



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

**FACTIBILIDAD TÉCNICA, ECONÓMICA Y ESTRATÉGICA DE IMPLEMENTAR  
HUERTOS URBANOS EN TERRENOS HORIZONTALES**

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

**GUILLERMO ANDRÉS CASTRO INZULZA**

**PROFESOR GUIA:  
RODRIGO JOSÉ BRICEÑO HOLA**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO  
MARÍA VERÓNICA DÍAZ MARTÍNEZ**

**SANTIAGO DE CHILE  
2017**

## RESUMEN

### FACTIBILIDAD TÉCNICA, ECONÓMICA Y ESTRATÉGICA DE IMPLEMENTAR HUERTOS URBANOS EN TERRENOS HORIZONTALES

El presente análisis de factibilidad técnica, económica y estratégica busca determinar la viabilidad de desarrollar una experiencia de cultivo a través de huertos urbanos en la ciudad de Santiago, particularmente en el Sector Oriente, aprovechando las oportunidades presentes en el mercado asociadas a una actividad sin competencia directa, diseñada para satisfacer necesidades de esparcimiento personal y familiar de un público objetivo de nivel socioeconómico alto, como así también fomentar una serie de valores como son la alimentación saludable y la unión familiar.

El mercado potencial es altamente atractivo y poco explotado en el desarrollo de actividades outdoor urbanas donde sea posible involucrar al núcleo familiar, donde los habitantes económicamente activos de comunas del sector oriente representan el mercado potencial, estimado en USD M9.5 Mensuales.

La experiencia de cultivo en huertos urbanos como modelo de negocios no cuenta con competencia directa, identificándose sustitutos que abarcan diversas áreas que van desde la enseñanza práctica en áreas relacionadas con el mundo agrícola hasta recuperación de espacios públicos para uso comunitario en experiencias sociales de cultivo y esparcimiento.

Sin embargo, éstas cuentan con limitaciones tales como no satisfacer integralmente las necesidades de un público objetivo, tales como continuidad de la actividad, integración familiar, trabajo en equipo, fomento de la alimentación saludable, desconexión de la ciudad en un ambiente natural entre otros factores que le darían a la experiencia una ventaja competitiva a través de su propuesta de valor, compuesta por vivir la experiencia de cultivo en sí y todos sus complementos, que responden al análisis y caracterización del público objetivo específico.

Tras dar revisión a aspectos técnicos, asociados al área agrícola, regulatorios en cuanto a uso de suelos y estratégicos, como es el emplazamiento del recinto, se realiza un análisis económico financiero del proyecto para determinar la inversión inicial requerida, así como su viabilidad financiera. Luego de haber realizado el análisis, se concluye que el proyecto es viable y se recomienda invertir en él considerando que el V.A.N., en un escenario de financiamiento a través de capital propio, resulta en valor positivo de \$147.907.876.-, junto a una TIR de 28%, tasa que es superior a la tasa de descuento estimada (7.96%). De acuerdo al análisis de sensibilidad, incluso en el escenario de mayor adversidad, se pueden tomar acciones que permitan revertir la situación y resguardar la viabilidad del proyecto.

## DEDICATORIA

*A Karen, la mujer de mi vida, ya que gracias  
a todo su amor, paciencia y apoyo  
se logró dar este gran paso.*

## TABLA DE CONTENIDO

|  |          |
|--|----------|
| <b>1. Introducción</b>                                     | <b>1</b> |
| <b>2. Descripción del Tema</b>                             | <b>1</b> |
| <b>3. Alcances</b>   | <b>3</b> |
| <b>4. Definición de Objetivos y Resultados Esperados</b>   | <b>3</b> |
| 4.1. Objetivo General                                      | 3        |
| 4.2. Objetivos Particulares                                | 3        |
| 4.3. Resultados Esperados                                  | 4        |
| <b>5. Marco Conceptual</b>                                 | <b>4</b> |
| <b>6. Metodología</b>                                      | <b>8</b> |
| 6.1. Diagnóstico   |          |
| 6.1.1. Análisis del Mercado Potencial                      | 8        |
| 6.1.2. Análisis de Clientes                                | 13       |
| 6.1.3 Análisis de Competidores Relevantes                  | 19       |
| 6.1.4 Análisis de Distribuidores                           | 33       |
| 6.1.5 Benchmarking Internacional                           | 34       |
| 6.1.6 Análisis del Macro Entorno                           | 39       |
| 6.2. Síntesis del Diagnóstico                              | 44       |
| <b>7 Estrategia</b>  |          |
| 7.1 Objetivo   | 47       |
| 7.2 Definición de Mercados Objetivos                       | 47       |
| 7.3 Diseño de Productos y Servicios a Entregar             | 50       |
| 7.4 Valoración de Política de Precios                      | 56       |
| 7.5 Diseño de Estrategia de Comunicación y Posicionamiento | 57       |
| 7.6 Recursos a Utilizar                                    | 60       |
| 7.7 Canales de Distribución                                | 64       |
| 7.8 Definición de Plaza                                    | 65       |
| <b>8 Evaluación Económica</b>                              |          |
| 8.1 Supuestos a Considerar                                 | 69       |
| 8.2 Escenarios para el Flujo de Caja Empresa               | 74       |
| 8.3 Valor Residual   | 75       |

|   |           |
|---|-----------|
| 8.4 Ejercicios de Sensibilidad  | 76        |
| <b>9 Conclusiones y Recomendaciones</b>   | <b>78</b> |
| <b>10 Bibliografía</b>  | <b>81</b> |
| <b>11 Anexos</b>  |           |
| Anexo A – Descripción Comunas Sector Oriente<br>de Santiago y Perfiles Socioeconómicos Predominantes  | 82        |
| Anexo B – Resultados de Encuestas   | 89        |
| Anexo C – Actividad de Competidores Relevantes  | 98        |
| Anexo D – Análisis de Fuentes Competitivas Identificadas  | 101       |
| Anexo E – Actividad de Empresas Internacionales<br>Relacionadas al Objeto de Estudio  | 106       |
| Anexo F – Análisis de Factores/ Características<br>de Empresas Internacionales: Ventajas<br>y Desventajas de Implementación                                 | 108       |
| Anexo G – Plano de Planta con Lay – Out de Elementos<br>de la Iniciativa de Cultivo en Huertos Urbanos  | 110       |
| Anexo H – Detalle de Precios de Productos y Servicios   | 112       |
| Anexo I - Análisis Variables para Determinar Factibilidad<br>en el Uso de Terrenos y Descripción Regulatoria<br>de Uso de Suelos sobre Terreno Seleccionado | 114       |
| Anexo J - Forecast de Membrecías Anuales<br>y Semestrales Consolidadas  | 121       |
| Anexo K – Desarrollo de Flujos de Caja para<br>Primer Año de Operación y Proyección a 6 años  | 121       |
| Anexo L – Detalle de Costos de Implementación   | 127       |

## **INDICE DE TABLAS**

|  |    |
|--|----|
| <b>Tabla N°1</b> – Disposición de Pago asociada a Membrecía Mensual por la Experiencia de Cultivo en Huertos Urbanos | 11 |
| <b>Tabla N°2</b> – Mercado Potencial para Habitantes de Comunas del Sector Oriente de Santiago                       | 12 |

|   |     |
|---|-----|
| <b>Tabla N°3</b> – Caracterización Entrevistados en Profundidad   | 13  |
| <b>Tabla N°4</b> – Sector, Participación y Disposición de Pago Promedio por la Experiencia de Cultivo en Huertos Urbanos                                  | 16  |
| <b>Tabla N°5</b> - Participación de Mercado de Principales Sustitutos de Productos y Servicios para la Experiencia asistida de Cultivo en Huertos Urbanos | 32  |
| <b>Tabla N°6</b> - Descripción de Componentes del Lay Out   | 50  |
| <b>Tabla N°7</b> - Variables Técnicas – Condiciones a Cumplir – Definición del Cumplimiento del Terreno Preseleccionado                                   | 67  |
| <b>Tabla N°8</b> - Variables Regulatorias – Condiciones a Cumplir – Definición del Cumplimiento del Terreno Preseleccionado                               | 67  |
| <b>Tabla N°9</b> - Variables Económicas – Condiciones a Cumplir – Definición del Cumplimiento del Terreno Preseleccionado                                 | 68  |
| <b>Tabla N°10</b> - Variables Estratégicas – Condiciones a Cumplir – Definición del Cumplimiento del Terreno Preseleccionado                              | 68  |
| <b>Tabla N°11</b> - Estructura de Sueldos Urbanika Gardens  | 71  |
| <b>Tabla N°12</b> - Depreciaciones Calculadas   | 72  |
| <b>Tabla N°13</b> - Desarrollo de Créditos Alternativas de Financiamiento   | 73  |
| <b>Tabla N°14</b> – Resultados de Flujo de caja con 100% de Capital Propio y Valor Residual.  | 76  |
| <b>Tabla N°15</b> – Comunas del Sector Oriente, Superficie, Población e Ingreso Promedio Mensual Hogar  | 82  |
| <b>Tabla N°16 - Fuente Competitiva:</b> Recuperación de Espacios Urbanos  | 101 |
| <b>Tabla N°17 - Fuente Competitiva:</b> Enseñanza   | 102 |
| <b>Tabla N°18 - Fuente Competitiva:</b> Huertos Urbanos Sociales  | 103 |
| <b>Tabla N°19 - Fuente Competitiva:</b> Alimentación Saludable  | 104 |
| <b>Tabla N°20 - Fuente Competitiva:</b> Jardinería Indoor   | 105 |

|  |     |
|--|-----|
| <b>Tabla N°21 – Características Replicables de Himmelbeet y sus fuentes de Ventaja/Desventaja</b>                    | 108 |
| <b>Tabla N°22 – Características Replicables de Red Huertos Urbanos de Madrid y sus fuentes de Ventaja/Desventaja</b> | 108 |
| <b>Tabla N°23 – Características Replicables de Huertos Urbanos en Polonia y sus fuentes de Ventaja/Desventaja</b>    | 109 |

## **INDICE DE ILUSTRACIONES**

|   |    |
|---|----|
| <b>Ilustración N°1 – Interrelación de Fuentes de Competencia para Iniciativa de Huertos Urbanos</b>                                     | 19 |
| <b>Ilustración N°2 – Fuentes de Enseñanza en Temas Relacionados a Huertos Urbanos</b>   | 22 |
| <b>Ilustración N°3 – Vista de Aplicación Plantsss descargada en Dispositivo Móvil</b>   | 24 |
| <b>Ilustración N°4 – Oferta de Insumos para Inicio de Jardines y Huertos Urbanos por parte de Cadenas del Retail</b>                    | 26 |
| <b>Ilustración N°5 – Desarrollo de Talleres sobre Huertos Urbanos en Huerto Yungay – Comuna de Quinta Normal</b>                        | 28 |
| <b>Ilustración N°6 – Huertas Urbanas de la Corporación Cultural El Encuentro</b>  | 29 |
| <b>Ilustración N°7 - Vista de Huertos Urbanos y Muestra de Alimentos Ofrecidos en Himmelbeet, Berlín, Alemania</b>                      | 36 |
| <b>Ilustración N°8 - Trabajo en Huertos Urbanos en Distrito de Madrid</b>   | 37 |
| <b>Ilustración N° 9 – Evolución de Tasa de Interés en Chile</b>   | 39 |
| <b>Ilustración N°10 - Detalle de Áreas y Zonificaciones del PRMS</b>  | 42 |
| <b>Ilustración N°11 - Diagrama de Flujo para la Selección de Alternativas de Terreno para Experiencia de cultivo en Huertos Urbanos</b> | 43 |
| <b>Ilustración N° 12 – Fases 1 y 2 de Investigación de Mercado</b>  | 45 |
| <b>Ilustración N° 13 – Fase 3 de Investigación de Mercado</b>   | 46 |

|   |    |
|---|----|
| <b>Ilustración N°14</b> - Grupo Asistente a Huertos Urbanos y Factores Principales derivados de la Experiencia de Cultivo     | 50 |
| <b>Ilustración N°15</b> - Elementos de la Estrategia de Posicionamiento y Esfuerzos de Marketing para Obtener un Market Share | 58 |
| <b>Ilustración N°16</b> - Logo Institucional – Urbanika Gardens   | 59 |
| <b>Ilustración N°17</b> - Estructura Organizacional Urbanika Gardens  | 60 |
| <b>Ilustración N°18</b> - Vista Satelital Terreno Seleccionado para Implementación de Urbanika Gardens                        | 66 |
| <b>Ilustración N°19</b> – Plano de Santiago y comunas del Sector Oriente  | 83 |
| <b>Ilustración N°20</b> – Segmentación Socioeconómica de la Población por Ingreso per Cápita Equivalente                      | 83 |
| <b>Ilustración N°21</b> – Participación en el gasto de los grupos socioeconómicos   | 84 |
| <b>Ilustración N°22</b> – Concentración de Grupos Socioeconómicos por comuna dentro del Gran Santiago                         | 84 |
| <b>Ilustración N°23</b> – Segmento Socioeconómico AB  | 85 |
| <b>Ilustración N°24</b> – Segmento Socioeconómico C1a   | 85 |
| <b>Ilustración N°25</b> – Segmento Socioeconómico C1b   | 86 |
| <b>Ilustración N°26</b> – Segmento Socioeconómico C2  | 86 |
| <b>Ilustración N°27</b> – Actividades realizadas en Tiempo Libre en Santiago por Segmento Socioeconómico                      | 87 |
| <b>Ilustración N°28</b> – Promoción de Hábitos de Vida Saludable para en Santiago por Segmento Socioeconómico                 | 88 |
| <b>Ilustración N°29</b> – Recuperación de Bandejes en Veredas de Calle Club Hípico  | 98 |
| <b>Ilustración N°30</b> – Actividad de Plantabanda a través de Red Social Facebook  | 98 |
| <b>Ilustración N°31</b> – Actividad del Huerto Hada Verde a través de Facebook  | 99 |



|  |     |
|--|-----|
| <b>Ilustración N°32</b> – Talleres ofrecidos por Huerto Hada Verde   | 99  |
| <b>Ilustración N°33</b> – Cursos ofrecidos por Agrocultiva en la Región Metropolitana  | 100 |
| <b>Ilustración N°34</b> – Presentación de Estructuras para Desarrollo de Huertos Urbanos Verticales – Empresa Grow B                                   | 100 |
| <b>Ilustración N°35</b> - Imagen Publicitaria de Ambiente en Café Himmelbeet en su página web  | 106 |
| <b>Ilustración N°36</b> - Imagen Publicitaria de Proceso de Elaboración de Alimentos en Base a Productos obtenidos de Huertos Urbanos en su página Web | 106 |
| <b>Ilustración N°37</b> - Imagen de Acceso Red de Huertos Urbanos de Madrid en su página Web   | 107 |
| <b>Ilustración N°38</b> - Zona K Plan Regulador Comuna de La Reina   | 119 |
| <b>Ilustración N°39</b> - Descripción Usos Suelo Zona K – Comuna de La Reina   | 120 |

## **1.- INTRODUCCIÓN**

El presente documento dará cuenta del tema de tesis para evaluar la factibilidad técnica, económica y estratégica de implementar huertos urbanos en una comuna del sector oriente de Santiago con la finalidad de desarrollar experiencias de cultivo tanto de frutas y verduras, que serán para consumo propio.

Las fuentes de motivación para el desarrollo de la investigación se derivan de una serie de necesidades y oportunidades presentes en el mercado, tales como poca gama de opciones de entretenimiento y desarrollo de actividades fundamentalmente de orden familiar, el ritmo de vida en las grandes ciudades, tales como Santiago, que limita el tiempo disponible para la realización de actividades outdoor y a su vez hace que estas respondan a ocasiones esporádicas de concreción, la obligación de traslado fuera del radio urbano y la realización de algunas instancias de huertos de carácter social, que han despertado interés de personas de diversos rangos etarios y socioeconómicos.<sup>1</sup>

De igual forma se basa en el éxito y masiva proliferación de huertos urbanos en países europeos donde la experiencia es significativa para el usuario, por el valor agregado que existe en el desarrollo de huertos para la obtención de productos agrícolas para consumo propio, intercambio, sustentabilidad, apoyo al medio ambiente entre otros.

Por ello la experiencia vendrá a satisfacer a un público afín con actividades outdoor, pensando principalmente en familia, que no quiera realizar desplazamientos extensos para conseguir este tipo de experiencias y que desee conocer el mundo agro, obteniendo productos derivados del trabajo propio, superiores en calidad y en valor agregado respecto de aquellos adquiridos en el comercio.

## **2.- DESCRIPCION DEL TEMA**

La experiencia de cultivo de productos agrícolas es el centro de la presente investigación, la cual se desarrollará con la habilitación de huertos, dispuestos en terrenos horizontales de alguna comuna del sector oriente de la ciudad de Santiago que cuente con la factibilidad para el desarrollo de la iniciativa, detectada tras efectuar estudios técnicos, regulatorios, estratégicos y económicos que permitan su viabilidad como iniciativa sustentable.

En este sentido, la investigación de cada uno de los ámbitos señalados, como por ejemplo, estudio de plan regulador en cuanto a usos permitidos de suelo y actividad económica, componentes agrícolas adecuados para el desarrollo de huertos, identificación de público objetivo y reconocimiento de sus necesidades, y evaluación económica de un proyecto de implementación en función de un lay out que reúna los elementos que configuren la propuesta para el cliente, permitirán concluir si existen escenarios de factibilidad.

---

<sup>1</sup> <http://www.latercera.com/noticia/santiago/2012/12/1731-497125-9-primer-estudio-de-huertos-urbanos-contabiliza-39-en-santiago.shtml>

El valor agregado que la actividad ofrece radica en permitir que un interesado pueda vivir una experiencia de trabajo al aire libre, idealmente en familia, en un entorno natural adecuado para responder y superar las expectativas de un público objetivo, apoyado por la materialización de una serie de elementos que permitirán desconexión con la ciudad, un acercamiento con la naturaleza y la posible interacción con personas, como así también, satisfacer intereses relacionados con alimentación saludable con la posibilidad de obtención de los productos cultivados, en función del trabajo que los interesados realicen, con la guía de profesionales del área agrónoma para así garantizar un nivel de resultados.

Otra de las ventajas que plantea la iniciativa es el desarrollo de la experiencia sin salir del radio urbano, hecho que permitirá, en función del interés que se demuestre, mantener una asistencia continua a su huerto hasta la obtención de resultados traducidos en frutas y/o verduras cosechadas aptas para el consumo propio.

Con el desarrollo del estudio de factibilidad técnica, económica y estratégica para la implementación de huertos urbanos se podrá dar respuesta a una serie de preguntas asociadas a las necesidades e inquietudes de un público objetivo a identificar:

- 1.- ¿Un huerto urbano puede ser desarrollado en familia?
- 2.- ¿Qué ventajas tendría un huerto respecto de otras actividades outdoor?, en ese caso ¿por qué elegirlos?
- 3.- ¿Se obtendrán resultados después de invertir tiempo y recursos en un huerto urbano?
- 4.- ¿Cuánto tiempo tendremos que invertir en este tipo de actividades para obtener productos y de igual forma cuántos recursos?
- 5.- ¿En qué consiste y qué incluye la experiencia de huertos urbanos?
- 6.- ¿A quiénes está dirigida la experiencia de huertos urbanos?
- 7.- ¿Cuál es la actual oferta de huertos urbanos en Santiago?
- 8.- ¿Cuáles serían los atributos más destacables que apreciaría? Y de igual forma, ¿cuáles son los complementos necesarios para agregar valor a este tipo de experiencia?

Dando respuesta a estas y otras preguntas derivadas del estudio se podrá conocer en profundidad los factores principales de interés por parte del segmento objetivo y a su vez de identificar aquellas necesidades no cubiertas por el mercado, a fin de poder configurarlas en la respuesta a las necesidades identificadas y llegar a una fase de implementación como complemento del proyecto de huertos urbanos.

### **3.- ALCANCES**

Geográficamente, el estudio se realizará en la ciudad de Santiago y en particular en comunas del sector oriente.

La propuesta definitiva de productos y servicios a entregar se desarrollará en función de la respuesta a requerimientos de un público objetivo a definir mediante estudio de mercado, considerando encuestas y entrevistas en profundidad, como así también antecedentes sobre niveles socioeconómicos, tendencias y afinidades con actividades outdoor, vida saludable entre otros.

De igual forma los parámetros regulatorios, la evaluación económica y técnica permitirán desarrollar el modelo definitivo que contenga los huertos urbanos y entorno de experiencia de cultivo.

Se explorará la incorporación de actividades complementarias al sistema de huertos urbanos a fin de mejorar el nivel de satisfacción usuaria dando respuesta a sus requerimientos y gustos específicos, tales como alimentación saludable.

### **4.- DEFINICIÓN DE OBJETIVOS Y RESULTADOS ESPERADOS**

#### **4.1.- OBJETIVO GENERAL**

Evaluar la factibilidad técnica, económica y estratégica de implementación de huertos urbanos en terrenos horizontales, como experiencia de cultivo, en comunas del sector oriente de la ciudad de Santiago.

#### **4.2.- OBJETIVOS PARTICULARES**

4.2.1.- Caracterizar el público objetivo a quien se dirigirá la iniciativa de huertos urbanos, en función de la aplicación de elementos de marketing específicos.

4.2.2.- Diseñar la propuesta de valor asociada a experiencia de huertos urbanos.

4.2.3.- Definir los requerimientos técnicos necesarios para el desarrollo de la experiencia desde el punto de vista agrícola.

4.2.4.- Identificar iniciativas similares desarrolladas tanto en el país como en el extranjero a fin de analizar variables clave para el éxito del negocio y las posibles restricciones técnicas que se desprendan de su aplicación práctica.

### **4.3.- RESULTADOS ESPERADOS**

4.3.1.- Evaluar, en función del presente estudio, la factibilidad de implementar en comunas del sector oriente de Santiago y a su vez dentro del radio urbano, huertos urbanos para el desarrollo de experiencias de cultivo.

4.3.2.- Definir claramente los alcances de implementación del proyecto, en función de variables geográficas, regulatorias, de mercado, económica y técnica, propia del área agrícola.

4.3.3.- Establecer, en base a la caracterización del público objetivo, el mercado potencial principal y secundario a quien irá dirigido el proyecto de huertos urbanos.

### **5.- MARCO CONCEPTUAL**

Algunas de las definiciones necesarias de considerar para facilitar la comprensión del contexto del estudio se presentan a continuación:

#### **5.1.- ¿Que es un huerto Urbano?**

Se denomina huerto urbano a los huertos situados en una ciudad. Los 2 aspectos en los cuales se pueden agrupar los tipos de huertos urbanos son en función a su finalidad (pudiendo ser de carácter educativo, por ocio, por producción, entre otros) y el entorno al que deben adaptarse (terrazas, azoteas, jardines públicos, terrenos sin uso, etc.).<sup>2</sup>

El origen contemporáneo de los huertos urbanos surge de una necesidad alimentaria como consecuencia de la Segunda Guerra Mundial en Estados Unidos.

A partir de esta experiencia comienza a usarse esta forma de cultivo en las ciudades, y se llegan a consumir hasta un 40% de alimentos procedentes de los huertos urbanos. Pasan a denominarse "Victory gardens" o War gardens"<sup>3</sup>. Sin embargo esta forma de realizar auto-cultivos se había convertido en una necesidad indispensable a partir de la primera guerra mundial en muchos países europeos, considerando el hecho de que no se permitían y no se podía depender de las importaciones, siendo que la necesidad de alimentación es permanente y continua.

Actualmente, los huertos urbanos ofrecen una serie de beneficios, tanto para quienes participan en su realización como para el medio ambiente y sustentabilidad de las ciudades.

Algunos de los beneficios son los siguientes:

- Contribuyen a la mejora del paisaje urbano, fomentando el uso del espacio público para los ciudadanos.

