



“GREEN SEA”

Parte I

PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN

Alumno: Ronie Navarrete Tapia

Profesor Guía: Claudio Dufeu Senociain

Antofagasta, 07 de agosto de 2019

CONTENIDOS

Resumen Ejecutivo.....	4
I. Oportunidad de negocio	5
1.1 Contexto.....	5
1.2 Identificación de la Oportunidad.....	5
1.3 Determinación del mercado potencial y mercado objetivo.....	6
1.4 Aspectos distintivos del servicio	9
II. Análisis de la Industria, competidores, clientes.....	10
2.1 Industria	10
2.1.1 Identificación de actores claves de la industria	10
2.1.2 Identificación del macrosegmento de la industria	11
2.1.3 Análisis del entorno de la industria	11
2.1.4 Análisis y respaldo de las tendencias de la industria.....	13
2.1.5. Análisis de fuerzas competitivas del sector (Porter)	14
2.1.6. Análisis de Stakeholders y otros públicos para sustentabilidad.....	16
2.2 Competidores	16
2.2.1. Identificación y caracterización de los competidores.....	16
2.2.2. Debilidades y Fortalezas de los competidores	17
2.3 Clientes.....	18
2.3.1. Caracterización de los consumidores	18
2.3.2. Macro y micro segmentos	19
2.3.3. Tamaño del mercado objetivo y sus tendencias	19
III. Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor Modelo de Negocios.....	20
3.1 Modelo de Negocios.....	20
3.2 Descripción de la Empresa.	22
3.3 Estrategia de Entrada y Crecimiento de Green Sea.	23
3.3.1 Estrategia de Entrada.....	23
3.3.2 Estrategia de Crecimiento / Precio	25

3.4 RSE y Sustentabilidad.....	26
3.4.1 Programa ambiental de GREEN SEA	27
3.4.2 Programa de RSE de GREEN SEA.....	28
IV. Plan de Marketing.....	28
4.1 Objetivos de Marketing	28
4.2 Estrategia de Segmentación.....	30
4.3 Estrategia del Producto	30
4.4 Estrategia de Precio.....	31
4.5 Estrategia de Distribución.....	33
4.6 Estrategia de Comunicación	34
4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento.....	36
V. Plan de Operaciones	38
VI. Equipo del Proyecto	39
VII. Plan Financiero Green Sea	40
VIII. Riesgos críticos	41
IX. Propuesta Inversionista	42
X. Conclusiones	43
Bibliografía y fuentes	44
Anexos.....	45

Resumen Ejecutivo

El presente Plan de Negocio tiene como finalidad, antes que todo, presentar a una empresa capaz de responder a las permanentes necesidades industriales que el borde costero de nuestro país presenta en materias relacionadas con el tratamiento y manejo de residuos industriales. Estos últimos años, esta materia se ha visto afectado por la seguidilla de malas prácticas que ocurren en torno a esta actividad, entendiéndose que hoy, el retiro de residuos está normado a través de convenios internacionales (Marpol) que lo regulan y la carencia de empresas que realizan este procedimiento. Además, si agregamos el factor medioambiental, que cada vez más la ciudadanía toma conciencia del daño que produce el derrame de residuos al mar y el impacto en el ecosistema que esto genera, hace que, con mayor fuerza se generen procesos, es decir, a través de empresas que sean aliadas al medioambiente y ayuden a manejar este proceso mismo.

Es así que nace GREEN SEA como una empresa que busca brindar el mejor servicio de tratamiento de manejo y retiro de residuos. El negocio está orientado principalmente al rubro portuario; Puertos y Terminales, agencias de naves, armadores, etc. velando por la seguridad, la salud y los aspectos medioambientales, generar sinergias mediante procesos estandarizados y aplicando tecnología en tiempos de operación y transportes, entre otros.

En relación a la evaluación financiera, con horizonte de 5 años, el proyecto entrega un VAN positivo de \$ 414.375.046, una TIR de 40,7% y un payback de 3,32 años. Las cifras expuestas ratifican que el proyecto GREEN SEA es viable, vale decir, se recupera la inversión, se obtiene lo exigido y se genera un excedente adicional. Para dar vida al negocio, la evaluación de este proyecto considera una inversión inicial de \$ 435.630.447, con ventas promedio anuales de \$ 938.193.622.

El mercado que abarca Green Sea contempla en su primera etapa el 48% de todas las recaladas que llegan por los puertos del norte del país, equivalente a un mercado de más de 7000 recaladas anuales de naves en los distintos puertos del litoral chileno comprendido entre la región de Arica y la Región del Bio Bio representado en cifras un ingreso aproximado de 8 millones de dólares anuales. El foco estará puesto en los subsegmentos Carga General y Graneles. Green Sea cuenta con un staff de profesionales con experiencia comercial y operacional en el rubro, y una estructura flexible y escalable en el tiempo.

I. Oportunidad de negocio

1.1 Contexto.

La disposición de basuras de las naves que realizan tráfico internacional y de cabotaje¹ está regulada por el convenio MARPOL. El 01 de enero de 2013 el convenio es perfeccionado prohibiendo la descarga de toda clase de basuras al mar, excepto alguna disposición explícita de lo contrario. El convenio MARPOL tiene como finalidad ofrecer orientación a Gobiernos, Armadores² y operadores de instalaciones portuarias, entre otros.

Dentro de los objetivos de Green Sea destacamos los siguientes conceptos que permiten delinear el marco estratégico:

1.2 Identificación de la Oportunidad.

Nuestra empresa Green Sea tiene como objetivo de negocio prestar servicios relacionados al manejo de residuos sólidos que se generan de la gestión normal de parte de la cadena logística de transporte marítimo. Esta idea de negocio presenta una oportunidad para el emprendedor, pero, sobre todo, es una oportunidad para los distintos clientes al generar un servicio que se diferencia claramente del estándar utilizado en la actualidad y con un nivel de precios acorde al servicio, que a su vez estén relacionados a los valores o precios que se manejan en el mercado actualmente. Hoy, la industria portuaria moviliza más de 110 millones de toneladas de distintos productos entre los puertos de Arica y Coronel con más de 7.000 recaladas.

El análisis preliminar del mercado objetivo nos ofrece un amplio espacio de actividad comercial no explotado de manera eficiente hasta la fecha. El mercado se abastece hoy de un sinnúmero de prestadores de servicios altamente atomizados y que no cuentan con un diseño que permita abordar una estrategia seria de negocios y a su vez de crecimiento.

En resumen, la oportunidad de este negocio se genera a través de la entrega de un servicio que, teniendo precios competitivos, ofrece un estándar y servicios asociados que agregan valor adicional al cliente desde el punto de vista de la trazabilidad de sus procesos.

¹ Refiérase al transporte marítimo entre dos puertos del mismo país

² Propietarios de naves.

1.3 Determinación del mercado potencial y mercado objetivo.

El mercado al que apunta nuestro negocio corresponde al de las naves mercantes, de pasajeros o especiales que arriban a los distintos puertos del litoral chileno. De acuerdo a la estadística de DIRECTEMAR, el año 2018 se registraron 4.310 recaladas en los distintos puertos mayores del litoral chileno. Del total de recaladas, 2.319 se registran entre los principales puertos ubicados entre las regiones de Arica y Parinacota y Coquimbo y que corresponde al espacio geográfico que queremos abordar primeramente en el negocio. Separando en tres áreas de interés (norte, centro y sur), tenemos el siguiente resultado:

ZONA	PUERTO/TERMINAL	RECALDAS
Norte	Terminal Puerto Arica	385
Norte	Iquique Terminal Internacional	482
Norte	Terminal Punta Patache	242
Norte	Puerto Angamos	395
Norte	Puerto Mejillones	237
Norte	Antofagasta Terminal Internacional	282
Norte	Puerto Caldera S.A.	45
Norte	Terminal Candelaria	50
Norte	Puerto Las Losas	30
Norte	Terminal Guacolda	60
Norte	Terminal Puerto Coquimbo	96
Norte	Terminal Guayacan	15
Recaladas Totales		2319

ZONA	PUERTO/TERMINAL	RECALDAS
Centro	Terminal Puntas Chungo	57
Centro	Puerto Ventanas	104
Centro	Terminal Pacifico Sur	687
Centro	Puerto Central	335
Centro	San Antonio Terminal Internacional	192
Recaladas Totales		1375

ZONA	PUERTO/TERMINAL	RECALADAS
Sur	Puerto Panul	96
Sur	Puerto Lirquen	211
Sur	Puerto Coronel	309
Recaladas Totales		616

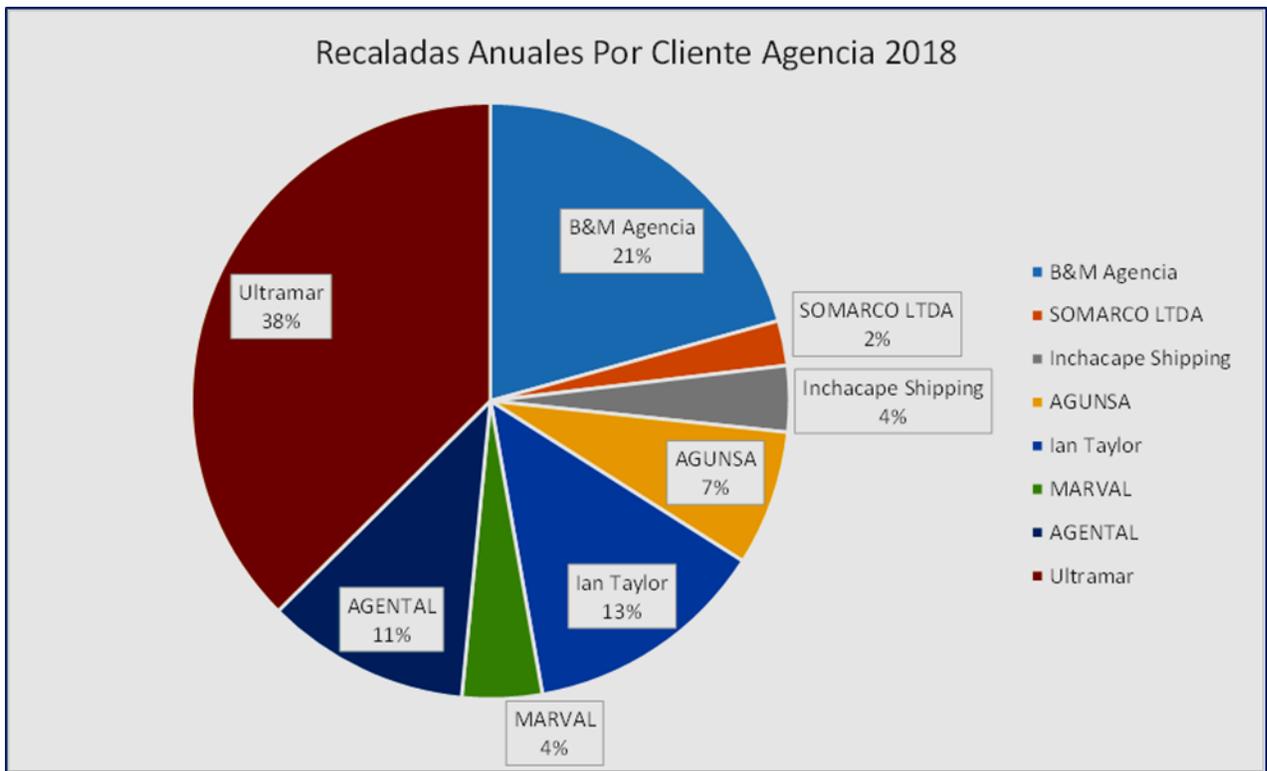
El 53,8% de las recaladas totales se concentran en el área geográfica denominada zona Norte y que comprende los puertos y terminales desde Arica a Coquimbo. Precisamente es el área en que nuestra empresa comenzará y concentrará su ingreso y apuesta de crecimiento progresivo.

Tal como lo define nuestro objetivo de negocio, los servicios de nuestra empresa estarán orientados a atender las naves de Carga General y Gráneles. Éstas, por su naturaleza, son las que contienen en sus operaciones más requerimientos de asistencias externas para el manejo de distintos tipos de residuos.

Adicionalmente, las naves que recalán en los distintos puertos del país, requieren de la asistencia de una figura representativa conocida como agencia de naves. Esta figura reconocida en el Libro II del código de comercio, representa los intereses de los armadores nacionales y extranjeros en los distintos puertos, transformándose de esta manera en un jugador determinante en el contexto del negocio de Green Sea.

Los siguientes cuadros muestran la participación de las distintas agencias de naves en el mercado objetivo local.

Participación por Clientes(Número de Naves)		
Agencia	Recaladas	Volumen (m3)
B&M Agencia	645	1290
SOMARCO LTDA	76	152
Inchacape Shipping	112	224
AGUNSA	229	458
Ian Taylor	412	824
MARVAL	135	270
AGENTAL	344	688
Ultramar	1169	2338



Green Sea contempla en su primera etapa desarrollar el negocio en la zona norte de nuestro país para posteriormente escalar a las otras zonas. En el desarrollo de esta evaluación mostraremos el cuadro de sensibilización de participación y crecimiento de mercado para sostener la oportunidad que indicamos.

Para efectos del análisis inicial, hemos determinado un costo promedio por retiro de residuos sin manejo final, equivalente a USD 1.400 (expresado en precio/servicio para un camión de capacidad de 10 metros cúbicos).

El negocio aborda los siguientes servicios de base:

- Gestión de Basuras (retiro y disposición de residuos)
- Gestión de residuos de cargas solidas a granel (limpieza de bodegas. Preparación para recepción de distintas mercancías.)
- Instalaciones portuarias de recepción de basuras (manejo y retiro de residuos desde áreas de salvataje de los distintos puertos.)

- Servicios adicionales asociados al Core Business de la compañía. (limpieza de bodegas, servicios especializados, etc.)

El propósito del negocio es operar en un segmento de la industria poco desarrollado a través de la generación de un servicio de calidad, a tiempo y con un nivel aceptable de trazabilidad de servicios y manejo de residuos.

1.4 Aspectos distintivos del servicio

La estructura general del servicio corresponde a un servicio que integra la logística y el manejo de residuos y comprende el retiro, manejo y disposición de basuras domésticas e industriales desde naves mercantes o de otra clase, incorporando su disposición final, Adicionalmente y considerando las exigencias medioambientales que rigen los negocios hoy en día y la necesidad de las empresas a ejecutar sus distintas operaciones con una mirada responsable y amigable con el medio ambiente, entre otras, el servicio incorpora además, una certificación de retiro que permite la trazabilidad de los residuos en esta industria.

Actualmente existen pocas empresas en la costa chilena que estén habilitadas para efectuar este servicio. Ahora, estas empresas tienen su ubicación preferentemente en la zona central del país y no cuentan con la robustez que le permita un buen manejo de residuos ni el tamaño para cubrir la extensión de costa con la que cuenta nuestro país.

El proyecto Green Sea busca relevar los siguientes elementos distintivos y que buscan agregar valor a clientes y Stakeholders. Se puede apreciar en la siguiente tabla:

Tabla – Propuesta de valor de Green Sea

ATRIBUTOS DEL SERVICIO	CLIENTE +/-	VALOR	STAKEHOLDER +/-	VALOR
Retiro de residuos	SI	Mejora el manejo y estandar actual	NO	
Disposición	SI	Evita eventuales multas	SI	Presenta modelo amigable con el M.A. y de interes para la comunidad
Certificación	SI	Trazabilidad	SI	Asegura un proceso limpio

II. Análisis de la Industria, competidores, clientes.

2.1 Industria

La industria o mercado en el cual el Plan de Negocios de Green Sea se focaliza está relacionado primeramente con la industria naviera, esto es, puertos y terminales, agencias navieras, armadores de naves, entre otros, y por otro lado empresas del rubro industrial que requieran adquirir productos reciclados para uso industrial. En este escenario identificaremos los principales actores, se analizará el mercado, la tendencia de este, se presentan las 5 fuerzas competitivas de Porter y un análisis PESTEL para definir el contexto de la industria.

2.1.1 Identificación de actores claves de la industria

La industria naviera desarrolla un constante crecimiento contribuyendo al desarrollo industrial y económico del país. Las operaciones portuarias, si bien están totalmente reguladas, actualmente existe un foco el cual aún se encuentra en deuda, el cual está relacionado con el manejo de residuos domésticos e industriales generados por naves mercantes, tema sensible si hablamos sobre el cuidado del medio ambiente y el mejoramiento de procesos asociados e implementando una cultura ambiental en esta materia.

