



ALTURA VERDE
Jardineras Para Terrazas De Departamentos
Parte 2: Análisis Organizativo-Financiero

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

Alumno: Camilo Alejandro Garay Bravo
Profesor Guía: Arturo Toutin

Santiago, Noviembre de 2015

INDICE

Resumen Ejecutivo	1
I Descripción de la Oportunidad de Negocio	3
1.1 Identificación de la empresa y definición de misión, visión y objetivo.....	3
1.2 Descripción de la oportunidad de negocio	4
1.3 Qué oportunidad o necesidad atiende.	5
1.4 Determinar a qué mercado/s apuntará dicho producto o servicio.	6
1.5 Cómo atraerán a los clientes.....	7
II Analisis de la industria, competidores y clientes	8
2.1 Analisis de la industria.....	8
2.1.1 Identificacion de actores claves de la industria	8
2.1.2 Identificacion de macro segmentos	9
2.1.3 Analisis del entorno de la industria – macro entorno – pestel	10
2.1.4 Análisis de las tendencias de la industria, identificar ciclos de vida	11
2.1.5 Análisis de fuerzas competitivas del sector (análisis porter).	12
2.1.6 Análisis de stakeholders y otros públicos para sustentabilidad.....	13
2.2 Competidores.....	15
2.2.2 Mapa de posicionamiento relativo.	17
2.2.3 Fortalezas y Debilidades de los competidores.....	18
2.3 Clientes.....	22
2.3.1 Caracterización de los consumidores.....	22

2.3.2 Macro y micro segmentos.....	22
2.3.3 Tamaño del mercado objetivo y sus tendencias.....	23
2.4 Matriz de perfiles competitivos	26
2.5 Tamaño de mercado.	27
2.6 Conclusiones.....	28
V Plan de Operaciones	30
5.1 Estrategia de operaciones.....	30
5.2 Flujo de operaciones	31
5.3 Proceso de prestación de servicios	32
5.4 Tecnología, procesos, recursos claves y rol de las personas.....	35
5.5 Ubicación geográfica (oficinas, bodegas y puntos de venta).....	35
VI Gestión de Personas	37
6.1 Estructura organizacional.....	37
6.2 Determinar dotación y sus características	39
6.3 Incentivos y compensaciones.....	39
6.4 Equipo gestor	40
VIII plan financiero	41
8.1 Tabla de supuestos.....	41
8.2 Estimación de ingresos.....	42
8.3 Estado de resultado.....	43
8.4 Flujo de caja.....	44

8.4.1 Tasa de descuento.....	44
8.4.2 Flujo de caja	45
8.4.3 Valor residual	45
8.5 Balance.....	47
8.6 Requerimientos de capital	48
8.6.1 Inversión en activo fijo	48
8.6.2 Capital de trabajo	48
8.6.3 Déficit operacional	49
8.7 Evaluación financiera del proyecto	49
8.7.1 Tasa de descuento.....	49
8.7.2 Valor residual o terminal.....	49
8.7.3 VAN, TIR, Payback, ROI.....	49
8.7.4 Punto de equilibrio.....	49
8.7.5 Ratios financieros relevantes	50
8.7.6 Estructura de financiamiento.....	51
8.7.7 Análisis de sensibilidad.....	51
8.7.8 Oferta para el inversionista.....	51
8.7.8.1 Aumento de capital	52
8.7.8.2 Estructura societaria	52
8.7.8.3 VAN y TIR para el inversionista	52
IX RSE y Sustentabilidad	53

9.1 Mapa de stakeholders.....	53
9.2 Valores éticos del negocio.....	54
9.3 Determinación de impactos sociales, ambientales y económicos.....	54
X Riesgos críticos.....	56
10.1 Riesgos internos y medidas de mitigación.....	56
10.2 Riesgos externos y medidas de mitigación.....	57
XI Propuesta inversionista (conclusiones).....	58
XII Bibliografía.....	60
XIII Anexos.....	61

RESUMEN EJECUTIVO

El desarrollo de la sociedad actual, el crecimiento urbano de las ciudades, el encarecimiento y la disminución de los terrenos para construir y la necesidad de estar cada vez más cerca del lugar de trabajo para evitar perder tiempo y dinero en el transporte, ha producido que la forma de vida de gran parte de la población que vive en las grandes urbes haya cambiado de vivir en casa con patios a departamentos de edificio, en los cuales el espacio al aire libre personal solo quede limitado a las terrazas y balcones.

En Chile, conforme a lo anterior, según estudios de la empresa de oferta inmobiliaria Goplacit¹ las comunas de mayores ingresos, como son las Condes, Vitacura, Providencias, están migrando desde vivir en casa a vivir a departamento, las cuales han ganado terreno por tener las siguientes ventajas principalmente: seguridad, menores costos por m² comparativo, ofrecen más servicios como lavandería, calefacción y vigilancia.

Sin embargo, con este cambio de estilo de vida, aún no se ha sido capaz de satisfacer muchas necesidades primordiales de las personas, entre ellas, las de tener espacios personales verdes. Ante esta necesidad insatisfecha nace “Altura Verde” negocio de diseño, construcción, montaje y mantención de jardineras para terrazas de departamentos, con énfasis en la autonomía de sistema de regadío, belleza de los maceteros y diversidad de plantas.

El conocimiento de mercado de este producto servicio se realizó mediante una encuesta cuyo objetivo fue identificar hábitos de los potenciales consumidores, la valoración de los atributos y disposición de pago, preferencia tanto en los materiales a utilizar, tales como piedra, madera, cerámica entre otros, tipo de plantas a usar, como son arbustos de diversas especies, flores, enredaderas, otros, y los canales para acceder a contratar el servicio.

El servicio que prestará Altura Verde está dirigido a personas jóvenes y adultos profesionales que viven en departamentos con terrazas y que dedican parte importante de su tiempo al trabajo, ocio y la familia, que gustan de la naturaleza. El servicio será personalizado de acuerdo a gustos, espacio, primando el diseño y la creatividad con una estrategia competitiva enfoque con diferenciación, que cubra el ciclo de vida del producto, desde el diseño, la construcción, montaje, mantenimiento y venta de insumos para los jardines de las

¹ <http://www.goplacit.com/cl>

terrazas.

Según estudio de campo, los departamentos con características para el negocio ascienden a 42.568 para el 2015, cantidad que será castigada en 50% para determinar el tamaño del mercado, por lo cual existirán 21.284 posibles clientes para finales de 2015. Esto representa un potencial de ventas superior a MM\$5.000, monto sumamente atractivo para el nivel de inversión requerido.

Para la puesta en marcha del proyecto Altura Verde, se requiere una inversión inicial de MM\$30, los cuales serán entregados por sus dos socio/gestores, que se dividirán la administración de la empresa manteniéndose retroalimentados constantemente mediante reuniones periódicas que permitan conocer la información global de negocio y la toma de decisiones conjunta.

Este proyecto tiene una estructura de costos muy liviana, que permite excelentes márgenes de rentabilidad sobre la inversión sobre el 1276% en un plazo de 6 años, una VAN de M\$179.215 con PAYBACK de tan solo 2.4 años y una tasa interna de retorno de 76.9%, considerando que la tasa de descuento para los proyectos de esta industria bordean el 12.91%, lo que se traduce en una excelente oportunidad de negocio, dentro de un mercado poco explorado, en crecimiento constante, con cambio de hábitos y necesidades favorable para el posicionamiento y sustentabilidad de Altura Verde.

I DESCRIPCIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

1.1 IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA Y DEFINICIÓN DE MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVO

“Altura Verde” es una empresa de sociedad limitada que se dedica al diseño, construcción, instalación, mantención y venta de insumos de jardineras para terrazas de departamentos ubicados en las comunas de mayores ingresos de la capital, como son Las Condes, Vitacura y Providencia. La llegada a los clientes será a través de una página web y de catálogo en papel entregado directamente a las personas o mediante inmobiliaria en edificios que se encuentran en venta.

“Altura Verde” tendrá diseños exclusivos de maceteros usando materiales como maderas, cerámicas, metales y piedras, plantas ornamentales, suculentas, florales, medicinales o tropicales que satisfagan las diferentes necesidades de espacios verdes, cumpliendo las normativas vigentes enfocándose principalmente en los gustos, sistemas de riego requeridos y espacios disponibles de los clientes, entendiendo lo íntimo e importante que son las terrazas de este tipo de hogares. El servicio completo hará que el cliente tenga que olvidarse de todas las dificultades de tener un lindo y espacial jardín en su terraza y solo la disfrute en la intimidad de su hogar.

MISIÓN

Altura Verde entrega a las personas que viven en departamentos un servicio de venta, construcción, montaje y mantención de jardineras, huertos urbanos y plantas colgantes para hermosear y decorar sus terrazas con colores, olores y áreas verdes para disfrutar el hogar. Genera ambientes únicos y personalizados de acuerdo al espacio y gusto que el cliente quiera tener.

VISIÓN

Altura Verde satisficará las necesidades de espacios verdes y de esparcimiento a las nuevas formas de vivir en la sociedad actual, enfocándonos en ser líderes en el diseño, construcción, montaje e instalación de jardineras, maceteros y colgantes entrando con naturaleza a los hogares tipo departamentos.

OBJETIVOS

- Lograr alcanzar una participación de mercado de 1% dentro de los dos primeros años de actividad dentro de la industria del diseño, jardinería y decoración al que se pertenece, destacando siempre la exclusividad y personalización de servicio orientado a terrazas de departamentos, características que no tienen sus competidores.
- Alcanzar un indicador de fidelización de clientes de 90% con altos estándares de satisfacción al cabo de los dos primeros años de actividad, lo cual se medirá mediante encuestas telefónicas y vía web.
- Lograr en un horizonte de cinco años, independizarnos en el suministro de plantas, flores y la creación de los maceteros, para integrarse verticalmente en este negocio y aumentar las utilidades.
- Mantener una permanente búsqueda de nuevos e innovadores productos que se adecuen a las necesidades e intereses de los clientes.
- Lograr una mejora constante en los márgenes de rentabilidad, lo cual se sustenta en el cumplimiento de los objetivos anteriores y una mejora constante en la administración de costos y manejo de influencias relacionadas al poder de negociación con proveedores y socios estratégicos.

1.2 DESCRIPCIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

“Altura Verde” es una empresa que ofrece el servicio de venta, construcción, instalación, y mantenimiento de jardineras, maceteros, hurtos urbanos y colgantes de diversos motivos y diseños tanto en las plantas y flores como también en los materiales para construir las jardineras y maceteros. Los maceteros podrán ser de piedra, madera, cerámica, metales u otros. El diseño de los maceteros y la ornamentación de las plantas serán exclusivos de acuerdo a los gustos y necesidades de cada cliente, manteniendo una relación personalizada y duradera en el tiempo, ya que una vez montado el producto Altura Verde prestará el servicio de mantención y venta de insumos para los jardines.

Los sistemas de riego podrán ser autónomos o manuales. Los autónomos tendrán un pequeño reservorio de agua el que deberá ser rellenado cada cierto tiempo determinado, normalmente de 5 a 6 días y logrará que el dueño se independice del cuidado diario. Este sistema será para personas que trabajan mucho durante la semana y poseen más tiempo los fines de semana.

El servicio de montaje considera además la instalación de sistemas de iluminación decorativa para mejorar la presentación, calidez, exclusividad y diferenciación del producto.

La post venta del servicio estará orientada a la mantención de los jardines, con una periodicidad recomendada de acuerdo al tipo de planta, orientación física y las dimensiones de la jardinera. También se venderán insumos para la mantención del jardín, como abonos, herramientas de jardín, controladores de plaga. Otro servicio post venta será el de cursos de jardinería tanto a nivel grupal como personalizado.

“Altura Verde” entregará un servicio completo en el cual el dueño solo tendrá que disfrutar su terraza con un mínimo cuidado, gran comodidad y disfrute, con un producto diferencia de acuerdo a sus gustos y preferencias.

1.3 QUÉ OPORTUNIDAD O NECESIDAD ATIENDE.

Frente al crecimiento sostenido de la cantidad de viviendas tipo departamento en Chile, principalmente en la ciudad de Santiago debido al aumento de precio y escasez de los terrenos y la necesidad de estar más cerca de los centros comerciales y lugares de trabajo y además, los tiempos para hermoear y decorar con áreas verdes los espacios disponibles se hace cada vez más difícil. Dado lo anterior, la oportunidad para “Altura Verde” es satisfacer esta necesidad a través de diseños modernos y de acuerdo a los espacios disponibles, con la construcción, montaje y mantenimiento en el hogar de espacios verdes en las terrazas de los departamentos.

La necesidad de espacio verde único en el hogar, diferenciado y destinado solo para disfrutar, sin preocuparse de la mantención, será la propuesta de valor de “Altura Verde” escuchando y resolviendo todos los requerimientos de los clientes.

1.4 DETERMINAR A QUÉ MERCADO/S APUNTARÁ DICHO PRODUCTO O SERVICIO.

“Altura Verde” apunta a dueños y arrendatarios de departamentos ubicados en las comunas de más alto ingresos de la ciudad de Santiago, como son Las Condes, Vitacura, Providencia y Ñuñoa, pertenecientes al segmento socioeconómico ABC1-C2, de diferente condición etaria, profesionales, con hijos, que ambos trabajen y que destinan el escaso tiempo libre en la familia o el ocio, por lo cual no tienen el tiempo suficiente para destinar en hermosear con espacios vivos las terrazas de sus departamentos.

Las comunas de mayores ingresos de la capital tienen actualmente más de 140.000 viviendas tipo departamento, siendo la comuna Las Condes con mayor cantidad, además la oferta inmobiliaria total de estas cuatro comunas es de 6900 departamentos, correspondiente al 23% del total de 30.000 departamentos en oferta en el Gran Santiago a Diciembre de 2014.

De acuerdo a la investigación realizada en campo en las comunas mencionadas, se considerará un 40% del total de los departamentos que cumplen las condiciones físicas de terrazas para poder instalar el producto y además que pertenecen al estrato socio-económico ABC1-C2, por lo cual determinamos un tamaño de mercado de 42.568 departamentos como potenciales clientes para término del año 2015, lo cual, a un precio promedio de \$240.000 por departamento, representa un potencial de ventas que alcanza los MM\$10.216.

Comuna	Casas	Deptos	Total de Viviendas	% Deptos con Terraza	Cantidad Deptos con Terraza	ABC1-C2	Cantidad Deptos con Terraza ABC1-C2
Providencia	13.731	44.084	57.815	40%	17.634	74,2%	13.084
Las Condes	36.720	57.702	94.422		23.081	79,3%	18.303
Vitacura	10.204	14.231	24.435		5.692	87,1%	4.958
Ñuñoa	21.947	24.385	46.332		9.754	63,8%	6.223
Total	82.602	140.402	223.004	Total Departamentos de posibles usuarios			42.568

Tabla N°1: Características viviendas comunas sector Oriente

1.5 CÓMO ATRAERÁN A LOS CLIENTES.

“Altura Verde” dará a conocer su propuesta de valor al mercado objetivo dependiendo si el departamento es nuevo o usado, ya que para el primero, el contacto será directo con la inmobiliaria encargada de la venta, entregándole catálogos con fotos del servicio ofrecido y además la instalación de jardineras y maceteros para amoblar departamentos pilotos y para que los futuros dueños puedan ver el servicio instalado y luego si les gusta, solicitarlo.

Para departamentos que no sean nuevos, se contratará un ejecutivo de ventas que percibirá ingresos por comisión de ventas y sueldo base, quién será el encargado de presentar el producto en campo, mediante la entrega de con fotos de los modelos de las jardineras y el servicio ofrecido, además se dejarán catálogos en las conserjerías que tengan mayor información, con tipos de maceteros, plantas, insumos de jardinería y talleres que se realizan.

“Altura Verde” tendrá una página web en la cual se podrán ver los modelos a instalar y tendrá un lugar de contacto y carrito de venta, además participará en redes sociales como son Facebook y Twitter, medios digitales como diarios, revistas asociadas a la decoración y Add-words.

“Altura Verde” además participará en ferias especializadas de decoración y comprará espacios en medios impresos. Es importante destacar que la publicidad inicial será clave para presentar y dar a conocer el servicio ofrecido por “Altura Verde.

II ANALISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES Y CLIENTES

2.1 ANALISIS DE LA INDUSTRIA

La industria en la que participa “Altura Verde” corresponde a la del Paisajismo y Decoración de viviendas particulares y empresas, donde se usan principalmente elementos naturales y vivos. Las viviendas a la que está orientada “Altura Verde” son del tipo departamento y que se encuentran ubicadas en los sectores de mayores recursos Santiago, tales como Las Condes, Vitacura, Providencia y Ñuñoa.

Es importante destacar que existen varias empresas que ofrecen el servicio de embelleciendo y decoración de espacios con elementos verdes como son jardines, fuentes, plantas de todo tipo, sin embargo la orientación de estas empresas es hacia espacios más amplios como son las plazas, empresas y parcelas, sin embargo la propuesta de valor de “Altura Verde” será terrazas de departamentos que poseen menores espacios al aire libre, pero clientes que los quieren disfrutar.

En Chile el mercado del paisajismo está bastante atomizado sin existir claramente una empresa dominante y los clientes solicitan cotizaciones a lo requerido y eligen la empresa que les ofrecerá el servicio usando variables de precio y experiencia.

2.1.1 IDENTIFICACION DE ACTORES CLAVES DE LA INDUSTRIA

- Empresas que ofrecen servicio de paisajismo, decoración e interiorismo de propiedades, en la cual existe un número importante de empresas que ofrecen este servicio además de particulares que pueden ser arquitectos, paisajista o decoradores. Las empresas que ofrecen este tipo de servicio normalmente esta orientadas a espacios amplios con los que pueden realizar un vasto número de actividades como son plazas, jardines, quinchos, juegos de niños y piscinas, en cambio los profesionales que trabajan de manera particular realizan servicios más pequeños, como son modificaciones menores del hogar y la decoración interior del inmueble con muebles, cuadros y plantas.
- Empresas de retail especializadas en el hogar y la construcción, como son Hommy, HomeCenter, Easy y Construmart entre otras, ya que además de ofrecer

equipamiento para el hogar tienen el servicio de decorado de acuerdo a las características propias del inmueble y la construcción y montaje del producto. En general estas empresas están más orientadas a la construcción y remodelación de los espacios interiores del hogar como son la cocina, los dormitorios o living más que los espacios exteriores y en menor interés en el espacio exterior de los departamentos, ofreciendo principalmente la venta de mesas y sillas para terrazas, quitasoles, reposeras y la venta de maceteros y herramientas de jardinería.