---

<sup>2</sup> <https://greenguerrillaeus.org/2015/05/09/que-es-un-huerto-urbano-beneficios-tipos/>

<sup>3</sup> <http://www.sostenibilidad.com/huertos-urbanos>

- Promueven buenas prácticas ecológicas y fomentan el autoconsumo.
- Contribuyen a mitigar la contaminación atmosférica y reducen los gases de efecto invernadero.
- Aumentan la biodiversidad que puede cifrarse en un 30% más de especies y un 50% de seres vivos.
- Tienen beneficios terapéuticos y sociales.

Algunos de los tipos de huertos urbanos identificados de acuerdo a su finalidad y formas de desarrollo son los siguientes:

**Huerto Urbano de Casa Habitación:** Son los que, debido a su ubicación, en balcones y terrazas, implican que las plantas deben estar en macetas, jardineras o mesas de cultivo. En estos espacios se pueden cultivar hortalizas básicas, aromáticas y comestibles, para experimentar con la que más guste. En el alfeizar de la ventana pueden crecer plantas comestibles que llegan a ser tan decorativas como útiles en la cocina.

Dentro de esta categoría también se incluyen huertos urbanos verticales los cuales requieren de alguna estructura base para ayudar al crecimiento de las especies específicas que se desee plantar y cultivar.

Las estructuras pueden ser de diversas formas, materialidad y diseño, considerando plantas del tipo enredadera para que su crecimiento se geste desde una cota inicial a una superior apoyada por la estructura.

**Huerto Urbano en Terreno Horizontal:** En muchas ciudades hay iniciativas llevadas a cabo por Municipalidades, asociaciones de vecinos y a veces algún particular.

Son espacios más o menos grandes divididos en parcelas de unos 50-100 m<sup>2</sup> para la gente que quiera cultivar una de ellas.

En Chile este tipo de iniciativas se ha desarrollado por parte de municipalidades tales como Quinta Normal, La Reina y Providencia con un carácter social, con la finalidad de contar con espacios dedicados a la sustentabilidad, desarrollo comunal e integración ciudadana.

También se han desarrollado instancias de huertos urbanos con carácter social en la ciudad de Temuco, donde se han implementado, con el apoyo de FOSIS, huertos para su desarrollo en escuelas con alumnos de sectores vulnerables<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> <http://www.fosis.cl/index.php/araucania/noticias-araucania/4758-8-establecimientos-educacionales-tendran-financiamiento-fosis-a-traves-de-iniciativa-vive>

**Huerto Escolar:** Es una práctica donde alumnos de establecimientos educacionales, en especial de enseñanza básica, pueden tener formación en materias de agricultura, medio ambiente, alimentación saludable y desarrollo sustentable de las ciudades.

## **5.2.- Actividad Outdoor Familiar**

Una actividad outdoor es aquella que se desarrolla en contacto con la naturaleza y al aire libre.

En términos generales, las actividades outdoor se asocian a experiencias por las cuales las personas se motivan a salir de sus casas, invirtiendo tiempo y recursos con la finalidad de desarrollarlas.

Ahora bien, este tipo de actividades pueden ser concebidas para el desarrollo individual o grupal de personas naturales, empresas e instituciones, con diversos objetivos, pudiendo ser recreacionales a nivel aficionado, recreacionales a nivel competitivo-profesional, para mejorar trabajo en equipo, motivación de grupos, facilitar comunicación efectiva, entre muchos otros fines.

Una actividad outdoor familiar contempla el concepto genérico antes descrito de desarrollo fuera del hogar, sin embargo, considera la participación activa del núcleo familiar en pro de conseguir un objetivo común.

## **5.3.- Radio Urbano en Santiago – Comunas del Sector Oriente**

Santiago es el principal núcleo urbano del país y su área metropolitana se conoce con el nombre de Gran Santiago.

Aunque generalmente se concibe como una única ciudad, Santiago no constituye una sola unidad administrativa, sino forma parte del territorio de 37 comunas, de las cuales 26 se encuentran completamente dentro del radio urbano y 11 con alguna parte fuera de él<sup>5</sup>.

La mayor parte de la metrópoli se encuentra dentro de la provincia de Santiago, con algunas comunas dentro de las provincias de Cordillera, Maipo y Talagante.

Las comunas del sector oriente de Santiago se ubican entre el límite oriental de la comuna de Santiago y la Cordillera de los Andes, comprendiendo las comunas de Providencia, Ñuñoa, La Reina, Las Condes, Vitacura y Lo Barnechea.

Estas comunas concentran el grupo socioeconómico de mayores ingresos en Santiago, como así también la mayor disponibilidad de pagos por bienes y servicios presentes en el mercado, donde se tienen, entre otros, actividades de esparcimiento del tipo outdoor, donde se clasificarían las experiencias de huertos urbanos.

La descripción gráfica de las comunas del sector oriente se presenta en el cuerpo de anexos, Anexo A.

---

<sup>5</sup> [https://es.wikipedia.org/wiki/Santiago\\_de\\_Chile](https://es.wikipedia.org/wiki/Santiago_de_Chile)

## 5.4.- Plan Regulador

De acuerdo lo establecido en el Decreto con Fuerza de Ley N°458 de 1975, que aprueba nueva Ley General de Urbanismo y Construcciones en su artículo N° 41 se definirá el plan regulador como un instrumento constituido por un conjunto de normas sobre adecuadas condiciones de higiene y seguridad en los edificios y espacios urbanos, y de comodidad en la relación funcional entre las zonas habitacionales, de trabajo, equipamiento y esparcimiento.<sup>6</sup>

Sus disposiciones se refieren al uso del suelo o zonificación, localización del equipamiento comunitario, estacionamiento, jerarquización de la estructura vial, fijación de límites urbanos, densidades y determinación de prioridades en la urbanización de terrenos para la expansión de la ciudad, en función de la factibilidad de ampliar o dotar de redes sanitarias y energéticas, y demás aspectos urbanísticos.

Sera la forma en que la Planificación Urbana Comunal, que promueve el desarrollo armónico del territorio comunal, en especial de sus centros poblados, se lleve a cabo en concordancia con las metas regionales de desarrollo económico-social.

El Plan Regulador Comunal estará compuesto (7) de:

- a) Una Memoria explicativa, que contendrá los antecedentes socio-económicos; los relativos a crecimiento demográfico, desarrollo industrial y demás antecedentes técnicos que sirvieron de base a las proposiciones, y los objetivos, metas y prioridades de las obras básicas proyectadas;
- b) Un estudio de factibilidad para ampliar o dotar de agua potable y alcantarillado, en relación con el crecimiento urbano proyectado, estudio que requerirá consulta previa al Servicio Sanitario correspondiente de la Región;
- c) Una Ordenanza Local que contendrá las disposiciones reglamentarias pertinentes, y
- d) Los planos, que expresan gráficamente las disposiciones sobre uso de suelo, zonificación, equipamiento, relaciones viales, límite urbano, áreas prioritarias de desarrollo urbano, etc. Para los efectos de su aprobación, modificación y aplicación, estos documentos constituyen un solo cuerpo legal.

---

<sup>6</sup> DFL N°458 of.75, Artículo 41

<sup>7</sup> DFL N°458 of.75, Artículo 42



## **6.- METODOLOGIA**

### **6.1.- DIAGNÓSTICO**

#### **6.1.1.- ANÁLISIS POTENCIAL DE MERCADO**

##### **A.- Por Interés respecto de Experiencias Similares y/o Equivalentes:**

En este punto se dará revisión a experiencias de huertos urbanos realizadas en Santiago y el sentido de implementación asociado, a fin de establecer el nivel de desarrollo de este tipo de actividades en la ciudad, dando particular énfasis a aquellas realizadas o en bajo realización, dentro de comunas del sector oriente.

El objetivo de este análisis permitirá estimar la convocatoria e interés asociado a este tipo de actividad por parte de personas individuales, grupos familiares entre otras formas de agrupación, permitiendo iniciar una caracterización de los asistentes, asociada a sus motivaciones específicas.

El factor común será el interés por la realización de actividades outdoor, entendiendo como outdoor para efectos de este estudio, el contacto con aire libre, fuera de casa y la afinidad por la naturaleza, descartando deportes que impliquen niveles de preparación profesional, tales como Ski de alta montaña o trekking, dado que su realización se asocia a un perfil de cliente extremo, con otro tipo de motivaciones y que, generalmente obedecen a una disponibilidad de pago mayor y con frecuencia de realización discontinua, fuera del radio urbano.

A continuación, se describen actividades similares y su sentido de implementación, dando revisión a convocatoria asociada y las motivaciones de los asistentes:

##### **A.1.- Experiencias de Huertos Urbanos desarrolladas en Santiago con apoyo Municipal**

Las experiencias de huertos urbanos desarrolladas en la región metropolitana se han caracterizado por el sentido social de su enfoque.

Dentro de las de mayor relevancia se encuentran aquellas patrocinadas por Municipios, quienes dentro de los objetivos estratégicos comunales han decidido impartir instancias de trabajo comunitario con un enfoque terapéutico y de sinergia social

La primera experiencia de huertos urbanos como tal, corresponde a un plan de desarrollo comunitario dentro de un conjunto de proyectos de cargo de la **Aldea El Encuentro**, corporación sin fines de lucro iniciada el año 2001 (15 años de antigüedad) en un predio ubicado frente a las actuales dependencias de la Municipalidad de La Reina, en avenida Alcalde Castillo Velasco N° 9750, La Reina.

Con 2500 m2 de superficie, el proyecto huertas urbanas, pionero en el país en este tipo de actividad, debió pasar por una serie de transformaciones y reformulaciones tanto estratégicas como técnicas para llegar a su actual estado de conservación y desarrollo,

donde, preferentemente vecinos de la comuna de La Reina, desarrollan cultivos orgánicos de distintos vegetales, hierbas y flores, donde los primeros están certificados en su condición de orgánico por el Servicio Agrícola y Ganadero, SAG.

El principal objetivo del desarrollo de huertas urbanas para la Aldea El Encuentro es fomentar la alimentación y la vida saludable en torno a la agricultura orgánica.

Una experiencia más reciente surge en la comuna de Providencia, como parte de las actividades establecidas en el PLADECO (Plan de Desarrollo Comunal de Providencia) en cuanto a la creación de áreas verdes utilizando sitios municipales en condición de abandono transformándolos en espacios sustentables, donde se fomente la comunidad y el encuentro ciudadano.

De esta forma se han configurado los llamados Huertos Urbanos Comunitarios de Providencia, donde vecinos pueden hacer uso de estos espacios para su esparcimiento, dando la posibilidad de iniciar un cultivo de plantas.

La iniciativa es de carácter experimental, ya que el foco específico post recuperación de espacios y conversión en área verde derivará en una serie de fines, dentro de los cuales se tiene al huerto urbano como uno de los potenciales, junto con áreas de descanso, de preservación de especies naturales entre otros.

De igual forma, se han desarrollado instancias de **Micro Cultivos Vecinales**, donde se ha autorizado por parte de la Municipalidad de Providencia el uso de bandejones u veredas para la implementación de huertas.

Por medio de la **ONG Plantabanda**<sup>8</sup>, quien ha liderado esta iniciativa, estos espacios ya cedidos a los vecinos interesados cuyos hogares se ubican frente a los bandejones y veredas desarrollándose el cultivo de plantas, hierbas medicinales y también frutas y verduras.

## **A.2.- Iniciativas Privadas de Huertos Urbanos**

### **Cooperativa Verde**

Se describe a sí misma como un grupo de personas que se reúnen para suplir la necesidad de obtención de productos sanos en un país donde la agroindustria ofrece en su mayoría productos Transgénicos y/o contaminados con herbicidas, fertilizantes y pesticidas tóxicos para la salud humana y las demás especies.

Con ubicación en la ciudad de Curacaví a las afueras de Santiago, la Cooperativa Verde realiza una serie de actividades con el fin de promover la vida saludable, donde entre otras se promueve el desarrollo de huertos urbanos.

---

<sup>8</sup> <http://plantabanda.blogspot.cl/>

El sentido del desarrollo de los huertos es también con carácter social y educativo, donde se exige participación a fin de generar una producción que permita el intercambio o la venta para efectos de solventar gastos propios del funcionamiento de la cooperativa.

El método de cultivo implementado por la cooperativa es orgánico, es decir, con un proceso certificado de obtención de productos agrícolas tanto para autoconsumo como para venta directa a través de un canal presencial llamado Venta **Eco tienda Chilota**<sup>9</sup>

De igual forma parte de la obtención de productos no es certificado pero si se acoge a un régimen de cultivo agroecológico, es decir, sin pesticidas o intervención de químicos de ninguna especie.

Los anteriores son ejemplos claros de interés y participación en actividades similares en la región metropolitana, los cuales han tenido una convocatoria constante a lo largo del tiempo.

Sin embargo, las alternativas para el desarrollo de huertos urbanos que cuentan con apoyo municipal y que se ubican en comunas del sector oriente de Santiago son aquellas que reúnen características claves para ser consideradas dentro del presente estudio en cuanto a identificar el interés del mercado potencial.

## **B.- Por Ubicación Geográfica – Segmento Socioeconómico y Disposición de Pago:**

Considerando la existencia de interés en actividades similares o equivalentes a huertos urbanos en Santiago, es necesario analizar las ubicaciones donde se encontrará mayormente el segmento objetivo y conjuntamente estimar su disposición a pagar por una actividad outdoor que dé respuesta a sus necesidades de esparcimiento y uso de tiempo libre, en base a la revisión de los segmentos socioeconómicos existentes, sus características, relacionados entre otros.

Dado de que la experiencia de cultivo de productos agrícolas en huertos urbanos será una actividad pagada y no con un sentido social en cuanto los ingresos derivados de su desarrollo, es necesario establecer donde se encuentra un segmento de clientes potenciales con una disposición de pago por una actividad outdoor, relativamente nueva en el mercado, que llame su interés en cuanto a lograr una participación frecuente.

Por lo anterior, la segmentación geográfica necesariamente deberá apuntar a las comunas donde se concentre población en un segmento socioeconómico con niveles de ingresos altos por núcleo familiar, mayor participación en el gasto respecto del peso poblacional del grupo socioeconómico e intereses tendientes al desarrollo de actividades fuera del hogar.

---

<sup>9</sup> <https://www.facebook.com/laecotiendachilota/>

De acuerdo a los datos obtenidos de la encuesta Casen del año 2013, en base al requerimiento del Ministerio de Desarrollo Social, son las comunas del sector oriente de Santiago las que concentran población con las características socioeconómicas antes mencionadas.

El detalle de los grupos socioeconómicos señalados se presenta en el Anexo A.

De igual forma, los segmentos socioeconómicos predominantes en el sector oriente, de acuerdo a la nueva categorización realizada por la Asociación de Investigadores de Mercado (AIM), es decir grupos A, B1, B2 y C1A, han manifestado en base a encuestas desarrolladas por Chile 3D – GFK sobre estilos de vida de los chilenos, tendencias al alza en el desarrollo de actividades al aire libre e interés por actividades asociadas a jardinería, como así también un interés generalizado por la vida sana.

Ahora bien, respecto a la disponibilidad de pago, de acuerdo a entrevistas en profundidad y encuestas referidas al desarrollo de la experiencia de huertos urbanos realizadas para el presente estudio, se obtuvo una serie de preferencias respecto a la disposición a pagar por una membrecía mensual, orientadas desde la máxima disposición a pagar (\$30.000.) hasta \$10.000.- pesos como valor base.

Las entrevistas y encuestas fueron dirigidas a personas residentes en Santiago, donde el porcentaje de encuestados con mayor representatividad corresponde a residentes de comunas del sector oriente con un 37.2% sobre un total de 43 encuestados que concluyeron la encuesta en su totalidad.

Se presenta, en la tabla siguiente, el número de encuestados que manifestó estar totalmente de acuerdo con el valor mensual para la membrecía, considerando 5 precios propuestos asociados a disponibilidad de pago:

**Tabla N°1 – Disposición de Pago asociada a Membrecía Mensual por la Experiencia de Cultivo en Huertos Urbanos.**

| <b>N° encuestados en total conformidad</b>  | <b>Disponibilidad a Pagar (\$)</b> | <b>Ponderador</b>       | <b>Disponibilidad Ponderada (\$)</b> |
|---|------------------------------------|-------------------------|--------------------------------------|
| 9   | 30.000                             | 0.230                   | 6.900                                |
| 5   | 25.000                             | 0.128                   | 3.200                                |
| 6   | 20.000                             | 0.153                   | 3.060                                |
| 11  | 15.000                             | 0.282                   | 4.230                                |
| 9   | 10.000                             | 0.230                   | 2.300                                |
| <b>Total Encuestados en conformidad: 39</b> |                                    | <b>Precio Ponderado</b> | <b>\$19.690.-</b>                    |

**Fuente:** Elaboración Propia

Al realizar una ponderación sobre el precio específico de cada grupo de encuestados en función de su total conformidad por el precio sugerido se llega a un valor ponderado de \$19.690.- el cual será utilizado para efectos de determinar el mercado potencial.

### C.- Por Rentabilidad y Estimación del Tamaño del Mercado Potencial

Una de las variables consultadas en las encuestas de mercado y entrevistas en profundidad responde a la ubicación estratégica de los Huertos Urbanos, con la finalidad de que la experiencia de cultivo pueda tener un punto de ventaja competitiva frente a otras actividades outdoor y sustitutos, ya que la distancia desde el hogar al huerto es factor clave para capturar el interés de un público objetivo.

En consideración de que los usuarios con mayor disposición de pago derivados del análisis de las encuestas tienen residencia en comunas del sector oriente (8 consultados con disposición de pago promedio de \$25.000.-) y en vista de los análisis de grupos socioeconómicos, concentración del gasto y nivel de ingresos, el radio urbano que conjuga disposición de pago y cercanía relativa a los posibles clientes es la zona oriente, en algún sitio que reúna las características técnicas y a su vez cuente con características de accesibilidad, conectividad, servicios y espacio para el desarrollo de los huertos para responder a una expectativa que entregue valor y satisfacción.

Al respecto, la siguiente tabla presenta la población de las comunas del sector oriente de Santiago y la población ocupada al año 2013.

**Tabla N°2 – Mercado Potencial para Habitantes de Comunas del Sector Oriente de Santiago<sup>10</sup>**

| Comuna       | Población (Miles de personas) | % Población Mayor 18 Años | Población Mayor 18 años (Miles de Personas) | Población Ocupada | Disponibilidad de Pago Ponderada | Mercado Potencial Por Comuna | Ingreso Promedio Hogar (M\$) |
|--------------|-------------------------------|---------------------------|---|-------------------|----------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| Providencia  | 147.533                       | 0,873                     | 128.796                                     | 87.880            | \$ 19.690                        | \$1.730.357.200              | \$1.975.642                  |
| Vitacura     | 88.323                        | 0,814                     | 71.895                                      | 31.444            | \$ 19.690                        | \$619.132.360                | \$2.650.204                  |
| Lo Barnechea | 103.919                       | 0,72                      | 74.822                                      | 26.286            | \$ 19.690                        | \$517.571.340                | \$1.582.762                  |
| La Reina     | 101.548                       | 0,784                     | 79.614                                      | 41.066            | \$ 19.690                        | \$808.589.540                | \$1.930.885                  |
| Ñuñoa        | 220.779                       | 0,833                     | 183.909                                     | 130.034           | \$ 19.690                        | \$2.560.369.460              | \$2.053.203                  |
|              |                               |                           |   |                   |                                  |                              |                              |
|              |                               |                           |   | Mercado Potencial | <b>CLP</b>                       | \$6.236.019.900              |                              |
|              |                               |                           |   |                   | <b>USD</b>                       | \$9.535.199                  |                              |

Fuente: Elaboración Propia

<sup>10</sup> Valor de Dólar Americano \$654.- Pesos Chilenos

La población ocupada respondería al universo máximo de potenciales clientes en comunas del sector oriente, ya que la definición obedece a personas sobre 15 años que durante el período de referencia trabajaron por un sueldo o salario, para obtener una ganancia o beneficio familiar con un ingreso mensual, incluyendo a familiares no remunerados.

El ingreso remunerado es uno de los factores clave para la viabilidad de la iniciativa de huertos urbanos, ya que se asocia a la posibilidad de pago y la disponibilidad de pago asociada a la zona oriente, cuyo ingreso promedio se visualiza por comuna en la tabla 2.

### 6.1.2.- ANALISIS DE CLIENTES

A fin de determinar el(los) segmento(s) objetivo(s) a quienes se dirigirá la experiencia de cultivo en huertos urbanos, se realizó el diseño y posterior aplicación de una entrevista en profundidad consistente en 17 preguntas a un total de 5 personas cuya caracterización es la siguiente:

**Tabla N°3 – Caracterización Entrevistados en Profundidad**

| <b>Característica</b>  | <b>Grupo-Respuesta</b>              |
|--|-------------------------------------|
| <b>Rango Etario</b>  | 35 - 45 años                        |
| <b>Cantidad de Entrevistados por Sexo</b>  | 4 hombres y 1 mujer                 |
| <b>Lugar de Residencia</b>   | Todos de comunas del Sector Oriente |
| <b>N° de Integrantes del Núcleo Familiar (rango)</b>                             | de 1 a 5 personas                   |
| <b>Rango de Edad de Niños en Grupos Familiares</b>                               | de 1 a 8 años                       |
| <b>Disponibilidad de Pago por Experiencia de Cultivo</b>                         | Promedio \$15.000.- mensuales       |
| <b>Disponibilidad de Pago por Servicios Adicionales a Experiencia de Cultivo</b> | \$5.000.- Mensuales                 |

**Fuente:** Elaboración Propia

Las respuestas individuales de los entrevistados resultaron ser imprescindibles para detectar motivaciones y necesidades asociadas sobre como emplear el tiempo libre en Santiago, planteando, como alternativa puertas afuera, una actividad mayormente desconocida para los entrevistados como son los Huertos Urbanos y las experiencias de cultivo asociadas.

A medida que el entrevistado daba sus respuestas se logró identificar denominadores comunes, que sirvieron para elaborar una encuesta de mercado que permitiría establecer aspectos representativos y relevantes del cliente potencial, tales como gustos por actividades outdoor, motivaciones en la realización de actividades al aire libre, dificultades para realizar actividades outdoor, disponibilidad de pago por servicios regulares y extendidos, entre otros.

## **A.- Levantamiento de Motivaciones y Necesidades Fundamentales**

Con la ayuda de encuestas de mercado en primer término se logró evidenciar que la muestra tiene tendencias mayoritarias al desarrollo de jardinería, hecho que facilitó el planteamiento de una experiencia de cultivo en modalidad outdoor.

En efecto, de las encuestas realizadas íntegramente (49) un 63.27% de los encuestados realiza o ha realizado actividades de jardinería, con una motivación principal de “dar vida” al hogar y el gusto común por la naturaleza.

Hasta este punto el desarrollo de la entrevista le permite al encuestado solo referirse a motivaciones circunscritas a su hogar o en ambiente indoor, sin embargo, la tendencia es favorable al contacto con las plantas y la naturaleza en general.

Ahora, cuando se complementa la respuesta sobre motivación asociada a jardinería con interés sobre actividades outdoor, la respuesta de interés favorable se potencia llegando a un 75.51% (37 de 49 respuestas favorables).

Si bien existe interés mayoritariamente positivo sobre actividades outdoor, donde se circunscriben las experiencias de huertos urbanos, se manifiestan las principales causales que dificultan o impiden la realización expedita o continua en el tiempo, siendo el escaso tiempo y la distancia los factores de mayor incidencia.

De lo anterior se infiere que a tiempo acotado disponible por parte de un interesado en outdoor (e implícitamente en actividades tales como la jardinería), la relevancia de la ubicación de los huertos urbanos es clave para fomentar participación, ya que si la ubicación satisface expectativas, el tiempo resultará mayormente productivo para el desarrollo de la actividad y para favorecer la oportunidad de compra que exista sobre productos complementarios disponibles.

Respecto de los huertos Urbanos en sí, el concepto es mayormente desconocido para los entrevistados, alcanzando un 78.95% (30 de 38 entrevistados), sin embargo, cuando la actividad es descrita y se consulta sobre las motivaciones a participar, existe una correlación con respuestas anteriores referidas al acercamiento a la naturaleza por parte del interesado y además se suman 2 variables relevantes con alta valoración a las motivaciones: la posibilidad de desarrollo en familia de experiencias de cultivo en huertos urbanos y la desconexión con la habitualidad, junto a la tranquilidad que el entrevistado busca.

