UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA

DEPARTAMENTO DE INGENIERIA COMERCIAL

ANALISIS DE PREFACTIBILIDAD A UN MODELO DE NEGOCIO PARA LA IMPLEMENTACION DE UN MERCADO AGRO MAYORISTA EN EL SECTOR ORIENTE DE SANTIAGO.

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

AUTOR

SANTIAGO GUTIERREZ PAVEZ

PROFESOR GUÍA

ZOCIMO CAMPOS J.

SANTIAGO, 01 DE OCTUBRE 2022

INDICE

Índice de tablas e ilustraciones 5
1.PROBLEMA DE INVESTIGACIÒN.....7
2.OBJETIVOS 8
2.1 Objetivo general.....8
2.2. Objetivos Específicos.....9
3.MARCO TEÓRICO 9
3.1 Agro mercados.....9
3.1.1 Clasificación 10
3.1.2 Tipo de Mercado Propuesto 11
3.2 Agro Alimentos en Chile 11
3.3 Nutrición en Chile..... 13
3.4 Región Metropolitana 14
3.5 Sector Oriente de la Capital 14
3.6 Comportamiento de Consumo del Sector Oriente de la capital respecto al consumo de frutas y verduras..... 15
3.7 Herramientas Metodológicas..... 17
4. Antecedentes **18**
4.1 Mercado **18**
4.1.1 Oportunidad de Negocio..... **18**
4.1.2 Problemática abordada **18**
4.1.3 Necesidad del Cliente **19**
5. Metodología..... **20**
5.1 Investigación de Mercado **21**
5.2 Análisis Estratégico. **21**
5.3 Análisis estratégico interno **23**
5.3 Análisis estratégico externo..... **23**
5.4 Modelo de Negocio **24**
5.5 Modelo Canvas **24**
5.6 Plan de Marketing..... **26**
5.7 Plan de Operaciones **27**
Infraestructura e instalaciones: **28**
Proceso de Operación: **28**

Aprovisionamiento y logística: 28
5.8 Plan de RRHH 29
5.9 Plan Económico Financiero 29
6. Análisis de Mercado. 30
6.1 Análisis Externo 32
6.1.1 Identificación de la competencia directa 32
6.1.2 Población por comuna y proyecciones 33
6.1.3 Análisis externo PESTA 36
6.1.3.1 Análisis Político 36
6.1.3.2 Análisis Social 37
6.1.3.4 Análisis Tecnológico 37
6.1.3.5 Análisis Ambiental 38
6.1.4 Análisis FODA 38
6.1.4.1 Fortalezas 38
6.1.4.2 Oportunidades 39
6.1.4.3 Debilidades 39
6.1.4.4 Amenazas 39
6.2 Análisis interno 40
6.2.1 Poder de negociación de los clientes 40
6.2.3 Poder de negociación de los proveedores 41
6.2.4 Amenaza de nuevos entrantes 41
6.2.5 Amenaza de productos sustitutos 42
6.2.6 Rivalidad entre los competidores 42
7. Modelo de Negocio 43
7.1 Alianzas Claves 43
7.2 Actividades Claves 43
7.3 Recursos claves 44
7.3.1 Físicos 44
7.3.2 Humanos 44
7.3.5 Tecnológicos 45
7.4 Propuesta de valor 45
7.5 Relación con el cliente 46
7.6 Canales 46
7.7 Segmentación de clientes 46
7.8 Estructura de Costos 46
7.9 Fuente de ingresos 47

7.10 Modelo Canvas Propuesto 48
8.Plan de Recursos Humanos 48
8.1 Estructura organizacional 49
8.2 Planilla Remuneraciones 52
9.Plan de Operaciones 53
Lay out 53
Requerimientos 54
10.Plan Económico Y Financiero 55
10.1 Estimación Demanda 55
10.2 Estimación Costos Fijos 55
10.2.1 Depreciación 56
10.3 Estimación Costos Variables 57
10.4 Inversión Inicial 60
10.4.1 Capital de Trabajo 60
10.4.2 Infraestructura y Equipos 61
10.5 Fuente de Financiamiento 62
10.6 Evaluación Económica 62
10.6.1 Ingresos 62
10.6.2 Tasa de Descuento 63
10.6.3 Horizonte de Evaluación 63
10.6.4 Flujo de Caja 63
10.6.5 Análisis de Sensibilización al proyecto financiado 65
10.6.5.1 Variación valor ticket promedio 65
10.6.5.2 Variación demanda 66
10.6.5.3 Variación costos fijos 67
10.6.5.4 Variación costos variables 67
Conclusiones y recomendaciones 68
REFERENCIAS 70

Índice de tablas e ilustraciones

Tabla 1: exportación y frutas Chilenas 2008-2018……9

Gráfico: Estratificación socioeconómica en gran Santiago……12

Tabla 2: kilos consumidos por hogares mensualmente ……13

Gráfico: Inflación subyacente en el tiempo ……16

Ilustración: La pirámide y necesidades de Maslow……17

Ilustración: El riesgo de las desviaciones estratégicas……19

Ilustración: Interpretación grafica del modelo Canvas……23

Ilustración: Modelo Jerárquico……28

Gráfico: Proyección pobladores por comuna……31

Tabla 3: Superficies Comunales……32

Ilustración: Ecuación de la demanda poblacional……32

Gráfico: Proyección densidad poblacional……32

Tabla 4: Comparación por comuna, proyecciones, densidad y crecimiento……33

Ilustración: Modelo general flujo de abastecimiento……42

Ilustración: Modelo propuesto para flujo de abastecimiento……43

Ilustración: Modelo Canvas propuesto……45

Ilustración: Modelo organizacional……46

Tabla 4: Planilla remuneraciones……49

Ilustración: Distribucion física propuesta local……50

Tabla 5: Requerimiento de activos……51

Tabla 6: Costos fijos……53

Tabla 7: Depreciación……53

Tabla 8: Comparativa pecios unitarios……54

Tabla 9: Lista básica de compras……55

Tabla 10: Costos lista básica de compra en diferentes canales……55

Tabla 11: Costo ticket promedio……56

Tabla 12: Costos Variables……56

Tabla 13: Costos variables a seis años……56

Tabla 14: Inversión Inicial……57

Tabla 15: Capital de trabajo……57

Tabla 16: Estimación capital de trabajo con IVA……..58

Tabla 17: Infraestructura y equipo……..58

Tabla 19: Amortización Crédito principal……..60

Tabla 20: Flujo de caja proyecto con deuda……61

Tabla 21: Resultado flujo de caja……62

Ilustración: Variación precio vs VAN……63

Ilustración: Variación demanda vs VAN……63

Ilustración Variación costos fijos vs VAN……64

Ilustración: Variación costos variables vs VAN……..65

1.PROBLEMA DE INVESTIGACIÒN

Alrededor del 9% de las frutas producidas en el mundo son comercializadas internacionalmente, mercado que va en crecimiento; Frutas como manzanas, plátanos, cítricos y uvas son comercializadas mundialmente siendo América Latina su principal proveedor y china su principal importador.

Chile en 2019 exporto más de 2,5 millones de toneladas de frutas frescas, posicionándose como el mayor exportador de uvas frescas, cerezas frescas y el mayor exportador de manzanas del hemisferio sur. (Gabriel Layseca Astudillo, 2021)

Es así como el país es uno de los que presenta mayor crecimiento en la producción agrícola de frutas y verduras.

Sin embargo, el mercado interno en la comercialización de productos agrícolas alimenticios es costoso y variable, es por ello que con el fin de establecer parámetros de regulación de tarifas ya sea de servicios básicos como la electricidad, agua potable y locomoción o de reajuste económico para la valorización de arriendos, créditos, salarios y diversos contratos públicos y privados es que a partir de 1928 se publica de manera Oficial el IPC (índice de precios para el consumidor) que se define como el indicador económico que mide mes a mes la variación conjunta de los precios de una canasta de bienes y servicios representativa del consumo de hogares del país (INE,2021).

De Esta forma es posible constituir la denominada canasta básica de alimentos que está conformada por 321 productos y servicios básicos requeridos y más consumidos por las familias chilenas.

Actualmente el ultimo valor publicado para la canasta básica en septiembre del año 2021 alcanzó los $49.075, representando cerca de un cuarto del ingreso mínimo mensual.

Pero este valor se adapta a una cotización realizada si el consumidor comprase cada artículo en el punto de venta más económico de la capital, situación bastante alejada de la realidad.

Entonces, si se compara una canasta de 37 productos básicos de alimentación, la más barata cuesta poco más de $62.000 en Mercado de abastecimientos Lo Valledor ubicada en la comuna de Pedro Aguirre Cerda, mientras que la más cara supera el monto de $84.000 en supermercado Jumbo – Francisco de Bilbao, ubicado en la comuna de los condes (El SERNAC detectó una diferencia de cerca de $22 mil pesos al comparar canastas de alimentos básicos - Portal SERNAC, 2021)

Los Mercados Libres serían los más económicos seguidos por ferias libres y finalizando con los supermercados que son los establecimientos más caros logrando en promedio un 11% más.

Sin embargo, ferias libres ubicadas en el sector oriente de Santiago tampoco gozan de tan holgados beneficios, por ejemplo, un kilo de tomates a granel en la Feria libre "Chacareros" ubicada en la comuna de La Reina su valor alcanzaría los $1.400 y en su contraste en la feria "El Descanso" ubicada en la comuna de Maipú no superaría los $890, incluso llegando a costar $400 el kilo, (ESTUDIO PRECIO ALIMENTOS, SERNAC 2021)

Es entonces donde nace la oportunidad para crear un modelo de negocios basado en la implementación de un mercado agro mayorista en el sector oriente de Santiago con el propósito de tener una nueva opción de abastecedora con precios acordes a los transados en centrales de abastecimiento del poniente de la capital, sin embargo es clara la necesidad de realizar un estudio que responda a interrogantes tales como ¿Cubrirá una Necesidad en el consumidor?, ¿Qué elementos serán claves para conseguir la factibilidad y rentabilidad del Modelo?

2.OBJETIVOS

2.1 Objetivo general

Desarrollar un modelo negocio para la implementación de un mercado Agro Mayorista en el sector oriente de la Capital mediante un análisis estratégico y herramientas de evaluación de proyectos para determinar la factibilidad e información relevante que sea de utilidad para un eventual desarrollo de este.

2.2. Objetivos Específicos

- Definir ámbitos del negocio, sus productos, servicios y la situación actual del mercado y su competencia
- Estudiar el entorno de la empresa, analizando sus oportunidades y amenazas con el fin de crear y establecer estrategias para el desarrollo de esta.
- Análisis y estudio de la Oferta y Demanda de Agro alimentos en el Sector Oriente de Santiago
- Realizar un estudio económico y financiero con la finalidad de evaluar la factibilidad de la propuesta por medio de indicadores económicos.

3.MARCO TEÓRICO

3.1 Agro mercados

Un Agro Mercado se define como centros de expendio de principales productos que componen una canasta básica de alimentos, dentro de los cuales podemos encontrar productos tales como el arroz, vegetales, frutas, productos cárnicos, pescados, cítricos, lácteos, embutidos, huevos; todo aquel producto alimenticio agrícola de consumo directo y aquellos que correspondan a un agro procesado. El primer agro mercado del que se tiene registro se remonta a la época colonial, cuando campesinos estacionaban sus carretas en la llamada cañadilla para ofrecer y vender sus productos. Ya en el siglo XVIII luego de la construcción del puente Cal y Canto se establecen feriantes y comerciantes en sus entradas lo que aumentó el tráfico activo que se mantiene hasta hoy en día. Este fue el origen de la denominada “Vega del Mapocho”, actualmente “Vega Central” inaugurada como tal en 1916.

3.1.1 Clasificación

En Chile existen dos canales principales de abastecimiento y comercialización de alimentos; el tradicional y el retail. El canal tradicional de abastecimiento está compuesto por centrales de abastecimiento, mayoristas, comerciantes de ferias libres, red de intermediarios, pequeños productores agrícolas y otras formas menores de comercio detallista como lo son verdulerías, fruterías y almacenes. En contraparte el retail hace referencia a establecimientos en cadena como lo son los supermercados.

De los anteriormente mencionados las ferias libres representan un 70% de preferencias en cuanto al abastecimiento de frutas y verduras de la población chilena siendo además una de las principales vías de comercialización que tiene la pequeña y mediana agricultura nacional. (Oficina de Estudios y Políticas Agrarias, 2018)

Actualmente en la región metropolitana se constituyen 455 ferias libres las cuales representan un 40,8% del total nacional, abasteciendo a un 41% de la población. (Gorodecki, 2019)

De acuerdo con lo propuesto anteriormente y en lineamiento con las necesidades personales, es que se considera el siguiente listado:

-Centro de abastecimiento mayoristas o Vegas: Variedad, accesibilidad, precios, son algunas de las cualidades que definen a estos establecimientos. Caracterizados por contar un amplio espacio físico, edificación de galpones y bodegas donde se pueden hallar gran variedad de productos y agro alimentos. En ellos al encontrarse una mayor cantidad de oferta para un mismo producto los precios son variados dependiendo de factores como cantidad, calidad, procedencia, si es vendedor agrícola directo o un intermediario. Populares entre quienes buscan comprar en grandes cantidades.

-Ferias Libres: Mercados periódicos establecidos en su mayoría en vía pública, donde se transan en gran parte productos de índole agrícola, actualmente son municipios quienes se hacen cargo o que destinan administración de estos puntos de venta. Esta modalidad recauda anualmente una cifra de alrededor de US$5000 Millones con ventas promedio mensuales de $254.000.000 (Sercotec,2016).

Este tipo de mercado alternativo ofrece al consumidor una opción de búsqueda adicional y puede proporcionar a la sociedad un modelo para la construcción de relaciones de mercado más satisfactorias y adaptables. (John F. Sherry, 1990)

-**Comercio Detallista:** En esta categoría se incluyen aquellos puntos de venta al por menor tales como verdulerías, fruterías y almacenes quienes se caracterizan por estar presentes en barrios residenciales o comerciales, de pequeño tamaño con un stock por producto no muy amplio, más empeñados en cubrir una demanda especifica de las necesidades locales.

3.1.2 Tipo de Mercado Propuesto

Para este proyecto primará la combinación de los dos primeros tipos de negocios mencionados en la clasificación anterior, esto debido a que tendrá como prospecto ser un centro de abastecimiento mayorista con la variedad de precios y calidad que distinguen a una feria libre implementados en un mercado modelo agro mayorista.

3.2 Agro Alimentos en Chile

Chile se distingue por ser un país especialista en la producción agrícola de constante crecimientos reflejados en el gran incremento de la superficie total plantada. De acuerdo con los catastros frutícolas de la ODEPA y el Centro de información de Recursos Naturales (CIREN), la superficie plantada aumentó de casi 250.000 hectáreas en 2008 a mas de 321.000 hectáreas en 2018.

De estas, los productos frutícolas de mayor producción son la uva de mesa representando un 14,9% del total, seguido de nogales (11,5%), manzanos (10,6%) y cerezos con 9,4% (Oficina de Estudios y Políticas Agrarias, 2019)

Las exportaciones representan más del 60% de la producción frutícola nacional, entrando a mercados cada vez más exigentes, por lo que es poco lo que se llega al consumidor final dentro del país.

En la siguiente tabla se aprecia el aumento de las exportaciones en comparativa del año 2008 y 2018:

Productos | *Products*	Volumen exportado (toneladas) *Volume (tonnes)*			Valor exportado (miles de US$ FOB) *Value (thousands of US$ FOB)*		
	2008	2018	Var % 08/18	2008	2018	Var % 08/18
Fruta fresca | *Fresh fruit*	**2.389.181**	**2.829.330**	**18,4%**	**3.212.529**	**4.999.664**	**56%**
Uvas | *Grapes*	836.885	724.406	-13,4%	1.276.201	1.222.833	-4%
Cerezas | *Cherries*	51.865	184.873	256,5%	211.976	1.028.579	385%
Manzanas | *Apples*	770.708	775.687	0,6%	678.079	731.061	8%
Arándanos | *Blueberries*	35.330	113.944	222,5%	216.848	632.625	192%
Paltas | *Avocados*	84.998	132.525	55,9%	145.727	294.829	102%
Mandarinas, clementinas, wilking e híbridas *Mandarines, clementines, wilking and hybrids*	23.677	170.161	618,7%	23.677	213.792	803%
Kiwis | *Kiwi*	160.252	182.723	14,0%	178.276	203.727	14%
Ciruelas | *Plums*	88.816	120.489	35,7%	111.815	173.527	55%
Peras | *Pears*	133.088	128.527	-3,4%	140.013	128.746	-8%
Limones | *Lemons*	41.251	85.892	108,2%	39.178	113.778	190%
Nectarines | *Nectarines*	62.220	65.054	4,6%	75.972	93.596	23%
Naranjas | *Oranges*	37.833	100.283	165,1%	22.181	83.894	278%
Duraznos | *Peaches*	49.426	31.190	-36,9%	52.650	43.979	-16%
Otros | *Others*	10.530	13.578	28,9%	19.513	34.698	78%
Frutos secos | *Dried fruits*	**22.885**	**108.804**	**375,4%**	**175.542**	**571.424**	**226%**
Almendras con cáscara, frescas o secas *Unshelled almonds, fresh or dried*	217	160	-26,3%	1.336	919	-31%
Nueces de nogal sin cáscara | *Shelled walnuts*	7.377	25.480	245,4%	94.838	218.969	131%
Nueces de nogal con cáscara | *Unshelled walnuts*	6.545	64.028	878,3%	30.907	217.416	603%
Avellanas sin cáscara, frescas o secas *Unshelled hazelnuts, fresh or dried*	6	9.713	161783,3%	59	72.935	123519%
Almendras sin cáscara | *Shelled almonds*	5.846	7.549	29,1%	34.384	57.432	67%
Castañas, frescas o secas, incluso sin cáscara *Chestnuts, fresh or dried*	896	1.732	93,3%	1.275	3.134	146%
Avellanas con cáscara, frescas o secas *Shelled hazelnuts, fresh or dried*	1.923	27	-98,6%	7.121	156	-98%
Pistachos | *Pistachios*	74	2	-97,3%	5.617	24	-100%

Tabla 1, "Exportación de frutas chilenas 2008-2018". [Fuente: Elaborado por ODEPA con información del servicio nacional de aduanas.]

