicas:** Las Tecnologías de Información y sistemas de gestión, posibilitan hoy la generación de herramientas que apalancan la capacidad de control, supervisión y

gestión por lo tanto efectuando una adecuada combinación de éstas herramientas podemos ofrecer un mix de soporte a las ventas de óptima resolución y que faciliten la compra rápida, segura y efectiva.

- **Fuerzas Económicas:** Chile desde el año 2009, pertenece a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), esto por ser considerada entre otras cosas, una economía de ingresos altos y gozar de estabilidad Macroeconómica y Social. El PIB per cápita PPP (USD FMI) de Chile el 2014 fue de USD 24.1701 , con proyecciones de crecimiento para el 2015 de 2.5% a 3.5%; muy por encima del crecimiento de Latinoamérica. Lo relevante es que la segunda región de Chile posee el ingreso per cápita más alto de Chile.
- **Fuerzas Político-legales:** Una de las principales reformas que impulsa el actual gobierno, es la realización de la reforma laboral, la cual entre otras cosas, plantea un nuevo escenario para empresa y sindicatos, dando mayor atribución a estos últimos para emparejar fuerzas en las negociaciones colectivas. Considera además la eliminación del Multi-Rut, mayor fuerza a los sindicatos Interempresa, entre otros.

1.8 Análisis de las Fuerzas Competitivas del Sector (Análisis de Porter).

- **Amenaza de entrada de nuevos competidores**

Considerando las características de Parque Logístico Antofagasta, los niveles de inversión y la antigüedad de la Sociedad que agrupa a los socios de la misma, consideramos que la amenaza de nuevos competidores es baja, debido al alto nivel de organización que se requiere, permisos municipales y básicamente el alto nivel de organización requerido.

Conclusión: Barreras de entradas altas.

- **Poder negociador de los clientes**

El amplio abanico de compradores que requieren abastecerse de productos ofrecidos por Parque Logístico Antofagasta, hace muy difícil la existencia de alianzas entre éstos para aumentar su poder negociador.

Sin embargo, los compradores mayoristas poseen un mayor poder de negociación que el que posee un comprador minorista para abastecimiento propio.

Conclusión: Poder de negociación medio.

- **Poder negociador de los proveedores**

Para nuestra empresa, el proveedor más importante será quien nos genere y mantenga el estándar de calidad de nuestros productos. Otro proveedor relevante es el exclusivo, que posee un producto único o de una calidad superior.

Conclusión: Poder de negociación bajo.

- **Sustitutos**

En cuanto a los sustitutos podemos decir que es bajo, debido a que los sustitutos existentes son el negocio minorista que no siempre tiene productos frescos y tampoco los tiene en grandes volúmenes, los precios serán superiores, debido a que se compra a un intermediario y no al vendedor directo. Otra posibilidad serían los supermercados que poseen productos congelados.

Conclusión: Barreras de entrada medias.

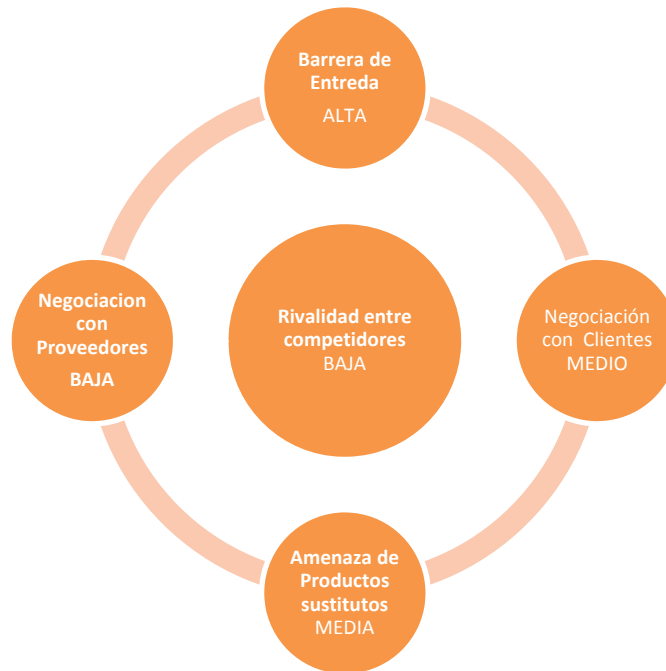
- **Rivalidad de los competidores**

La rivalidad es impensada, debido a que normalmente existe acuerdo de precios y los mismos productos se venden a un mismo valor.

Conclusión: Rivalidad baja.

1.9 Conclusión final Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter

Esquema 3



FUENTE: Elaboración Propia

Conclusión:

Como se aprecia en el esquema N°3, Considerando todos los aspectos de la Industria, para el análisis de Porter, se concluye que estamos tratando con una industria con un medio a alto nivel de atractividad, ya que existen altas barreras de entrada que no permiten el ingreso con facilidad de nuevos competidores y productos sustitutos. Además, como se explicó, la búsqueda de clientes se centra en compradores mayoristas que por tamaño tienen un alto poder de negociación.

Lo atractivo de esta industria se encuentra en la baja rivalidad de competidores y una gran cantidad de sustitutos, por lo que el poder negociador de los proveedores se diluye.

1.10 Competidores

Mercado Minorista

Cuando comenzaron a llegar las grandes cadenas de supermercados se estimaba que se perdería participación de mercado, lo cual efectivamente ocurrió. De todas formas se mantuvo un público cautivo ya que las grandes cadenas de supermercados aun no pueden equiparar la frescura y precios bajos que mantiene el recinto abastecedor.

Con el proyecto se busca recuperar dicho porcentaje perdido incluyendo las características de: mayor seguridad, más higiene, servicios y comodidad en el acceso al recinto.

Mercado Mayorista

En relación al consumo mayorista, se mantiene un liderazgo dentro de la región, abasteciendo principalmente a negocios propios tales como: Almacenes, Ferias Libres, Casinos y Restaurantes.

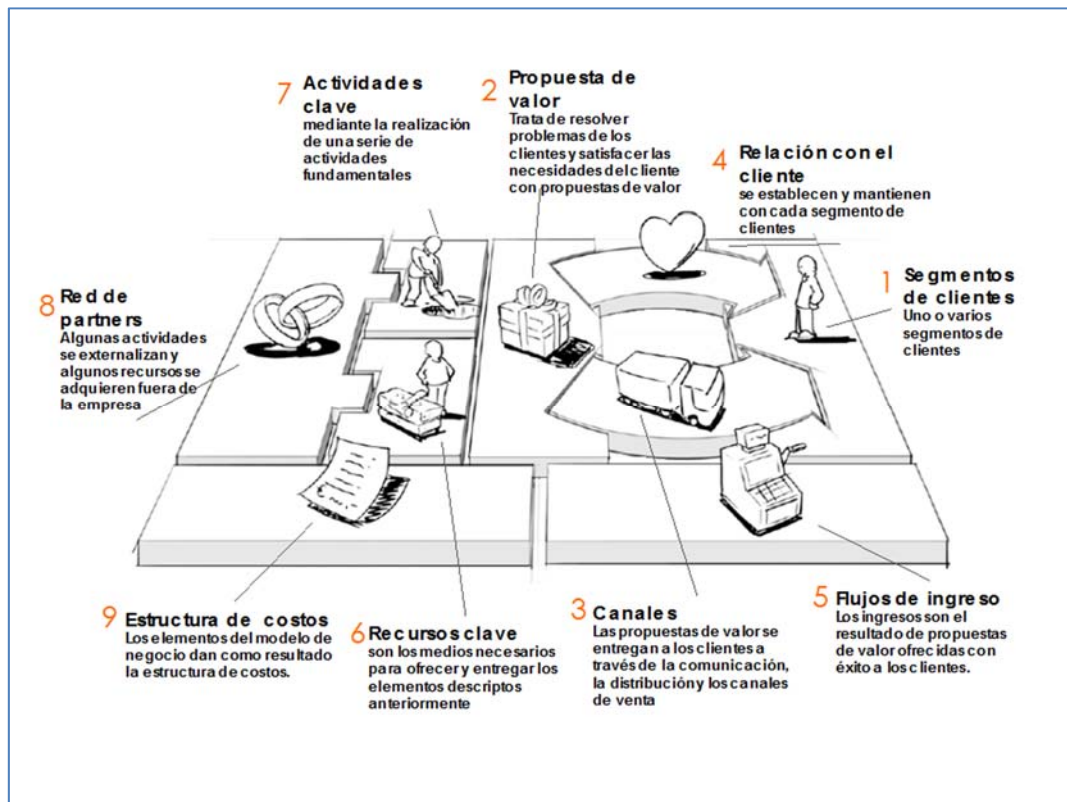
También otra competencia vendría siendo los centros de eventos de la región y las canchas deportivas, como por ejemplo, complejo deportivo Match, complejo deportivo Royal, entre otros.

Con el proyecto se pretende mantener los precios bajos y la frescura de los productos, así como además mejorar los accesos y comodidad del consumidor mayorista, manteniendo el liderazgo de dicho mercado.

II. Modelo de Negocio, FODA y Estrategias

2.1 Descripción del Modelo de Negocios.

Modelo de Negocio: CANVAS



- **Segmentos de clientes.** El objetivo es agrupar a los clientes con características homogéneas en segmentos definidos y describir sus necesidades, averiguar información geográfica y demográfica, gustos, etc. Después, uno se puede ocupar de ubicar a los clientes actuales en los diferentes segmentos para finalmente tener alguna estadística y crecimiento potencial de cada grupo.

Los clientes objetivos analizados según nuestro mercado potencial son:

- Las personas que compran para su Hogar, clientes finales.
- Las personas que compran para abastecer su Negocio; almacenes, feriantes, verdulerías,

- casinos, restaurantes, frutos del país, entre otros.
- Los propietarios de locales.
 - También empresas del sector.
- **Propuestas de valor.** El objetivo es definir el valor creado para cada segmento de clientes describiendo los productos y servicios que se ofrecen a cada uno. Para cada propuesta de valor hay que añadir el producto o servicio más importante y el nivel de servicio. Estas primeras dos partes son el núcleo del modelo de negocio.

Entendemos como propuesta de valor a la Promesa que como empresa les hacemos a nuestros clientes, basados en un determinado conjunto de valores. Es en este sentido la estructuramos en base a establecer la visita a nuestro recinto como un “Panorama”, una “Experiencia”, con servicios asociados para permitir a nuestros clientes vivir una experiencia de entretenimiento, esparcimiento y apego con la multiculturalidad presente en nuestra región.

- **Canales.** Se resuelve la manera en que se establece contacto con los clientes. Se consideran variables como la información, evaluación, compra, entrega y postventa. Para cada producto o servicio que identificado en el paso anterior hay que definir el canal de su distribución adecuado, añadiendo como información el ratio de éxito del canal y la eficiencia de su costo.

Como recinto comercial y negocio dedicado al arriendo de espacios comerciales (inmobiliario) y servicios (seguridad, aseo, administración). No involucra canales de distribución. Sin embargo dado el nuevo enfoque de los mercados de abastecimiento en el mundo, la administración considera la preocupación de la logística y abastecimiento de los principales productos que se comercializaran en el recinto (productos hortofrutícolas). Que se quiere manifestar con esto, que la empresa se preocupará de la cadena completa comenzando en la producción, pasando por la distribución y comercialización, llegando finalmente al consumidor. La forma de llevarla a cabo es formar lazos estratégicos, por un lado, con los productores (agricultores), comerciantes o distribuidores. Y por otro lado con las ferias libres o rotativas de la ciudad.

- **Relación con el cliente.** Aquí se identifican cuáles recursos de tiempo y monetarios se utiliza para mantenerse en contacto con los clientes. Por lo general, si un producto o servicio tiene un costo alto, entonces los clientes esperan tener una relación más cercana con nuestra empresa.

La empresa considera dos tipos de clientes potenciales:

- Por un lado, tenemos nuestros clientes directos que son los comerciantes que arriendan los espacios comerciales en el recinto.
- Y nuestros clientes indirectos, que son los consumidores o clientes que visitan el recinto.

Con respecto a los clientes directos, se pretende fortalecer la relación, considerando alianzas estratégicas ya que claramente al facilitar su negocio, fortalecemos el nuestro. Por otro lado, con nuestros clientes indirectos se pretende mejorar sustentablemente la experiencia de visita a nuestro recinto, ofreciendo: servicios, comodidad, seguridad, higiene, disponibilidad, calidad y precios bajos de los productos y/o servicios.

- **Fuentes de ingresos.** Este paso tiene como objetivo identificar que aportación monetaria hace cada grupo y saber de dónde vienen las entradas (ventas, comisiones, licencias, etc.). Así se podrá tener una visión global de cuáles grupos son más rentables y cuáles no.

Para este negocio principalmente se obtendrá el mayor porcentaje de los ingresos mediante el arriendo de los locales comerciales, minoristas, mayoristas, bodegas y estacionamientos.

- **Recursos clave.** Después de haber trabajado con los clientes, hay que centrarse en la empresa. Para ello, hay que utilizar los datos obtenidos anteriormente, seleccionar la propuesta de valor más importante y la forma de relacionarse con el segmento de clientes, los canales de distribución, las relaciones con los clientes, y los flujos de ingreso. Así, saber cuáles son los recursos clave que intervienen para que la empresa tenga la capacidad de entregar su oferta o propuesta de valor.

Estos recursos clave que intervendrán para poder entregar lo ofrecido por la empresa a sus clientes, serán mediante las siguientes propuestas:

- Plataforma Tecnológica que permitirá la comunicación efectiva con la comunidad. Además de ofrecer servicio de e-commerce.
- Personal idóneo para el manejo del aseo, higiene y seguridad del recinto.
- Plataforma de vigilancia y monitoreo 24/7.
- Equipo encargado de la generación y el estudio de mejoras en las condiciones comerciales de los productos a comercializar.

- Espacio destinado a un Puerto Seco para la ciudad. El cuál hoy en día la ciudad no cuenta.
- Espacio para una granja interactiva.
- **Actividades clave.** En esta etapa es fundamental saber qué es lo más importante a realizar para que el modelo de negocios funcione.