- Inmobiliarias, ya que al vender los departamentos nuevos, normalmente para atraer al cliente decoran los departamentos pilotos siendo una buena vitrina para presentar el servicio de decoración de las terrazas
- Clientes y/o usuarios, quienes son tanto dueños o arrendatarios de departamentos y los futuros dueños de departamentos, quienes dadas sus características del segmento que se quiere llegar, no tendrán el tiempo suficiente para ellos mismos dedicarse a hermostrar con elementos verdes de sus terrazas.
- Juntas de vigilancia, por la información confidencial y relevancia de ésta para nuestra toma de decisiones y redes.
- Empresas de administración de gastos comunes, en las cuales generalmente existen participantes de la comunidad e influyen de manera importante en los reglamentos y políticas de administración internos.

2.1.2 IDENTIFICACION DE MACRO SEGMENTOS

Dentro de la industria del paisajismo y la decoración, podemos identificar los siguientes macrosegmentos, donde Altura Verde, se define como una Pyme dedicada al paisajismo.

1. Pymes dedicadas al paisajismo. Estas pequeñas empresas ofrecen servicios especializados en jardinería, como son el diseño, paisajismo, construcción, mantenimiento y remodelación de jardines. Estas empresas son importantes tener en cuenta ya que ofrecen servicios diferenciados de acuerdo a los gustos del cliente, centrado en el contacto directo y personalizado.

2. Arquitectos y Paisajistas. Son personas que naturales que trabajan de manera independiente realizando asesorías e ideas de embellecimiento de los hogares, el contacto es directo con el cliente pero no cuentan con el capital para ejecutarlo su servicio solo llega hasta la idea y a veces la supervisión de la ejecución del trabajo.

3. Garden Center en tiendas Retail. Son espacios dedicados exclusivamente a la decoración de los espacios exteriores de casas y departamentos en las grandes tiendas de ventas de materiales de construcción, como son Homecenter, Construmart y Easy. Podemos incluir en este macrosegmento empresas con dedicación más exclusiva a la decoración de hogares como son Hommy que también tiene un espacio dedicado a los espacios exteriores.

4. Agrupaciones de Jardineras. Estos son grupos, principalmente sin fines de lucro que se dedican a enseñar técnicas y cursos de jardinerías para que las personas puedan aprender y puedan realizar sus propias jardineras. Estos grupos generan particular conciencia de la importancia de los espacios verdes en la vida diaria.

5. Viveros. Empresas dedicadas a proveer a diversos actores de la industria, los cuales presentan bajo poder de negociación pero pueden considerarse socios estratégicos en un mediano plazo.

6. Especialistas en sistemas de riego. Estas empresas están orientadas principalmente a empresas y viviendas particulares tales como casas, jardines en patios y terrazas, pero no a departamentos. Sin embargo, son una fuente importante como proveedores y contribuyen fuertemente a la línea de diseño de Altura Verde.

2.1.3 ANALISIS DEL ENTORNO DE LA INDUSTRIA – MACRO ENTORNO – PESTEL

CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LA INDUSTRIA.

A pesar de existir un clima político y económico desfavorable por la incertidumbre existente debido a los cambios de gobierno y las nuevas leyes que se están discutiendo en el parlamento, un crecimiento esperado menor a lo proyectado tiempo atrás, existe un mayor aumento de conciencia de la necesidad de espacios verdes, que actualmente en Chile está por muy debajo de lo indicado por la OMS, lo cual hace que empresas que puedan entregar el servicio de paisajismo y jardinería con sistemas más ingeniosos aprovechando los pocos

espacios disponibles sean consideradas como una buena alternativa para satisfacer esta demanda, la cual ira aumentando con el crecimiento inevitable de las grandes urbes. Considerando además que las tecnologías facilitarán el mantenimiento y la belleza de estos sistemas podemos concluir que existen elementos externos en la industria que proyectan un crecimiento de este negocio.

2.1.4 ANÁLISIS DE LAS TENDENCIAS DE LA INDUSTRIA, IDENTIFICAR CICLOS DE VIDA

La industria del Paisajismo y la Decoración se encuentra en una etapa de evolución y crecimiento, pues a pesar de que existen empresas que ofrecen este servicio hace tiempo y ya se encuentran consolidadas en el mercado, aún sigue siendo un servicio costoso y elitista, siendo los clientes principales las personas dueñas de parcelas o empresas con edificios corporativos, en definitiva clientes que poseen grandes espacios para poder hermostear, sin embargo con el crecimiento económico del País, el mayor poder de adquisición de las personas y el cambio en la manera de vivir, hace que cada vez sean más las personas los que quieran disfrutar de los beneficios que otorga este servicio.

Las empresas dedicadas al Paisajismo y Decoración, principalmente de exteriores están orientadas a grandes espacios, pero no han podido aun satisfacer la demanda de las personas que poseen espacios pequeños, pero que aun así quieren que alguien les brinde el servicio. Si observamos las empresas más importantes de esta industria como son, por ejemplo, Garden Express, Concepto Nativo, Universo Arte, Paisajismo Vertical u otras, el fuerte de sus clientes son las industrias, edificios públicos o parcelas con grandes espacios, en cambio para pequeños espacios, como son las terrazas de los departamentos, aun no existen las empresas dedicadas exclusivamente a este servicio, siendo la industria de Retail, más específicamente las dedicadas al hogar como son Hommy las que ofrecen productos para el jardín que el servicio completo de jardinería.

De acuerdo a lo anterior, la industria del Paisajismo y la Jardinería y más específicamente la orientada para clientes que posean terrazas en departamentos se encuentra en crecimiento con una expectativa alta de mejorar su pendiente positiva bajos escenarios de estabilización política y económica en Chile.

2.1.5 ANÁLISIS DE FUERZAS COMPETITIVAS DEL SECTOR (ANÁLISIS PORTER).

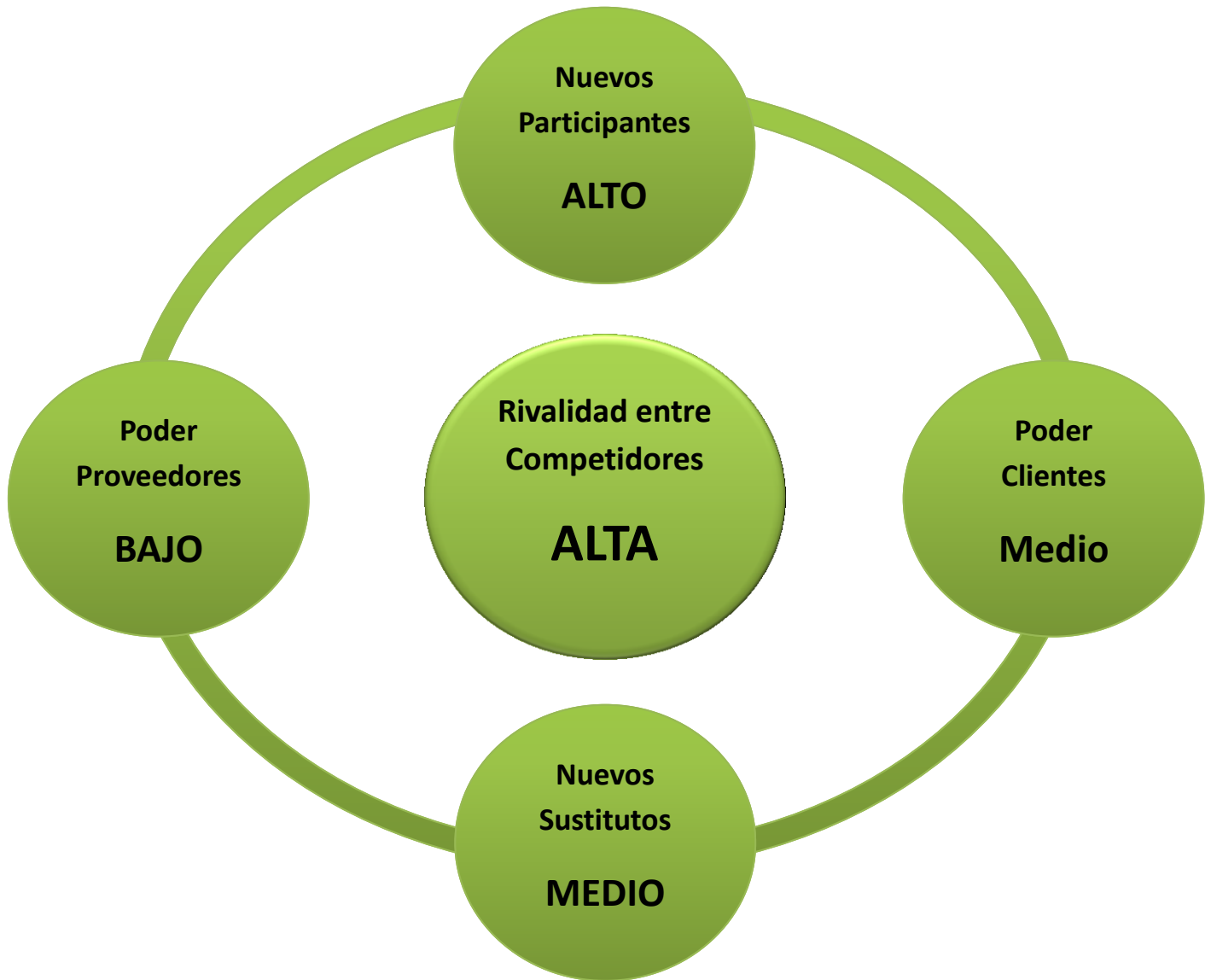


Figura N° 1: Análisis Fuerzas de Porter

CONCLUSIONES AL ANÁLISIS DE PORTER

Dado el análisis de las cinco fuerzas de Porter realizado, concluimos que que la Industria del Paisajismo y Jardinería no es atractiva. Sin embargo, consideramos que es importante que “Altura Verde” penetre en ella, dado su gran tamaño poco explotado, el constante crecimiento de mercado inmobiliario en altura específicamente en las comunas foco, donde además no existe un dueño que provea de éste producto/servicio, y lo favorable que será la transformación constante, cambios en gustos y disposición de pago existente

específicamente en los segmentos a los cuales nos enfocaremos abc1 – c2 , donde será fundamental la implementación de un plan de marketing agresivo y ejecución de excelencia que permita una recomendación progresiva, la cual concluye en diferenciarnos y lograr el posicionamiento de mercado esperado.

2.1.6 ANÁLISIS DE STAKEHOLDERS Y OTROS PÚBLICOS PARA SUSTENTABILIDAD.

Para realizar este análisis, se debe revisar todas las empresas, instituciones o personas que de alguna manera afecten o presenten algún grado de interés sobre “Altura Verde”.

De acuerdo a lo anterior, los Stakeholders de “Altura Verde” son:

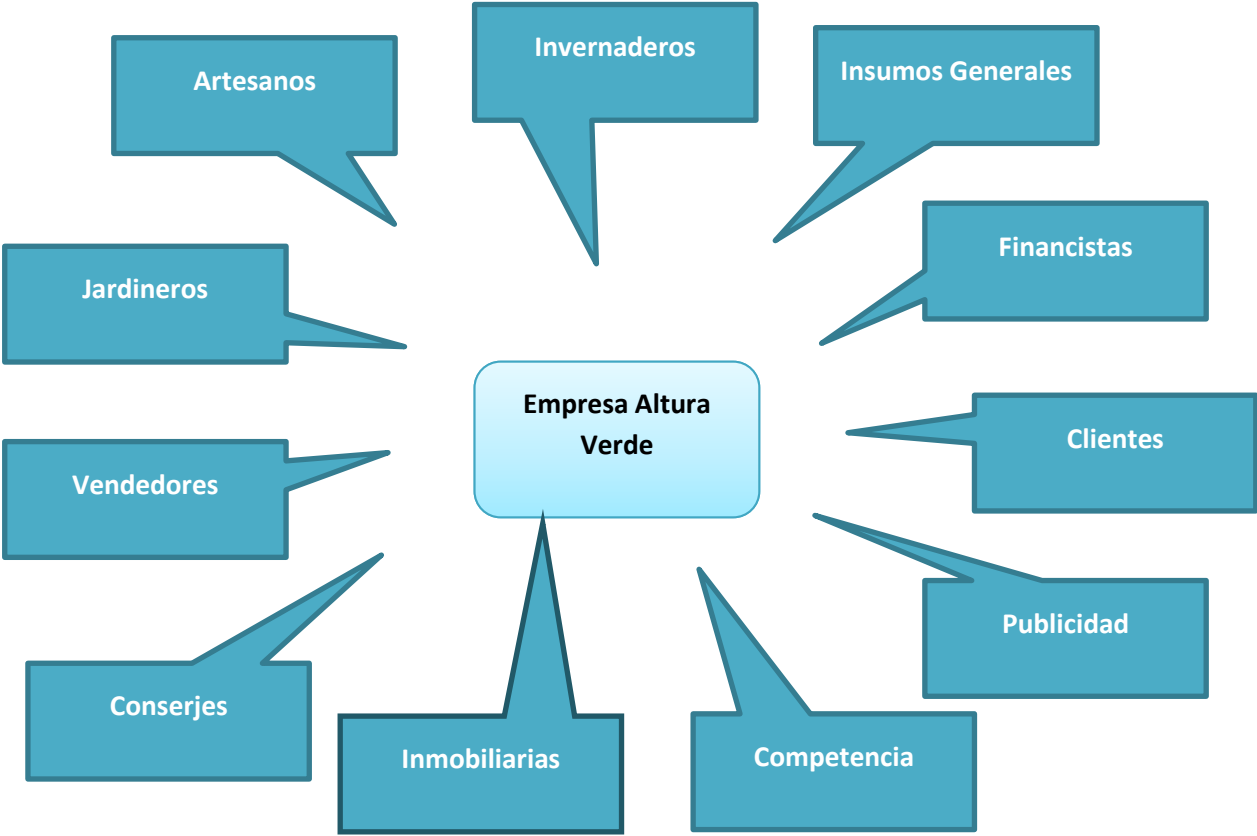


Figura N° 2: Análisis Stakeholders

Invernaderos: Los invernaderos serán los proveedores principales del negocio, ya que lo que hermostrará los jardines de terraza serán las plantas y flores. En el mercado

chileno y más específicamente en la región metropolitana existen muchos invernaderos y la competencia entre ellos es alta, por lo cual “Altura Verde” estará cotizando continuamente los productos que ofrecen para comprar al de menor costo. A este proveedor también adquiriremos otros productos para la fabricación de las jardineras, como son la tierra de hoja y abonos en general.

Artisanos: Con este Stakeholders nos referimos a las personas que se dedicarán a la construcción de los maceteros usando distinto tipo de materiales, en este caso podrán ser de madera, fierro, cemento o vidrio. Estos proveedores al igual que los invernaderos tienen bajo poder de negociación al existir muchos competidores.

Empresas de Insumos Generales: Estas empresas son las que proveerán la luminaria, los sistemas de riego automático, los paneles solares para los clientes que quieran sistemas renovables de energía, entre otros. En este caso al igual que los anteriores la competencia entre ellos es alta y no se ven inconvenientes en adquirir estos productos.

Jardineros: Se deberá tener una staff de jardineros para la instalación, montaje y luego mantenimiento de las jardineras, en un principio podrá ser sola una persona, pero a medida que las ventas y las mantenciones aumentan se requerirá mayor personal. Es importante la confianza que se tenga en esta persona, pues él será quien entrará a los departamentos y representará a “Altura Verde” en terreno.

Vendedores: Estas serán las personas dedicadas a llegar puerta a puerta a los clientes finales ofreciéndoles el servicio entregado y trabajaran además de un sueldo base con una comisión para incentivar las ventas.

Conserjes de Edificios: A los conserjes de edificios se les dejará un catálogo con los productos para que se los presente a los habitantes, ellos serán fundamentales para llegar al cliente final. También trabajaran a comisión para incentivar la presentación y venta del producto.

Inmobiliarias: A las inmobiliarias se les presentará el servicio y la idea es instalar el producto en los departamentos pilotos y en los departamentos que ofrezcan ya las jardineras instalarlas “Altura Verde” a modo de contratista de la constructora.

Prestadores de servicio de Paisajismo y Jardinería (Competencia): Stakeholders

pertencientes a la competencia, entre estos participantes se considera las empresas dedicadas exclusivamente al Paisajismo y la Jardinería, arquitectos, jardineros particulares y empresas que realizan el servicio.

Estado: Para financiar el negocio, en un inicio se solicitará dineros al estado a través de los programas que fomentan la creación de negocios creativos y rentables, como es por ejemplo el concurso Capital Semilla de la CORFO.

Inversionistas: “Altura Verde” considerará como alternativa de financiamiento a los bancos, personas naturales y jurídicas que quieran poseer participación en el negocio.

Publicidad: Este Stakeholders será fundamental para dar a conocer el servicio mediante la propaganda en diarios y revistas especializadas en la decoración, esto considera tanto medios impresos como digitales.

Redes Sociales digitales: “Altura Verde” tendrá página de Facebook, Twiter y Blog, donde se presentaran los servicios y la gente podrá obtener información y realizar consultas.

Clientes: Este servicio está orientado a personas jóvenes y adultos profesionales que viven en departamentos en las zonas acomodadas de la ciudad y que dedican parte importante de su tiempo al trabajo, ocio y la familia y que disfrutan de la naturaleza y quieren hermostear su espacio dentro del hogar.

2.2 COMPETIDORES

2.2.1 IDENTIFICACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE LOS COMPETIDORES (CÓMO COMPITEN, RECURSOS DISTINTIVOS, ESTRATEGIAS DE PRECIO Y COSTO, ETC.).

Dentro de la industria del Paisajismo y la Decoración podemos identificar los siguientes Competidores principales:

1. Pymes dedicadas al paisajismo. Estas pequeñas empresas ofrecen servicios especializados en jardinería, como son el diseño, paisajismo, construcción, mantenimiento y remodelación de jardines. Estas empresas son importantes tener en cuenta ya que ofrecen servicios diferenciados de acuerdo a los gustos del cliente, centrado en el contacto directo y

personalizado, la estrategia de este tipo de empresas es bajo diferenciación y costo, pues todas las empresas competidoras en este macrosegmento tienen capacidades similares. Algunos de estas empresas son Garden Express, Concepto Nativo, Universo Arte y Paisajismo Vertical.