Entre los actores principales destacamos los siguientes:

1. Clientes asociados principalmente al rubro portuario, quienes cuenten con políticas de mejoramiento en materias de retiro de residuos. También se encuentran empresas del rubro industrial que necesiten adquirir productos reciclados como combustible para sus empresas. Finalmente se considera como proyección extender nuestro servicio a empresas de otros rubros como clínicas, hospitales, hoteles, etc. que necesiten satisfacer la necesidad de retiro de residuos.
2. Empresas de la competencia que ofrezcan servicios similares a *Green Sea* dentro de este rubro, sea en tamaño, servicios, mercado objetivo, etc.
3. Los proveedores en materia de adquisición de maquinaria, equipos, transporte (camiones), insumos, etc.
4. Entidades gubernamentales por ejemplo el municipio, con quien se genere una buena gestión en temas de permisos y licencias para el uso de los vertederos municipales correspondientes.

2.1.2 Identificación del macrosegmento de la industria

Green Sea buscará satisfacer la necesidad imperiosa de poder contribuir con el desarrollo de un servicio de calidad enfocado tanto en el retiro de residuos domésticos producto de la estadía de la tripulación así como también brindar la gestión de retiro los residuos industriales producto de la operación y explotación de la nave, clasificando, consolidando, valorizando y transportando estos residuos ya sea a plantas de reciclaje o bien transportarlos a lugares de disposición final como vertederos o zonas de acopio autorizadas previamente.

2.1.3 Análisis del entorno de la industria

De acuerdo al plan de negocio, *Green Sea* se encuentra inserto en la industria portuaria e industrial. El análisis del entorno se desarrollará a través conocido análisis PESTEL, detallado a continuación:

Factores Políticos: Durante las últimas décadas, el gobierno de Chile ha impulsado diversas políticas de desarrollo en temas portuarios y sobretodo con el cuidado del medio ambiente y

el trato y manejo de residuos contaminantes. Fue así que a través de convenios internacionales acordados en la Organización Marítima Internacional (OMI) y escriturados en el convenio MARPOL del año 1973 y 1978 nuestro país demuestra que existe un mayor compromiso en la definición de políticas que benefician el cuidado del medioambiente, factor que influye positivamente en la industria portuaria.

Factores Económicos: La mejoría de las condiciones económicas mundiales ha dado lugar a volúmenes récord en varios puertos este año. El Fondo Monetario Internacional (FMI) elevó la proyección de crecimiento para la economía chilena en 2018 a 3,8% desde el 3,4% estimado en abril, con lo que el país lideraría el crecimiento regional este año, mientras que para el 2019 el organismo también aumentó su previsión a 3,4% desde 3,3%. La capacidad adicional ingresará al mercado de flete marítimo en 2018 y 2019, y varias navieras ya han anunciado planes para aumentarla aún más.

Factores Sociales: En 2012, Chile invertía únicamente el 1 % de su producto interior bruto (PIB) en la protección del medio ambiente, la cifra más baja entre los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, según la CEPAL. Sin embargo, esta tendencia se ha revertido drásticamente desde entonces, ya que el país ha impulsado la creación de reservas marinas y parques nacionales, ha implementado leyes y generado poco a poco una cultura medioambiental en la ciudadanía. Gracias a ello, Chile ha dado un paso de gigante, ya que ha multiplicado por diez la superficie marina bajo protección oficial en los últimos cuatro años, pasando de un 4,3 % a un 42,4%. Con la entrada del nuevo Gobierno, después de que Piñera confirma su compromiso con la protección de las zonas marinas, cuestión en la que le aseguró que seguirá avanzando políticas asociadas a esta materia. La ciudadanía tiene hoy otra mirada sobre el cuidado del medioambiente y rápidamente repudia a individuos y empresas que generan contaminación de todo tipo. Se está creando conciencia social y mundial.

Factores Tecnológicos: Los bajos accesos a servicios de calidad en el manejo y retiro de residuos, dan una señal clara, producto del mal manejo y desconocimiento en esta materia. En Chile se observa un crecimiento en el número de entidades que han invertido en tecnología para mejorar sus diferentes procesos, enfatizando sobre todo en la imagen corporativa y la generación de valor al realizar gestiones de cuidado marino. Chile cuenta en la actualidad con bastantes herramientas de comunicación que permitan a las empresas gestionar de forma eficiente, con mayor velocidad y control, planes de mejoramiento en temas medioambientales

teniendo información clara, transparente y real sobre los que Green Sea ofrece, realizando videoconferencias, gestionando reuniones, etc.

Factores Ecológicos: Estos factores actualmente juegan un rol de desarrollo para la economía a nivel nacional. Se ha generado una cultura del reciclaje y es donde más se explota este recurso a través de empresas especializadas, utilizándose en temas de manejo de residuos teniendo en cuenta el concepto de la sustentabilidad. Estos residuos se valorizan y generan un nicho de ingresos económicos disminuyendo la disposición final de ellos actuando como nueva materia prima para las operaciones en empresas.

Factores legales: El marco legal en Chile, data desde el año 1968 con la dictación del Código Sanitario. En el año 2000 comienza a regir el D.S. N°594 del MINSAL sobre condiciones sanitarias y ambientales básicas en los lugares de trabajo (proviene del D.S. 745 del año 1993). En el año 2004 entra en vigencia el D.S. N°148 del MINSAL, que establece el Reglamento Sanitario Sobre Manejo de Residuos Peligrosos. En el año 2008 entra en vigencia el D.S. N°189 del MINSAL que regula las condiciones sanitarias y de seguridad básicas en los rellenos sanitarios. En 2010, rige la Ley 19.300 sobre Bases Generales del Medio Ambiente, modificada por la Ley 20.417, establece como función del Ministerio del Medio Ambiente proponer políticas y formular normas, planes y programas en materias de residuos.

2.1.4 Análisis y respaldo de las tendencias de la industria

El crecimiento industrial y los procesos asociados han generado avances sustentables para el desarrollo económico del país. Asociado a diferentes procesos tanto productivos como de servicio, hace algunas décadas se registró una falta o pérdida de preocupación en materias de manejo de los distintos residuos generados por las industrias. Esto conllevó a que el principal perjudicado sea el medioambiente, hablando tanto a nivel nacional como a nivel mundial.

Este hecho ha repercutido fuertemente en la mente y la conciencia de la población mundial quienes poco a poco durante estos últimos años han podido generar conciencia colectiva sobre lo que estaba ocurriendo, convirtiéndose así en protagonistas de un cambio ante esta seguidilla de acontecimientos desfavorables producto de la mala gestión e inconciencia de las industrias en materias de cuidado del medioambiente.

Como forma de mitigar estas prácticas, se ha desarrollado una interesante industria cuyo objetivo es el manejo y reciclaje de los residuos domésticos e industriales. Si bien en un principio la gestión se limitaba al almacenamiento o depósito de los residuos (poco cuidado), hoy en día se han mejorado firmemente estos procesos para mitigar los residuos de las etapas productivas, además se ha mejorado la gestión de los éstos a partir de la incorporación de técnicas de manejo sustentable, reducción y su reciclaje, entre otros procesos.

2.1.5. Análisis de fuerzas competitivas del sector (Porter)



Amenaza de entrada de nuevos competidores

1. En la actualidad la región no cuenta con servicios ni productos de las mismas características de Green Sea por lo que las barreras de entrada a empresas similares a Green Sea son muy bajas, por lo tanto, no habría dificultad para otras empresas instalarse para captar clientes, por lo que, la amenaza de nuevos competidores es algo latente. No se requieren grandes economías de escala para hacer eficiente el servicio y el aprendizaje es a corto plazo.

2. La tecnología usada por empresas, en temas de transporte, son las mismas, no habiendo diferenciación marcada en este aspecto.
3. Los requerimientos de capital son relativamente bajos al momento de levantar este tipo de empresas, por lo que las barreras de entrada son bajas.
4. El servicio informal o ilegal sobre retiro de residuos podría constituir una amenaza, eso sí, existe un riesgo por parte de las empresas que ejecuten estas acciones.

Poder de negociación de los clientes

1. El Poder de negociación de los clientes es alto, ya que estos se encuentran en una situación de privilegio en donde pueden dar término anticipado a un determinado contrato sin más que un previo aviso de 30 días de anticipación.
2. Los clientes no incurrir en costos de transferencia y costos por cambio de proveedor.
3. Existe un nicho de clientes que requiere regulación a sus procesos internos en materias de residuos porque estos están dispuestos a negociar la regulación, no así otros que ejercen prácticas ilegales contratando servicios fuera de la norma.

Amenaza de productos sustitutos:

1. Para el mercado del servicio de manejo y retiro de residuos no se visualizan productos sustitutos con los estándares necesarios para tal práctica. Solo podría existir en la industria un mercado informal que podría sustituir este servicio, por ende, afecta los niveles de calidad/eficiencia y especificidad que deberían tener estos servicios.

Poder de negociación de los proveedores

1. En general no existe una dependencia o proveedor estratégico que tenga un poder de negociación significativo, por lo que no existe mayor complejidad en cambiar de proveedores cuando se requiera.
2. En materia de retiro de residuos, los proveedores de maquinarias e insumos ejercen un bajo poder negociador ya que existen una amplia variedad de alternativas y tecnologías en el mercado. Los proveedores también compiten permanente con sustitutos, con costos similares.

Rivalidad entre competidores

1. La rivalidad es considerada en un nivel medio, debido a que en la actualidad si bien no existe un servicio de empresa de calidad como lo ofrece Green Sea, existe competencia con empresas informales que muchas veces hacen este servicio de retiro, pero sin las certificaciones correspondientes.
2. El mercado ofrece servicios de transporte variados por lo que la especificación técnica jurara un rol fundamental en esta materia.

2.1.6. Análisis de Stakeholders y otros públicos para sustentabilidad

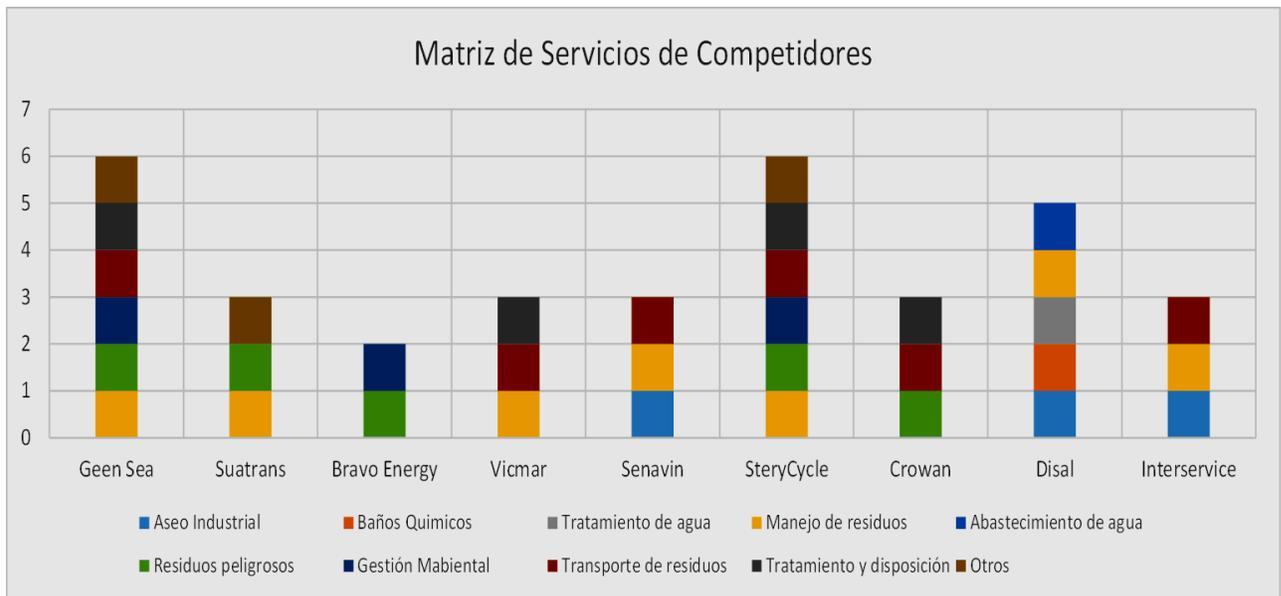
Los grupos de interés que podrían afectar o ser afectados por las actividades de Green Sea, necesitan entender o reforzar el grado de influencia que tendrán al ser parte de este ciclo de búsqueda de la conciencia medioambiental que las empresas desean tener, además que entiendan el grado de influencia que estos podrían tener sobre la sustentabilidad del negocio. Es más, los stakeholders juegan y jugarán un rol social importante a la sustentabilidad del negocio. Asimismo, Green Sea debe estar atento y poner atención en las plantas de reciclaje en proyectos de levantamiento de nuevas o cierre de las antiguas, además estar atento ante la generación de sindicatos dentro de la compañía, los cuales podría traer conflictos en la operación, producción, incluso en las utilidades.

2.2 Competidores

2.2.1. Identificación y caracterización de los competidores

En este aspecto, el servicio que ofrece Green Sea es un servicio innovador que no posee competencia formal en la región, hablando de estándares que Green Sea desea implementar, teniendo en cuenta la certificación de nuestro servicio como un valor agregado a partir del servicio prestado.

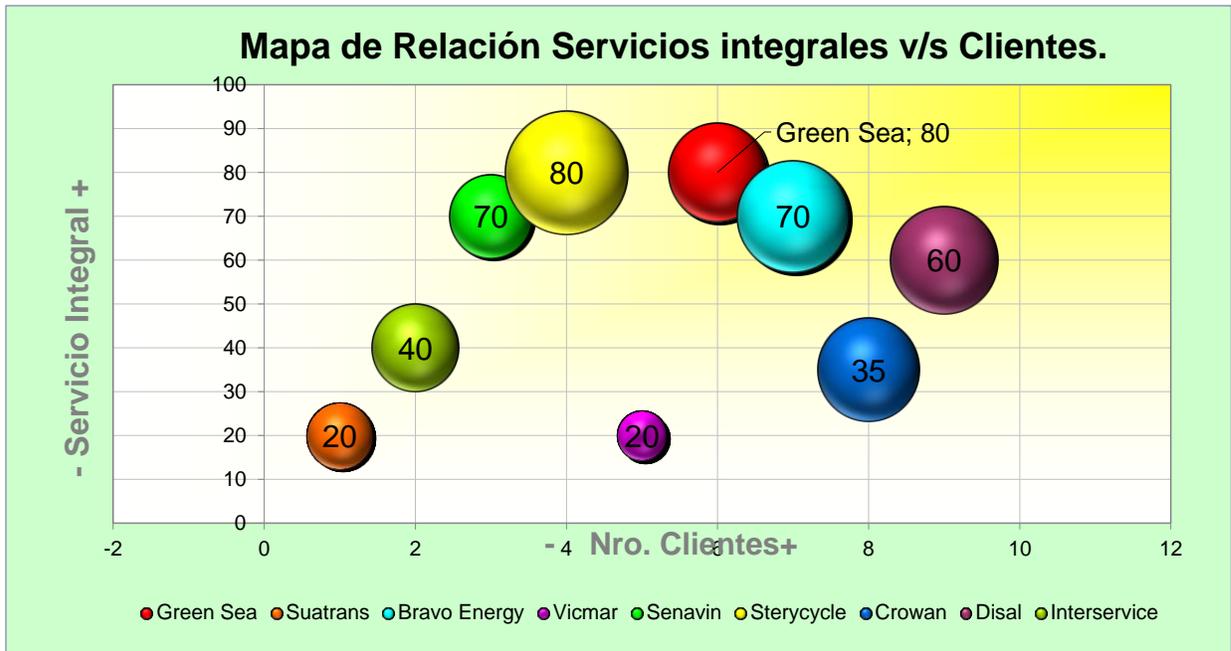
Tal como se mencionó anteriormente hay un grupo de mercados informales que cuentan con una oferta parcial y no responden íntegramente a los estándares que se piden. Ante este escenario claramente adopta un rol fundamental de brindar este servicio.



Dentro de la gama de servicios que la industria relacionada requiere o necesita a la hora de contratar servicios asociados, Green Sea cubre prácticamente el mayor porcentaje de necesidades que las empresas actualmente requieren. Servicios como Manejo de residuos, Residuos peligrosos, Gestión ambiental, Transporte de residuos, Tratamiento y disposición y otros representan planamente lo que Green Sea pretende, ser un aliado integral y confiable a las empresas que buscan un servicio afin.

2.2.2. Debilidades y Fortalezas de los competidores

Basado en las fortalezas y debilidades de las empresas de manejo y residuos se visualiza una serie de nuevas oportunidades de mejora en materia tecnológica, ya que esto demuestra innovación y modernización ante estos factores, ya que las empresas debieran tomar conciencia ambiental de los uso que sus residuos e invertir en tecnología para el trato es ellos. Green Sea no posee una competencia directa y legal en el norte del país, por lo que constituye una gran fortaleza.