Utilizando la propuesta de valor más importante, los canales de distribución y las relaciones con los clientes, se definen las siguientes actividades necesarias para entregar lo ofertado por la empresa:

- Administración responsable que velara por el correcto funcionamiento del recinto y apegada a las disposiciones legales correspondientes.
- Servicio de seguridad 24/7, apoyado con tecnología de punta en cuanto a la vigilancia y monitoreo. Además del apoyo directo de Carabineros.
- Servicio de Aseo Eficaz y Eficiente, con manejo de desechos orgánicos siguiendo la línea del cuidado del medio ambiente.
- Disponibilidad de espacio amplio para los estacionamientos, tanto para los clientes de Hogar como para los vehículos comerciales.
- Disponibilidad de la más amplia gama de servicios y productos, ya sea, de productos alimenticios como también para el hogar.
- **Asociaciones clave.** Es fundamental realizar alianzas estratégicas entre empresas, Joint Ventures, Gobierno, proveedores, etc.

En este apartado se describe a los proveedores, socios, y asociados con quienes trabajara la empresa para que así se logren los objetivos.

La red de Partners clave para la sociedad tiene una arista con las autoridades, ya sea con las autoridades de Gobierno Regional, Municipalidad y Carabineros.

Por el lado de estrategia comercial, se considera formar una red con las distintas agrupaciones de feriantes de la región, agricultores de regiones cercanas y especialmente con la comunidad, a través de las distintas juntas vecinales.

- **Estructura de costos.** Aquí se especifican los costos de la empresa empezando con el más alto (marketing, R&D “research and development”, CRM “customers relationship management”, producción, etc.). Luego se relaciona cada costo con los bloques definidos anteriormente, evitando generar demasiada complejidad. Posiblemente, se intente seguir el rastro de cada costo en relación con cada segmento de cliente para analizar las ganancias.

Es por lo mismo que por tratarse de la naturaleza de una administración de un recinto comercial, los costos están ligados a los servicios básicos, tales como suministro de Agua potable, Energía, Gestión y Tratamiento de desechos, Seguridad, Mantenimiento, Control de plagas, Administración.

Considerando la nueva estrategia comercial se establecerá un ítem dedicado a la Gestión Estratégica Comercial, la cual se encargará del estudio de las mejoras en una administración eficiente de los mercados. También el costo de generar la fidelización de clientes.

2.2 Análisis Interno.

Análisis FODA

El análisis FODA, también conocido como análisis DAFO, es una de las herramientas más sencillas para analizar la situación en que se encuentra una empresa o proyecto, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades).

El análisis FODA del proyecto es el que se presenta a continuación:

- **Fortalezas:**
 - Alianzas estratégicas y de cooperación con las distintas cadenas de producción, distribución y ferias libres de la región.
 - Recuperación del terreno en el sector norte, que actualmente está literalmente abandonado.
 - Conocimientos de las necesidades de los comerciantes de la vega y el apoyo de estos para la ejecución de proyectos.

- Alto nivel de organización y personal capacitado.
- Generación de nuevos empleos y puestos de trabajo.
- Mejorar la cara visible del sector norte de la Ciudad de Antofagasta.

- **Oportunidad**

- Terreno disponible que cumple con las medidas adecuadas para el proyecto en la ciudad.
- Es necesario ampliar la capacidad de la vega, tanto para comerciantes como para los clientes.
- Aumento del sector vial.
- Aprobaciones de autoridades de la región.
- Otorgamiento del decreto de venta por parte de bienes nacionales.
- Nuevo polo de desarrollo económico productivo, asociado a la actividad comercializadora de la vega.
- Crecimiento de la población, estimándose que en los próximos años llegarán a vivir en el sector más de 40 mil personas.

- **Debilidades**

- En la actualidad solo se encarga de la distribución y comercio al interior del recinto.
- Poco capital propio para invertir.

- **Amenazas**

- Asociación Gremial de Pequeños Agricultores de la Chimba.
- Competencia de los mercados minoristas, como supermercados y grandes cadenas.
- Posible llegada de otro terminal agropecuario en otro sector de la ciudad.
- Inestabilidad política, puede repercutir en el desarrollo normal del proyecto.
- Convivencia con el Vertedero Municipal.

2.3 Estrategia de Entrada

La estrategia de entrada que tendrá el proyecto será durante la etapa de introducción, ya que se debe generar lo más antes posible una posición dominante en el mercado y, con ello, atenuar el interés de los competidores potenciales. A la vez este tendrá un impacto positivo para los potenciales clientes generando mayor confianza en el proyecto. Existe también un beneficio de ventaja inicial, el cual mediante este beneficio se obtendrá el liderazgo desde un principio con los nuevos locales para arriendo.

La primera fase será aplicar un plan de reuniones y visitas técnicas principalmente con los compradores dueños de negocios propios, cadenas de farmacias, gerentes de bancos, entre otros, para así dar a conocer nuestros servicios, beneficios y poder generar un gran interés por adquirir un puesto en el recinto.

Por consiguiente se analizan e identifican las actividades claves para esta estrategia:

- **Actividades primarias**

Como primera instancia sería la creación de locales pilotos, para poder mostrarlo a los clientes y así generar contratos de arriendos anticipados y/o ventas.

Para esto se debe generar una logística interna, la cual comprende principalmente en operaciones de recepción de los clientes y visitas de los locales pilotos.

Principalmente generar un área de marketing y ventas con las cuales se dará a conocer el producto, servicios, beneficios y costos.

Finalizando con el servicio de post-venta, el cual agrupará todas las actividades destinadas a mantener en contacto al cliente e ir indicando los avances del proyecto y la fecha de entrega.

- **Actividades Secundarias**

Estas actividades están generadas por:

- Infraestructura de la organización, actividades que presten apoyo a toda la empresa, como la planificación, contabilidad y finanzas.
- Dirección del capital humano, generando búsqueda de personal, contratación y capacitación del mismo.

2.4. Estrategia de Crecimiento.

Para lograr un crecimiento del proyecto, existen 4 posibles combinaciones basadas en los mercados y en los productos, la cual en la siguiente tabla (*tabla n°1*), se muestran las estrategias disponibles:

Tabla N° 1

	PRODUCTOS ACTUALES	PRODUCTOS NUEVOS
MERCADOS ACTUALES	Penetración de Mercado	Desarrollo de Productos
MERCADOS NUEVOS	Desarrollo de Mercados	Diversificación

FUENTE: Elaboración Propia

El proyecto inicialmente (primera etapa) estará enfocado en la estrategia de crecimiento ubicada el cuadrante de “Desarrollo de Productos”, ya que, esta estrategia consiste en crear nuevos productos o dotar de nuevas características superiores al producto que ya existe, para así conseguir que los potenciales clientes adquieran los nuevos productos y/o servicios y los prefiera frente a los competidores. Tal es el caso de nuestro negocio, ya que hemos desarrollado productos y servicios que solucionan los problemas que tienen los clientes, entregando un Parque logístico amplio, cómodo, más seguro, higiénico y limpio, con lugares destinados a 1.109 estacionamientos, puerto seco con hotel para choferes, 114 locales minoristas, 112 puestos mayoristas, servicios comunitarios, bodegas y mayores tecnologías. Un 60% de éstos serán destinados a arriendo y el 40% restante se entrega como sesión de derechos a los propietarios que se trasladan del Terminal existente.

Como segunda etapa posiblemente tendría que implementarse adicionalmente una estrategia de Diversificación, ya que al contar con estas mejoras del recinto, en el largo plazo surgirán otros tipos de servicios y productos y a la vez otros tipos de clientes interesados en los servicios ofrecidos. Por lo mismo cabe señalar que estas estrategias de crecimiento deben estar en constante actualización.

2.5 Estrategia de Salida

Parte del proceso de planeación del negocio, se encuentra la estrategia de salida, para rescatar el negocio en algún punto antes de que quiebre. Por lo mismo esta estrategia es el plan para

compensar a la empresa por medio de sus inversiones originales para que se pueda lograr el crecimiento positivo de la empresa.

La proyección e ingreso que tiene como vida estimada el negocio es de 5 años para la primera etapa del proyecto, donde se tiene como meta alcanzar el potencial del mercado deseado. Por consiguiente se debe evaluar los ingresos y egresos de la empresa, el funcionamiento de la misma, la eficiencia y sostenibilidad del negocio, ya que, esta estrategia también es importante para el banco como un plan para retirar la deuda en la que se incurrió al principio (inversión inicial), para poder salir del mercado.

No obstante, en cuanto a los elementos de sostenibilidad del proyecto descrito anteriormente, se estima que el negocio se encontrará en una etapa de madurez, por lo que puede ser que nuevos competidores ingresen al mercado, los cuales pueden provocar una disminución de los clientes.

2.6 Estrategia Competitiva Genérica

Las estrategias genéricas son tácticas para superar el desempeño de los competidores en un sector industrial; en algunas estructuras industriales significará que todas las empresas pueden obtener elevados rendimientos, en tanto que en otras, el éxito al implantar una de las estrategias genéricas puede ser lo estrictamente necesario para obtener rendimientos aceptables en un sentido absoluto (Porter 1987).

Para este caso la empresa implementa una estrategia de enfoque, ya que el negocio se centra principalmente en un grupo o segmento del mercado, brindándole mayores comodidades, espacio, seguridad y tecnología, con el cual antes los clientes no contaban, generando una ventaja competitiva a nivel general.

Esta estrategia es más eficaz, ya que los consumidores tienen distintas necesidades y preferencias, por lo cual las empresas rivales no intentan especializarse en el mismo segmento que el nuestro.

Cabe mencionar que esta estrategia de enfoque igual tiene sus riesgos, el cual es la posibilidad que otros competidores reconozcan la estrategia exitosa que tiene la empresa y la intenten imitar, o que las preferencias de los consumidores se desvíen con el tiempo hacia otras características del producto y/o servicio.

Esta estrategia competitiva genérica es un enfoque fundamental para crear y mantener una ventaja competitiva, combinando las ventajas que tiene y busca la empresa y el panorama de su objetivo estratégico.

También se espera que se logre el liderazgo en costo y la diferenciación simultáneamente, ya que si se alcanza este objetivo los beneficios y recompensas para la empresa serán de mayor magnitud.

Una empresa siempre debe perseguir agresivamente todas las oportunidades de reducción de costos que no sacrifiquen la diferenciación (Porter 1987).

III. Plan de Marketing

3.1 Objetivos Generales

Posicionar a Mega Vega como la plaza mayor de la ciudad de Antofagasta, entregando a la ciudadanía en su conjunto una alternativa cómoda, segura y completa en áreas como alimentos, servicios de estacionamientos, locales comerciales mayoristas y minoristas, bodegas, tiendas departamentales, así como también espacios de entretenimiento y diversión.

Convertir a Mega Vega en un espacio social y representativo de la comunidad antofagastina, siendo así un punto neurálgico de cultura y de reunión entorno a las costumbres del norte de Chile.

3.2 Demanda y Mercado Objetivo

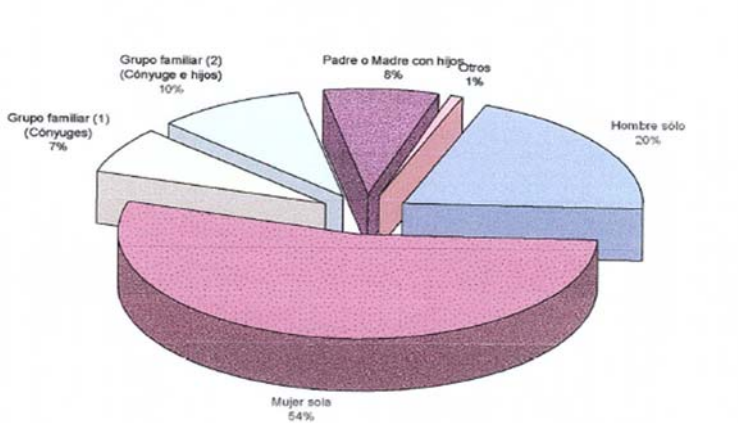
Para la definición del público potencial al cual busca dirigirse Mega Vega, particularmente de quienes requieren de los servicios de abarrotes y verduras, se llevó a cabo una Encuesta de Intención de Compra. Dicha encuesta se efectuó los días 16 y 22 de diciembre de 2015 en el horario de mayor atención al público, es decir, entre 07:30 y 14:00 horas.

La muestra obtenida para esta encuesta fue de 403 personas, valor obtenido y corregido estadísticamente de acuerdo al método probabilístico estratificado por día, hora y puerta de acceso al recinto. El nivel de error estándar fue de un 1,5%. Cabe señalar que este tipo de encuestas busca representar una intención de decisión, por lo que las respuestas señaladas no representan, necesariamente, la decisión final de los consumidores.

3.3 Encuesta y sus respuestas

1. Tipo de Persona que Compra para el Hogar.

Gráfico 1

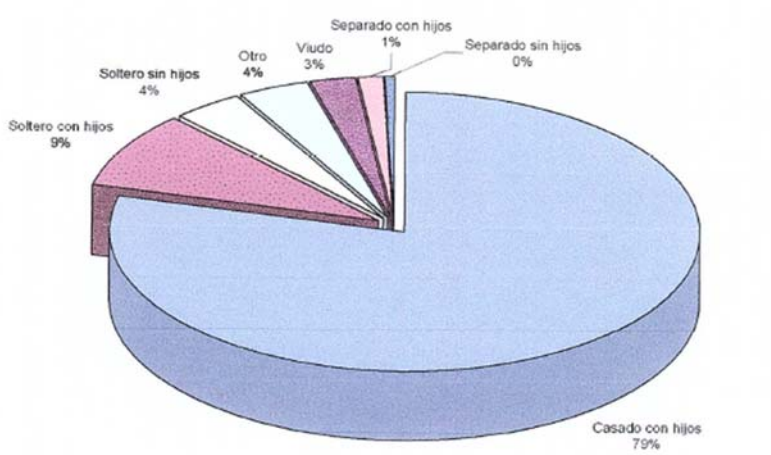


FUENTE: Elaboración Propia

Como se aprecia en el Gráfico 1, el mayor comprador para el hogar son las mujeres solteras y sin hijos, que componen el 54%, las siguen los Grupos Familiares con y sin hijos, además de los Padres con hijos, que componen en conjunto un 25% y finalmente los hombres solteros y sin hijos, con un 20%.