2. Arquitectos y Paisajistas. Son personas naturales que trabajan de manera independiente realizando asesorías e ideas de embellecimiento de los hogares, el contacto es directo con el cliente pero no cuentan con el capital para ejecutar su servicio y solo llegan hasta la idea, a veces realizan la supervisión en la ejecución del trabajo. Algunos arquitectos y paisajistas trabajan con empresas o personas colaboradoras para poder ejecutar el trabajo completo, o sea hasta el montaje de la terraza. Este competidor por su conocimiento y dado que el costo de inversión es bajo puede realizar un trabajo similar al ofrecido por “Altura Verde” si le resulta rentable y una buena oportunidad para crecer.

Algunos de estas empresas son Trazo verde paisajismo, Arquik, Santa Maria Spa, Paisarq, entre otro.

Competidores	Empresas	Recursos distintivos	Precio	Know How de Mercado
Pymes dedicadas al paisajismo	<ul style="list-style-type: none"> • Garden Express², • Concepto Nativo³, • Universo Arte⁴ • Paisajismo Vertical⁵. 	Especializados en jardinería, diseño, paisajismo, construcción, mantenimiento y remodelaciones	Precios variables en base a lo que el cliente requiera.	Alto
Arquitectos y paisajistas	<ul style="list-style-type: none"> • Trazo verde paisajismo⁶ • Arquik⁷ • Santa Maria Spa⁸ • Paisarq⁹ 	Contacto directo con los clientes. Especialización en diseño.	Precios más altos que Pymes dedicadas al paisajismo, debido a que realizan asesorías, y	Alta

² <http://www.gardenexpress.cl/portada.php>

³ <http://www.conceptonativo.cl/i/empresa.htm>

⁴ <http://www.universoarte.cl/>

⁵ <http://www.paisajismovertical.cl/>

⁶ <http://www.trazoverde.cl/>

⁷ <http://www.arqui-k.cl/>

⁸ <http://santamariaspa.wix.com/home>

			propuesta más exclusivas.	
--	--	--	---------------------------	--

Tabla N° 3: Análisis competidores

2.2.2 MAPA DE POSICIONAMIENTO RELATIVO.

Para diseñar el mapa de posicionamiento relativo se usaron los atributos que más valoraron los clientes en la encuesta que se realizó.

La pregunta realizada fue la siguiente:

En cuanto al servicio de una empresa dedicada al Diseño, Armado y Mantenimiento de Jardines de Terraza, ¿Que atributos considera usted más importante? Elija dos

Las alternativas son y resultados fueron los siguientes:

	Respuestas total	Porcentaje
Rapidez en el armado y montaje del producto	11	11%
Variedad de ofertas de plantas	13	13%
Variedad de oferta de jardinera/Macetero	9	9%
Medios de Pago	5	5%
Asistencia personalizada	17	17%
Contacto Directo con los dueños	2	2%
Precio	15	15%
Armado y montaje en horarios no laborales	13	13%
Servicio de Mantenimiento y Post Venta	9	9%
Otro (especifique)	6	6%

Tabla N° 4: Resultado Atributos de mayor importancia para empresa dedicada al diseño y armado de jardines de Terraza

Con los resultados de la encuesta para determinar los atributos más valorados por los clientes se determinaron las dimensiones para el mapa de posicionamiento relativo para los dos grandes competidores definidos, donde se destaca PesarQ paisajismo con el mejor posicionamiento relación precio – personalización de servicios.

	Servicio Personalizado	Precio
Garden Express	80	70
Concepto Nativo	79	69

⁹ <http://www.paisarq.cl/>

Universo Arte	79	58
Paisajismo Vertical	81	61
Trazo Verde Paisajismo	84	93
ArquiK	88	95
Santa María Spa	85	86
PaisarQ	89	99

Tabla N° 5: Resultados dimensiones mapa posicionamiento relativo

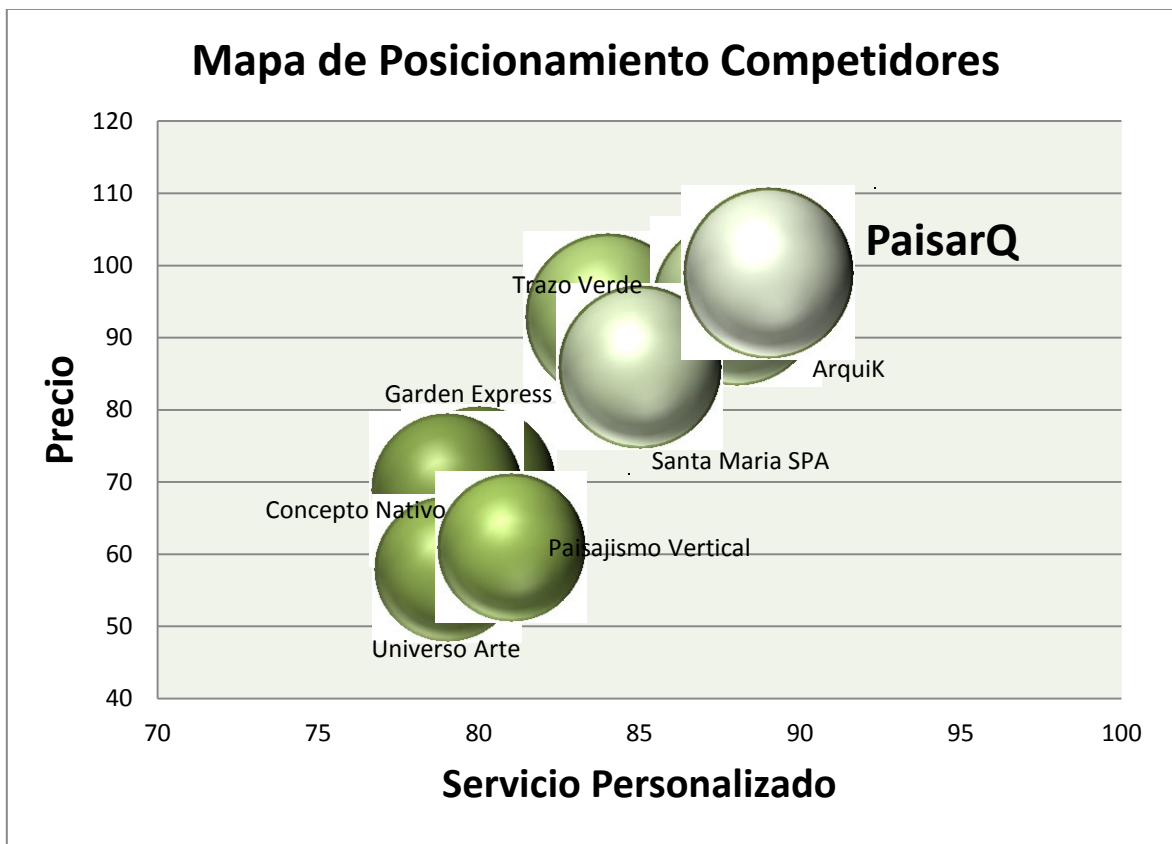


Gráfico N° 1: Mapa posicionamiento Competidores

2.2.3 FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LOS COMPETIDORES

A continuación se analizan las fortalezas y debilidades de los competidores descritos anteriormente en la Industria del Paisajismo y Jardinería.

Pymes dedicadas al paisajismo

	Fortalezas	Debilidades
Garden Express	<ol style="list-style-type: none"> 1. Especialistas en el diseño y decoración. Know How y conocimiento del negocio. 2. Servicio diferenciado 3. Contacto directo con el cliente. 4. Variedad de Productos tanto en jardineras como plantas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. La competencia en este competidor tienen características muy similares, por lo cual es fácil hacer lo que el otro hace. 2. Orientadas principalmente a espacios grandes, como parcelas y espacios al aire libre de industrias o edificios. 3. Pocas facilidades de pago.
Concepto Nativo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Especialistas en el diseño y decoración. Know How y conocimiento del negocio. 2. Servicio diferenciado orientado a vegetación nativa 3. Contacto directo con el cliente. 4. Variedad de Productos tanto en jardineras como plantas. 5.-diversificado en productos y descentralizado regionalmente. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. La competencia en este competidor tienen características muy similares, por lo cual es fácil hacer lo que el otro hace. 2. Orientadas principalmente a espacios grandes, como parcelas y espacios al aire libre de industrias o edificios. 3. Pocas facilidades de pago.
Universo Arte	<ol style="list-style-type: none"> 1. Especialistas en el diseño y decoración. Know How y conocimiento del negocio. 2. Servicio diferenciado 3. Contacto directo con el cliente. 4. Variedad de Productos tanto en jardineras como plantas. 5.- complementan sus trabajos con la capacitación masiva 	<ol style="list-style-type: none"> 1. La competencia en este competidor tienen características muy similares, por lo cual es fácil hacer lo que el otro hace. 2. Orientadas principalmente a espacios grandes, como parcelas y espacios al aire libre de industrias o edificios. (Debilidad para el segmento al que quiere entrar "Altura Verde"). 3. Pocas facilidades de pago.

Paisajismo vertical	<ol style="list-style-type: none"> 1. Especialistas en el diseño y decoración. Know How y conocimiento del negocio. 2. Servicio diferenciado 3. Contacto directo con el cliente. 4. Variedad de Productos tanto en jardineras como plantas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. La competencia en este competidor tienen características muy similares, por lo cual es fácil hacer lo que el otro hace. 2. Orientadas principalmente a espacios grandes, como parcelas y espacios al aire libre de industrias o edificios. 3. Pocas facilidades de pago.
---------------------	---	---

Arquitectos y paisajistas

	Fortalezas	Debilidades
Trazo verde paisajismo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Especialistas en el diseño y decoración. Know How y conocimiento del negocio. 2. Servicio diferenciado. 3. Contacto directo con el cliente. 4. Variedad de Productos tanto en jardineras como plantas. 5. Capital humano especialista 	<ol style="list-style-type: none"> 1. La competencia en este competidor tienen características muy similares, por lo cual es fácil hacer lo que el otro hace. 2. Orientadas principalmente a espacios grandes, como parcelas y espacios al aire libre de industrias o edificios. 3. No tienen suficiente capital para ejecutar el trabajo. 4. Sin facilidades de pago
ArquiK	<ol style="list-style-type: none"> 1. Especialistas en el diseño y decoración. Know How y conocimiento del negocio. 2. Servicio diferenciado. 3. Contacto directo con el cliente. 4. Variedad de Productos tanto en jardineras como plantas. 5. Capital humano especialista 	<ol style="list-style-type: none"> 1. La competencia en este competidor tienen características muy similares, por lo cual es fácil hacer lo que el otro hace. 2. Orientadas principalmente a espacios grandes, como parcelas y espacios al aire libre de industrias o edificios. (Debilidad para el segmento al que quiere entrar "Altura Verde") 3. No tienen suficiente capital para ejecutar el trabajo. 4. Sin facilidades de pago
Santa Maria Spa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Especialistas en el diseño y decoración. Know How y conocimiento del negocio. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. La competencia en este competidor tienen características muy similares, por lo cual es fácil hacer lo que el otro hace.

	<ul style="list-style-type: none"> 2. Servicio diferenciado. 3. Contacto directo con el cliente. 4. Variedad de Productos tanto en jardineras como plantas. 5. Capital humano especialista 	<ul style="list-style-type: none"> 2. Orientadas principalmente a espacios grandes, como parcelas y espacios al aire libre de industrias o edificios. (Debilidad para el segmento al que quiere entrar "Altura Verde") 3. No tienen suficiente capital para ejecutar el trabajo. 4. Sin facilidades de pago
Paisarq	<ul style="list-style-type: none"> 1. Especialistas en el diseño y decoración. Know How y conocimiento del negocio. 	<ul style="list-style-type: none"> 1. La competencia en este competidor tienen características muy similares, por lo cual es fácil hacer lo que el otro hace.
	<ul style="list-style-type: none"> 2. Servicio diferenciado. 3. Contacto directo con el cliente. 4. Variedad de Productos tanto en jardineras como plantas. 5. Capital humano especialista 	<ul style="list-style-type: none"> 2. Orientadas principalmente a espacios grandes, como parcelas y espacios al aire libre de industrias o edificios. 3. No tienen suficiente capital para ejecutar el trabajo. 4. Sin facilidades de pago

Tabla N° 6: Fortalezas y Debilidades Competidores

El factor común entre las pymes dedicadas al paisajismo es Know How, variedad y diseño v/s orientación a espacios grandes y pocas facilidades de pago. Y por parte de los competidores arquitectos y paisajistas, prima como fortaleza el Know How y lo caro de su capital humano por lo especialista que son v/s grandes proyectos, con reducido capital de trabajo y pocas facilidades de pago.

Dado lo anterior, se concluye que "Altura Verde" para tener ventajas competitivas debe ofrecer un servicio y producto diferenciado, inicialmente a personas cuyo segmento ya está definido, con una relación cercana que satisfaga todas sus necesidades, orientado a obras de pequeña escala, para no incurrir en problemas de capital de trabajo y con facilidades de pago a sus clientes.

2.3 CLIENTES

2.3.1 CARACTERIZACIÓN DE LOS CONSUMIDORES

2.3.2 MACRO Y MICRO SEGMENTOS

a) **Macrosegmento:** Corresponde a los usuarios de departamentos con terraza ubicados en las comunas de más alto ingresos de Santiago, como son Las Condes, Vitacura, Providencia y Ñuñoa.

De acuerdo a los datos obtenidos en el INE¹⁰, Cámara Chilena de la Construcción (CChC)¹¹ y las páginas web de las municipalidades, la cantidad de viviendas esperadas para fines del 2015 para las comunas donde participará “Altura Verde” son:

Comuna	Casas	Departamentos	Total de Viviendas
Providencia	13.731	44.084	57.815
Las Condes	36.720	57.702	94.422
Vitacura	10.204	14.231	24.435
Ñuñoa	21.947	24.385	46.332

Tabla N° 7: Viviendas esperadas fines 2015

b) **Microsegmento:**

El nivel socioeconómico de los usuarios corresponde al segmento socioeconómico Medio/Alto (ABC1-C2), cuyo mercado objetivo es usuarios de departamentos con terrazas ubicados en las comunas de más alto ingresos de la ciudad de Santiago, como son Las Condes, Vitacura, Providencia y Ñuñoa. Donde por lo general ambos son profesionales, ambos trabajan, con y sin hijos, ingresos familiares 2.5 MM, de variada condición etaria y que el tiempo libre lo destinan a realizar actividades extra programáticas fuera del hogar. Sin embargo, gustan los espacios verdes y están dispuestos a tener un jardín en sus terrazas, tanto para relajarse y disfrutar como para decorar el entorno y dar calidez al hogar.

Comuna	Casas	Deptos.	Total de Viviendas	% Deptos. con Terraza	Cantidad Deptos. con Terraza	ABC1-C2	Cantidad Deptos. con Terraza ABC1-
--------	-------	---------	--------------------	-----------------------	------------------------------	---------	------------------------------------

¹⁰ <http://www.ine.cl/>

¹¹ <http://www.cchc.cl/>

							C2
Providencia	13.731	44.084	57.815	40%	17.634	74,2%	13.084
Las Condes	36.720	57.702	94.422		23.081	79,3%	18.303
Vitacura	10.204	14.231	24.435		5.692	87,1%	4.958
Ñuñoa	21.947	24.385	46.332		9.754	63,8%	6.223
Total	82.602	140.402	223.004	Total Departamentos de posibles usuarios			42.568

Tabla N° 8: Microsegmento de Mercado

De la tabla anterior se puede observar que de las comunas señaladas, Providencia y Las Condes son las que presentan la mayor cantidad de departamentos con terraza suficiente para instalar las jardineras teniendo entre ambas un universo de más de 30.000 departamentos.

2.3.3 TAMAÑO DEL MERCADO OBJETIVO Y SUS TENDENCIAS.

Para determinar el mercado objetivo se consideró la información disponible en el Instituto Nacional de Estadística (INE)¹² y la página web reportes comunales¹³ del congreso nacional de Chile para determinar la cantidad de departamentos existentes para el año 2014, Para proyectar el aumento de departamentos existentes por comuna se usó la información disponible en la Cámara Chilena de la Construcción (CChC) para la venta de departamentos.

¹² <http://www.ine.cl/>

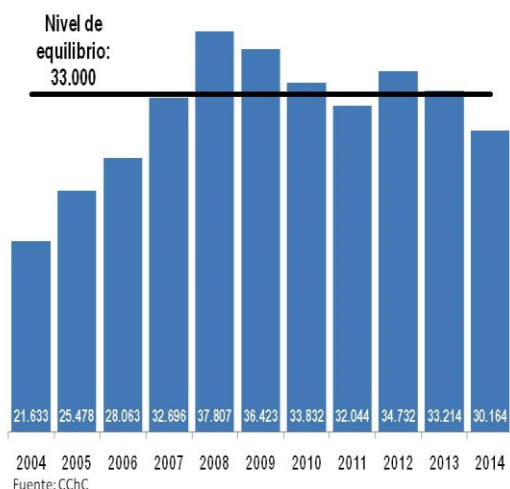
¹³ <http://reportescomunales.bcn.cl/>

VENTA DE DEPARTAMENTOS POR COMUNA						
Participación anual promedio enero-agosto						
Comuna	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Ñuñoa/Providencia/La Reina	16%	19%	9%	13%	20%	15% ↓
Las Condes	6%	10%	10%	10%	6%	6% →
Lo Barnechea	1%	1%	1%	3%	3%	1% ↓
Vitacura	2%	2%	2%	2%	2%	2% →
Macul	4%	2%	3%	4%	4%	4% →
Santiago Centro	37%	32%	38%	41%	30%	23% ↓
San Miguel	4%	2%	6%	5%	6%	8% ↑
La Cisterna/San Bernardo/Puente Alto	4%	3%	3%	2%	4%	7% ↑
Independencia/Huechuraba/Quilicura/Lampa	6%	5%	8%	4%	5%	8% ↑
Recoleta	3%	3%	4%	2%	2%	1% →
La Florida/San Joaquín/Peñalolén	4%	5%	9%	8%	10%	6% ↓
Estación Central	7%	1%	3%	5%	6%	11% ↑
Quinta Normal/Maipú/Cerrillos/Pudahuel	8%	13%	5%	2%	3%	7% ↑

Fuente: CChC

Tabla N° 9: Venta de departamentos por Comuna

OFERTA DE DEPARTAMENTOS EN EL GRAN SANTIAGO (UNIDADES)
PROMEDIO A AGOSTO



OFERTA DE CASAS EN EL GRAN SANTIAGO (UNIDADES)
PROMEDIO A AGOSTO

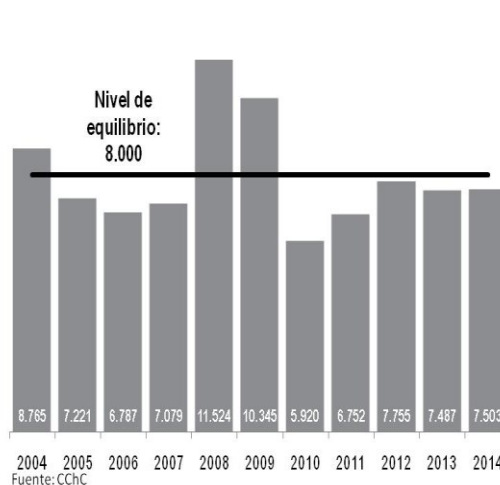


Tabla N° 10: Oferta anual de Departamentos para Santiago

Se determinó con esta información la tasa de crecimiento anual de departamentos por comuna como el promedio ponderado de crecimiento de los últimos 6 años. De esta manera con la cantidad de departamentos existentes a finales del 2014 y las tasas de crecimiento se calcularon la cantidad de departamentos esperados hasta el año 2020 por comuna.