Ahora, respecto de la motivación que se asocia a la experiencia de cultivo en huertos urbanos y como estas podrían darle una preferencia mayor sobre otras actividades outdoor, la valoración de características de los huertos es heterogénea, sin embargo, logra una alta representatividad en los puntos de involucrar a la familia en la actividad, mantenerse dentro de Santiago sin extender desplazamientos con una ponderación de 3.4 dentro de los grados de valoración, la posibilidad de socializar con otros interesados (con una ponderación de 3.71) y la continuidad asociada a la experiencia de cultivo (con una ponderación de representatividad de 3.5), la cual es necesaria para la obtención de resultados y por la cual el posible cliente se siente motivado.

Respecto de los huertos urbanos en sí, en caso de contratar una membrecía, el entrevistado manifestó una tendencia en su valoración a la obtención de productos agrícolas, disponer de una guía experta para orientar el desarrollo de la experiencia de cultivo, la posibilidad de elegir los brotes o semillas para iniciar y dar curso a la experiencia y el desarrollo de una actividad familiar.

Con lo anterior la experiencia de cultivo empieza a tener componentes comunes de alta valoración para un cliente potencial como son la **ubicación relativa** de los huertos desde la concentración mayoritaria de interesados, la **inclusión de la familia** en el desarrollo de la experiencia de cultivo, la **búsqueda de la tranquilidad**, la **desconexión de lo habitual** y el **interés por la naturaleza** y el **concepto de outdoor**.

En resumen, las necesidades primordiales derivadas de la aplicación de encuestas se resumen en:

- 1.- Integrar a la familia a actividades outdoor tales como Huertos Urbanos
- 2.- Descanso y desconexión de lo habitual
- 3.- Maximizar la utilización del tiempo en actividades outdoor
- 4.- Desarrollo de actividades outdoor cercanas al hogar

Por otro lado, las motivaciones de mayor relevancia son las siguientes:

- 1.- El contacto con la naturaleza
- 2.- Desarrollar una actividad familiar
- 3.- Las características de los huertos urbanos, en cuanto a los beneficios asociados tales como tranquilidad, guía especializada, libertad de selección de productos, entre otros.

## **B.- Ubicación de Clientes Potenciales con Mayor Valoración**

De acuerdo a la información recopilada de encuestas de mercado se analizó el porcentaje de participación en la muestra respecto de la comuna y el sector asociado en la ciudad de Santiago y la disposición de pago promedio por la experiencia de cultivo en huertos urbanos, referida al sector.



**Tabla N°4 – Sector, Participación y Disposición de Pago Promedio por la Experiencia de Cultivo en Huertos Urbanos**

| <b>Sector</b>     | <b>Comuna</b> | <b>Cantidad de Entrevistados</b> | <b>Porcentaje Participación por Comuna</b> | <b>Disposición Pago Promedio Mensual (\$)</b> |
|-------------------|---------------|----------------------------------|--|---|
| Oriente           | Providencia   | 5                                | 16 (51.61%)                                | \$27.750.-                                    |
|                   | Las Condes    | 5                                |  |   |
|                   | La Reina      | 2                                |  |   |
|                   | Nuñoa         | 4                                |  |   |
| Centro            | Santiago      | 4                                | 6 (19.35%)                                 | \$33.500.-                                    |
|                   | San Miguel    | 2                                |  |   |
| Sur               | San Bernardo  | 2                                | 10 (32.25%)                                | \$25.300.-                                    |
|                   | La Granja     | 2                                |  |   |
|                   | Puente Alto   | 1                                |  |   |
|                   | Macul         | 1                                |  |   |
|                   | La Florida    | 2                                |  |   |
|                   | La Cisterna   | 1                                |  |   |
|                   | Peñalolén     | 1                                |  |   |
| Poniente          | Renca         | 1                                | 4 (12.90%)                                 | \$27.750.-                                    |
|                   | Maipú         | 3                                |  |   |
| Norte             | Colina        | 1                                | 3 (9.67%)                                  | \$33.667.-                                    |
|                   | Huechuraba    | 2                                |  |   |
| Exterior          | Melipilla     | 1                                | 2 (6.45%)                                  | \$27.500.-                                    |
|                   | Padre Hurtado | 1                                |  |   |
| Totales/Promedios |               | 31                               |  |   |

**Fuente:** Elaboración Propia

Respecto de los datos se pueden establecer conclusiones interesantes sobre la extensión posible del público objetivo.

La disposición de pago mayor se da en comunas del sector norte con un promedio de \$33.667.- sin embargo, la representatividad del número de encuestados llega solo al 9.67%, por ello no es concluyente que la ubicación posible de los huertos urbanos deba reformular la hipótesis de mantenerse en el sector oriente de Santiago.

Otro factor incidente a considerar antes de proponer una extensión del mercado potencial está representado por la conectividad desde-hacia el sector norte de Santiago, la cual ha sufrido una serie de transformaciones que en un mediano plazo mantendrán condiciones limitadas de flujo entre comunas tales como Colina y Lampa con el sector oriente de Santiago.

Por lo anterior se dará revisión a otros análisis que pudiesen incidir en la extensión del mercado potencial y con ello de los eventuales segmentos objetivos.

Similar análisis se da para el sector poniente donde la disposición de pago de los encuestados es la tercera de mayor valor, sin embargo, la representatividad muestral además del nivel de ingresos de los segmentos socioeconómicos predominantes es media, media – baja, por ello las decisiones estratégicas de ubicación de los huertos urbanos deberán seguir obedeciendo a los parámetros antes señalados asociados a intereses predominantes de los habitantes de las comunas del sector oriente, donde se concentran los niveles socioeconómicos de mayor ingreso y con mayor nivel de gasto.

Por último, el sector centro tiene en promedio la segunda disponibilidad de pago mayor y la tercera concentración de encuestados con un 19.35%.

Al respecto y tras dar revisiones a las disposiciones urbanísticas generales sobre uso de suelo, dictadas por los Planes Reguladores Comunales y de acuerdo a la disponibilidad de espacios, Santiago Centro al igual que otras comunas no permiten el uso de terrenos públicos para la realización de actividades lucrativas a excepción de concesiones derivadas de la participación y adjudicación de propuestas públicas para el uso de espacios, condicionados a la ejecución de obras, por lo general de infraestructura, que irán en beneficio directo de la comunidad, incluso terminado el plazo de la concesión.

Por ello los espacios públicos, incluso técnicamente adecuados para la implementación de huertos urbanos por efectos regulatorios y de recursos (dada la inversión mayor asociada a obras de infraestructura) quedan descartados como posibles, debiendo recurrir a terrenos de privados, dispuestos a participar como arrendadores de espacios en superficie y técnicamente viables para una implementación.

Con la finalidad de no perder posibilidades de proyección de negocio y expansión futura tras una primera fase de implementación, se podrá realizar un nuevo análisis de mercado potencial y clientes de la zona centro de Santiago a fin de establecer un nuevo segmento posible para la experiencia de cultivo de huertos urbanos.

Ahora bien, la propuesta de valor y configuración del negocio asociada a un perfil de cliente no es la misma entre clientes de comunas del sector centro al sector oriente, dadas una serie de diferencias de intereses y expectativas, sumándose a niveles promedio de ingreso, disposición y concentración del gasto mensual, entre otras variables.

Por ello, el mercado secundario posible, asociado para el sector centro de Santiago podrá ser considerado en una segunda fase de implementación, una vez que se tengan suficientes datos sobre su disposición de pago e intereses a fin de configurar una propuesta de valor adecuada a sus necesidades específicas, siempre que exista una proyección rentable y sostenida en el tiempo para ese tipo de perfil en particular.

### **C.- Definición de Segmentos Objetivo**

De acuerdo a la información derivada de las encuestas de mercado, de los análisis y conclusiones antes señaladas, respecto de intereses, necesidades, requerimientos, disposición de pago, niveles de ingreso, concentración del gasto entre otros, la hipótesis y supuesto inicial de implementar el proyecto de huertos urbanos en alguna comuna del

sector oriente, dentro del radio urbano, cobra validez suficiente como para iniciar una búsqueda intensiva y definitiva para proseguir con análisis técnicos propios de la fase de implementación.

**Geográficamente**, los posibles segmentos objetivo se encontrarán en las comunas del sector oriente de Santiago, es decir, Las Condes, Providencia, Ñuñoa, La Reina y Lo Barnechea, pese a que esta última comuna no cuenta con datos referidos a su disposición de pago e intereses específicos, sin embargo, responde en nivel de ingresos, concentración de gasto, concentración de habitantes en nivel socioeconómico A, B1, B2 y C1 suficientes como para considerar la inclusión de la comuna dentro del mercado potencial y en el segmento objetivo en descripción.

Por **rango etario**, los potenciales segmentos objetivo son amplios, cubriendo edades que van desde los 25 a 65 años, donde las formas de agrupación familiar van, de acuerdo a datos provenientes de las encuestas de mercado, desde las 2 personas/grupo familiar a las 4 o más por núcleo.

La amplitud del rango etario implica que la experiencia de cultivo en huertos urbanos puede ser realizada por parejas jóvenes sin hijos a personas con edad superior a 55 años, con nietos, pero con intereses muy similares en cuanto al desarrollo de la experiencia en compañía preferentemente de la familia.

Sin embargo, la concentración muestral de rangos de edad se fija entre los 25 y 45 años con un porcentaje de representación de 71.06% (27 de 38 encuestados)

Por **nivel de ingresos**, el cliente objetivo cuenta con un ingreso familiar mensual que va desde el millón de pesos a 5 o más millones, sin embargo, la concentración de ingreso se encuentra representada por el rango de 1 a 3 millones con un 63.16% de las encuestas completas bajo análisis.

Ahora bien, realizando un análisis más exhaustivo del nivel de ingresos, 7 encuestados con residencia en comunas del sector oriente cuentan con un ingreso familiar mensual que va de los 3 a 5 o más millones, situación que por tendencia implica una mayor disponibilidad de pago por servicios, tales como experiencias de cultivo.

Por **intereses**, la actividad outdoor es reconocida como una de las formas en las cuales el habitante del sector oriente dispone de su tiempo libre, ya sea con simples paseos por parques comunales o en actividades realizadas a nivel aficionado como bicicleta urbana entre otros.

Se da una tendencia en cuanto a la búsqueda informada por Internet y Redes Sociales se actividades outdoor, como así también la recomendación directa de familiares, amigos o conocidos frente a la cual el potencial cliente se informa y motiva a participar.

### 6.1.3.- ANALISIS DE COMPETIDORES RELEVANTES

Para la experiencia de cultivo a desarrollar en huertos urbanos se han identificado 5 fuentes competitivas: La recuperación de Espacios Urbanos, Enseñanza, Alimentación Saludable, Jardinería Indoor y Huertos Urbanos Sociales, todas conectadas a 2 factores o canales comunes de comunicación: Internet – Redes Sociales, de carácter masivo y recomendación directa, de carácter exclusivo.

El desarrollo de su actividad en particular se presenta en el Anexo C

La siguiente figura representa la interrelación asociada a los canales masivos, derivados del uso de Internet:

**Ilustración N°1** – Interrelación de Fuentes de Competencia para Iniciativa de Huertos Urbanos



Fuente: Elaboración Propia

Es posible apreciar que gracias al uso de los canales digitales se generan interrelaciones entre las fuentes de competencia para la iniciativa en desarrollo, pudiendo un interesado, por ejemplo, comenzar incipientemente con cursos de capacitación y luego avanzar a jardinería indoor con fines de alimentación saludable y posteriormente derivar en actividades sociales como son la recuperación de espacios público o participación en huertos urbanos comunales.

Todas las formas de competencia señaladas resultan en potenciales competidores indirectos y sustitutos, que son finalmente agentes que se encuentran insertos en el mercado, con grados de participación, continuidad y permanencia.

Sin embargo, tras dar una revisión al mercado y su oferta, no se identifica una fuente de competencia directa en Santiago, ya que la experiencia de cultivo asistida para un público objetivo fundamentalmente familiar, asociado a un perfil descrito en el punto anterior no se asocia, por un lado, a los servicios pagados disponibles y por otro, es distinto en sentido a las experiencias participativas sociales presentes en comunales tales como La Reina y La Pintana.

Pese a no identificarse fuentes directas de competencia para la experiencia de cultivo en huertos urbanos, la existencia y permanencia en el mercado de empresas con y sin fines de lucro dedicadas a actividades relacionadas con huertas indoor, sociales de huertos urbanos, de recuperación de espacios entre otras antes señaladas pueden derivar en el interés de potenciales clientes en búsqueda de actividades outdoor vinculadas a huertos urbanos, generando un eventual aumento de las barreras de entrada al mercado de la iniciativa bajo análisis.

A continuación, se describirán las fuentes competitivas, que resultan en competidores para el proyecto de huertos urbanos, detallando las de mayor relevancia por cada área:

## **A.- Recuperación de Espacios Urbanos:**

### **Planta Banda**

Como se anticipó anteriormente, en Santiago se han gestado una serie de proyectos relacionados con la recuperación de espacios públicos.

Uno de los más destacados por su alcance en varias comunas de Santiago y diversificación de su actividad inicial de recuperación de espacios públicos es la ONG Planta banda.

Su origen en el año 2014 se enfocó y logró posteriormente su consolidación mediante la recuperación de espacios públicos en condición de ser utilizados como huertos urbanos para el cultivo de productos agrícolas, tales como bandejones de veredas, con el fin de motivar a vecinos de los barrios respectivos al trabajo agrícola, fomentando la alimentación saludable, el encuentro social y servir como terapia para reducir niveles de stress en los participantes.

Dentro de los resultados obtenidos por Planta banda se tienen la conversión de bandejones del barrio El Aguilucho en Providencia en Huertos Urbanos y actualmente la transformación de bandejones del barrio Club Hípico también en huertas urbanas, ambas instancias con la participación de vecinos y voluntarios de la misma ONG.

De igual forma Planta banda ha incursionado en impartir cursos de capacitación para interesados en jardinería y huertos Indoor, cuya convocatoria se ha realizado a través de su Blog <http://plantabanda.blogspot.cl/> y Facebook <https://www.facebook.com/PlantaBanda-271882802904363/?fref=ts>, donde se enseñan técnicas y lo necesario para iniciar una huerta urbana indoor, ajustada a las condiciones de espacio, luz solar, entre otras variables que existan.

La iniciativa de capacitación de Planta banda cuenta con el apoyo de la Universidad Finis Terrae, quienes facilitan sus dependencias para la realización de las capacitaciones.

Sus servicios son gratuitos y requieren de participación ciudadana para materializar sus proyectos y a su vez de la autorización de Municipalidades en cuanto a la cesión de espacios para realizar las experiencias de huertos urbanos.

El público objetivo de este tipo de organización es amplio, tanto en segmento etario como en nivel socioeconómico, lugar de residencia, entre otros.

En el cuerpo de anexos se presenta una muestra de la actividad de esta ONG en cuanto a la recuperación de espacios públicos.

## **B.- Enseñanza**

Las distintas formas que empresas y organizaciones han adoptado para generar conocimiento en interesados en actividades que tengan relación con el desarrollo de huertos urbanos es amplia y creciente, considerando que el alcance de los medios digitales es global y no es necesario que exista asistencia presencial o una continuidad por parte del usuario en la realización, sino que la misma red o plataforma se adapta a las necesidades y ritmos de aprendizaje particulares de cada uno.

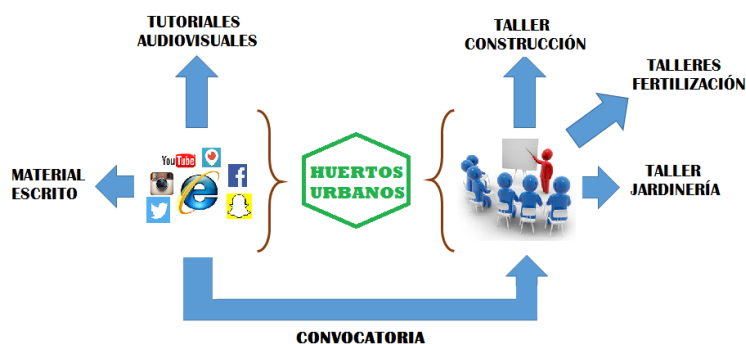
Las formas de enseñanza relacionada a huertos urbanos es diversificada, abarcando desde la materialización de jardines indoor para principiantes sin ningún conocimiento previo de jardinería o agricultura, adaptado a las dimensiones disponibles, pasando por desarrollo de huertas simples en terrazas y pequeños patios, al desarrollo de huertos para producción de alimentos orgánicos, intensivos en técnicas de cultivo y fertilización natural, sin inclusión de transgénicos o productos sintéticos que alteren el normal crecimiento de los cultivos.

El acceso a enseñanza responde igualmente a disposición de pago del interesado, la dedicación que se asocie a su requerimiento y su real compromiso con la actividad, ya que se tienen desde tutoriales gratuitos en YouTube hasta cursos pagados outdoor donde se enseñan in situ técnicas de cultivo y mantención de huertas para producción de lo que se desee plantar y posteriormente cosechar, como es el caso de Huerto Hada Verde.

La ilustración siguiente representa los canales existentes que permiten difundir la actividad de instituciones y particulares dedicados a la instrucción sobre huertas urbanas y derivados, tales como jardinería, fertilización, construcción de complementos para huertas entre otros.

De igual forma se logra representar la interrelación existente entre el canal digital (RR.SS. + Internet) y la vinculación hacia actividades presenciales donde se instruye sobre la realización de huertas urbanas.

## Ilustración N°2 – Fuentes de Enseñanza en Temas Relacionados a Huertos Urbanos



Fuente: Elaboración Propia

El potencial de convocatoria a actividades relacionadas o para la materialización de huertos urbanos es alto, ya que se debe principalmente al uso de internet y redes sociales.

Sin embargo, no se aprecia un público objetivo específico en cuanto a grupo etario, formas de agrupación (personas solas o grupos como unidades familiares), dependiendo fundamentalmente de la disposición a pagar que el(los) interesado(os) tenga(n) en función a su real interés.

De igual forma, la oferta es variada en cuanto a los métodos de trabajo y lugares donde se llevan a cabo los servicios, ya que estos se pueden contratar para realizar aprendizaje de huertos urbanos en jardines de empresas dedicadas o estas asisten a dependencias del interesado o empresas para impartir enseñanza sobre huertos urbanos y cultivo de plantas en general.

En este punto se destaca el trabajo realizado por el Jardín Hada Verde, empresa dedicada al fomento de la agricultura orgánica, a través de la enseñanza práctica de huertos urbanos a través de cursos, por medio de los cuales ha logrado la participación de diversos perfiles de clientes, apuntando principalmente al desarrollo de huertos indoor.

A través de su blog <http://huertohadaverde.blogspot.cl/> y Facebook, realiza promoción de sus cursos de capacitación en el área, contando con 14213 “likes” en Facebook, que representan al menos visualizaciones y por consiguiente interés a través de esta red social.

En el cuerpo de anexos se podrá revisar la figura que representa la actividad de Huerto Hada Verde a través de la red social Facebook y los cursos de capacitación que se ofrecen al mercado en el área agrícola.

Los precios por servicios ofrecidos dependen de las sesiones que se desee realizar, asociadas a nivel base, intermedio y avanzado de interés sobre la actividad.

En promedio el valor de cursos de capacitación es de \$20.000.- pesos por sesión, con una duración promedio de 3 horas.

Agrocultiva es una empresa familiar dedicada a los servicios, en particular a aquellos relacionados con capacitación sobre agricultura orgánica, jardinería en general, huertos escolares y complementos tales como fertilización mediante compost.

De igual forma cuentan con una unidad dedicada al diseño de huertos urbanos, ajustándose a los requerimientos de los interesados y las restricciones propias tales como el espacio, tipo de suelo, entre otras.

Adicionalmente han extendido su giro de negocio inicial basado en la enseñanza mediante cursos de capacitación a productos para regalo, naturalmente referidos a temas de agricultura y huertos sustentables y también abriendo espacio para realizar lectura de temas relacionados a través de un blog, planteando temas tales como el té de humus, controles de plaga y compostaje.

En el Anexo C se muestran los cursos ofrecidos por Agrocultiva en la región metropolitana.

### **Aplicaciones Móviles**

Otra forma de enseñanza para interesados que, en paralelo a las Redes Sociales, Internet y cursos prácticos sobre agricultura urbana se ha abierto paso en el mercado son las aplicaciones móviles o Apps, que de forma gratuita o paga, permiten al usuario informarse sobre los métodos, tipos de vegetales (frutas, verduras, hierbas, arboles, entre otros) que existen y como fomentar a través de ellos una forma de vida natural con enfoque en la alimentación saludable.

Una de estas apps llamada Plantsss, desarrollada por el chileno Maximiliano Delporte, cuenta ya con mil descargas a través de Play Store de Android recibiendo una buena crítica de los usuarios.

La finalidad del desarrollo de la aplicación, de acuerdo a lo señalado por el autor de la aplicación, es conseguir una mayor calidad en frutas y verduras disponibles para autoconsumo, en un momento económico de recesión y a su vez ayudar a crear un cambio en la vida cotidiana del santiaguino a través del conocimiento de la agricultura.

Cuenta con el apoyo del Consejo Nacional para la Cultura y Las Artes, y ya se encuentra operativa en 56 países, por medio de sitio de descarga de IOS y Android, siendo además destacada por especialistas ya que trabaja con geolocalización, por lo cual los usuarios pueden tener claridad de las plantas que pueden sembrar en la época del año en la que se encuentran.



### Ilustración N°3 – Vista de Aplicación Plantsss descargada en Dispositivo Móvil



Fuente: <http://www.plantsss.com/>

El perfil de usuario no cuenta con una definición específica: puede ser cualquier usuario con algún nivel de interés en jardinería, naturaleza, huertos urbanos, que guste de las apps de este tipo, en segmentos etarios y socioeconómicos diversos, entre muchos otros además de su locación que gracias a los dispositivos móviles puede radicar a nivel mundial.

Si existe una característica transversal en los usuarios potenciales que implica algún nivel de intelectualidad, dado que es enseñanza teórica en materia de tipos de vegetales, plantas, árboles y técnicas de cultivo en ciertos casos.

#### C.- Jardinería Indoor

Respecto de empresas que ofrezcan productos y servicios para la realización de jardinería y huertos indoor es posible diferenciar 2 categorías: la primera, dedicada con exclusividad a la tarea de fomentar la jardinería indoor, derivando en huertos urbanos y una segunda asociada al desarrollo del hogar, entre otras finalidades relacionadas como es el caso de grandes retail dedicados a proyectos de construcción, casa y jardín, tales como Homecenter y Easy.

Respecto de empresas especializadas en promover el desarrollo de jardines y huertos indoor se encuentra por ejemplo Grow B, empresa que ha diseñado una serie de estructuras y maceteros adaptados a las dimensiones reducidas disponibles de departamentos y pequeños patios, presentes en hogares de zonas con alta densidad urbana de Santiago.

De igual forma realizan los llamados “Regalos Verdes”, como producto complementario, que en definitiva son plantas dispuestas en catálogos que sirven eventualmente para iniciar experiencias de cultivo, sobre todo en hogares sin mayor información sobre este tipo de productos y que buscan el inicio de un encuentro con lo natural.

El concepto desarrollado es el de jardín o huerto urbano vertical, considerando que una de las principales restricciones en edificios y casas en Santiago, en especial en comunas del centro y oriente, donde se ha fomentado la vivienda en edificios, básicamente en departamentos, cuyas superficies para terraza son en general muy reducidas o inexistentes.

En el Anexo C se referencian los precios asociados a los productos ofrecidos por Grow – B en el mercado.

Actualmente Grow B cuenta con una comunidad 1000 de seguidores a través de Twitter, por medio de #growb!

El caso de la oferta de productos para el desarrollo de jardines interiores e iniciar huertos urbanos en el hogar responde a una de las áreas de la cadena, donde existen los productos base para la conformación de un eventual huerto: maceteros, semillas, guías, atriles, regaderas, fertilizantes entre otros.