2. Ciclo de Vida de Quienes Compran para el Hogar.

Gráfico 2

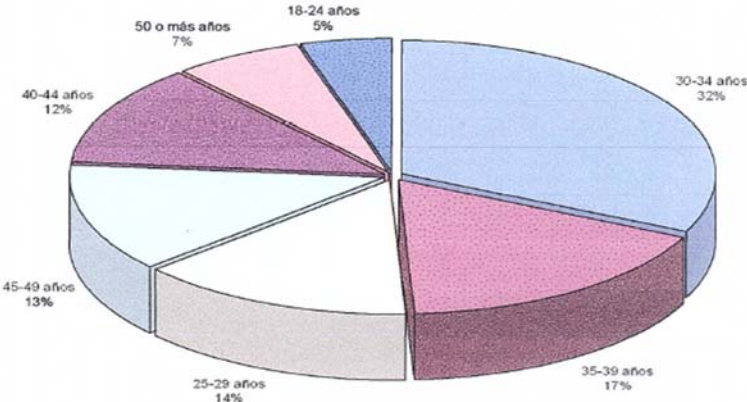


Fuente: Elaboración Propia

La gráfica 2 muestra la etapa en que se encuentran las personas encuestadas, donde el 79% de éstas son Casados con hijos. Cabe señalar que, para efectos de este estudio, los Separados sin hijos no tuvieron representación.

3. Rango de Edad de Quienes Compran para el Hogar.

Gráfico 3

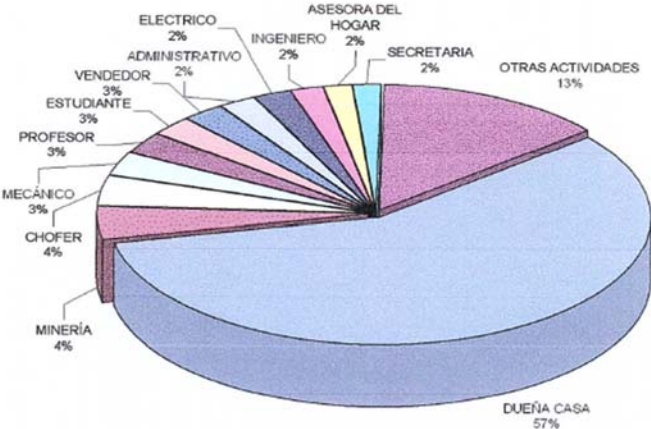


FUENTE: Elaboración Propia

El Gráfico 3 nos muestra que el 32% de las personas que compran para el hogar oscilan entre los 30 y 34 años, siendo el grupo mayoritario. A ellos les siguen quienes están entre los 35 y 39 años, con un 17%, y quienes tienen entre 25 a 29 años, con un 14%.

4. Actividad de Quien Compra para el Hogar.

Gráfico 4

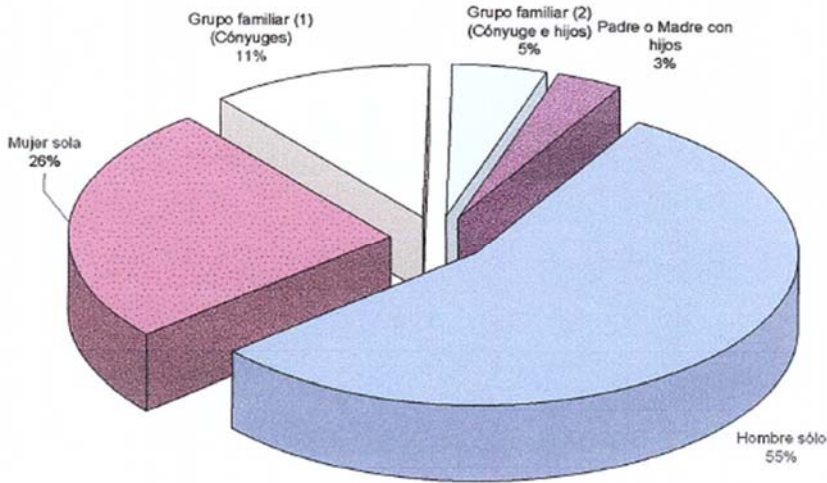


Fuente: Elaboración Propia

La gráfica es evidente al señalar que más de la mitad de las personas encuestadas corresponden a Dueños de Casa, mientras que el 43% lo componen personas de las diversas profesiones o actividades.

5. Tipo de Persona que Compra para Negocio Propio

Gráfico 5

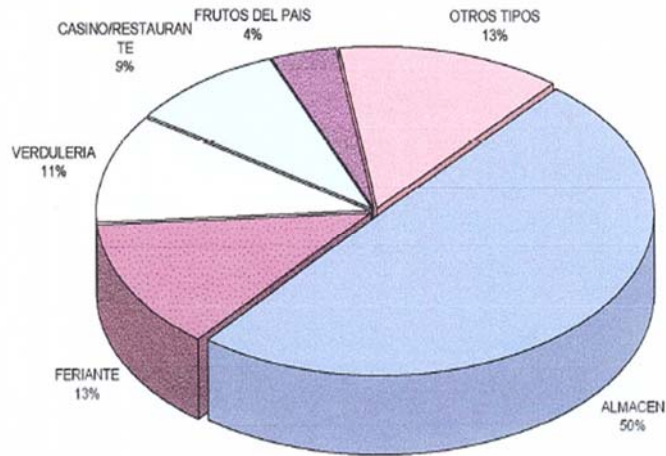


Fuente: Elaboración Propia

El gráfico anterior (*Gráfico 5*) expone que el 55% de las personas que compran para abastecer su negocio son hombres solteros, un 26% lo hacen mujeres solteras, mientras que un 18% lo efectúa un grupo familiar.

6. Tipos de Empresas que se Abastecen en la Vega

Gráfico 6

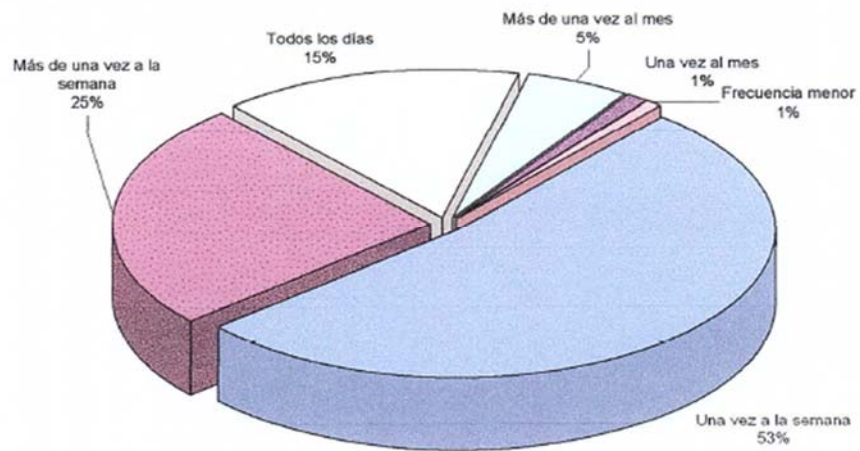


Fuente: Elaboración Propia

El Gráfico 6 expone que el 50% de los encuestados compra para abastecer a su Almacén, mientras que el 13% es Feriante, un 11% abastece su Verdulería, un 9% compra para su Casino y/o Restaurantes, y el porcentaje restante pertenece a compradores de hogares, minimarket, entre otros.

7. Frecuencia de Compra.

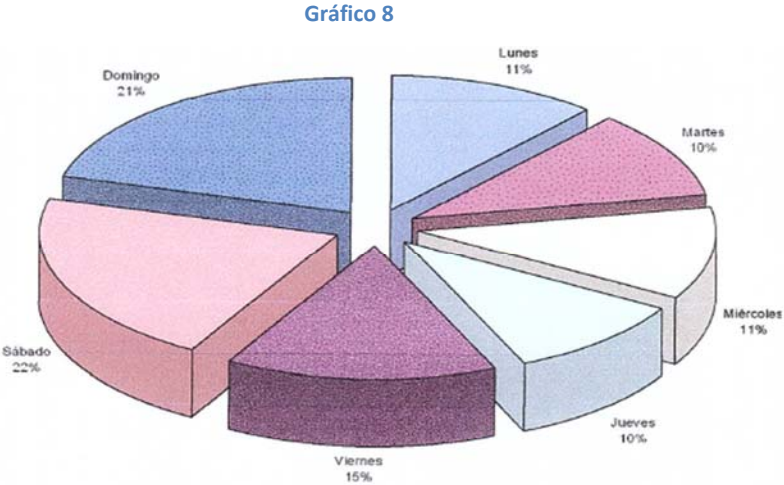
Gráfico 7



Fuente: Elaboración Propia

Como se aprecia en el gráfico 7, el 53% de los encuestados realiza sus compras una vez por semana, mientras que el 25% de los compradores lo hace más de una vez a la semana y el 15% de los compradores lo hace todos los días de la semana.

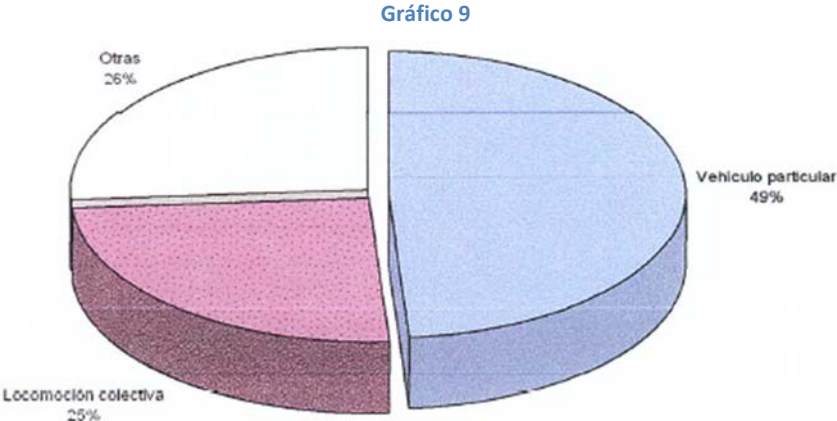
8. Días Preferentes para Compras.



Fuente: Elaboración Propia

La gráfica anterior expone que el 43% de los compradores prefiere hacer sus compras durante el fin de semana, destacando particularmente el sábado, con un 22% de las preferencias.

9. Compras para el Hogar: ¿Cuál es su Medio de Transporte?

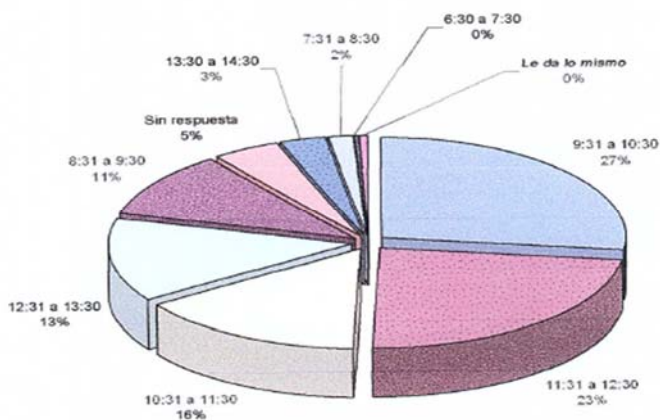


Fuente: Elaboración Propia

El Gráfico 9 nos muestra que el 49% de los encuestados se traslada en Vehículo Particular, el 25% lo hace por medio de Locomoción Colectiva y un 26% lo efectúa de otra manera.

10. Compras para el Hogar. Preferencia Horaria.

Gráfico 10



Fuente: Elaboración Propia

El gráfico anterior (*gráfico 10*) expone que el 27% de las personas prefiere hacer sus compras entre las 09:31 y las 10:30 horas, mientras que un 23% prefiere ir a la Vega entre 11:31 a 12:30 horas.

11. Compras para el Hogar. Razones de la Preferencia Horaria.

Gráfico 11

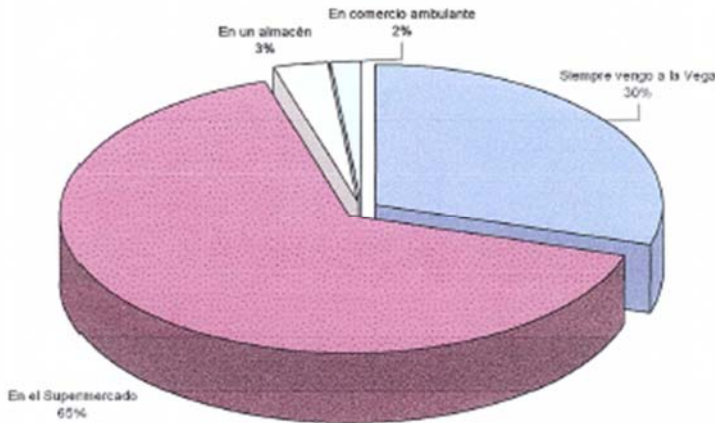


Fuente: Elaboración Propia

De las personas encuestadas, como expone la gráfica anterior (*gráfica 11*), un 24% señalan que prefieren determinado horario ya que son las horas que tienen disponibles para hacer las compras, un 23% lo hace porque es su horario más cómodo y un 22% lo hace ya que es el horario de menos flujo de personas.

12. Compras para el Hogar: ¿En Dónde Compra Cuando No Viene a la Vega?

Gráfico 12

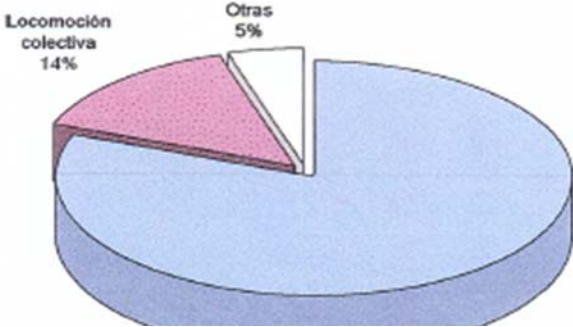


Fuente: Elaboración Propia

El Gráfico 12 señala que un 30% de los encuestados compra sólo en la Vega, aunque, por otra parte, un 65% de los encuestados señala ir a un supermercado cuando no puede ir a la Vega y un 5% afirma que compra en almacenes de su sector.