La prioridad en que actualmente Green Sea se enfoca es la satisfacción completa de nuestros clientes. Estamos ocupados en ofrecer un servicio acorde a los requerimientos de la industria y a las necesidades de las empresas. Un servicio integral diferenciado, de calidad y beneficioso para sus operaciones significará un valor agregado para nuestro cliente.

2.3 Clientes

2.3.1. Caracterización de los consumidores

El negocio de Green Sea se desarrollará en un mundo un tanto desconocido para muchos, como lo es el mundo naviero, sobre el cual se establezcan parámetros de sostenibilidad medioambiental donde interactúan algunos actores. Entre estos se encuentran:

- Las Agencias de naves, que representan a los armadores de bandera extranjera en el país. En este contexto, existe una vía de contacto comercial y servicio a través de un servicio conjunto solicitado por una empresa de este rubro. En el caso de las agencias de naves, ellos sostienen en gran medida la relación comercial o coordinación de los distintos servicios que requiere una nave, podrían actuar como influenciadores, o bien, como clientes directos.
- Los Puertos y Terminales, cuya característica principal es poder contar con la infraestructura necesaria para la recepción de residuos de los barcos y naves que recalán en

nuestra costa. Esto en base a la exigencia internacional reflejada en la normativa emanada de DIRECTEMAR.

- Armadores de nave, quien por lo general son los dueños o arrendatarios de naves, y son principalmente quienes requieren la gestión de los residuos producto de la estadía de tripulación como, además requieren la gestión de los residuos industriales producto de la operación y explotación de la nave. Los armadores se encuentran en la base del proceso y son los generadores de la necesidad.
- Los clientes generales, que corresponde a clientes que requieran adquirir productos reciclados para distintos uso como combustible (panaderías), empresas de estiba como material de estiba recertificado (fumigado), etc.

2.3.2. Macro y micro segmentos

El macro segmento estará determinado por las siguientes variables de segmentación:

- Sector y/o giro: se centrará en empresas de la industria portuaria e industriales.
- Ubicación geográfica: contemplará todos los puertos del norte de Chile comenzando operaciones en la región de Antofagasta, para luego abarcar región de Tarapacá, posteriormente la región de Arica y Parinacota, zonas donde existe mayor concentración industrial.
- Volumen de ventas: Green Sea se enfocarán en empresas solventes económicamente con ingresos por sobre los MM\$50 millones mensuales, empresas con recursos necesarios para financiar los servicios, además de las superficies y niveles de producción asociados

2.3.3. Tamaño del mercado objetivo y sus tendencias

El mercado al que apunta nuestro negocio corresponde al de las naves mercantes, de pasajeros o especiales que arriban a los distintos puertos del litoral chileno. De acuerdo a la estadística de DIRECTEMAR, el año 2018 se registraron 4.310 recaladas en los distintos puertos mayores del litoral chileno. Del total de recaladas 2.319 se registran entre los principales puertos ubicados entre la primera y la cuarta región y que corresponde al espacio

geográfico que queremos abordar en principio el negocio. Separando en tres áreas de interés (norte, centro y sur).

En primera instancia, queremos desarrollar el negocio en la zona norte comenzando por las ciudades de Antofagasta y Mejillones para posteriormente escalar a las otras zonas. En el desarrollo de esta evaluación, determinaremos el porcentaje de participación que deberemos abordar

Proyección de Generación de Residuos por Tipo y por Zona

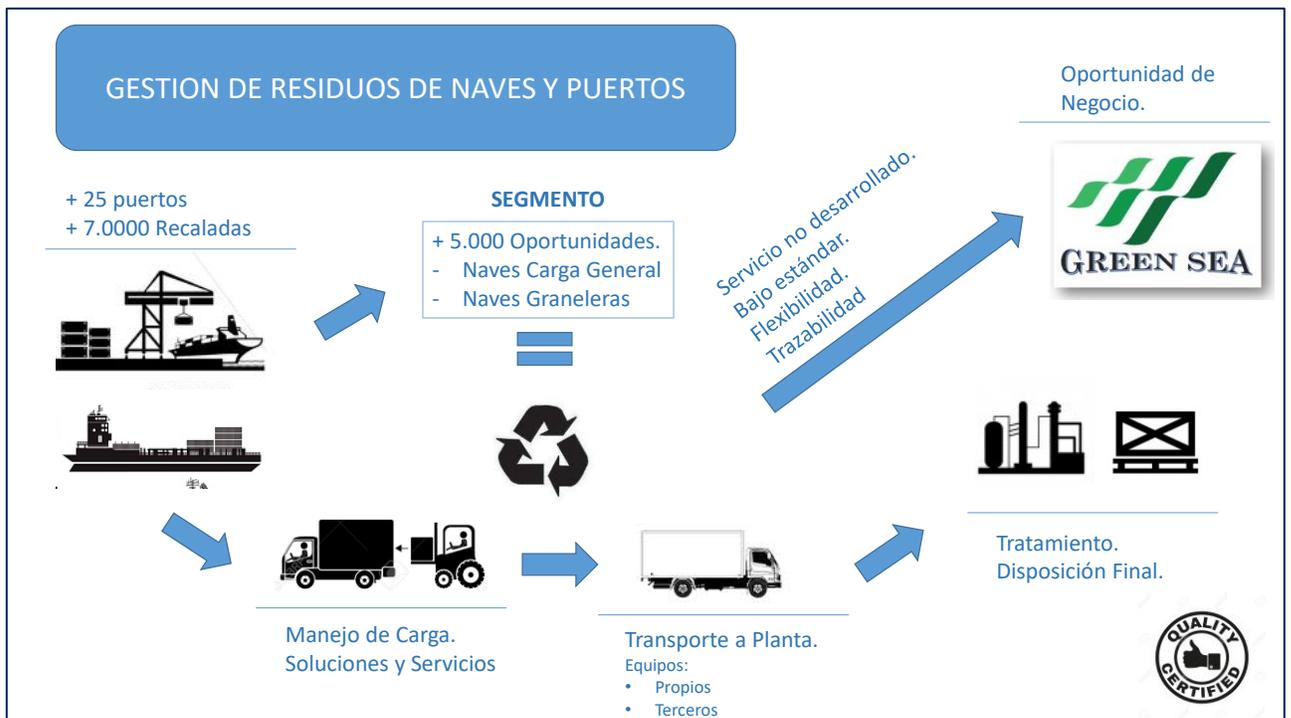
Zona	Tipo de Actividad									
0	2020		2021		2022		2023		2024	
0	Residuos M3 Anuales	Limpieza de bodegas								
Norte (Arica-Coquimbo)	14.154	3.180	14.437	3.244	14.870	3.341	15.019	3.374	15.019	3.374
Centro (Los Vilos San Antonio)	9.086	1.410	9.268	1.438	9.546	1.481	9.641	1.496	9.641	1.496
Sur (Octava Región)	4.676	1.055	4.770	1.076	4.913	1.108	4.962	1.119	4.962	1.119
Total de residuos	27.916	5.645	28.474	5.758	29.329	5.931	29.622	5.990	29.622	5.990

III. Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor Modelo de Negocios

3.1 Modelo de Negocios

Los principales elementos del modelo de negocios de Green Sea se observan en la siguiente vista esquematizada:

Ilustración: esquema General Modelo de negocios Green Sea



Para contextualizar el modelo de negocios de la empresa es esencial dimensionar el mercado potencial de la industria marítima en Chile para la generación de servicios. El año 2018 se registraron 4.310 recaladas de distintas categorías de naves en los distintos puertos del país. El mercado está fuertemente impactado por el ritmo de la economía local, pero también global, sin embargo, es posible consignar que el número de recaladas anuales no sufre una variación mayor al +/- 5%.

Del total de recaladas, el 53,8% de éstas se registran en la zona norte (Arica-Coquimbo). En esta zona geográfica Green Sea concentrará su esfuerzo de operación y generará su estrategia de crecimiento. Tal como se ha indicado anteriormente, el segmento de mercado a abordar corresponde a las naves de bandera extranjera de las clases “carga general” y “granelera”

En este segmento la empresa ve una oportunidad de negocio para configurar el modelo de negocio ya que ambas categorías de naves, generan en su explotación una “no despreciable” cantidad de residuos y necesidades de servicios asociados.

Se observa que el mercado objetivo, pese a mostrar prestadores de servicio, éstos están atomizados y con un estándar relativamente bajo de servicio.

En este contexto Green Sea observa una oportunidad para desarrollar un concepto diferenciador que permitirá solucionar una demanda no atendida y agregando valor con una cadena logística robusta y la capacidad de dar trazabilidad a los residuos a través de la certificación de las actividades que se ofrecerán.

En la lámina que da inicio a este capítulo, se resaltan los elementos diferenciadores del servicio, el cual será apalancado por un equipo central altamente calificado y conocedor de la industria tanto de residuos como naviera.

La finalidad del modelo, entonces es prestar un servicio “tradicional” con la agregación de valor de sello verde y un circuito logístico. Estos elementos son entregados al cliente en forma de un servicio integral y que pese a tener un valor distinto, es mayor el valor agregado del servicio para los distintos clientes.

3.2 Descripción de la Empresa.

El concepto a desarrollar por la empresa consta de un mix de Capacidades para la prestación de los servicios ofrecidos, procurando tener la rapidez y flexibilidad necesaria para poder generar una inyección de velocidad en la estimación de crecimiento con una estructura liviana que se robustecerá gradualmente.

Por otra parte la empresa contará con recursos que le permitirán fortalecer su rendimiento de manera creciente. Los recursos constituyen principalmente las inversiones en equipos y terrenos para desarrollar las operaciones, sin embargo esperamos que en algunos de los puertos atendamos a través de tercerización de algunos procesos para sostenernos con una estructura liviana. Reconocemos como recurso intangible el diseño del proceso del servicio que se configuró para prestar a los distintos clientes. Esperamos que este proceso se transforme en fuente de diferenciación y, por la misma razón, se transforme en una capacidad de la compañía.

Respecto de las capacidades, estas esta dadas principalmente por el expertise del equipo y el conocimiento de la industria de su equipo directivo. En ambos casos generamos un mix en el equipo con colaboradores especializados en las dos grandes vertientes que dan origen al concepto, las operaciones portuarias y el manejo de residuos. Lo anterior soportado en un plan

de capacitación y desarrollo que permite asegurar este conocimiento para que sea la base de la ventaja competitiva de Green Sea.

VISION

Ser la empresa líder a nivel nacional en el servicio de tratamiento y manejo de residuos, reconocido por sus buenas practicas y orientado a satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

MISION

Entregar a nuestros clientes un servicio de calidad bajo altos estandares siendo un aliado con el cuidado al medio ambiente a través de la continuidad y confiabilidad por medio de la certificación de nuestros procesos.

VALORES

Compromiso Honestidad, Confianza, Actitud de servicio, Lealtad, Innovación.

3.3 Estrategia de Entrada y Crecimiento de Green Sea.

Para poder entender y diseñar la estrategia de crecimiento de Green Sea hemos definido las siguientes etapas que permiten sostener la proyección de crecimiento establecida en este documento:

3.3.1 Estrategia de Entrada

Dimensión Geográfica.

En la empresa consideramos fundamental establecer una variable de alcance geográfico de los servicios que permita definir la entrada al negocio con un foco. Para poder generar un establecimiento operativa y financieramente ordenado hemos definido la siguiente estrategia de expansión geográfica de la empresa:

Etapa 1: Inicio de operaciones en la Región de Antofagasta (año 2019-20), puerto y terminales comprendidos entre la bahía de Mejillones y Caleta Coloso.

Etapa 2: Ampliación de cobertura a puertos de la Región de Tarapacá y Arica (año 2021).

Etapa 3: Ampliación de cobertura a Puertos ubicados en la Región de Atacama y Coquimbo (año 2022).

Etapa 4: Ampliación geográfica a la zona centro abarcando la Región de Valparaíso (año 2023).

Etapa 5: Ampliación geográfica para cubrir el 100% de la capacidad proyectada de la empresa octava región (2024).

Dimensión Clientes

Una importante variable de entrada al mercado es la relación con los distintos clientes los cuales están identificados en la siguiente matriz:

Tabla N°1: los distintos clientes de Green Sea y su posición en la decisión de compra.

	Armador	Agencia de Naves	Administradora de Naves	Puerto o terminal
<i>Iniciador</i>	X		X	X
<i>Influenciador</i>		X		X
<i>Especificador</i>	X		X	X
<i>Decidor</i>	X	X	X	X
<i>Comprador</i>		X	X	X
<i>Consumidor</i>	X	X		X

Para lograr el propósito de reconocimiento de clientes, el trabajo a desarrollar será lograr la correcta identificación de ellos y sus distintas necesidades, identificación de oportunidades y definición de la estrategia. El road map contendrá los siguientes elementos claves:

- Exploración y diseño de un mapa de clientes potenciales.
- Generar perfil medio del cliente para mejor foco estratégico.
- Definir en la matriz los 4 más importantes clases de actores para mejorar la orientación de la estrategia.
- Documento de propuesta de valor para entregar a los clientes.

- Identificación de los clientes mar relevantes.
- Programa de fidelización.

Los elementos descritos estarán soportados en las capacidades mostradas en los puntos anteriores y que son la base fundamental de la estrategia del negocio; la capacidad técnica y comercial de su equipo directivo.

3.3.2 Estrategia de Crecimiento / Precio

La estrategia de crecimiento de Green Sea contiene elementos relacionados a la estrategia de entrada. Si consideramos que el precio que la empresa busca determinar para la prestación de los servicios, corresponde a un precio más alto que el mercado dado el diferenciador que se genera con integración logística del servicio y la certificación, hemos diseñado dos elementos claves para apalancar el crecimiento de la empresa.

Crecimiento a partir de expansión geográfica.

Si bien es cierto el modelo de negocio apunta a cubrir una zona bien delimitada del litoral chileno (Arica- Coronel), el modelo de la empresa comprenderá un escalonamiento medido para lograr el 100% de cobertura geográfica proyectada. En este contexto y, tal como se indica en el apartado anterior, la empresa desarrollará una estrategia de expansión geográfica comenzando por desarrollar el negocio en la segunda región en condición inicial. Esta locación se transformará en el centro del negocio dada la concentración de actividad portuaria que genera. De manera posterior la empresa cubrirá secuencialmente los puertos de la zona norte desde Arica a Coquimbo. Posterior a eso ingresará al mercado de la región de Valparaíso.

Cabe hacer mención que esta estrategia debe contener los elementos de resguardos necesario que generen barrera de entrada a los potenciales competidores del modelo de Green Sea y se requerirá un timing preciso para la decisión de cobertura.

Crecimiento por ampliación de servicios.

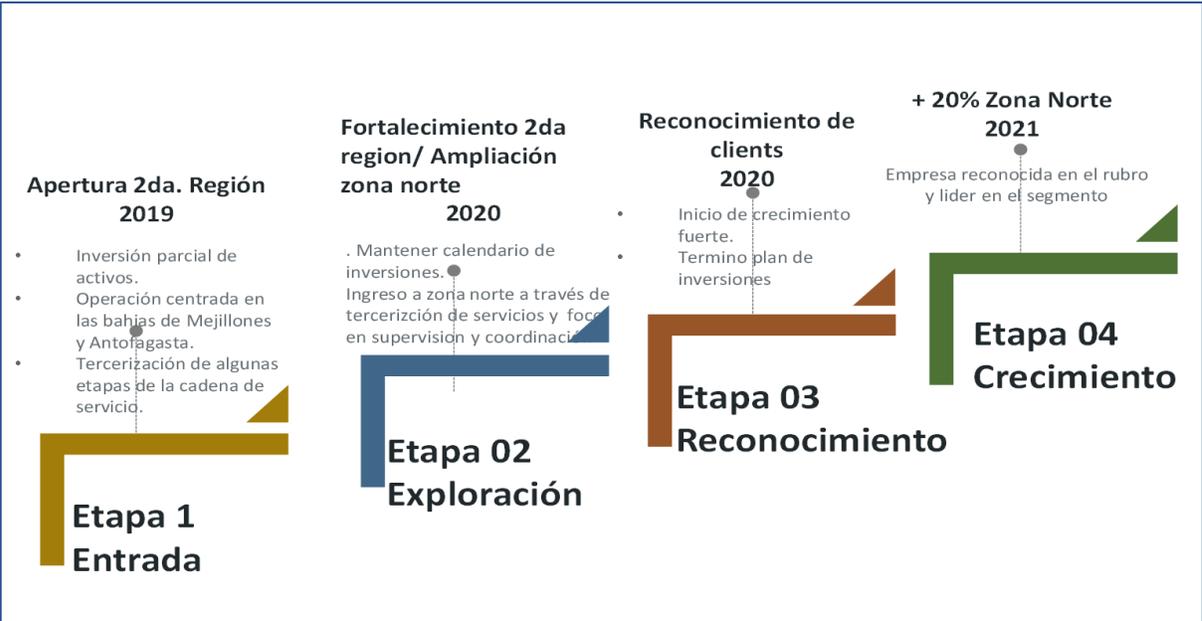
El mundo de los servicios sugiere una oportunidad amplia de generación de nuevos negocios. Esto no es ajeno a la perspectiva de Green Sea. En el diseño del negocio esperamos poder

generar una diversificación controlada del modelo de negocios a partir de la capacidad organizativa y de servicio de Green Sea y sus equipos. De esta manera la empresa busca incrementar en servicios adicionales sus ingresos y rentabilidad.