De igual forma, en ocasiones se producen ofertas atractivas con la combinación de maceteros, plantas y algunos complementos que incentivan la compra; sin embargo, si bien la variedad de productos es amplia, no existen niveles de personalización en la atención y tampoco en el control sobre el trabajo realizado al igual que los productos ofertados por Grow B y otras empresas asociadas al producto base.

Por los precios promedio de maceteros y regalos verdes, el público objetivo tiende a segmentarse de manera natural por la disposición de pago, considerando que el precio promedio por estructuras montantes de jardinería se aproxima a \$150.000.- pesos y los regalos verdes a \$10.000.-

Por ello, si bien la oferta es abierta gracias a canales web, el público objetivo será uno del segmento socioeconómico alto, con posibilidades de pagar los precios promedio asociados a sus productos.

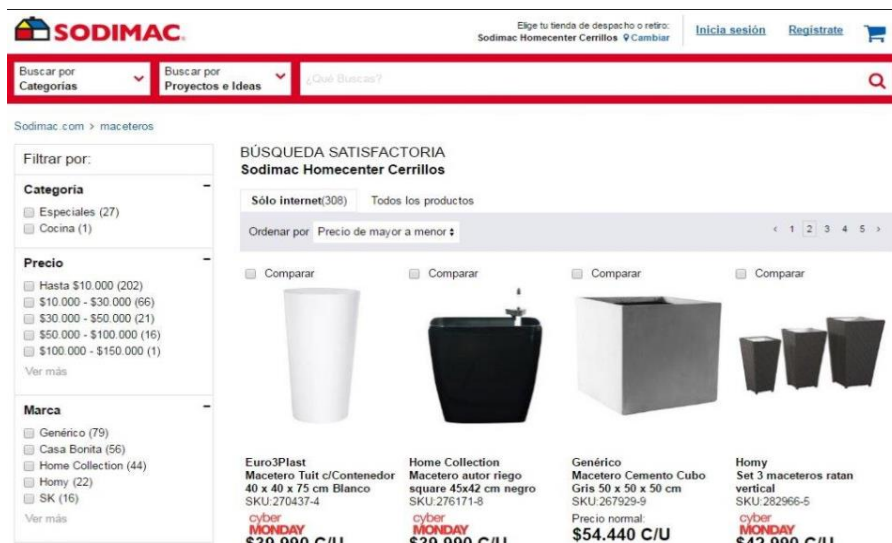
Por otro lado, la oferta de las grandes cadenas de Retail en cuanto a equipamiento para el desarrollo de jardinería y huertos urbanos en casas y departamentos, corresponde a un segmento dentro del catálogo de productos y servicios dispuestos para el mejoramiento del hogar.

En efecto, los retail si bien cuentan con una amplia oferta de productos que ayudarán a la construcción (o establecimiento) de huertos urbanos tanto en departamentos como casas, el cliente objetivo no resulta estar definido y tampoco implica que realizará o dará continuidad a un proyecto de huertos urbanos.

La oferta del retail se basa en disponer de materiales en salas de venta y a través de internet para compra de clientes interesados.

Los valores son heterogéneos, dependiendo del tipo de proyecto que se desee realizar, el espacio disponible, el interés del usuario y por supuesto, de su real disposición a pagar.

#### Ilustración N°4 – Oferta de Insumos para Inicio de Jardines y Huertos Urbanos por parte de Cadenas del Retail



Fuente: Sodimac.cl

### D.- Huertos Urbanos Sociales

En Santiago, como iniciativa de inclusión social, desarrollo comunal y mejora de la calidad de vida de los vecinos residentes, distintas comunas han destinado recursos, modificado o actualizado sus instrumentos de planificación comunal estableciendo las superficies necesarias para el desarrollo de huertos urbanos, jardines y áreas verdes participativas.

Algunas de estas iniciativas tienen una larga data de continuidad desde su origen, logrando perfeccionarse hasta conseguir niveles estandarizados de trabajo, procedimientos y técnicas de cultivo adecuadas a los espacios y requerimientos.

### Huertas Urbanas Comunitarias en La Pintana

Una de las iniciativas de huertos urbanos participativos con alcance social son los desarrollados en la Comuna de La Pintana, denominado Huerto Popular Observatorio Sur.

Su origen data del año 2013, con la participación de organizaciones sociales comunales y alumnos de la Universidad de Chile, con un enfoque de educación ambiental y además como centro de control veterinario, pero que además traería una fuente de acercamiento a la naturaleza, al trabajo comunitario y al encuentro entre vecinos, en particular niños con altos índices de vulnerabilidad social.

El desarrollo de huertos urbanos con obtención de productos agrícolas ha tenido buenos resultados en cuanto a desarrollar interés sobre actividades al aire libre, trabajo en equipo, socialización y comunidad en pro de combatir delincuencia, drogadicción entre otras que cobran mayor fuerza en barrios vulnerables con altos índices de pobreza. Su actividad es gratuita en cuanto a costos y además de servir para la inclusión social, permite en cierto grado obtener un aprendizaje en el área agrícola al estar en contacto con monitores capacitados en el área.

El alcance de la iniciativa en cuanto al público participativo no ofrece barreras ya que invita a la comunidad a sumarse, sin embargo, el foco es dirigido a vecinos residentes de la comuna de la Pintana y comunas adyacentes, fundamentalmente en riesgo social.

### **Huertos Urbanos en la Comuna de Quinta Normal**

Los huertos urbanos desarrollados en el comuna de Quinta Normal, al igual que en la Pintana, tienen un trasfondo social en cuanto a su desarrollo, sin embargo, el enfoque es particularmente distinto ya que, de acuerdo a lo declarado en su página web <http://cultivosurbanos.cl>, el Huerto Urbano Yungay (HUY) ubicado al interior del Parque Quinta Normal es “un espacio abierto para la educación, en donde se busca generar una conciencia ecológica sobre nuestra relación con la naturaleza, valorando la biodiversidad y el equilibrio de los ecosistemas como aspectos fundamentales de esta conciencia.

El Huerto Urbano Yungay es una plataforma que busca promover una reflexión crítica, transformadora y activa desde una perspectiva ecológica acerca de cómo individuos y colectivos configuran su territorio y sociedad.”<sup>11</sup>

De igual forma se promueve la alimentación saludable y el derecho a este tipo de alimentación, como así también la germinación de hierbas medicinales, instruyendo sobre sus aplicaciones, también mediante la enseñanza impartida a los interesados ya sea de manera presencial como a distancia por medio de material presente en su página web y blog.

Otro tipo de actividades enfocadas a la enseñanza práctica llevadas a cabo en el Huerto Urbano Yungay es sobre lombricultura y compostaje como fuente de abono para el crecimiento orgánico de plantas en general.

Los servicios ofrecidos son gratuitos, acotados a sesiones específicas calendarizadas dentro del mes e igualmente restringidas por el clima predominante.

---

<sup>11</sup> <http://cultivosurbanos.cl/huerto-urbano-yungay/>

El público que mayormente ha convocado el Huerto Yungay es predominantemente joven, entre 20 y 30 años, Universitario o cursando Educación Superior, con interés en el aprendizaje sobre cultivo orgánico y alimentación saludable.

De lo anterior se desprende que el público objetivo mayoritario no cuenta con una disposición a pagar, debido a que mayoritariamente no tienen empleo ni ingresos permanentes.

#### **Ilustración N°5 – Desarrollo de Talleres sobre Huertos Urbanos en Huerto Yungay – Comuna de Quinta Normal**



**Fuente:** <http://cultivosurbanos.cl/wp-content/uploads/2015/11/DSC00099.jpg>

#### **Huertos Urbanos en la Comuna de La Reina**

En la comuna de la Reina se desarrolla la iniciativa pionera en materia de Huertos Urbanos a nivel nacional, llamada Aldea El Encuentro, la cual desde el año 2001 inició un proyecto de subdivisión de un predio de 2500 m<sup>2</sup> ubicado frente a la Municipalidad de La Reina, en calle Fernando Castillo Velasco N° 9750 para transformarlo en huertas urbanas asignadas a interesados residentes comunales para iniciar su cultivo de diversas frutas, verduras, hierbas medicinales y flores, en base a la superficie disponible por comunero y a las restricciones técnicas de suelo, fertilización y estación del año predominante.

Actualmente Aldea El Encuentro es una Corporación Cultural Multidisciplinaria, sin fines de lucro, dependiente de la Municipalidad de La Reina, con una diversa oferta de actividades, donde se cuentan danza, teatro, fotografía, entre otros además de las Huertas Urbanas.

La actual convocatoria a las huertas urbanas es de 134 comuneros (o interesados con asignación de superficie estándar de 16 m<sup>2</sup>) fundamentalmente residentes de La Reina, quienes de acuerdo a lo señalado por su Coordinadora, Julia Franco, además de buscar la obtención de productos agrícolas orgánicos el comunero logra “una desconexión respecto del mundo laboral y cotidiano, llegando a formar y fortalecer valores relacionados con los beneficios derivados de la naturaleza, el trabajo y la comunidad”.

## Ilustración N°6 – Huertas Urbanas de la Corporación Cultural El Encuentro



**Fuente:** Elaboración Propia

El público objetivo pertenece a un segmento etario mayor respecto al convocado por el Huerto Yungay, que va de los 25 a 60 años, mayoritariamente personas con ingresos derivados de actividad laboral, con disposición a pagar; sin embargo, las actividades de cultivo y agrícolas son gratuitas pero con una fuente de captación de ingresos a través de la oferta de productos complementarios, tales como cafetería natural, tiendas de mobiliario artesanal, ropa artesanal, productos orgánicos entre otros que se encuentran en la comunidad

### **E.- Alimentación Saludable**

El objetivo de la Cooperativa Verde, sociedad conformada por productores y vendedores de productos agrícolas, es justamente fomentar la alimentación saludable de sus socios por medio de la obtención de frutas, verduras y hierbas por medio de métodos orgánicos. Con sede en la ciudad de Curacaví y con data de fundación en el año 2013, ha logrado diversificar su nicho inicial de trabajo y enfocarse también en la realización una serie de talleres y charlas atinentes al tema cultivo orgánico urbano, además de promover actividades complementarias outdoor tendientes a integrar el concepto natural en los socios de la Cooperativa (construcción de rucas, riesgos de pesticidas, etc.) y como consecuencia directa de su giro inicial de promoción de la alimentación saludable, se han desarrollado de cursos de capacitación sobre huertos urbanos, dando directrices generales de como estructurarlo para iniciar una plantación, métodos de cultivo, fertilización, entre otros.

Se ha generado, dentro de la interacción entre sus socios, espacios para compartir productos obtenidos, como así también semillas de distintos vegetales que permitirán ampliar la base de cultivo de un asistente en particular.

Entre las actividades que realiza se encuentra el intercambio de semillas, desarrollo de huertos urbanos, intercambio de productos agrícolas orgánicos, seminarios y charlas sobre materias agrícolas, entre otros.

La organización se compone por un directorio compuesto por 9 miembros y recibe ingresos producto de la venta de vegetales orgánicos generados en huertos urbanos de propiedad de la cooperativa y además otros productos naturales tales como quesos, yogurts entre otros.

La venta se realiza a través de la Ecotienda Chilota, cuya ubicación es en Domingo Toro Herrera 1361, Ñuñoa, donde la venta se realiza a pedido y al detalle.

Los valores asociados a los productos en exposición varían respecto de la cantidad, sin embargo, el precio promedio por kilo de vegetales es de \$3.000.- pesos.

La ubicación relativa de la Cooperativa Verde respecto de núcleos urbanos para efectos de trabajar en huertos urbanos es factor clave para despertar interés y mantener una continuidad de asistencia, lo anterior en consideración de las respuestas obtenidas de las encuestas de mercado.

## **F.- Fortalezas y Debilidades de los Competidores Directa e Indirectamente Relacionados**

Para lograr evaluar las fortalezas y debilidades de los competidores identificados se utilizará la misma lógica utilizada para su clasificación anterior.

En este punto se identificará el perfil de usuarios principal asociado a cada grupo de fuente competitiva, a fin de lograr extraer conclusiones respecto de su potencial e incidencia sobre el ingreso de la experiencia de cultivo en base a huertos urbanos asistidos al mercado.

En función de las descripciones, sentido de conformación y trabajo, alcances de aplicación y principales interesados, se indicarán las debilidades y fortalezas detectadas para los competidores representativos, indicando igualmente si su actividad representa una competencia directa, indirecta o sustituto.

Las tablas asociadas a cada fuente competitiva se presentan en el Anexo D del presente estudio.

Como conclusión del diagnóstico de fortalezas y debilidades de los competidores relevantes identificados, se verifica que la experiencia de cultivo en Huertos Urbanos bajo estudio de factibilidad no cuenta con una competencia directa, sin embargo, el mercado, representado por empresas, cooperativas, ONG y corporaciones que cubren hasta hoy en interés en Huertos Urbanos como núcleo común, ofrecen productos y servicios de naturaleza sustituta, contando con fortalezas y debilidades propias de sus capacidades, alcances y enfoque, generando de igual forma barreras de entrada para la iniciativa propuesta en esta investigación.

Entre las fortalezas más relevantes se tiene el adecuado uso y difusión transversal de sus actividades relacionadas con huertos urbanos por medio de redes sociales e Internet.

Con lo anterior empresas emergentes en etapas iniciales de maduración en el mercado han logrado posicionarse por medio de las estadísticas que cada red social refleja, tales



como “likes” en Facebook, visualizaciones en YouTube y seguidores en Twitter por nombrar algunas.

Además de darse a conocer en el mercado, las actividades complementarias al Core business pueden también ser difundidas generando un mayor atractivo para los interesados con grados de continuidad (genera fidelización) o permite capturar nuevos usuarios.

De igual forma tanto la difusión como los costos para promover como ejecutar actividades de enseñanza, recuperación de espacios, alimentación saludable y sociales son relativamente bajos, siendo en el caso social donde el voluntariado reviste el mayor motor de trabajo a diferencia de iniciativas privadas fundamentalmente de enseñanza donde los costos se asocian a sus propios capitales disponibles.

Dentro de sus principales debilidades se tienen la falta de definición de un cliente objetivo obtenido tras la realización de una segmentación de mercado.

Lo anterior se da en la mayoría de las iniciativas, salvo en aquellas relacionadas con Jardinería Indoor y algunos cursos de capacitación (enseñanza) ya que por el costo asociado y su correspondiente disposición a pagar se genera una segmentación natural los clientes potenciales, asociándolos a un segmento socioeconómico alto (C1, C2, AB).

Finalmente, se indica que, si bien no representa a una empresa u organización, la información, tanto grafica como escrita, disponible en la web es en sí una fuente inagotable de autosuficiencia para eventuales interesados que, por sus propios medios, de manera autodidacta con la guía disponible y recursos directamente invertidos logran realizar huertos urbanos y vivir una experiencia de cultivo en su hogar o lugar habilitado para el efecto.

Sin embargo, el aspecto participativo, la guía técnica especializada, el entorno natural, entre otros factores serán los que agreguen valor a la experiencia de cultivo en huertos urbanos y que se encuentra en etapa de factibilidad.

## **G.- Cobertura de Mercado – Market Share**

Para determinar un mercado referencial de participación, se determinó un parámetro común en cuanto a la actividad desarrollada, el cual es en definitiva el Huerto Urbano.

Sobre este eje común y en consideración de que las principales fuentes de competencia obedecen a sustitutos, ya sean productos o servicios, un factor común que determinará cuanto del mercado manifiesta interés en participar en algunas de las fuentes de competencia son las actuaciones que cada uno de ellos tienen en redes sociales, como medios transversales de difusión y comunicación.

El cuadro siguiente representa, al mes de noviembre de 2016, las participaciones en Redes Sociales de los principales representantes de competencia para la iniciativa de








cultivo en huertos urbanos en sus áreas, sean esta enseñanza, social, recuperación de espacios, alimentación saludable o jardinería indoor.

Se hace presente que este market share es una forma estimativa de conocer cuáles son los competidores sustitutos con mayor presencia y representatividad, ya que, si bien todas las iniciativas se desarrollan en Santiago, no necesariamente las participaciones obedecen a usuarios de la región metropolitana.

Sin perjuicio de lo anterior se representan los porcentajes de participación de las iniciativas identificadas de mayor relevancia:

**Tabla N°5 - Participación de Mercado de Principales Sustitutos de Productos y Servicios para la Experiencia asistida de Cultivo en Huertos Urbanos**

| Organización                | Segmento Competitivo            | <br>(Seguidores) | <br>(likes) | <br>(Visualizaciones Promedio) | <br>(Seguidores) | <br>(Seguidores) | Participación RRSS | %Participación RRSS | Rank |
|-----------------------------|---------------------------------|---|--|---|---|---|--------------------|---------------------|------|
| Agrocultiva                 | Educación                       | 0   | 5927   | 1143  | 161   | 480   | 7711               | 13,5%               | 2    |
| Hada Verde                  | Educación                       | 69  | 14228  | 10783   | 1860  | 0   | 26940              | 47,0%               | 1    |
| Cooperativa Verde           | Alimentación Saludable          | 0   | 2265   | 0   | 193   | 0   | 2458               | 4,3%                | 7    |
| Aldea El Encuentro          | Social/Educación                | 0   | 5599   | 281   | 8   | 0   | 5888               | 10,3%               | 3    |
| Huerto Yungay               | Social/Educación                | 0   | 3179   | 461   | 980   | 0   | 4620               | 8,1%                | 5    |
| Planta Banda                | Recuperación Espacios/Educación | 0   | 2842   | 0   | 311   | 0   | 3153               | 5,5%                | 6    |
| Huerto Popular Observatorio | Social/Recuperación Espacios    | 0   | 1538   | 0   | 0   | 0   | 1538               | 2,7%                | 8    |
| Growb                       | Huertos Indoor                  | 0   | 4960   | 0   | 0   | 0   | 4960               | 8,7%                | 4    |
| <b>Total</b>                |                                 |   |  |   |   |   | <b>57268</b>       | <b>100%</b>         |      |

**Fuente:** Elaboración Propia

En base a las participaciones en las principales redes sociales, se tienen que los servicios de enseñanza privados tienen la mayor participación de mercado, seguidos por actividades que mezclan el enfoque social y a su vez lo educativo, como es la Aldea el Encuentro.

Sin embargo, esta última es la iniciativa pionera a nivel nacional en huertos urbanos por ello su reconocimiento y continuidad es factor para tener una participación mayor a iniciativas emergentes.

Por lo anterior, la mayor fuente de competitividad resultará ser las iniciativas privadas de enseñanza dado el interés manifestado por usuarios de redes sociales y en segundo

orden sociales - de enseñanza con grados de maduración avanzados como es Aldea el Encuentro.

#### **6.1.4.- ANALISIS DE DISTRIBUIDORES**

De acuerdo a los datos obtenidos de las encuestas de mercado, el cliente objetivo para la experiencia de cultivo en huertos urbanos representa su preferencia por 3 canales fundamentales para informarse e iniciar su camino hasta la compra, representada en este caso con la membrecía en los huertos urbanos: Redes Sociales, Internet (página web) y recomendación directa.

Respecto a las redes sociales, como se adelantó anteriormente, sirven a todas las iniciativas detectadas y son el medio con mayor proyección y más económico para dar cuenta de los productos y servicios ofrecidos a interesados en huertos urbanos y sus derivados, ya sea apuntado a alimentación saludable, recuperación de espacios, entorno social, entre otros.

Lo anterior se fundamenta en el explosivo incremento en el uso de Smartphone, tablets y otros dispositivos móviles con acceso a Internet que facilitan aún más el acceso, búsqueda e información hasta llegar a la actividad que represente intereses particulares en cuanto a outdoor - huerto urbano.

Ahora bien, el uso de buscadores de Internet tales como Google, son en principio, el canal de mayor amplitud, que deriva en la red social y a su vez en el sitio web asociado al sustituto de experiencia de cultivo en huertos urbanos en este caso.

Inicialmente, la posibilidad de generar material impreso para obtener interés del mercado se planteó como posibilidad, sin embargo, el costo asociado (alto) y el verdadero impacto en el potencial usuario (bajo) hacen que al igual que las iniciativas presentes en el mercado, la experiencia de cultivo deba necesariamente ocupar un lugar en las redes sociales y en Internet vía sitio web, ya que lo anterior resulta ser un estándar mínimo y una condición esperable de difusión y seguimiento para el usuario.

De igual forma, posicionarse en redes sociales aun no explotadas es una forma de ventaja que la experiencia de cultivo podrá tomar en consideración a fin de ocupar todas las fuentes posibles de reconociendo y así superar las barreras de entrada.

Sin embargo, la selección de redes sociales adecuadas al perfil de usuario deberá estar alineadas ya que los esfuerzos de creación y difusión podrán perderse en caso de no compatibilizar perfil con medio de presentación.

Respecto de la recomendación directa, esta implica superar la etapa inicial de difusión, interés y compra de la membrecía, junto con vivir la experiencia por parte del usuario y alcanzar (superando eventualmente) sus expectativas.

Para preparar lo anterior, la definición del perfil de usuario o cliente objetivo es muy necesaria ya que, si este es reconocido de manera adecuada, la percepción promedio

sobre la experiencia de cultivo deberá ser similar en los interesados, no variando radicalmente en el caso a caso.

### **6.1.5.- BENCHMARKING INTERNACIONAL**

Dentro de la presente investigación se dará revisión a algunas de las tantas iniciativas asociadas al desarrollo de huertos urbanos desarrolladas en el extranjero, fundamentalmente en Europa, donde algunos de los modelos de estructuración han sido llevados y motivados por la línea comercial más que por la acción social e integradora que los huertos también traen consigo.

A modo de dato estadístico, se calcula que en el mundo actualmente hay 800 millones de personas involucradas en agricultura urbana de las cuales unos 60 millones son latinoamericanas. En Argentina existen en la actualidad 800 huertos comunales que apoyan directamente a 10.000 familias beneficiando a un total de 40.000 personas. En Caracas hay 4.000 micro - huertos. El programa Hambre Cero Brasileño apuesta por la agricultura urbana como una de sus estrategias. La ciudad de La Habana produce hasta 300 gr. de hortalizas diarios por habitante en un 12% de su superficie<sup>12</sup>.

En cuanto a la situación europea, Polonia es el país con más metros cuadrados de agricultura urbana por habitante (25,4 parcelas/1.000 hab.), seguido de Eslovaquia (16,3) y Alemania (12,3). España, a pesar del crecimiento experimentado en los últimos años se encuentra muy lejos de estos valores con 0,3 parcelas/1.000 hab.

Tras presentar las iniciativas siguientes se realizará un análisis de las ventajas y desventajas derivadas de las experiencias realizadas a fin de asociarlos a la experiencia de cultivo que se desee evaluar con el presente estudio:

#### **Himmelbeet**

Inició como huertas urbanas participativas en **Berlín, Alemania**, con el apoyo del Municipio de dicha ciudad en cuanto al uso de superficies, sin embargo, Himmelbeet ha logrado desarrollarse como una iniciativa multidisciplinaria tomando el concepto de agricultura urbana como eje para configurar una serie de productos para un público transversal en edad, pero con afinidades coincidentes en lo que es el contacto con la naturaleza, gusto por actividad outdoor y alimentación saludable.

Los tres tipos de producto desarrollado por Himmelbeet son:

a.- **Café Himmelbeet**, donde se realiza la venta de productos derivados de la propia cosecha de verduras, frutas y hierbas, motivando la alimentación saludable en los huertos urbanos.

La venta de productos va desde jugos, pasteles dulces, pasteles salados, tortillas entre otros que ha logrado una alta aceptación de la concurrencia, tanto dedicada a huertos

---

<sup>12</sup> <http://www.revistaesposible.org/numeros/72-esposible-45/109-huertos-urbanos-la-revolucion-silenciosa#.WCSpVy3hCM>

(con permanencia) como transeúntes motivados por el concepto, por el tipo de alimento ofrecido y por la condición outdoor de venta.