Tasa de Crecimiento Anual	
Ñuñoa	9,9%
Providencia	4,1%
Las Condes	4,2%
Vitacura	4,2%

Tabla N° 11: Tasa de Crecimiento Anual

Departamentos esperados por comuna							
Comuna	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Providencia	44.084	48.445	53.237	58.504	64.291	70.651	77.640
Las Condes	57.702	60.070	62.535	65.102	67.774	70.555	73.451
Vitacura	14.231	14.826	15.446	16.091	16.764	17.465	18.195
Ñuñoa	24.385	25.418	26.496	27.618	28.789	30.009	31.280

Tabla N° 12: Proyección cantidad de Departamentos por comuna

Para determinar los departamentos con las características para poder implementar el servicio ofrecido por “Altura Verde”, se definió sectores representativos de las comunas y se realizó trabajo de campo, de esta manera se determinó que los departamentos pertenecen al mercado de posibles clientes.

	Porcentaje
Departamentos sin terraza	30%
Departamentos terraza cerrada	30%
Departamentos con terraza	40%

Tabla N° 12: Porcentaje de Departamentos con características para el producto

De acuerdo a lo anterior y exigiendo además que los usuarios pertenezcan al segmento socio-económico ABC1-C2, la cantidad de departamentos a los cuales se puede ofrecer el producto son:

Comuna	Año 15	Año 16	Año 17	Año 18	Año 19	Año 20	Año 21
Providencia	13.084	14.378	15.801	17.364	19.082	20.969	23.044
Las Condes	18.303	19.054	19.836	20.650	21.498	22.380	23.299
Vitacura	4.958	5.165	5.381	5.606	5.841	6.085	6.339
Ñuñoa	6.223	6.487	6.762	7.048	7.347	7.658	7.983
TOTAL	42.568	45.085	47.780	50.669	53.767	57.093	60.664

Tabla N° 13: Mercado Objetivo

2.4 MATRIZ DE PERFILES COMPETITIVOS

A continuación se detalla la matriz de perfiles competitivos de acuerdo al análisis realizado en el punto 2.2.2 correspondiente al mapa de posicionamiento relativo de la industria, se han elegido 5 factores que se consideran fundamentales y fueron valorados fuertemente por las personas en la encuesta que se realizó y la ponderación de cada uno de estos factores se obtuvo a partir

- Servicio personalizado
- Precio
- Armado y Montaje en horario no laborales
- Variedad en la oferta de plantas y macetero
- Rapidez en el armado.

La ponderación asociada a cada factor se obtuvo a partir de la valoración hecha por las personas encuestadas.

Para efectos de la evaluación de cada factor se utilizó una escala con valores entre 1 y 5, donde:

- 1 Malo
- 2 Por debajo del promedio
- 3 Promedio
- 4 Por arriba del promedio
- 5 Sobresaliente

Los resultados de la evaluación son los siguientes:

Atributos	Ponderación	Pymes dedicadas al paisajismo				Arquitectos y paisajistas			
		Concepto Nativo	Garden Express	Universo Arte	Paisajismo Vertical	Trazo Verde Paisajismo	ArquiK	Santa Maria Spa	PaisarQ
Servicios Personalizados	30%	4	4	3,9	4	4,2	4,4	4,2	4,1
Precio	30%	4	4	4,1	3,8	3,3	3,2	3,1	3,4
Armado y Montaje Horarios no laborales	15%	3,5	3,8	3,9	3,8	4	4,2	4,1	4
Variedad de oferta de plantas y macetas	15%	4,5	4,5	4,6	4,3	3,3	3,5	3,6	3,4
Rapidez del Armado	10%	4	4	4,1	4,2	2,5	2,8	2,8	2,6
Total	100%	3,9	4,06	4,12	4,02	3,46	3,62	3,56	3,5

Tabla N° 14: Matriz de Perfiles Competitivos

De los resultados obtenidos a través de la matriz de los perfiles competitivos de la industria, es posible concluir que los competidores que mejor responden a los factores claves de éxitos son las empresas agrupadas en las Pymes dedicadas al paisajismo, como son Garden Express, Concepto Nativo, Universo Arte y Paisajismo Vertical.

Como se ve en la tabla, las ventajas competitivas que debe tener "Altura Verde" para superar a sus competidores es tener un servicio personalizado y satisfacer plenamente los requerimientos de los clientes, se refuerza la estrategia enfoque con diferenciación que debe tener "Altura Verde"

2.5 TAMAÑO DE MERCADO.

El cálculo del tamaño del mercado fue descrito en el capítulo 2.3. Los resultados de departamentos con características para poder instalar las jardineras de terraza para fines del año 2015 y los próximos cinco años son:

Comuna	Año 15	Año 16	Año 17	Año 18	Año 19	Año 20	Año 21
Providencia	13.084	14.378	15.801	17.364	19.082	20.969	23.044
Las Condes	18.303	19.054	19.836	20.650	21.498	22.380	23.299
Vitacura	4.958	5.165	5.381	5.606	5.841	6.085	6.339
Ñuñoa	6.223	6.487	6.762	7.048	7.347	7.658	7.983
TOTAL	42.568	45.085	47.780	50.669	53.767	57.093	60.664

Tabla N° 15: Departamentos con características para el negocio

La disposición a pagar por las personas, de acuerdo a la encuesta, arroja que existe un 4,5% que pagaría sobre \$ 250.000 y un 1,12% sobre \$400.000, por lo cual se considera \$ 240.000 el cobro promedio por metro lineal instalado de jardinera, lo cual arroja como tamaño de Mercado en MM\$10.000 al término del año 2015, el cual se castiga en 50% para trabajar sobre una base conservadora., lo cual da un mercado de.

Tamaño del Mercado en \$ MM							
Comuna	Año 1	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Providencia	\$ 1.570	\$ 1.725	\$ 1.896	\$ 2.084	\$ 2.290	\$ 2.516	\$ 2.765
Las Condes	\$ 2.196	\$ 2.287	\$ 2.380	\$ 2.478	\$ 2.580	\$ 2.686	\$ 2.796
Vitacura	\$ 595	\$ 620	\$ 646	\$ 673	\$ 701	\$ 730	\$ 761
Ñuñoa	\$ 747	\$ 778	\$ 811	\$ 846	\$ 882	\$ 919	\$ 958
TOTAL	\$ 5.108	\$ 5.410	\$ 5.734	\$ 6.080	\$ 6.452	\$ 6.851	\$ 7.280

Tabla N° 16: Tamaño de Mercado en \$ MM

2.6 CONCLUSIONES

De acuerdo al análisis realizado en este capítulo sobre la Industria, competidores y clientes en la que participará “Altura Verde”, podemos indicar lo siguiente:

- A pesar de existir un clima político de incertidumbre y un crecimiento económico nivel país menor al esperado, ha ido en aumento la necesidad social de lugares verdes en las grandes urbes, lo que actualmente aún no han sido satisfecho, por lo cual la entrada de “Altura Verde” con su propuesta de valor se considera fuertemente valorada por las personas, principalmente por las que viven en departamentos.
- Respecto a los competidores, distinguimos dos grupos principales, los cuales en ambos casos se encuentran atomizados sin que se distinga un competidor dominante en el mercado y todos tienen características muy similares y baja diferenciación entre ellos, por lo cual el precio del producto final hace que un cliente opte por una empresa en particular. De acuerdo a lo anterior la estrategia competitiva para que “Altura Verde” logre imponerse por sobre los competidores es foco con diferenciación en el producto y servicio ofrecido, con mucha cercanía con el cliente y satisfaciendo a cabalidad sus requerimientos, sin perder de vista a su principal competidor Universo Arte, seguido por Garden Express.

- Con respecto a los clientes, podemos indicar que en las comunas en las cuales se enfocara el negocio existe una gran cantidad de posibles usuarios, pues la cantidad de departamentos con las características necesarias para que se monten las jardineras es muy alto, superando las 42 metros lineales posibles para término del año 2015 e incrementándose en los próximos años.
- En definitiva y considerando los factores claves de éxito de la industria, los recursos y capacidades centrales que debe tener “Altura Verde” es lograr un producto diferenciado, con un servicio personalizado y cercano con el cliente, adaptándose a los horarios disponibles de las personas y con una gran variedad en tipos de plantas, maceteros, sistemas de iluminación y regadío autónomo cumpliendo a cabalidad lo solicitado por los clientes.

V. PLAN DE OPERACIONES

5.1 Estrategia de Operaciones

En el plan de operaciones se detallarán todos los productos y servicios que la empresa realiza y cómo desarrolla todas las actividades previas y posteriores a la prestación de estos.

Se partirá de un pequeño esquema del plan general de operaciones que la empresa ha de seguir, y se mostrará el flujo del proceso de prestación de los productos y servicios que se ofrecen, procesos de compra que la empresa efectúa tanto para el inicio de la actividad (compra de maquinaria, inmobiliario, productos informáticos) así como el aprovisionamiento de materiales y materias primas tanto básicas como exclusivas.

A continuación se muestra el plan general a seguir por la empresa desde su creación.

5.2 Flujo de operaciones

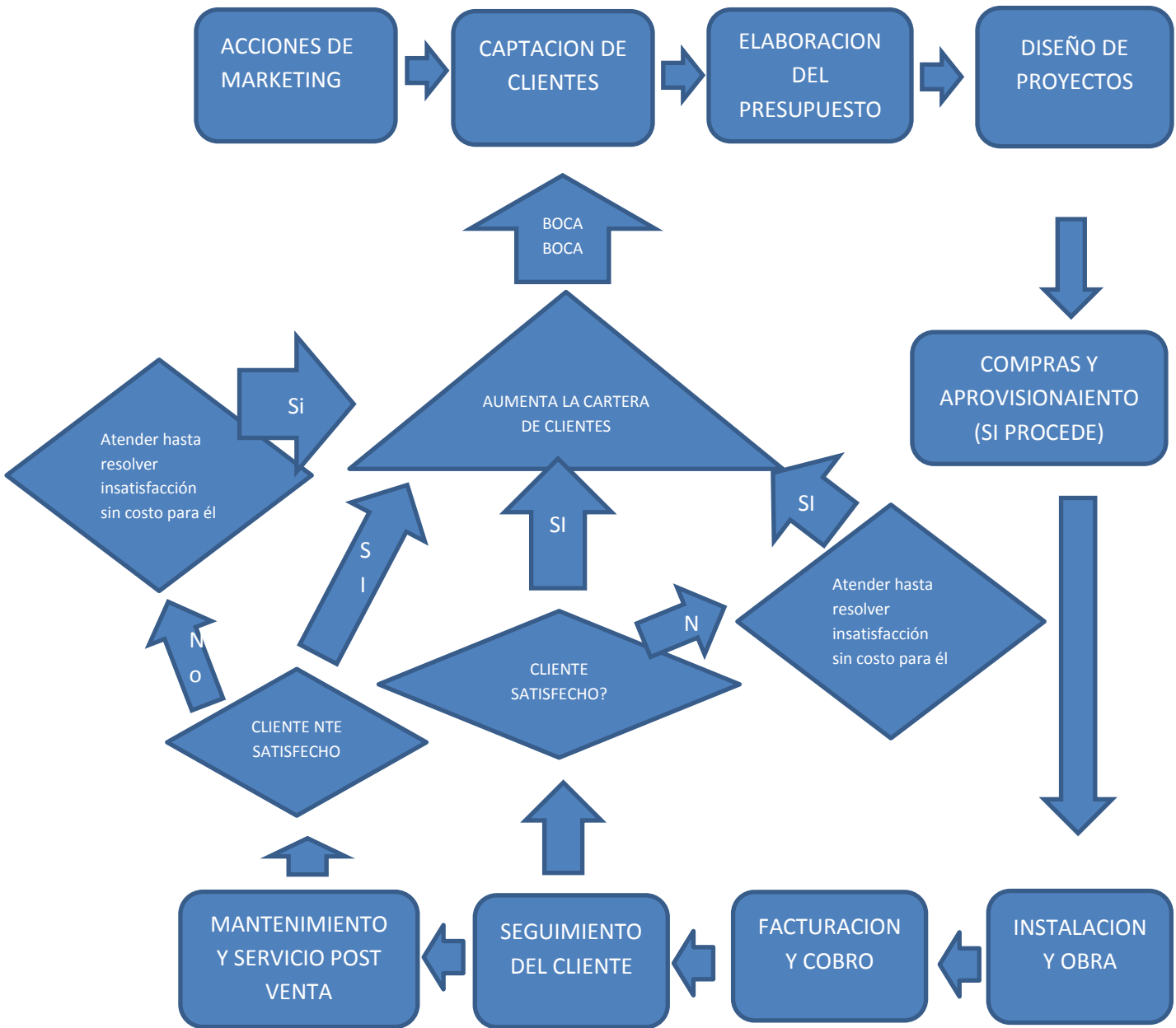


Diagrama N° 1: Flujo de Operaciones

5.3 Proceso de prestación de servicios

A continuación se procederá a detallar los pasos a seguir por la empresa para la prestación de servicios propuesta por altura verde.

En esta línea de productos y servicios el cliente tiene la palabra, es su idea la que hay que plasmar con los mejores materiales y las mejores técnicas en su terraza. En esta línea, cada jardín será único, no habrá otro igual, dado que es el cliente el que seleccionará las plantas, flores, arbustos y tipo de material y diseño con el que quiere enchapar su maceta.

La exclusividad de cada jardín es lo que da el alto valor añadido a esta línea de productos, destinada a clientes exclusivos que quieren tener un jardín hecho a medida en la terraza de su departamento, para poder disfrutarlo con su propia personalidad.

La metodología a seguir para realizar proyectos de esta línea será la siguiente:

1. El cliente solicita el servicio en la tienda, online, por teléfono o mediante el vendedor de altura verde o uno de sus gerentes.
2. Un equipo de la empresa va hacia el lugar donde el cliente quiere el servicio. Se realiza la toma de fotografías, medidas y el estudio en el lugar.
3. Se realiza una exhaustiva entrevista con el cliente para poder conocer mejor su idea y luego poder plasmarla de la mejor forma posible en el proyecto. Se estudiará todo en detalle, la situación de cada uno de los elementos, los materiales a utilizar, los fines para los cuales el jardín ha sido pensado, y otras características como puedan ser el sistema de riego y la luminosidad.
4. La empresa planteará al cliente su opinión y asesoramiento acerca de la idea que el cliente tiene, tratando de incorporar a la idea del cliente la mayoría de sus productos estándar para conseguir un diseño exclusivo y a medida del cliente.

También se sugerirá al cliente productos y servicios más demandados por otros clientes así como se expondrán las últimas tendencias en jardinería si pudieran calzar con la idea que tiene el cliente.

5. Definir tiempo de duración de proyecto y fecha de entrega.

6. Se procederá a mostrar el plano al cliente. Esto puede hacerse mediante dos vías: el cliente va directamente a la oficina para visualizar el plano, o el plano es enviado al cliente mediante correo electrónico. La primera vía es la más idónea, pues se puede conocer directamente la opinión del cliente e incluso hacer determinados cambios en el proyecto en el mismo momento, lo cual hará que el proyecto pueda empezar cuanto antes.

Además se le pasará un presupuesto aproximado inicial con los materiales a utilizar, las horas estimadas de mano de obra, así como el tiempo estimado de duración del proyecto.

7. Una vez aprobado el plano de proyecto por el cliente, tanto en diseño, como en presupuesto y tiempo de duración, la empresa comienza la preparación del proyecto: búsqueda inmediata de los materiales y herramientas a utilizar y traslado al domicilio del cliente.

8. Tras finalizar la obra, la empresa se ofrecerá para seguir con el mantenimiento del jardín del cliente, así como para un asesoramiento continuo de carácter presencial.

9. Se pedirá permiso al cliente para poder colgar en la web las fotos de antes y después del trabajo de la empresa en el proyecto finalizado.