Crecimiento a partir de combinación de modelos.

Si bien es cierto el modelo original de Green Sea comprende la inversión en terrenos, plantas y equipos necesarios para implementar su línea logística, esperamos poder crecer a partir de licencias, representaciones y tercerización de servicios en aquellos puertos o zonas que por sus características y volumen no nos entreguen la posibilidad de instalar una planta. En el modelo hemos explorado la modalidad de tener representantes que ejecuten los distintos cierres comerciales que se mantendrán centralizados en al matriz.

El siguiente cuadro muestra de manera esquematizada la manera tiempos y etapas que cubre la estrategia de entrada y crecimiento.



3.4 RSE y Sustentabilidad

Para Green Sea la Sustentabilidad se encuentra en el core del negocio. De la misma manera la responsabilidad social tiene un espacio importante en el desarrollo de la gestión empresarial

de Green Sea. La gestión de la compañía tiene una alta relación con la sustentabilidad ya que operar en la industria de los residuos requiere un alto grado de compromiso con el cumplimiento legal y respeto por las comunidades, en términos generales, stakeholders.

Para dar un marco correcto a la responsabilidad social de la empresa, se definen una serie de valores que denominaremos “Valores Corporativos” y que se detallan a continuación:

- **Pasión.** Cada integrante de Green Sea deberá desarrollar sus labores con sentido y con propósito. Lo nuestro no es solo un servicio.
- **Compromiso.** Todas las actividades de la empresa son enfrentadas con la idea fija de que cada vez el servicio sea mejor que el anterior. Cumplimos con tiempos y calidad, siempre.
- **Seguridad:** las personas están al centro de todo lo que hacemos. No concebimos una actividad en la que se registren incidentes.
- **Cuidado del medio ambiente.** Para todos los integrantes de Green Sea existe un sentido de cuidado del planeta en cada actividad que realizamos. Nos comprometemos con hacer las cosas bien ya que nos genera ventajas y nos permite tener un planeta mejor para nuestros hijos.

3.4.1 Programa ambiental de GREEN SEA

Ya que Green Sea es una empresa de sello verde, tenemos capacidades que son útiles al negocio y a la sociedad. Dentro del plan de RSE de la empresa se definen las siguientes actividades desde la dimensión de medio ambiente.

- Charlas y capacitaciones en colegios de las zonas de interés promoviendo la conciencia medioambiental.
- 2 participaciones en el año de campañas de limpieza de sectores de la ciudad en las que interactúa con autoridades y comunidad.
- Campaña especial con los clientes. Por cada 100 metros cúbicos de servicios manejados, recibiremos 10 metros cúbicos en nuestras plantas para proceso y reciclaje.

3.4.2 Programa de RSE de GREEN SEA

En línea con el compromiso ambiental. La empresa ha estructurado el siguiente programa base de RSE.

- El 70% del personal contratado por la empresa, será originario de la comuna o ciudad donde se encuentra la empresa.
- Programa de apoyo a los estudiantes de las comunas otorgando prácticas profesionales y educandos duales
- Otorgamiento de una beca anual para estudios relacionados con el cuidado del medioambiente.

IV. Plan de Marketing

Consideramos que, la clave del éxito de un negocio reside en un plan de marketing bien consensuado y desarrollado. Una relación equilibrada entre la idea del producto o servicio con los objetivos y los recursos que se disponen generará en Green Sea oportunidades que permitan lograr éxito a lo largo del tiempo. El análisis de negocio detallado y la estrategia de Marketing de Green Sea, permitirán vender nuestro producto y servicio, llegando de un modo eficaz a los clientes actuales y potenciales con éxito, Además minimizará el riesgo a la frustración y agotamiento de recursos.

Asimismo, señalamos que, un plan de Marketing es un proceso cambiante, por lo que, a medida que Green Sea dispondrá cada vez más, de medios y recursos para lanzar nuevas estrategias con el fin de fidelizar a nuestros clientes. Dependiendo de los objetivos de estrategia de cada momento, el plan de Marketing de Green Sea irá variando en un proceso de adaptación continuo.

4.1 Objetivos de Marketing

El principal objetivo de Green Sea es lograr posicionar nuestra marca y nuestro servicio en la mente de nuestros clientes, como una alternativa diferenciada, única y atractiva en el mercado del retiro de residuos marítimos de los puertos y otras industrias de nuestro país. Con una

propuesta integral y atractiva, buscamos que, una vez desplegada nuestra campaña podamos obtener los resultados esperados y respondan al desarrollo de la estrategia implementada. Los objetivos de negocio SMART propuestos por Green Sea son los siguientes:

1. Presentar la propuesta de servicios de Green Sea en, al menos el 85% de los clientes potenciales de servicios en los puertos definidos por la empresa.
2. Generar, al menos, 5 propuestas u ofertas mensuales a clientes y cerrar, al menos 3 de éstas. **(S)**
3. Generar una marca fuerte y confiable en el mercado, creando una oferta atractiva de ingreso impactando al mercado actual (Promoción de ventas), que entregue valor, que comunique este valor a través del buen servicio (Marketing Directo) y genere un crecimiento a largo plazo (rentabilización). Objetivo:
 - Aumentar las ventas por servicio en un 20% de aquí a 6 meses en toda la zona norte (comprende desde la región de Arica y Parinacota a la región de Coquimbo). Esta responsabilidad le corresponderá a la Gerencia Comercial de Green Sea. **(M)**
 - Lograr , al menos, 1 contrato durante el año 2020 **(A)**
4. En cuanto a la promoción de nuestro servicio a través de los medios de comunicación y redes sociales,
 - Promocionar a Green Sea a través de la creación de una página web, con el fin de proporcionar un medio digital donde las personas y empresas puedan conocer nuestra empresa, conocer nuestro producto y servicio y abran su mente a esta alternativa real de ayuda a su gestión. Se espera que esta página web dinámica y atractiva pueda generar nuevas alternativas de negocios, aumentando las ventas en un 10% semestral a través de este canal de promoción. El responsable de esta página web será el Departamento de Comunicaciones de Green Sea. **(R)**
 - Adicionalmente la empresa ingresara con un sistema SEO (Search engine Optimization) para que los buscadores como google, prioricen esta página cuando aparezcan los conceptos claves de la compañía (puertos, residuos, ambiental, etc.).

5. Aumentar las ventas en un 50% en los próximos 2 años. Esto permitiría aumentar la dotación de personal, pasando de 20 a 30 personas aprox con la finalidad de completar la cobertura geográfica proyectada. **(T)**.

4.2 Estrategia de Segmentación

La estrategia de segmentación de Green Sea es diferenciada, enfocada en segmentos de mercado diversos como lo son el mercado de las agencias de naves, armadores de naves, puertos y terminales y también otras industrias que deseen adquirir productos reciclados para distinto uso como combustible, empresas de estiba, etc.

Con objeto de poder satisfacer las necesidades de nuestros distintos grupos de clientes, Green Sea considera las siguientes variables de segmentación: Identificación de la Empresa, Cultura de la Empresa, y Comportamiento de Uso o Compra. *(ver anexo)*

De acuerdo a lo planteado, Green Sea centralizará sus esfuerzos en clientes (empresas) que:

- No estén cumpliendo con la normativa vigente.
- Sus rubros o giros de negocio generen mucho volumen de residuos.
- Tengan un servicio fragmentado en la gestión de residuos.
- Su política interna considere la gestión de residuos como parte de su cultura.
- Desarrollen políticas internas relacionadas con mejorar su imagen corporativa o de empresa, motivar a sus empleados y generar valor en sus clientes.
- Desarrollen políticas corporativas de cuidado con el cuidado del medio ambiente.
- operen en el segmento de naves de carga general y transporte de gráneles preferentemente.

4.3 Estrategia del Producto

Los servicios ofrecidos por Green Sea están enfocados principalmente en el retiro, manejo y disposición de basuras domésticas e industriales desde naves mercantes u otra clase, considerando hoy en día las exigencias medioambientales que rigen los negocios y la

necesidad de las empresas en ejecutar sus distintas operaciones con una mirada responsable y amigable con el medio ambiente, entre otras.

Juntamente con el servicio que Green Sea ofrece, el servicio incorpora una certificación de retiro que permite la trazabilidad de los residuos en esta industria, dando cumplimiento a la normativa legal chilena sobre el manejo de residuos y además permite que los clientes se alineen con el tratado internacional que regula esta práctica, según contrato MARPOL.

El servicio se encuentra condicionado de acuerdo a un programa de trabajo en base a un alto estándar de calidad y desglosado al detalle según las zonas de cobertura de manejo y retiro a cubrir. El servicio será categorizado, de acuerdo a su dificultad, tiempo y especificaciones.

Los servicios ofrecidos por Green Sea son:

- Retiro de residuos
- Transporte nave-Planta
- Procesamiento
- Reciclaje y venta de madera de estiba y otros elementos.
- Certificación del manejo para trazabilidad de la empresa.

Por último, el valor final que se entrega al cliente se relaciona con la responsabilidad social, el respeto por el medio ambiente, la sostenibilidad y la eficiencia en el uso de los recursos naturales. Como parte del servicio, éste se complementará siempre con una breve asesoría al final del servicio, esto con el propósito de implementar mejoras en los procesos de los clientes, crear fidelidad con ellos y establecer una relación permanente en el tiempo.

4.4 Estrategia de Precio

Para definir los precios que Green Sea ofrecerá, se han tomado ciertas consideraciones:

- Presupuesto a cotizar más un 10% adicional, el cual cubra los costos fijos de la operación.

- La fijación de precio se considerará en principio de acuerdo a planilla estándar de precios, y según la complejidad del servicio, se podrían generar costos adicionales. De esta forma GREEN SEA asegura la cobertura de todos los costos operativos extras, y reduce el riesgo por una posible disminución en las cantidades demandadas por servicio.

- Modalidad de pago: La modalidad de pago será en común acuerdo con el cliente al momento de generar el negocio, el cual no en principio será de 30 días, salvo excepciones con tope máximo a 45 días.

- Como medida a poder captar clientes en nuestra primera fase del negocio, es decir, dentro de los primeros 12 meses, Green Sea dispondrá de promociones y/o descuentos asociados a los servicios, entre los cuales se encuentran:
 - o Primer servicio 10% de descuento.
 - o A partir del segundo servicio se aplicará descuento de 5% adicional dentro de los próximos 3 meses desde la realización del primer servicio.
 - o Por cantidad de servicios (contrato fijo).
 - o Por volúmenes de retiro y superficie a intervenir (descuento a negociar).

La estrategia de precios de Green Sea abarcará tal como se indicó durante los primeros 12 meses. Esta estrategia solamente debiera tener efectos en los márgenes de contribución de la empresa, los cuales están enfocados solamente en el aspecto competitivo de inicio de las operaciones de Green Sea.

Este objetivo estratégico sólo busca la difusión, entrada y posicionamiento rápido en el mercado, captar la atención de nuestros potenciales clientes y lograr a corto plazo generar la mayor cantidad de acuerdos y contratos de servicios. Ya en su segunda etapa, es decir pasados los 12 meses, la estructuración de precios sería levemente reformulada sin alterar en gran manera los indicadores.

Finalmente, y como creación de valor, Green Sea busca a través de oportunidades de mejora en el servicio centrar sus esfuerzos en detectar el porcentaje de residuo que es recuperable (reciclable) respecto del no recuperable (desecho). Es así que se incluirá la alternativa de

poder clasificar el residuo reciclable. Posteriormente gestionado el traslado y retiro, Green Sea optaría a realizar negociaciones con plantas recicladoras según el tipo de material, lo cual traerá consigo ingresos económicos adicionales, conjuntamente con el cumplimiento de la ley y normativa vigente.

Actualmente el mercado rige los precios a partir de costo general por servicio. Green Sea ofrecerá un precio itemizado de manera de poder generar un valor más bajo al cliente, pero con más retorno para la compañía.

Estructura de Precios Green Sea			
Servicio	Unidad de cobro	Moneda	Tarifa (Bruta)
Retiro de Residuos Domiciliarios	m ³	USD	238,00
Retiro de Residuos Industriales	m ³	USD	227,00
Retiro de residuos de estiba	m ³	USD	203,00
Tratamiento de residuos	m ³	USD	90,00
Transporte a Planta	Vje	USD	417,00
Limpieza de bodega	Un	USD	2.620,00

Estructura de Precios Mercado			
Servicio	Unidad de cobro	Moneda	Tarifa (Bruta)
Retiro de Residuos Domiciliarios	x servicio	USD	2.500,00
Retiro de Residuos Industriales	x servicio	USD	2.500,00
Retiro de residuos de estiba	x servicio	USD	3.500,00
Tratamiento de residuos	No incluido	USD	-
Transporte a Planta	Incluido en servicio	USD	-
Limpieza de bodega	x Servicio	USD	4.000,00

4.5 Estrategia de Distribución

Green Sea plantea su estrategia de distribución a través de un canal directo, de manera de entregar y realizar el servicio en las mismas instalaciones del cliente. Esto generará en ellos una relación más cercana y personalizada con nuestra empresa.

Por medio de nuestro sitio web, Green Sea generará otra plataforma, canal o medio por el cual se generarán compras, las cuales estarán asociadas a una atención de calidad por medio de nuestros ejecutivos de venta del área comercial, tanto en atención en terreno como reuniones en nuestras oficinas centrales.

Por último, se realizarán alianzas o convenios con diferentes proveedores, como son: Plantas de reciclaje local, empresas de transporte del sector, entre otros, de esta forma poder agregar valor al servicio haciéndolo más eficiente.

4.6 Estrategia de Comunicación

Con el fin de poder comunicar nuestro servicio y atraer clientes, Green Sea desarrollará las siguientes actividades como Mix de Promoción:

1) Marketing Directo

- Vía correo electrónico: El marketing directo a través del correo electrónico permitirá a Green Sea enviar ofertas, anuncios y otros tipos de mensajes promocionales a personas específicas consideradas potenciales clientes, gracias a bases de datos propia o de terceros.
- Envío de catálogo digitales a través de nuestros ejecutivos de venta como medio de poder generar contacto con nuestros clientes y/o potenciales clientes, aclarar sus dudas, resolver consultas y agendar reuniones de presentación, entre otros. Estos catálogos serán difundirlos vía mail.
- A través de redes sociales (Facebook, twitter), con el fin de crear campañas personalizadas. Debido a que esta forma de comunicación es de bajo costo y a la vez masivo, estará disponible en todo momento con actualización permanente a través de avisos comunicacionales.
- A través de nuestra página web, donde poder presentar y ofrecer nuestros servicios, además poder contestar consultas a través de esta plataforma. Esto generará que la comunicación con el cliente esté resguardada y que los contenidos que se les proporcionen (y ofertas) sean realmente interesantes.

- Revistas especializadas de puertos y terminales, shopping y almanaques náuticos libros especializados que contienen los distintos tipos de servicio en los distintos puertos del mundo.
- Participación estática y activa en exposiciones, seminarios y congresos del sector o industria con la finalidad de poder mostrar los servicios, el modelo de negocio y el propósito de la compañía.
- SEO páginas WEB de la industria.

2) Relaciones Públicas

Las relaciones públicas que Green Sea utilizará serán utilizadas como forma de poder comunicar y transmitir una imagen corporativa positiva, dinámica y de calidad a nuestros principales Stakeholders. Los métodos de relaciones públicas pueden ser: participación en reuniones personalizadas con jefaturas, visitas a terreno, actividades corporativas, etc., teniendo siempre en mente comunicar la imagen de marca de Green Sea. Todas estas actividades deberán estar enmarcadas en la probabilidad de toma de decisiones para el negocio.