Para 2021 la fruta fresca producida en el país alcanza niveles de exportación de 1,46 toneladas, equivalentes a USD 3.334 millones FOB durante el periodo enero-mayo 2021 (Lepe, 2021)

En cuanto a hortalizas, en chile se destinan alrededor de 77.000 hectáreas, destacan dentro de ellas la producción de lechugas, cebolla, tomate, zapallo y zanahoria dentro de las especies para consumo

en fresco y para la agroindustria de comercio interno y exportaciones destacan la producción de maíz, tomate, alcachofas, poroto verde y espárragos.

Para el 2018 la superficie plantada de hortalizas alcanzó las 77.220 hectáreas, y para la temporada 2020/2021 se estima que alcanzó las 92.720 hectáreas.

La región metropolitana lidera la producción hortícola nacional alcanzado un 28,4% de participación, seguida de la región de O'Higgins con un 15,8% de la superficie hortícola y en tercer lugar se encuentra la región de Maule abarcando un 16,1% de la superficie hortícola nacional.

El comercio de hortalizas frescas a nivel país tienden a subir de precios a medida que se va alejando la temporada de cosecha, dichos precios tienen un fiel reflejo en el comportamiento y variación de precios presentada por mercados mayoristas y ferias libres, pero no así en el retail en donde se mantienen los precios relativamente estables durante todo el año.

En cuanto a la comercialización internacional en el periodo comprendido entre enero y abril 2021 se exportaron USD 155,6 millones FOB en hortalizas, donde el 28,1% se exportó como hortalizas frescas (*ODEPA. Boletín de Hortalizas, mayo 2021*, 2021)

3.3 Nutrición en Chile

La nutrición es uno de lo pilares fundamentales en la salud de una persona, una nutrición adecuada permite reforzar el sistema inmunitario, contraer menos enfermedades ayudando a mantener el cuerpo fuerte y saludable. La nutrición es un acto involuntario la cual es dependiente de la alimentación consciente de alimentos.

Según la OMS, la nutrición es la ingesta de alimentos en relación con las necesidades dietéticas del organismo. Una buena nutrición, entendida como una dieta suficiente y equilibrada combinada con el ejercicio físico regular, es un elemento fundamental para mantener una vida saludable (2016).

Respecto al consumo de frutas se observa que en chile la media de ingesta es de 168,3 gramos al día, pero con amplia variabilidad en donde se registran claras diferencias por macrozonas como lo es en la región Metropolitana donde la mediana de consumo alcanza los 194 gramos/día. En el consumo de verduras la región Metropolitana se posiciona segunda después de la macrozona centro-norte, alcanzando un consumo diario de 249 gramos/día.

3.4 Región Metropolitana

La región Metropolitana de Santiago es una de las dieciséis regiones en las que se divide el territorio nacional, Santiago es su capital al igual que de todo el país.

Ubicada al centro del país, limita al norte y al oeste con la región de Valparaíso, al este con la provincia de Mendoza en Argentina y al sur con la región de O´Higgins.

La RM, como es nombrada de forma abreviada, cuenta con una superficie 15.403km^2, con una población de 7.112.808 habitantes se posiciona como la región más habitada del país, (CENSO,2017)

La región se compone de 52 comunas, de ellas solo 32 son incluidas dentro de la denominada provincia del Maipo en las cuales se concentra el 78% de la población regional.

3.5 Sector Oriente de la Capital

Se denomina sector oriente de la capital a las comunas que geográficamente se ubican en este sector, siendo parte de ésta comunas como Las Condes, La Reina, Lo Barnechea, Macul, Ñuñoa, Peñalolén, Providencia y Vitacura.

La principal característica en común que sostienen las comunas nombradas anteriormente es que pertenecen a un estrato socioeconómico alto.

Gráficamente se pueden observar el comportamiento de la estratificación socioeconómica en la RM

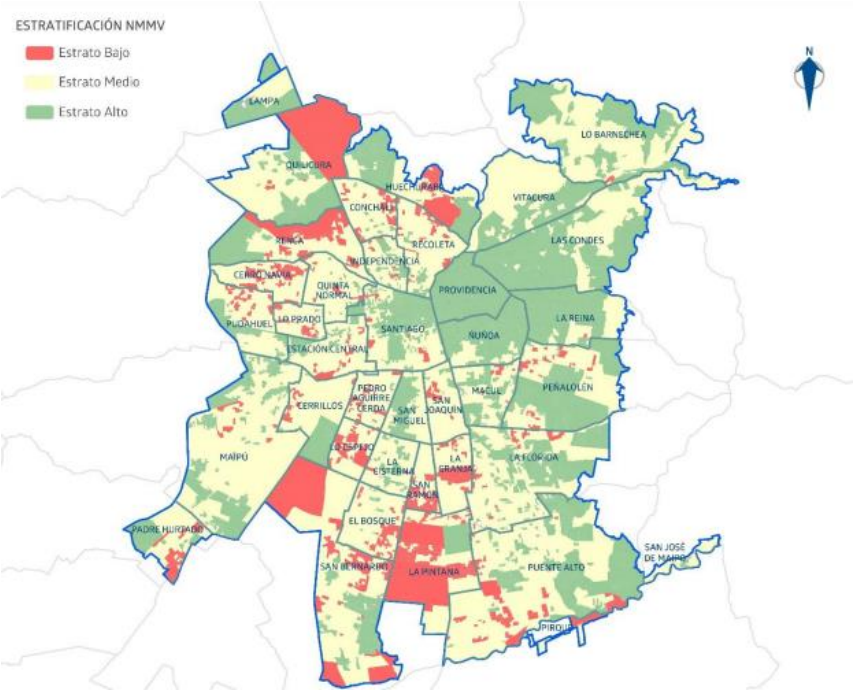


Gráfico 1 "Estratificación socioeconómica del Gran Santiago". Fuente: Instituto nacional de estadísticas (INE)

3.6 Comportamiento de Consumo del Sector Oriente de la capital respecto al consumo de frutas y verduras

Según una encuesta realizada por Roberto Olea Aliaga con la finalidad de investigar el desarrollo de un lugar especializado en la venta de frutas y verduras en el sector oriente de Santiago, es que se analizó el mercado relacionado con la comercialización de frutas y verduras en las comunas de Lo Barnechea, Las Condes, Vitacura y La Reina. (Olea, 2012)

A modo General uno de los resultados relevantes obtenidos es que los potenciales clientes adquieren frutas o verduras al menos una vez a la semana, correspondiente al 84% de la muestra, cabe destacar que el 56% de estos potenciales clientes cocinan todos los días y un 22% declaró cocinar tres veces por a la semana.

Es entonces que se pudieron derivar los aspectos claves de los cuales el consumidor encuentra que son primordiales al momento de elegir su canal de compra y características propias del producto, tales como:

° Productos Frescos

° Calidad de los productos

° Condiciones de higiene del punto de venta

° Precios Convenientes

° Ubicación (cercanía)

Se estima que en la Región metropolitana se consumen alrededor de 27 kilos de frutas y verduras por hogar, estos se distribuyéndose por sector de la siguiente manera:

Sector	Kilos consumidos por hogar (mensual)
Norte	38
Sur	28
Oriente	7
Poniente	32

Tabla 2." kilos consumidos por hogar mensualmente" FUENTE: USACH-ONG ESPACIO Y FOMENTO-ODEPA, 2012

Es relevante que da la información entregada en la tabla anterior el sector oriente de la capital sea aparentemente quienes menos consumen kilos de frutas y verduras por hogar, pero este dato está directamente relacionado con la densidad poblacional del sector y la oferta de ferias libres disponibles.

Estos son, para 558.241 habitantes en el sector oriente existen 11 ferias libres establecidas dando como resultado una feria cada 50.749 habitantes aproximadamente. Por otro lado, y en comparativa el sector norte quien obtiene el mayor consumo por hogar en kilos de frutas y verduras mensualmente, para una población de 511.965 disponen de 46 ferias libres establecidas, dando como promedio una feria cada 11.130 habitantes aproximadamente.

Para la elaboración de este estudio de mercado será necesario la investigación propia por medio de una nueva encuesta que nos permita obtener información cuantitativa de los aspectos más relevantes que sean de interés acorde a nuestros objetivos, además, los satos deben representar el comportamiento actual vigente en el área de estudio y su población.

3.7 Herramientas Metodológicas

Para la creación de un modelo de negocio el cual nos permita ver con claridad el objetivo de la empresa y el tipo de negocio que se va a introducir al mercado, como se venderá y como es que se generaran los ingresos se consultara y estudiará en primera instancia información pertinente que aporte al análisis de la industria recopilando datos del Servicio de Impuestos Internos (SII)

Se tomarán en cuenta diferentes aspectos relacionados al entorno del modelo propuesto tales como el económico, que abracara toda la cadena de valor y sus costos asociados, además de entregar información relevante respecto a la generación de ingresos y como es que se comportara el flujo de este en el tiempo.

Además, dentro del modelo se estudiarán los componentes necesarios para un correcto funcionamiento y operación.

Se planteará un modelo FODA para la identificación de aquellas fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas pudiendo plasmar de manera clara aquellos factores de riesgo y de éxito que serán claves para el desarrollo del modelo.

Para la identificación de factores de riesgo y el entorno que afecte directamente a la empresa se desarrollara un modelo PESTA donde se considerarán los aspectos políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ambientales y legales que envuelven al modelo descrito.

Este análisis permitirá establecer con mayor claridad una planificación estratégica acorde al contexto y entorno actual en el que se desarrolle la empresa.

Además, modelos implementados en evaluación de proyectos tales como el lienzo Canvas y las 5 fuerzas de Porter.

4. Antecedentes

4.1 Mercado

4.1.1 Oportunidad de Negocio

Dado los antecedentes cuantitativos se estima que actualmente dentro de la región metropolitana de Santiago se encuentran en vigencia alrededor de 455 ferias libres de las cuales solo un 14.7% se encuentra en el sector Oriente ya definido de la capital, sin embargo, de estas el 10.5% se concentra entre las comunas de Peñalolén y Ñuñoa, esto quiere decir que para las comunas entre las cuales se encuentran Huechuraba, La Reina, Las condes, Lo Barnechea, Providencia y Vitacura solo abarcan un 4.2% del total de Ferias libres dentro de la capital.

Es entonces, donde será fundamental para presentar una mejora en la propuesta de abastecedora de agro alimentos, analizar factores clave que cubran las necesidades actuales de los clientes y de diferenciación respecto a las propuestas actuales.

4.1.2 Problemática abordada

Actualmente al año 2022 Chile cruza por una fuerte crisis económica inflacionaria no vista desde el retorno a la democracia o bien durante los últimos 28 años, tal indicador según las proyecciones realizadas por el banco central de chile podría cerrar acercándose a un 8% anual donde gran parte de los componentes del IPC mostraron variaciones anuales al alza, de aquellos destacan el aumento del IPC subyacente de bienes que paso de alrededor de un 5% a mediados del 2021 a cifras en torno al 9% a inicios del año 2022. (*IPom Marzo 2022*, s. f.)

Gráficamente la inflación subyacente que representa la variación porcentual en bienes y servicios se representa de la siguiente manera:

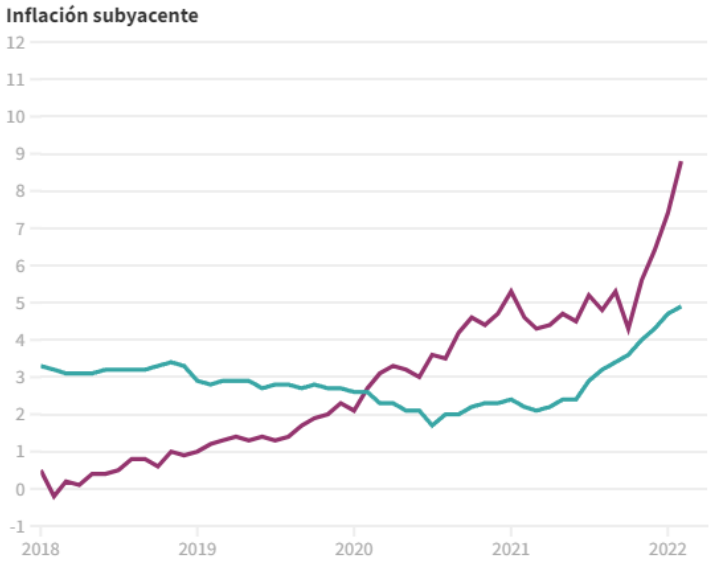


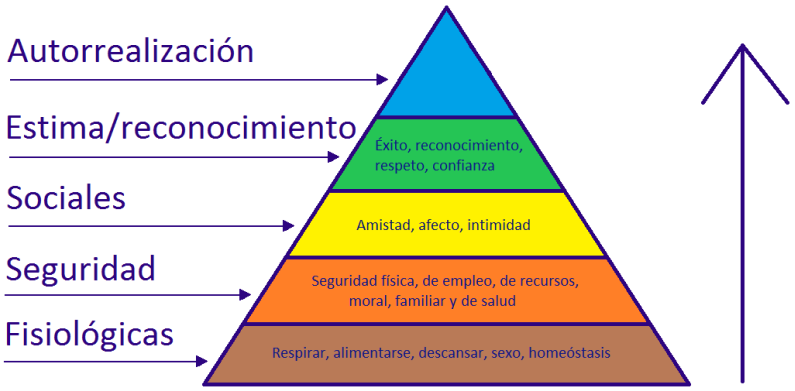
Gráfico: "Inflación subyacente en el tiempo" Fuente: Banco Central

El significativo impulso al gasto durante el año 2021, ya sean por bonos o aportes directos del estado, siguen siendo el principal determinante del alza que existe actualmente de la inflación. Estas, junto con la pandemia han acentuado un escenario de aumentar la presión del alza de los costos en cadenas productivas y distribución de las cuales la economía aun no se recupera. Los valores de diferentes bienes han alcanzados niveles elevados dentro de los cuales destacarían energía, alimentos y algunos metales.

En este contexto económico, la compra de alimentos se ha convertido en un asunto de mayor relevancia para las familias del país, debido a la reducción paulatina del poder adquisitivo consecuencia de la ya mencionada inflación.

4.1.3 Necesidad del Cliente

Según la teoría de la pirámide de Maslow (ver ilustración) presentada por su autor Abraham Maslow en la primera mitad del siglo XX, en donde logra explicar comportamiento humano identificándolo según sus necesidades.



Fuente: Las pirámides y necesidades de Maslow, Adelino Alberto Andrade Marroquín 2017

Es que se logra apreciar que en la problemática abordada y las necesidades de los consumidores a los cuales buscamos llegar se encuentran en la base de la pirámide, esto es, dentro de las necesidades fisiológicas o básicas de las cuales son inherentes para toda persona, ya que dentro de nuestro instinto de supervivencia individual dependemos de la comida.

Es así, dentro de este marco en donde se encuentran los centros de abastecimiento primarios, ya sean supermercados, minimarkets, ferias libres o mayoristas. Todos ellos buscando saciar en parte la misma necesidad a diferentes escalas.

5. Metodología

Dado los antecedentes ya entregados, se presentará la metodología y estructura para el desarrollo y la aplicación de las herramientas metodológicas antes mencionadas. En primer lugar, se llevará a cabo un análisis del mercado en el cual se desarrollará el centro de abastecimiento agro mayorista, seguido de un análisis estratégico el cual tendrá como finalidad comprender el entorno en el cual se desenvolverá la organización. Para el modelo de negocio se realizará mediante un lienzo Canvas el cual comprenderá todas las aristas necesarias e importantes en el desarrollo de la propuesta, en este se definirán las nueve dimensiones que permitirán comprender en su totalidad los aspectos interno y externo del proyecto.

Finalmente será necesario sumado a los análisis y estudio anteriores la realización de “X” planes fundamentales, los cuales consistirán en: plan operacional, plan de marketing, plan de recursos humanos y un plan económico financiero. La metodología que se usara se define a continuación:

5.1 Investigación de Mercado

Según Klotler, Clomm y Haye, el estudio de mercado "consiste en reunir, planificar, analizar comunicar de manera sistemática los datos relevantes para la situación de mercado especifica que afronta una organización". Según Randall se define como "la Recopilación, el análisis y la presentación de información para ayudar a tomar decisiones y a controlar las acciones de marketing" (Principios del Marketing, Randall Geoffrey.2003)

Es así como los datos obtenidos por medio de una investigación se utilizan como respaldo en cuanto a la toma de decisiones y pronosticar de manera aproximada la tasa de éxito al introducir un nuevo agente dentro un mercado.

Actualmente existe una extensa lista de competidores directos en el rubro, sin embargo ¿a qué se debe que las ferias libres siguen siendo canal principal de abastecimiento?, ¿La oferta de productos y los precios tratados en el mercado actual, cubren las necesidades de los clientes? ¿Se justifican las exaltadas diferencias de precios en los actuales centros de abastecimiento? Con el objeto de obtener respuestas validas a estas preguntas es que será necesario realizar un acercamiento y análisis a los agentes que la componen, ya sean los oferentes como a los demandantes. En consiguiente y con la información correspondiente se definirán factores como precio, variedad de productos a ofrecer por el centro de abastecimiento agro mayorista propuesto y una localización estratégica.

5.2 Análisis Estratégico.

El análisis estratégico es un proceso en el cual de combinan aspecto derivados del análisis del entorno, ya sean del análisis externo como de un análisis interno de forma simultánea. (Juvé, 2010)

Este proceso se lleva a cabo con la finalidad de formular una estrategia que ayude en la orientación de la toma de decisiones y cumplimiento de objetivos.