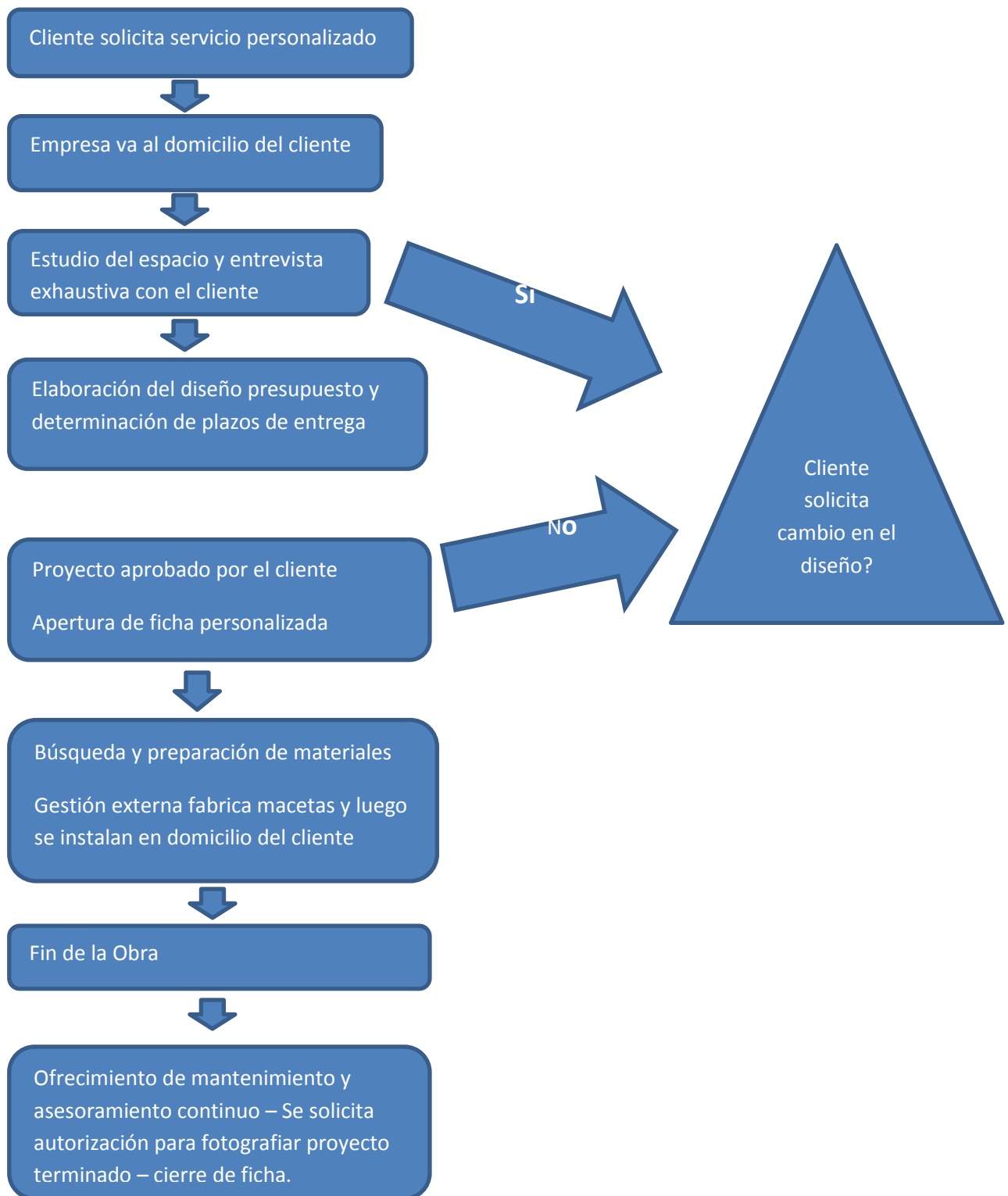


Diagrama N° 2: Flujo de Proceso

5.4 Tecnología, procesos, recursos claves y rol de las personas

Dado que la empresa será administrada solo por dos gerentes, comercial y de RRHH y operaciones, disponiendo adicionalmente de un vendedor de planta y un instalador part-time a honorarios, no contaremos con bodega para almacenaje ya que no administraremos grandes inventarios. Dado lo anterior, consideramos que nos es necesario contratar software de administración.

La gestión del negocio será controlada por sus administradores desde sus computadores y se contratará un contador externos para gestiones contables y tributarias.

Los procesos de gestión de marketing-ventas y operacional, ya han sido descritos en diagramas de flujo presentados anteriormente.

A continuación se indican los recursos claves y rol de las personas, para lograr ventajas competitivas bajo la estrategia de enfoque con diferenciación:

Es fundamental tener gran variedad de plantas, arbustos y flores para ofrecer, suculentas, ornamentales, medicinales, entre otras, pero por sobre todo es fundamental lograr dicha diferenciación mediante la exclusividad de las macetas, las cuales se construirán en estructura de madera en bruto, enchapadas con diversos materiales tales como cerámica, piedra pizarra, piedra laja, maderas finas, mosaicos, porcelanato, vidrios, entre otros que pueden estar en las ideas de nuestros futuros clientes, complementada con un sistema de auto riego e iluminación, dando un toque mágico y elegante a cualquier entorno.

Otro factor fundamental es el equipo que estará de cara al cliente, el cuál debe ser capaz de comprender las necesidades y expectativas de éstos, para así fidelizarlos y potenciar la relación cliente/empresa.

5.5 Ubicación geográfica (oficinas, bodegas y puntos de venta)

La oficina central de la empresa estará situada en metro Tobalaba, justo en el límite de las comunas provincia, Vitacura y Las Condes, punto neurálgico, dado que está en el corazón de nuestro mercado objetivo, por lo que es de fácil acceso para todas aquellas personas que viven en éstas comunas, incluyendo Ñuñoa, así como también, para todos aquellos que trabajan en el sector.

Desde aquí se atenderá personalmente a los clientes que acudan a nuestra oficina, la cual cuenta con una terraza de 50 mts decorada con nuestras macetas, lo que impactará visualmente a nuestros clientes y futuros clientes.

Se ha elegido la ciudad de Santiago y las comunas anteriormente mencionadas, porque es una ciudad grande y en crecimiento y con gran parte de la riqueza del país, concentrada en ciertos sectores de dicha ciudad, tales como las comunas de Las Condes, Vitacura, Providencia y Ñuñoa, pertenecientes al segmento socioeconómico ABC1-C2, de diferente condición etaria, profesionales, con hijos, que ambos trabajen y que destinan el escaso tiempo libre en la familia o el ocio, por lo cual no tienen el tiempo suficiente para destinar en hermosear con espacios vivos las terrazas de sus departamentos.

Es importante señalar que ésta comunas son las que cuentan con los mayores ingresos de la capital, tienen actualmente más de 140.000 viviendas tipo departamento, siendo la comuna de Las Condes, la con mayor cantidad, además la oferta inmobiliaria total de estas cuatro comunas es de 6900 departamentos, correspondiente al 23% del total de 30.000 departamentos en oferta en el Gran Santiago a Diciembre de 2014.

De acuerdo a la investigación realizada en campo en las comunas mencionadas, se considerará un 40% del total de los departamentos que cumplen las condiciones físicas de terrazas para poder instalar el producto y además que pertenecen al estrato socio-económico ABC1-C2, por lo cual determinamos un tamaño de mercado de 42.568 departamentos como potenciales clientes para término del año 2015, lo cual, a un precio promedio de \$240.000 por departamento, representa un potencial de ventas que alcanza los MM\$10.200.-

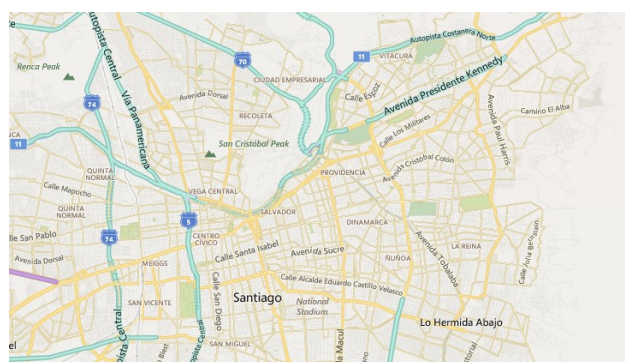


Figura N° 5: Ubicación geográfica Altura Verde

VI. GESTIÓN DE PERSONAS

La gestión de personas es un elemento fundamental para alcanzar los objetivos de Altura Verde, Los trabajadores son el corazón de negocio, por tanto es un elemento trascendental para sostener la empresa y lograr entregar la propuesta de valor creada de manera eficaz y sustentable en el tiempo.

En Altura Verde, todo el equipo, desde gerencia hasta jardineros instaladores debe procurar vivir y transmitir la cultura de la empresa, la cual se basa en el respeto, la integridad y sobre todo, la excelencia en la ejecución y experiencia de servicio a nuestros clientes

Para Altura Verde, la estabilidad laboral y el desarrollo de sus trabajadores es vital, crecer juntos, sanos y fuerte, al igual que las plantas que vendemos y que dan vida y felicidad a nuestro público.

6.1 Estructura organizacional

Organizacionalmente, Altura verde contará con la estructura jerárquica liviana, la cual será responsable de gestionar y asegurar el correcto y oportuno desarrollo de las actividades programadas en tiempo y forma, conforme a las políticas de la empresa y normativas legales que impacten de manera directa a sus trabajadores.



Diagrama N° 3: Estructura Organizacional

La definición de las funciones de cada cargo son las que se indican a continuación:

Dueños	<ul style="list-style-type: none"> • Definir los lineamientos estratégicos y monitorear su cumplimiento. • Definir productos y política de precio. • Definición e implementación del plan de marketing. • Análisis de oferta y demanda, mercado y nuevos nichos de negocio. • Definición de estrategia de enfoque con diferenciación • Definición de socios estratégicos y mercado objetivo • Levantamiento de capitales para la puesta en marcha
Administrador Línea Comercial	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable del cumplimiento de las metas de venta, calidad de servicio y rentabilidad proyectada. • Suscribir convenios con proveedores: servicio complementario para los jardines, insecticidas, transportes, negociación por volúmenes, entre otros. • Ejecución de plan comercial para la captación y mantención de clientes. • Ejecución de plan de marketing y publicidad • Alianzas estratégicas con inmobiliarias
Administrador operaciones y RRHH	<ul style="list-style-type: none"> • Reclutamiento, contratación y selección de personal. • Autorización de pagos de remuneraciones, impuestos y gastos recurrentes (incluye arriendo del inmueble) • Administración del Recurso Humano • Administración de incentivos para la gestión de ventas • Diseño de productos. • Optimización de proceso de compra, distribución e instalación • Administración de los inventarios de materias primas y productos terminados • Charlas y reuniones con representantes de edificios
Fuerza de ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Marketing en puntos estratégicos • Distribución de material publicitario • Marketing y venta uno a uno y administración de bases de datos • Post venta a clientes • Feedback de gestiones a Gerente Comercial • Cumplimiento de metas establecidas
Instaladores	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad horaria para la ejecución de las actividades • Eficiencia en la ejecución de las actividades • Asesoría técnica a clientes en terreno y telefónicamente • Mantención de jardines, iluminación y sistemas de riesgo.

Tabla N° 32: Funciones de cada cargo

6.2 Determinar dotación y sus características

Para asegurar el correcto funcionamiento del centro de actividades, es necesario contar con la siguiente dotación, cuyas características están en función de los cargos definidos en el punto anterior:

CARGO	DOTACION	CARACTERISTICAS
Dueños	2	La gerencia General está compuesta por los profesionales que han creado la empresa Altura Verde. Especialistas en diversas áreas de gestión de negocios, ambos con más de 5 años de experiencia laboral quienes en conjunto planearán, diseñarán e implementarán y supervisarán la ejecución de los planes estratégicos definidos para la compañía. A su vez, administrarán de manera independiente el área comercial y Operaciones/RRHH.
Administrador Línea Comercial	1	Profesional con post grado en administración y negocios con más de 5 años de experiencia, con orientación a las áreas marketing y ventas.
Administrador Operaciones y RRHH	1	Profesional con postgrado en administración y negocios, con más de 5 años de experiencia en ingeniería de operaciones y gestión de personas, con perfil analítico y orientación a resultados
Fuerza de ventas	1	Técnico en ventas y publicidad con experiencia demostrada de a lo menos 2 años en empresas del rubro.
Instaladores	1	Jardineros por oficio, con conocimiento en plantas, árboles, arbustos, flores y fertilizantes, con amplia disponibilidad de tiempo y empáticos.

Tabla N° 33: Características del cargo

6.3 Incentivos y compensaciones

El ejecutivo de ventas de la compañía será contratado de manera indefinida con el objetivo de dar seguridad, continuidad y compromiso ante las necesidades de cumplimiento de metas por conceptos de venta, y en concordancia con la visión y cultura organizacional. Su horario de trabajo será de lunes a viernes de 9 a 18 hrs. con sueldo base de \$260.000 líquidos más comisiones por venta equivalentes al 5% brutos del valor de la venta neta. (Promedio precio producto M\$240)

La relación con el jardinero será a trato por instalación equivalente al 7% del precio promedio de jardineras, lo que equivale a \$15.000 que serán pagados mediante boletas de honorarios.

Se establecerá una política de incentivo para todos los trabajadores vía pago de bono anual, el que estará condicionado, en primer lugar a la obtención de utilidades y, en segundo lugar, al cumplimiento de metas y satisfacción de clientes sobre un 80%, más evaluación de desempeños en un grado bueno. El bono oscilará entre 0,5 y 1 renta mensual de acuerdo a evaluación individual.

Para los Administradores Comercial y de Operaciones/RRHH. La remuneración mensual será \$800.000 líquido. Sin incentivos económicos adicionales para el primer año de gestión.

El detalle de la remuneración bruta por trabajador y sus incentivos es:

CARGO	REMUNERACION BRUTA MENSUAL	RANGO INENTIVO BRUNO ANUAL (promedio 0.75% Remuneración)
Administrador Línea Comercial	800.000	0
Administrador operaciones y RRHH	800.000	0
Fuerza de ventas	260.000 + 120.000 (10 ventas al mes)	215.000

Tabla N° 34: Remuneraciones e incentivos

6.4 Equipo Gestor

El equipo gestor estará compuesto por quienes desarrollan el presente plan de negocios, los Señores:

Camilo Garay Bravo, Ingeniero Civil Eléctrico Universidad de Chile con 6 años de experiencia en sector construcción y minería, desde 2010, se desempeña en el cargo de Ingeniero de proyectos en BHP Billiton, casado 1 hijo.

Patricio Arriagada Álvarez, Ingeniero Comercial Universidad de Tarapacá con 10 años de experiencia en sector financiero y ventas, desde 2010 se desempeña en el cargo Ejecutivo senior banca empresas BCI, casado 3 hijo.

Ambos profesionales se constituirán como socios en la creación e implementación del Altura Verde, quienes adicionalmente desarrollaran conjuntamente las funciones de Gerencia General y de manera independiente, las administraciones Comercial y Operaciones/RRHH.

VIII. PLAN FINANCIERO

8.1 Tabla de supuestos

Los supuestos para el desarrollo del plan financiero son los siguientes:

- Las ventas para el primer año se presupuestan en 240 metros lineales de terrazas, para el segundo año crecen en un 80%, teniendo ventas de 432 metros lineales de terraza, para el tercero crecen en un 55%, con ventas de 670 metros lineales, cuarto año un crecimiento del 30% y los años siguientes con crecimientos sostenidos de 10%.
- El precio de venta del metro lineal de terraza será inicialmente de \$240.000, el cual se actualiza año a año a IPC de 4%. A partir del cuarto año el precio se aumenta en 10%, considerando que el producto estará maduro y habrá penetrado en el mercado.
- El Impuesto al Valor Agregado (IVA) es de 21,5%.

Supuestos de Costos

- El costo del metro lineal de jardinera estándar instalada en el departamento del cliente será de \$ 121.000 lo que incluye los materiales como las plantas, flores, el macetero construido en madera enchapada en cerámica, la tierra, el auto-riego, la iluminación y además la mano para la construcción y la instalación.
- El costo de mantenimiento estándar de metro lineal es de \$ 15.000 lo que incluye el abono, fertilizantes y mano de obra del jardinero.
- El costo de una venta estándar de Insumos es de \$ 27.000 lo que incluye herramientas básicas, abono, fertilizantes, plantas y el despacho al departamento.
- Los Costos se actualizan año a año a tasa de inflación del 4%.

Supuestos de Gastos

- El sueldo mensual considerado para el personal de planta es de \$ 800.000 para el Encargado Comercial y para el Encargado de Operaciones y de Recursos Humanos. El vendedor de terreno tendrá un sueldo fijo de \$ 260.000, el cual se verá incrementado por cada metro lineal de venta que realice, el porcentaje de incentivo será del 5% sobre la venta que realice. El pago del Instalador y el maestro que arma la jardinera será a trató y se estima de \$ 15.000 por metro lineal instalado.

- Los Gastos de Administración mensual son de \$ 680.000 y corresponden al arriendo del departamento con terraza, estacionamiento, gastos comunes, internet, teléfonos celulares, luz y agua.
- El Gasto inicial en Marketing será para el año 0 de \$ 2.550.000, porque incluye diseño de página web y lanzamiento de la marca en un evento que costará \$ 1.000.000 y además publicación en las revistas de la especialidad. Para los siguientes años el gasto mensual será de \$ 459.378 los cuales corresponden a publicidad en revistas especializadas y participación en ferias de decoración principalmente.

8.2 Estimación de ingresos

Los Ingresos estimados para “Altura Verde” provienen principalmente de la venta de jardineras para departamentos, en torno al 94%, luego esta demás el servicio de mantenimiento de las terrazas instaladas y la venta de un paquete de insumos básicos de jardinería. El ingreso estimado para el primer año es \$ 61.200.000 en total, del cual \$ 57.600.000 corresponden a la venta de Jardineras (240 metros lineales), \$ 1.200.000 al Mantenimiento (60 mantenciones) y \$ 2.400.000 a la venta de insumos (60 ventas). Al quinto año se esperan ventas 3,2 veces del primer año con un total de 627 metros lineales de jardineras, con lo cual el ingreso estimado es de \$ 334.950.983.