Dentro de los stakeholders se encuentran los clientes directos e indirectos; otros participantes parciales de la cadena logística que pueden aportar como influenciadores son servicios públicos relacionados a la actividad portuaria, control de fronteras y tratamiento de residuos, entre otros.

3) Fuerza de Venta

Green Sea pretende, a través de un equipo de venta profesional, poder llegar con fuerza a todos nuestros clientes y potenciales clientes, a través de una propuesta atractiva realizada por nuestro staff de vendedores profesionales. La estrategia será crucial ya que marcará la importancia del servicio que se desea llevar a cabo.

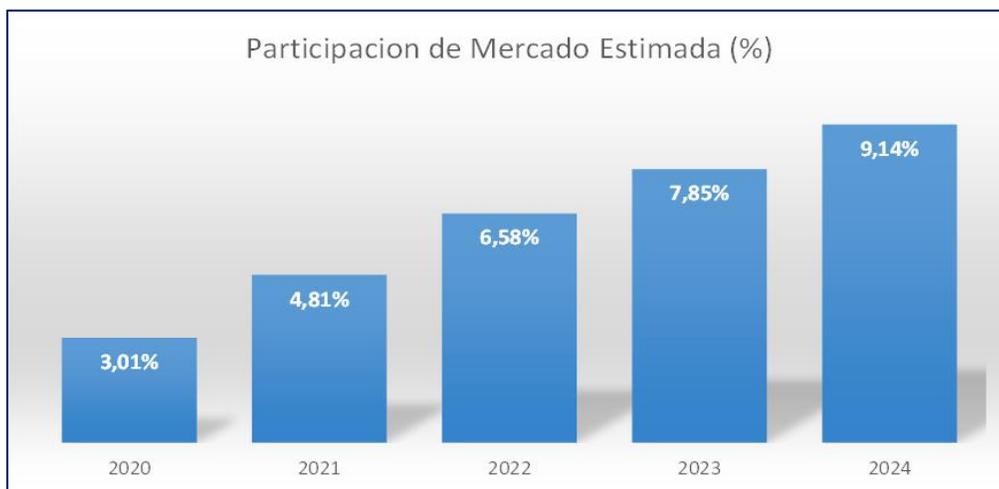
La característica principal de nuestro equipo comercial resulta en tener la capacidad de ofrecer técnicamente el servicio y, además, tener la capacidad de cerrar negocios a través de la persuasión y convicción de la calidad de nuestro servicio, reflejado en atractivas cotizaciones y ofertas técnicas reales.

Anexo Cronograma de comunicación GREEN SEA

Medios de difusión	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Presentación de la empresa in situ												
Página web												
Redes sociales												
Medios escritos (revistas asociadas)												
Eventos del rubro (seminarios)												
Eventos del rubro (Ferias)												

4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento

Primeramente, como forma de estimar la demanda que actualmente presenta el mercado se tomaron datos sobre las comunas del norte de Chile donde más recaladas se generan dentro de las cuales están las siguientes:



dando un total de 2.319 sólo en la zona norte (comprende desde la región de Arica y Parinacota hasta la Región de Coquimbo) de un total de 4.310 en todo el país representando la zona norte el 53,8% de todas las recaladas de naves. De esta forma podemos visualizar una proyección atractiva y la demanda actual con que Green Sea desea abarcar en las comunas del norte de Chile.

La proyección de crecimiento en la demanda anual de Green Sea determinará los ingresos de la empresa por períodos. Para el primer año se consideran plan de apertura de las operaciones con descuentos asociados creciendo a un 30% en generación de contratos, con posterior período de estabilización que termina el tercer año. Comenzando el cuarto año comenzaría un período de crecimiento estable cercano al 20% anual.

4.8 Presupuesto de Marketing

El presupuesto de marketing de Green Sea se establece en base a la programación de actividades para el cumplimiento de indicadores claves de desempeño (KPI) y costos asociados a la operación. Se presenta un presupuesto tanto mensual como también anual según se describe en el siguiente anexo:

Detalle del Presupuesto

Gasto Real por mes

Categorías	Presupuesto Total	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Suscripciones	\$ 180.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00
Impresos	\$ 240.000,00	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00
Google Ad Sense	\$ 300.000,00	\$ 25.000,00	\$ 25.000,00	\$ 25.000,00	\$ 25.000,00	\$ 25.000,00	\$ 25.000,00	\$ 25.000,00	\$ 25.000,00	\$ 25.000,00	\$ 25.000,00	\$ 25.000,00	\$ 25.000,00
Eventos, Seminarios, Ferias	\$ 8.000.000,00	\$ 0,00	\$ 2.000.000,00		\$ 2.000.000,00		\$ 2.000.000,00					\$ 2.000.000,00	
Agencias de publicidad	\$ 3.000.000,00	\$ 250.000,00	\$ 250.000,00	\$ 250.000,00	\$ 250.000,00	\$ 250.000,00	\$ 250.000,00	\$ 250.000,00	\$ 250.000,00	\$ 250.000,00	\$ 250.000,00	\$ 250.000,00	\$ 250.000,00
WEB Industria	\$ 1.800.000,00	\$ 150.000,00	\$ 150.000,00	\$ 150.000,00	\$ 150.000,00	\$ 150.000,00	\$ 150.000,00	\$ 150.000,00	\$ 150.000,00	\$ 150.000,00	\$ 150.000,00	\$ 150.000,00	\$ 150.000,00
Visitas y reuniones	\$ 3.300.000,00	\$ 300.000,00	\$ 300.000,00	\$ 300.000,00	\$ 300.000,00	\$ 300.000,00	\$ 300.000,00	\$ 300.000,00	\$ 300.000,00	\$ 300.000,00	\$ 300.000,00	\$ 300.000,00	
Total	\$ 16.820.000,00	\$ 760.000	\$ 2.760.000	\$ 760.000	\$ 2.760.000	\$ 760.000	\$ 2.760.000	\$ 760.000	\$ 760.000	\$ 760.000	\$ 760.000	\$ 2.760.000	\$ 460.000

V. Plan de Operaciones

El modelo de operación de Green Sea tiene su foco en el retiro de residuos y en servicios asociados, como es el reciclaje industrial mediante dos vías, primero residuos domiciliarios y segundo los residuos industriales reconociendo entre éstos, además preparaciones de bodegas para cargas especiales, limpiezas de bodega y otros. Esto contempla la utilización de recursos propios y de terceros (incluido personal y, eventualmente algún eslabón de la cadena logística de servicio. Este operación agrega valor a través del reciclaje y comercialización del material desechado a través de la tecnología que Green Sea posee. La compactación e incineración es un proceso dentro de la cadena operativa donde destacamos la generación de un certificado que acredita que los residuos son procesos responsable amparados bajo la norma internacional.

El modelo Green Sea contempla una gestión dinámica a través de especializados equipos de trabajo y jefaturas que operarán en cada puerto o zona geográfica si la distancia así lo permite. Junto a los recursos humanos, la empresa contará con los equipos, herramientas e insumos necesarios para desarrollar su labor incluyendo entre estos los vehículos que retirarán los residuos en cada servicio.

Aspectos relevante en paralelo son disponer de los flujos y permisos necesarios a través de gestiones de financiamiento e inversiones con bancos, necesarios para poder generar los recursos y capacidades que permitan el desarrollo del negocio y la prestación de los servicios. A la vez, se gestiona de preparación de dotaciones que ejecutarán las distintas actividades y su inducción o capacitación respectiva y al mismo tiempo se realiza gestión comercial (plan de marketing) de manera que en el momento que los recursos se liberen, rápidamente poder comenzar a concretar lo ya mencionado.

El negocio de Green Sea presenta enormes posibilidades de crecimiento mirado desde tres frentes o dimensiones: Crecimiento natural en el nicho, Crecimiento hacia otros servicios relacionados en la misma industria y Crecimiento en negocios tierra adentro, donde el cliente sienta que el servicio es realmente contribuyente al desarrollo de una gestión medioambiental asociada y certificada del tratamiento de estos residuos, según lo establecen la normas internacionales.

VI. Equipo del Proyecto

El Proyecto Green Sea se desarrolla en el entorno de una industria dinámica y llena de desafíos en innovación y búsqueda de oportunidades de mejoras continuas en virtud de los altos estándares de cumplimiento de normas internacionales que regulan los terminales y puertos nacionales, que es donde Green Sea enfoca sus esfuerzos.

El equipo a cargo o responsable del proyecto debe ser capaz de analizar todas las variables y acotar las incertidumbres con la finalidad de facilitar la evaluación de éste. Cada miembro del equipo del proyecto es importante para asegurar la formación de un grupo humano de alto rendimiento. Para lograr este objetivo, los roles y responsabilidades ayudan a cada miembro del equipo Green Sea a comprender el alcance de su papel dentro de la empresa, es decir, las funciones en términos de trabajo y resultados. Ser específico acerca de las responsabilidades y deberes mejora el desempeño individual y los niveles de productividad.

El equipo gestor del proyecto tiene la composición de un equipo Directivo compuesto por los Sres Ronie Navarrete Tapia y Mario Ríos Espinosa, quienes tienen la responsabilidad de la

toma de las decisiones además de dar seguimiento a las actividades dispuestas en los respectivos cronogramas. Junto con ellos están, por un lado, los integrantes del equipo de proyecto, quienes conforman la jefatura de los distintos departamentos asociados como por ejemplo Jefe de evaluación del proyecto, Jefe de Finanzas, Jefe de Marketing, Jefe de Logística. Finalmente y por otro lado está el equipo técnico de apoyo, conformado por una jefatura y personal asignado con especialidad técnica que aportará a dar la cobertura de las decisiones que se tomen para la correcta implementación del proyecto. Entre estos destacan Constructor Civil, Asesor Marítimo especialista en MARPOL, Técnico especialista en regulaciones de aparatos gubernamentales con énfasis en materias concernientes al servicio agrícola y ganadero (SAG), además de dos ingenieros especialistas en evaluación de proyecto quienes tienen como objetivo la elaboración de la evaluación y la administración de las carpetas para los distintos permisos sectoriales.

VII. Plan Financiero Green Sea

El proyecto de manejo de residuos Green Sea comprende cobertura regional (zonal norte centro) en Chile. El proyecto está evaluado en un horizonte de tiempo de 5 años a una tasa de costo de capital del 16,9% con ingresos de pago a 60 días, 1 terreno comprado en la región de Antofagasta y oficina arrendada y una depreciación lineal. El plan financiero del proyecto está confeccionado con base a supuestos y en cuanto a la estimación de ingresos ésta se define ingresando al mercado objetivo con una participación diferenciada por zona y por tipo de nave, esto a razón de la estrategia de ingreso definida en el proyecto. Los dos primeros años (2021-2022) se espera crecer en participación del orden del 3 a 4%, mientras que a partir del segundo año (2023) esperamos tener un crecimiento entre un 6 a 7% anual. Ambos criterios están apalancados con una estimación de crecimiento de la industria de un 3% anual.

Para la estimación de participación se genera un mix de servicio que cubre el 100% de la demanda estimada para cada año. Se estima que dado el volumen de naves graneleras y la participación esperada, se estima limpiar, en promedio una bodega por cada nave. Las Tablas de ingresos proyectados año 2020 (Año 1), mensual y los ingresos proyectados años 2020-

2024 (Horizonte de evaluación) se encuentra detallado en los anexos al final del presente informe.

En cuanto al EE.RR, el primer año se obtiene una rentabilidad positiva de un 17,27% y creciente en los años del proyecto hasta llegar a un 30,53%. La estructura de costos fijos tiene un peso preponderante en el resultado dada la exigencia de personal para cubrir las distintas operaciones y estructura en general. El flujo de caja del proyecto considera una evaluación a 5 años con inversión inicial e inversiones en el recorrido del proyecto. Estas inversiones tienen como objetivo estar alineadas a las expectativas de crecimiento del negocio en base a su volumen proyectado de mercado.

El flujo muestra un resultado bajo el primer año, pero positivo, equivalente a \$ 127.257.839 hasta alcanzar en el 5to año un monto de \$ 860.755.663 pesos, esta última cifra considera la incorporación del monto de inversión que falta de depreciar expresado como Valor libro, sin cargos por beneficio de venta.

En términos de VAN y TIR, el flujo satisface las expectativas dada la tasa de descuento aplicada y el Payback de 3,32 años permite concluir que el proyecto es viable.

VIII. Riesgos críticos

Green Sea cuenta con variables y supuestos ponderados para este proyecto, las cuales permiten obtener un buen resultado de evaluación, pero que también puede incidir de forma contraria sin que se tome la importancia necesaria a lo que el proyecto Green Sea quiere entregar, sea por factores externos o de la forma que se mire el proyecto, lo cual se convierte en un aspecto crítico a analizar.

Por ejemplo, respecto a la propuesta de valor que Green Sea desea entregar, fundamental para el ordenamiento y regulación de las prácticas que se realizan actualmente, donde no hay una regulación aprobada a través de una certificación o sello verde al proceso realizado. Muchas industrias han externalizado las obligaciones ambientales y de stakeholders,

transformándolas en políticas de compañía, constituyendo esto un riesgo crítico en el entorno objetivo de este proyecto no valorando, por parte de la industria, la propuesta de valor.

Por parte de los clientes queines son nuestra primera necesidad y agente clave para el éxito del negocio, dada la configuración del servicio, los clientes son un factor crítico ya que el servicio puede ser canalizado al cliente final a través de varios intermediarios o clientes indirectos. La estrategia debe contener el manejo de estas variables para asegurar obtener el mercado estimado para que el proyecto sea viable. Ante esto la generación de contratos a mediano y largo plazo juegan un papel clave, evitando servicios spot, garantizando flujo de caja periódico y con proyección como se explica en capítulo VII de la parte II del informe.

Finalmente un riesgo crítico del proyecto corresponde a la obtención de los permisos sectoriales para poder operar este tipo de servicios. Se requerirá asegurar que los distintos servicios involucrados puedan conceder en el tiempo esperado los permisos. Entre otros se requiere permisos de: Armada de Chile, Servicio de Salud, Municipalidades, Servicio Agrícola y Ganadero, Servicio Nacional de Aduanas,.

IX. Propuesta Inversionista

La visión de Green Sea es ser la empresa líder a nivel nacional en el servicio integral de tratamiento y manejo de residuos, reconocido por sus buenas prácticas y orientado a satisfacer las necesidades de nuestros clientes. Ahora para poder alcanzar nuestra visión y agregar valor agregado a través de la certificación de nuestros procesos , el camino en un principio resulta bastante agresivo y a la vez motivador, que, sin embargo muchas veces se requiere de otros factores para poder conseguir estos objetivos. En este sentido Green Sea plantea una estructura de ingreso al mercado corresponde a una estrategia geográfica por capas, comenzando en la zona norte del país para avanzar progresivamente hasta llegar a la bahía de Coronel. En los 5 años de evaluación, los resultados del flujo (VAN, TIR) son positivos y significa que el proyecto es rentable, recuperando la inversión antes del segundo año de ejercicio.

Green Sea a través de los gestores del proyecto han decidido incorporar al negocio a un socio capitalista para hacer frente al desafío emprendedor. Para llevar esto a cabo, se ha utilizado

el método post-money para estimar el valor de la empresa. Equivalente a \$ 1.529.092.253 después del año 5.

El capital requerido en el horizonte de evaluación del proyecto Green Sea es de \$444.366.627.-.

La oferta al inversionista considera un aporte de este de \$222.183.314 por el 30% de la firma a una tasa de costo de capital del 39,78% soportada con el proyecto.

La forma de retorno estará dada por retiro anual de fondos en forma de dividendos y un saldo al final del 5to año. Adicionalmente el socio inversionista no tendrá participación operativa en la firma, sin embargo tendrá un puesto en el directorio de la empresa.

Los socios gestores se quedarán con el 70% de la firma, sin embargo han determinado dejar un 10% de participación a distribuir como premio entre el personal ejecutivo de la empresa en la medida que impulsen el crecimiento de la firma, en el momento que ellos dejen la participación operativa en la organización

Más detalle según tabla expuesta en el informe parte II capítulo VII.

X. Conclusiones

En la actualidad existen leyes que han ido mejorando los antiguos procesos relacionados al cuidado medioambiental, seguridad, salud ocupacional, etc., y apuntan a una constante fiscalización por parte de las empresas al cumplimiento de estas normas. En este sentido el retiro y tratamiento de residuos industriales toma mayor importancia a la hora de contribuir al desarrollo del país en esta materia. Las industrias necesitan contar con empresas capaces de gestionar este tipo de requerimiento.

Como forma de poder hacer frente a las fuerzas competitivas de la industria, Green Sea entiende la necesidad del mercado y ha enfocado sus esfuerzos al mundo portuario, donde siente la carencia de un servicio integral de tratamiento de retiro y manejo de residuos lo que

genera una ventaja competitiva fuerte. Green Sea pretende ampliar su negocio en este rubro abarcando puertos, terminales, agencias de naves, etc..