13. Abastecimiento de Empresas: ¿Cuál es su Medio de Transporte?

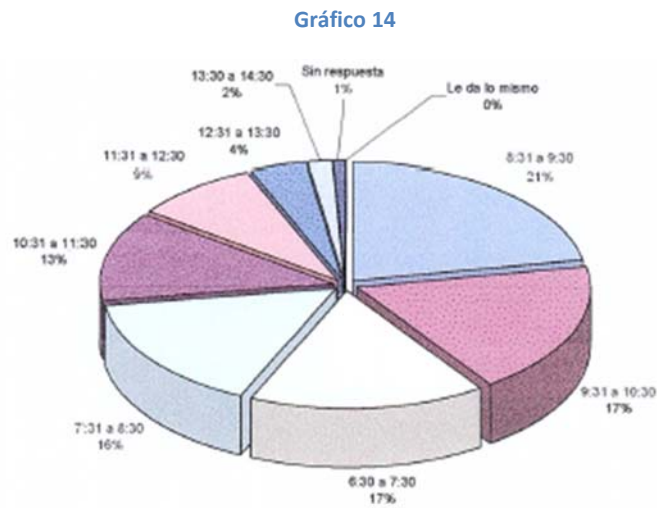
Gráfico 13



Fuente: Elaboración Propia

De quienes realizan compras en la Vega para sus negocios, el 81% utiliza su vehículo particular, mientras que el 14% utiliza locomoción colectiva, según como muestra la gráfica anterior.

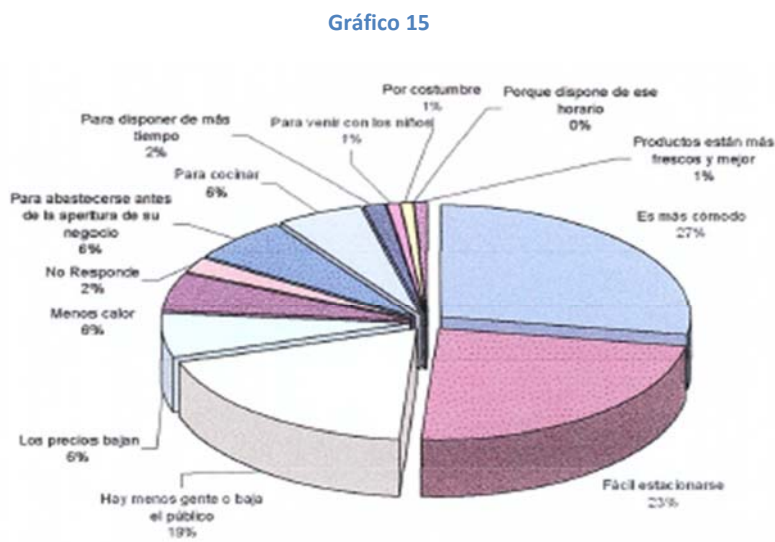
14. Abastecimiento de Empresas. Preferencia Horaria.



Fuente: Elaboración Propia

El Gráfico 14 nos indica que el 71% de las empresas prefiere el horario que va de las 06:30 a las 10:30 horas para realizar sus compras.

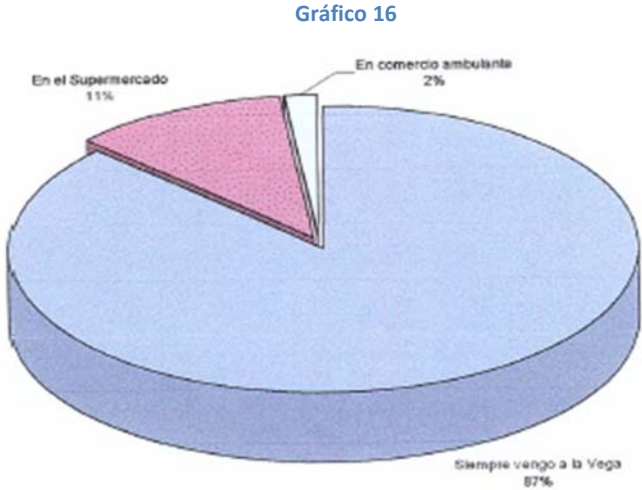
15. Abastecimiento de Empresas. Razones de la Preferencia Horaria.



Fuente: Elaboración Propia

Las razones de preferencia de horario que señalaron los encuestados tienen relación con la comodidad, con un 46%, y la facilidad para encontrar estacionamiento, con un 23%, según expone el gráfico 15.

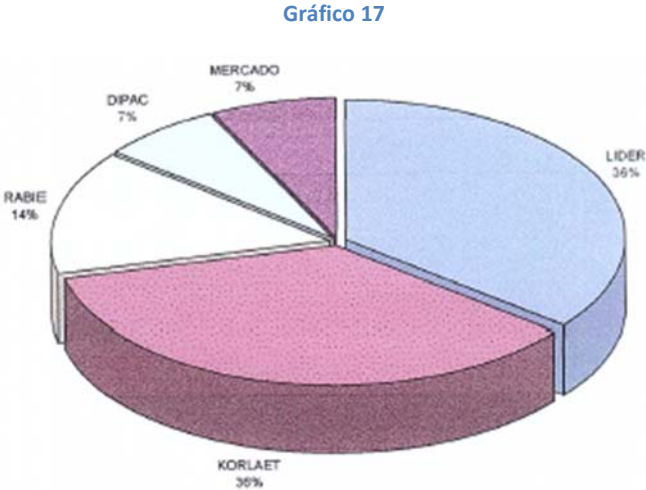
16. Abastecimiento de Empresas: ¿En Dónde Compra Cuando No Viene a la Vega?



Fuente: Elaboración Propia

El Gráfico 16 muestra una preferencia clara por la Vega, en donde el 87% de las personas declara asistir siempre a ésta, mientras que sólo el 13% opta por un supermercado en su reemplazo.

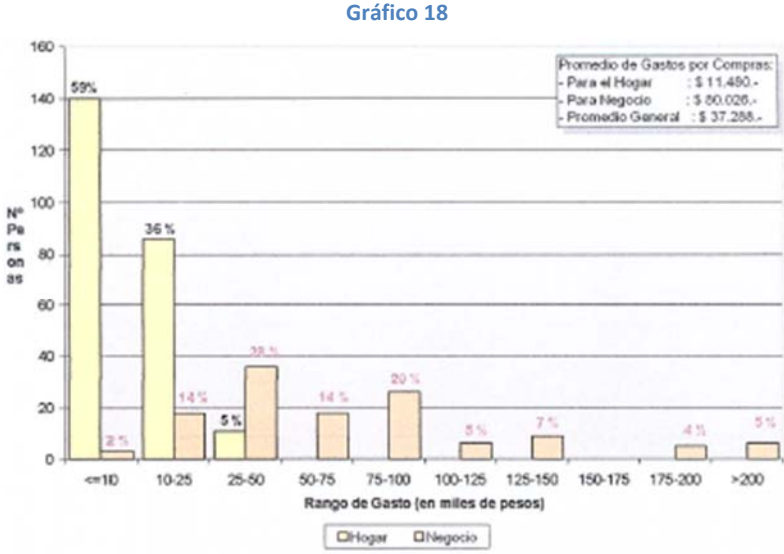
17. Abastecimiento de Empresas. Lugares/Empresas Alternativas para Comprar Cuando No Puede ir a la Vega



Fuente: Elaboración Propia

De las personas que señalan optar por alguna otra empresa en caso de no poder asistir a la Vega, el 36% prefiere el supermercado Líder, el otro 36% opta por otras cadenas de supermercado, mientras que las mayoristas Rabié y Dipac se quedan con 14% y 7% de las preferencias, respectivamente (Gráfico 17).

18. Intención de Gastos en las Compras a la Vega por Tipo de Consumidor.

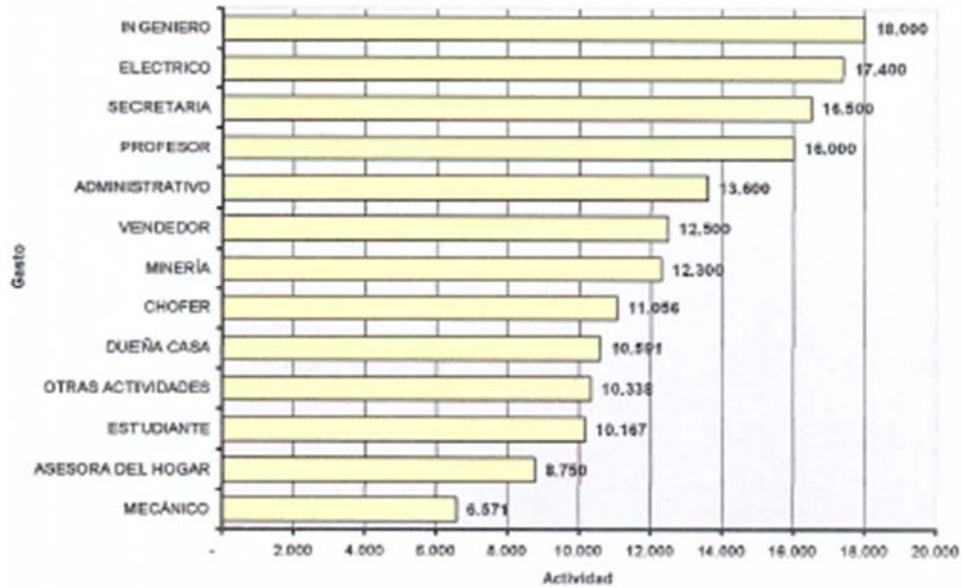


Fuente: Elaboración Propia

La gráfica 18 muestra que, para el caso de compras para el hogar, el 59% de las personas pretende gastar menos de 10 mil pesos en su visita a la Vega, versus el 36% que busca gastar entre 10 mil y 50 mil pesos. Por otro lado, quienes compran para sus negocios pretenden desembolsar entre 25 mil y 50 mil pesos, comprendiendo el 28% de las preferencias.

19. Intensión Promedio de Gastos para el Hogar por Actividad

Gráfico 19

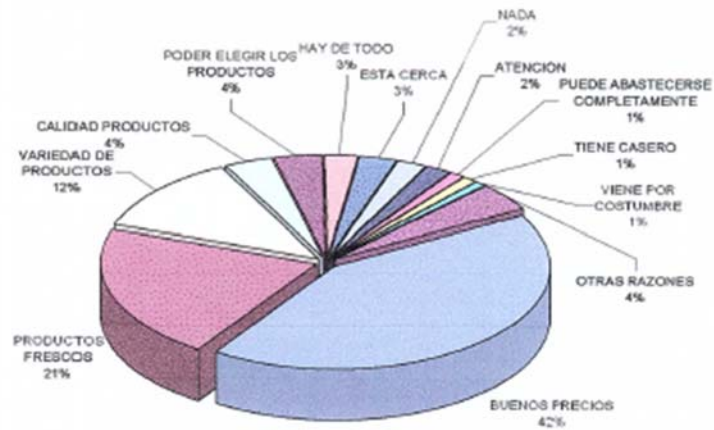


Fuente: Elaboración Propia

El Gráfico 19 nos muestra que los que se desempeñan en Ingeniería, Electricidad y Secretariado concentran el mayor promedio de gastos, mientras que quienes estudian, las Asesoras del Hogar y los del área Mecánica poseen el menor promedio de gastos.

20. ¿Qué Características de la Vega le Gusta?

Gráfico 20

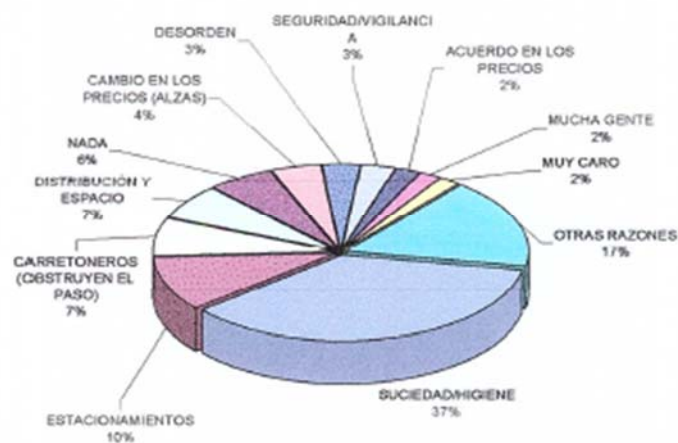


Fuente: Elaboración Propia

El gráfico 20 nos muestra que los consumidores valoran particularmente los precios, con un 42% de las preferencias, la conservación de los productos, con un 21% de las preferencias y la variedad en productos, con un 12% de las preferencias.

21. ¿Qué Características de la Vega No le Gusta?

Gráfico 21

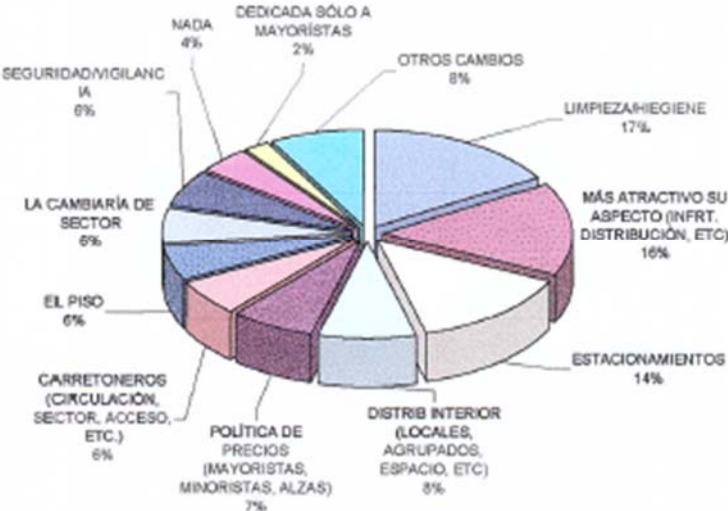


Fuente: Elaboración Propia

Los defectos de la Vega más mencionados por los encuestados son el de la suciedad e higiene, con un 37%, la falta de estacionamientos con un 10% y la presencia de carretoneros con un 7%.

22. ¿Qué Cambios Haría Actualmente en la Vega?

Gráfico 22

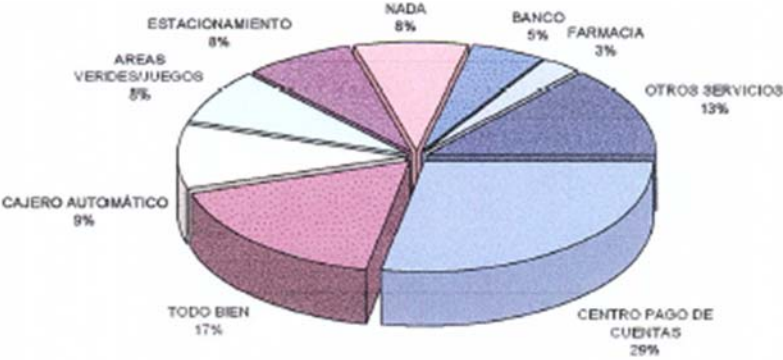


Fuente: Elaboración Propia

Según muestra el Gráfico 22, los cambios que aplicarían los usuarios tienen relación con la infraestructura del lugar, con el 50% de las preferencias, y la limpieza, que conforma el 17% de las menciones.