Años	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Montaje y Construcción de Jardineras	\$ 57.600.000	\$ 107.827.200	\$ 173.817.446	\$ 235.001.188	\$ 295.725.494	\$ 338.309.966
% Crecimiento en base año anterior		80%	55%	30%	10%	10%
Mantenimiento de Jardineras	\$ 1.200.000	\$ 2.995.200	\$ 5.607.014	\$ 8.163.813	\$ 13.075.163	\$ 14.957.986
% Crecimiento en base año anterior		140%	70%	40%	10%	10%
% de Mantenimiento con respecto de las Jardineras Construidas	25%	50%	50%	50%	50%	50%
Ventas de Insumos	\$ 2.400.000	\$ 5.990.400	\$ 11.214.029	\$ 16.327.626	\$ 26.150.326	\$ 29.915.973
% Crecimiento en base año anterior		180%	70%	40%	10%	10%
% de Mantenimiento con respecto de las Jardineras Construidas	25%	50%	50%	50%	50%	50%
Total	\$ 61.200.000	\$ 116.812.800	\$ 190.638.490	\$ 259.492.626	\$ 334.950.983	\$ 383.183.924

Tabla N° 35: Estimación de Ingresos

8.3 Estado de Resultado

Estado de Resultados	Año 1			Año 2			Año 3			Año 4			Año 5			Año 6		
	Valor \$	Q0	\$	Valor \$	Q1	\$	Valor \$	Q2	\$	Valor \$	Q3	\$	Valor \$	Q4	\$	Valor \$	Q5	\$
Ingresos																		
Montaje y Construcción de Jardineras	240.000	240	57.600.000	249.600	432	107.827.200	259.584	670	173.817.446	269.967	870	235.001.188	308.843	958	295.725.494	321.196	1.053	338.309.966
Mantenimiento de Jardineras	20.000	60	1.200.000	20.800	144	2.995.200	21.632	259	5.607.014	22.497	363	8.163.813	25.737	508	13.075.163	26.766	559	14.957.986
Venta de Insumos	40.000	60	2.400.000	41.600	144	5.990.400	43.264	259	11.214.029	44.995	363	16.327.626	51.474	508	26.150.326	53.533	559	29.915.973
Total Ingresos			61.200.000			116.812.800			190.638.490			259.492.626			334.950.983			383.183.924
Costos Directo																		
Montaje y Construcción de Jardineras	-121.000	240	-27.600.000	-119.600	432	-50.209.376	-124.384	670	-83.287.526	-129.359	870	-112.604.736	-135.236	958	-129.491.921	-140.645	1.053	-148.138.758
Mantenimiento de Jardineras	-15.000	60	-900.000	-15.600	144	-2.246.400	-16.224	259	-4.205.261	-16.873	363	-6.122.860	-17.548	508	-8.914.884	-18.250	559	-10.198.627
Venta de Insumos	-27.000	60	-1.620.000	-28.080	144	-4.043.520	-29.203	259	-7.569.469	-30.371	363	-11.021.148	-31.586	508	-16.046.791	-32.850	559	-18.357.529
Total Costos Directos			-30.120.000			-56.499.296			-95.062.257			-129.748.743			-154.453.596			-176.694.913
Gastos Operacionales																		
Sueldos	22.320.000	1	-22.320.000	23.212.800	1	-23.212.800	27.515.904	1	-27.515.904	28.616.540	1	-28.616.540	-29.761.202	1	-29.761.202	30.951.650	1	-30.951.650
Gastos de Administracion	-8.160.000	1	-8.160.000	-8.160.000	1	-8.160.000	-8.486.400	1	-8.486.400	-9.178.890	1	-9.178.890	-9.546.046	1	-9.546.046	-9.927.888	1	-9.927.888
Gasto Marketing	-5.512.500	1	-5.512.500	-5.733.000	1	-5.733.000	-5.962.320	1	-5.962.320	-6.200.813	1	-6.200.813	-6.448.845	1	-6.448.845	-6.706.799	1	-6.706.799
Total Gastos Operacionales			-35.992.500			-37.105.800			-41.964.624			-43.996.243			-45.756.093			-47.586.337
EBITDA			-4.912.500			23.207.704			53.611.609			85.747.640			134.741.294			158.902.675
Depreciación			-3.366.667			-3.366.667			-3.366.667			-700.000			-700.000			0
Amortización			0			0			0			0			0			0
Intereses			0			0			0			0			0			0
EBIT			-8.279.167			19.841.037			50.244.942			85.047.640			134.041.294			158.902.675
Resultado Antes de Impuesto			-8.279.167			19.841.037			50.244.942			85.047.640			134.041.294			158.902.675
Pérdida tributaria acumulada			0			-8.279.167			0			0			0			0
Resultado Tributario			0			11.561.870			0			0			0			0
Impuesto (21,5%)			0			2.485.802			10.802.663			18.285.243			28.818.878			34.164.075
Resultado del Año (Utilidad/Pérdida)			-8.279.167			17.355.235			39.442.280			66.762.398			105.222.416			124.738.599

Tabla N° 36: Estado de Resultados

8.4 Flujo de caja

8.4.1 Tasa de Descuento

Para realizar el flujo de caja del proyecto, antes debe calcularse la tasa de descuento para poder actualizar el resultado de cada año. Para obtener este valor se usará el modelo CAMP

$$\text{CAMP} = R_f + \beta^{S/D} \times (R_M - R_f)$$

R_f : Tasa libre de riesgo. En este caso se considera un 4.06% obtenido de la página del Banco Central¹⁴ de Chile, en relación a los BCP-5 correspondiente a Agosto 2015.

$(R_M - R_f)$: Premio por riesgo¹⁵. Valor de 6,5% histórico que se compone por las utilidades del IPSA, el crecimiento esperado de largo plazo de estas, y la tasa de libre riesgo representado por los BCP/BTP a 10 años (bonos del ente rector y Tesorería).

$\beta^{S/D}$: corresponde al beta patrimonial de una empresa relacionada sin deuda. $\beta^{S/D}$ es obtenido de la página del profesor de la Universidad de Nueva York Aswath Damodaran¹⁶. El valor es de 0,9% para arreglos de hogar, sector relacionado con la jardinería.

$$\text{CAPM} = 4,06 + 0,9 * 6,5\%$$

$$\text{CAPM} = 9,91\%$$

A este valor es necesario sumarle un premio por liquidez que debiera estar entre un 1% y un 3%. Para este caso consideraremos un 3%, con lo cual se obtiene una tasa de descuento del **12,91%**.

¹⁴ <http://si3.bcentral.cl/Boletin/secure/boletin.aspx?idCanasta=1MRMW2951>

¹⁵ <http://es.slideshare.net/apolopino/calculo-premio-al-riesgo-bcch>

¹⁶ http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

8.4.2 Flujo de Caja

	Tasa descuento	12,9%					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Total Ingresos	\$ -	\$ 61.200.000	\$ 116.812.800	\$ 190.638.490	\$ 259.492.626	\$ 334.950.983	\$ 383.183.924
Costos Directo	\$ -	-\$ 30.120.000	-\$ 56.499.296	-\$ 95.062.257	-\$ 129.748.743	-\$ 154.453.596	-\$ 176.694.913
Gastos Operacionales	\$ -	-\$ 35.992.500	-\$ 37.105.800	-\$ 41.964.624	-\$ 43.996.243	-\$ 45.756.093	-\$ 47.586.337
Depreciación	\$ -	-\$ 3.366.667	-\$ 3.366.667	-\$ 3.366.667	-\$ 700.000	-\$ 700.000	\$ -
Intereses por crédito	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Egresos	\$ -	-\$ 69.479.167	-\$ 96.971.763	-\$ 140.393.547	-\$ 174.444.986	-\$ 200.909.688	-\$ 224.281.250
Resultados antes de Impuestos	\$ -	-\$ 8.279.167	\$ 19.841.037	\$ 50.244.942	\$ 85.047.640	\$ 134.041.294	\$ 158.902.675
Impuesto	\$ -	\$ -	\$ 2.485.802	\$ 10.802.663	\$ 18.285.243	\$ 28.818.878	\$ 34.164.075
Utilidades (Perdidas) después de Impuesto	\$ -	-\$ 8.279.167	\$ 17.355.235	\$ 39.442.280	\$ 66.762.398	\$ 105.222.416	\$ 124.738.599
Depreciación	\$ -	\$ 3.366.667	\$ 3.366.667	\$ 3.366.667	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ -
Inversión	-\$ 29.140.125						
Activos largo plazo	-\$ 11.500.000						
Capital de Trabajo	-\$ 15.090.125						
Inversión Inicial Marketing	-\$ 2.550.000						
Recuperación del Capital de Trabajo							\$ 15.090.125
Flujo de caja Neto	-\$ 29.140.125	-\$ 4.912.500	\$ 20.721.902	\$ 42.808.946	\$ 67.462.398	\$ 105.922.416	\$ 139.828.724

Tabla N° 37: Flujo de Caja

VAN	\$ 179.215.129
------------	-----------------------

8.4.3 Valor Residual

El valor residual del proyecto será la perpetuidad de flujos futuros asumiendo que Altura Verde mantendrá las ventas del sexto año hacia adelante. Bajo este escenario el Valor Residual al séptimo año es de \$ 966.216.882.

El flujo de caja considerando el VR queda con un VAN de \$ 584.930.159 y una tasa interna de retorno de 94%.

	Tasa descuento	12,9%						VR
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	
Total Ingresos	\$ -	\$ 61.200.000	\$ 116.812.800	\$ 190.638.490	\$ 259.492.626	\$ 334.950.983	\$ 383.183.924	
Costos Directo	\$ -	-\$ 30.120.000	-\$ 56.499.296	-\$ 95.062.257	-\$ 129.748.743	-\$ 154.453.596	-\$ 176.694.913	
Gastos Operacionales	\$ -	-\$ 35.992.500	-\$ 37.105.800	-\$ 41.964.624	-\$ 43.996.243	-\$ 45.756.093	-\$ 47.586.337	
Depreciación	\$ -	-\$ 3.366.667	-\$ 3.366.667	-\$ 3.366.667	-\$ 700.000	-\$ 700.000	-\$ -	
Intereses por crédito	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Total Egresos	\$ -	-\$ 69.479.167	-\$ 96.971.763	-\$ 140.393.547	-\$ 174.444.986	-\$ 200.909.688	-\$ 224.281.250	
Resultados antes de Impuestos	\$ -	-\$ 8.279.167	\$ 19.841.037	\$ 50.244.942	\$ 85.047.640	\$ 134.041.294	\$ 158.902.675	
Impuesto	\$ -	\$ -	\$ 2.485.802	\$ 10.802.663	\$ 18.285.243	\$ 28.818.878	\$ 34.164.075	
Utilidades (Perdidas) despues de Impuesto	\$ -	-\$ 8.279.167	\$ 17.355.235	\$ 39.442.280	\$ 66.762.398	\$ 105.222.416	\$ 124.738.599	
Depreciación	\$ -	\$ 3.366.667	\$ 3.366.667	\$ 3.366.667	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ -	
Inversión	-\$ 29.140.125							
Activos largo plazo	-\$ 11.500.000							
Capital de Trabajo	-\$ 15.090.125							
Inversión Inicial Marketing	-\$ 2.550.000							
Flujo de caja Neto	-\$ 29.140.125	-\$ 4.912.500	\$ 20.721.902	\$ 42.808.946	\$ 67.462.398	\$ 105.922.416	\$ 124.738.599	\$ 966.216.882

Tabla N° 38: Flujo de Caja con VR

VAN	\$ 584.930.159
TIR	94%

8.5 Balance

	PPM	1%				
Periodo	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5	Año6
Activos Circulante						
Efectivo	\$ 4.665.625	\$ 16.682.800	\$ 30.918.210	\$ 49.436.801	\$ 58.850.073	\$ 84.432.128
Credito IVA	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Saldo PPM	\$ 612.000	\$ 1.168.128	\$ 1.906.385	\$ 2.594.926	\$ 3.349.510	\$ 3.831.839
Inversiones a Corto Plazo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Cuentas por Cobrar	\$ 5.100.000	\$ 9.734.400	\$ 15.886.541	\$ 21.624.386	\$ 27.912.582	\$ 31.931.994
Total Activos Circulante	\$ 10.377.625	\$ 27.585.328	\$ 48.711.135	\$ 73.656.113	\$ 90.112.165	\$ 120.195.961
Activo Fijo	0					
Activos largo plazo	\$ 11.500.000	\$ 11.500.000	\$ 11.500.000	\$ 11.500.000	\$ 11.500.000	\$ 11.500.000
Stock y Muestras	\$ 2.350.000	\$ 2.350.000	\$ 2.350.000	\$ 2.350.000	\$ 2.350.000	\$ 2.350.000
Depreciación Acumulada	-\$ 3.366.667	-\$ 6.733.333	-\$ 10.100.000	-\$ 10.800.000	-\$ 11.500.000	-\$ 11.500.000
Total Equipos e Instalaciones	\$ 10.483.333	\$ 7.116.667	\$ 3.750.000	\$ 3.050.000	\$ 2.350.000	\$ 2.350.000
Total Activos	\$ 20.860.958	\$ 34.701.995	\$ 52.461.135	\$ 76.706.113	\$ 92.462.165	\$ 122.545.961
Pasivos						
Remuneraciones por Pagar	\$ -					
Deudas a Corto Plazo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Deuda a Largo Plazo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impuestos por Pagar	\$ -	\$ 2.485.802	\$ 10.802.663	\$ 18.285.243	\$ 28.818.878	\$ 34.164.075
Total Pasivos	\$ -	\$ 2.485.802	\$ 10.802.663	\$ 18.285.243	\$ 28.818.878	\$ 34.164.075
Patrimonio Dueños						
Capital Dueños	\$ 29.140.125	\$ 29.140.125	\$ 29.140.125	\$ 29.140.125	\$ 29.140.125	\$ 29.140.125
Resultado Acumulado	\$ -	-\$ 8.279.167	\$ 3.076.068	\$ 12.518.348	\$ 29.280.746	\$ 34.503.162
Utilidades (Pérdidas) del ejercicio	-\$ 8.279.167	\$ 17.355.235	\$ 39.442.280	\$ 66.762.398	\$ 105.222.416	\$ 124.738.599
Retiro de socios	\$ -	-\$ 6.000.000	-\$ 30.000.000	-\$ 50.000.000	-\$ 100.000.000	-\$ 100.000.000
Total Patrimonio	\$ 20.860.958	\$ 32.216.193	\$ 41.658.473	\$ 58.420.870	\$ 63.643.286	\$ 88.381.886
Total Pasivos +Patrimonio	\$ 20.860.958	\$ 34.701.995	\$ 52.461.135	\$ 76.706.113	\$ 92.462.165	\$ 122.545.961
Diferencias	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Tabla N° 39: Balance

8.6 Requerimientos de capital

8.6.1 Inversión en activo fijo

La inversión de activo fijo para iniciar el negocio corresponde a la compra de muebles de oficina y computadores. Se comprará además una camioneta para el transporte del personal y trasladar los productos.

Cantidad	Detalle	Valor Unitario	Total
4	Sillas	\$ 100.000	\$ 400.000
2	Escritorios	\$ 250.000	\$ 500.000
2	Computadores	\$ 800.000	\$ 1.600.000
1	Camioneta	\$ 8.000.000	\$ 8.000.000
1	Muebleria	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
	Total		\$ 11.500.000,00

Tabla N° 40: Inversión Activo Fijo

8.6.2 Capital de trabajo

El capital de trabajo requerido para el funcionamiento de Altura Verde es de \$ 15.090.125. Estos incluyen los gastos asociados al sueldo del personal, los gastos de administración, arriendo del departamento, luz, agua, estacionamiento, internet y artículos de oficina. Incluye además el gasto de marketing y publicidad por \$ 8.062.500 consiste en lanzamiento de marca, participación en ferias del rubro y marketing digital e impreso.

Capital de Trabajo	Año 2016		Año 2017	
	Mes 1 a 12	Mes 13	Mes 14	Mes 15
Ingresos x venta	\$ 56.100.000	\$ 5.100.000	\$ 9.734.400	\$ 9.734.400
Costo x venta	\$ 30.120.000	\$ 4.708.275	\$ 4.708.275	\$ 4.708.275
Sueldos	\$ 22.320.000	\$ 1.934.400	\$ 1.934.400	\$ 1.934.400
Encargado Comercial	\$ 9.600.000	\$ 832.000	\$ 832.000	\$ 832.000
Encargado de Operaciones y RRHH	\$ 9.600.000	\$ 832.000	\$ 832.000	\$ 832.000
Vendedor	\$ 3.120.000	\$ 270.400	\$ 270.400	\$ 270.400
Gastos de Administración	\$ 8.160.000	\$ 707.200	\$ 707.200	\$ 707.200
Departamento con terraza	\$ 4.800.000	\$ 416.000	\$ 416.000	\$ 416.000
Estacionamiento	\$ 720.000	\$ 62.400	\$ 62.400	\$ 62.400
Internet y Teléfono	\$ 480.000	\$ 41.600	\$ 41.600	\$ 41.600
Gastos Comunes	\$ 600.000	\$ 52.000	\$ 52.000	\$ 52.000
Seguro Robo	\$ 600.000	\$ 52.000	\$ 52.000	\$ 52.000

Luz y Agua	\$ 360.000	\$ 31.200	\$ 31.200
Otros	\$ 600.000	\$ 52.000	\$ 52.000
Gasto en Marketing	\$ 5.512.500	\$ 477.750	\$ 477.750
Stock y Muestras	\$ 2.350.000	\$ -	\$ -
Acumulado Total Gasto de Capital	\$ 12.362.500	\$ 15.090.125	\$ 13.183.349

Tabla N° 41: Capital de Trabajo

8.6.3 Déficit operacional

El déficit operacional corresponde solo al primer año en el cual tenemos un EBITDA negativo, correspondiente a \$ 4.912.500, con el capital de trabajo se absorberá esta pérdida

8.7 Evaluación financiera del proyecto

8.7.1 Tasa de descuento

La tasa de descuento del proyecto se calculó en el punto 8.4 y es de **12,91%**

8.7.2 valor residual o terminal

Por la naturaleza de la inversión, el valor residual del proyecto es cero una vez que se acabe, pues los activos fijos se encontrarán depreciados a partir del 4 año y en inmueble a usar como sala de venta es arrendado

8.7.3 VAN, TIR, PAYBACK, ROI

VAN	\$ 179.215.129
TIR	76,9%
ROI	1276%
PAYBACK	2 años 4 meses

Tabla N° 42: Índices Financieros

El TIR es mayor que la tasa de descuento calculada de 12,91% por lo cual el proyecto es considerado rentable con un Valor Actual Neto de casi \$ 180.000.000.

8.7.4 Punto de equilibrio

Para facilitar el cálculo del punto de equilibrio se considera solo la modificación del precio de venta del producto de Montaje y Construcción de las jardineras ya que representa sobre el 90% de los ingresos de Altura Verde para el primer año.

	Precio Año 1	Precio Año 2	Precio Año 3	Precio Año 4	Precio Año 5	Precio Año 6
Montaje y Construcción de Jardineras	\$ 166.650	\$ 173.316	\$ 180.249	\$ 187.459	\$ 214.453	\$ 223.031

Tabla N° 43: Punto de equilibrio en precio

De acuerdo a lo anterior, si el producto se vende a \$ 166.650 el metro lineal de jardinera el VAN del proyecto es \$ 0.