Las empresas deben realizar periódicamente un análisis estratégico con el fin de determinar los aspectos en los que se puede mejorar, aquellas que no generan valor y aquellas que funcionan de manera correcta.

En el estudio de Juan Ventura Victoria en su libro titulado “Análisis estratégico de la empresa”, explica esta búsqueda de sincronía con el entorno, donde una organización se mueve dentro de una orientación estratégica definida. Esta no significa que no cambie, pero lo hace de forma limitada y dentro de un marco estable (cambios incrementales). Con el tiempo si una compañía fracasa en su adaptación con el entorno requerirá una modificación drástica de su estrategia que suponga un cambio profundo.

Una vez superado este periodo la empresa tendrá una nueva fase de estabilidad dentro de la nueva orientación estratégica.

Esta variación y adaptación de la estrategia empresarial se aprecia en el siguiente cuadro:

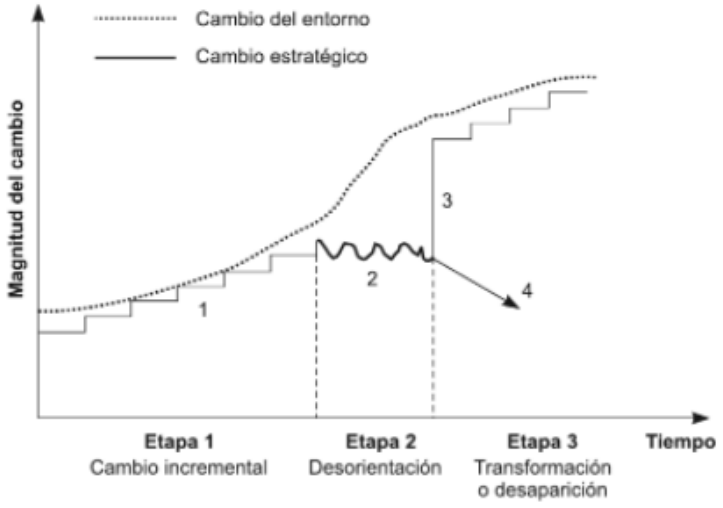


Ilustración: Desviaciones estratégicas “El riesgo de las desviaciones estratégicas Johnson, Scholes,2001)

Es entonces una de las principales claves del análisis estratégico, reconocer y dar lugar a los elementos claves de acontecimiento futuros proyectando en base al entorno cual será el mercado en el que se ira desarrollando nuestra empresa, considerando posibles escenarios alternativos y la condiciones favorables y desfavorables para la misma.

Dentro del análisis estratégico encontraremos las cinco fuerzas de Porter, para determinar las fuerzas competitivas de la propuesta, análisis FODA para determinar las características internas y externas que afectaran al proyecto y por último el análisis PESTA que ayudara a identificar los factores externos y como estos afectaran de manera directa o indirectamente en la estrategia.

5.3 Análisis estratégico interno

Mediante el desarrollo de este análisis se propone aplicar la teoría basada en el análisis de recursos y capacidades en las que descansan las fortalezas y debilidades internas de la organización

Las ventajas competitivas son las fortalezas más preciadas en una empresa se generan cuando la agro empresa es capaz de crear valor para el consumidor, ya sea porque permita diferenciar el producto de otros similares o sustitutos o porque permita ofrecerlo a precios más bajos que la competencia. Existen cuatro formadores de ventajas competitivas: innovación, eficiencia, calidad y capacidad de satisfacer al consumidor. A ellos se suman otros factores especializados, propios del rubro. *(PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES AGROEMPRESARIALES Y ASOCIATIVAS,2018)*

Es entonces el foco en las fortalezas orientadas al cliente y a cubrir de mejor manera sus necesidades un determinante de los factores de éxitos, además este análisis permitirá las debilidades y limitaciones a las cuales el proyecto se encontrará sujeto.

Sin embargo, no solo de forma introspectiva sino también sumado a la apreciación externa del cliente objetivo quienes pueden ayudar a identificar aspectos que en ciertas ocasiones pueden ser omitidas o no tomadas en cuenta.

5.3 Análisis estratégico externo

El análisis estratégico externo permite conocer el entorno en el cual se desarrollará la empresa. Si bien los aspectos que rodean a una empresa no se pueden controlar, se deben conocer. Para ello se seleccionan todas aquellas variables externas que afectaran de manera directa al proyecto, profundizando en el análisis de cada una de ellas.

El termino VUCA es una de las herramientas que comprende de manera íntegra aspectos relevantes de acuerdo con el análisis externo. Esto es porque las organizaciones se desenvuelven en un entorno caracterizado por la volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad. Aspectos para tener en consideración al momento de formular e implementar decisiones estratégicas, aún más en el agitado maco macroeconómico en el que se encuentra el país y el mundo en general.

Sumado a esto al igual que en el análisis estratégico interno, será de suma importancia tomar en consideración factores como el cliente objetivo, sus necesidades, soluciones actuales, tendencias,

barreras de entrada y factores claves de éxito. Como resultado obtener una visión clara de las oportunidades de operar en alguna localidad en específico.

5.4 Modelo de Negocio

La expresión business model se utilizó por primera vez en 1975, ganando protagonismo desde los años 90, como resultado de los negocios de las empresas "punto con", el e-commerce y de la economía del conocimiento (Orofino, 2011). El modelo de negocio puede ser definido como una arquitectura de los flujos de bienes, servicios y información, incluyendo una descripción de los diversos actores de los negocios y sus funciones, la descripción de los posibles beneficios para los actores empresariales y descripciones de las fuentes de ingresos (Timmers, 1998).

La herramienta para el análisis de ideas de negocio fue desarrollada por el consultor suizo Alexander Osterwalder, en 2004, para su tesis doctoral (Ferreria,2015). Este método describe de manera lógica la forma en cómo se crean las organizaciones, interactúan con el medio, capturan y entregan valor. Dando una visibilizarían de manera precisa y grafica

5.5 Modelo Canvas

El modelo de lienzo Canvas se compone de nueve bloques identificadas como:

• Segmento de clientes

• Alianzas clave

• Propuesta de valor

• Actividades

• Canales

• Flujo de ingresos

• Estructura de costos

• Recursos clave

• Relaciones con los clientes

Osterwalder y Pigneur (2010), citados por Ferreira (2015), describen lo siguiente:

1. Segmentos de mercado: Una empresa atiende a uno o varios segmentos del mercado. Se debe segmentar para conocer el nicho y oportunidades del negocio.

2. Propuestas de valor: Busca resolver el problema del cliente y definir los elementos diferenciadores de la competencia. Debe existir una correspondencia entre la propuesta de valor y el segmento de clientes, lo cual lleva a entender y dimensionar el producto mínimo viable. No se debe sesgar con la idea de negocio, no en términos de producto sino de la solución.

3. Canales: ¿Cómo se comunica la compañía con los segmentos para entregar valor? Las propuestas de valor llegan a los clientes a través de canales de comunicación, distribución y venta.

4. Relaciones con clientes: Las relaciones con los clientes se establecen y mantienen de forma independiente en los diferentes segmentos de mercado.

5. Fuentes de ingresos: Las fuentes de ingresos se generan cuando los clientes adquieren las propuestas de valor ofrecidas. Se deben determinar las fuentes de ingresos, tanto operacionales, como no operacionales.

6. Recursos clave: Reconocer los activos y recursos clave que se necesitan como piezas imprescindibles en el engranaje de la idea empresarial.

7. Actividades clave: ¿Qué es lo fundamental para que el modelo funcione? Alcanzar los objetivos del negocio requiere de una serie de actividades clave.

8. Asociaciones clave: ¿Qué tipo de socios se requiere? Algunas actividades se externalizan y determinados recursos se adquieren fuera de la empresa. En otras palabras, definir las estrategias de networking con potenciales socios o proveedores, entre otras figuras importantes.

9. Estructura de costes: Los diferentes elementos del modelo de negocio conforman la estructura de costes. Se puede hablar de tipologías del costo, por ejemplo, costos directos e indirectos, fijos y variables. Se debe conocer la estructura básica de costos con el fin principal de determinar elementos importantes, tales como precios de venta.

De manera grafica se puede interpretar el modelo de lienzo Canvas de la siguiente forma:

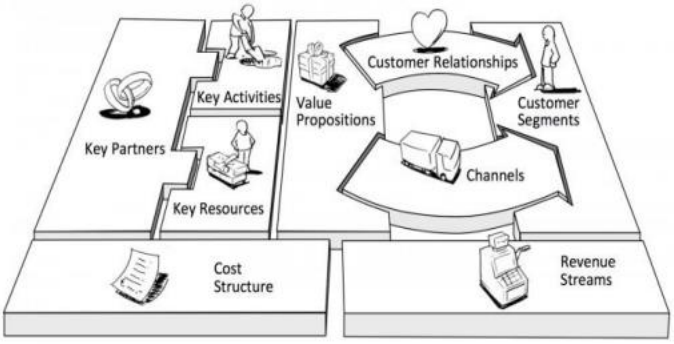


Ilustración: Interpretación gráfica modelo Canvas

5.6 Plan de Marketing

El marketing según Philip Kotler, el padre del marketing moderno, se define como: "El proceso social y administrativo por el cual los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios" En Fundamentos de Marketing de Stanton, Etzel y Walker, se indica que: "El marketing es un sistema total de actividades de negocios ideado para planear productos satisfactores de necesidades, asignarles precios, promover y distribuirlos a los mercados meta, a fin de lograr los objetivos de la organización" John A. Howard, profesor de la Universidad de Columbia, lo define como "el proceso de:

1) Identificar las necesidades del consumidor.

2) Conceptualizar tales necesidades en función de la capacidad de la empresa para producir.

3) Comunicar dicha conceptualización a quienes tienen la capacidad de toma de decisiones en la empresa.

4) Conceptualizar la producción obtenida en función de las necesidades previamente identificadas del consumidor.

5) Y comunicar dicha conceptualización al consumidor".

Por último, vamos a incluir la definición según la American Marketing Asociation (A.M.A.) que dice:

"El marketing es una forma de organizar un conjunto de acciones y procesos a la hora de crear un producto para crear, comunicar y entregar valor a los clientes, y manejar las relaciones donde la finalidad es beneficiar a la organización satisfaciendo a los clientes". (RED SUMMA, 2020)

Lo que se busca con el desarrollo del plan de marketing es identificar, conocer y comprender en profundidad al consumidor, al mercado y su competencia como único fin de que la organización o empresa pueda ofrecer un producto – servicio que se ajuste perfectamente a las necesidades que aquejan al público objetivo.

En base al plan de marketing de Kotler, opera en dos niveles:

Plan de marketing estratégico: se ocupa de analizar las necesidades de los consumidores y busca nuevas oportunidades de negocio para la empresa en base a ellas. Se alinea con la estrategia general de la empresa y se lleva a cabo a largoplazo. El marketing estratégico supone pensar cuál es la misión de la empresa, fijar sus objetivos y poner en marcha una estrategia de desarrollo realista y que mantenga un equilibrio entre los servicios ofrecidos y la cartera de clientes.

Plan de marketing táctico: es la traducción en acciones concretas del marketing estratégico. Una vez definidos los objetivos, se dispone la táctica a seguir para alcanzarlos. En este sentido, se debe tomar decisiones como: dónde se venderán los productos, cuál será su precio y cómo será la comunicación de la empresa.

Para el presente proyecto se destinará un presupuesto fijo mensual a la propaganda por medios tradicionales y medios digitales, estos con el propósito en primer lugar de crear interés en el consumidos y luego fidelizar la cartera de clientes.

5.7 Plan de Operaciones

El plan de operaciones o plan de producción es el conjunto de aspectos que se relacionan con la producción de bienes y servicios los cuales la empresa ofrece. Este se incluye dentro del plan de negocios dado que muestra de manera descriptiva cual será el proceso de creación de el producto o modelo de servicio de la empresa.

El plan de operaciones contendrá el diseño de la estructura e implementación de cada proceso que permitirá el correcto funcionamiento de los factores involucrados en la creación del bien o servicio y entregarlo de manera eficiente al cliente final.

Por ello se deben explicar de todos los puntos técnicos y organizativos que permitirán una eficaz y eficiente producción.

El plan de operaciones de una empresa se compone en su génesis por tres etapas, las cuales de manera conjunta hacen posible el proceso completo que dará como resultado un producto o servicio final.

Los elementos que la componen son:

Infraestructura e instalaciones:

Este apartado debe responder a las interrogantes ¿con que infraestructura cuenta la empresa?,¿Cuál es la necesaria para obtener un óptimo de producción? ¿Cuál es una buena localización para la empresa y su tamaño? ¿Cuáles son las maquinarias y mobiliario mínimo para iniciar las actividades productivas? Lo que se busca es conocer en que grado seremos dependientes de maquinaria, espacio físico, elementos tecnológicos y los costos asociados con la finalidad de optimizar los recursos.

Proceso de Operación:

Este debe ser planificado y programado, en el se deben detallar los recursos físicos y humanos que serán necesarios, así como su coste. Además, se debe realizar una descripción de todas las fases que componen el plan de operaciones, con el será más fácil hacer un seguimiento de las actividades y un control de las variables, tales como: tiempos de entrega, nivel de oferta, logística, seevicio al cliente, gestiones administrativas y previsiones de stock.

Aprovisionamiento y logística:

Para mantener un flujo de oferta y suministros continuos que garanticen un correcto funcionamiento de la empresa, es que se deben planificar tiempos de entrega con precisión, un nivel de productividad adecuado y constante, costos controlados que mejoren la experiencia y satisfacción del consumidor final. Son clave proveedores y capital humano dado que cumplirán un rol fundamental para el cumplimiento de los objetivos.

5.8 Plan de RRHH

El plan de recursos humanos analiza y determina los todos los elementos que están relacionados a la política del personal, todas aquellas capacidades y competencias necesarias para el correcto funcionamiento de la organización, su dimensión y definición estructural. La capacitación y resolución de conflictos también son parte de este plan.

El mayor activo de una organización es su capital humano. Se podrá tener la maquinaria más avanzada tecnológicamente, instalaciones de primer nivel y calidad, pero sin una plantilla que aporte experiencia, los conocimientos e ideas nunca se obtendrá la máxima rentabilidad.

Además, independiente de la inversión en medios físicos, la inversión en capital humano es unos de los mayores costes para una empresa, por lo que resulta imprescindible trazar y llevar una política de recursos humanos adecuada para reducir costes y maximizar beneficios. (Montero, 2021)

Es entonces que para la finalidad de este proyecto se propondrá seguir una estructura basada en la descripción de funciones principales y responsabilidades a cubrir, sumándose a ello la experiencia, actitudes y habilidades necesarias para el cada cargo.

5.9 Plan Económico Financiero

El plan económico financiero tiene como objetivo ordenar, sistematizar y sintetizar la información de carácter monetario de la cual dependen los cada uno de los procesos anteriores y evaluar cómo es que cada uno de estos contribuyen a la determinación de factores y tomas de decisión pertinentes con pos de la rentabilidad del proyecto.

La identificación y orden de la información financiera permite identificar de manera eficaz los costos asociados, los ingresos y el flujo de la inversión. Estos serán obtenidos una vez desarrollados los estudios previos y se considerará las siguientes etapas para la elaboración del plan:

- Determinar la demanda de los consumidores
- Determinar costos fijos como variables de la empresa. Junto a esto se definirá la inversión necesaria para poner en marcha el proyecto, costos iniciales como equipos y capital de trabajo.
- Determinar periodo de evaluación del proyecto en conjunto con la tasa de descuento a evaluar el proyecto.
- Construcción del flujo de caja, donde se utilizará la tasa de descuento y el horizonte de valoración determinado anteriormente. Se obtendrán indicadores financieros como VAN, TIR, Payback, para ver la rentabilidad del proyecto.
- Sensibilización de variables como precio de los servicios, demanda, para saber qué puntos son más relevantes dentro del proyecto.

6. Análisis de Mercado.

Ahora bien, en esta etapa de identificación, análisis y estructuración del problema será necesario recoger la información que nos hace falta para ejecutar nuestra metodología propuesta y alcanzar las metas que cubran las necesidades e intereses generales. En este caso el primer objetivo esta perfectamente identificado: Conseguir la mejor ubicación del nuevo local, donde se maximice el beneficio propio como de cara al cliente final.

Para ello se propone en este estudio el método propuesto por Elena Martínez Rodríguez (2007) quien desarrolló un modelo de Aplicación de un proceso jerárquico de análisis en la selección de localización para la pequeña y mediana empresa.