23. ¿Qué Otros Servicios le Gustaría que se Ofrecieran en la Vega?

Gráfico 23



Fuente: Elaboración Propia

Como se aprecia en el gráfico 23, un 17% de los encuestados mencionó que todo estaba bien y que no se necesitaba agregar más servicios. Sin embargo, el restante 83% manifestó la necesidad de incorporar servicios como centros de pago, cajeros automáticos, estacionamientos, bancos, farmacias, entre otros.

3.4 Participación de Mercado

Se estima que, para el primer año de ejercicio, Mega Vega tenga un margen operacional del 83%, esto adecuándose al contexto de introducción al mercado, no sólo de la nueva infraestructura del recinto, sino que también de los nuevos servicios que se esperan ofrecer. Además, se esperan unos altos ingresos tanto en este periodo como en el segundo debido al arriendo de locales minoristas y mayoristas, además de las bodegas (detallado en el Plan Financiero). En ese sentido, para el segundo año de ejercicio se espera recibir un margen operacional cercano al 75%, para luego a partir del tercer año recibir un margen que bordee el 11%, que es donde los ingresos de este proyecto comenzarán a estabilizarse.

Para que lo anterior sea posible, se ha elaborado una amplia propuesta de alternativas de servicios y productos para el público (que se analizarán más adelante en la Estrategia de Producto). Además, se ha dispuesto una inversión en Publicidad que asciende a un monto mensual de 15,22UF.

En ese sentido, se espera que el nivel de ingresos por arriendo al primer año supere los 300 millones de pesos, y que éste tienda a estabilizarse tras la incorporación total de los servicios contemplados para la Mega Vega. Ya para el tercer año se esperan ingresos cercanos a los 800 millones de pesos, para mantenerse estable en el tiempo a partir del cuarto año de ejercicio.

3.5 Estrategia de Producto.

Una de las premisas principales en que se centra este proyecto Mega Vega es la oferta amplia y variada de distintos productos y servicios adicionales a los comúnmente asociados a un comercio de frutas y verduras, a precios accesibles y de excelente calidad, lo que permita una excelente experiencia de compra.

En ese sentido, para el cumplimiento óptimo de lo anterior es que la oferta de productos y servicios para la clientela se ha diversificado ampliamente. Se espera que para la primera etapa del proyecto ya estén habilitados y disponibles para los clientes los arriendos de los nuevos 114 locales minoristas, 112 puestos mayoristas, 11 bodegas, puerto seco y los 1.109 estacionamientos.

Y para la segunda etapa del proyecto se espera ofrecer un boulevard con tiendas departamentales, locales de servicios, como bancos o farmacias, así como también un centro médico, entre otros.

3.6 Estrategia de Precios

La fijación de precios debe estar acorde a lo que propone el núcleo del proyecto, es decir, precios bajos y, por tanto, accesibles para la ciudadanía. En ese contexto, se toma como base el presupuesto base de las personas participantes en la Encuesta revisada previamente, para el caso de los productos vinculados a la Vega. Respecto al resto de los productos o servicios que se buscan ofrecer, los precios se han fijado de acuerdo un Benchmarking elaborado respecto a empresas que prestan servicios similares al que se busca implementar en Mega Vega, con el objetivo de ser competitivos y se adecuen a las condiciones del mercado.

3.7 Estrategia de Distribución

Considerando las características físicas que contempla la infraestructura en donde se asentará Mega Vega, todos los productos o servicios se dispondrán de forma tal que se entreguen en el propio lugar de compra o adquisición del servicio. Para el caso de los productos relacionados a alimentación, se espera que existan proveedores nacionales e internacionales debidamente certificados por las autoridades competentes para su disposición en los correspondientes locales de venta. Para el caso de locales comerciales y similares, se espera que cada uno gestione la llegada de sus productos de forma tal que estén dispuestos de inmediato para su adquisición en las dependencias de Mega Vega.

3.8 Estrategia de Promoción

Respecto a la difusión para Mega Vega, se ha contemplado para su etapa inicial anuncios en radioemisoras locales por un periodo de 12 meses y por redes sociales durante 6 meses, además de generar un video promocional a difundir por algún canal regional durante los días viernes de cada mes durante 6 meses.

IV. Plan de Operaciones

4.1 Estrategia de Operaciones

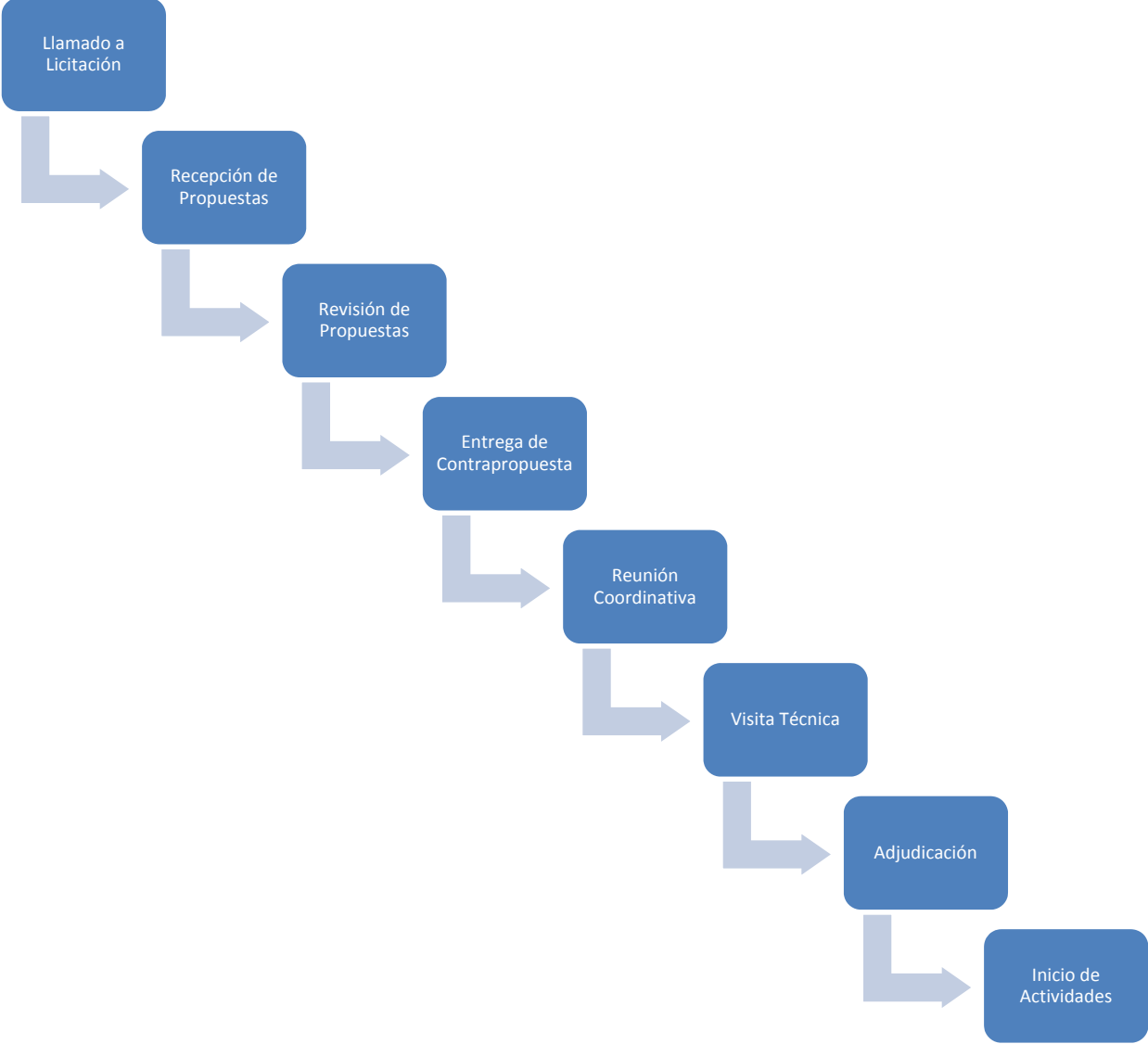
La estrategia de operaciones de nuestra empresa, está planteada para el largo plazo que busca mejorar la competitividad de la compañía, enfocada principalmente en el cumplimiento de nuestra visión y misión, brindando profesionalismo, confianza y soluciones para promover el éxito de los clientes, dicha estrategia operacional se resume en los esfuerzos interrelacionados entre Marketing y Operaciones para así ver las necesidades del mercado y llevarlo a las capacidades deseadas, las cuales vendrían siendo nuestras ventajas competitivas.

Esta estrategia requiere su puesta en práctica mediante acciones operativas, las cuales estarán enfocadas a realizarse en un periodo de mediano y corto plazo, siendo una actividad de carácter táctico establecer al equipo de comisión como expertos en la industria y buenos líderes, esto se llevará mediante capacitaciones al personal, implementación de tecnologías, entre otras. Así el capital intelectual de la organización podrá entregar un servicio de calidad y enfocado en cumplir las necesidades de nuestros clientes, para así generar una ventaja competitiva, enfocado en operaciones de bajo costo, calidad consistente y velocidad en las respuestas y entregas de servicios.

4.2 Flujo de Operaciones

Como se ha expuesto, Mega Vega tendrá a disposición de su público general no sólo los elementos propios de una Vega relacionados con el comercio de frutas y verduras, sino que también otras actividades anexas, como la disposición de locales para arriendos o ventas, bodegas y estacionamientos. Para la segunda etapa del proyecto también se espera agregar locales para la venta de ropa, servicios como bancos, farmacias e incluso un centro médico.

Para que la oferta de éste se efectúe de acuerdo a los requerimientos de los clientes, es que se ha pensado en un programa de licitaciones como el siguiente (*véase esquema*).



4.3 Tecnología, Procesos y Recursos Claves

El Parque Logístico, Distribución Vega Central implementará un sistema de información (SI), mediante las más amplias tecnologías, creando una página web de la empresa como primera tarea, la cual incluirá un acceso a la intranet de los integrantes de la organización y también un ingreso para nuestros clientes, estos sistema serán de gran utilidad y generaran valor a la compañía, ya que permitirán recopilar, integrar, analizar y dispersar información tanto interna como externa de manera eficaz y eficiente y esto conllevará a que se cumpla la estrategia mencionada anteriormente.

También el proyecto implementará un sistema tecnológico de vigilancia, el “closed circuit televisión” (CCTV) que traducido al español es “circuito cerrado de televisión”, este consiste en cámaras de vigilancias conectadas a unos de video o televisores que reproducen las imágenes transmitidas por las cámaras. Las imágenes vistas por la cámara se transmiten por cables coaxiales o una red inalámbrica que se al monitor que se utiliza para transmitir las imágenes.

Este sistema se caracteriza por ser cerrado, lo cual indica que las imágenes grabadas por la cámara no se transmiten, sino se almacena en un dispositivo de almacenamiento para su visualización o para ser usadas como evidencia, como por ejemplo: en el caso de un robo puede ser de gran ayuda para las autoridades, para encontrar los responsables del hecho.

En resumen el objetivo fundamental de este tipo de circuito cerrado de televisión es vigilar los determinados espacios del parque logístico, con el fin principal de mantener y cuidar la seguridad de las instalaciones, proteger pertenencias de nuestros clientes y proteger la seguridad y el bienestar de los individuos que accedan al recinto. Este es uno de los valores distintivo que ofrece nuestro proyecto.

Dentro de los recursos claves que se requiere para el buen desarrollo e implementación de nuestra estrategia, hay que cumplir con las siguientes actividades claves:

- Estructura Organizacional
- Recurso Humano

- Centros de vigilancias
- Oficinas con internet
- Certificaciones
- Canales de distribución

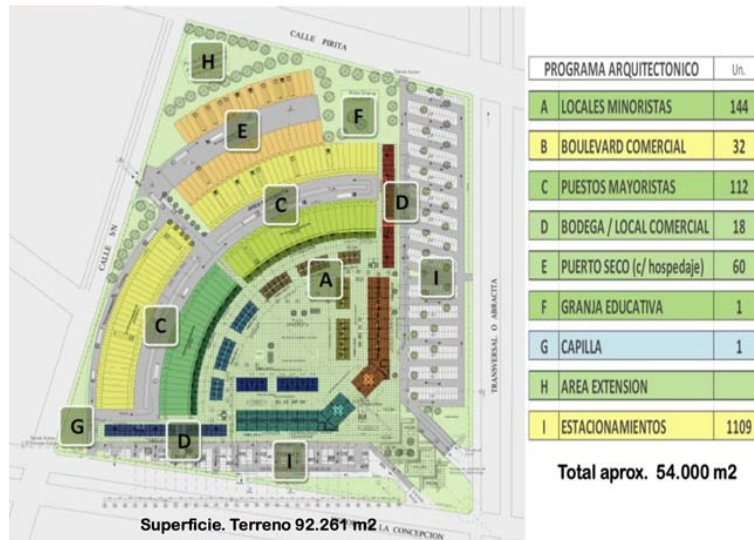
4.4 Ubicación Geográfica y Distribución

El proyecto “Parque Logístico de Distribución y Servicios Nueva Vega Central de Antofagasta”, estará ubicado frente a las antiguas granjas Kútulas sector la Chima, en el sector norte de la ciudad, específicamente en Avenida Héroes de la Concepción N° 11.100.

El terreno tiene una superficie total de 92.261 metros cuadrados, el cual para el proyecto se distribuirá de la siguiente manera (*vea Imagen 1*):

- Vega minoristas considera 114 locales de 18 metros cuadrados de local.
- Vega mayorista totalizada en 112 puestos de 30 metros cuadrados, con 52 locales permanentes, 60 puestos en tránsito.
- El área de bodegaje dispone de 11 bodegas que corresponden a 45 metros cuadrados.
- Zona de aparcamiento para 60 camiones en tránsito, con área de hospedaje y casino.
- Área de 1.109 estacionamientos para clientes.
- Puerto seco con hospedaje

Imagen 1: Terreno



Fuente: Programa Arquitectónico

V. Gestión de Personas

5.1 Modelo de Gestión de Personas.

La gestión de personas es una de las principales y más importante áreas del “management”, ya que es vital para el cumplimiento de nuestros objetivos y estrategias del negocio. La gestión del personal será de un gran aporte para la organización si se implementa de manera eficiente, ya que nos genera un valor agregado y especialmente relevante en este mercado donde la productividad y éxito empresarial depende cada vez más de la capacidad para crear conocimiento en los empleados y añadirlos a la cadena de valor del negocio.