La oferta de Green Sea es atractiva ya que busca en un inicio la captación de clientes para que conozcan el servicio y luego lo fidelicemos. Para lograr el posicionamiento esperado, la estrategia comercial será fundamental; es por ello, que la empresa focalizará sus esfuerzos en el desarrollo de un marketing industrial, orientado a mejorar las técnicas consultivas de ventas.

Por último se concluye que el proyecto Green Sea es un proyecto viable, con un mercado en crecimiento en número de clientes, y respaldado además por una evaluación económica positiva y con una proyección financiera estable.

Bibliografía y fuentes

www.observatoriologistico.cl (estadísticas)

www.greenport.com

www.sag.cl

www.directemar.cl

www.sterycycle.com

preparación y evaluación de proyectos – Nassir Sapag

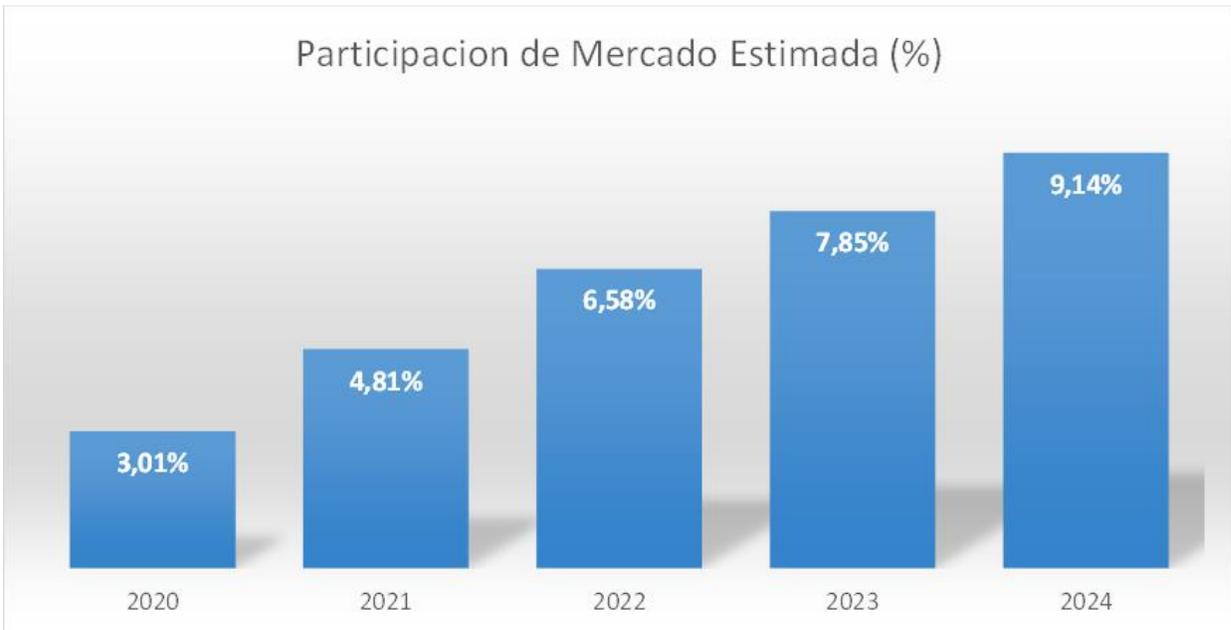
Agencias de naves (fuente ase de información)

www.camport.cl cámara marítima de Chile

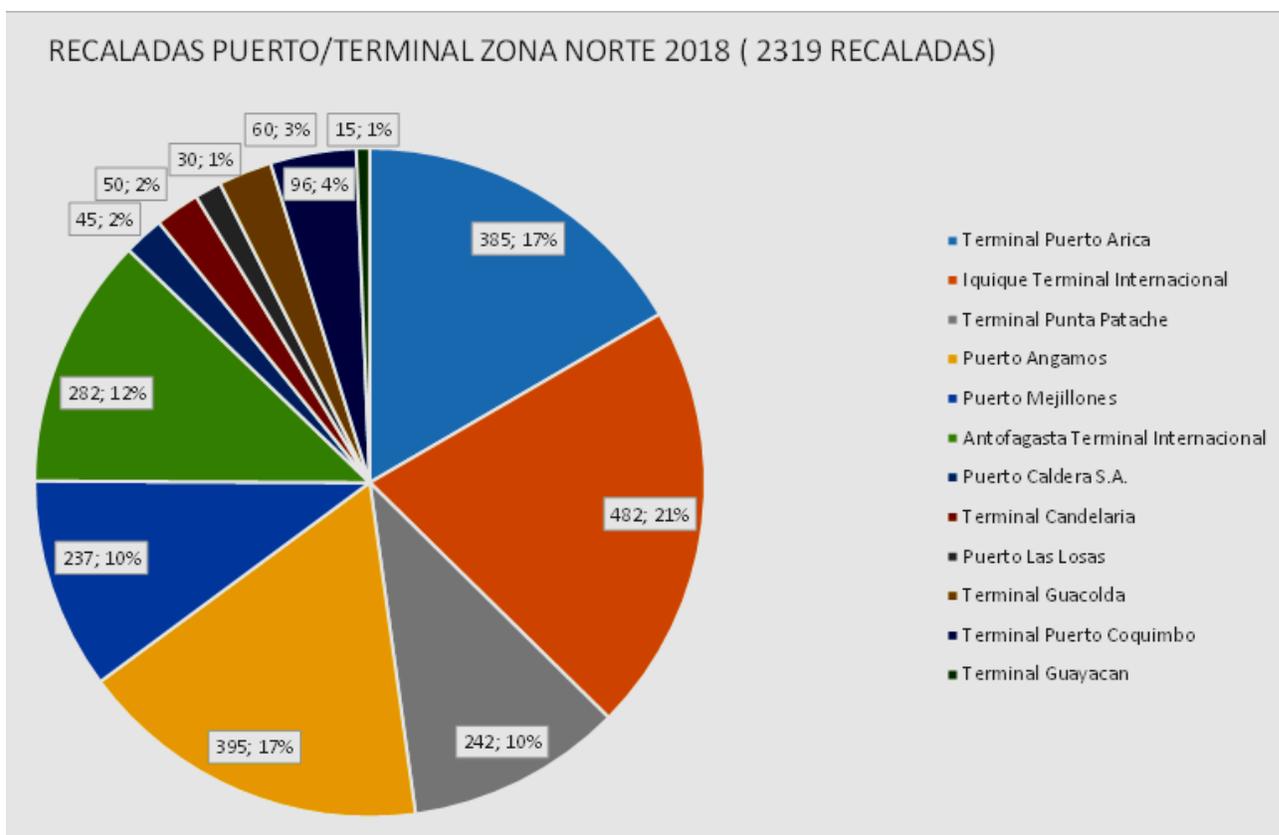
Anexos

Anexo N°1. Proyección de participación de mercado Green Sea

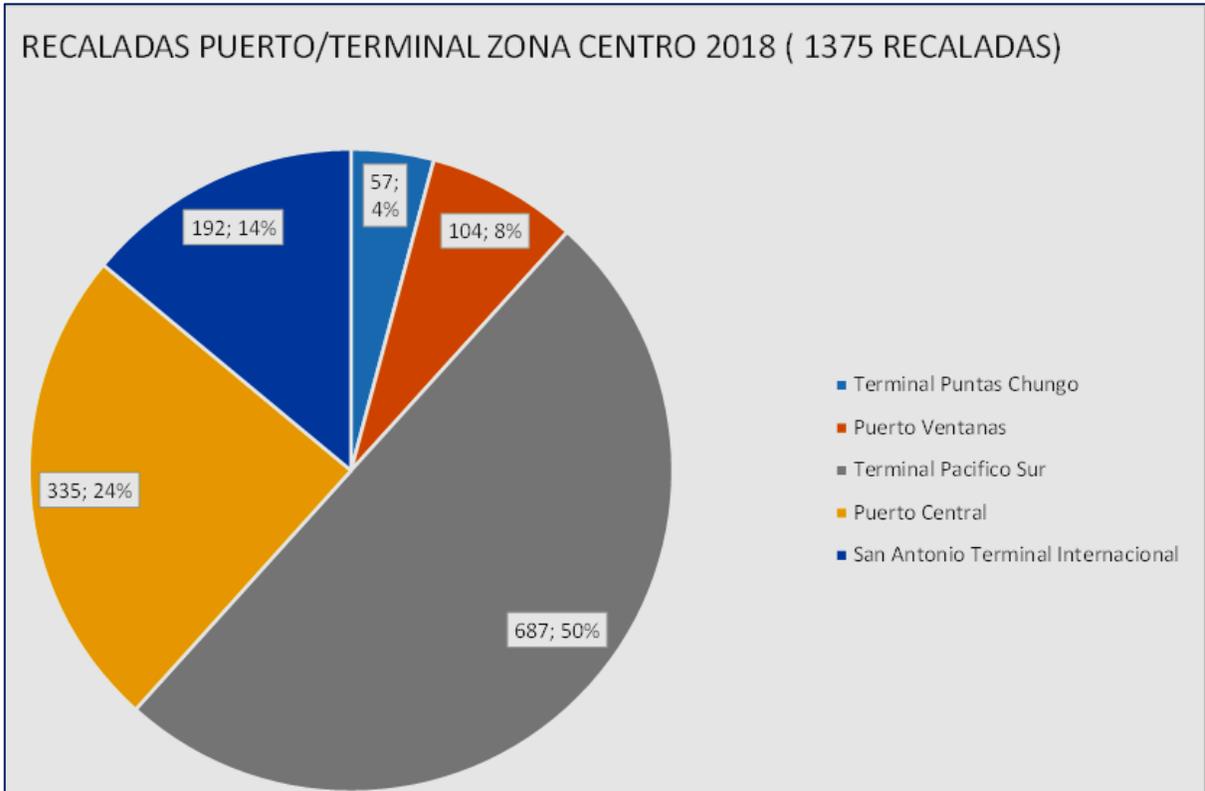
2020		2021		2022		2023		2024	
Part. %	Recaladas								
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7,02%	71	9,10%	92	10,39%	105	11,42%	116	12,57%	127
8,02%	51	13,21%	84	17,92%	114	18,71%	119	18,55%	118
0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0
3,54%	23	5,39%	35	9,24%	60	12,33%	80	14,64%	95
7,09%	20	15,25%	43	24,11%	68	27,66%	78	31,91%	90
0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0
0,00%	0	1,20%	4	2,10%	7	4,79%	16	10,48%	35
0,00%	0	2,84%	6	3,32%	7	10,43%	22	17,06%	36
3,01%	165	4,81%	264	6,58%	361	7,85%	431	9,14%	501



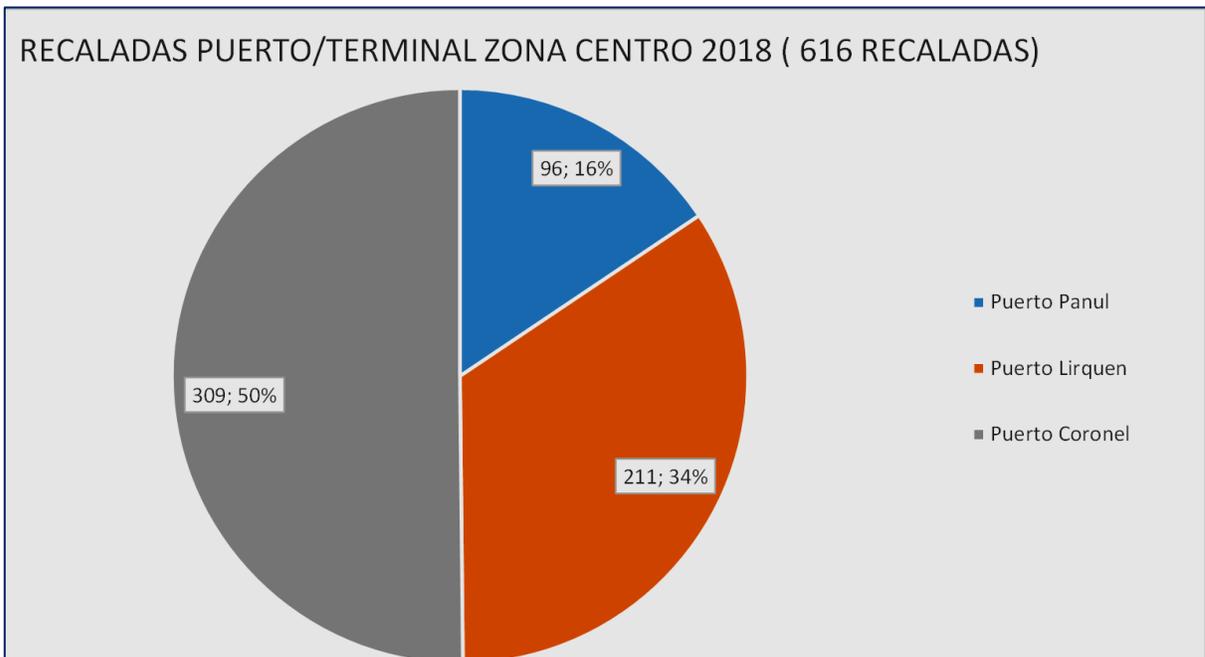
Anexo N°2. Distribución (%) de recaladas 2018 Zona Norte



Anexo N°3. Distribución (%) de recaladas 2018 Zona Centro

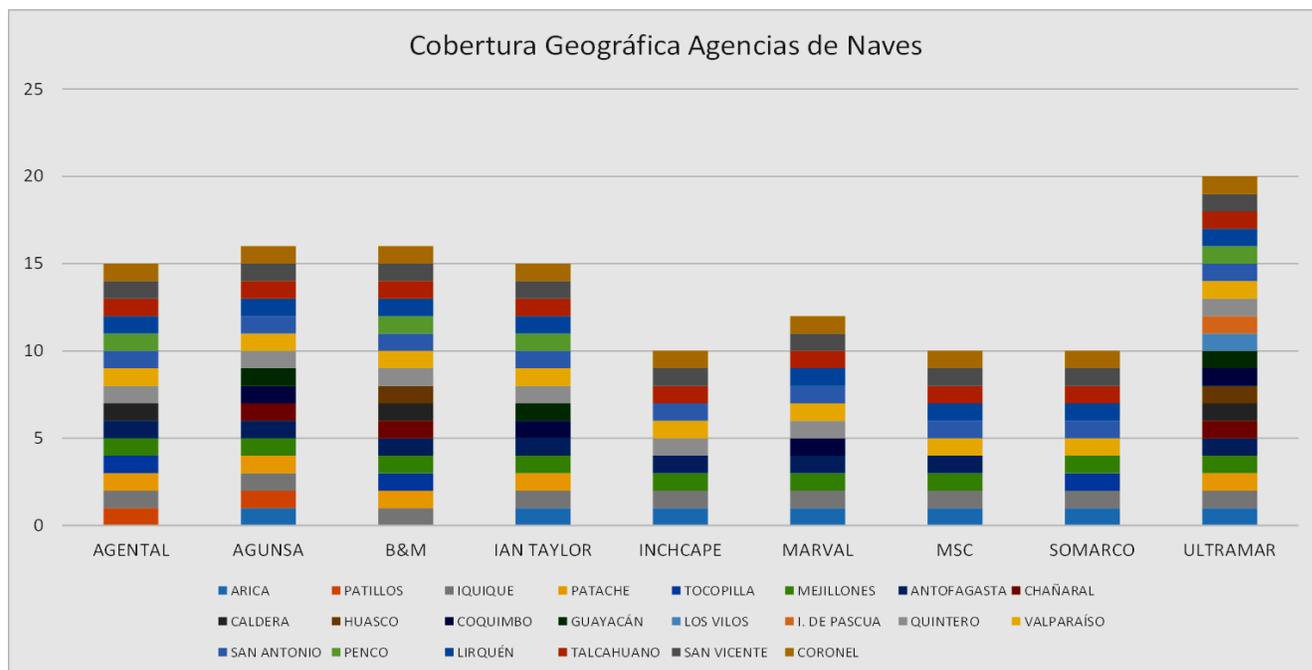


Anexo N°4 Distribución (%) de recaladas 2018 Zona Sur



Anexo N°6. Presencia competitiva en sectores industriales

La estrategia competitiva de Green Sea es la búsqueda de una posición competitiva favorable en el sector portuario tratando de establecer una posición provechosa y sostenible contra las fuerzas que determinan la competencia en ese sector.