Se desarrolla en el huerto urbano a través de una sala de ventas ambientada al espacio de trabajo.

b.- **Huertos Educativos**, en el predio se ha diferenciado espacios para impartir cursos para el desarrollo autónomo de huertos urbanos, entregando las técnicas necesarias para el cultivo de frutas, verduras y hierbas destinadas fundamentalmente al autoconsumo.

El enfoque se ha separado en 2 segmentos etarios: en huertos escolares, donde se ofrecen las asesorías a distintos establecimientos educacionales que lo soliciten, en base a si desean incluir este tipo de actividades en sus mallas curriculares y huertos urbanos con membrecía para adultos, donde se ofrece una capacitación en técnicas de organización, elaboración, riego, formas de plantar, fertilización natural entre otros y se continua con el pago de la mensualidad por mantener el huerto asociado a un particular interesado.

De igual forma se ofrecen a través de Internet y RR.SS. cursos específicos complementarios, tanto en huertos urbanos como en preparación de comidas naturales con insumos provenientes de los huertos en sí.

Los valores son diferenciados de acuerdo al producto o actividad ofrecido por Himmelbeet.

Una cama de arriendo (metraje base de huerto de 10 a 15 m<sup>2</sup>) tiene un valor de 60 Euros por temporada (1 mes), con una matrícula de 15 Euros y un trabajo comprometido dentro del contrato de arriendo de 10 horas de preparación de espacios.

Los alimentos preparados in situ con productos agrícolas obtenidos de los huertos urbanos van desde los 10 Euros y pueden ser solicitados a modo de catering para pequeños eventos de acuerdo a la disponibilidad.

El público objetivo de Himmelbeet es transversal en edad, ya que abarca a niños en etapa escolar (desde 10 años) a gente mayor (3<sup>a</sup> edad) que se interese por la alimentación saludable o por mantener un huerto urbano bajo la modalidad de arriendo.

La disposición de pago es vital para acceder a los servicios, siendo variable de acuerdo al producto o servicio ofertado y al plazo de tiempo que se desee asociar a una continuidad de trabajo del socio.

El uso de canales digitales, en especial redes sociales, ha sido el motor de comunicaciones de esta iniciativa, logrando un alcance que da cuenta de su éxito como empresa: Facebook, Twitter, Snapchat y Instagram son las redes principales en las cuales Himmelbeet tiene participación y que han permitido su reconocimiento en toda Alemania, Europa y otros países fuera de la comunidad europea.

## Ilustración N°7 - Vista de Huertos Urbanos y Muestra de Alimentos Ofrecidos en Himmelbeet, Berlín, Alemania



Fuente: Himmelbeet.de

En Anexo E del presente se podrá apreciar más detalles de la actividad de Himmelbett y otras empresas, asociaciones y cooperativas relacionadas al objeto de estudio y que podrán aportar, con elementos desarrollados, ideas para mejorar la propuesta de valor para el cliente objetivo.

### **Red de Huertos Urbanos de Madrid**

Se trata de un proyecto gestionado por diversas agrupaciones de personas dedicadas a la agricultura en Madrid, quienes, con el apoyo de políticas públicas sobre desarrollo distrital que facilitaron el uso de espacios para efectos de agricultura sustentable, desarrollo comunal en general, generación de áreas verde comunitarias, entre otras impulsadas por el Municipio de Madrid, han logrado implementar Huertos Urbanos para el trabajo de personas, sin restricciones de accesibilidad en cuanto a segmentos etarios.

Sin perjuicio de lo anterior y al igual que en Chile, las empresas pertenecientes a la Red que están dedicadas a la educación cuentan con una tarificación por sus servicios, determinada por el tiempo y el nivel de personalización y especificidad de la actividad.

De igual forma, existen huertos en varios de los distritos que gratuitamente ofrecen servicios de asesorías y disponen de superficie para que los interesados puedan tener su propia huerta e iniciar su propia experiencia de cultivo (carácter social).

La red de huertos agrupa 53 iniciativas desarrolladas en distintos distritos de Madrid, generando la coordinación unificada sobre su avance y colaboración mutua entre ellos como así también ser la fuente unificada de información sobre actividades, cursos, puntos de venta de insumos y noticias de interés para interesados ya inscritos (con continuidad de asistencia) y usuarios nuevos.

Uno de los objetivos de la red es crear un punto de encuentro entre las iniciativas de agroecología comunitaria en Madrid y avanzar hacia un modelo de ciudad más amable que se interese por temas como la educación ambiental, la soberanía alimentaria, los grupos de consumo, la movilidad sostenible y el agro compostaje, entre otras actividades.

Los requisitos para pertenecer y participar en la red son simples: Cultivar en ecológico, ser un espacio público y funcionar de manera auto gestionada, es decir, autofinanciar los implementos de trabajo, semillas y complementos necesarios para desarrollar una huerta urbana.

Respecto de la formación o capacitación necesaria para el desarrollo de huertos urbanos, el blog de la Red de Huertos Urbanos de Madrid cuenta con material escrito y gráfico para ilustrar las actividades principales en el proceso de formación de “nuevos agricultores Urbanos”.

A lo anterior se suma la oferta gratuita de talleres de agroecología que se agendan también a través de canales web, a fin de capacitar a los interesados en materas propias de huertos urbanos.

### **Ilustración N°8 - Trabajo en Huertos Urbanos en Distrito de Madrid**



**Fuente:** <http://www.revistaesposible.org/numeros/72-esposible-45/109-huertos-urbanos-la-revolucion-silenciosa#.WCSpVy3hCM>

### **Huertos Urbanos en Polonia**

Asociación Polaca de Asignación (PZD)

Es una asociación nacional de jardines que cuenta con una continuidad de más de 120 años de tradición en Polonia. Por Ley del Estado, “la Asociación lleva a cabo asignaciones familiares que a la fecha suman 4.695, lo anterior se traduce en 906.887 parcelas con una superficie total de 40.988 hectáreas”<sup>13</sup>. Debido a que la tierra se asigna a la familia, que en Polonia tiene generalmente cuatro personas, se estima que las parcelas tienen una convocatoria de 4 millones de personas.

Los huertos familiares estructurados por la PZD, son áreas consistentes en parcelas de tierra equipadas para el efecto de producción y general que se utilizan para el intercambio de los productos obtenidos.

<sup>13</sup> <http://pzd.pl/o-nas---dokonania-zwiazku.html>

El propósito de las asignaciones familiares tiene distintos fines desde la distracción y recreación llegando a cubrir necesidades sociales de las comunidades locales, proporcionando acceso universal, dando la posibilidad de realizar cultivos hortícolas para satisfacer sus propias necesidades, así como para elevar los estándares medio ambientales.

Otros objetivos de la PDZ son, además:

- a.- La restauración de zonas verdes públicas
- b.- Protección del medio ambiente y la elevación de las normas ambientales
- c.- Protección de los elementos de la naturaleza y el desarrollo de un entorno humano sano, social y de salud
- d.- Mejora de las condiciones de vida de la comunidad urbana, proporcionando condiciones para la realización de cultivos hortícolas para sus propias necesidades
- e.- Proporcionar áreas recreativas tanto para los jardineros y los residentes urbanos a través de su apertura
- f.- La promoción de un estilo de vida saludable social y educativa
- g.- Crear las condiciones para la integración de la sociedad
- h.- La promoción de la sociedad de horticultura
- i.- La realización de actividades sociales, incluyendo la educación, cooperación con las escuelas, casas de asistencia social y otras organizaciones sociales

Se debe hacer presente que la aprobación de la Ley que permite la asignación de huertos urbanos familiares conto con el respaldo bajo plebiscito de 900.000 polacos, lo cual es prueba de una garantía de durabilidad y el desarrollo de los huertos familiares como una forma de vida.

Gracias al compromiso del Estado en este tipo de iniciativas el alcance es profundo y muy arraigado en el polaco en general, haciendo de los huertos urbanos, la cercanía con la naturaleza, el cultivo de productos para autoconsumo y la participación transversal no sea barrera para segmentos etarios, nivel sociocultural, nivel de ingreso y disposición de pago; solo se debe postular y los espacios son cedidos y gracias a la alta convocatoria, la interacción y el sentido de comunidad logran ser parte de la vida de las personas desde tempranas edades.

De la revisión de las iniciativas descritas anteriormente y asociándolas a las 3 áreas principales del objetivo de factibilidad, se hará el análisis de cada factor en base las características principales de cada una de ellas.

El resultado del análisis en cuanto a la identificación de las principales características de las iniciativas extranjeras y las ventajas y desventajas asociadas se presentan en el Anexo F del presente.

## 6.1.6.- ANALISIS DEL MACROENTORNO

### 1.- Situación Macroeconómica – Contexto Económico

Tras el término de una bonanza económica para los países sudamericanos productores de materias primas tales como Chile el año 2010, debido a una demanda interna creciente, fundamentalmente de China, la economía nacional entró en una recesión registrando un crecimiento, pero a una velocidad menor a la de épocas pasadas.

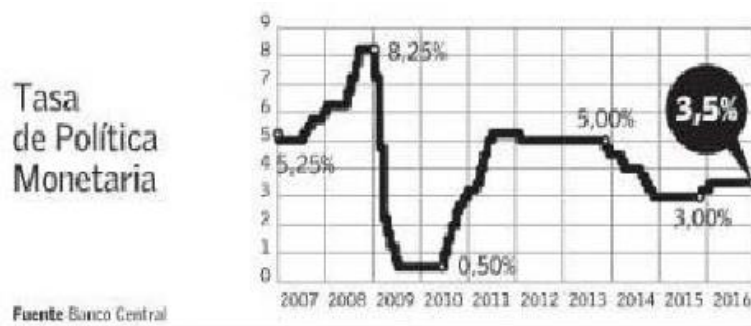
La inflación se ubica sobre el 4% y se estima que recién, a mediados de 2017, vuelva al promedio anual de 3%. Esto significa que el dinero se está depreciando a tasas sobre normales año a año.

Por otro lado, la inversión privada anotó una variación negativa durante 2015. No se invirtió más que en 2014, y en contraste el consumo sigue creciendo gracias a familias y el Gobierno.

### Tasa de Interés

En el mismo contexto, debido a un escenario de volatilidad exterior, donde se destaca la apreciación del dólar, el alza en el precio del cobre, tras un record de caídas consecutivas, variables exógenas derivadas de la política exterior, el Banco Central ha determinado que la tasa de interés se mantenga en 3.5% siendo un aliciente para fomentar la inversión privada en diversos segmentos entre los cuales se encuentra el comercio.

**Ilustración N° 9 – Evolución de Tasa de Interés en Chile**



Fuente: Banco Central

Sin embargo, pese a la mantención de la tasa de interés proyectada para el segundo semestre de 2016, que deriva en una mayor predisposición de la banca a realizar el otorgamiento de créditos, la tendencia frente a un escenario de recesión general de la economía y a un momento de volatilidad en los mercados, por efecto de sucesos tales como las elecciones presidenciales en Estados Unidos han hecho que los inversionistas tiendan al ahorro por sobre al desembolso.



## **Crecimiento Proyectado de la Economía y Escenarios Posibles**

De acuerdo a las proyecciones del Banco Central y distintas bancas privadas radicadas en Chile, la proyección de crecimiento para la economía chilena se fija entre un 1,7% y 1,8% para 2017, traduciéndose en un escenario de recuperación bastante lenta, en el que se desacelerará el gasto público y privado y la inversión registrará un incremento nulo el próximo año.

Según el informe “Situación Chile”, la inversión caerá un 0,1% y en lo referente a la inflación, el banco español BBVA estima que el IPC de este año será de 3,1% y en 2017 se desacelerará hasta un 2,7%.

De acuerdo a los análisis realizados por el economista Jorge Selaive, los signos de repunte apreciados por La Moneda en las últimas semanas se deben al incremento del gasto público, mientras que la inflación ha descendido más rápido de lo que esperaba el mercado, por lo cual consideró que el Banco Central debe realizar por lo menos dos recortes de 25 puntos base de la Tasa de Política Monetaria (TPM) antes de que finalice el primer trimestre de 2017.

A juicio del analista, esto evitaría que el IPC bajara demasiado, impulsaría el consumo, y además ayudaría a que el peso chileno se vuelva más competitivo.

En una nota más negativa, se pronosticó que el déficit fiscal alcanzará el 3,1% del PIB este año y el 3,7% en 2017, lo que dejaría “sin holguras económicas” al gobierno que asuma tras las próximas elecciones presidenciales<sup>14</sup>.

### **2.- Estudio de Plan Regulador en comunas del sector oriente de Santiago, focalizando el análisis en factibilidad de uso de terrenos en actividades agrícolas-comerciales**

El Ministerio de Vivienda y Urbanismo (Minvu) por medio del Decreto con Fuerza de Ley N°458 de 1975, que aprueba nueva Ley General de Urbanismo y Construcciones establece a través de su artículo N°41 que el instrumento para adecuar condiciones de higiene y seguridad en los edificios y espacios urbanos, y de comodidad en la relación funcional entre las zonas habitacionales, de trabajo, equipamiento y esparcimiento será el Plan Regulador.

El plan regulador de acuerdo a su nivel de aplicación se dividirá en 4 categorías: Nacional, Regional, Intercomunal y Comunal, donde el último nivel se refiere a la planificación urbana asociada a las necesidades de crecimiento, infraestructura, esparcimiento, educación entre otros de una comuna específica.

La autoridad encargada de velar por la adecuada planificación comunal, realizando el proyecto de Plan Regulador (adecuaciones, actualizaciones, modificaciones) es el Alcalde de la comuna, quien remite el proyecto de plan regulador o sus modificaciones a

---

<sup>14</sup> <http://www.estrategia.cl/17920/Titulo>

la Secretaria Regional Ministerial de Vivienda y Urbanismo para su aprobación definitiva, la cual estará sujeta a las disposiciones del Plan Regulador Metropolitano, en este caso, y eventualmente a las disposiciones del Plan regulador Intercomunal en caso de estar en jurisdicción.

Para el estudio de factibilidad de huertos urbanos, se deberá revisar justamente las disposiciones existentes sobre uso de suelo, actividad económica permitida y otros requerimientos establecidos en el instrumento de planificación asociado a las comunas del sector oriente de Santiago, donde, en base a alternativas que se presenten, resulte favorable desde el punto de vista estratégico, económico y técnico realizar la implementación de los huertos urbanos para la experiencia de cultivo.

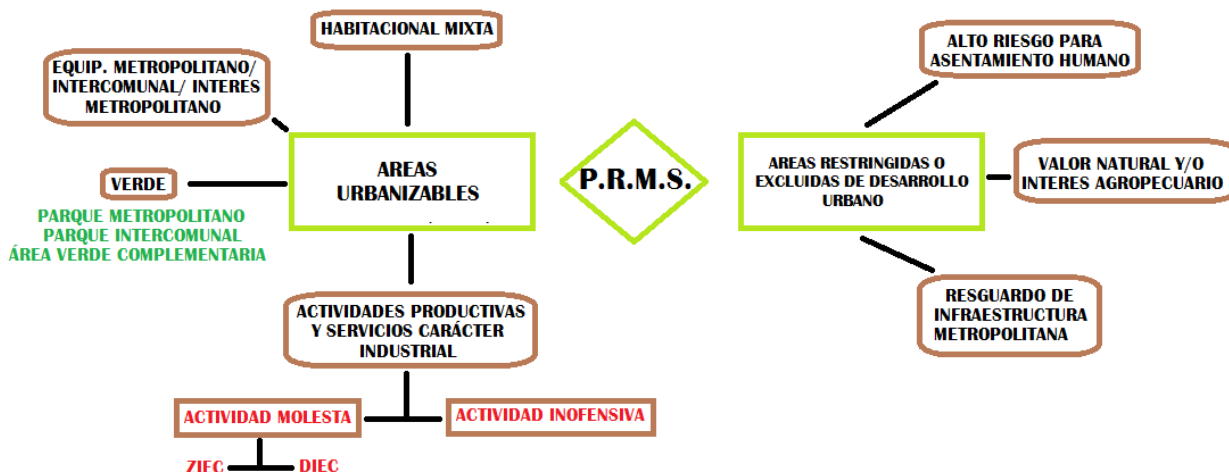
Como marco de trabajo en cuanto a uso general de superficies comunales, lo establece el Plan Regulador Metropolitano (PRMS) el cual enmarca el crecimiento de la ciudad al año 2020 y comprende las 34 comunas del Gran Santiago, incorporando también a las comunas de San Jose de Maipo, Pirque y Calera de Tango.

Uno de los objetivos del PRMS es aumentar la densidad bruta promedio de 100 a 150 habitantes por hectárea dentro de su periodo de vigencia y también incrementar la oferta de áreas verdes y servicios urbanos en las distintas comunas, definiendo normas de localización industrial, mejorando de esta forma la calidad de vida de los habitantes.

Llevando las normas generales dictadas por el PRMS sobre los planes reguladores comunales se definen zonas con usos de suelo específicos los cuales permitirán el desarrollo de actividades comerciales, enfocadas a capacitación y esparcimiento las cuales se ajustan al rubro en el cual se plantearía la experiencia de cultivo en huertos urbanos a fin de incluirse dentro de las actividades autorizadas por plan regulador en general.

La figura siguiente representa las áreas urbanizables y no urbanizables definidas por el PRMS y las zonas asociadas a cada una de ellas, en los cuales se enmarcarán los planes reguladores de Santiago, de acuerdo a las definiciones específicas de crecimiento y beneficio comunal que se proyecte.

## Ilustración N°10 - Detalle de Áreas y Zonificaciones del PRMS



Fuente: Elaboración Propia

Cada grupo principal (áreas) y sus zonificaciones generales cuentan con márgenes y alcances regulatorios sobre uso de suelos, donde se tienen por ejemplo el porcentaje de ocupación, la densidad proyectada de uso, el margen volumétrico máximo de las construcciones, adosamientos y distanciamientos, entre otros parámetros urbanísticos como así también las restricciones generales de utilización por cada zona.

Realizado un análisis de las zonificaciones generales establecidas por el PRMS, que regulan los planes reguladores comunales, serán factibles de utilizar aquellas superficies que permiten la realización de actividades de Esparcimiento, Recreativas, educacionales y área verde, ya que todas ellas se vinculan al sentido de la experiencia de cultivo en función de una actividad regulada, aprobada como válida por el PRMS.

Conocidos los usos posibles, se realizó una vinculación de estos con las zonas generales, resultando de la asociación, las zonas que permiten el desarrollo de la actividad de cultivo asistido en huertos urbanos:

### Dentro de Áreas Urbanizables:

- 1.- **Habitacional Mixta**, ya que permite el desarrollo de actividades de esparcimiento, educación y recreativas, entre otros desarrollos mayoritarios tales como el habitacional.
- 2.- **Verde**, considerando parques privados
- 3.- **Parque Metropolitano San Cristóbal en zona 1**
- 4.- **Zona de Equipamiento Metropolitano, Intercomunal y de Interés Metropolitano**, a través de Áreas Recreativas de Interés Ecológico – Cultural

## Dentro de Áreas No Urbanizables:

1.- **Quebradas**, ya que permiten el desarrollo de actividades de esparcimiento y recreativas

2.- **Desborde de Cauce de Ríos y Esteros**, ya que permiten el desarrollo de actividades agrícolas, formación de áreas verdes y esparcimiento.

Ahora, cada zona general se asociará a la zonificación particular definida por el plan regulador de cada comuna del sector oriente a fin de identificar las superficies factibles para la implementación de huertos urbanos.

Cada zona del plan regulador comunal cuenta con una codificación específica, determinada por la comuna en sí, donde la base de acceso y restricciones de uso es la establecida por el PRMS más las definidas por la Municipalidad respectiva a través de decretos alcaldicios modificatorios del plan regulador en cuanto a su uso.

A su vez dentro de cada zona habilitada, se estudiará la factibilidad de implementación en base a criterios técnicos, económicos y estratégicos asociados a la segmentación de mercado y los intereses del público objetivo.

De manera gráfica, la secuencia de trabajo para determinar alternativas de terrenos aptos para la implementación de huertos urbanos se presenta en la siguiente figura:

**Ilustración N°11** - Diagrama de Flujo para la Selección de Alternativas de Terreno para Experiencia de cultivo en Huertos Urbanos



Fuente: Elaboración Personal

## **6.2.- SINTESIS DEL DIAGNÓSTICO**

Con la finalidad de realizar un resumen del diagnóstico y permitir la formulación de estrategias, se mencionan las fortalezas y debilidades resultantes de un análisis de factores internos y las oportunidades y amenazas, resultantes del análisis de factores externos:

### **Oportunidades:**

- 1.- Amplio mercado potencial, estimado en MMUSD 9.535 Mensuales.
- 2.- Disponibilidad a pagar ponderada de \$19.690.- por una experiencia mensual outdoor de cultivo en huertos urbanos, realizable de manera tanto individual como familiar.
- 3.- Tendencia/búsqueda continua por parte de clientes potenciales de actividades outdoor vinculadas con entornos naturales y alimentación saludable.
- 4.- No existe competencia directa, solo sustitutos.
- 5.- Propuesta de valor de sustitutos no se asocia claramente a un segmento objetivo
- 6.- Amplias posibilidades de apertura de negocios complementarios (alimentación saludable, cafetería, cursos de capacitación, ampliación de superficie cultivable, tienda agrícola, souvenirs, entre otros)
- 7.- Amplia gama de proveedores para inicio de actividades y continuidad con bajo poder de negociación.
- 8.- Posibilidad de generar productos complementarios con grados de diferenciación respecto de aquellos ofrecidos por sustitutos en el mercado, tales como cursos de capacitación (opción de benchmark).
- 9.- En base a la generación de negocios complementarios, posibilidad de apoyos financieros (sponsor) de marcas interesadas (venta de productos).

### **Amenazas:**

- 1.- Ingreso potencial de competidores directos.
- 2.- Restricciones, tramitación y burocracia para puesta en marcha (regulación municipal)
- 3.- Cambios eventuales en plan regulador.

### **Fortalezas:**

- 1.- Identificación clara y ajustada de un segmento objetivo: desarrollo de una propuesta de valor asociada a un segmento específico para satisfacer sus necesidades.
- 2.- Incorporación del concepto familiar como actividad de esparcimiento
- 3.- Contar con técnicos en el área agrícola para el desarrollo de tareas multidisciplinarias en huertos urbanos (guía al usuario, mantención de huertos, asesoría intensiva adicional, etc.).
- 4.- Se permite y facilita el encuentro con usuarios de perfil equivalente o similar.

## Debilidades:

- 1.- Bajo nivel de negociación con propietarios de terrenos habilitados para implementar huertos urbanos
- 2.- Productos sustitutos gratuitos, en especial en área enseñanza, disponibles por medios digitales y presenciales.
- 3.- No existe diferenciación en el uso de canales: no se puede lograr generar ventaja competitiva por medio del uso de canales.