El modelo Jerárquico se plantea de la siguiente manera:

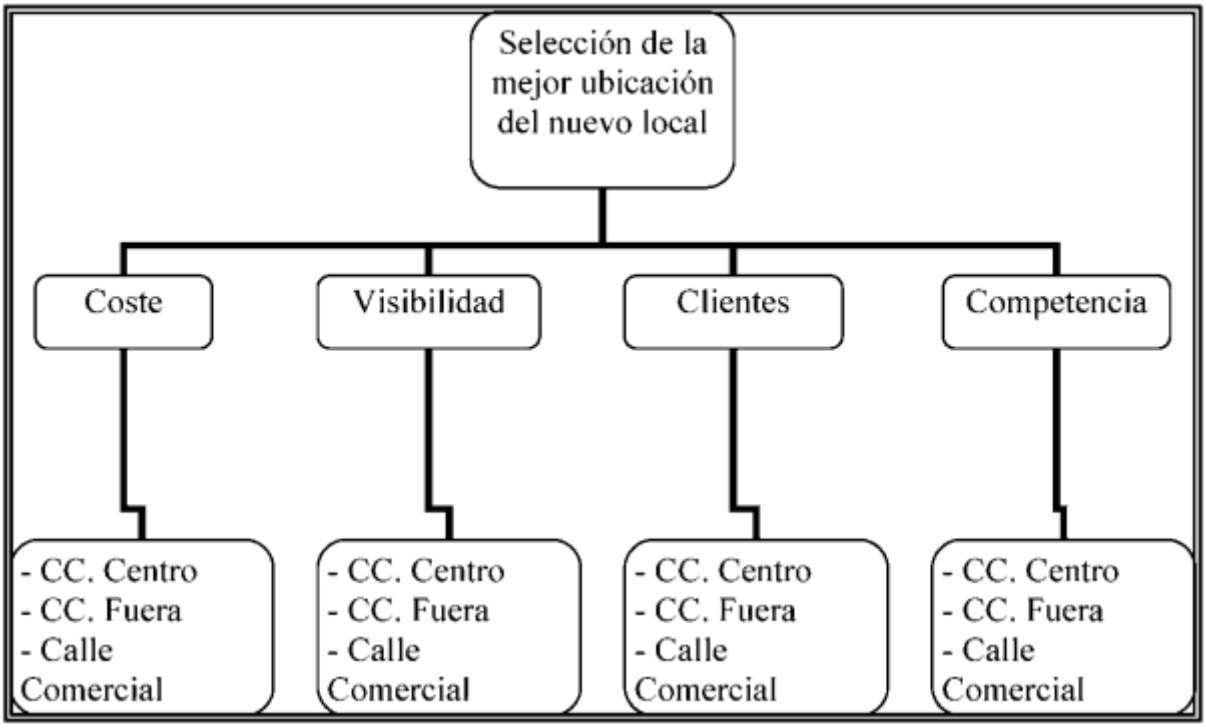


Ilustración: Modelo Jerárquico [Fuente: Aplicación de un proceso jerárquico de análisis en la selección de localización para PYME, (2007)]

Como se puede apreciar gráficamente consta de cuatro pilares fundamentales, los cuales son: coste, visibilidad, clientes y competencia.

Como se expuso anteriormente en el punto 3.6 “Comportamiento de Consumo del Sector Oriente de la Capital respecto a frutas y verduras”, se optara por plantear a evaluación las comunas de Las Condes, La reina y Peñalolén, esto ya que según el estudio Espacio y Fomento – ODEPA (2012) el comportamiento de consumo de frutas y verduras aumenta hacia el extremo sur de la capital y dentro de la macrozona a evaluar de finida como el “sector oriente de la capital”, las comunas que se acercan más al sector sur son las ya mencionadas.

6.1 Análisis Externo

En primer lugar, definiremos como competencia directa a nuestra propuesta las ferias libres y mercados mayoristas de frutas y verduras de la capital, siguiendo este lineamiento compararemos y analizaremos la oferta existente de estas en las tres comunas ya identificadas, además se analizará la competencia indirecta, así como lo son minimarkets y supermercados que además serán considerados como complementarios al modelo de negocio propuesto. Esto dado que supermercados ofrecen los productos complementarios y acercan al cliente final a tener el poder de la decisión in situ sobre la decisión de compra y comparación de costo – beneficio.

6.1.1 Identificación de la competencia directa

Se recopiló la información sobre las ferias libres vigentes actualmente dentro de las comunas a estudiar obteniendo los siguientes resultados:

Para la comuna de Peñalolén se identificaron las ferias libres ubicadas en:

1 Av. Consistorial, entre Tagua Tagua y Av. Las Parcelas

2 Av. José Arrieta, entre Av. Tobalaba y Diego Rojas

3 Av. Las Perdices, entre Los Baqueanos y Roca Viva

4 Av. Las Torres, entre Pje. 461 y Pje. 465

5 Bandejón central de Av. Departamental, entre Los Cerezos y Los Talladores

6 Av. Las Torres, entre Pje. 461 y Pje. 465

7 Bandejón central de Av. Departamental, entre Los Cerezos y Los Talladores

8 Calle Molineros, entre Av. Grecia y Laura Rodríguez

9 Calle Molineros, entre Laura Rodríguez y Av. Oriental

10 Caracas, entre Bolívar y Caracas

11 Complejo Recreacional ubicado en Av. Ela Valle esq. Calle Frontera

12 Horacio Toro esq. Av. San Luis

13 Horacio Toro, esq. Av. San Luis

14 Ictinos, entre Av. Grecia y Av. Oriental

15 Las Perdices, entre Los Baqueanos y Paso Nevado

Para la comuna de La Reina se identificaron ferias libres ubicadas en:

1 Aldea del Encuentro, Alcalde Fernando Castillo Velasco 9750.

2 Avenida Francisco Bilbao (frente al Parque Intercomunal).

3 Calle Quinchamalí

4 Clorinda Henríquez con Loreley.

5 Tobalaba (frente al Metro Príncipe de Gales)

Para la comuna de Las Condes se identificaron ferias libres ubicadas en:

1 Manquehue /I. la catolica

2 Parque los dominicos

3 Presidente Riesco / nuestra señora del rosario

4 Patricia (entre totoralillo e incahuasi)

Es notable que la comuna de Peñalolén sostiene una gran y variada cantidades de ferias libres por sobre las demás comunas en cuestión, en donde la mayoría de ellas funcionan entre 1 y 4 veces por semana variando la apertura de unas y otras. Sin embargo, esta información debe ser respaldada, para ello estudiaremos la población en base a la información proporcionada por el INE.

6.1.2 Población por comuna y proyecciones

Del informe "estimaciones y proyecciones 2002 – 2035" (INE,2017) en donde se registra la información proporcionada por los censos realizados desde el año 2002 al año 2017, la cantidad de población residente en cada una de las comunas del país y en base a esa información se estudia el comportamiento con la finalidad de establecer una proyección hasta el año 2035 respecto al crecimiento o reducción demográfica en el país. Siguiendo lo antes descrito, se tomaron los datos y se resumen en el siguiente grafico para su interpretación:

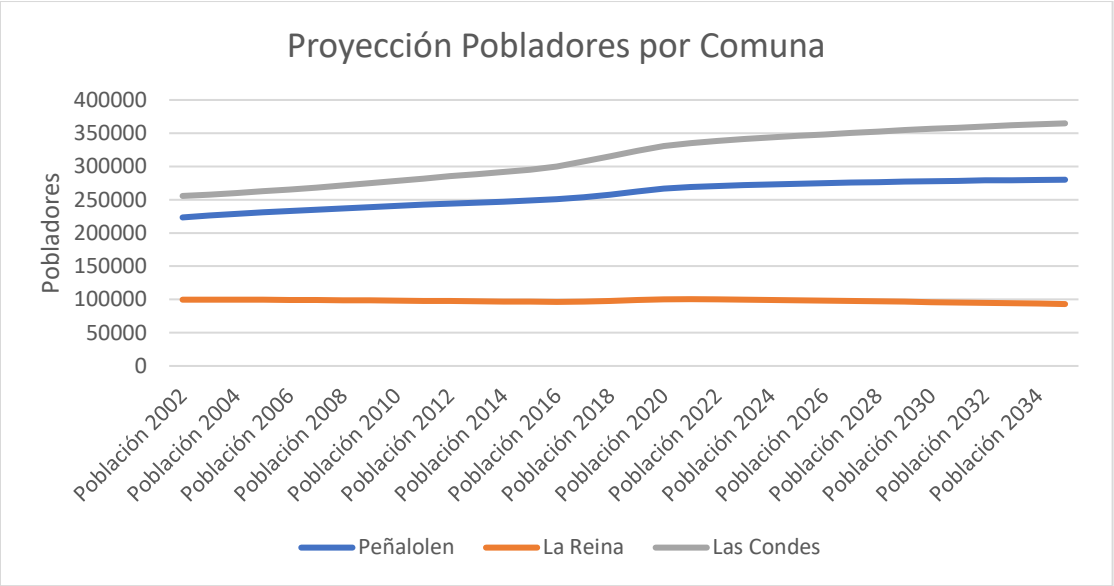


Gráfico: "Proyección Pobladores por Comuna". [Fuente: Elaboración propia]

Del Grafico es posible interpretar que la comuna de La Reina ha mantenido un comportamiento "estable" o de poco crecimiento en cuando a la cantidad de pobladores como también así su proyección la cual determina que para el año 2035 habrán alrededor de 93.053 pobladores siendo que en 2017 se censaron 96.811 personas, esto quiere decir que solo se proyecta un aumento de un 4%.

Lo que se refleja para las comunas de Peñalolén y las Condes es un panorama un poco diferente en donde se puede apreciar según el comportamiento de la tendencia que su población ha ido en aumento y que hacia 2035 se ira pronunciando cada vez más. Esto en términos de porcentaje comparativo significaría un aumento de pobladores en un 11.7% en 2035 respecto al censo 2017 para la comuna de Peñalolén y un crecimiento de 21.6% para la comuna de Las Condes.

Sin Embargo, existe otro factor crítico que nos puede ayudar a esclarecer el panorama y ayudar en la toma de decisión, esta es la densidad poblacional. La cual se interpreta como la relación que existe en entre una superficie y su cantidad de habitantes.

Tomando los datos obtenidos de las proyecciones del estudio anteriormente nombrado, se calculó la densidad poblacional para cada una de las comunas en cuestión entre el año 2002 al ultimo censo del año 2017 junto a una proyección hasta el 2035, la cual nos indicara el comportamiento esperado de las comunas.

En primer lugar, el tamaño de las superficies comunales es:

Comuna	Superficie km2
Peñalolen	54
La Reina	23
Las Condes	99

Tabla 3 “Superficies comunales” [Fuente: Elaboración propia]

Con esta información y utilizando la ecuación de densidad:

Ilustración: “ecuación de la densidad poblacional”

Se obtuvieron los siguientes resultados para la densidad poblacional y su proyección:

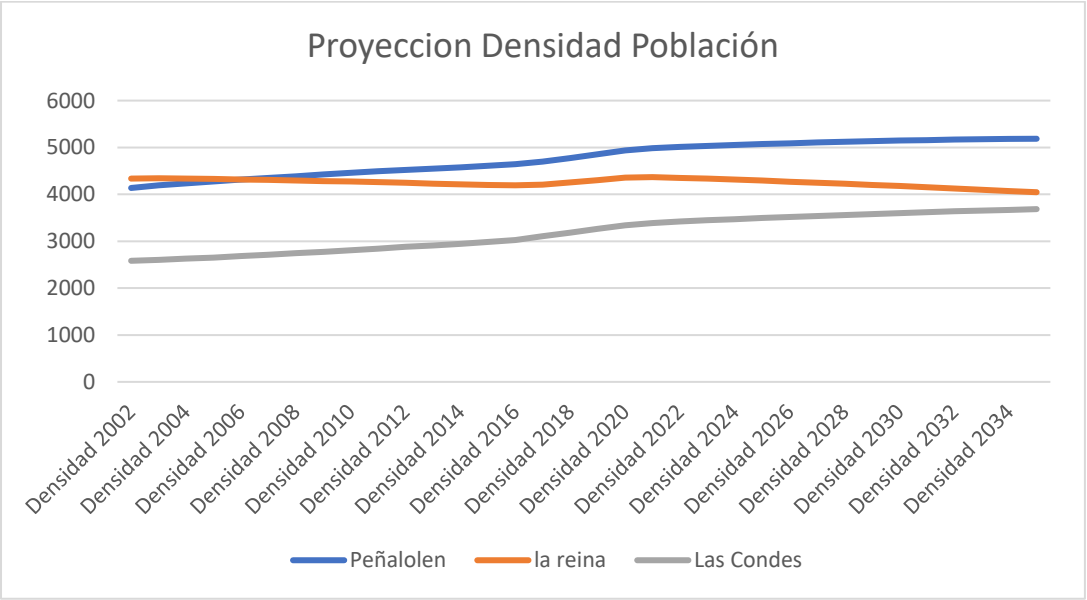


Gráfico: “Proyección Densidad Población” [Fuente: Elaboración propia]

De este se puede interpretar la siguiente información. La comuna de La Reina es la única que disminuiría su densidad poblacional según el cálculo proyectado para el año 2035. Peñalolén tendría un aumento significativo por sobre el 25% para el año 2035, mientras que la comuna de Las Condes se proyecta de su densidad poblacional alcanzaría un 42%, valor muy llamativo para el estudio en cuestión.

De esta forma, a modo de resumen la comparativa de las proyecciones en cuanto a el crecimiento de la población proyectada hasta el año 2035 se expresa de la siguiente manera:

	Crecimiento Poblacion		Densidad	
Peñalolen	↑	12%	↑	25%
La Reina	↑	4%	↓	-6%
Las Condes	↑	21,6%	↑	42%

Tabla 4 "Comparación por comuna, proyecciones, densidad y crecimiento poblacional" [Fuente: Elaboración propia]

Con esta información es posible dar cuenta que las comunas con mayor potencial de crecimiento poblacional de las tres estudiadas serían las comunas de Peñalolén y Las Condes, siendo esta ultima la que registra la mayor tasa de crecimiento para cada una de las variables estudiadas lo que nos hará inclinar el estudio hacia esta comuna.

6.1.3 Análisis externo PESTA

6.1.3.1 Análisis Político

Actualmente Chile se mantiene bajo el mandato de Gabriel Boric (2022-2026), gobierno que se caracteriza por mantener una alta representatividad por la izquierda chilena. Este gobierno se encuentra bajo diferentes presiones y acontecimientos que pueden jugar a favor o en contra según como decida llevar adelante situaciones como el estado de emergencia que se vive en la macrozona sur, el rechazo a la propuesta de la nueva constitución de la república con un 62% del total de electores, además, de una inflación histórica y la actual pandemia que luego de dos años no se ha logrado controlar en su totalidad, continuando con restricciones sanitarias.

Las situaciones y procesos antes descritos generan incertidumbre política, económica y social. Esto repercute de manera directa al gasto en bienes de primera necesidad como los son los alimentos.

6.1.3.2 Análisis Social

Según el índice de actividad económica mensual (IMACEC), el cual representa la actividad económica de chile abarcando alrededor del 90% de los bienes y servicios que componen el PIB nacional. Indicó que para respecto al año 2021 a enero del año 2022 creció un 9%. Específicamente en el sector del comercio creció un 4,8%. (Chile bcentral, 2022).

Además, según estudios publicados por el INE vistos anteriormente, para 2035 se estima que la población nacional llegara a un total de 21.137.769 aproximadamente. Siendo las regiones de Tarapacá, Metropolitana y de Antofagasta quienes presentaran el mayor crecimiento cercano al 95%. (INE, 2019)

6.1.3.4 Análisis Tecnológico

Chile es reconocido como la principal economía innovadora de Latinoamérica, según el Índice Global de Innovación 2021 por la Organización Mundial de Propiedad Intelectual (OMPI), posicionando a Chile como del continente y 53 de 132 a nivel mundial.

Sin embargo, la inversión en desarrollo e investigación en el territorio nacional es baja. La última encuesta sobre Gasto y Personal en I+D dio como resultado que solo se invierte un 0.35% del PIB en esta área, lejano a lo que invierten otros países de la OCDE. Por otro lado, el estudio arrojo otro punto relevante que se considera un punto débil extra, el financiamiento de los privados alcanza un 30%. (TRENDTIC, 2021)

Uno de los principales factores que favorecieron e impulsaron el desarrollo tecnológico del país en los últimos años fue la Pandemia. Esto dado a que se debió intervenir de manera forzada cada una de las aristas y actores que forman la economía para que pudiesen seguir funcionando de manera

remota, llevando a empresas desde las más pequeñas a megaempresas a invertir de manera obligatoria en desarrollo tecnológico en pos de la productividad.

Si bien Chile se mantiene a la vanguarda de manera local, es un desafío progresar en el aumento de la inversión en esta área.

6.1.3.5 Análisis Ambiental

Dentro de lo que compete al proyecto que se está evaluando uno de los principales factores dentro del marco medioambiental es que dentro del presupuesto 2021 del ministerio del Medio Ambiente se identifican proyectos que afectan de manera directa las políticas aplicadas al modelo de negocio.

Una de ellas es la ley que prohíbe el uso de plásticos de un solo uso, iniciativa que regula los plásticos de un solo uso para establecimientos de expendio de alimentos, otra seria la ley número 21.100 que impide que en el comercio ya sea pequeño, mediano, grande, se entreguen o vendan bolsas plásticas a sus clientes para el transporte de mercadería. Siendo esta ultima la más relevante, puesto que en la génesis del proyecto es la venta de agro alimentos por mayor y al detalle, teniendo que contemplar el desafío de poder ofrecer la mercadería de manera de poder cumplir con las normativas descritas. (Ministerio Medio Ambiente, 2022)

6.1.4 Análisis FODA

La siguiente propuesta de análisis FODA se realiza respecto al desarrollo de un local de venta al por menor y mayor de productos agro en el sector oriente de Santiago. Para las Fortalezas y Debilidades se comparará con la actual competencia directa, definida anteriormente como las ferias libres y distribuidoras mayoristas como los centros se abastecimiento denominados “Vegas”. En cuanto a las Oportunidades y las Amenazas, se considerarán el análisis de las 5 fuerzas de Porter.

6.1.4.1 Fortalezas

- Agro alimentos al por menor y mayor, con reducción de precio según la compra por volumen. Sin competidor directo que maneje un modelo de negocio igual o semejante

- Ambiente salubre, altos estándares de higiene, ofreciendo cada producto en diferentes formatos para cubrir las necesidades del cliente.

- Productos a un valor más accesible que la mayoría del comercio local (comunal)

- Servicio rápido, especializado y de rápida compra: Con la finalidad de generar una experiencia de compra a la que el cliente se sienta familiarizado, se basa en la confianza de la libre elección de productos con una fluidez en el proceso de compra que fortalezca la fidelidad de los clientes.