Por lo mismo para que esta estrategia funcione de manera eficiente, debe estar vinculada con la visión, la investigación de la capacidad actual y futura, las necesidades que vayan surgiendo, así como también la creación de una estrategia de desarrollo de personas, estos son los elementos esenciales para que haya una congruencia de objetivos, tanto personales como organizacionales.

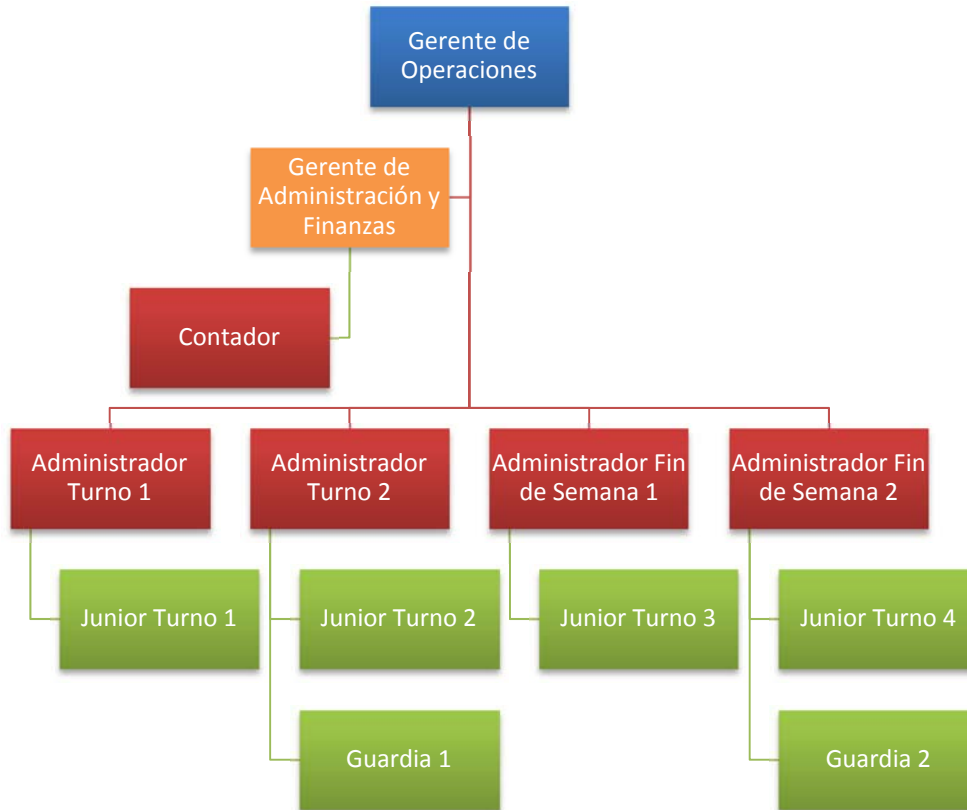
En la siguiente grafica se aprecia el modelo de gestión de personas de nuestra empresa.



Fuente: Elaboración Propia a base de la Estrategia de Gestión del Personal

Nuestra estrategia de gestión de personas, se centra tanto en la capacitación como en el desarrollo de nuestro capital intelectual, ya que es el principal recurso de nuestra organización. También cabe señalar que es de suma importante involucrar a cada trabajador con nuestra misión, visión, valores y metas corporativas, así como también conocer las fortalezas y debilidades de cada uno para poder desarrollar el potencial que tienen.

5.2 Estructura Organizacional



El Organigrama es la representación gráfica de la estructura de nuestra empresa, de manera que este no sólo representa a los empleados y recursos humanos de la empresa, sino que también representa las estructuras departamentales y líneas de comunicación.

La estructura organizacional de nuestra empresa está encabezada por el Gerente de Operaciones seguida por el Gerente de Administración y Finanzas. Luego vienen los administradores, los cuales tienen una comunicación tanto horizontal como vertical y cada administrador es responsable de los Juniors (Supervisores), los cuales cuenta con una comunicación vertical ascendente.

5.3 Incentivos y Compensaciones

El plan de reconocimiento al personal operativo que cuenta la empresa, se enfoca principalmente a reconocimientos públicos, ya que de esta manera se confirma que su trabajo es valorado por la compañía y que su función es importante para la organización. Esto hace que se sientan más motivados y se vea reflejado en el aumento de producción, calidad de trabajo y satisfacción.

También otro incentivo es por medio de bonos, este bono se asignará a la puntualidad y al trabajador del mes, esto tendrá como resultado la motivación a competir entre ellos, lo cual generara un aumento de satisfacción al hacer su labor y por consecuencia una efectiva producción. Otra asignación será el bono de movilización para aquellos trabajadores que vivan en el otro sector de la ciudad (ejemplo sector sur).

Para la línea de mando o gerencia, será les asignará un bono por liderazgo y gestión, este será evaluado por cada línea descendente de la organización, el cual incluirá la importancia de la buena comunicación, liderazgo positivo, trabajo en equipo, entre otros.

La importancia de este plan es promover un clima de colaboración, confianza en el trabajo, buena comunicación, cumplimiento de los objetivos, alineación de los intereses de los empleados con los de la organización, es decir que exista una congruencia de objetivos.

VI. Plan de Implementación.

6.1 Estrategia de Desarrollo.

La propuesta de Mega Vega viene dada desde sus cimientos como un centro neurálgico de comunidad y cultura, por lo que es parte de sus ideales centrales estar permanentemente en busca de entregar nuevos y mejores servicios que permitan satisfacer de mejor forma los requerimientos de la cada vez más exigente ciudadanía. En ese sentido, será de gran importancia realizar de forma periódica reuniones de las áreas directivas con el fin de reconocer estas situaciones y darles pronta solución.

En ese mismo sentido, se propone generar una calendarización de actividades con el área directiva, los dueños de los locales comerciales, los feriantes y todas aquellas personas que trabajen en Mega Vega, con el fin de reconocer aquellas problemáticas que pudiesen afectar el desarrollo de funciones, así como también favorecer el espacio para que puedan expresar sus ideas u opiniones en beneficio de mejorar los objetivos tanto personales como de la comunidad de trabajo.

Tomando en cuenta por otro lado que, si bien Mega Vega será un espacio atractivo para los emprendedores de la región, esto no significa, necesariamente, que tras su puesta en marcha todos los locales que se habilitarán estén ocupados. Es por esto último que se dispondrá de avisos atractivos para los potenciales comerciantes que quisieran aprovechar la instancia de colocar su negocio en un lugar de una alta afluencia de público, así como también se darán facilidades de pago en caso de que querer comprar los locales. Estas medidas serán beneficiosas tanto para el comerciante, ya que le permitirá incrementar las posibilidades de generar una venta, como también para Mega Vega, ya que ayuda a cumplir su promesa de entregar una oferta amplia y económica de productos y servicios.

6.2 Requerimientos de Recursos.

Para la etapa inicial de este proyecto se han considerado los siguientes requerimientos de recursos claves:

- Capital de trabajo inicial con deuda al año 1 : \$31.638.922
- Capital de trabajo inicial sin deuda al año 1: \$39.138.922
- Capital financiero inicial. El capital financiero asciende a \$2.184.069.310 que se desglosa en un 40% de capital propio de ambos gestores del Proyecto y un préstamo a cinco años por un monto de \$1.310.441.590 con una tasa anual de 8,2%.
- Documentación legal al día, como patentes, permisos, entre otros.
- Arquitectos y programa de construcción.

6.3 Carta Gantt de Inicio de Proyecto.

Actividades	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
Gestión de Terreno con Bienes Nacionales	█	█										
Búsqueda de Financiamiento del Terreno	█	█										
Diseño arquitectónico y urbano	█	█	█	█								
Construcción					█	█	█	█	█	█	█	█
Visitas de Inspección			█			█			█			█
Gestión de Permisos y Patentes											█	█
Asignación de locales												█

VII. Plan Financiero

7.1 Supuestos

- El tiempo de evaluación está dividido en dos etapas: la primera, consiste en la habilitación y arriendo de locales minoristas, puestos mayoristas, bodegas, un puerto seco y estacionamientos, todo en un plazo de 5 años y, la segunda, corresponde a la habilitación de un boulevard comercial, granja interactiva (generación de humus con desechos propios), capilla, áreas de extensión, entre otros.
- Se realiza una inversión inicial, correspondiente a instalaciones, terreno, implementaciones, publicidad y en circuito cerrado de televisión, ascendiendo a un monto de \$2.184.069.310.-
- El terreno, que fue adjudicado gracias a las gestiones con Bienes Nacionales, tuvo un valor final de \$1.400.000.000, siendo una gran ventaja para este proyecto debido a que representa un monto muy por debajo del esperado (sobre los \$2.000 millones). Este terreno se costeará por medio del financiamiento con terceros, que se detalla más abajo, junto con recursos propios.
- La inversión inicial en Capital de Trabajo asciende a \$31.638.922 (con deuda) y a \$39.138.922 (sin deuda).
- Se solicitará préstamo bancario a 5 años (duración de la primera etapa del proyecto), a una tasa de interés de 8,2% anual, por un monto de \$1.310.441.590, monto que corresponde al 60% del valor total de la inversión.
- Se proyecta un déficit operacional al inicio del proyecto de \$62.515.644
- Los precios para los distintos arriendos de los locales comerciales de la Vega, bodegas, estacionamientos, entre otros, fueron fijados de acuerdo a las condiciones del mercado y fueron estimados en UF y por metros cuadrados.
- Tras tres meses, los contratos con el capital humano estarán sujetos a renovación por uno nuevo por tres meses más, para finalmente optar a un contrato indefinido, todo según cumplimiento de objetivos.

7.2 Estimación de Ingresos

A continuación en la siguiente tabla, se detallan las formas de ingresos de los servicios que ofrece la empresa. Valores calculados con la UF del día 11 de octubre 2016, equivalente a \$26.227.-

Tabla 2: Precios Servicios

Se estima que el 60 % Locales se arrienden y el 40% se ceden los derechos			
Valores			Arriendo Mes
Arriendo de Locales Minoristas	\$ 367.178	14 UF Mensual	68 Locales \$ 367.178
Arriendo de Locales Mayoristas	\$ 655.675	25 UF Mensual	67 Locales \$ 655.675
Estacionamiento	\$ 700	1 a 30 minutos	1109
Bodegas	\$ 917.945	35 UF cada una	11 Bodegas \$ 917.945

Fuente: Elaboración Propia

Cabe mencionar que los montos asignados están acordes del mercado, ya que según datos de Portal Inmobiliaria, indicaron que en la ciudad de Antofagasta el metro cuadrado sube en promedio 2,6 UF al año. Por lo que a la fecha el valor del metro cuadrado es de aproximadamente 60 UF.

8.2.1 Estimación de los Dos Primeros Años

Ingresos Año 1

Tabla 3: Ingresos año 1

Ingresos		
Concepto	Máximo	Primer Año
Arriendo de Locales Minoristas	\$ 299.617.248	\$ 89.885.174
Arriendo de Locales Mayoristas	\$ 527.162.700	\$ 158.148.810
Estacionamientos	\$ 99.366.400	\$ 29.809.920
Bodegas Arriendo	\$ 121.168.740	\$ 36.350.622
Total	\$ 1.047.315.088	\$ 314.194.526

Fuente: Elaboración Propia

Como se aprecia en la tabla anterior, lo que genera mayores ingresos en el primer año, son el arriendo de los locales mayoristas, el cual se estimó para el primer año en un 30% de los locales disponibles, para los otros ingresos como el arriendo de locales minoristas se estimó en un 30%. Con respecto a los estacionamientos se contempló el uso del 100% de ellos pero solo 8 días al mes durante 8 horas cada día.

Ingresos Año 2

Tabla 4: Ingresos año 2

Ingresos			
Concepto	Máximo	Primer Año	Segundo Año
Arriendo de Locales Minoristas	\$ 299.617.248	\$ 89.885.174	\$ 164.789.486
Arriendo de Locales Mayoristas	\$ 527.162.700	\$ 158.148.810	\$ 289.939.485
Estacionamientos	\$ 99.366.400	\$ 29.809.920	\$ 54.651.520
Bodegas Arriendo	\$ 121.168.740	\$ 36.350.622	\$ 66.642.807
Total	\$ 1.047.315.088	\$ 314.194.526	\$ 576.023.298

Fuente: Elaboración Propia

Como se presenta, en la tabla anterior, para el año 2 lo que genera mayores ingresos es el arriendo de los locales minoristas y mayoristas, los que corresponden al 55% de locales minoristas y 55% de los locales mayoristas, alcanzando el porcentaje de ventas estimada para los 2 años.

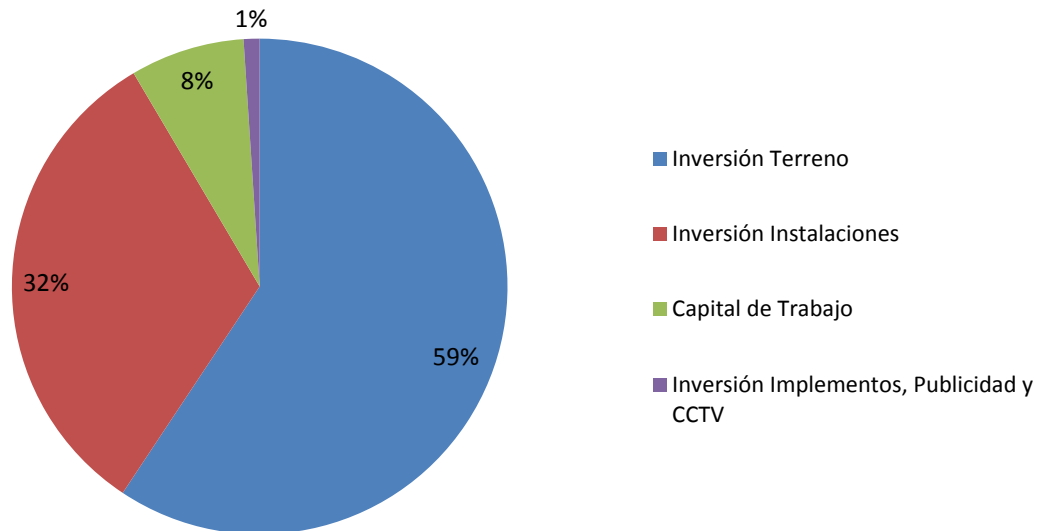
Con respecto a los estacionamientos se espera que para todos los años el ingreso sea similar, ya que la cantidad de estacionamientos no varía, pero se mantendrá una modalidad de tiempo de 30 minutos gratuito, para luego cobrar \$700 cada media hora de estadía en el lugar. Esta modalidad de cobro está sujeta a modificaciones tras la discusión en el Parlamento de un proyecto de ley que busca regular el cobro de estacionamientos.