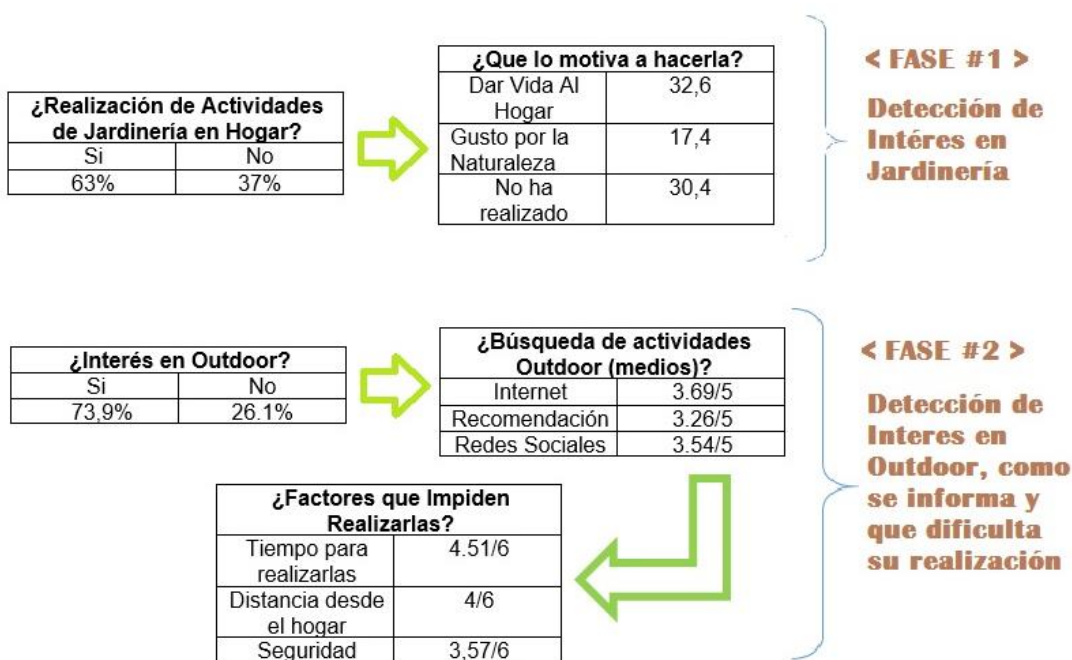
A nivel cuantitativo, la información proveniente de la investigación de mercado, compuesta por las encuestas realizadas, permite configurar la experiencia de cultivo en huertos urbanos en base a la detección de necesidades actuales de esparcimiento y uso de tiempo libre, limitaciones de las alternativas presentes en el mercado, expectativas sobre el producto que se define y valoración de aspectos que se mencionan sobre la experiencia.

La estructura de la investigación de mercado conto con 5 fases, sobre el total de encuestas realizadas íntegramente (39):

Una inicial introductoria al tema de jardinería donde se buscó detectar las motivaciones obre este tipo de actividad en el hogar

La etapa inicial se asoció al interés en el outdoor, los medios de búsqueda y las limitaciones que existen para llevarlas a cabo.

### Ilustración N°12 – Fases 1 y 2 de Investigación de Mercado

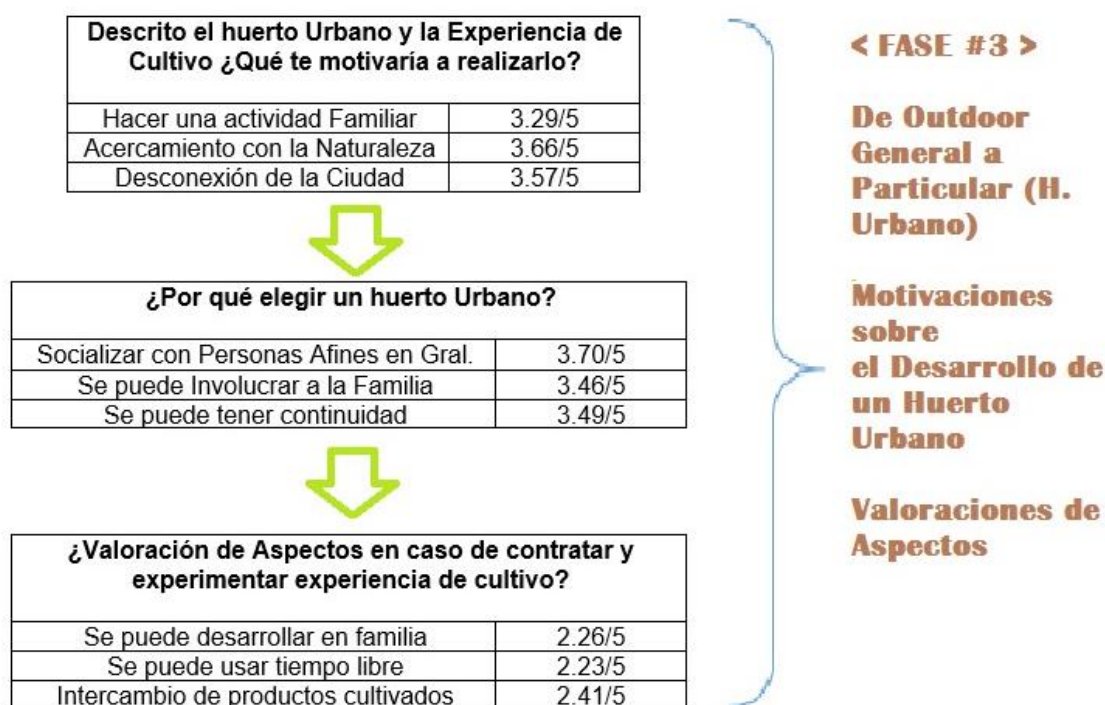


Fuente: Elaboración Propia

Con estas 2 etapas abordadas, es decir, descubierto el interés en la jardinería y el outdoor, se presentó, en la etapa 3, el huerto urbano como alternativa que viene a dar respuesta a los impedimentos de realización inherentes de las actividades conocidas y que a su vez va incluyendo conceptos que un público objetivo con disponibilidad de pago, asociado a un segmento socioeconómico alto valora.

Con las 3 fases señaladas se puede determinar qué elementos debe tener la experiencia para agregar valor y superar expectativas del cliente objetivo, lo cual se llevará a cabo tras el desarrollo de la estrategia.

### Ilustración N°13 – Fase 3 de Investigación de Mercado



Fuente: Elaboración Propia

Los parámetros iniciales promedio, asociados a una disposición de pago por los servicios ofrecidos, derivados de la aplicación de las entrevistas en profundidad, fueron revisados y ajustados en función de precios de mercado cobrados por productos sustitutos (cursos de capacitación, por ejemplo) para luego generar una dinámica de iteraciones hasta llegar a una disponibilidad de pago base para una membresía mensual y productos adicionales complementarios.

Finalmente, se realizó una quinta etapa donde se recopiló información sobre residencia, niveles de ingreso y segmentos etarios los cuales sirven para dirigir y acotar la iniciativa, logrando configurar claramente al cliente objetivo y las características del producto a ofrecer.

Considerando los resultados de la investigación de mercado, los segmentos objetivos se encontrarán y representarán por **hombres y mujeres, de 25 a 65 años de edad, con gusto y búsqueda continua de actividades al aire libre u outdoor, que desea o se motiva a participar en experiencias de cultivo de huertos urbanos por los beneficios asociados a estas, tales como el encuentro con la naturaleza, el descanso, la tranquilidad y la posibilidad de realizar una siembra y cultivo personalizado y a su vez guiado por técnicos en el área, con posibilidad de incluir a su familia para realizar una actividad grupal en la cual se pueda invertir el tiempo libre, dentro de un radio urbano que permita una relativa cercanía a la concentración de hogares.**

**Lo último en función de maximizar el tiempo libre disponible en la actividad outdoor en sí y no en traslados mayormente extensos.**

Considerando el gusto y tendencia por actividades outdoor, junto al hecho de requerir una disponibilidad geográfica cercana para la realización de la misma y otros intereses con alta valoración, tales como la alimentación saludable, el perfil socioeconómico que mayormente responde a estas características es el ABC1 y C1 o AB, C1a y C1b de acuerdo a Casen 2013, los cuales se encuentran mayoritariamente en comunas del sector oriente de Santiago.

## **7.- ESTRATEGIA**

### **7.1.- Objetivo**

Permitir que el cliente objetivo específico, en los segmentos seleccionados, viva una experiencia de cultivo, alcanzando y llegando a superar su expectativa, en base al diseño de la experiencia en sí, combinando componentes físicos, desde el huerto urbano hasta detalles del entorno, con libertad de recibir asesoría profesional para facilitar el trabajo de terreno.

La suma y alineación de componentes, sumándose a una continua retroalimentación obtenida desde el cliente para mejorar su satisfacción será también objetivo de la estrategia, en pro de generar sustentabilidad del negocio en el tiempo y alcanzar los objetivos económicos proyectados.

### **7.2.- Definición de Mercados Objetivos**

En función del análisis integrado de encuestas de mercado realizadas para el presente estudio, sus resultados y principales tendencias, el análisis de la competencia, sus productos, servicios y limitaciones, como así también ideas provenientes de experiencias similares desarrolladas en el extranjero y las conclusiones derivadas del análisis FODA se logra determinar que la ventaja competitiva se logrará sobre la competencia, representada por sustitutos con distintos niveles de maduración de negocio, fortaleciendo el carácter de actividad outdoor familiar ligada a una experiencia común de trabajo sobre un huerto urbano, que permita un encuentro con la naturaleza haciendo que la familia



salga del hogar y, tras un desplazamiento relativamente corto, pueda materializar, con actividades guiadas y estructuradas, la experiencia de cultivar, descansar en un entorno tranquilo, interactuar con familias con intereses relacionados en un perfil socioeconómico similar y que fomente la alimentación saludable como así también una serie de valores tradicionales tales como el trabajo, la paciencia y la perseverancia sobre la obtención de resultados.

En base a lo anterior, **un primer segmento objetivo** serán padres de familia, con necesidades de esparcimiento para utilizar tiempos libres, con una tendencia por fomentar los valores señalados anteriormente por medio de actividades fuera de casa, es decir, evitando o minimizando el descanso inactivo, como son la televisión, navegación por Internet y otras actividades de ocio indoor.

En consideración de que la experiencia de cultivo en huertos urbanos implica resolver una estructura de costos de operación destinada a garantizar el cumplimiento de una expectativa en cuanto a vivir una experiencia familiar de trabajo en torno a un huerto urbano y a su vez incluir márgenes propios de una actividad comercial, el precio por la experiencia, representado por una membresía al menos semestral en extensión, naturalmente segmentará mercados objetivos, descartando en este caso a padres o grupos familiares con ingresos bajos o promedio respecto de los ingresos nacionales, debiendo concentrar los esfuerzos de construcción de la propuesta de valor en segmentos socioeconómicos altos, los cuales tienen mayoritariamente residencia en comunas del sector oriente de Santiago.

La trasmisión de valores, el gusto por lo natural, la alimentación saludable y compartir actividades familiares son aspectos que se relacionan más con estilos de vida tradicional que con estilos independientes o rupturistas de esquemas.

Considerando un supuesto importante sobre formación de hijos hacia estos conceptos, el momento para fomentarlos llevándolos a la práctica debe ser en etapas iniciales de la vida de los mismos, donde existan niveles de conciencia sobre las actividades que se están llevando a cabo.

En conclusión, asociando variables económicas (precios y quienes cuentan con disposición de pago), estratégicas (que se desea transmitir y satisfacer) por sobre variables técnicas, que si bien son importantes para el desarrollo de la actividad, no condicionan en gran medida la selección de un público objetivo, este estará conformado por familias con ingresos altos (parejas, madres o padres solos) por ende profesionales ya que se asocian a estos rentas o ingresos mayores, suficientes para tener una disposición de pago por este tipo de actividad, en segmento etario joven, entre 30-45 años (perfil asociado fundamentalmente a la llamada Generación X), ajustado al momento en que ya se cuenta con un ingreso suficiente derivado de la obtención de carrera profesional o técnico profesional con trabajo remunerado y con hijos pequeños en edad, con niveles de conciencia suficientes sobre el desarrollo de un trabajo familiar entorno a un huerto urbano, es decir entre los 5 y 15 años.

Otros aspectos derivados de los análisis de encuestas y entrevistas en profundidad realizados y que fortalecen la determinación de considerar el segmento objetivo señalado son la motivación asociada a salir de casa, respondiendo la pregunta: “Ok, me interesa la experiencia de cultivo, pero, ¿Dónde es?”.

La respuesta debe ser motivadora, englobando los beneficios derivados de su realización con una relativa cercanía, a fin de descartar un prematuro desinterés por distancia.

**Un segundo segmento a considerar**, que deberá igualmente contar con una disposición de pago similar al segmento padres jóvenes, asociada a un nivel de ingresos suficiente, con intereses en el fomento y formación familiar, remarcando valores tendientes a lo tradicional pero con edades superiores a padres jóvenes, será representado por adultos mayores, cuyo segmento etario esta entre los 50 y 65+ años (segmento denominado Baby Boomers) y que resulta ser mayoritariamente, en cuanto a parentesco con las familias objetivo del segmento 1, el abuelo(a) del niño en proceso de formación.

El perfil, desde el punto de vista del marketing para el segmento denominado Baby Boomer, se caracteriza por independencia económica, tradicional en cuanto a formación valórica, esforzado y con un compromiso de por vida con su trabajo del cual se jubiló o está en vías de concretarlo, tendientes en aumento al uso de redes sociales y herramientas informáticas para el consumo y activos, “obsesionados con la juventud no con la edad”<sup>15</sup>.

Para este segmento objetivo la motivación no requiere de incentivos o medidas tan marcadas como para los padres de niños pequeños (Generación X) ya que su tiempo libre es mayor al de sus hijos, por ende, distancias de mayor extensión a cubrir por ejemplo para llegar a los huertos urbanos no tiene una relevancia fundamental como si lo es para los padres, parejas, madre o padre joven.

Sin embargo, otras características del producto si deberán ajustarse para recibir a este segmento en el desarrollo in situ de la experiencia de cultivo, necesarios para ganar su permanencia en el huerto, como son espacios de descanso, juegos infantiles y otros complementos relacionados.

Se presenta en el gráfico siguiente, una representación de los clientes objetivos, su interacción de acuerdo a como se conformaría el grupo asistente y los factores de mayor relevancia que serían ofrecidos a partir de la experiencia de cultivo en huertos urbanos, en respuesta a las expectativas de ambos grupos objetivo.

---

<sup>15</sup> <https://www.marca20.com/conoce-las-caracteristicas-de-los-baby-boomers/>

## Ilustración N°14 - Grupo Asistente a Huertos Urbanos y Factores Principales derivados de la Experiencia de Cultivo



Fuente: Elaboración Propia

### 7.3.- Diseño de Productos y Servicios a Entregar

#### 7.3.1.- Estrategias consideradas para el diseño

La estrategia para el diseño y desarrollo de productos para el público objetivo se basará en canalizar las **fortalezas de la empresa** para aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado.

El desarrollo de productos por lo tanto considerará que existe un conocimiento de las necesidades a satisfacer y la disponibilidad a pagar para establecer los componentes de la experiencia de cultivo en huertos urbanos y sus complementos.

De igual forma aprovechando que no existe competencia directa y que el mercado está compartido por empresas con productos y servicios sustitutos, sin un público objetivo claramente definido y que a su vez, la oferta disponible no garantiza continuidad en el trabajo sobre huertos urbanos (a excepción de Aldea el Encuentro y otros huertos urbanos sociales, sin embargo por su naturaleza social no representan una competencia directa dado que su sentido de operación es opuesto al proyectado con la experiencia de cultivo) se lograría una ventaja competitiva.

La propuesta de valor a entregar al cliente consiste en generar **una experiencia de cultivo**, donde sea **posible incluir a la familia** en un trabajo común y participativo, en un **ambiente natural**, donde pueda entregar **valores a niños** y a su vez permitirles divertirse, pasando un momento agradable, donde se proporcione tranquilidad y esparcimiento para adultos como así también la posibilidad de **disfrutar de alimentos saludables**.

Para conseguir integrar todos los conceptos que engloban la propuesta de valor es necesario diseñar un lay out que cuente con infraestructura ad hoc, pasando por infraestructura de operaciones (como es el caso de salas de máquina, bodegas y

servicios), como las áreas productivas de huertos urbanos, áreas de test, cafetería, pérgolas de descanso, entre otras a mencionar en detalle a continuación.

### 7.3.2.- Lay – Out del Recinto

De acuerdo a la información derivada de encuestas y entrevistas en profundidad como así también el análisis FODA en cuanto a oportunidades y fortalezas derivadas del estudio de la empresa y su entorno, se ha diseñado un proyecto de lay out que combina elementos clave para convertir el plantar semillas y brotes de frutas, verduras, flores y hierbas en una experiencia que integra el trabajo en huertos, el descanso, entretención, la alimentación saludable y educación.

El ámbito de desarrollo, nombre de área y su objetivo se presentan en la tabla siguiente, mientras que en el Anexo G se presenta el plano de planta con los elementos que conforman la experiencia de cultivo en huertos urbanos con sus complementos.

**Tabla N°6 - Descripción de Componentes del Lay Out**

| <b>Ámbito Área</b>  | <b>Nombre Área</b>   | <b>Objetivo Área</b>  |
|---------------------|--|---|
| Comercial – Ventas  | Oficinas Administrativas                                   | Oficinas personal empresa   |
|                     | Tienda Agrícola - Cafetería                                | Venta de Productos Complementarios para Huertos Urbanos<br>Venta de bebestibles y comestibles naturales – Productos Agrícolas |
| Productiva Clientes | Huertos Urbanos  | Zona de cultivo en huertos urbanos para clientes  |
| Descanso            | Pérgola 1-2-3  | Zona cubierta con mesas y bancas para el descanso de adultos  |
| Juegos              | Juegos Infantiles  | Área de juegos para niños<br>Ambientación natural, uso de madera para reforzar entorno natural.                               |
| Estacionamiento     | Estacionamiento  | Aparcamiento privado para vehículos de clientes (30 proyectados)  |
| Productiva Empresa  | Huerto Urbano Empresa                                      | Área para cultivo Empresa – Fines Comerciales   |
| Técnica             | Sala Maquinas  | Equipos de Impulsión de agua, tableros eléctricos, bombas hidráulicas   |
| Almacenaje          | Bodega   | Área de Bodega materiales y equipos empresa   |
| Servicios           | Baños Clientes<br>Baño Personal de Terreno<br>Baño Oficina | Servicios Higiénicos equipados  |

|                       |                               |   |
|-----------------------|-------------------------------|---|
| Promoción Huertos     | Huertos Prueba (test huertos) | Reservados para portadores de ticket diario que deseen conocer y experimentar el cultivo de vegetales en general. |
| Crecimiento Operativo | Extensión Huertos             | Área de crecimiento de huertos urbanos – Huertos Nuevos y metraje adicional para socios.                          |

Fuente: Elaboración Propia

### 7.3.3.- Descripción de Componentes Principales del Recinto

#### a.- Modelo de Cafetería y Tienda Agrícola

La cafetería a implementar en el área servicios de los huertos urbanos, buscará dar cumplimiento a la propuesta de valor orientada al **fomento la alimentación saludable** y en la promoción de este concepto más allá de la instancia de cultivo, es decir, reforzar valores tradicionales de alimentación en base a frutas y verduras.

Para ello se ofrecerán alimentos elaborados en base a productos agrícolas cultivados desde el mismo huerto por parte de técnicos agrícolas, en un recinto adyacente al área de arriendo de plazas de cultivo.

De igual forma se ofrecerán productos agrícolas cultivados directamente en los huertos urbanos bajo los métodos impartidos por los técnicos residentes.

Los métodos serán los mismos que los impartidos a los clientes para la obtención, lo cual servirá como aliciente para el desarrollo de cultivos particulares.

A través de la cafetería, se ofrecerán flyers con el detalle de cursos de capacitación sobre alimentación saludable que se podrán contratar en la oficina de administración, en el mismo recinto.

Complementariamente, se ofrecerán bebestibles naturales, que apoyarán el mensaje anterior de alimentación saludable.

Este también será reforzado con información dispuesta en la cafetería, a fin de cubrir con un medio escrito la propuesta de valor.

Se incluirá la venta de productos, específicamente bebestibles, no naturales, a fin de generar un ingreso paralelo y complementario, con valores unitarios inferiores a los asociados a los productos naturales a fin de fomentar su consumo, sin embargo, la promoción y esfuerzos de venta se focalizarán en los alimentos saludables antes mencionados.

La sección tienda agrícola tendrá a disposición de los clientes una serie de productos complementarios para facilitar su experiencia de cultivo.

Dentro de los productos se encontrarán herramientas, barreras, divisiones, maceteros y otros de índole organizativa.

Además, se contará con productos naturales y químicos de baja intensidad para favorecer el crecimiento de las plantas en los huertos urbanos.

Todos los productos disponibles podrán ser recomendados por los técnicos de terreno para favorecer el crecimiento de los cultivos, indicando dosis y guías prácticas de utilización a los interesados.

Adicional a la venta de complementos técnicos relacionados a la experiencia de cultivo, se ofrecerán souvenirs de la marca, herramientas de jardín, productos para el resguardo de los cultivos y decoración (espantapájaros, antorchas, señalización entre otros derivados del merchandising).

#### b.- Zonas de Descanso y Juegos Infantiles

A fin de satisfacer la propuesta de valor del servicio a entregar en cuanto a **generar una desconexión y descanso** dentro de la experiencia de cultivo, las áreas de descanso y entretenimiento son necesarias para que niños se puedan entretener mientras los padres o adultos acompañantes puedan disfrutar del entorno en compañía de un jugo natural, crepe dulce u otro producto disponible.

Por ello, las pérgolas estarán adosadas a zonas de juego y contarán con mobiliario ad hoc al entorno, iluminación y servicios base tales como electricidad (enchufes).

#### c.- Zona Prueba de Huertos (Test)

Será el área destinada a promocionar membresías, donde los interesados podrán, una vez adquirido el ticket diario, acceder a plantar algunos brotes o semillas de su interés.

De igual forma se incluirá una visita del recinto, descripción de los métodos de trabajo y entrega de información escrita para su mayor entendimiento y profundización.

#### d.- Características del Producto Base

El producto base o unidad de negocio es una superficie de 12 m<sup>2</sup> por interesado (titular) que será entregada en arriendo por un período mínimo de 6 meses (1 semestre) para el desarrollo de cultivos de vegetales, en función de pautas técnicas entregadas por un equipo especializado, permanente en el terreno para efectos de capacitar y guiar a los socios en el tiempo de germinación.

El metraje señalado obedece a experiencias prácticas realizadas en huertos urbanos consolidados tales como la Aldea El Encuentro, donde los 12 m<sup>2</sup>/grupo ha resultado ser la superficie adecuada para dar holguras de crecimiento para vegetales plantados y no afectar sus etapas de germinación.

La membresía para acceder a la experiencia de cultivo por medio de huertos urbanos estará compuesta por el arriendo del metraje base de superficie para cultivo, la asesoría técnica estándar e incluirá todos los materiales necesarios para su desarrollo (cercos perimetrales del huerto, palas, baldes, set base de semillas o brotes de semilla seleccionados para ser plantados, fertilizantes naturales del tipo compost, entre otros) y la posibilidad de seleccionar las frutas, verduras, hierbas o flores que el socio desee cultivar con la recomendación de los técnicos residentes sobre estaciones del año y los momentos en los cuales se debe plantar un vegetal específico.

Los brotes o semillas estarán disponibles para que los socios puedan seleccionarlos y proceder con la plantación, destinándose a la membresía 20 tipologías.

La estructura o lay out interior de cada huerto urbano en base a la selección de semillas y brotes del interesado será recomendada por los asesores técnicos de terreno (distancias entre plantas, agrupaciones, guías de crecimiento, entre otros) en función de obtener en los plazos naturales, productos agrícolas propios.

Las ampliaciones de plan tendrán 2 dimensiones: físicas y capacitación, donde la primera consistirá en la adición de una mayor superficie de cultivo a un valor inferior al de la membresía base a fin de fomentar la suma de metros cuadrados de cultivo.

La unidad física base de superficie adicional será por metro cuadrado, el cual de acuerdo a las campañas y ofertas que se desarrollen tendrá un valor rebajado de al menos un 30% del valor del ítem arriendo de superficie.

Las adiciones tendrán inicios proporcionales al mes en curso y fecha de término igual a la fecha final definida en la membresía.

Por otro lado, la ampliación de servicios en capacitación consistirá en cursos adicionales a la instrucción base guía para el cultivo de productos agrícolas en los huertos.

Dentro de estos estará el curso de compostaje o fertilización orgánica, cocina natural (en base a la utilización de productos agrícolas provenientes de la cosecha) entre otros que se calendarizarán y ofrecerán a los socios de forma presencial y en redes sociales a fin de tener varios canales promocionales que permitan concretar una venta.

#### 7.3.4.- Metodología de Cultivo

El cultivo a desarrollar en los huertos urbanos será semi orgánico, es decir, trabajado fundamentalmente en base a los principios de la naturaleza.

Siguiendo este método se reforzará el componente natural de la propuesta de valor, el cual es uno de los aspectos de relevancia dentro de los estudios de mercado.