Ahora manteniendo el precio inicial de \$ 240.000 para el metro lineal, la cantidad a vender para que el VAN sea lo más cercano a \$ 0 es:

Años	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Montaje y Construcción de Jardineras	100	180	279	363	399	439
Mantenimiento de Jardineras	25	60	108	151	212	233
Ventas de Insumos	25	60	108	151	212	233

Tabla N° 44: Punto de equilibrio en cantidad vendida

8.7.5 Ratios financieros relevantes

Los indicadores principales de Altura Verde son:

Indicadores Relevantes	
VAN	\$ 179.215.129
Tasa de Descuento	12,91%
TIR	76,9%
Payback	2 años 4 meses
ROI	1276%
ROE	615%

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
EBITDA	-4.912.500	23.207.704	53.611.609	85.747.640	134.741.294	158.902.675
EBIT	-8.279.167	19.841.037	50.244.942	85.047.640	134.041.294	158.902.675
Resultado del Año (Utilidad/Pérdida)	-8.279.167	17.355.235	39.442.280	66.762.398	105.222.416	124.738.599
Margen bruto sobre venta	51%	51,6%	50%	50%	54%	54%
Margen neto sobre venta	-13,5%	14,9%	20,7%	25,7%	31,4%	32,6%

Tabla 45 y 46: Índices Financieros Relevantes

8.7.6 Estructura de financiamiento

La estructura de financiamiento se descompone en la inversión inicial que es de \$ 11.500.000 pesos y un capital de trabajo de \$ 15.090.125 necesarios para cubrir los gastos asociados al primer año de funcionamiento en el cual los flujos son negativos. El capital de trabajo será cubierto por los dos socios sin solicitar préstamos a externos, por lo cual los dos socios tendrán que aportar un poco menos de \$ 15.000.000 cada uno, pues además se debe considerar el gasto inicial en Marketing.

8.7.7 Análisis de sensibilidad

Para el análisis de sensibilidad se consideran dos escenarios más al escenario desarrollado en este capítulo; un escenario pesimista que considera un 20% menos de venta de los productos y un escenario optimista de un 20% más de ventas. A continuación se muestran los resultados de los índices más relevantes para los tres casos

Escenario 20% menos		Escenario esperado		Escenario 20% mas	
VAN	\$ 117.962.458	VAN	\$ 179.215.129	VAN	\$ 240.467.800
TIR	60,6%	TIR	76,9%	TIR	90,4%
Payback	2 años 10 meses	Payback	2 años 4 meses	Payback	2 años
tasa de descuento	12,9%	tasa de descuento	12,9%	tasa de descuento	12,9%

Tabla 47: Análisis de Sensibilidad

De acuerdo a la tabla anterior se observa que a pesar de tener una venta 20% menor a la esperada, el proyecto aún sigue siendo rentable con un VAN cercano a los 118 millones de pesos con 20% menos de ventas y sobre 240 millones para 20% más de ventas.

8.7.8 Oferta para el inversionista

Altura Verde ofrece al inversionista un negocio altamente rentable con un bajo nivel de inversión en un mercado con grandes opciones de crecimiento y que actualmente se ha ido fortaleciendo por la necesidad insatisfecha de las personas que viven en departamentos por tener un espacio verde en el hogar.

La propuesta de valor de Altura Verde es diferenciada y con fuerte énfasis en satisfacer los diferentes gustos de los clientes con propuestas particulares de acuerdo al espacio disponible, gustos y una gran oferta de materiales para la construcción de las jardineras,

además de un servicio de post venta en la cual se mantendrán las jardineras y se ofrecerán insumos para que el propio cliente puede participar en el mantenimiento de su jardín.

Para lograr obtener las ventas propuestas se tendrá en un principio una persona en terreno ofreciendo puerta a puerta el producto en el sector oriente de la capital, además se arrendará un departamento con espacio suficiente para instalar jardineras y dejarlo como oficina y showroom del producto, para que los clientes puedan observar el producto montado y terminado.

8.7.8.1 Aumento de capital

De acuerdo a los supuestos considerados para la elaboración del plan financiero, no se ve necesario aumento de capital ya que el negocio Altura Verde puede por sí solo generar los recursos necesarios para operar sin problemas y continuar los 6 años en los cuales se realiza la simulación. Además es incluso capaz de entregar excedentes para retribuir a los inversionistas del negocio.

8.7.8.2 Estructura societaria

La estructura societaria de Altura Verde está compuesta por dos socios que además financiarán el proyecto con aportes personales de \$ 15.000.000 de pesos cada uno para iniciar la empresa y costear la inversión y el capital necesario para poder aguantar el primer año en el cual los retornos del negocio son negativos.

8.7.8.3 VAN y TIR para el inversionista

Los inversionistas deben aportar cerca de \$ 30.000.000, como son dos, el aporte personal es de casi \$ 15.000.000. Como el proyecto no requiere aporte más que el indicado, el VAN y el TIR de los inversionistas es el mismo que el del proyecto

Indicadores Relevantes	
VAN	\$ 179.215.129
Tasa de Descuento	12,91%
TIR	76,9%
Payback	2 años 4 meses

Tabla 47: Índices Inversionistas

IX. RSE Y SUSTENTABILIDAD

9.1 Mapa de Stakeholders

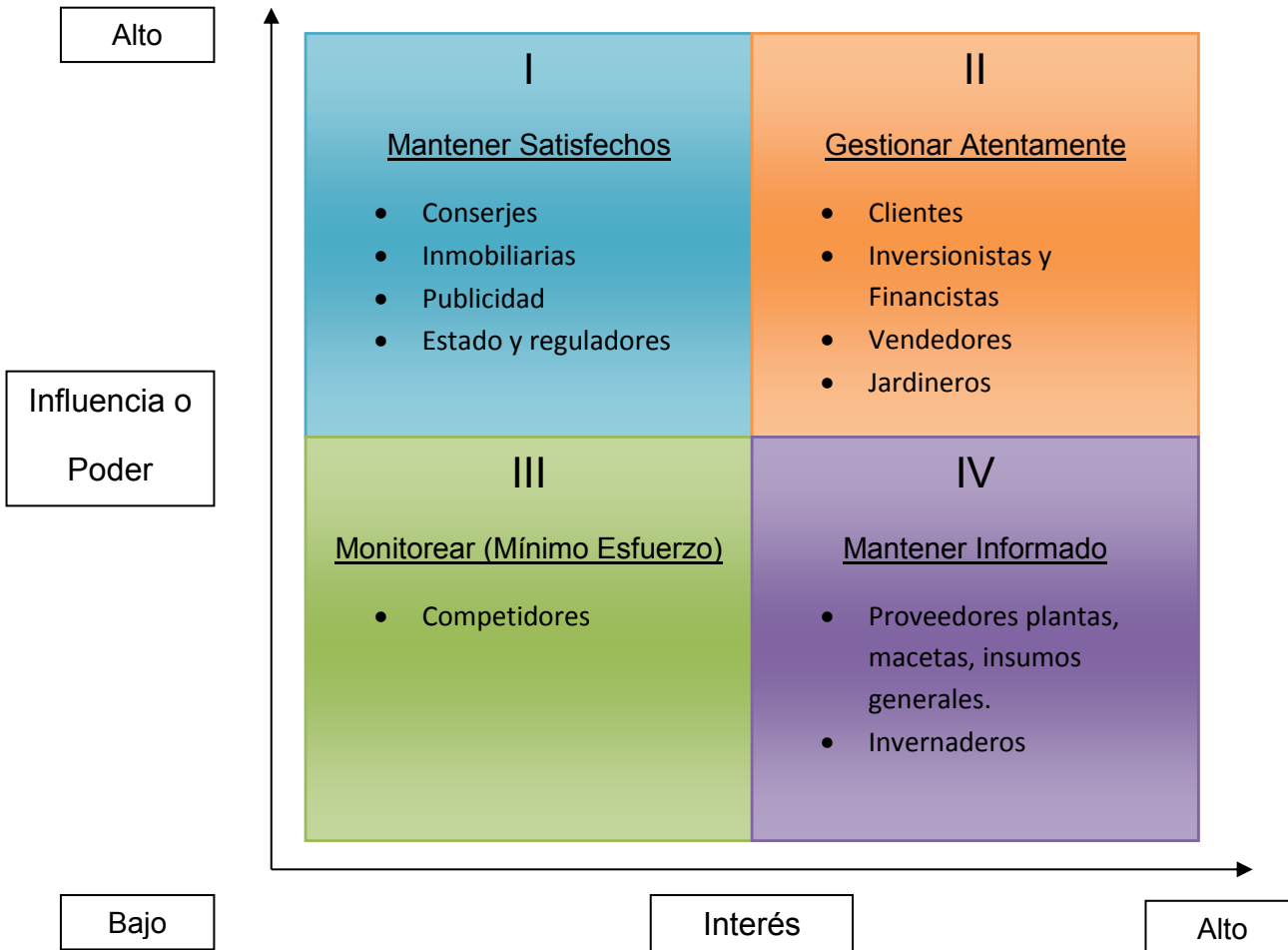


Diagrama N° 4: Mapa de Stakeholders

Para cada cuadrante en que se clasificaron los distintos grupos de interés, las estrategias a implementar son las siguientes:

Cuadrante	Estrategia
I	Este grupo es fundamental mantener satisfechos por el poder que tienen sobre "Altura Verde", la estrategia es estar continuamente visitándolos y consultándoles cómo les ha ido con la promoción del producto. Para los reguladores es ir revisando si existen modificaciones a las leyes para estar siempre en cumplimiento.

II	Este grupo es el que hay que tener mayor cuidado, hay que monitorearlo de cerca a los clientes y estar en continuo contacto con ellos, recibir su retroalimentación oportuna para mejorar el producto y mantenerlos siempre satisfechos. Los financistas deben estar de acuerdo con el negocio.
III	A los competidores hay que observándolos siempre para reaccionar oportunamente frente a cambios en el mercado
IV	Mantener informado del negocio y lograr relaciones de confianza y a largo plazo.

Tabla 48: Análisis de Stakeholders

9.2 Valores éticos del negocio

Los valores éticos de “Altura Verde” deben ser coherentes con la propuesta de valor, la misión y el sentido de crear la empresa, deben estar por sobre los intereses personales y las situaciones puntuales que hagan que la empresa se aleje hacia dónde quiere llegar.

Los valores éticos principales son:

Integridad y Respeto: Trabajamos antes que nada con personas, por lo cual la empatía, respeto e integridad debe existir entre los distintos participantes del negocio, esto incluye clientes, empleados y dueños.

Compromiso a la Calidad: Nuestro producto será de calidad y si alguno no cumple nuestros estándares será mejorado o se devolverá el dinero, adquirimos un compromiso al momento de vender una jardinera, el cual es nuestra responsabilidad responder con calidad.

Confianza y Honestidad: Estos valores son fundamentales para lograr relaciones a largo plazo con los clientes, valores que aseguran la permanencia del negocio.

La unión de estos valores éticos serán el marco bajo el cual las decisiones estratégicas serán tomadas.

9.3 Determinación de impactos sociales, ambientales y económicos.

El compromiso de “Altura Verde” es entregar espacios verdes para familias que viven en departamentos para que puedan disfrutar de manera íntima y se relajen en su hogar. El impacto social y ambiental es lograr una mayor sensibilización de la población con la naturaleza y el medio ambiente, entender la importancia de preservar un entorno sano y

limpio y que el ser humano necesita de espacios verdes para mejorar su calidad de vida, la cual se ha visto mermada por la vorágine del día a día.

“Altura Verde” logrará aumentar los metros cuadrados de espacio verdes en las comunas en las cuales está orientado, a pesar de que es probable que no sea considerado dentro de las estadísticas municipales, sin embargo aportará a mejorar las malas condiciones ambientales que existen en la capital.

Por último, respecto al impacto económico, “Altura Verde” tiene un compromiso de generar y administrar sus recursos para que todos los stakeholders sean beneficiados, en particular los empleados para que tengan trabajos dignos y estables y así contribuir con un granito de arena al país.

X. RIESGOS CRÍTICOS

La correcta identificación de los riesgos internos como externos asociados al trabajo que realizará “Altura Verde” y sus controles mitigadores de acuerdo al efecto que tengan, pueden ser fundamentales para el correcto desempeño de la empresa y asegurar en el tiempo la continuidad de la operación del negocio.

10.1 Riesgos internos y medidas de mitigación

Riesgos Internos	Medida de Mitigación
<ul style="list-style-type: none">• Poca motivación del Vendedor	<ul style="list-style-type: none">• Incentivar al vendedor con comisiones para que su sueldo se vea incrementado a medida que realiza mayores ventas.
<ul style="list-style-type: none">• Baja disponibilidad de Instaladores	<ul style="list-style-type: none">• Considerar tener un grupo de mínimo de Instaladores y se les indicará con anticipación la fecha y hora en que se necesitará su trabajo para asegurar la realización. Considerará un pago de 1.5 veces el costo de la HH para trabajos en días festivos y fines de semana.
<ul style="list-style-type: none">• No montar a fecha comprometida las jardineras	<ul style="list-style-type: none">• Tener un staff de artesanos de confianza y conversar antes los tiempos estimados de realización de las jardineras. Cualquier retraso en la línea de ejecución del producto hasta su montaje se informará a penas se sepa al cliente.
<ul style="list-style-type: none">• Falta de Insumos o Insumos de mala Calidad	<ul style="list-style-type: none">• Tener un listado amplio de artesanos y viveros, dada la bastante oferta existente en la región Metropolitana de insumos este riesgo no se considera alto. Los insumos serán revisados adecuadamente al momento de comprarlos para minimizar este riesgo.

<ul style="list-style-type: none"> • Arriendo del Inmueble 	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con el inmueble que tenga las condiciones para poder montar las jardineras y que no existan inconvenientes con el dueño y la comunidad del edificio es fundamental para mostrar de buena manera el producto instalado. Al dueño se le indicará desde un inicio el uso que tendrá la propiedad y el equipamiento que se montará.
---	--

Tabla 49: Riesgos Internos y Medidas de mitigación

10.2 Riesgos externos y medidas de mitigación

Riesgos Externos	Medida de Mitigación
<ul style="list-style-type: none"> • Niveles de venta menor al esperado 	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con un nivel de caja y ahorros suficientes para soportar ciclos bajos de venta. Potenciar los planes de fidelización y captación de nuevos clientes ofreciendo continuamente los productos y el servicio de post venta. Innovar y buscar continuamente en nuevas propuestas de producto. Integrar verticalmente, por ejemplo contar con un vivero propio, para tener otras alternativas de negocio.
<ul style="list-style-type: none"> • Aumento e imitación de la Competencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoreo constante de la competencia y los nuevos entrantes. Innovar y buscar continuamente nuevas propuestas de producto y servicio. Fidelizar clientes con servicio de post venta y otros servicios. Entregar un producto diferenciado fortaleciendo las relaciones con los clientes.
<ul style="list-style-type: none"> • Condiciones Macroeconómicas desfavorables 	<ul style="list-style-type: none"> • Ir monitoreando constantemente las señales macroeconómicas del mercado y del país y tener un buen plan de salida para minimizar las pérdidas.

Tabla 50: Riesgos Externos y Medidas de mitigación

XI. PROPUESTA INVERSIONISTA (CONCLUSIONES)

El desarrollo de la sociedad actual, el crecimiento urbano de las ciudades, el encarecimiento y la disminución de los terrenos para construir y la necesidad de estar cada vez más cerca del lugar de trabajo para evitar perder tiempo y dinero en el transporte, ha producido que la forma de vida de gran parte de la población que vive en las grandes urbes haya cambiado de vivir en casa con patios a departamentos de edificio, en los cuales el espacio al aire libre personal solo quede limitado a las terrazas y balcones. Por lo cual la propuesta de valor de Altura Verde de diseñar, construir, montar y mantener jardineras para departamentos, orientado fuertemente hacia el cliente, con una estrategia de enfoque con diferenciación, participando en todo el ciclo de vida del producto, con baja nivel de inversión y alto retorno se ve como un negocio muy atractivo para invertir.

En Santiago, específicamente en las comunas de Providencia, Vitacura, Las Condes y Ñuñoa, pertenecientes al segmento socioeconómico ABC1-C2, cuentan con los mayores ingresos de la capital y poseen actualmente más de 140.000 viviendas tipo departamento, siendo la comuna Las Condes con mayor cantidad, además la oferta inmobiliaria total de estas cuatro comunas es de 6900 departamentos, correspondiente al 23% del total de 30.000 departamentos en oferta en el Gran Santiago a Diciembre de 2014.

En base a antecedentes sustentados empíricamente, un 40% del total de los departamentos de las comunas mencionadas cumplen con las condiciones físicas de terrazas para poder instalar el producto, además un alto porcentaje de los copropietarios pertenecen al estrato socio-económico ABC1-C2, por lo cual se estima un tamaño de mercado de 42.568 departamentos, el cual se sensibiliza en 50% dado que, si bien el porcentaje de aceptación indicado en nuestro estudio de demanda es auspicioso, preferimos ser conservadores en nuestras proyecciones, por lo tanto, quienes realmente pueden llegar a adquirir el producto y pasar a ser cliente de Altura Verde, serían 21.284 para fines del año 2015, lo que representa un potencial de ventas superior a MM\$5.000, monto sumamente atractivo para el nivel de inversión requerido.

Para la puesta en marcha del proyecto Altura Verde, se requiere una inversión inicial de MM\$30, lo cual absorbe la inversión en activo fijo y capital de trabajo. Las funciones comerciales y operacionales estarán a cargo de dos administradores quienes tendrán sus equipos de trabajos para ejecutar los planes estratégicos.

Este proyecto tiene una estructura de costos muy liviana, que permite excelentes márgenes de rentabilidad sobre la inversión que esta sobre el 1276% en un plazo de 6 años, con un plazo de recuperación de la inversión de tan solo 2.4 años y una tasa interna de retorno para el inversionista de 76.9% y un VAN para el inversionista de M\$179.215,129, el mismo que el proyecto, con una tasa de descuento de la industria de 12,91%. Lo que se traduce en una excelente oportunidad de negocio, dentro de un mercado poco explorado, en crecimiento constante, con cambio de hábitos y necesidades favorable para el posicionamiento y sustentabilidad de Altura Verde.