6.1.4.2 Oportunidades

- Alta densidad poblacional en la comuna de Las Condes, lo que representa una ventaja respecto a las demás comunas evaluadas pudiendo llegar a una mayor cantidad de posibles clientes.
- Pioneros en implementar este modelo de negocio en el sector Oriente de la capital, por lo que el éxito del proyecto se basa directamente en la correcta ejecución de este.
- Ser complementarios a otro tipo de empresas como supermercados, carnicerías y aquellas en donde las personas se abastecen con alimentos básicos.
- Posicionamiento dentro del mercado basado en el valor de los productos, apostando siempre por la mejor relación precio calidad.

6.1.4.3 Debilidades

- Nuevo en una industria que ya se identifica con ciertos tipos de negocios ya establecidos, con trayectoria más tradicionalista como lo son las vegas y ferias libres.
- Las ventajas diferenciadoras representan altos costos como lo es la implementación de un mercado modelo, con un local establecido, implementación de tecnología y mayor necesidad logística y de empleados.

6.1.4.4 Amenazas

- Marca no reconocida, eso significa que la propuesta debe ser sólida para poder crear una fidelización temprana de clientes.
- Bajas barreras de entrada: La aparición de nuevos locales con características similares puede generar un alto impacto en la viabilidad del proyecto.

6.2 Análisis interno.

El modelo de las cinco fuerzas de Porter propone un marco estratégico de análisis para determinar la rentabilidad en este caso de la propuesta para la implementación de un mercado agro mayorista en el sector oriente de la capital.

6.2.1 Poder de negociación de los clientes

En la actualidad, como bien se mencionó anteriormente, la industria del comercio ha crecido en un 4,8%. Contemplando diferentes áreas del comercio dentro de las cuales se encuentra la venta de productos al detal y por mayor.

Ante lo descrito, los clientes poseen múltiples opciones para adquirir productos de los cuales se pretenden comercializar, tales como Supermercados, Minimercados, ferias libres y Centro de abastecimientos mayorista. Estos clientes a la hora de adquirir un producto no tienen la posibilidad de negociar el precio del bien, ya que estos precios se regulan según el mercado y la temporada del año en la que se encuentren.

Es por ello que el cliente para este tipo de bienes de primera necesidad como lo son los alimentos es sensible al precio, lo que significa que su decisión de compra se verá determinada por el beneficio monetario que este represente y como este ayudara a maximizar el rendimiento del presupuesto y la cantidad de bienes que puede adquirir con él.

Es entonces que la fidelidad del cliente se puede ver alterada por la aparición de un nuevo competidor que pueda apostar por precios más convenientes o que adopte valores similares que os propuestos en este proyecto. Es por ello que será clave destacar en otros puntos que generen valor agregado al cliente final, como la presentación y formato de los productos, variedad, disponibilidad y reposición constante, buena refrigeración y atención del personal.

Con los puntos anteriores ya expuestos, se considera que el **poder de negociación de los clientes es bajo,** esto por la variada cantidad de opciones que presentan para adquirir el mismo producto y el nulo poder de regatear el precio.

6.2.3 Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores radica en los niveles de producción anual a los que se apeguen y como han resultado las relaciones comerciales exteriores, debido a que por diferentes motivos año a año los diferentes niveles de exportación de productos agrícolas dictan una variación a en relación con el precio que se manejara en el mercado interno. De manera sencilla, al quedar más producto dentro del país, la oferta es mayor y disminuye el precio y viceversa al quedar poca cantidad del bien, la oferta disminuye y valor aumenta.

Es clave mantener relaciones estables con productores y empresas distribuidoras directas de agro alimentos ya que de esto depende la continuidad de la oferta al cliente final.

Por otro lado, al comprar grandes cantidades de "X" bien a "Y" empresa, también existen una posición de ventaja respecto al proveedor en donde si puede existir un proceso de negociación de valores.

Tomando en cuenta lo expuesto anteriormente, el **poder de negociación de los proveedores se considera como media**, ya que entre la parte y la contraparte hay una discusión constante de acuerdo con la fluctuación del mercado de valores, además de la continuidad de una relación comercial.

6.2.4 Amenaza de nuevos entrantes

La amenaza de nuevos entrantes se deben analizar diferentes factores que determinaran el impacto de la amenaza, los cuales son: Costos de operación y logística, factores de diferenciación, oportunidades de mercado, requerimiento de capital, manejo de información y experiencia en el rubro.

- Costos de Operación y logística: Los costos operacionales al igual que en otro tipo de industrias que participan el mercado o que prestan un servicio, se integran al valor final del bien según los cargo por proceso, estos costos a medida que se comercializa una mayor cantidad de bienes disminuyen. Por los que, a mayor producción, menores costos medios. Economía de escala.

  Para que un nuevo competidor se comporte como amenaza, debe de administrar o mejorar la acumulación de costos asociados respecto a la propuesta para poder competir de manera directa.

- Factores de diferenciación: Dado que se apuesta a un desarrollo innovador dentro de una industria establecida, para poder competir debe mejorar la propuesta de valor, que cosiste en un local establecido, moderno, higiénico, de atención ágil, con un sistema de descuento al mayoreo, con precios competentes basados hacer el nexo directo entre el productor y el cliente final.

- Requerimiento de Capital: Para poder ser un ente competente dentro de la industria, se debe realizar una inversión fuerte para comenzar, por lo que se debe saber gestionar y utilizar la información disponible para poder proyectar, sopesar los costos y obtener beneficios según los cálculos realizados en la proyección.

- Manejo de información y experiencia en el rubro: Dado que este es un rubro donde la competencia que se definió es alta, es necesario obtener posicionamiento utilizando todas las herramientas que sean necesarias, una de ellas es la experiencia en el rubro "agro" y como es que conocer el proceso y la cadena de valor actual se puede utilizar como ventaja para poder desarrollar un modelo de negocio muy competente y rentable.

6.2.5 Amenaza de productos sustitutos

Este punto es clave en el desarrollo del negocio, dado que los productos a comercializar en "teoría" son los mismos. No hay productos sustitutos para los principales consumibles agrícolas dentro de la canasta básica de alimentos.

Es más, la ventaja está en saber utilizar los productos complementarios disponibles en otro tipo de comercio que es de donde se debe sacar ventaja y captar clientes.

6.2.6 Rivalidad entre los competidores

Para poder identificar el tipo de rivalidad entre competidores se definirán los que se observan actualmente en el mercado dentro de la comuna de Las Condes:

- Competidor Frontal: Ferias libres

- Competidor Lateral: Supermercado y Minimercados

Dentro de los competidores frontales se incorporan los principales actores dentro de los cuales se puede comparar la carta oferta, ferias libres. Esto dado que son la alternativa más económica a la que se puede acudir para obtener productos agros dentro de la comuna.

Aunque el modelo de negocio es bastante diferente al que se propone en este estudio, es la competencia más directa en cuanto el foco que se le da a la variedad y tipo de productos a ofrecer.

Por otro lado, tenemos los competidores laterales, la principal característica de este tipo de negocios es que su fuerte no es vender los productos agros, sin embargo, si los tienen. A diferencia que el competidor frontal, a los competidores del tipo lateral se pueden obtener beneficios ya que representan la venta de complementarios a el tipo de productos que se ofrecen en nuestra propuesta.

7. Modelo de Negocio

Para crear el modelo de negocios, se utiliza el Modelo Canvas de Osterwalder, de esta manera describir correctamente como el negocio busca crear, capturar y entregar valor.

7.1 Alianzas Claves

- Relaciones y compromiso con proveedores de insumos y productos, aseguran relaciones comerciales estables y duraderas de manera de sostener un flujo constante de bienes y poder realizar proyecciones a largo plazo sin comprometer el stock.
- Personajes e influencias que destaquen en el rubro para mantener una relación estable de publicidad

7.2 Actividades Claves

- Planificación constante de la publicidad y promoción de la empresa de manera de poder generar una captación contante de clientes, trabajando para poder crear una fidelización de los habitantes de la comuna de las Condes, mostrando los beneficios y ventajas de comprar en un local establecido versus los canales habituales de abastecimiento

- Planificación de un sistema constante para el detallado de los productos, tipos de formatos y valores a los cuales se pueden adquirir. Poder transmitir la información de manera clara es una de las fortalezas que se deben mantener como cultura de la empresa.
- Planificación y lectura de proyecciones para la correcta logística y reabastecimiento de stock dentro del local según el comportamiento de las ventas.

7.3 Recursos claves

7.3.1 Físicos

- Bienes inmuebles: Establecimiento cerrado que conste con los metros cuadrados mínimos necesarios para el correcto desarrollo de las actividades ordinarias de la empresa. Debe contar con, espacio de bodega, baños para personal, oficina administrativa (deseable pero no excluyente), y espacio suficiente para para la implementación de alrededor de 20 repisas para el muestrario de productos.
- Maquinaria e implementos: Se considerará en este apartado equipamiento tales como las cajas registradoras, equipos de seguridad, balanzas con etiquetadoras automáticas y cestas para el transporte de productos.

7.3.2 Humanos

El capital humano es sin duda uno de los factores principales que afectaran directamente en el éxito del modelo, esto ya que la calidad en el servicio y la fidelización de la clientela va de la mano con el personal, como atiende, la imagen que da y que se encuentre capacitado para poder entregar y cumplir con las expectativas del cliente.

Esto de manera transversal dentro de la compañía con el objetivo de crear una cultura que permita mantener un buen desarrollo de las labores diarias.

7.3.5 Tecnológicos

Para los recursos tecnológicos se tomarán en consideración todos los equipos ya sean bienes que adquirirá la empresa, como los servicios que sean necesarios contratar:

- Telefonía e internet: Se implementará un servicio de telefonía e internet solo con el objetivo de mantener operativo, equipos administrativos, de seguridad y mantener una fluides en el contacto diario para suministros.
- Sistema de vigilancia y seguridad: Dentro de este segmento se toman en cuenta las cámaras de vigilancia al acceso del recinto, cajas, bodegas y repisas. Con finalidad de proteger la información y seguridad de clientes y personal de la empresa.
- Software de Ventas: El desarrollo de un software de ventas es otro de los pilares fundamentales para el buen manejo e interpretación clara de ventas, ingresos y egresos. Además, en él se deben apreciar de manera clara el stock y el movimiento de este, de manera de poder darle seguimiento y control de los inventarios dentro de la bodega como en góndola.

7.4 Propuesta de valor

Servicio orientado a entregar la mejor relación precio/calidad en el rubro de la comercialización de agro alimentos al detalle y por mayor dentro de la región metropolitana de Santiago.

Este objetivo se logra gracias al beneficio que existe de acortar la cadena de entes o ruta regular que debe pasar un agro alimento para que llegue al cliente final, la que actualmente se ve de la siguiente forma:

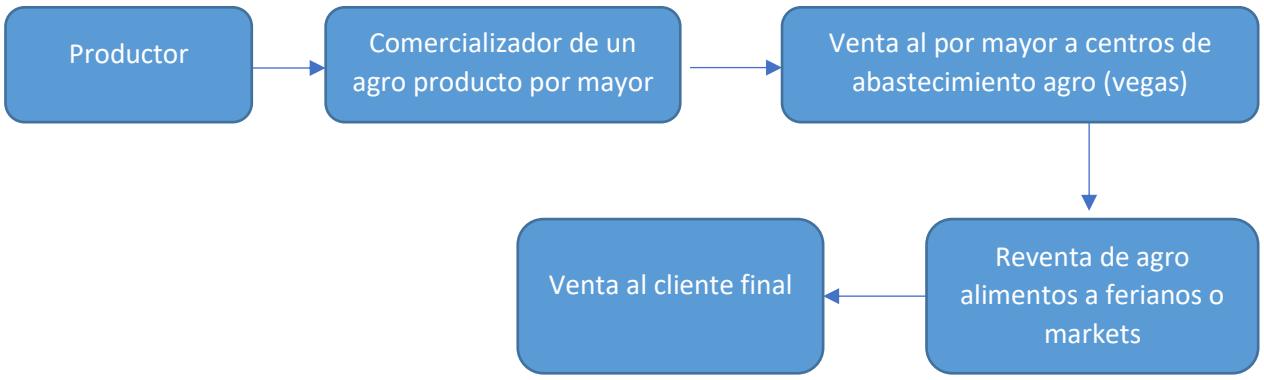


Ilustración: "Modelo general del flujo de abastecimiento de agro alimentos"
[FUENTE: Elaboración propia]

El modelo propuesto tiene como objetivo reducir esta cadena inflacionaria del valor final de los agro alimentos apegándose en lo posible a la siguiente cadena de abastecimiento:

Ilustración: "Modelo propuesto para flujo de abastecimiento" [Fuente: Elaboración propia]

7.5 Relación con el cliente

Respecto a las relaciones con el cliente, el modelo contempla un sistema de autoservicio o al menos un sistema semiautomático de servicio, esto ya que se proporcionarán las herramientas para el cliente pueda surtirse de sus productos de manera autónoma, siendo la última interacción en la caja al momento de pagar, las más común dentro del funcionamiento cotidiano. Sin embargo, existirán asistentes dentro de tienda para ayudar o resolver consultas. Estos actos se deben desarrollar de manera cordial y siempre con la finalidad de que el cliente obtenga el mayor beneficio.

7.6 Canales

Los canales corresponderán a los medios o vías que se utilizaran para para la comunicación, distribución y ventas, las cuales deben ser acordes a los valores que se quieren expresar como empresa.

Para la comunicación, se optará por la publicidad promocional por redes sociales, personas influyentes en el rubro y pagina web.

7.7 Segmentación de clientes

Para la segmentación de clientes, en primer lugar, sé buscó una oportunidad según geolocalización, lo que dio como resultado aspirara al sector oriente de la capital, específicamente a la comuna de los condes. Bajo esta dinámica los segmentos a los cuales se busca captar corresponder al AB, C1a, C1b, y C2.

7.8 Estructura de Costos

Los costos asociados a la puesta en marcha del local, el desarrollo de la propuesta de valor y la generación de utilidades, están asociados al desarrollo de recursos y actividades claves.

Recursos Claves:

- Artefactos, maquinaria e implementos necesarios
- Arriendo del local y bodega
- Servicios de telefonía e internet
- Servicios básicos de agua y luz
- Sistemas de seguridad
- Software de venta y administración

Actividades Claves:

- Permisos y patentes
- Costos asociados a la formación de la empresa
- Estructuración del ambiente físico del local
- Publicidad
- Mantenimiento de página web y publicidad

7.9 Fuente de ingresos

Ingreso por venta de agro productos al detalle y por mayor.

7.10 Modelo Canvas Propuesto

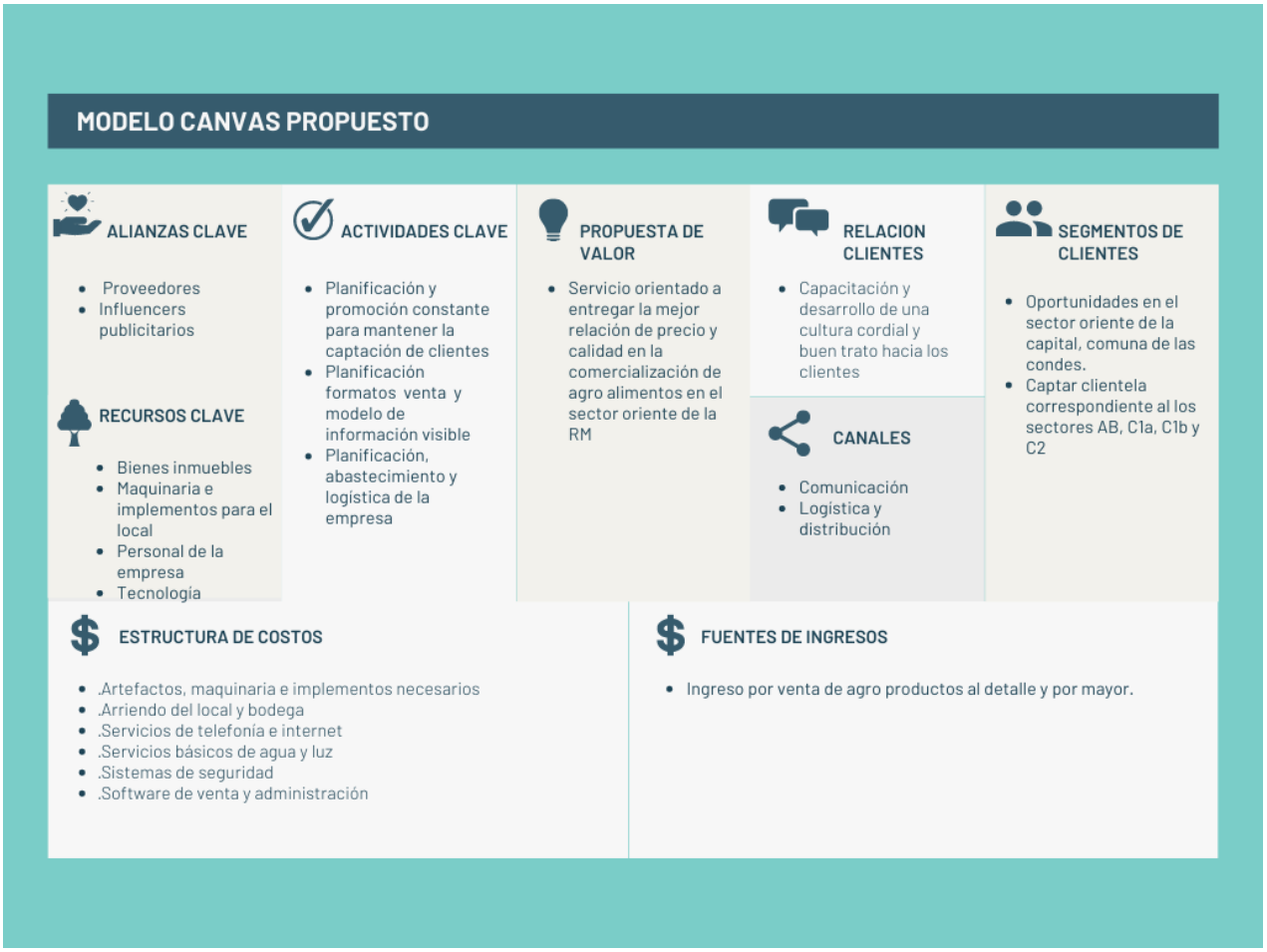


Ilustración "Modelo Canvas propuesto" [Fuente: Elaboración Propia]

8.Plan de Recursos Humanos

El desarrollo, la formación y la captación del capital humano es crucial en cuanto al desarrollo de una propuesta de negocio, en donde se busca ofrecer una excelencia en calidad de servicio, experiencia y entrega al cliente.