Considerando la naturaleza del negocio inmobiliario, se percibe un ingreso estable en los primeros cinco años debido al apalancamiento financiero, pero desde el año 6 se iniciará la segunda etapa de expansión que será de Desarrollo.

7.3 Plan de Inversiones: Monto Total Necesario para el Negocio.

Gráfico 24: Distribución de Inversión

Distribución de Inversión



Fuente: Elaboración Propia

La gráfica nos muestra la distribución de la inversión inicial del proyecto. Para el caso del Terreno, el monto asciende a \$1.400.000.000.-, correspondiente al 59% de la inversión total. Las instalaciones ascienden a \$759.569.316.-, correspondientes al 32%, mientras que el Capital de Trabajo corresponde al 8%, con un monto de \$176.059.469.-. Finalmente, en Implementación y adicionales se invertirán \$24.500.000.-, correspondiente al 1% restante.

7.4 Proyecciones de Estado de Resultados

Tabla 5: EERR

Impuesto a la renta 25%	Años				
Años	1	2	3	4	5
Ingresos por ventas	\$ 314.194.526	\$ 576.023.298	\$ 837.852.070	\$ 1.047.315.088	\$ 1.047.315.088
Costos operativos	-\$ 154.697.280	-\$ 154.697.280	-\$ 154.697.280	-\$ 154.697.280	-\$ 154.697.280
UTILIDAD BRUTA	\$ 159.497.246	\$ 421.326.018	\$ 683.154.790	\$ 892.617.808	\$ 892.617.808
Gastos administrativos	-\$ 31.500.000	-\$ 4.800.000	-\$ 4.800.000	-\$ 4.800.000	-\$ 4.800.000
EBITDA	\$ 127.997.246	\$ 416.526.018	\$ 678.354.790	\$ 887.817.808	\$ 887.817.808
Depreciación	\$ 151.913.863	\$ 151.913.863	\$ 151.913.863	\$ 151.913.863	\$ 151.913.863
Interés Préstamo	\$ 106.932.034	\$ 88.762.835	\$ 69.111.029	\$ 47.855.636	\$ 24.865.803
UTILIDAD OPERACIONAL	-\$ 130.848.651	\$ 175.849.320	\$ 457.329.898	\$ 688.048.308	\$ 711.038.141
Impuesto		\$ 43.962.330	\$ 114.332.474	\$ 172.012.077	\$ 177.759.535
UTILIDAD NETA	-\$ 130.848.651	\$ 131.886.990	\$ 342.997.423	\$ 516.036.231	\$ 533.278.606
Margen Bruto	51%	73%	82%	85%	85%
Margen Operacional	-42%	31%	55%	66%	68%
Margen Neto	-42%	23%	41%	49%	51%

Fuente: Elaboración Propia 1

7.5 Proyecciones de Flujo de Caja

Concepto	Periodo 0	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5
Ingresos Arriendo Minoristas		\$ 89.885.174,40	\$ 164.789.486,40	\$ 239.693.798,40	\$ 299.617.248,00	\$ 299.617.248,00
Ingresos Arriendo Mayorista		\$ 158.148.810,00	\$ 289.939.485,00	\$ 421.730.160,00	\$ 527.162.700,00	\$ 527.162.700,00
Arriendo Bodega		\$ 36.350.622,00	\$ 66.642.807,00	\$ 96.934.992,00	\$ 121.168.740,00	\$ 121.168.740,00
Venta de Locales (minorista)		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Venta de Locales (mayorista)		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Venta de Bodega		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Estacionamientos		\$ 29.809.920	\$ 54.651.520	\$ 79.493.120	\$ 99.366.400	\$ 99.366.400
Total Ingresos		\$ 314.194.526	\$ 576.023.298	\$ 837.852.070	\$ 1.047.315.088	\$ 1.047.315.088
Costos en Sueldos		-\$ 125.897.280	-\$ 125.897.280	-\$ 125.897.280	-\$ 125.897.280	-\$ 125.897.280
Costos Fijos		-\$ 28.800.000	-\$ 28.800.000	-\$ 28.800.000	-\$ 28.800.000	-\$ 28.800.000
Costos Publicidad		-\$ 31.500.000	-\$ 4.800.000	-\$ 4.800.000	-\$ 4.800.000	-\$ 4.800.000
Interés Prestamo		-\$ 106.932.034	-\$ 88.762.835	-\$ 69.111.029	-\$ 47.855.636	-\$ 24.865.803
Depreciación Instalaciones		-\$ 151.913.863	-\$ 151.913.863	-\$ 151.913.863	-\$ 151.913.863	-\$ 151.913.863
Total Costos		-\$ 445.043.177	-\$ 400.173.978	-\$ 380.522.172	-\$ 359.266.780	-\$ 336.276.947
Utilidad Antes de Impuestos (EBITDA)		-\$ 130.848.651	\$ 175.849.320	\$ 457.329.898	\$ 688.048.308	\$ 711.038.141
Impuestos			\$ 43.962.330	\$ 114.332.474	\$ 172.012.077	\$ 177.759.535
Utilidad Neta		-\$ 130.848.651	\$ 131.886.990	\$ 342.997.423	\$ 516.036.231	\$ 533.278.606
Depreciación Instalaciones		\$ 151.913.863	\$ 151.913.863	\$ 151.913.863	\$ 151.913.863	\$ 151.913.863
Inversión Instalaciones (Activo Fijo)	-\$ 759.569.316					
Inversión Implementos, Publicidad y CCTV (Activo Fijo)	-\$ 24.500.000					
Inversión Terreno (Activo Fijo)	-\$ 1.400.000.000					
Valor Residual						\$ 2.815.900.063
Déficit Operacional	-\$ 62.515.644					
Capital de Trabajo	-\$ 791.025.085	\$ 31.638.922	-\$ 46.909.710	-\$ 46.909.710	-\$ 46.909.710	
Préstamo	\$ 1.310.441.590					
Amortización Préstamo		-\$ 222.661.752	-\$ 240.830.951	-\$ 260.482.756	-\$ 281.738.149	-\$ 304.727.982
Flujo de Caja	-\$ 1.727.168.455	-\$ 169.957.617	-\$ 3.939.807	\$ 187.518.821	\$ 339.302.236	\$ 3.196.364.550
FLUJO ACUMULADO	-\$ 1.727.168.455	-\$ 1.897.126.072	-\$ 1.901.065.878	-\$ 1.713.547.058	-\$ 1.374.244.822	\$ 1.822.119.728

Tabla 6: Flujo de Caja

7.6 Cálculo de Tasa de Descuento

El WACC, de las siglas en inglés “Weighted Average Cost of Capital”, también denominado coste promedio ponderado del capital (CPPC), es la tasa de descuento que se utiliza para descontar los flujos de caja futuros a la hora de valorar un proyecto de inversión. En la siguiente tabla se puede apreciar el cálculo del WACC para nuestro proyecto.

Tabla 7: WACC

Cálculo del WACC con deuda			
Parámetro	Símbolo	Valor	Criterio
Deuda Financiera	D	1.310.441.590	Deuda financiera
Capital aportado	E	873.627.720	Capital aportado
Costo deuda financiera	Kd	8,20%	Costo deuda financiera
Impuesto pagado	T	25%	Impuesto pagado
Retorno accionista	Ke	12,00%	Según la rentabilidad del IPSA
$Kd \cdot D(1-T) + Ke \cdot E$		125.688.821	
E+D		2.184.069.310	
$(Kd \cdot D(1-T) + Ke \cdot E) / (E+D)$		5,75%	WACC con deuda

Fuente: Elaboración Propia

7.6.1 Criterios:

- **Beta Retail Chile:** es una medida de riesgo relativo que mide la volatilidad de los retornos de un activo con respecto a la variabilidad de un índice que represente al Mercado. En el caso de Chile, esta referencia es el Índice Selectivo de Precios de Acciones de la Bolsa de Comercio de Santiago, el IPSA

	i	f	Variación
IPSA 2010-2015	3563,18	3655,4	2,6%
IPSA 2012-2015	4158,06	3655,4	-12,1%
IPSA 2013-2015	4301,38	3655,4	-15,0%
IPSA 2014-2015	3698,6	3655,4	-1,2%

- **Impuesto:** el SII, informa en la circular N° 52, 10.10.2014, que a contar del Año Tributario 2018, Año Comercial 2017, la tasa general del Impuesto de Primera Categoría a aplicar a cualquiera renta clasificada en dicha categoría, será de un 25%.

- **Retorno accionista:** Rentabilidad IPSA (5,9%) más premio por liquidez (4,1%) más greenfield (2,0%).

7.7 Evaluación Financiera del Proyecto

Para saber si el proyecto es rentable se utilizaron los siguientes indicadores: el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR).

En este caso con respecto al Valor Actual Neto (VAN), este proporciona una medida de la rentabilidad del proyecto analizado. Al contar con una tasa de Descuento de un 5,9%, seguidamente con una inversión inicial, y al finalizar los 5 años de funcionamiento del Proyecto de Inversión, el VAN obtenido es positivo y alcanzaría un total de \$923.700.859. Con respecto a la Tasa Interna de Retorno (TIR), esta mide la rentabilidad de los cobros y los pagos actualizados generados por la inversión, este proyecto generó una Tasa Interna de Retorno del 15%, la cual es 2,5 veces mayor a la tasa de descuento (5,9%), lo cual indica que el proyecto es rentable para su ejecución, y por lo mismo favorable para el accionista.

Dados estos dos indicadores (VAN y TIR) se concluye que el proyecto es Viable Económicamente en el periodo de 5 años.

A la vez al calcular el Payback o Plazo de Recuperación del proyecto, este tendrá un periodo de 5 años para recuperar el capital inicial de la inversión.

7.8 Valor Residual

El valor residual es el valor final de un activo después de su depreciación y amortización, es decir, al final de su vida útil.

7.9 Balance proyectado

	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
Activo Corriente						
Efectivo		\$ 314.194.526	\$ 576.023.298	\$ 837.852.070	\$ 1.047.315.088	\$ 1.047.315.088
Caja	\$ -	-\$ 169.957.617	-\$ 3.939.807	\$ 187.518.821	\$ 339.302.236	\$ 3.196.364.550
Total activo corriente	\$ -	\$ 144.236.909	\$ 572.083.492	\$ 1.025.370.891	\$ 1.386.617.324	\$ 4.243.679.638
Activo fijo						
Activo no corriente o Fijo	\$ 2.184.069.316	\$ 2.184.069.316	\$ 1.880.241.590	\$ 1.424.500.000	\$ 816.844.547	\$ 57.275.231
Depreciación Acumulada		\$ 151.913.863	\$ 303.827.726	\$ 455.741.590	\$ 607.655.453	\$ 759.569.316
Amortización Acumulada		\$ 222.661.752	\$ 463.492.702	\$ 723.975.459	\$ 1.005.713.608	\$ 1.310.441.590
Total Activos Fijos	\$ 2.184.069.316	\$ 2.558.644.931	\$ 2.647.562.018	\$ 2.604.217.048	\$ 2.430.213.608	\$ 2.127.286.137
TOTAL ACTIVOS	\$ 2.184.069.316	\$ 2.702.881.840	\$ 3.219.645.510	\$ 3.629.587.940	\$ 3.816.830.932	\$ 6.370.965.775
Pasivo Corriente						
Cuentas por Pagar		\$ 186.197.280	\$ 159.497.280	\$ 159.497.280	\$ 159.497.280	\$ 159.497.280
Préstamo Bancario	\$ -	\$ 329.593.785	\$ 329.593.785	\$ 329.593.785	\$ 329.593.785	\$ 329.593.785
Impuestos por pagar		\$ -	\$ 43.962.330	\$ 114.332.474	\$ 172.012.077	\$ 177.759.535
Total Pasivo Corriente	\$ -	\$ 515.791.065	\$ 533.053.396	\$ 603.423.540	\$ 661.103.143	\$ 666.850.601
Pasivo No Corriente						
Obligaciones bancarias	\$ 1.310.441.590	\$ 1.087.779.838	\$ 846.948.888	\$ 586.466.131	\$ 304.727.982	\$ -
Total Pasivo No Corriente	\$ 1.310.441.590	\$ 1.087.779.838	\$ 846.948.888	\$ 586.466.131	\$ 304.727.982	\$ -
TOTAL PASIVOS	\$ 1.310.441.590	\$ 1.603.570.904	\$ 1.380.002.283	\$ 1.189.889.671	\$ 965.831.125	\$ 666.850.601
Patrimonio	\$ 873.627.726					
Capital Propio Generado	\$ -	\$ 3.166.971.985	\$ 3.501.706.260	\$ 4.056.763.591	\$ 3.773.068.629	\$ 6.830.936.088
Utilidad del Ejercicio	\$ -	-\$ 130.848.651	\$ 131.886.990	\$ 342.997.423	\$ 516.036.231	\$ 533.278.606
TOTAL PATRIMONIO	\$ 873.627.726	\$ 3.036.123.334	\$ 3.633.593.250	\$ 4.399.761.014	\$ 4.289.104.860	\$ 7.364.214.694
TOTAL PAS + PAT	\$ 2.184.069.316	\$ 4.639.694.238	\$ 5.013.595.533	\$ 5.589.650.686	\$ 5.254.935.985	\$ 8.031.065.295
		-\$ 1.936.812.398	-\$ 1.793.950.023	-\$ 1.960.062.746	-\$ 1.438.105.053	-\$ 1.660.099.520