Para ello se utilizarán primero, brotes o semillas no alteradas genéticamente ni con adiciones químicas que alteren su germinación inicial, segundo, técnicas de germinación y crecimiento tradicionales, directamente en suelo, apoyando el crecimiento con abonos naturales y tercero, plantando de acuerdo a estaciones del año más adecuadas para un correcto crecimiento de las semillas y brotes disponibles.

Sin perjuicio de lo anterior, igualmente podrán realizarse abonos químicos controlados, en especial para aportar minerales a los cultivos en caso de requerirse y también plantar brotes o semillas en distintas épocas del año, no necesariamente las recomendadas. De igual forma y con la finalidad de que la experiencia pueda concluir en resultados favorables para los interesados, la administración de los huertos urbanos dispondrá de riego tecnificado para la hidratación del cultivo particular que se realice. El control de la hidratación será llevado a cabo por el área técnica de los huertos urbanos.

Lo anterior apuntará a disfrutar una experiencia de cultivo libre, pero a su vez asistida en cuanto a recomendaciones de que plantar de acuerdo a la temporada y en cuanto a los métodos de abono y cuidados.

### 7.3.5.- Derechos del Socio

El socio (y su familia o invitados) tendrán derecho a estacionamiento, acceso a áreas de descanso, servicios higiénicos y juegos infantiles dispuestos en el predio. De igual forma tienen el derecho de recibir una asesoría inicial personalizada para la puesta en marcha de su huerto urbano particular, posteriormente un monitoreo y asesoría parcial de acuerdo a requerimientos necesarios asociados a las etapas del cultivo (por ejemplo: fecha de fertilización, fecha de instalación de guías de crecimiento, fecha de cultivo, entre otras).

Las instalaciones contarán con cercos perimetrales de protección, accesos controlados tanto para entrada como salida al recinto, circuito cerrado de cámaras de seguridad y recinto de enfermería equipado con personal capacitado para realizar acciones de contingencia (tratamiento de heridas leves, insolación u otro atribuible al desarrollo de la actividad).

### 7.3.6.- Promoción y Fidelización

En función de las membresías vigentes, el nivel de participación y considerando que se reúnen personas de similares intereses y perfiles socioeconómicos, se organizarán actividades de encuentro entre los socios tales como cocktails naturales, ferias de intercambio de productos agrícolas y actividades de esparcimiento para niños con el objeto de que tras una participación de los huertos urbanos puedan tener distracciones sin entorpecer el trabajo de otros socios, es decir, minimizar las posibilidades de no vivir la experiencia de cultivo.

Lo anterior será parte de la estrategia de productos que tiene por objeto generar complementos para el usuario a fin de ganar su fidelidad, recomendación y permanencia, para así motivar la oportunidad de compra complementaria.

De acuerdo a los resultados de las encuestas de mercado en cuanto a los intereses de los clientes potenciales, si bien, el objetivo de la experiencia es vivirla y desarrollarla, manteniendo continuidad en el huerto urbano, es muy necesario guiar al potencial cliente en este camino a fin de que su expectativa inicial resulte en una membresía.



Para ello dentro de los medios para captar clientes se ofrecerán **ticket día para experimentar un trabajo de cultivo en un huerto de prueba.**

A fin de motivar la atención con los productos complementarios se ofrecerán snacks naturales elaborados a partir de los productos obtenidos del huerto urbano, considerando que el concepto de alimentación saludable es de relevancia dentro de los intereses.

#### **7.4.- Valoración de Políticas de Precios**

La estrategia de definición de precios debe considerar como elementos fundamentales la **base de disposición a pagar detectada** en la aplicación de encuestas de mercado sobre una experiencia de cultivo en huertos urbanos y la **disposición de pago existente en actividades relacionadas**, que cuentan con tarificaciones por servicios ofrecidos en el mercado, tales como aquellas dedicadas a educación en general (cursos de capacitación introductorios en huertos urbanos, taller de fertilización orgánica, modulación de huertos urbanos, etc.).

El concepto disposición a pagar en las 2 dimensiones señaladas, canalizado a través de una estrategia que permita aprovechar las oportunidades disponibles en el mercado en base a un conocimiento de las necesidades del cliente objetivo permitirá **encontrar la ventaja competitiva que se busca obtener.**

Los cursos de capacitación disponibles en el mercado ascienden hasta los \$35.000.- pesos; implementar un huerto urbano en el hogar puede, solo considerando materiales sobre una superficie muy reducida de espacio, ascender a \$100.000.- pesos, mientras que otro tipo de equipamiento como es el caso de productos de Grow-B pueden superar el valor anterior en la provisión de maceteros modulares para huertos verticales.

En virtud de la existencia de disposición de pago por parte del cliente objetivo y su necesidad creciente de realizar actividades fuera del hogar, en especial actividades que impliquen participación familiar, la disposición ponderada de los encuestados del sector oriente de Santiago establecida en \$19.690.- será la base para establecer el precio de la membresía que en su versión anual tendrá un valor mes de \$25.000.- y en versión semestral \$30.000.- por mes.

El ticket día tendrá un valor de \$7.000.- pesos por grupo familiar (máximo 4 personas), incluyéndose, cómo se indicó anteriormente, un snack familiar de comida saludable y la prueba de cultivo en huerto urbano.

Esta medida podrá permitir que la decisión final del interesado se fomente en la concreción de una membresía.

La venta de productos complementarios dispuesta en tienda agrícola y en cafetería se basará en precios de mercado, considerando un recargo propio de una instancia de venta minorista, asociada a un público con disposición de pago en un emplazamiento definido en el sector oriente de Santiago.

Los recargos tendrán relación con el tipo de producto, no superando un 50% del valor promedio de mercado en general.

En el Anexo H se presenta el detalle donde se describen los precios ofertados por área de venta en el huerto urbano

## **7.5.- Diseño de la Estrategia de Comunicación y Posicionamiento**

### **7.5.1.- Objetivos Comunicacionales**

El objetivo comunicacional será dar a conocer la experiencia de cultivo como una alternativa de esparcimiento familiar, en un entorno natural, donde se fomenten valores de trabajo en equipo, entretenimiento y alimentación saludable, respeto, paciencia, entre otros de orden tradicional.

El objetivo será estar presente, una vez generada la apertura de los huertos urbanos, en todas las redes sociales seleccionadas como canal de comunicaciones para la experiencia de cultivo, teniendo una participación medida en función de Likes (Facebook, Twitter, Instagram), menciones vía Hashtag en Twitter y seguidores en LinkedIn.

Las menciones serán medidas semana a semana a fin de estudiar la evolución de conocimiento en RR.SS.

De igual forma se medirá el acceso a página web del sitio como así también las búsquedas vía Google que tenga la experiencia de huertos urbanos, con la finalidad de establecer indicadores de referencia para medir el conocimiento de la iniciativa en el tiempo.

En el mismo sentido, un segundo objetivo comunicacional será concretar las membresías por parte de los interesados, considerando una ocupación del 80% de las plazas disponibles dentro del primeros 8 meses de iniciada la venta de membresías, por ello el mensaje de presentación y venta siempre se acompañará de la oferta del ticket día como una opción de conocer la iniciativa a través de un **“visítenos por el día, conózcenos y prepárese junto a su familia para vivir la experiencia natural de cultivar sus propias frutas y verduras”**.

Con la visita y tras pagar por el ticket día, se iniciará el programa de captación con entrega de material y merchandising del Huerto Urbano, como así también la degustación de los productos naturales disponibles en cafetería, preparados con los propios alimentos obtenidos desde el huerto urbano.

El ticket día incluirá un acompañamiento de un técnico en un recorrido por los huertos y dar referencias de trabajo a los interesados en el huerto de prueba, donde podrán realizar algunas muestras que se habiliten para el efecto.

De igual forma se presentarán los productos anexos tales como cursos de capacitación in situ y tienda – cafetería.

## 7.5.2.- Imagen de Marca y Posicionamiento

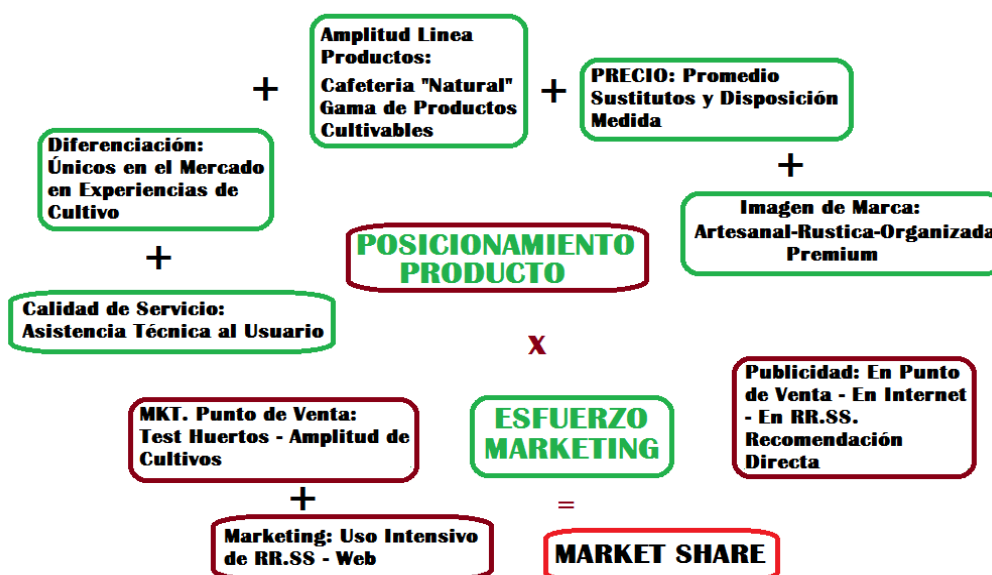
El huerto urbano como recinto físico al igual que la experiencia que se desea ofrecer, está dirigida a un perfil de usuarios con disposición de pago, mayoritariamente con estudios profesionales, con residencia en comunas del sector oriente, hechos que permiten configurar los principales aspectos que deberán tener los huertos, el contenido técnico y nivel de personalización y atención que los técnicos agrícolas deben ofrecer y las instalaciones en general, como así también los productos complementarios ofrecidos.

La configuración general de los elementos señalados dará cuenta de una imagen "Premium" en cuanto a su presentación, interacción, materialidad y diseño, todo pensado en base a representar un entorno de trabajo natural pero organizado, limpio, estructurado y que facilite el desarrollo de una experiencia.

La estrategia para lograr el posicionamiento deseado, esto es, ser **una alternativa atractiva para el público dentro de las actividades outdoor presentes en el mercado para usar su tiempo libre, incluyendo a la familia**, se basará en la satisfacción del usuario considerando un mix de productos diferenciados, ajustados a sus requerimientos específicos.

El siguiente gráfico representa los elementos que influirán en el posicionamiento de los huertos urbanos, buscando una participación en el mercado de actividades outdoor fundamentalmente familiares, junto a los esfuerzos de marketing que se asociarán:

**Ilustración N°15** - Elementos de la Estrategia de Posicionamiento y Esfuerzos de Marketing para Obtener un Market Share



Fuente: Elaboración Propia

Las oficinas por otro lado y la tienda serán habilitadas con otro concepto, donde convivan el diseño moderno y algunas terminaciones rústicas, pero favoreciendo la comodidad, en especial en la zona de cafetería, a fin de que también sea una “experiencia” tomar un café con algún producto natural ofrecido, de manera similar al modelo de negocios de Starbucks o cafeterías Premium.

En resumen, la imagen de marca que se desea transmitir al usuario sobre los huertos urbanos está representada por un huerto artesanal pero a su vez pensado para un público exigente y sofisticado, acostumbrado a contar con disponibilidad de todos los elementos necesarios en este caso para un trabajo de jardinería, con espacio suficiente para moverse y no ser molestado, todo en condiciones óptimas para no perder el foco en la venta de una experiencia agradable y por la cual pueda generar una recomendación (control del sol, control de los desechos, complementos para facilitar el trabajo en el huerto, asistencia, descanso en áreas habilitadas, entre otros.)

A continuación se presenta un logo institucional representativo del perfil de usuario segmentado y de la propuesta de valor que se desea satisfacer con la experiencia de cultivo en huertos urbanos, denominada “**Urbanika Gardens**”.

#### **Ilustración N°16** - Logo Institucional – Urbanika Gardens



**Fuente:** Elaboración Propia

De igual forma y para que exista una correlación o igual lectura del mensaje tanto in situ como por medios digitales por parte del interesado, los canales de comunicación deberán ser apropiados para transmitir el mensaje al público objetivo, es decir, utilizar primero redes sociales adecuadas para el efecto, con mensajes motivadores, grafica adecuada e imágenes que den cuenta de los objetivos trazados y de los valores asociados a la experiencia de cultivo.

#### 7.5.3.- Medios a Utilizar

Los medios para comunicar el mensaje serán digitales, esto es, Redes Sociales e Internet, considerando que esos 2 canales junto a la recomendación directa fueron los más valorados por las personas encuestadas y entrevistadas, por sobre medios escritos

o de promoción físicos, tales como un stand en algún sector de encuentro como es el caso de un mall de la zona oriente de Santiago.

Con la finalidad de tener una presencia en los medios a utilizar se evaluarán los costos de cuentas Premium de las redes sociales atingentes al negocio, tales como Twitter, Facebook, Instagram, What's Up, YouTube, Google+ y LinkedIn con la finalidad de explotar adecuadamente las posibilidades de penetración de mercado asociadas a complementos pagados de estas redes.

La justificación del uso de las redes sociales y medios de mensajería antes señaladas se basa en su masividad, simpleza de uso, alto reconocimiento y valoración a nivel nacional sobre ellas.

No se utilizarán redes sociales o de mensajería que no cuenten con una masiva penetración y reconocimiento por parte del usuario chileno para no destinar recursos en medios con poca penetración, que representan un trabajo para los posibles clientes en cuanto a su comprensión de uso o que sencillamente dupliquen la acción de aquellos medios ya probados y con alta aceptación como es el caso de What's Up respecto de WeChat o Weibo<sup>16</sup>, que si bien tienen una alta participación a nivel global como medios de mensajería, su concentración se da en China fundamentalmente.

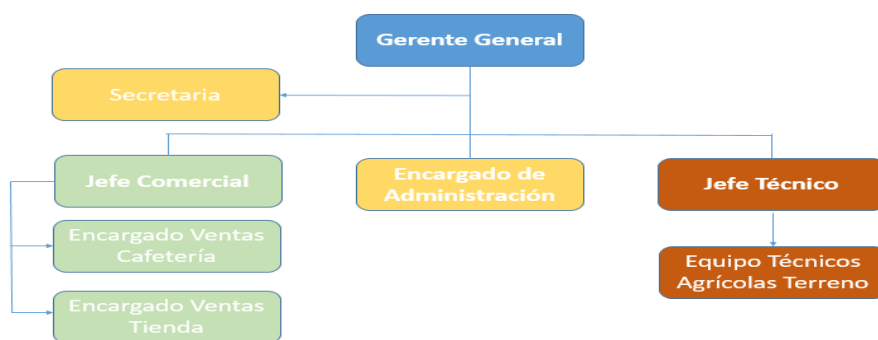
## 7.6.- Recursos a Utilizar

### 7.6.1- Definición de la estructura interna de RRHH

La estructura organizacional debe, con la finalidad de maximizar los recursos invertidos y generar rendimientos adecuados en función de los requerimientos y expectativas del público objetivo, comprender en principio de 3 áreas fundamentales que abarquen las dimensiones técnica, comercial y administrativa.

La estructura se presenta en el grafico a continuación y posteriormente se da revisión a la estructura de cargos con sus responsabilidades a nivel de empresa:

**Ilustración N°17 - Estructura Organizacional Urbanika Gardens**



Fuente: Elaboración Propia

<sup>16</sup> <http://www.webempresa20.com/blog/las-30-redes-sociales-mas-utilizadas.html>

#### a.- Área Técnica

El área técnica será la encargada de ejecutar la estrategia dirigida a generar una experiencia de cultivo por medio del trabajo de interesados en huertos urbanos, por ello el conocimiento agrícola sobre la actividad de cultivo, manejo de suelos, fertilización, barreras de crecimiento, control de plagas, germinación asistida y tiempo apropiado para cultivo específico entre otros aspectos son imprescindibles para el negocio.

Sin embargo, el cargo de monitor o guía de experiencia requiere de conocimiento técnico y no necesariamente de Ingeniería, por ello el perfil de los monitores deben estar en la línea de Técnicos en el área agrícola.

El régimen de trabajo podrá ser part time, ajustado al número de clientes presentes, sin embargo, deberá existir una dotación permanente para efectos de continuidad en la mantención de huertos y velar por la obtención de resultados.

El control de la gestión de los técnicos, llevado a cabo por un Jefe Técnico, es un cargo de nivel estratégico-técnico ya que debe agrupar el conocimiento técnico necesario para el desarrollo de la experiencia de cultivo y a su vez evaluar el desempeño de los técnicos de terreno en función del cumplimiento de la estrategia y los resultados que se obtengan por parte de los clientes.

Por ello el cargo podrá ser técnico o ingeniería en el área agrícola o agrónoma, con una fuerte componente estratégica que permita el control, desarrollo y resultados en pro de alcanzar los objetivos de negocio.

#### b.- Área Comercial

El área comercial estará compuesta por un Jefe Comercial cuya misión será gestionar el ingreso de nuevos clientes y velar por su permanencia a través del control de gestión de ventas y Marketing

Dentro de las funciones del jefe comercial se encontrará los diseños de producto tanto físicos como servicios ofrecidos, en base al desempeño medido de las campañas de marketing y la satisfacción de los clientes.

De igual forma se encargará del programa de fidelización sobre el cliente, mediante el fomento de la actividad base que generó el interés.

En conjunto con el área directiva realizará los forecast de ventas proyectadas a fin de tomar decisiones estratégicas junto al área técnica, en cuanto al uso de recursos destinados a actividades de terreno, cantidad de cursos comprometidos para diferentes épocas del año, entre otros.

Se encargará de la ejecución de la estrategia de marketing en cuanto a posicionar los productos ofertados a través de redes sociales y pagina web, como así también del control y gestión de la participación en redes sociales con la finalidad de lograr mayor reconocimiento y potenciar las ventas en general.

#### c.- Área Administrativa

El área administrativa se encargará del pago de servicios, registros contables, registros de clientes entre otros necesarios para continuidad del negocio, es decir, es un área esencial ya que una eventual ausencia u omisión inciden directamente en la experiencia, con una pérdida de valor sobre la expectativa del cliente.

Por otra parte, el área ventas se encargará de la mantención y uso eficaz de los canales dispuestos para captar clientes y fomentar su acceso.

Lo anterior implica un amplio conocimiento del negocio como así también de habilidades necesarias para encantar con los beneficios que entrega la experiencia a quien se interese.

De igual forma y de manera complementaria con el área administrativa deberá llevar los registros de clientes y de interesados a fin de organizar sus suscripciones e intereses que potencialmente deriven en la extensión de las prestaciones base.

#### d.- Área Directiva

Se encargará de la coordinación de las áreas Administrativa, Comercial y Técnica, velando por el cumplimiento de los objetivos planteados para el negocio y por la satisfacción de los clientes inscritos, con la finalidad de generar recomendación directa a potenciales clientes dentro de la segmentación realizada en cuanto a perfil u otros similares.

Se encargará del desarrollo de nuevas propuestas de negocio derivadas de la actividad inicial, en base también a la detección de necesidades del cliente inscrito y potencial.

La satisfacción del cliente es el inicio potencial de una recomendación a un tercero, en caso de ser una recomendación positiva del producto, que resultará en una venta si el interés es correspondido con una propuesta ajustada a las necesidades.

Por ello la fase de mejora continua y de medición de satisfacción del cliente también será una de las funciones del área directiva.

Para lograr obtener la información necesaria se utilizarán encuestas y entrevistas, tanto para clientes iniciales como para aquellos que cuenten con permanencia asociada a una membresía anual.

Luego, con los resultados y su procesamiento se podrá ajustar algunos de los servicios y productos ofrecidos, como así también ofrecer un mayor número de complementos o suprimir la venta no justificada de productos que no tengan respuesta favorable por parte de los clientes.

## 7.6.2.- Proveedores

Como se hizo referencia anteriormente, la existencia de proveedores de servicios requeridos para la materialización de los huertos urbanos, oficinas e instalaciones complementarias, necesarias para el funcionamiento, no es acotada considerando la presencia de un número amplio de empresas, desde unipersonales a instituciones de gran envergadura dedicadas a obras civiles, arquitectura de paisaje, movimiento de tierras entre otras requeridas en fase inicial de habilitación y también posteriores para efectos de mantención de servicios generales.

Por lo anterior no existe una barrera para la conformación del negocio en este punto, en cuanto a un poder negociador fuerte por parte de un proveedor específico respecto de las actividades requeridas de ejecutar.

Los proveedores requeridos se podrán agrupar en 2 fases del ciclo de vida del negocio: Inicial y de Continuidad.

Los proveedores iniciales se refieren a toda la fase de materialización, donde se tiene una variedad multidisciplinaria que se menciona a continuación:

- 1.- Movimiento de Tierras: adecuación de suelos, retiro de excedentes, rellenos compactados entre otros
- 2.- Estudio de Suelos; medición de estratigrafía para determinar tipologías de suelo y su eventual adecuación a los fines de cultivo.
- 3.- Riego tecnificado: necesario para establecer redes de riego automáticas (programadas) sobre huertas urbanas, ornamentación vegetal y sistemas de acumulación de agua.
- 4.- Obras Civiles: Cierres perimetrales, construcción de oficinas administrativa – ventas, sectores de descanso, área de juegos para niños, sectores de servicios higiénicos, pavimentación de estacionamientos, construcción de vías de circulación interior, entre otras.
- 5.- Obras de Especialidad: empalmes eléctricos, arranques de agua, conexiones de alcantarillado y proyectos para distribución interior.  
De igual forma CCTV y medidas de protección de bienes de la empresa.  
Servicios informáticos de conexión a Internet y telefonía.
- 6.- Arquitectura y Paisajismo: diseño de espacios interiores, decoración adhoc, disposición de elementos asociados a la estrategia de negocio.  
Posteriormente ejecución de los diseños en terreno seleccionado, generando los espacios de cultivo.
- 7.- Terminaciones: Disposición de elementos de terminación de espacios tales como revestimientos, soleras, mobiliario, entre otros.



8.- Web e Informáticos: desarrollo de página web y apertura de canales de comunicación, ajustándose a los requerimientos estratégicos del negocio y la satisfacción del público objetivo.

Igualmente, se requerirá de la provisión y configuración de una red de datos, con el correspondiente software y hardware, como así también licencias de programas informáticos necesarios para llevar a cabo el negocio.

Ahora bien, los proveedores de continuidad tendrán que ver fundamentalmente con la mantención de huertos urbanos, provisión de plantas y otros de naturaleza agrícola, al igual que mantenciones de obras civiles, instalaciones y aseo general.

Los proveedores se encuentran disponibles en el mercado, sin presencia de monopolios o grandes poderes negociadores por ser único proveedor o por técnicas específicas, se ajustan a los requerimientos del cliente (en este caso la empresa) y cuentan con disponibilidad de trabajo, al encontrarse las obras a realizar en Santiago y específicamente en el sector oriente

#### 7.6.3.- Costos:

Los costos de manera similar a la estructura de proveedores se clasifican en costos iniciales y de continuidad, donde los primeros deberán considerar además costos de arriendo de terreno y de puesta en marcha, incluyéndose impuestos.

El arriendo de terreno dependerá de la superficie y del sector, como así también de la negociación sobre el uso del espacio, una vez que se haya identificado y resuelto todas las disposiciones legales y regulatorias implícitas en el uso de suelos establecida por plan regulador comunal.

Los costos de continuidad serán los asociados a operación del negocio en sus áreas técnica, administrativa-ventas y directiva, incorporándose además costos administrativos de operación, funcionales y estratégicos de operación tales como mantenciones de maquinaria para riego tecnificado y marketing respectivamente.

Los detalles serán presentados en el análisis de costos del presente estudio.