Estas deben estar correctamente instruidas y deben ser los suficientes con la finalidad de poder sostener la estructura y funcionamiento de la empresa, contando con las habilidades necesarias para cada uno de los cargos.

8.1 Estructura organizacional

De manera gráfica, con la finalidad de poder entender de manera general la propuesta de estructura organizacional del modelo, se expresa de la siguiente forma:

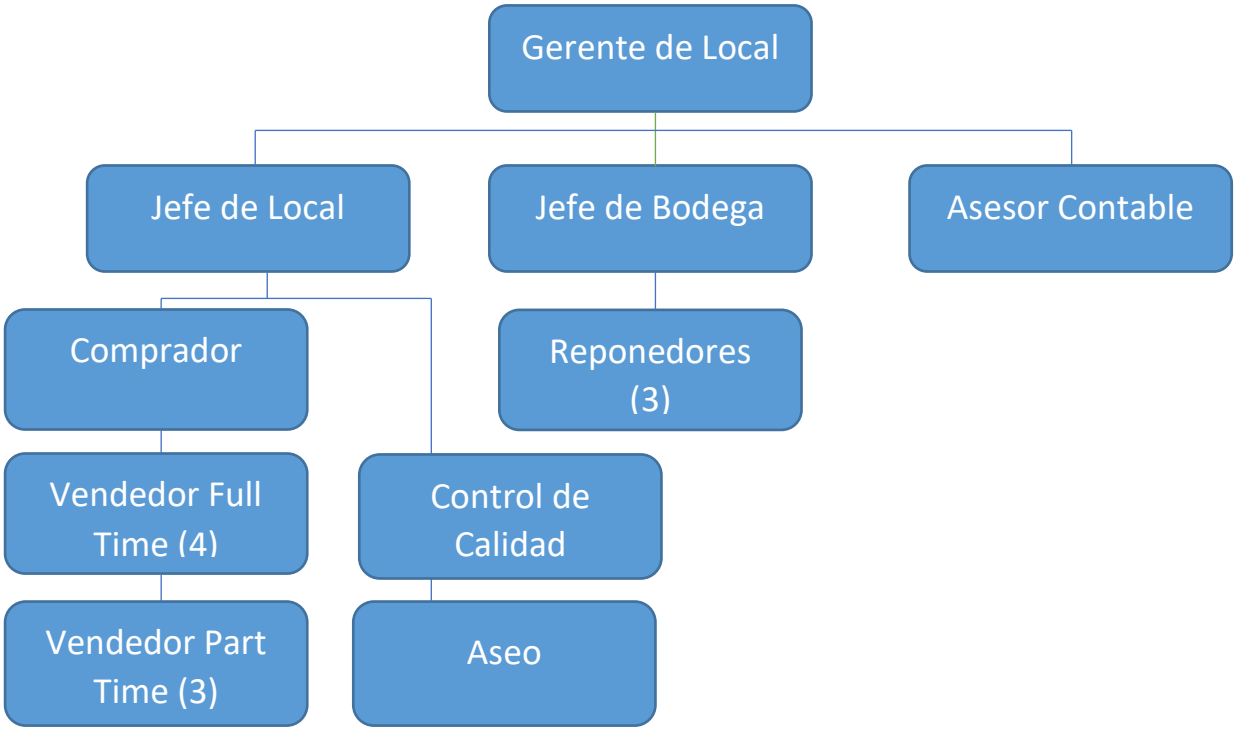


Ilustración "Estructura Organizacional" [Fuente: Elaboración Propia]

A continuación, se describen las funciones y responsabilidades a desempeñar por cada uno de los cargos específicos:

- **Gerente de Local:** Es la persona que prosigue a los dueños o accionistas de la empresa. Máxima autoridad dentro del local, su función es mantener el correcto funcionamiento de la empresa o local, cumpliendo además un rol administrativo, esto ya que las decisiones importantes o de peso recaen directamente en su cargo.

  Dentro de sus funciones, además, es coordinar y planificar las labores de los demás colaboradores e involucrados directamente con el desarrollo de las actividades ordinarias de

la empresa, motivándolos a desarrollar un buen trabajo, proporcionando un ambiente optimo para ello.

Por otro lado, debe supervisar los estados financieros, de contabilidad, proyecciones, situación actual y futura de la empresa velando por la estabilidad de esta.

Finalmente, será la cara visible como autoridad ante situaciones que requiera una autoridad que represente a la firma.

- **Jefe de Local:** El jefe de local, será quien tenga el trato mas directo con el personal subordinado a este. Como lo son: Vendedores, Reponedores, Control de Calidad, Comprador y Aseo. Debe de mantener un orden y coordinación de la planificación, siendo además encargado de que la eficiencia de los recursos de los cuales se dispondrán dentro de la empresa, rindiendo estos resultados directamente con el Gerente del Local, al cual deberá dirigirse para expresar los requerimientos de la empresa y proporcionar status del desarrollo de las funciones dentro de la empresa.

- **Comprador:** El cargo de "Comprador" es uno de los cargos mas relevantes dentro del modelo negocio en cuanto al impacto directo que producirá de la calidad de los productos a ofrecer. Este tendrá contacto directo con los proveedores asegurándose de crear relaciones comerciales duraderas y estables, buscando siempre la máxima calidad de los productos. Elegirá y comprará el surtido de stock necesario para mantener dentro del local, según lo requiera la empresa.
  Para este cargo se deberá de contar con habilidades comerciales como de conocimiento dentro del rubro de los Agro Alimentos.

- **Vendedor Full Time:** Como su nombre los indica, corresponde a los vendedores de tiempo completo, personal visible dentro del local. Estos tienen relación directa con el cliente, siendo crucial su desempeño y calidad en la atención. Su función principal es atender la "caja" y resolver dudas de baja complejidad.

- **Vendedor Part Time:** Sostienen las mismas funciones que las descritas para los Vendedores Full Time, se diferencian la cantidad de horas trabajadas al mes.

- **Control de Calidad:** Cargo que trabaja de la mano con el Comprador de la empresa. Su función principal es el control de calidad, ya sea de los productos que se manejan dentro del local como de los productos que se adquirirán para surtir al local, participando en el proceso de compra de stock. Como requisito fundamental es que sostenga conocimientos en agro alimentos.
- **Aseo:** Persona encargada en específico en mantener el aseo del local, esto es uno de los pilares de la empresa, ya que la imagen que se desea transmitir es uno de los factores diferenciadores a los cuales se está apostando dentro del modelo de negocio propuesto. Es por ello que se considera dentro de la estructura organizacional interna y no como un agente externo.
- **Jefe de bodega:** Este cargo se desempeñará en excluso en la bodega del local, siendo el responsable del que el stock se encuentre siempre disponible dentro de bodega, además de mantener un orden en cuanto los diferentes formatos de packaging. Recibirá y llevará una pauta de reabastecimiento en base a fechas de caducidad, entradas y salidas de stock a bodega. Responderá directamente al jefe de local. Sera además uno de los actores que estará presente en la logística de los productos.

- **Reponedores:** Personal que trabajara directamente con el jefe de Bodega, dentro de sus funciones esta la recolección de mercadería según planificación por Jefatura, la distribución dentro del local en bodega y la disposición de ellos dentro de la tienda.

- **Asesor Contable:** Relación directa con la gerencia de la empresa. Dentro de sus funci9nes principales, es hacerse cargo de la contabilidad de la empresa, las responsabilidades financieras de este, definir una estructura de costos, productos y servicios para cumplir con metas y proyecciones, emitir comentarios o sugerencias a la gerencia en pos del cumplimiento de las obligaciones tributarias.

8.2 Planilla Remuneraciones

CARGO	DETALLE	CANTIDAD	RENTA FIJA (CLP)
Gerente Local	Ing. Comercial, Ing.Indutrial, Administración de empresas o carrera afín.	1	$ 1.400.000
Jefe Bodega	Ing. logística, Ing comercial/industrial o carrera afín	1	$ 900.000
Asesor Contable	Contador auditor o carrera afín	1	$ 700.000
Jefe de Local	Ing. Administración o carrera afín	1	$ 900.000
Comprador	Ing. Comercial	1	$ 900.000
Vendedor Full Time	Persona Capacitada	4	$ 2.400.000
Vendedor Part Time	Persona Capacitada	3	$ 990.000
Reponedor	Persona Capacitada	3	$ 1.800.000
Aseo	Persona Capacitada	1	$ 600.000
Control de Calidad	Persona Capacitada	1	$ 750.000

Tabla 4 "Planilla remuneraciones" [Fuente: Elaboración propia]

Es entonces el total a considerar dentro del apartado de remuneraciones un monto de $11.340.000 mensuales.

9.Plan de Operaciones

Lay out

El siguiente lay out corresponde a la distribución de los espacios dentro de un local que consta con 264 metros cuadrados útiles en una sola planta.

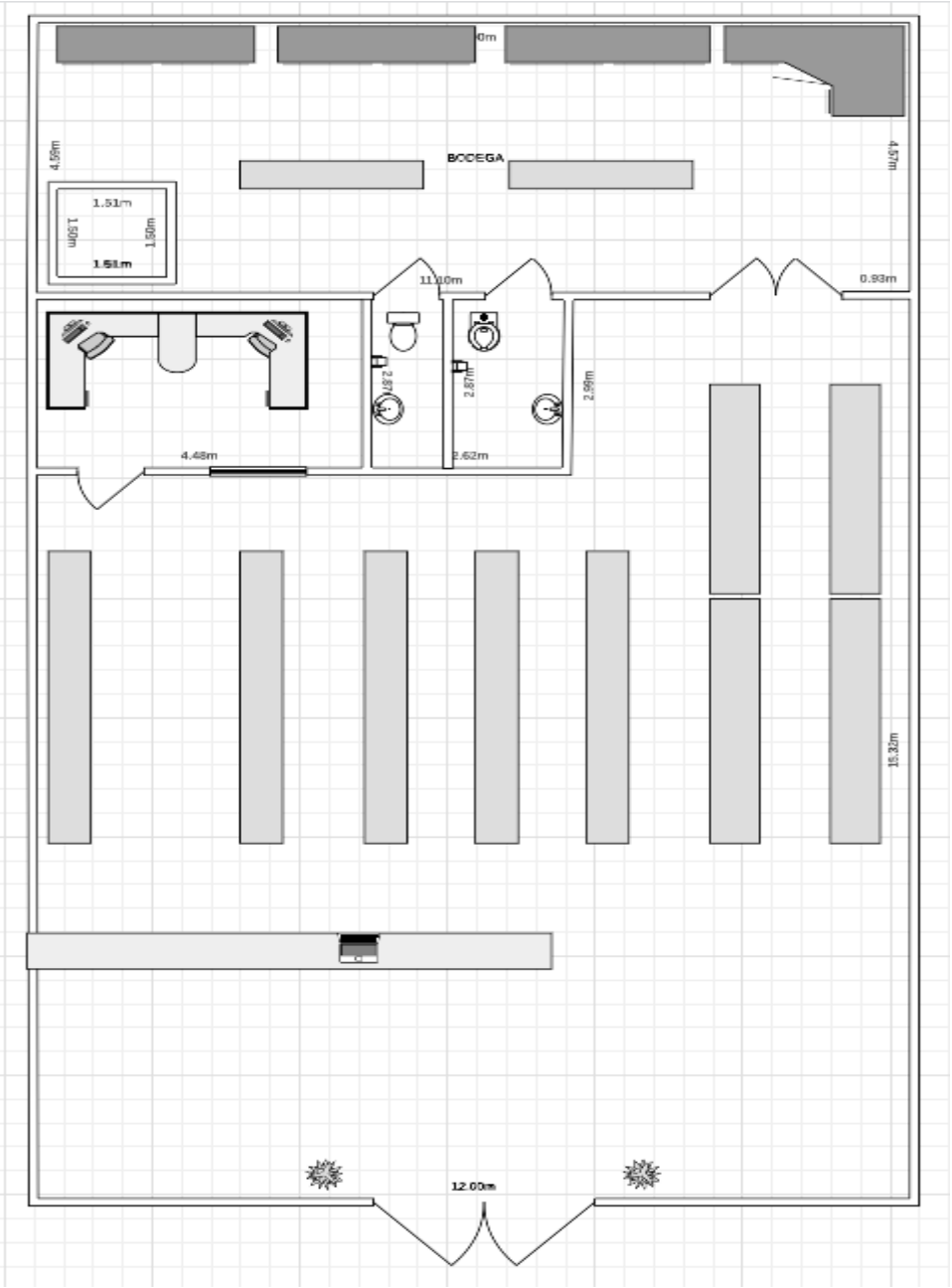


Ilustración "Distribución física propuesta local" [Fuente: Elaboración propia]

La cual cuenta con una oficina administrativa, bodega, baño para personal, siendo uno correspondiente para discapacitados exigido por la ley, sector de cajas y sector de góndolas donde se expondrá los bienes a ofrecer por la empresa.

Requerimientos

Para poder desempeñar de manera eficaz y correctas las operaciones diarias del proyecto es que se han definido ciertos recursos claves indispensables. Estos forman parte del equipo que se utilizara en las dependencias físicas del local y de bodega y vehículos de la empresa.

HITO	Activos fijos	Cantidad
Implementación Local	Punto de Venta	2
	Camara Refrigeracion	1
	Estantes	12
	Equipo seguridad	1
	Traspaleta	1
	Apilador Manual	1
	Mesones	10
	Balanza etiquetadora	2
Implementación bodega	Traspaleta	2
	Apilador Manual	1
	Equipo seguridad	1
	Balanza de plataforma	1
Logistica		
	Camion cerrado 3/4	1

Tabla 5 "Requerimiento de activos" [Fuente: Elaboración propia]

10.Plan Económico Y Financiero

10.1 Estimación Demanda

Para la estimación de la demanda, se consideraron dos factores claves:

1. **Población, densidad y crecimiento por comunas claves en el sector oriente de la capital:** Este análisis desarrollado previamente en el capítulo de análisis externo, nos entregó como resultado que operar en la comuna de los condes sería la opción para elegir. Comuna que presenta el mayor potencial de crecimiento de pobladores, por consiguiente, su densidad por kilómetro cuadrado.
2. **Competencia:** Como fue descrito anteriormente, la comuna de los condes solo presenta 4 ferias libres para una comuna que como ya que según la información entregada por el INE seguirá creciendo de manera intensa para el año 2035.
   Esto es al año 2023 con una población estimada de 341.183 personas, lo que significaría una feria por cada 85.295 habitantes

Tomando en cuenta los datos expuestos anteriormente, en este estudio de prefactibilidad para el modelo de la implementado de un agro mercado mayorista se tomará como referencia un PMV (producto mínimo viable), que llevado a la cantidad de clientes que debe presentar nuestro modelo económico serian 13.921 clientes al año, un 4% de la población estimada para el año 2023.

Sin embargo, esta estimación se basa en obtener un VAN igual a cero, lo cual produce indiferencia respecto al desarrollo o implementación del proyecto como tal, por lo que se partirá de la base de alcanzar un 5% de la población estimada, lo que se traduce a 17.059 clientes anuales.

10.2 Estimación Costos Fijos

A continuación, se detallan los costos fijos mensuales asociados al proyecto, el cual se ubicará en Water Loo esquina Avenida Las Condes, comuna de Las Condes. Se determinan en base al consumo de diferentes elementos o servicios que serán indispensables para el funcionamiento y desarrollo de las actividades ordinarias de la empresa.

En la siguiente tabla se identifican los Costos fijos:

COSTOS FIJOS			
	Cantidad	Mensual	Anual
Remuneraciones	12	$ 9.810.000	$ 117.720.000
Servicios Basicos	12	$ 127.894	$ 1.534.729
Arriendo	12	$ 3.921.516	$ 47.058.189
Telefonia	12	$ 19.992	$ 239.904
Gasto Publicidad	12	$ 300.000	$ 3.600.000
Patente Comercial	12	$ 749.266	$ 8.991.192
TOTAL CLP		$ 14.928.668	$ 179.144.014
TOTAL UF		442	5299

Tabla "Costos Fijos" [Fuente: Elaboración propia]

10.2.1 Depreciación

De acuerdo con la tabla de SII para la vida útil de los bienes físicos del activo inmovilizado se obtienen los datos para la depreciación, sin embargo, para los efectos de este estudio se opta por utilizar una depreciación acelerada con la finalidad de incorporar el costo de completo de los bienes dentro de la frontera de evaluación del proyecto.