Tabla 8: Balance

7.10 Capital de Trabajo

	Ingresos mes	Gastos	Diferencia	Acumulado
Enero	\$ 3.141.945	\$ 65.657.589	-\$ 62.515.644	-\$ 62.515.644
Febrero	\$ 6.283.891	\$ 41.117.589	-\$ 34.833.698	-\$ 34.833.698
Marzo	\$ 9.425.836	\$ 41.077.589	-\$ 31.651.753	-\$ 31.651.753
Abril	\$ 12.567.781	\$ 41.037.589	-\$ 28.469.808	-\$ 28.469.808
Mayo	\$ 15.709.726	\$ 40.997.589	-\$ 25.287.862	-\$ 25.287.862
Junio	\$ 18.851.672	\$ 40.957.589	-\$ 22.105.917	-\$ 22.105.917
Julio	\$ 21.993.617	\$ 40.917.589	-\$ 18.923.972	-\$ 18.923.972
Agosto	\$ 25.135.562	\$ 40.877.589	-\$ 15.742.027	-\$ 15.742.027
Septiembre	\$ 26.182.877	\$ 40.837.589	-\$ 14.654.712	-\$ 14.654.712
Octubre	\$ 26.182.877	\$ 40.797.589	-\$ 14.614.712	-\$ 14.614.712
Noviembre	\$ 26.182.877	\$ 40.757.589	-\$ 14.574.712	-\$ 14.574.712
Diciembre	\$ 26.182.877	\$ 40.757.589	-\$ 14.574.712	-\$ 14.574.712

Capital de trabajo = Máximo deficit -\$ 62.515.644

Tabla 9: Capital de Trabajo

Déficit operacional

Enero	\$	-	-\$ 62.515.644
Febrero	-\$	62.515.644	-\$ 34.833.698
Marzo	-\$	97.349.342	-\$ 31.651.753
Abril	-\$	129.001.095	-\$ 28.469.808
Mayo	-\$	157.470.903	-\$ 25.287.862
Junio	-\$	182.758.765	-\$ 22.105.917
Julio	-\$	204.864.682	-\$ 18.923.972
Agosto	-\$	223.788.654	-\$ 15.742.027
Septiembre	-\$	239.530.681	-\$ 14.654.712
Octubre	-\$	254.185.392	-\$ 14.614.712
Noviembre	-\$	268.800.104	-\$ 14.574.712
Diciembre	-\$	283.374.816	-\$ 14.574.712

Tabla 10: Déficit Operacional

Costo año 0 por préstamo **\$ 791.025.085**

Año 1			
Caja	\$	94.258.358	30% de los ingresos
Sueldos por pagar	\$	125.897.280	12 meses
	-\$	31.638.922	
Año 2			
Caja	\$	172.806.990	
Sueldos por pagar (diferencia)	\$	125.897.280	
	\$	46.909.710	

Razón corriente	
Año 1	0,749
Año 2	1,373

Fuente: Elaboración Propia

7.11 Fuentes de Financiamiento.

Como fue señalado al principio del Plan Financiero, se gestionará un préstamo bancario equivalente a \$1.310.441.590, a una tasa de interés al 8,2% anual, por 5 años que permitirá costear el 60% de la compra del terreno, mientras que el resto de dinero necesario proviene de recursos propios (venta de propiedades y terrenos).

Concepto	
Préstamo Inicial	\$ 1.310.441.590
Tasa de Interés	8,2% Anual
Periodos de Pago	5
Valor de Cuota	\$ 329.593.785

Cuadro de Amortización

Periodo	Saldo	Cuota	Interés	Amortización
0	\$ 1.310.441.590			
1	\$ 1.087.779.838	\$ 329.593.785	\$ 106.932.034	\$ 222.661.752
2	\$ 846.948.888	\$ 329.593.785	\$ 88.762.835	\$ 240.830.951
3	\$ 586.466.131	\$ 329.593.785	\$ 69.111.029	\$ 260.482.756
4	\$ 304.727.982	\$ 329.593.785	\$ 47.855.636	\$ 281.738.149
5	\$ 0	\$ 329.593.785	\$ 24.865.803	\$ 304.727.982
	TOTALES	\$ 1.647.968.927	\$ 337.527.337	\$ 1.310.441.590

7.12 Análisis de Sensibilidad

Tabla 11: Análisis de Sensibilidad

Sensibilidad	VAN
Pesimista (tasa 10%)	-\$ 205.425.319,00
Probable (tasa 6%)	\$ 187.650.836,00
Optimista (tasa 0%)	\$ 980.715.322,00

Fuente: Elaboración Propia

7.13 Análisis de Costos.

- Costos de construcción.

Respecto a la construcción de los locales minoristas, puestos mayoristas y bodegas, se ha determinado una edificación de acuerdo a la Ley General de Urbanismo y Construcciones, en su Resolución Exenta N° 80 del 11 de Enero de 2016, en la que detalla los tipos de construcciones, su calidad y valores por metro cuadrado. En ese sentido, para este proyecto se han destinado construcciones del tipo E3, es decir, construcciones con estructura soportante en madera de calidad media. El costo de este tipo de edificaciones por metro cuadrado, al cuarto trimestre del año 2016, asciende a \$122.078.

Sobre las edificaciones a levantar, se proyectan 114 locales minoristas de 18 metros cuadrados cada uno, los que en su totalidad ascienden a \$250.504.056. También se encuentran 112 puestos mayoristas de 30 metros cuadrados los cuales en su conjunto tienen un costo de \$410.182.080 y 11 bodegas de 45 metros cuadrados cada una, las cuales en conjunto tienen un costo que asciende a \$98.883.180.

VIII. RSE y Sustentabilidad

Es sabido de la alta importancia que tiene para las empresas u organizaciones en la actualidad poseer y poner en ejercicio políticas que vayan dirigidas a crear confianza, no sólo con los clientes, sino que con la comunidad en general en que se desenvuelven. En ese aspecto, diversas áreas de estudio, entre ellas el Marketing, se han preocupado de demostrar en el tiempo de lo valioso que es para los entes públicos y privados mantener una imagen respetable pero que a su vez refleje responsabilidad y compromiso con el entorno y la vida en sociedad.

Bajo ese punto de vista, en una era en que se ha vuelto determinante un buen manejo de las comunicaciones, tanto con actores internos como externos a las empresas, así como también del efectuar acciones dirigidas a la creación de espacios que permitan facilitar o mejorar la vida en comunidad tanto de las personas como de todos los agentes naturales, hay que adicionar, además, la importancia de efectuar una actividad económicamente rentable y perdurable en el tiempo.

Mega Vega, teniendo conocimiento de estos aspectos, se plantea como un proyecto que busca no sólo ofrecer un amplio abanico de oportunidades en términos comerciales, sino que busca convertirse en un espacio de comunidad, de reunión entorno a la familia, a la recreación y la entretención, todo por medio de la entrega de espacios vinculados con los valores de respeto y compromiso con la sociedad, el medio ambiente y la cultura propia de la zona en que se emplaza.

Para que lo anterior sea posible, es que el desarrollo de políticas dirigidas a posicionar a Mega Vega como un lugar de encuentro vienen desde la alta dirección y compartidas con todo el personal y miembros participantes del proyecto, con el fin de crear un compromiso desde los cimientos y que sean percibidos por todos los agentes externos.

Políticas concretas que conlleven a lo expuesto se encuentran la disposición clara y sencilla de basureros reciclables, la reutilización y buen uso del agua, la disposición y cuidado de amplias áreas verdes, la difusión de mensajes que vayan dirigidos a la comunidad que busquen promover el cuidado del medio ambiente, el desarrollo de actividades de reciclaje y generación de humus con los desechos propios, actividades culturales en las dependencias de Mega Vega, capacitaciones al personal, programas de vida sana que tengan relación con el deporte y la buena alimentación, entre muchas otras, serán elementos que sin duda serán un aporte a la consecución de los objetivos planteados.

En resumen, promover desde las áreas directivas hacia todos los colaboradores un ambiente amigable, no sólo con los clientes o visitantes, sino que también un grato ambiente laboral, será clave en hacer de Mega Vega el punto de reuniones y encuentros familiares entorno a las costumbres regionales.

IX. Riesgos Críticos

Como toda actividad a desarrollar, esta posee una serie de riesgos internos como externos que deben conocerse plenamente con tal de generar acciones que permitan mitigar su efecto de la mejor forma posible o, en el mejor de los casos, eliminarlos. En ese sentido, para Mega Vega se han descrito los siguientes potenciales riesgos:

9.1 Riesgos Internos:

Son aquellos riesgos que se pueden presentar al interior de la organización, al poner en marcha el proyecto o durante un tiempo ejecutándose. En ese sentido puede darse que el proyecto a momento de ponerse en marcha no posea personal suficiente a la alta demanda que pueda enfrentar al momento de su apertura, como también se puede generar como consecuencia de lo anterior una lentitud en las transacciones. Para ello será necesario programar de forma adecuada la contratación de personal calificado, además de que sea de un número prudente que permita satisfacer el flujo de personas. A su vez, al tratarse de un lugar de amplias dimensiones, será primordial contar con buenos estándares en términos de seguridad, tanto en elementos como cámaras de tele vigilancia como también personal dedicado a resguardar a los visitantes. Otro riesgo puede ser la falta de oferta de feriantes o locales comerciales atendiendo a público tras la puesta en marcha, por lo que será importante generar un plan de acción que permita efectuar los traslados de los feriantes desde su actual ubicación a la Mega Vega en tiempos prudentes.

9.2 Riesgos Externos:

Son aquellos riesgos que se pueden presentar sin tener injerencia directa en ellos, como es el caso de posibles retrasos en trámites legales que permitan dar inicio a las actividades de Mega Vega, como permisos municipales, de higiene y salubridad, aspectos relacionados a la construcción, los espacios, la seguridad del recinto, entre muchos otros. También esta como riesgo el retraso en la ejecución de obras, relacionado con el riesgo legal mencionado anteriormente. Por otra parte, condiciones económicas y sociales como una desaceleración económica, inflación elevada o una alta tasa de desempleo son factores gravitantes que podrían mermar el funcionamiento del proyecto.

X. Propuesta a los Inversionistas

La propuesta que busca entregar Mega Vega ha quedado de manifiesto a lo largo de esta presentación, en la que, por medio de los diversos puntos referentes a la oferta de productos típicos vinculados a la comercialización de frutas y verduras, se busca adicionar servicios y productos que no se encuentran en espacios de estas características. Junto con lo anterior, se busca hacer de Mega Vega no sólo un espacio que reúna de manera efectiva locales comerciales, sino que también un espacio vinculado a la recreación y la comunión de todas las personas que habitan la ciudad.

En ese espectro, y tal como fue expuesto al inicio, Mega Vega se busca posicionar no como un centro comercial de frutas y verduras convencional, sino que aspira a convertirse en un punto de encuentro para las familias de Antofagasta y de la Región, entregando el amplio abanico de opciones que ya fue señalado con una calidad excepcional y a precios accesibles para todos.

Pero el proyecto no sólo se enfoca en lo que entregará al público en general, sino que también para aspectos internos será sumamente importante el emplazamiento de Mega Vega, ya que será la oportunidad para los actuales feriantes de la actual Vega de poseer un lugar cómodo y seguro para desarrollar el comercio de sus productos, así como también para nuevos feriantes que quisieran sumarse a esta iniciativa. Y, por si fuera poco, la disposición de locales minoristas y mayoristas permitirá a emprendedores de la zona optar por un local que cumpla con los estándares de calidad y funcionamiento exigidos.

Las métricas del proyecto son muy favorables, además debemos mencionar que en su segunda etapa se contará con un boulevard, tiendas ancla, lo que sin duda mejorará las métricas. También debemos sumar al escenario la futura conectividad terrestre entre el norte argentino y el sur de Brasil con nuestra segunda región, debido a la iniciativa conjunta de generar el corredor bi – oceánico.

Conclusiones

Muchos negocios o emprendimientos nacen de una pequeña idea o de una necesidad que una o más personas tuvieron la visión de percibir y a su vez darle solución, lo que tras iniciado el proyecto se retribuye en ganancias y en un crecimiento tanto personal como profesional. Si el proyecto prospera en el tiempo, dicho crecimiento no sólo se ve reflejado en las personas involucradas, sino que en el mismo emprendimiento comienzan a darse señales de cambio, cuando las instalaciones mejoran, las oficinas crecen y los clientes aumentan. Y es en ese sentido que llega un punto en el que ese negocio que comenzó pequeño se convierte tras un gran trabajo en una empresa consolidada, con clientes fieles y la fuente de trabajo de muchas familias.

Una situación similar es la que está viviendo actualmente la Vega Central de Antofagasta, un negocio popular que en su momento buscaba suplir la necesidad de tener en un único lugar una amplia oferta de frutas y verduras para la familia y todo aquel que necesitase de sus productos. Sin embargo, el negocio creció junto con la ciudad y su gente, lo que con el tiempo ha provocado que el sitio donde se emplaza actualmente la Vega ya no dé abasto con los requerimientos de una comunidad mucho más limitada de tiempo, pero también mucho más exigente.

Es en ese sentido que surgió la necesidad de trasladar la Vega Central de su actual ubicación a otro lugar que cumpla con las exigencias del público, pero a su vez no sólo entregar los productos habituales, sino que además entregar nuevos productos y servicios, a precios accesibles, de buena calidad y, por sobre todo, generar una agradable experiencia de compra. De allí que el proyecto Mega Vega haya tomado fuerza, convirtiéndose en la alternativa más potente que busca darle un nuevo espacio comercial y de esparcimiento a la ciudad y a la Región de Antofagasta.

Tras los diversos análisis desarrollados a lo largo de éste estudio es que se demuestra la importancia que tiene la puesta en marcha de este proyecto, tanto por su contribución económica tanto para los locatarios como para los compradores, así como también el establecimiento de diversas políticas que posicionen a Mega Vega como el Parque Logístico, de Distribución y de Servicios, más importante del Norte Grande.

Bibliografía

- Michael, P. (1987). Ventaja competitiva. México. Ed. CECSA.
- Del Greco, N. I. (2010). Estudio sobre tendencias de consumo de alimentos. *Primera Parte Generalidades y Casos. Datos relevantes para la toma de decisiones en la Agroindustria de Alimentos y Bebidas. Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, Argentina.*
- Banco Central de Chile – Disponible en www.bcentral.cl
- Cliente Bancario – Disponible en www.clientebancario.cl
- Gobierno Regional de Antofagasta – Disponible en www.goreantofagasta.cl
- Ministerio de Bienes Nacionales – Disponible en www.bienesnacionales.cl
- Ministerio de Vivienda y Urbanismo – Disponible en www.minvu.cl
- Municipalidad de Antofagasta – Disponible en www.municipalidaddeantofagasta.cl
- Servicio de Impuestos Internos – Disponible en www.sii.cl
- Superintendencia de Bancos e Instituciones Financiera Chile – Disponible en www.sbif.c
- Vega Antofagasta – Disponible en www.vegaantofagasta.cl