Anexo N°7 Presencia competitiva en sectores industriales

Se debe tener en cuenta que la estructura de la industria es relativamente estable pero puede cambiar con el transcurso del tiempo a medida que el sector evoluciona.



Anexo N°8. Listado de empresas gestión de residuos inscritas en DIRECTEMAR (FuenteDIRECTEMAR)

Basuras Inorgánicas (Autorizadas por DIRECTEMAR)

N°	SERVICIOS RECEPCIÓN BASURAS INORGÁNICAS	JURISDICCIÓN DE OPERACIONES
1	ASEO INDUSTRIAL, MARGARITA ORTÍZ	QUINTERO, VALPARAÍSO Y SAN ANTONIO
2	COPEC S.A. (PROGRAMA VIA LIMPIA)	NACIONAL
3	CRECER LTDA.	NACIONAL
4	DISMAR E.I.R.L.	TALCAHUANO
5	ECOPORT SPA	NACIONAL
6	ECO-SERVITRANS LTDA.	TALCAHUANO
7	EL ARCA LTDA.	TALCAHUANO
8	GESTIÓN AMBIENTAL LTDA.	ARICA HASTA LOS VILOS.
9	GESTIÓN DE RESIDUOS LTDA. (GESREL)	TALCAHUANO – PUERTO MONTT
10	ILICA SLUDGE REMOVAL SERVICE	NACIONAL
11	L & R SERVICES	QUINTERO, VALPARAISO Y SAN ANTONIO
12	LOGÍSTICA AMBIENTE SANO LTDA	QUINTERO, VALPARAÍSO Y SAN ANTONIO
13	MARCELO MELLA LABRANA	TALCAHUANO
14	PRONAEX LTDA.	TALCAHUANO
15	REC-SAI	QUINTERO, VALPARAÍSO Y SAN ANTONIO
16	RESIN INGENIERÍA Y RESIDUOS LTDA.	QUINTERO Y VALPARAISO
17	SEBASTIÁN NEIRA MARTÍNEZ, EL PATITO	SAN ANTONIO
18	SERGIO BAHOMONDE LOAYZA	AYSEN
19	SERLIMP LTDA.	ANTOFAGASTA
20	SERVICIOS MARÍTIMOS, PORTUARIO Y EMPRESARIAL LTDA.	ARICA A QUELLÓN
21	SOCIEDAD DE INVERSIONES NOVA TERRA LTDA.	IQUIQUE
22	SOCIEDAD MARÍTIMA KOPER LTDA. (KOPERMAR)	QUINTERO
23	SOCIEDAD SOUTH TRADING LTDA.	TALCAHUANO, VALDIVIA Y PUERTO MONTT
24	SOUTH POLO CORP	ARICA E IQUIQUE
25	STERICYCLE MARÍTIMO SPA	NACIONAL
26	SUPPLY MARITIME SERVICES LTDA.	NACIONAL
27	TRANSPORTES BALBONTIN Y SANHUEZA Y COMPAÑÍA LTDA.	NACIONAL

Actualizado al 17 Julio de 2018 Directemar

Anexo N°9. Posicionamiento

El posicionamiento de Green Sea es relevante, así obtener beneficios a través de estrategias asociadas que permitan asegurar la sustentabilidad del negocio. Es por esto que este posicionamiento debe ir ligado con asegurar que los clientes generen una imagen positiva de nuestra Marca y que nuestro logo esté inserto en el subconsciente de cada cliente.



El mapa de posicionamiento de Green Sea muestra las grandes oportunidades en los aspectos más importantes como son el mix de servicios que la empresa ofrece y la cobertura que ésta puede alcanzar, en base a la calidad, tecnología e infraestructura, donde por una parte ciertas empresas tienen un buen posicionamiento y atributos en alguno de ellos, pero que en general ninguna logra satisfacer estos tres aspectos, y es ahí donde Green Sea se diferenciará de sus principales competidores.

Anexo N°10. Matriz de perfil de competitivo Residuos de naves

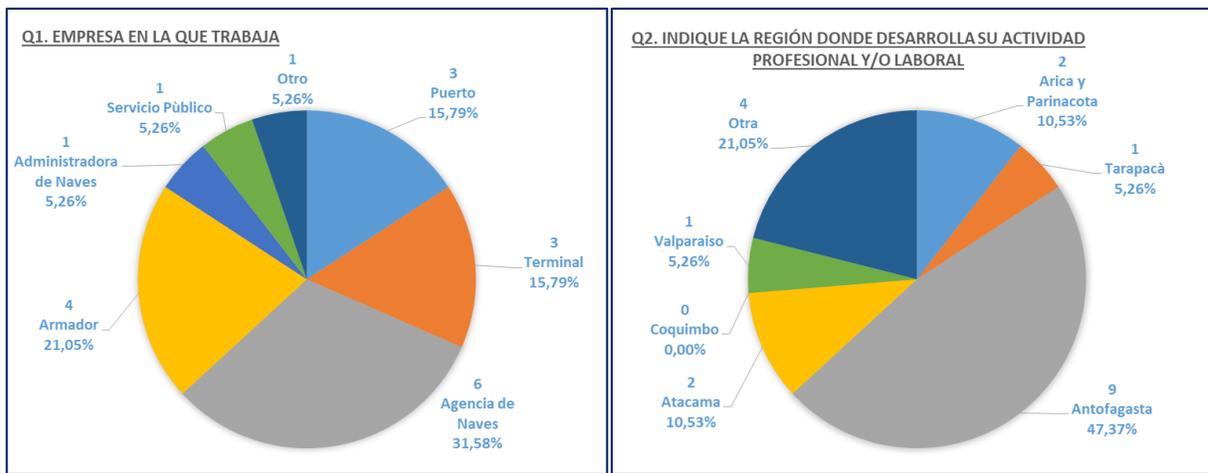
La Matriz del Perfil Competitivo (MPC) identifica a los principales competidores de Green Sea, así como sus fortalezas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa.

Matriz de perfil Competitivo Residuos de Naves

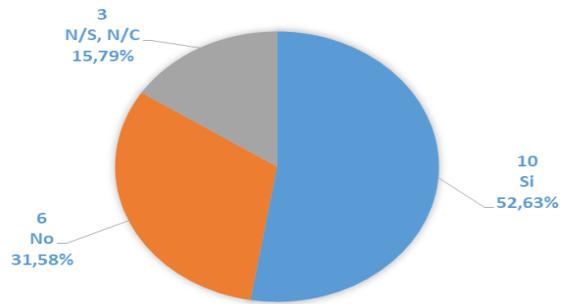
FACTORES CLAVES	PESO RELATIVO	Geen Sea		Suatrans		Bravo Energy		Vicmar		Senavin	
		Calificación	Peso ponderado								
Participación en el mercado	0,20	3	0,60	1	0,20	3	0,60	2	0,40	3	0,60
Cobertura	0,10	4	0,40	2	0,20	4	0,40	2	0,20	2	0,20
Posición financiera	0,18	3	0,54	2	0,36	3	0,54	3	0,54	2	0,36
Calidad del Servicio	0,15	4	0,60	3	0,45	4	0,60	2	0,30	2	0,30
Servicios Adicionales	0,10	2	0,20	4	0,40	3	0,30	3	0,30	3	0,30
Fuerza de la marca	0,07	3	0,21	2	0,14	4	0,28	1	0,07	2	0,14
Localización de planta	0,15	3	0,45	1	0,15	3	0,45	1	0,15	2	0,30
Innovación	0,05	2	0,10	3	0,15	3	0,15	1	0,05	1	0,05
Resultado del diagnostico	1,00		3,10		2,05		3,32		2,01		2,25

FACTORES CLAVES	PESO RELATIVO	Geen Sea		SteryCycle		Crowan		Disal		Interservice	
		Calificación	Peso ponderado								
Participación en el mercado	0,20	3	0,60	2	0,40	3	0,60	1	0,20		0,00
Cobertura	0,10	4	0,40	4	0,40	3	0,30	4	0,40		0,00
Posición financiera	0,18	3	0,54	4	0,72	4	0,72	4	0,72		0,00
Calidad del Servicio	0,15	4	0,60	3	0,45	4	0,60	2	0,30		0,00
Servicios Adicionales	0,10	2	0,20	4	0,40	1	0,10	3	0,30		0,00
Fuerza de la marca	0,07	3	0,21	4	0,28	3	0,21	4	0,28		0,00
Localización de planta	0,15	3	0,45	2	0,30	2	0,30	4	0,60		0,00
Innovación	0,05	2	0,10	4	0,20	3	0,15	3	0,15		0,00
Resultado del diagnostico	1,00		3,10		3,15		2,98		2,95		0,00

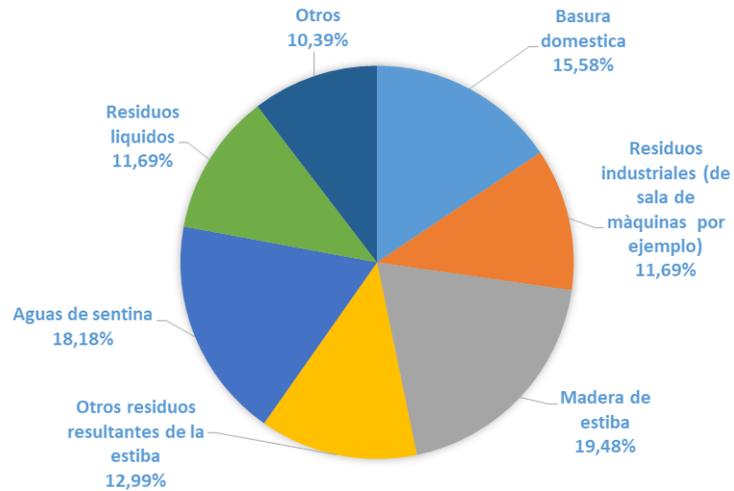
Anexo N°11. Resultado de Investigación de Mercado (hitos importantes)



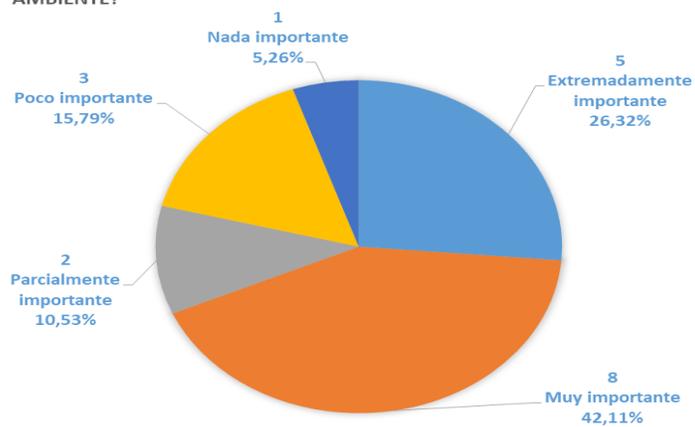
Q3. INDIQUE SI CONOCE LA REGULACIÓN QUE RIGE EN LOS PUERTOS CHILENOS RESPECTO DEL RETIRO DE RESIDUOS DE NAVES DE TRAFICO INTERNACIONAL

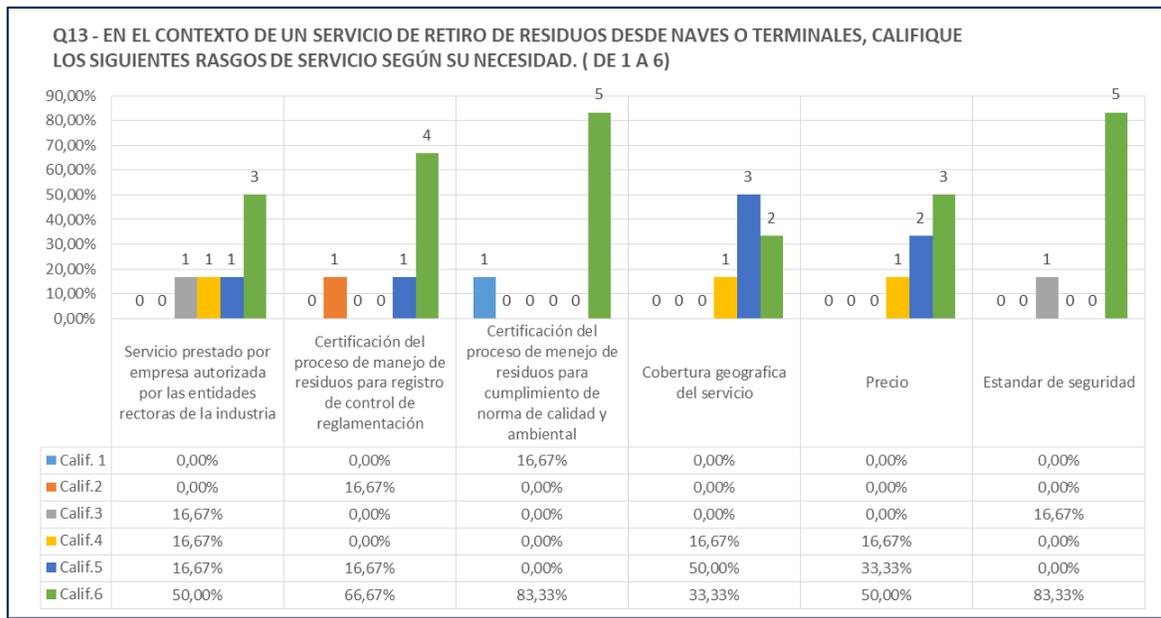
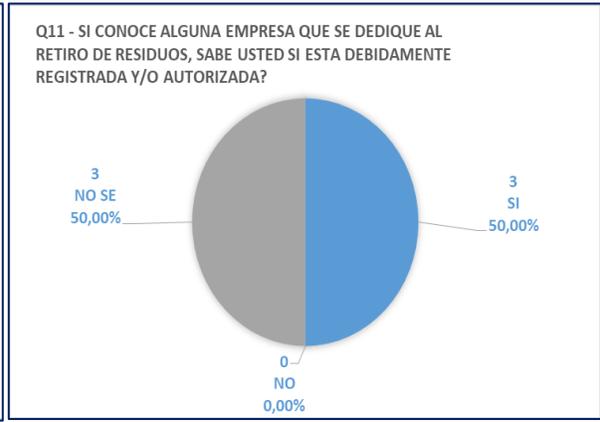
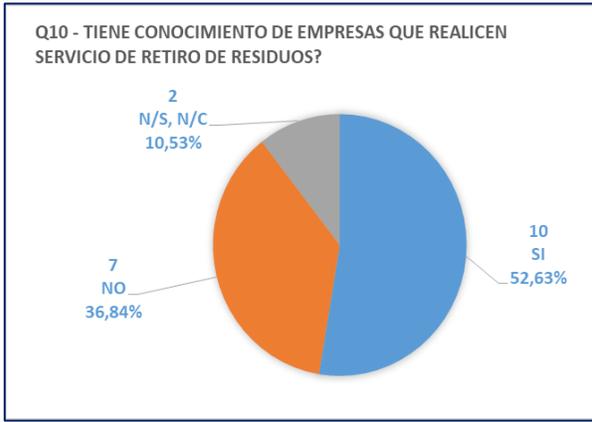
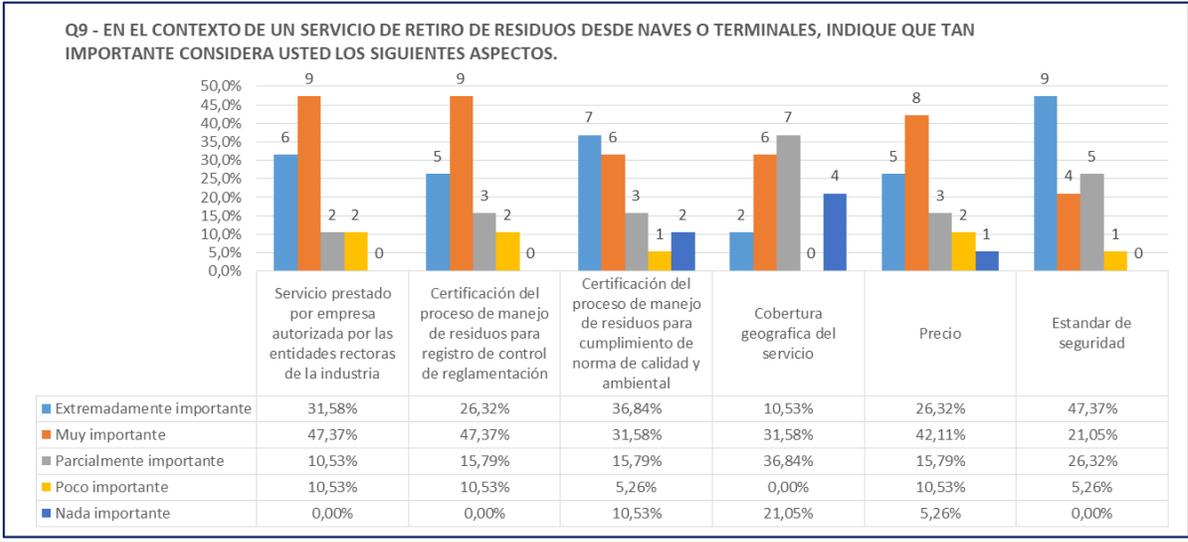