Esta queda de la siguiente manera:

Activos fijos	Valor Unitario	Cantidad	Valor total	Valor útil normal (años)	Valor útil acelerada (años)	Tasa de depreciación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	VR
Punto de	$ 739.486	1	$ 739.486	10	5	$ 147.897	$ 29.579	$ 29.579	$ 29.579	$ 29.579	$ 110.923
Camara Refrigeracion	$ 6.000.000	1	$ 6.000.000	10	3	$ 2.000.000	$ 666.667	$ 666.667	$ 666.667	$ 666.667	$ 900.000
Estantes	$ 300.000	12	$ 3.600.000	10	3	$ 100.000	$ 33.333	$ 33.333	$ 33.333	$ 33.333	$ 45.000
Equipo seguridad	$ 239.000	1	$ 239.000	6	3	$ 79.667	$ 26.556	$ 26.556	$ 26.556	$ 26.556	$ 35.850
Traspaleta	$ 250.000	1	$ 250.000	8	2	$ 125.000	$ 62.500	$ 62.500			$ 37.500
Apilador	$ 714.000	1	$ 714.000	8	2	$ 357.000	$ 178.500	$ 178.500			$ 107.100
Mesones	$ 180.000	10	$ 1.800.000	5	1	$ 180.000	$ 180.000				$ 27.000
Balanza etiquetadora	$ 1.699.000	2	$ 3.398.000	5	1	$ 1.699.000	$ 1.699.000				$ 254.850
Equipo seguridad	$ 239.000	1	$ 239.000	8	2	$ 119.500	$ 59.750	$ 59.750			$ 35.850
Balanza de plataforma	$ 430.493	1	$ 430.493	6	1	$ 430.493	$ 430.493				$ 64.574
Camion cerrado 3/4	$ 27.107.478	1	$ 27.107.478	7	3	$ 9.035.826	$ 3.011.942	$ 3.011.942	$ 3.011.942		$ 4.066.122

Tabla 7 "Depreciación" [Fuente: Elaboración Propia]

10.3 Estimación Costos Variables

Para el cálculo de los costos variables se considerarán los insumos necesarios para el trabajo, los cuales son completamente dependiente de la demanda estimada. Dentro de esta encontramos los gastos de Peajes, Combustible y el ticket promedio de consumo.

Para el cálculo de este último se tomó como base los elementos considerados como Agro Productos dentro de la canasta básica de alimentos para el consumo mensual y de los cuales serán parte de los productos a trabajar. Entre estos tenemos limones, naranjas, manzanas, plátanos, tomate, lechuga, repollo, zapallo, cebolla y zanahoria.

Se toman en cuenta el precio de la competencia tales como de ferias libre y supermercados según la variación de precios semanales entregada por la ODEPA.

El siguiente cuadro expone la comparativa de una lista mínima de insumos que pertenecen a la canasta básica de alimentos, según el valor de comercialización en supermercados, ferias libres y el valor propuesto por el presente estudio:

Frutas (KG))	**$Supermercado**	**$ Feria**	**$Propuesta**
Limones	$ 1.746	$ 1.278	$ 990
Naranjas	$ 1.736	$ 800	$ 590
Manzanas	$ 1.957	$ 1.490	$ 1.090
Platanos	$ 1.299	$ 1.097	$ 1.290
	$ -		
Verduras			
Tomate	$ 1.882	$ 1.242	$ 1.190
Lechuga	$ 617	$ 946	$ 690
Repollo	$ 2.790	$ 2.600	$ 2.390
Zapallo	$ 2.286	$ 800	$ 690
Papa	$ 1.350	$ 700	$ 890
Cebolla	$ 1.050	$ 755	$ 790
Zanahoria	$ 990	$ 972	$ 990
Total	$ 17.703	$ 12.680	$ 11.590

Tabla 8 "Comparativa precios unitarios" [Fuente: Elaboración propia]

Ahora bien, si consideramos la siguiente lista de compra:

Frutas (KG))	Cantidad
Limones	2
Naranjas	2
Manzanas	2
Platanos	2
Verduras	
Tomate	2
Lechuga	1
Repollo	1
Zapallo	1
Papa	2
Cebolla	2
Zanahoria	2

Tabla 9 "Lista básica de compra" [Fuente: Elaboración propia]

Al realizarse en los tres canales diferentes propuestos anteriormente, obtenemos los siguientes resultados:

Frutas (KG))	$Supermercado	$ Feria	$Propuesta
Limones	$ 3.492	$ 2.556	$ 1.980
Naranjas	$ 3.472	$ 1.600	$ 1.180
Manzanas	$ 3.914	$ 2.980	$ 2.180
Platanos	$ 2.598	$ 2.194	$ 2.580
	$ -		
Verduras			
Tomate	$ 3.764	$ 2.484	$ 2.380
Lechuga	$ 617	$ 946	$ 690
Repollo	$ 2.790	$ 2.600	$ 2.390
Zapallo	$ 2.286	$ 800	$ 690
Papa	$ 2.700	$ 1.400	$ 1.780
Cebolla	$ 2.100	$ 1.510	$ 1.580
Zanahoria	$ 1.980	$ 1.944	$ 1.980
Total	$ 29.713	$ 21.014	$ 19.410

Tabla10 "Costo lista básica de compra en diferentes canales" [Fuente: Elaboración propia]

De esta forma el ticket promedio de la propuesta es de un 8% inferior a la de una Feria libre y un 35% menor al de realizar la compra en un supermercado. En consiguiente se ha tomado como referencia el abastecimiento en centrales de abastecimiento al por mayor para costear este ticket promedio el cual presenta el siguiente detalle:

Frutas (KG))	Vegas mayoristas (lo valledor)	Costo
Limones	$ 327	$ 327
Naranjas	$ 170	$ 170
Manzanas	$ 550	$ 550
Platanos	$ 850	$ 850
		$ -
Verduras		
Tomate	$ 778	$ 778
Lechuga UN	$ 333	$ 333
Repollo	$ 1.200	$ 1.200
Zapallo UN	$ 323	$ 323
Papa	$ 268	$ 268
Cebolla	$ 556	$ 556
Zanahoria	$ 533	$ 533
		$ 5.889

Tabla 11 "Costo Ticket promedio" [Fuente: Elaboración propia]

Con estos datos obtenidos se resumen los costos variables como:

Costos variables	Unitario	Mensual	Anual
Peajes	$ 1.000	$ 60.000	$ 720.000
Combustible	$ 70.000	$ 280.000	$ 3.360.000
Costo Ticket Prom	$ 10.006	$ 12.608.112	$ 151.297.339
Total	$ 81.006	$ 12.948.112	$ 155.377.339
TOTAL UF		383	4596

Tabla 12 "Costos Variables" [Fuente: Elaboración propia]

Además, es importante señalar que los costos se reajustan al IPC promedio de los últimos doce meses correspondientes a un 1.14%. Evaluación que se expresa:

COSTOS VARIABLES						
Parámetros	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Tasa de crecimiento	5%					
Tasa de variación	1%					
Costo variable unitario	$ 81.898	$ 85.992	$ 90.292	$ 94.807	$ 99.547	$ 104.524
Demanda	9795	10470	11192	18103	18465	404448722
Costo unitario UF	**2,4**	**2,5**	**2,7**	**2,8**	**2,9**	**3,1**
Costo variable Total CLP	**$ 155.377.339**	**$ 163.146.206**	**$ 171.303.516**	**$ 179.868.692**	**$ 188.862.127**	**$ 198.305.233**

Tabla 13 "costos variables a seis años" [Fuente: Elaboración propia]

10.4 Inversión Inicial

La inversión inicial considerará el capital de trabajo, implementos y equipamiento necesarios, infraestructura y vehículos, los cuales se detallan a continuación:

Inversión Inicial	Con IVA
Activos fijos	$ 63.630.422
Puesta en marcha en intangibles	$ 26.720.000
Capital de trabajo	$ 13.940.734
Total	$ 104.291.157
TOTAL EN UF	**3085**

Tabla 14 "Inversión Inicial" [Fuente: Elaboración propia]

10.4.1 Capital de Trabajo

El capital de trabajo del proyecto puro corresponde a los primeros 12 meses de funcionamiento, el cual comprende los costos fijos y variables, obteniendo un valor de $13.371.516, el cual representa el flujo negativo del primer mes de puesta en marcha en donde no se consideraron ingresos debido al proceso de captación de clientes.

Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
100%		8%	9%	8%	8%	9%	8%	10%	10%	10%	10%	10%
Cantidad		1365	1535	1365	1365	1535	1365	1706	1706	1706	1706	1706
Ingresos	$ -	$ 26.489.215	$ 29.800.367	$ 26.489.215	$ 26.489.215	$ 29.800.367	$ 26.489.215	$ 33.111.519	$ 33.111.519	$ 33.111.519	$ 33.111.519	$ 33.111.519
Costos fijos	$ 13.731.516	$ 13.731.516	$ 13.731.516	$ 13.731.516	$ 13.731.516	$ 13.731.516	$ 13.731.516	$ 13.731.516	$ 13.731.516	$ 13.731.516	$ 13.731.516	$ 13.731.516
Costos variables	$ -	$ 12.430.187	$ 13.983.961	$ 12.430.187	$ 12.430.187	$ 13.983.961	$ 12.430.187	$ 15.537.734	$ 15.537.734	$ 15.537.734	$ 15.537.734	$ 15.537.734
Saldo	$ -13.731.516	$ 327.512	$ 2.084.891	$ 327.512	$ 327.512	$ 2.084.891	$ 327.512	$ 3.842.269	$ 3.842.269	$ 3.842.269	$ 3.842.269	$ 3.842.269
Saldo acumulado	$ -13.731.516	$ -13.404.003	$ -11.319.113	$ -10.991.600	$ -10.664.088	$ -8.579.197	$ -8.251.685	$ -4.409.415	$ -567.146	$ 3.275.123	$ 7.117.393	$ 10.959.662
Capital de trabajo	$ -13.731.516											
Comprobación	-$ 27.463.031	-$ 27.135.519	-$ 25.050.628	-$ 24.723.116	-$ 24.395.604	-$ 22.310.713	-$ 21.983.200	-$ 18.140.931	-$ 14.298.662	-$ 10.456.392	-$ 6.614.123	-$ 2.771.854

Tabla 15 "Capital de trabajo" [Fuente: Elaboración propia"]

Si a este proceso le agregamos el IVA correspondiente al 19%, el flujo del capital asciende a $13.940.734, y queda expresado en un periodo de doce meses de la siguiente manera:

Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
100%	0%	8%	9%	8%	8%	9%	8%	10%	10%	10%	10%	10%
Cantidad	0	1365	1535	1365	1365	1535	1365	1706	1706	1706	1706	1706
Ingresos	$ -	$ 31.522.166	$ 35.462.437	$ 31.522.166	$ 31.522.166	$ 35.462.437	$ 31.522.166	$ 39.402.708	$ 39.402.708	$ 39.402.708	$ 39.402.708	$ 39.402.708
Costos fijos	$ 13.940.734	$ 14.832.666	$ 14.832.666	$ 14.832.666	$ 14.832.666	$ 14.832.666	$ 14.832.666	$ 14.832.666	$ 14.832.666	$ 14.832.666	$ 14.832.666	$ 14.832.666
Costos variables	$ -	$ 14.791.923	$ 16.640.913	$ 14.791.923	$ 14.791.923	$ 16.640.913	$ 14.791.923	$ 18.489.903	$ 18.489.903	$ 18.489.903	$ 18.489.903	$ 18.489.903
Saldo	$ -13.940.734	$ 1.897.577	$ 3.988.857	$ 1.897.577	$ 1.897.577	$ 3.988.857	$ 1.897.577	$ 6.080.138	$ 6.080.138	$ 6.080.138	$ 6.080.138	$ 6.080.138
Saldo acumulado	$ -13.940.734	$ -12.043.157	$ -8.054.300	$ -6.156.723	$ -4.259.146	$ -270.289	$ 1.627.288	$ 7.707.426	$ 13.787.564	$ 19.867.702	$ 25.947.840	$ 32.027.978
Capital de trabajo	$ -13.940.734											

Tabla 16 "Estimación capital de trabajo con IVA" [Fuente: Elaboración propia]

10.4.2 Infraestructura y Equipos

En cuanto a la determinación del gasto en infraestructura y equipos se han considerado todos los bienes necesarios para operar de manera correcta, estos consideran apartados como la implementación del local, implementación de la bodega y los vehículos. El valor obtenido para este apartado asciende a los $63.630.422.

HITO	Activos fijos	Cantidad	Costo Unitario N	Costo Unitario c//IV	Costo Total Neto	Costo Total c/IVA
Implementación Local	Punto de Venta	2	$ 739.486	$ 879.988	$ 1.478.972	$ 1.759.977
	Camara Refrigeracion	1	$ 13.000.000	$ 15.470.000	$ 13.000.000	$ 15.470.000
	Estantes	12	$ 300.000	$ 357.000	$ 3.600.000	$ 4.284.000
	Equipo seguridad	1	$ 239.000	$ 284.410	$ 239.000	$ 284.410
	Traspaleta	1	$ 250.000	$ 297.500	$ 250.000	$ 297.500
	Apilador Manual	1	$ 714.000	$ 849.660	$ 714.000	$ 849.660
	Mesones	10	$ 180.000	$ 214.200	$ 1.800.000	$ 2.142.000
	Balanza etiquetadora	2	$ 1.699.000	$ 2.021.810	$ 3.398.000	$ 4.043.620
Implementación bodega	Traspaleta	2	$ 250.000	$ 297.500	$ 500.000	$ 595.000
	Apilador Manual	1	$ 714.000	$ 849.660	$ 714.000	$ 849.660
	Equipo seguridad	1	$ 239.000	$ 284.410	$ 239.000	$ 284.410
	Balanza de plataforma	1	$ 430.493	$ 512.287	$ 430.493	$ 512.287
				$ -	$ -	$ -
Logistica						
	Camion cerrado 3/4	1	$ 27.107.478	$ 32.257.899	$ 27.107.478	$ 32.257.899
				$ -	$ -	$ -
				$ -	$ -	$ -
Total			$ 45.862.457	$ 54.576.324	$ 53.470.943	$ 63.630.422
TOTAL EN UF						**1882,21**

Tabla 17 "Infraestructura y Equipo" [Fuente: Elaboración propia]

10.5 Fuente de Financiamiento

Respecto al financiamiento del proyecto dada la alta inversión requerida, se ha considerado el aporte de un 70% mediante crédito comercial en Banco Estado el cual corresponde a un monto total de $73.003.810. a una tasa de interés del 5% a un plazo de cuatro años. Además, para poder hacer factible la realización de este proyecto será necesario optar a créditos de corto plazo (1 año) durante los años uno y dos correspondientes a montos de $12.549422 y $13.995.863, respectivamente. Estos mantendrán una tasa de interés del 3.78% evaluado en el mismo banco ya mencionado.

10.6 Evaluación Económica

10.6.1 Ingresos

La obtención de ingresos proviene directamente de la venta de productos. Para ello se tomó el valor de un ticket promedio, el cual se definió anteriormente en base a los productos que contiene una canasta básica de alimentos. De estos, los precios de venta fueron fijados en base a un margen de utilidad diferenciado por producto, esto dada la exagerada variación en el precio base de diferentes agro alientos. Es por ello que fluctúa desde el 140% hasta un 300% aproximadamente, teniendo en consideración además que una de las primicias es obtener precio al cliente final menor que dentro de la competencia.

El ingreso por venta tiene se proyectó con un crecimiento esperado de un 4.8% en el que se percibió el crecimiento actual del comercio nacional.

Lo ingresos se comenzarán a percibir al segundo mes de operaciones del primer año de funcionamiento, debido a que se establecerá como el periodo de marcha blanca y de captación de clientes.

Los ingresos se ven reflejados según lo expuesto en un periodo de seis años en la siguiente tabla resumen:

Tasa 4,8%	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Precio de Venta UF	0,57	0,60	0,63	0,66	0,69	0,73
Ingresos UF	9795	10757	11815	12976	14252	15653
Ingresos CLP	$ 331.115.190	$ 363.665.138	$ 399.414.875	$ 438.678.955	$ 481.802.851	$ 529.165.999

Tabla 18 "Flujo de ingresos a seis años" [Fuente: Elaboración Propia]

10.6.2 Tasa de Descuento

Uno de los aspectos mínimos a conocer y que posibilita y a la vez facilita la evaluación de un proyecto es conocer la tasa de descuento CAPM y WACC, la que ayudara a evaluar el caso del proyecto financiado, en este caso a un 70% por una entidad bancaria y en un 30% por accionista o capital propio.

10.6.3 Horizonte de Evaluación

El horizonte de evaluación se estableció para un periodo de 6 años, tiempo que se considera razonable para evaluar la factibilidad de un proyecto.

10.6.4 Flujo de Caja

El siguiente flujo de caja refleja el comportamiento de los ingresos, egresos y responsabilidades de la empresa bajo el apalancamiento por sobre la inversión inicial de un 70%, bajo un interés anual de un 5%. Este monto en pesos es igual a $73.003.810. Además, dentro de flujo se consideran créditos a corto plazo bajo una tasa de interés anual del 3.78%. Ambos evaluados en la entidad del banco Estado de Chile.