XII. BIBLIOGRAFÍA

- Web: Déficit de espacios verdes en Chile http://www.mma.gob.cl/1304/articles-52016_Capitulo_6.pdf
- Web: Oficina de políticas y estudios agrarios www.odepa.gob.cl
- Cámara Chilena de la construcción Mercado Inmobiliario del gran Santiago.
- Evaluación de proyectos José Manuel Sapag Puelma Ejercicios y soluciones Mc Graw Hill.
- Kotler, Philip; Dirección de Marketing: Conceptos Esenciales; Editorial Pearson Educación; México: 2002.
- Rivera, Jaime y Garcillán, Mencía (2007); Dirección de Marketing, Fundamentos y Aplicaciones; Editorial ESIC, Madrid.
- Kotler, Philip y Armstrong, Gary; Fundamentos de Marketing; Pearson Educación, México: 2003.
- Kotler, Philips; Kotler on Marketing; The Free Press; New York: 2012.
- Navarro, Fernando; Responsabilidad Social Corporativa: Teoría y Práctica; Editorial ESIC; Madrid: 2012.
- Kaplan, Robert y Norton, David (2013); Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral: Para implantar y gestionar su estrategia; Harvard Business Press; EUs. De A.
- Vértice Publicaciones; La Calidad en el Servicio al Cliente; Editorial Vértice; España: 2008.
- O'Shaughnessy, John; Marketing Competitivo: Un Enfoque Estratégico; Ediciones Díaz de Santos; Madrid: 1991.

XIII. ANEXOS

I Análisis PESTEL

ANALISIS DEL ENTORNO DE LA INDUSTRIA – MACRO ENTORNO – PESTEL

La industria de la decoración y el paisajismo no crea servicios de primera necesidad para sus clientes, es más bien un servicio más cercano al lujo, por lo cual la situación económica en que se encuentre el país y sus expectativas influirá en el desarrollo de esta Industria.

1. Político¹⁷. El ambiente político es importante en la percepción de los ciudadanos en cómo estará el futuro económico del país. Actualmente existe un gobierno de izquierda con fuertes tendencias a realizar cambios, por lo cual en general las empresas extranjeras tienden a detener proyectos. Existen en carpeta reformas importantes, como son la laboral y la tributaria con énfasis en el aumento de los derechos del empleado y aumento de pago de impuestos por las empresas. Este clima de incertidumbre no facilita el desarrollo ni de empresas ni de nuevas inversiones en las diferentes industrias del país, inclusive la del paisajismo y decoración.

2. Económico¹⁸. De acuerdo a lo indicado por el Ministerio de Hacienda de Chile se espera un crecimiento a mediano plazo de PIB del 4,3%, cifra insuficiente para lograr los objetivos de crecimiento del país para el año 2020. La proyección anterior indicaba una cifra de 4,8% lo cual nos indica que estamos presentes a un decrecimiento de la economía. Estos antecedentes son importantes para analizar la factibilidad del negocio presentado por Altura Verde.

¹⁷ <http://www.elmostrador.cl/noticias/pais/2015/05/01/la-reforma-laboral-y-el-dificil-escenario-que-enfrenta-el-gobierno/>
<http://reformatributaria.gob.cl/principales-modificaciones.html>

¹⁸ <http://www.pulso.cl/noticia/economia/economia/2014/10/7-51321-9-hacienda-proyecta-expansion-del-pib-de-43-para-2016.shtml>

3. Social. El crecimiento demográfico de las grandes urbes y la consiguiente disminución de los metros cuadrados de espacios verdes disponibles en las comunas hace que los espacios al exterior disponibles en los departamentos y casas vayan aumentando su importancia, para de esta manera ir equilibrando lo artificial de las urbes con espacios naturales y que estos sean pequeños pulmones en la gran ciudad además de ser espacios personales e íntimos para disfrutar. La necesidad social de lugares verdes es parte básica de la vida del ser humano y que las grandes urbes como es la ciudad de Santiago aún no ha sido capaz de satisfacer.

De acuerdo a lo anterior, existe actualmente una conciencia mayor sobre la necesidad de los espacios verdes y se busca un complemento entre las cosas inertes y las vivas para decorar tanto el exterior como el interior de las casas y departamentos.

4. Tecnológico. A pesar de que la jardinería como decoración es un proceso que no ha evolucionado considerablemente en los últimos años, si existen elementos decorativos y de utilidad que pueden marcar la diferencia con los competidores, como son el sistema autónomo de riego e iluminación. Otro punto importante del desarrollo tecnológico es la interfaz digital con los futuros clientes, la cual podrá ser usada desde el conocimiento del producto, la solicitud de información y de cotización y todas las etapas posteriores del servicio ofrecido.

5. Ecológico-Ambiental. Actualmente existe una conciencia mayor sobre la importancia de espacios verdes en la vida, esto debido principalmente al crecimiento de las ciudades y a la escasez de parques y plazas, al organización mundial de la salud (OMS), recomienda 9 m²/habitante como mínimo estándar, Chile está lejos de esto siendo la región del Maule la que tiene mayor índice, un poco mayor a 7 m²/habitante y la región metropolitana con 3,4 m² /habitante. Esta nueva conciencia “verde” es fundamental para el desarrollo de empresas de paisajismo y jardinería ya que encuentran soluciones creativas con las pocas alternativas que pueden desarrollar.

6. Legal¹⁹. Las leyes y decretos de fuerza de ley (DFL) principales que rigen los espacios verdes en Chile son:

¹⁹ <http://www.sea.gob.cl/contenido/normativa-ambiental-aplicable>

Normativa	Descripción
Ley N° 16.391	Crea el Ministerio de la Vivienda y Urbanismo
Ley N° 18.695	Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades
Ley N° 19.175	Orgánica Constitucional sobre Gobierno y Administración Regional
DFL N° 458	Ley General de Urbanismo y Construcción
Ley 19.537	Ley de copropiedad inmobiliaria del ministerios de vivienda y urbanismo
	Reglamento interno del edificio

Tabla N° 2: Normativa Legal Ambiental

II Análisis de PORTER

ANÁLISIS DE FUERZAS COMPETITIVAS DEL SECTOR (ANÁLISIS PORTER).

Para analizar los factores que afectan directamente en “Altura Verde” usaremos el modelo de las cinco fuerzas de Porter, los cuales son:

Amenaza de Nuevos Competidores (ALTA)

El costo para montar un negocio similar a “Altura Verde” es bajo, ya que es pequeño y el conocimiento técnico no es complejo. A pesar de que las empresas actuales que participan en la industria del Paisajismo y la Jardinería están orientadas a otro tipo de clientes, mencionados en el punto de arriba, no les costaría implementar un servicio similar al ofrecido por “Altura Verde” viendo lo atractivo que pudiera resultar. Podemos concluir que es probable la entrada de nuevos actores en esta industria.

Los factores principales que definen esta fuerza son:

- Bajas barreras de entrada, pues los requerimientos de capital para montar una empresa similar son bajos y no existen barreras legales o de otro tipo para impedir la entrada de competencia.

- Bajo complejidad de conocimiento (know how), pues la tecnicidad del negocio es baja y fácil de adquirir, el saber jardinear no requiere de mucho conocimiento.

Poder de negociación de los Proveedores (BAJA)

Los proveedores principales para “Altura Verde” serán las empresas dedicadas a la venta de plantas y flores ornamentales (Invernaderos) y las empresas que construyan maceteros, jardineras en distintos tipos de materiales, ya sea madera, piedra o metales. En ambos casos en la región metropolitana existen muchos proveedores y no existiendo diferencias importantes distinguibles. Podemos concluir que el poder de negociación de los proveedores es bajo.

Los factores principales que definen esta fuerza de Porter son:

- Baja diferenciación en el producto ofrecido por los proveedores.
- Gran cantidad de proveedores en la región Metropolitana.
- Bajo costo de cambio de proveedor, pues el producto ofrecido es muy similar y existe gran competencia entre ellos.

Poder de negociación de los Clientes (MEDIO)

En un principio se puede indicar que son muy pocas las empresas que ofrezcan el servicio completo de jardinería para terrazas de departamentos y en general esto no pertenece a su oferta principal, además y de acuerdo a la investigación de mercado que se realizó existe un alto interés de los clientes por tener el producto. Se debe considerar además que los clientes a los cuales se apunta, pertenecen a niveles socio económicos medios-altos que viven en departamentos en las comunas acomodadas de Santiago que buscan diseño, comodidad y posterior mantenimiento de su jardín para lo cual tiene disposición a pagar, sin embargo no es un servicio de primera necesidad por lo cual si el precio es demasiado alto hará que el cliente considere otra opción para gastar su dinero. Como conclusión se puede indicar que el poder de negociación de los clientes es medio.

Los factores principales que definen esta fuerza son:

- Nivel socio económico de los clientes, ya que estos se encuentran en las comunas acomodadas de Santiago y tienen disposición a pagar por este producto, sin embargo existe una sensibilidad al precio, ya que si este es demasiado elevado hará que el cliente huya.
- Exclusividad del producto, ya que los clientes quieren un producto especial, que satisfaga sus expectativas y este de acuerdo a sus necesidades y sea personalizado y esto es intrínseco a la propuesta de valor de “Altura Verde”.

Amenaza de Sustitutos (MEDIA)

La amenaza de los sustitutos está ligada principalmente a la diferenciación que se logre en la propuesta de valor y la relación lo más personalizada posible con el cliente, logrando satisfacer más allá de sus expectativas y poder fidelizar al cliente y este quiera que además de entregarle un diseño lindo y exclusivo, quiera que “Altura Verde” se lo mantenga. Bajo este escenario de diferenciación, la amenaza de sustitutos es Media.

Sin embargo si “Altura Verde” es incapaz de lograr lo anterior, siendo una empresa más del mercado del Paisajismo y Jardinería, sin una marca diferenciada, la amenaza de sustitutos es alta, ya que existen actualmente muchas empresas que ofrecen un servicio igual o similar.

Los factores que definen esta fuerza son:

- La diferenciación de la propuesta de valor, es fundamental para bajar la amenaza de sustitución por otro servicio o producto, considerando que el propietario perfectamente podría diseñar e implementar su propio jardín.
- Necesidad de personalizar la relación con el cliente, para generar en él una experiencia agradable y sienta que “Altura Verde” está preocupado de satisfacer sus expectativas y en la medida de lo posible ir más allá.

Rivalidad entre los competidores (ALTA)

La industria del Paisajismo y la Jardinería está bastante atomizada, siendo muchas las empresas que ofrecen un servicio similar orientado en mayor cantidad a parcelas o grandes espacios en general, con mucha competitividad y con clientes que en general optan por una empresa por sobre otra evaluando la parte económica. En este escenario la rivalidad es alta.

Sin embargo, si consideramos una propuesta de valor diferenciada con un servicio personalizado con el cliente la rivalidad entre los competidores va disminuyendo y hará que las empresas vayan definiendo en que segmento quieren competir. De esta manera la rivalidad entre los competidores es baja.

Como conclusión al análisis de Porter presentado, se puede inferir que la industria del Paisajismo y Jardinería esta atomizada, con muchos participantes en el mercado, sin una empresa dominadora y con clientes que en general deciden la empresa que les entregue el servicio de acuerdo a criterios económicos.

La amenaza de entrada de nuevos competidores es alta, ya que las barreras de entrada son bajas, pues tanto la inversión como el conocimiento técnico que se necesita para ingresar a la industria es bajo. Por otro lado, sin embargo, el poder de negociación de los proveedores es baja, debido a que los productos a utilizar son poco diferenciados y existen muchos en la ciudad de Santiago.

III Resultados Encuesta

1 - Si usted tuviese o tiene terraza en departamento, Estaría dispuesto a destinar espacio de éste para tener jardineras, maceteros, jardines verticales, jardines colgantes, etc?	Respuestas total	Porcentaje
Si	98	98%
No	2	2%
Total	100	

2 - Si usted posee Jardín ya sea en casa o departamento, siente usted que le dedica el tiempo suficiente para mantenerlo en las condiciones que quisiera?	Respuestas total	Porcentaje
Si	26	26%
No	74	74%

Total	100
-------	-----

3 - Si usted indico que NO en la pregunta anterior. Indique porque motivo principal no puede dedicar el tiempo suficiente para la mantención de su jardín	Respuestas total	Porcentaje
Trabajo	52	70,27%
Familia	2	2,70%
Amigos	1	1,35%
Deporte	1	1,35%
Viajes	3	4,05%
Ocio en general (Ver tele, leer, cocinar)	12	16,22%
Otro (especifique)	3	4,05%
Total	74	

4 - Siente usted que existe diversidad y oferta para Armar y Mantener el jardín para Terrazas de Departamentos?	Respuestas total	Porcentaje
Si	28	28%
No	72	72%
Total	100	

5 - En una escala de 1 a 5, donde 1 es "no me interesa/importa nada" y 5 es "me interesa/importa mucho".	Respuesta	Porcentaje
Que tan interesante le parece una empresa dedicada al Diseño, Armado y Mantenimiento de Jardines para Terrazas de Departamentos?		
1	5	5%
2	4	4%
3	32	32%
4	29	29%
5	30	30%
Encuentra importante el uso de materiales reciclados para la construcción de los jardines (tierra, maceteros, jardineras, luces, riego)		
1	3	3%
2	3	3%
3	7	7%
4	13	13%
5	74	74%
Que tan importante es el Sistema de riego automático del jardín para Departamento?		
1	7	7%

	2	6	6%
	3	23	23%
	4	23	23%
	5	40	40%
Que tan importante encuentra el sistema de iluminación del Jardín para Departamento?			
	1	8	8%
	2	10	10%
	3	21	21%
	4	28	28%
	5	33	33%
Le interesa un sistema de energía renovable para la iluminación (panel solar)?			
	1	10	10%
	2	4	4%
	3	9	9%
	4	14	14%
	5	63	63%
Encuentra importante el servicio de Mantenimiento Postventa de los jardines para Departamentos?			
	1	7	7%
	2	5	5%
	3	30	30%
	4	24	24%
	5	34	34%
Le importa el Servicio de venta de insumos para mantención del jardín			
	1	4	4%
	2	6	6%
	3	20	20%
	4	32	32%
	5	38	38%
Valora un servicio personalizado de acuerdo a sus necesidades?			
	1	3	3%
	2	4	4%
	3	15	15%
	4	28	28%
	5	50	50%
Total		100	

6 - En cuanto a la calidad del servicio de una empresa dedicada al Diseño, Armado y Mantenimiento de Jardines de Terraza, Que atributos considera usted más importante? Elija dos	Respuestas total	Porcentaje
Rapidez en el armado y montaje del producto	10	10%
Variedad de ofertas de plantas	14	14%
Variedad de oferta de jardinera/Macetero	9	9%
Medios de Pago	5	5%
Asistencia rápida y personalizada	16	16%
Contacto Directo con los dueños	2	2%
Armado y montaje en horarios no laborales	29	29%
Servicio de Mantenimiento y Post Venta	9	9%
Otro (especifique)	6	6%
Total	100	

7 -Cuál o cuáles de los siguientes aspectos le atraen del servicio? (indique a lo menos 2)	Respuestas total	Porcentaje
Que es nuevo	12	12,37%
Que es necesario y útil	20	20,62%
Que esté de moda	2	2,06%
Que genera un ambiente grato y natural	81	83,51%
Que es cómodo y fácil	15	15,46%
Que es integral y constante	17	17,53%
Que está al alcance y es accesible	16	16,49%
Otro(por favor, especifique)	2	2,06%
Total	97	

8 - Que valora más en el diseño del jardín para terrazas de Departamentos?	Respuestas total	Porcentaje
Diseño y Distribución de las Plantas	45	45,92%
Diseño y Decoración de las Jardineras/Maceteros	53	54,08%
Total	98	

9 - Qué tipo de plantas preferiría para su jardín en la Terraza de su departamento?	Respuestas total	Porcentaje
Ornamentales/Florales	51	51,52%
Cactáceas y suculentas	2	2,02%
Tropicales	5	5,05%
De Huerto y Hortalizas	15	15,15%
Medicinales y Aromáticas	26	26,26%
Total	99	

10 - Qué tipo de Material para la Jardinera/Macetero Prefiere?	Respuestas total	Porcentaje
Piedra	35	35,71%
Madera	31	31,63%
Cerámica	14	14,29%
Greda	12	12,24%
Plástico	3	3,06%
Metal	0	0%
Vidrio	3	3,06%
Total	98	

11 - A través de que medio o medios le gustaría poder conocer/contratar el servicio? (Indique 2)	Respuestas total	Porcentaje
Internet y Redes Sociales	79	82,29%
Departamentos Pilotos (Inmobiliarias)	14	14,58%
Catálogos en conserjerías de Edificios	25	26,04%
Ferias especializadas Deco/Hogar	17	17,71%
Anuncios tradicionales TV, radio, diario	6	6,25%
Juntas Vecinales/Comunales	3	3,12%
Por medios de promotores en lugares masivos (Supermercados, Tiendas Retail, Homecenter, Hommy)	11	11,46%
Entrega de Información puerta a puerta	7	7,29%
Otro(por favor, especifique)	0	0%
Total	96	

12 -Cuál o cuáles de los siguientes aspectos no le atraen del servicio?	Respuestas total	Porcentaje
No lo necesito, es dispensable	17	19,10%
Es aburrido	0	0%
Es desconfiable	1	1,12%
Es costoso	46	51,69%
Es invasivo, compromete mi privacidad	5	5,62%
Me genera dependencia a la empresa que presta el servicio	30	33,71%
Otro(por favor, especifique)	9	10,11%
Total	89	

13 - Partiendo de la base que el precio de este servicio le pareciera aceptable... Qué probabilidad hay de que lo contrate?	Respuestas total	Porcentaje
Lo contrataría en cuanto estuviese en el mercado	11	11%
Pediría algunas referencias/fotos de trabajos ya realizados	66	66%
Esperaría una empresa que estuviera consolidada en el Mercado	2	2%

No creo que lo contrate	13	13%
Definitivamente no lo contrataría	8	8%
Total	100	

14 - Cuanto estaría dispuesto a pagar por un metro lineal del Servicio de Diseño, fabricación e Instalación del Jardín para Departamento, incluyendo riego automático y sistema de iluminación	Respuestas total	Porcentaje
Entre 50 y 100 mil pesos	67	75,28%
Entre 100 y 150 mil pesos	13	14,61%
Entre 150 y 250 mil pesos	5	5,62%
Entre 250 y 400 mil pesos	3	3,37%
Sobre 400 mil pesos	1	1,12%
Total	89	

15 - Que información/comentario le parece importante indicar sobre el Servicio presentado?	Respuestas total	Porcentaje
	51	100%
Total	51	

16 - Sexo	Respuestas total	Porcentaje
Masculino	44	50%
Femenino	44	50%
Total	88	

17 - Edad	Respuestas total	Porcentaje
Menos de 25	2	2,30%
Entre 25 y 30	26	29,89%
Entre 30 y 40	46	52,87%
Entre 40 y 50	7	8,05%
Entre 50 y 60	6	6,90%
Total	87	

18 - En que comuna Vive?	Respuestas total	Porcentaje
	87	100%
Total	87	