Q5. PUEDE INDICAR QUE TIPO DE RESIDUOS SE SOLICITA RETIRAR EN EL PUERTO O PUERTOS DE SU ZONA? INDIQUE LOS QUE CONSIDERE RELEVANTES



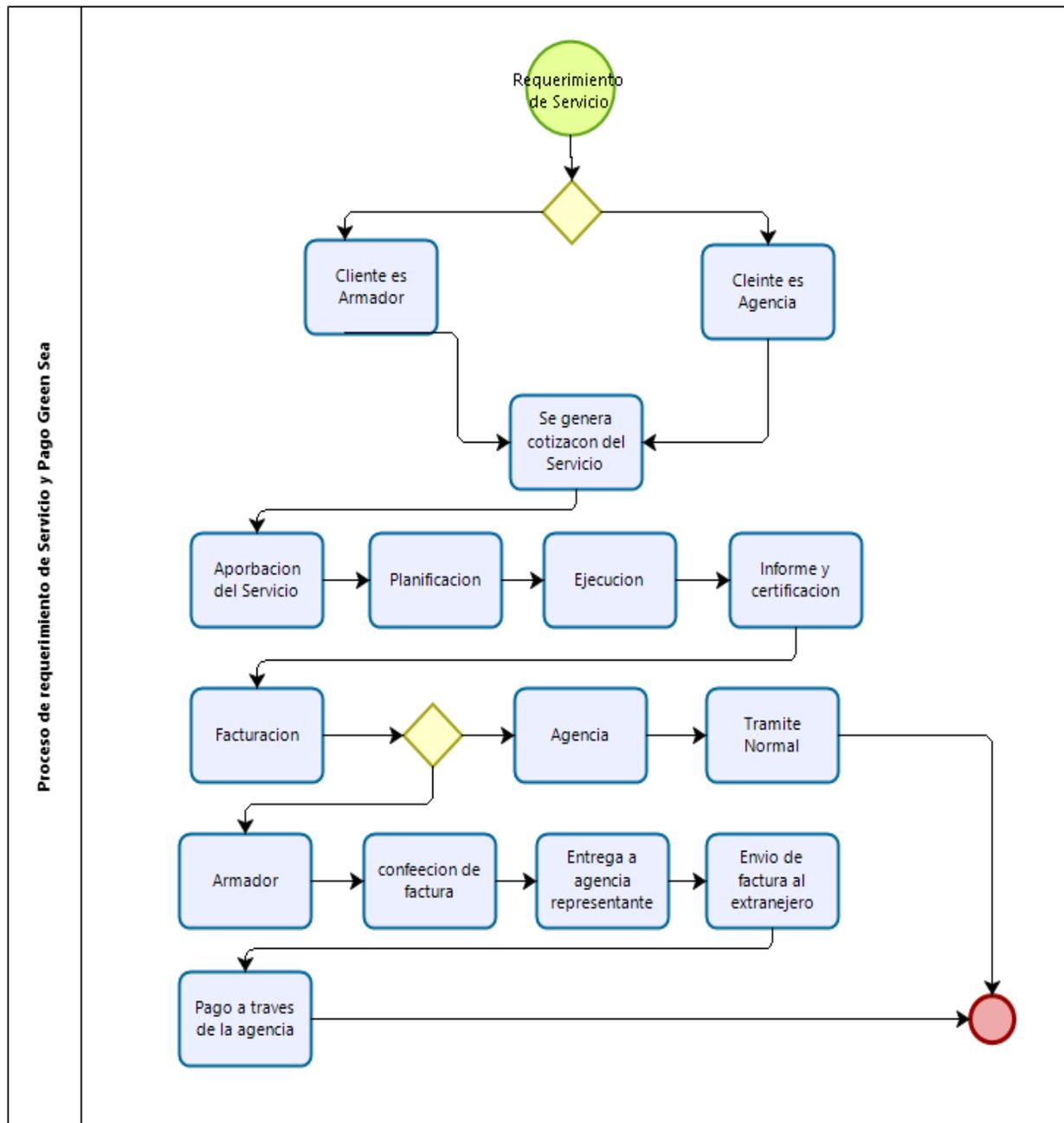
Q7. PUEDE INDICAR ¿QUE TAN IMPORTANTE ES PARA SU EMPRESA UTILIZAR SERVICIOS QUE SEA AMIGABLES CON EL MEDIO AMBIENTE?





Anexo N°12 Modelo de flujo administrativo de Green Sea

Al analizar el sistema de información de acuerdo con las operaciones de procedimientos incluidos, le ayudara analizar esas etapas, con el fin tanto de mejorarlas como de incrementar la existencia del flujo administrativo para la operación.



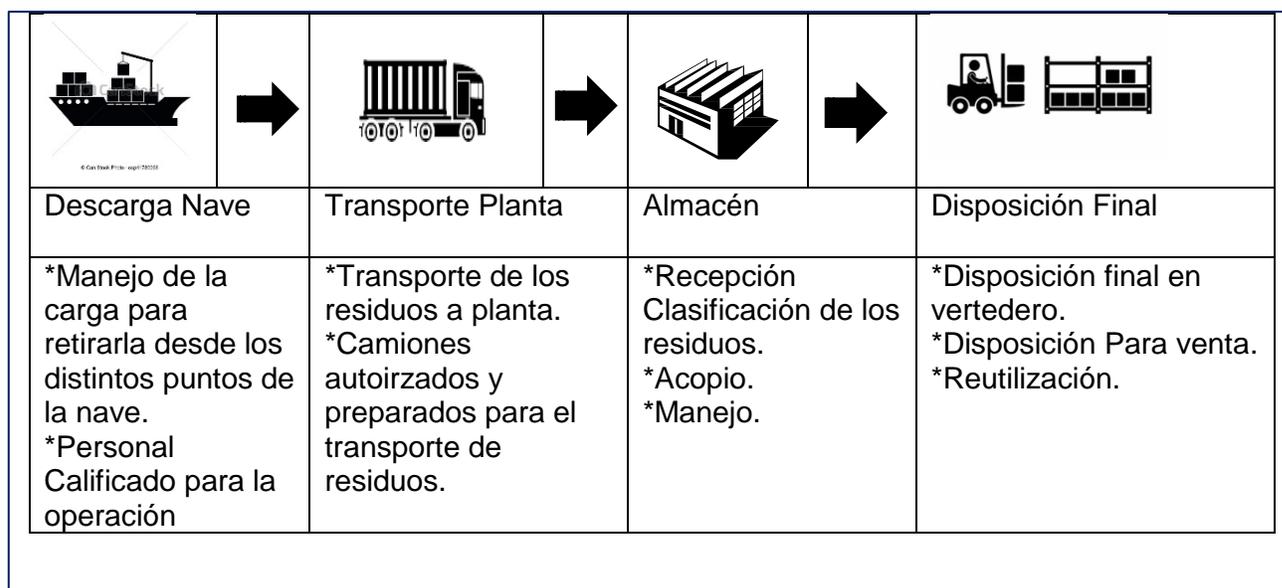
Anexo N°13 Presupuesto de Marketing

Detalle del Presupuesto

Gasto Real por mes

Categorías	Presupuesto Total	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Suscripciones	\$ 180.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00
Impresos	\$ 240.000,00	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00
Google Ad Sense	\$ 300.000,00	\$ 25.000,00	\$ 25.000,00	\$ 25.000,00	\$ 25.000,00	\$ 25.000,00	\$ 25.000,00	\$ 25.000,00	\$ 25.000,00	\$ 25.000,00	\$ 25.000,00	\$ 25.000,00	\$ 25.000,00
Eventos, Seminarios, Ferias	\$ 8.000.000,00	\$ 0,00	\$ 2.000.000,00		\$ 2.000.000,00		\$ 2.000.000,00					\$ 2.000.000,00	
Agencias de publicidad	\$ 3.000.000,00	\$ 250.000,00	\$ 250.000,00	\$ 250.000,00	\$ 250.000,00	\$ 250.000,00	\$ 250.000,00	\$ 250.000,00	\$ 250.000,00	\$ 250.000,00	\$ 250.000,00	\$ 250.000,00	\$ 250.000,00
WEB Industria	\$ 1.800.000,00	\$ 150.000,00	\$ 150.000,00	\$ 150.000,00	\$ 150.000,00	\$ 150.000,00	\$ 150.000,00	\$ 150.000,00	\$ 150.000,00	\$ 150.000,00	\$ 150.000,00	\$ 150.000,00	\$ 150.000,00
Visitas y reuniones	\$ 3.300.000,00	\$ 300.000,00	\$ 300.000,00	\$ 300.000,00	\$ 300.000,00	\$ 300.000,00	\$ 300.000,00	\$ 300.000,00	\$ 300.000,00	\$ 300.000,00	\$ 300.000,00	\$ 300.000,00	
Total	\$ 16.820.000,00	\$ 760.000	\$ 2.760.000	\$ 760.000	\$ 2.760.000	\$ 760.000	\$ 2.760.000	\$ 760.000	\$ 760.000	\$ 760.000	\$ 760.000	\$ 2.760.000	\$ 460.000

Anexo N°14 Flujo Operacional Base



Anexo N°15

Identificación de la empresa		Cultura de la empresa		Comportamiento de uso o compra	
Variable	Antecedentes	variable	Antecedentes	Variable	Antecedentes
Sector al que pertenece	Naviero; industrial	Sofisticación del Negocio	Calidad de los proveedores locales	Aplicación y Usos	Empresas que externalizan sus servicios generales.
Giro	Agencias de naves; Puertos y Terminales; Armadores de Naves	Orientación al mercado	Mercado en constante crecimiento	Cantidad o Monto de Compra	Sujeto al alcance del servicio (tiempo, cobertura y volúmenes gestionados)
Ubicación	Regiones de Arica y Parinacota, Tarapacá, Antofagasta y Atacama	Competencias	Velar porque no se limiten las posibilidades de desarrollo y expansión de los puertos	Frecuencia de Compra	En lo posible permanente, bajo contratos a plazos fijos.
Número de Empleados	Más de 50 empleados	Toma de decisiones	Descentralizada	Comportamiento de Pago	En fecha, bajos estados de pagos. Alternativas de créditos a corto plazo.
Volumen de Ventas	Por sobre los MM\$50 mensuales	Reputación Corporativa	Aceptable	¿Es el producto fundamental en el negocio?	Sí, bajo la normativa internacional
Años en el Negocio	Más de 10 años	Nivel Ético	Aceptable		
Situación Financiera	Estables				

Anexo N°16 Modelo CANVAS

<u>Socios Clave</u>	<u>Actividades Clave</u>	<u>Propuesta de Valor</u>	<u>Relación con el Cliente</u>	<u>Segmentos de Clientes</u>
<p>Servicios públicos. Fiscalizadores.</p> <p>Proveedores de equipos.</p> <p>Proveedores de servicios.</p> <p>Socios estratégicos. Inversionistas.</p>	<p>Asesorías.</p> <p>Gestión de producto (puente de servicio).</p> <p>Lugares de disposición de residuos</p> <p>Atención permanente</p> <hr/> <p><u>Recursos Claves</u></p> <p>Personal técnico.</p> <p>Asesores profesionales.</p> <p>Soporte informático.</p> <p>Infraestructura y Terrenos.</p> <p>Equipos específicos.</p> <p>Logística (equipos)</p>	<p>Retiro, manejo, disposición final y reciclaje de residuos de naves.</p> <p>Somos un servicio especializado en atención a la industria naviera y portuaria.</p> <p>Procesos debidamente Certificados.</p> <p>Conocimiento profesional de las necesidades de los clientes.</p> <p>Tecnología de Punta.</p> <p>Soluciones ambientales</p>	<p>Descuentos por volumen.</p> <p>Descuentos por contrato.</p> <p>Comisiones.(para apoyar como canal de entrada)</p> <hr/> <p><u>Canales</u></p> <p>Página Web.</p> <p>Publicidad en revistas especializadas.</p> <p>LinkedIn.</p> <p>Comunicaciones directas.</p> <p>Visitas Técnicas.</p>	<p>Armadores.</p> <p>Charteadores de naves.</p> <p>Agencias de naves.</p> <p>Puertos.</p> <p>Otros clientes compradores de productos reciclados o deshechos combustibles.</p>
<p><u>Estructura de Costes</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Adquisición y arriendo de equipos. • Permisos y certificaciones e impuestos. • Remuneraciones del personal • Costo operacional • Running Cost • Servicios de Terceros 		<p><u>Estructura de Ingresos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • remesas del extranjero (transferencias bancarias) • Venta a crédito a armadores nacionales. • Contrataos con puertos • Venta de residuos con fines combustible. • representaciones 		

Anexo N°17 : Estructura de Precios Green Sea

Estrucutra de Precios Green Sea				
Servicio	Unidad de cobro	Moneda	Tarifa (Bruta)	
Retiro de Residuos Domiciliarios	m ³	USD	238,00	
Retiro de Residuos Industriales	m ³	USD	227,00	
Retiro de residuos de estiba	m ³	USD	203,00	
Tratamiento de residuos	m ³	USD	90,00	
Transporte a Planta	Vje	USD	417,00	
Limpieza de bodega	Un	USD	2.620,00	

Anexo N°18 : Estructura de Precios del mercado

Estrucutra de Precios Mercado				
Servicio	Unidad de cobro	Moneda	Tarifa (Bruta)	
Retiro de Residuos Domiciliarios	x servicio	USD	1.800,00	
Retiro de Residuos Industriales	x servicio	USD	2.000,00	
Retiro de residuos de estiba	x servicio	USD	2.500,00	
Tratamiento de residuos	No incluido	USD	-	
Transporte a Planta	Incluido en servicio	USD	-	
Limpieza de bodega	x Servicio	USD	3.000,00	

Anexo N°19 : Determinación de volúmenes por servicio en base a participación proyectada de mercado

Proyección de Retiro de Residuos por Tipo de Servicio

Volumen	Unidad de Medida del servicio	Retiro Promedio (m3)	2020	2021	2022	2023	2024
Retiro de Residuos Domiciliarios	m3	8	414	576	757	931	1.131
Retiro de Residuos Industriales	m3	20	752	1.048	1.376	1.692	2.056
Retiro de residuos de estiba	m3	40	1.128	1.572	2.064	2.538	3.085
Tratamiento de residuos	m3	25	1.175	1.638	2.150	2.644	3.213
		0	94	131	172	212	257
Transporte de Producto a Planta	Vje	1	165	264	361	431	501
		0	0	0	0	0	0
Limpieza de bodegas	Bodega	1	71	133	189	219	244

Anexo N°20 Proyección de Participación de Mercado Green sea

Proyección de Generación de Residuos por Tipo y por Zona

Zona	Tipo de Actividad									
0	2020		2021		2022		2023		2024	
0	Residuos M3 Anuales	Limpieza de bodegas								
Norte (Arica-Coquimbo)	14.154	3.180	14.437	3.244	14.870	3.341	15.019	3.374	15.019	3.374
Centro (Los Vilos San Antonio)	9.086	1.410	9.268	1.438	9.546	1.481	9.641	1.496	9.641	1.496
Sur (Octava Región)	4.676	1.055	4.770	1.076	4.913	1.108	4.962	1.119	4.962	1.119
Total de residuos	27.916	5.645	28.474	5.758	29.329	5.931	29.622	5.990	29.622	5.990

Proyección de Retiro de Residuos por Tipo de Servicio Año 1

Volumen	Unidad de Medida del servicio	Retiro Promedio (m3)	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
			Retiro de Residuos Domiciliarios	m3	8	9	9	13	13	13	18	26	48	53
Retiro de Residuos Industriales	m3	20	16	16	24	24	24	32	48	88	96	112	136	136
Retiro de residuos de estiba	m3	40	24	24	36	36	36	48	72	132	144	168	204	204
Tratamiento de residuos	m3	25	25	25	38	38	38	50	75	138	150	175	213	213
			2	2	3	3	3	4	6	11	12	14	17	17
Transporte de Producto a Planta	Vje	1	3	3	5	5	6	7	13	19	22	25	28	29
Limpieza de bodegas	Bodega	1	1	1	2	2	3	3	7	8	10	11	11	12

Fin del documento