A continuación, se detalla la tabla de amortización del crédito principal del proyecto a cuatro años plazo:

Principal		Interés	Amortización	Saldo
Año 1	$ 73.003.810	$ 3.650.190	$ 16.937.748	$ 56.066.062
Año 2	$ 56.066.062	$ 2.803.303	$ 17.784.635	$ 38.281.427
Año 3	$ 38.281.427	$ 1.914.071	$ 18.673.867	$ 19.607.560
Año 4	$ 19.607.560	$ 980.378	$ 19.607.560	$ -

Tabla 19 "Amortización Crédito Principal" [Fuente: Elaboración propia]

Seguido a esto, se presenta el flujo de caja proyectado:

	Año 0	1	2	3	4	5	6
Ingresos		331.115.190	363.665.138	399.414.875	$ 438.678.955	$ 481.802.851	$ 529.165.999
Costos Variables		-154.092.139	-161.796.746	-169.886.583	-178.380.913	-187.299.958	-196.664.956
Costos Fijos		-179.144.014	-182.726.894	-186.381.432	-190.109.061	-193.911.242	-197.789.467
Utilidad Operacional		**-2.120.963**	**19.141.497**	**43.146.860**	**70.188.982**	**100.591.651**	**134.711.576**
Depreciación		-8.505.776	-6.196.283	-5.895.533	-756.135		
Intereses Crédito Largo Plazo		-3.650.190	-2.803.303	-1.914.071	-980.378		
Intereses Crédito Corto Plazo							
Pérdida Ejercicio Anterior			-14.276.929	-4.135.017	0	0	0
Venta de Activo							
Valor Libro							
Utilidad Antes de Impuestos		**-14.276.929**	**-4.135.017**	**31.202.239**	**68.452.469**	**100.591.651**	**134.711.576**
Impuestos		0	0	-7.800.560	-17.113.117		
Utilidad Despues de Impuestos		-14.276.929	-4.135.017	23.401.679	51.339.352	100.591.651	134.711.576
Depreciación		8.505.776	6.196.283	5.895.533	756.135	0	0
Pérdida Ejercicio Anterior		0	14.276.929	4.135.017	0	0	0
Valor Libro		0	0	0			
Amortización Crédito Largo Plazo		-16.937.748	-17.784.635	-18.673.867	-19.607.560	0	0
Amortización Crédito Corto Plazo			-12.549.422	-13.995.863	0	0	0
Inversión Activos Fijos	-63.630.422	0		0			
Inversión en Intangibles, Puesta en Marcha e imprevi	-26.720.000						
Inversión en Capital de Trabajo	-13.940.734						
Recuperación Capital de Trabajo							
Valor de Desecho del proyecto							
Recuperación de IVA		10.159.479					
Flujo Antes de Financiamiento	**-104.291.157**	**-12.549.422**	**-13.995.863**	**762.499**	**32.487.927**	**100.591.651**	**134.711.576**
Crédito Largo Plazo	73.003.810						
Crédito Corto Plazo		12.549.422	13.995.863	0	0	0	0
Flujo Despues de Financiamiento	**-31.287.347**	**0**	**0**	**762.499**	**32.487.927**	**100.591.651**	**134.711.576**
Flujo Despues de Financiamiento Actualizado	**-31.287.347**	**0**	**0**	**692.686**	**28.583.658**	**85.714.975**	**111.172.823**
Flujo Despues de Financiamiento Actualizado Acumu	**-31.287.347**	**-31.287.347**	**-31.287.347**	**-30.594.661**	**-2.011.003**	**83.703.972**	**194.876.795**

Tabla 20 "Flujo de caja Proyectado con deuda" [Fuente: Elaboración Propia]

A continuación, se detallan los principales resultados obtenidos a partir del flujo de caja, En él se considera el cálculo del VAN, TIR y el Periodo de recuperación de capital PRC.

	Apalancamiento al 70%
VAN	5765
TIR	50%
PRI (payback)	4 años 7 días

Tabla 21 "Resultados Flujo de caja" [Fuente: Elaboración propia]

De estos resultados, a priori se puede interpretar que el VAN demuestra ser un proyecto rentable, el cual consta con un periodo de recuperación de inversión de 4 años y 7 días.

10.6.5 Análisis de Sensibilización al proyecto financiado

Con la finalidad de conocer cómo es que diferentes parámetros tales como el precio del ticket promedio, demanda, costos fijos y costo variable afectan al rendimiento del proyecto, se determinaron diferentes escenarios en los cuales se evaluó una variación de entre -15%, -10, -5%, +5%, +10, +15% con esto se pueden tener un espectro más amplio de los factores a los cuales depende el éxito del mismo.

10.6.5.1 Variación valor ticket promedio

El punto de variación máximo que puede alcanzar el valor del ticket promedio de compra es de un -10%, es decir, el valor del ticket promedio puede disminuir en hasta un 10% para que el valor actual neto sea igual a 0. En términos de dinero debe alcanzar un mínimo de $17.488. En la siguiente ilustración se expresa de manera grafica el comportamiento en la variación del valor ticket promedio y el comportamiento del VAN respecto a esta.

Ilustración “Variación precio vs VAN” [Fuente: Elaboración Propia]

De este resultado es posible determinar que el proyecto es muy sensible a la variación del valor del ticket promedio, debido a la poca tolerancia a la variación para sostenga una rentabilidad viable.

10.6.5.2 Variación demanda

Respecto a la variación de la demanda, el punto de corte se ubica en una disminución del 9.9%, esto significa que la demanda podrá disminuir hasta un valor de 15363 ventas anuales para que el valor actual neto del proyecto sea igual a cero, gráficamente se expresa como:

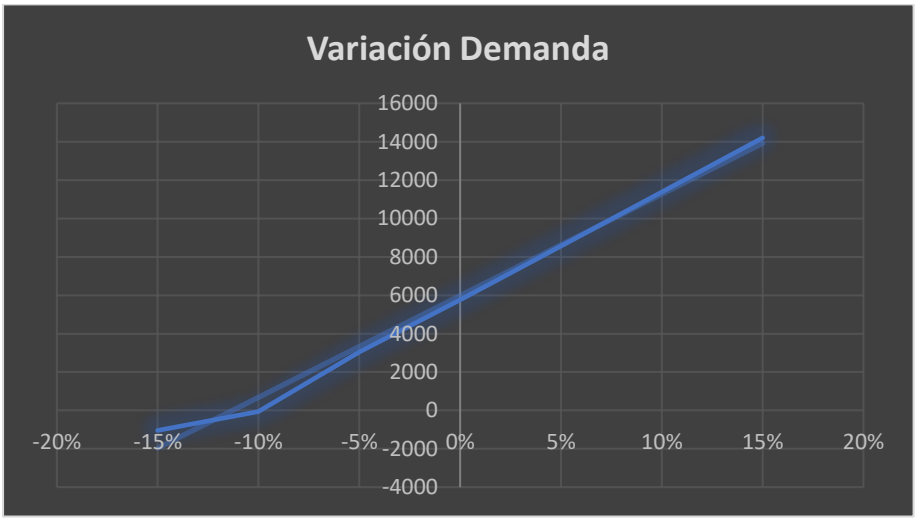


Ilustración “Variación Demanda VS VAN” [Fuente: Elaboración propia]

Al igual que el valor promedio del ticket, el proyecto presenta una alta sensibilidad respecto a la variación de la demanda estimada.

10.6.5.3 Variación costos fijos

El punto de corte para la variación de los costos fijos es de un 22%, significa que para que el valor actual neto del proyecto sea igual a cero, los costos fijos deben aumentar en un 22%. Por lo tanto, esta variable es medianamente influyente respecto a las anteriormente estudiadas, sin embargo, sigue siendo un factor crítico, aunque en términos reales significa un aumento de alrededor de 40 millones de pesos, lo que es una variación significativa. Gráficamente el comportamiento de la variación de los costos fijos se representa:

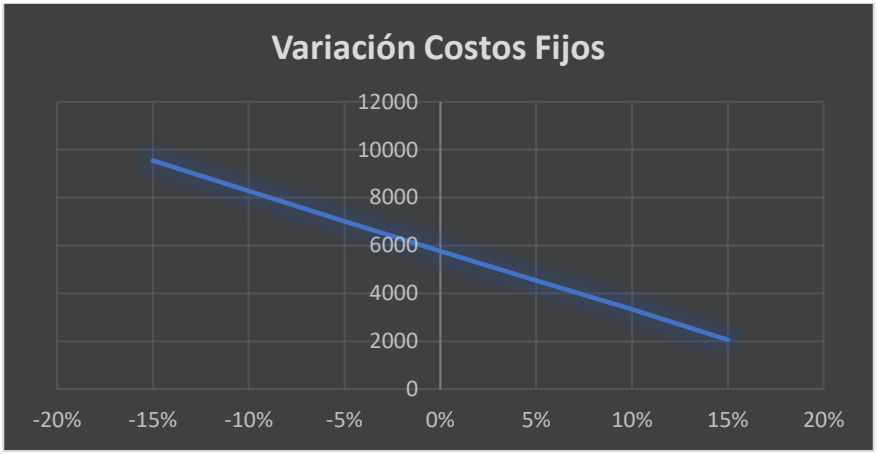


Ilustración "Variación Costos fijos vs VAN" [Fuente: Elaboración Propia]

10.6.5.4 Variación costos variables

El punto de corte para la variación de costos variables es de un 24%, esto es, los costos variables pueden aumentar hasta en un 24% para que el valor actual neto del proyecto sea igual a cero y no sea atractivo para la realización. El comportamiento de la variación de los costos variables sobre la rentabilidad del proyecto se expresa gráficamente de la siguiente manera:

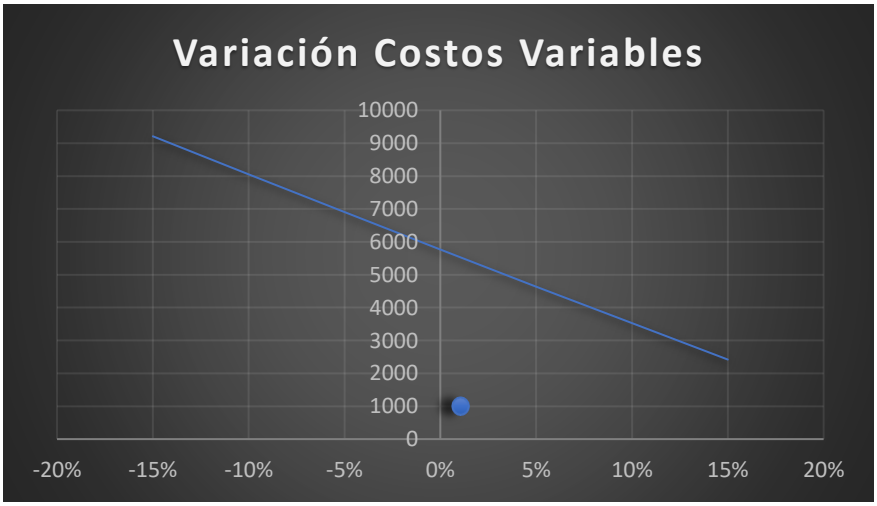


Ilustración "Variación Costos Variables VS VAN" [Fuente: Elaboración propia]

Conclusiones y recomendaciones

Mediante el lienzo Canvas propuesto, el estudio y evaluación de las diferentes aristas que contemplan la realización de este proyecto el cual consistió en estudiar la prefactibilidad para un modelo de negocio basado en la implementación de un mercado agro mayorista en el sector oriente de la capital, se determinan las siguientes conclusiones y recomendaciones.

Primero, la demanda estimada se basa en obtener un alcance de un 4% de la población estimada para 2023 en la comuna de las Condes, lo que corresponde a 17.059 personas. Actualmente solo hay cuatro ferias libres en dicha comuna lo que se estima sería un a feria por cada 85.295 habitantes. Lo que significa que el público objetivo corresponde a un 20% de la cantidad de habitantes estimados para una sola feria de la comuna, siendo una estimación de alcance relativamente baja pero que sienta las bases a las cuales se aferra el proyecto para obtener rentabilidad.

En segundo lugar, la propuesta radica en crear una alternativa más cercana al público, que brinde una experiencia completa al usuario y que por sobre todo maximice el beneficio o rentabilidad del cliente respecto a la cantidad de bienes que puede adquirir con su dinero específicamente en el sector oriente de la capital dado que no hay baja oferta respecto a la población existente. Esto genera una nueva oportunidad y poder de elección sumando una nueva alternativa a sus posibilidades para adquirir agro productos.

En tercer lugar, al ser una propuesta de un modelo con poca experiencia se debe tener en consideración que para poder obtener el alcance y fidelización de los clientes se debe hacer campanas constantes en donde la publicidad por medios tradicionales y redes sociales será crucial.

En cuarto lugar, serán claves las asociaciones y relaciones con los proveedores debido a que estos son quienes proveerán de los productos al local, además de estas relaciones depende poder realizar mejores tratos económicos que se vean reflejados en el beneficio que pueda alcanzar el cliente final.

En quinto lugar, el estudio se realiza en base a una variedad acotada de productos pertenecientes a la canasta básica de alimentos, sin embargo, el objetivo de este proyecto comprende una amplia variedad de agro productos que comprenden las familias de las frutas, verduras,

hortalizas y frutos secos, además agregar productos complementarios relacionados al rubro también es una opción para evaluar, como los cecinas y lácteos.

En sexto lugar, el plan económico del proyecto financiado al 70% presenta una estructura viable, siendo el valor actual neto (VAN) proyectado al sexto año de funcionamiento de 5.765 UF con una tasa interna de retorno del 50% donde la inversión inicial será recuperada al cuarto año de funcionamiento. Además, el crédito de financiamiento correspondiente a $73.003.810 se verá amortizado al 100% al cuarto año de funcionamiento y los créditos a corto plazo al quinto año de funcionamiento.

Finalmente, con el entusiasmo de mejorar el proyecto se sugiere plantear nuevos escenarios como estudiar la factibilidad de ejecutar este proyecto en otras comunas o bien escalarlo a otras regiones en donde la accesibilidad a los agro alimentos es mas escaza debido a la centralización del país y en consecuencia sufren una mayor inflación de los precios en estos.

REFERENCIAS

- Gabriel Layseca Astudillo (ENERO, 2021) *Año internacional de frutas y verduras 2021: Oportunidades para la agricultura chilena*
- Instituto Nacional de Estadísticas INE, *Índice de precios al consumidor*, *https://www.ine.cl/ine-ciudadano/definiciones-estadisticas/economia/indice-de-precios-al-consumidor*
- Servicio nacional del Consumidor, SERNAC (AGOSTO, 2021) E*studio de precio de alimentos*. *https://www.sernac.cl/portal/619/w3-article-63378.html*
- SERNAC: Noticias. (2021) *El SERNAC detecto una diferencia de cerca de $22 mil pesos al comparar canastas de alimentos basicos – Portal SERNAC* *https://www.sernac.cl/portal/604/w3-article-63379.html*
- Aguila Gotodecki Alejandra, (JUNIO, 2016) *Catastro nacional de ferias libres (Secotec) (Consultado : 2 Noviembre 2021)*

- Oficina de Estudios y Políticas Agrarias. (2018, 6 junio). *Estudio para la caracterización del canal feria para la distribución de productos hortofrutícolas en la Región Metropolitana*. ODEPA | Oficina de Estudios y Políticas Agrarias. https://www.odepa.gob.cl/publicaciones/estudios/estudio-para-la-caracterizacion-del-canal-feria-para-la-distribucion-de-productos-hortofruticolas-en-la-region-metropolitana
- Gorodecki, A. A. (2019, 16 octubre). *Catastro nacional de ferias libres (Sercotec)*. ODEPA. https://bibliotecadigital.odepa.gob.cl/handle/20.500.12650/9513
- John F.Sherry, JR (1990) . "*Un análisis de sociocultural de un medio oeste Mercado de pulgas americano"*
- *ODEPA. Boletín de Hortalizas, mayo 2021*. (2021, mayo). Opia.CL: Observatorio para la Innovación Agraria, Agroalimentaria y Forestal. https://www.opia.cl/601/w3-article-116552.html
- Lepe, J. P. (2021, 14 junio). *Boletín de fruta, junio 2021*. ODEPA | Oficina de Estudios y Políticas Agrarias. https://www.odepa.gob.cl/publicaciones/boletines/boletin-de-fruta-junio-2021
- Instituto Nacional de Estadísticas (INE) (22 de diciembre de 2017). «Presentación resultados definitivos Censo 2017» (PDF). Consultado el 22 de diciembre de 2017

- Olea. (2012). "*Plan de negocio para desarrollar un lugar especializado en la venta de frutas y verduras en el sector oriente de Santiago"*. Santiago: Universidad de Chile.
- Juvé, D. D. (2010, 30 junio). *Dipòsit Digital de la Universitat de Barcelona: La dirección y el control estratégico: su aplicación en los recursos humanos*. Diposit Digital. Recuperado 23 de mayo de 2022, de http://diposit.ub.edu/dspace/handle/2445/13220
- J.V.V. (s. f.). *AnÃ¡lisis estratÃ©gico de la empresa*. Google Books. Recuperado 23 de mayo de 2022, de https://books.google.cl/books?hl=es&lr=&id=geR_9VTPOM4C&oi=fnd&pg=PP1&dq=analisis+estrategico&ots=k4yyj_WTvZ&sig=DpKwpS3S1onQMN8NtOdwFJ7V9s0#v=onepage&q=analisis%20estrategico&f=false
- PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES AGROEMPRESARIALES Y ASOCIATIVAS. (2018). *El análisis interno y externo*. https://repositorio.iica.int/bitstream/handle/11324/7043/BVE18040203e.pdf?sequence=1
- Ferreira, D. (2015). El modelo Canvas en la formulación de proyectos. Cooperativismo y Desarrollo, 69-80.
- RED SUMMA. (2020). *Marketing Estratégico y Plan de Marketing*. https://campusvirtual.iep.edu.es/recursos/recursos_premium/programa-habilidades/pdf/marketing/pdf1.pdF
- Montero, M. (2021, 16 septiembre). *¿Qué es el plan de recursos humanos? | Definición de plan de RR.HH.* Emprende Pyme. https://www.emprendepyme.net/que-es-el-plan-de-recursos-humanos.html#definicion_de_plan_de_recursos_humanos
- *IPom Marzo 2022*. (s. f.). Banco Central. https://www.bcentral.cl/resumen-ipom/-/detalle/resumen-ipom-marzo-2022
- Martínez Rodríguez, E. (Ed.). (2007). *Aplicación de modelo jerárquico de análisis en la selección de la localización para PYME*.
- TRENDTIC, T. (2021, 28 octubre). *Chile país innovador: La tecnología es la clave para el éxito de las empresas*. TrendTIC. Recuperado 11 de septiembre de 2022, de https://www.trendtic.cl/2021/10/chile-pais-innovador-la-tecnologia-es-la-clave-para-el-exito-de-las-empresas/#:%7E:text=-%20Chile%20fue%20reconocido%20como%20la,de%20132%20a%20nivel%20mundial.

- Ambiente, M. D. M. (s. f.). *Chileatiende - Chao Bolsas Plásticas*. Recuperado 11 de septiembre de 2022, de https://www.chileatiende.gob.cl/fichas/54803-chao-bolsas-plasticas#:%7E:text=A%20partir%20del%203%20de,3%20de%20agosto%20de%202020.