#### **7.7.- Canales de Distribución**

Los canales de distribución disponibles para dar a conocer la iniciativa que cuentan con una mayor preferencia y uso por parte del público objetivo reconocido por medio del trabajo de encuestas y entrevistas son las redes sociales e Internet.

Los canales digitales en su conjunto son un medio globalizado y en su presentación base gratuitos, además de ser de fácil configuración, en cuanto al mensaje a transmitir, imagen corporativa, entre otros.

Lo anterior resulta favorable para permitir el reconocimiento de la iniciativa por parte de los interesados en búsqueda de actividades outdoor y realizables dentro del radio urbano tales como la experiencia de cultivo en huertos urbanos.

La disponibilidad de los canales digitales es universal en su modalidad básica y para modalidad profesional tienen costos asociados, sin embargo, estos son bajos respecto de una estructura de costos de implementación o de salarios, situación que igualmente es favorable para un negocio en su etapa inicial, en especial si se desea abarcar el mercado lo más posible para dar a conocer los servicios ofertados.

## **7.8.- Definición de Plaza**

Para proceder con la evaluación del emplazamiento de los huertos urbanos será necesario considerar simultáneamente aspectos económicos, técnicos, regulatorios y estratégicos.

Para los aspectos económicos se considerará una modalidad de arriendo de terreno, dentro de la zona oriente de Santiago, con una superficie suficiente para contar con una sustentabilidad de negocio al menos por 5 años y una posterior proyección de utilidades.

Como aspectos técnicos se considerará terrenos que cuenten con acceso a agua en régimen permanente, sin presencia de estratos salinos o con alta concentración de minerales que imposibiliten el crecimiento de plantas, topográficamente tendiente a ser plano, sin humedales o cursos de agua permanentes (ya que implican contención y restan espacio útil para cultivo), entre otros.

Los aspectos regulatorios tendrán relación con el uso de suelos permitido en la comuna de destino, en función del cumplimiento del PRMS y del Plan Regulador Comunal, tanto en porcentajes como en usos propiamente tales de los suelos comprometidos.

Finalmente, los factores estratégicos tendrán relación con satisfacer requerimientos expuestos por los clientes objetivo, en cuanto a accesibilidad, cercanía relativa, confort, entorno natural entre otros de naturaleza cualitativa y que en definitiva serán relevantes para integrar elementos de la experiencia de cultivo en huertos urbanos.

La selección de terrenos estará condicionada al cumplimiento de todos los parámetros establecidos en el estudio en su conjunto ya que la no satisfacción de alguno de ellos traerá consigo inviabilidad, ya sea técnica, económica o estratégica, restando o inclusive eliminando el valor de la propuesta.

En base a lo señalado, se exponen los parámetros asociados a los ámbitos técnico, estratégico, económico y regulatorio que se deberá cumplir en los terrenos preseleccionados para el presente estudio.

Se hace presente que los terrenos preseleccionados son de propiedad privada, ya sea de particulares como así de empresas; lo anterior en vista de que el uso de terrenos públicos en área verde no está autorizado para otro efecto que el de uso de la comunidad

en general, siendo solo permitida su explotación en caso de generarse concesiones por parte del Municipio respectivo, previa apertura de licitación pública.

Dichos procesos implican necesariamente la adecuación de terrenos públicos con obras de infraestructura permanente cuya vida útil sea de 20 años en promedio, es decir, obras civiles de naturaleza mayor tanto en inversión como en volumen.

De igual forma, los usos autorizados en concesiones serán exclusivos del sentido de explotación que el Municipio, a través de su área de desarrollo social establezca, hecho que no necesariamente amerita el desarrollo de huertos urbanos en específico.

La oferta de terrenos disponible en portales inmobiliarios y en avisos publicitarios ha sido considerada para las comunas de Providencia, Las Condes, Lo Barnechea, Ñuñoa y La Reina contemplando los meses de octubre, noviembre y diciembre 2016.

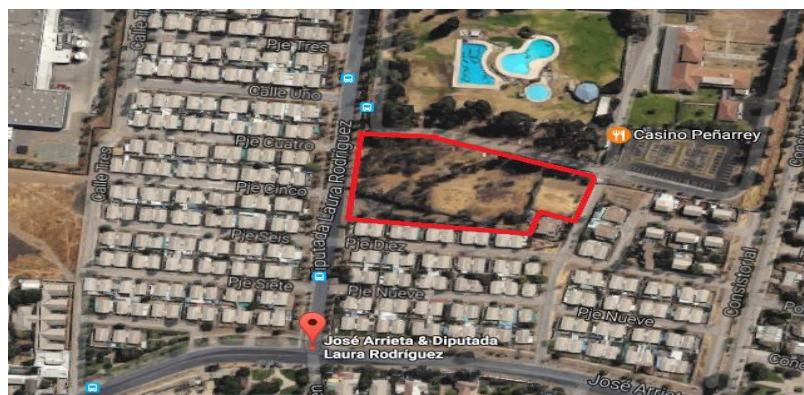
De igual forma se han incluido a particulares que cuentan con pertenencias de terrenos y disponibilidad de espacio para arriendo a largo plazo, con opciones de venta futura. En el cuerpo de anexos se presenta el detalle de las parametrizaciones asociadas a cada ámbito a considerar.

De igual forma en el cuerpo de anexos se presenta la evaluación de terrenos preseleccionados para el emplazamiento, considerando la verificación de todos los aspectos necesarios para considerar la implementación.

De la evaluación, uno de los terrenos preseleccionados que cumple con todas las variables y parámetros establecidos como necesarios será en definitiva aquel a utilizar para la implementación de los huertos urbanos.

El terreno a utilizar se ubica en calle Diputada Laura Rodríguez en la Comuna de La Reina, cuenta con una superficie utilizable aproximada de 7700 m<sup>2</sup>, actualmente sin utilización, cuya vista aérea satelital es la siguiente:

**Ilustración N°18** - Vista Satelital Terreno Seleccionado para Implementación de Urbanika Gardens



Fuente: Google.Maps

Se presentan las tablas con parametrizaciones por ámbito, donde se da cumplimiento a los requerimientos íntegramente, permitiendo la factibilidad de implementación.

**Tabla N°7** - Variables Técnicas – Condiciones a Cumplir – Definición del Cumplimiento del Terreno Preseleccionado

| <b>Tipo de Variable</b>    | <b>Condición a Cumplir</b>  | <b>Cumplimiento</b>                        |
|----------------------------|---|--|
| Suministro de Agua         | Permanente en el tiempo   | Si   |
| Topografía                 | Terreno Mayormente Plano con estabilidad de suelos  | Si   |
| Suelo                      | Preferentemente orgánico – Libre de sales en concentración  | Si   |
| Cursos de Agua - Humedales | No deben darse (Implican la realización de obras de contención, contienen sedimentos de arrastre, entre otros)  | Si, No existen cursos de agua              |
| Dimensiones Terreno        | Suficientes para una proyección inicial de 250 huertos, con unidades de 12m <sup>2</sup> , desarrollos de circulación y recintos de almacenaje y servicios. | Si, en total son 7700m <sup>2</sup> aprox. |

**Fuente:** Elaboración Propia

**Tabla N°8** - Variables Regulatorias – Condiciones a Cumplir – Definición del Cumplimiento del Terreno Preseleccionado

| <b>Tipo de Variable</b> | <b>Condición a Cumplir</b>                            | <b>Cumplimiento</b>  |
|-------------------------|---|--|
| Uso de Suelo            | Permitido por PRMS                                    | Si   |
|                         | Permitido por PRC en cuanto a actividades a realizar. | Si, Zona K, permite recreación, comercio, área verde entre otras |

**Fuente:** Elaboración Propia

**Tabla N°9 - Variables Económicas – Condiciones a Cumplir – Definición del Cumplimiento del Terreno Preseleccionado**

| <b>Tipo de Variable</b>     | <b>Condición a Cumplir</b>   | <b>Cumplimiento</b>                                       |
|-----------------------------|--|---|
| Situación Comercial Terreno | En condición de arriendo por periodos largos de tiempo   | Si, actualmente sin actividad                             |
| Relación Precio/Superficie  | Debe permitir la sustentabilidad del negocio en función de los ingresos proyectados.<br>Ejemplo: Precio fijo por plazo | Se define un precio de arriendo por un periodo de 5 años. |
| Topografía                  | Terreno plano (quebradas y otros accidentes geográficos implican costos no viables que solventar para el negocio)      | No existen accidentes geográficos                         |
| Servicios Básicos           | Presentes en recinto (obras de acondicionamiento de servicios encarecen el negocio reduciendo su viabilidad económica) | Existen servicios   |

**Fuente:** Elaboración Propia

**Tabla N°10 - Variables Estratégicas – Condiciones a Cumplir – Definición del Cumplimiento del Terreno Preseleccionado**

| <b>Tipo de Variable</b> | <b>Condición a Cumplir</b>   | <b>Cumplimiento</b>                                       |
|-------------------------|--|---|
| Ubicación               | En radio Urbano (promedio de desplazamiento 20 minutos).   | Si, calle Diputada Laura Rodríguez, Comuna de La Reina    |
|                         | En Comunas del Sector Oriente de Santiago  | Si, Comuna de La Reina                                    |
| Accesibilidad           | Vial   | Si  |
| Entorno                 | Adhoc a la propuesta de valor de la iniciativa (tranquilo, ambiente natural, sin ocupación parcial de terceros). | Sí, es posible cercar deslinde Sur y generar ambientación |
| Dimensiones Terreno     | Suficientes para la proyección inicial de huertos urbanos y para crecimiento de negocio.                         | Si  |

**Fuente:** Elaboración Propia

## 8. EVALUACIÓN ECONÓMICA

### 8.1.- Supuestos a Considerar

Para realizar la evaluación económica del proyecto se establecerán una serie de supuestos los cuales se presentan a continuación.

En base a la aplicación conjunta de estos, como a la consideración de costos iniciales proyectados para la implementación, se podrá obtener los flujos de caja a 6 años, con lo cual se determinará la factibilidad económica del proyecto.

#### a.- Tasa de Descuento

La tasa de descuento a utilizar se ha estimado utilizando el modelo CAPM (Capital Assets Pricing Model) que indica que esta tasa puede ser estimada por medio de la siguiente fórmula:

$$R=R_f+\beta*(R_m-R_f)$$

Dónde:  $R_f$  = Tasa libre de riesgo,  $R_m$ = Tasa de riesgo del mercado y  $\beta$ = Índice de riesgo sectorial.

Para este análisis se utilizará la correspondiente a los bonos del Banco Central en pesos y con plazo de 5 años.  $R_f= 3.751\%$

Ahora bien, de acuerdo al estudio realizado por IESE Business School para la obtención del Market Risk Premium en 71 países durante 2016<sup>17</sup>, el premio de riesgo de Mercado para Chile es en promedio 6.1%, es decir  $R_m$  tendría un valor de 9.851

Respecto del índice beta, se ha considerado aquel que sea representativo en el mercado bursátil, correspondiendo a la empresa Hortifrut cuyo índice es  $\beta=0,69$

Aplicando la fórmula de CAPM se obtiene una tasa de descuento igual a **7.96%**.

Ahora bien, para escenarios con endeudamiento, se considerará la tasa de descuento por medio de WACC (Weighted Average Cost of Capital), cuya fórmula es la siguiente:

$$WACC = K_e \frac{CAA}{CAA + D} + K_d(1 - T) \frac{D}{CAA + D}$$

---

<sup>17</sup> <http://www.valuwalk.com/wp-content/uploads/2016/05/SSRN-id2776636.pdf>

Donde:

WACC: Promedio Ponderado del Costo de Capital

Ke: Tasa o de costo de oportunidad de los accionistas (CAPM)

CAA: Capital aportado por los accionistas

D: Deuda financiera contraída

Kd: Costo de la deuda financiera

T: Tasa de impuesto a las ganancias

Para endeudamientos del 60 y 40% del costo de implementación, considerando la tasa de intereses bancaria anual en 11% e impuestos a 25%, las tasas de descuento para los 2 escenarios son las siguientes:

WACC (Deuda al 40% costo Implementación): 8.076%

WACC (Deuda al 60% costo Implementación): 8.134%

#### b.- Proyección de Ocupación de Huertos Urbanos

Se ha estimado que existirá una ocupación progresiva de las unidades de superficie definidas para cada socio sobre un total inicial de 250 huertos.

Al cabo de 8 meses de inicio de actividades se proyecta una ocupación del 80% de las plazas y de manera conjunta se habilitan 100 plazas adicionales a las bases construidas.

En el cuerpo de anexos se detalla las cuotas de ocupación que permitirán establecer los niveles de ingreso por este concepto.

#### c.- Estructura de Sueldos

De acuerdo al organigrama empresa se define una estructura de costos derivada del pago de sueldos para el personal, tanto administrativo como operativo.

El detalle de sueldos es el siguiente:

**Tabla N°11 - Estructura de Sueldos Urbanika Gardens**

| <b>Personal</b>        | <b>Sueldo Liquido</b> | <b>Sueldo Bruto</b>  |
|------------------------|-----------------------|----------------------|
| 1 Secretaria           | \$406.451.-           | \$504.000.-          |
| 1 Encargado Técnico    | \$711.290.-           | \$882.000.-          |
| 1 Jefe Comercial       | \$711.290.-           | \$882.000.-          |
| 1 Asistente            | \$508.064.-           | \$630.000.-          |
| 5 Técnicos de Terreno  | \$2.540.032.-         | \$3.150.000.-        |
| 2 vendedores part time | \$600.000.-           | \$744.000            |
| Producción Alimentos   | \$300.000.-           | \$372.000.-          |
| <b>Total</b>           | <b>\$5.065.837.-</b>  | <b>\$7.164.000.-</b> |

**Fuente:** Elaboración Propia

Los sueldos se incrementarán en un 2% anual y se considerará la contratación de una productora de alimentos para la elaboración de aquellos que serán ofrecidos en el sector cafetería.

#### d.- Arriendo de Terreno

El terreno ubicado en calle Diputada Rodríguez donde se emplazará la primera etapa de Urbanika Gardens pertenece a un club social Peña Rey, organización que no tiene planes de extensión del giro de su actividad principal (esparcimiento) situación por la cual dispone una tarifa fija mensual de arriendo a largo plazo.

El costo del arriendo mensual definido para el ejercicio es de \$3.000.000.- para el primer año de operación y se incrementa en un 2% en los años sucesivos.

#### e.- Depreciaciones Consideradas

Las depreciaciones a considerar derivan de la adquisición de bienes afectos, de acuerdo a parámetros definidos por el Servicio de Impuestos Internos, tanto en plazos de depreciación como en métodos, los cuales serán para este caso, normales.

Los ítems depreciables que componen la inversión inicial son 3: Mobiliario, Computadores y Bombas hidráulicas, necesarias para el funcionamiento del huerto urbano.

Se han considerado los plazos de depreciación normal establecidos por SII, en 7 y 6 años de acuerdo a cada tipo de activo.

En la tabla siguiente se presenta las depreciaciones calculadas para el ejercicio.



**Tabla N°12 - Depreciaciones Calculadas**

| <b>Depreciaciones</b> |              |                   |                    |
|-----------------------|--------------|-------------------|--------------------|
| <b>Ítem</b>           | <b>Costo</b> | <b>Años Depr.</b> | <b>Depr. Anual</b> |
| Mobiliario            | \$42.920.000 | 7                 | \$6.131.429        |
| Computadores          | \$3.500.000  | 6                 | \$583.333          |
| Bombas Hidráulicas    | \$8.550.000  | 6                 | \$1.425.000        |

Depr. Total            \$8.139.762  
Depr. Mes             \$678.313

**Fuente:** Elaboración Propia

#### f.- Auspicios de Empresas Particulares

Considerando la existencia de la Tienda Agrícola, como exposición de venta de diversos artículos relacionados con jardinería (fertilizantes no invasivos, control de plagas, decoración, etc.), la promoción intensiva vía redes sociales de la experiencia de cultivo y el público objetivo segmentado, el cual cuenta con niveles adquisitivos altos, se ha estimado la participación de empresas en forma de aportes mensuales, comenzando con \$6.500.000.- por mes durante el primer año de operación.

Los auspicios para los años posteriores se incrementarán en función de la base mensual del primer año, en un 25%, 50%, 80% y 100% respectivamente, considerando una maduración gradual del negocio y reconocimiento en el mercado de actividades outdoor para un perfil de cliente de nivel adquisitivo alto.

#### g.- Fuentes de Financiamiento

Para los escenarios proyectados de flujos de caja, se han considerado escenarios de financiamiento mixto entre capital propio y endeudamiento vía créditos de consumo empresa.

La tasa anual considerada es del 11% de acuerdo a la información obtenida desde la banca financiera, donde las tasas anuales oscilan entre los 5,5 a 13% de acuerdo a la capacidad de pago y envergadura de la empresa solicitante.

Las estructuras de amortización de préstamos se realizarán bajo régimen mensual al igual que el pago proyectado de intereses.

Considerando los escenarios con endeudamiento desde la banca se presentan los desarrollos de crédito para año 1 y siguientes hasta 5 años, donde se proyecta extinguir la deuda.

**Tabla N°13 - Desarrollo de Créditos Alternativas de Financiamiento**

|                                       | <b>40% Capital a Solicitar</b> | <b>60% Capital a Solicitar</b> |
|---------------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| <b>Capital Requerido Inv. Inicial</b> | \$193.603.500                  | \$193.603.500                  |
| <b>Monto Crédito</b>                  | 77.441.400                     | \$116.162.100                  |
| <b>Tasa Interés Anual</b>             | 11%                            | 11%                            |
| <b>Tasa Interés Mensual</b>           | 0,87%                          | 0,87%                          |
| <b>Periodos</b>                       | 60                             | 60                             |
| <b>Pago</b>                           | \$1.633.809                    | \$2.495.713                    |
| <b>Valor Crédito</b>                  | <b>\$99.828.516</b>            | <b>\$149.742.773</b>           |

| <b>Año</b> | <b>Amortización</b> | <b>Interés</b> | <b>Cuota a Pagar</b> | <b>Saldo</b> |
|------------|---------------------|----------------|----------------------|--------------|
| <b>0</b>   |                     |                |                      | 99.828.516   |
| <b>1</b>   | 12.434.790          | 7.530.914      | 19.965.703           | 79.862.813   |
| <b>2</b>   | 13.802.616          | 6.163.087      | 19.965.703           | 59.897.110   |
| <b>3</b>   | 15.320.904          | 4.644.799      | 19.965.703           | 39.931.407   |
| <b>4</b>   | 17.006.204          | 2.959.499      | 19.965.703           | 19.965.704   |
| <b>5</b>   | 18.876.886          | 1.088.817      | 19.965.703           | 0            |

| <b>Año</b> | <b>Amortización</b> | <b>Interés</b> | <b>Cuota a Pagar</b> | <b>Saldo</b> |
|------------|---------------------|----------------|----------------------|--------------|
| <b>0</b>   |                     |                |                      | 149.742.773  |
| <b>1</b>   | 18.652.184          | 11.296.370     | 29.948.555           | 119.794.218  |
| <b>2</b>   | 20.703.925          | 9.244.630      | 29.948.555           | 89.845.664   |
| <b>3</b>   | 22.981.356          | 6.967.198      | 29.948.555           | 59.897.109   |
| <b>4</b>   | 25.509.306          | 4.439.249      | 29.948.555           | 29.948.554   |
| <b>5</b>   | 28.315.329          | 1.633.226      | 29.948.555           | 0            |

**Fuente:** Elaboración Propia

#### h.- Forecast de Ventas

En el Anexo J se presenta una tabla con la proyección de ventas a realizar por Urbanika Gardens, las cuales consideran las membresías mensuales en régimen anual y semestral, junto con la venta de tickets diarios, cursos de capacitación por mes e ingresos por extensiones de membresía.

El forecast básicamente se asocia a **estaciones del año donde existe una mayor disponibilidad de tiempo**, fundamentalmente familiar, para asistir y concretar una membresía en Urbanika Gardens.

Por ello se observa que en temporadas estivales las proyecciones se incrementarán mientras que en temporada otoño-invierno las ventas tienen un crecimiento bajo.

#### i.- Costos de Implementación

Se ha desarrollado un itemizado compuesto de todas las obras, tanto civiles como de especialidad y las inversiones necesarias de realizar para la habilitación de Urbanika Gardens, basándose en el lay-out de proyecto el cual se ha configurado con elementos que dan respuesta a los requerimientos del cliente objetivo y satisfacen la propuesta de valor a entregar.

Las obras van desde la habilitación de huertos urbanos como unidades productivas, zonas de juego, pérgolas, oficinas, entre otras como así también el mobiliario necesario y obras de especialidad tales como riego tecnificado e iluminación.

La estructura de costos cuenta con los siguientes valores:

|                                   |               |
|-----------------------------------|---------------|
| <b>Total Obras Implementación</b> | \$187.603.500 |
| Capital de Trabajo                | \$6.000.000   |
|                                   |               |
| Costos Totales                    | \$193.603.500 |

El detalle del itemizado se presenta en el cuerpo de anexos, Anexo L.

#### j.- Gastos de Administración y Ventas

Se considera un incremento de 1,5% anual respecto de valores calculados para el año 1 de operación.

Los gastos promocionales se intensifican en periodos estivales (octubre a febrero), considerando un disponible de \$800.000.- a \$1.000.000.- para campañas de marketing en medios y comisiones de venta.

### 8.2.- Escenarios para el Flujo de Caja Empresa

Se han definido escenarios con 100% de capital propio, 60% de endeudamiento respecto del costo de implementación y 40% de endeudamiento.

Para los 3 casos señalados se presentará el flujo de caja del primer año con desglose mensual y la proyección de flujos a 6 años, con la correspondiente obtención del Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR) a través de los cuales se podrá realizar la evaluación económica del proyecto.

## Flujos de Caja a 6 años para 3 Escenarios de Financiamiento

| 100% Capital Propio |                | 40% Financiamiento |                | 60% Financiamiento |                |
|---------------------|----------------|--------------------|----------------|--------------------|----------------|
| Año                 | Valor Presente | Año                | Valor Presente | Año                | Valor Presente |
| 0                   | -193.603.500   | 0                  | -193.603.500   | 0                  | -193.603.500   |
| 1                   | 50.598.778     | 1                  | 34.715.416     | 1                  | 26.582.803     |
| 2                   | 63.170.993     | 2                  | 48.896.374     | 2                  | 41.781.974     |
| 3                   | 74.045.845     | 3                  | 61.025.818     | 3                  | 54.547.022     |
| 4                   | 85.568.022     | 4                  | 73.683.330     | 4                  | 67.778.758     |
| 5                   | 91.450.687     | 5                  | 80.620.895     | 5                  | 75.248.730     |
| 6                   | 89.072.010     | 6                  | 85.212.501     | 6                  | 88.215.499     |
| <b>VAN</b>          | \$147.907.876  | <b>VAN</b>         | \$90.877.759   | <b>VAN</b>         | \$65.500.786   |
| <b>TIR</b>          | 28%            | <b>TIR</b>         | 20%            | <b>TIR</b>         | 17%            |

Tanto VAN como TIR para los 3 escenarios desarrollados resultan ser favorables, siendo el flujo con financiamiento al 100% de capital propio aquel que representa los flujos anuales de mayor rentabilidad, VAN de \$147.907.876.- y TIR de 28%

### 8.3.- Valor Residual

Para determinar el valor residual del proyecto se han considerado los siguientes criterios y definiciones: FC: Valor estimado de flujo de fondos del proyecto. Se consideró el flujo neto del año 6 para efectuar la proyección. k: tasa de descuento. Se consideró la tasa calculada para el escenario sin endeudamiento, proveniente de CAPM. n: horizonte de vida admitido. Se consideraron 6 años.

$$VR = FC * \frac{(1 + k)^n - 1}{(1 + k)^n * k}$$

Se calculará el valor residual sobre el ejercicio de 100% de capital propio, considerando que se obtuvo VAN y TIR de mayor valor en los ejercicios de análisis de flujos de caja.

Tras realizar los cálculos sobre un horizonte de 6 años se obtiene un valor residual de \$652.767.131.-

El desarrollo de los flujos de caja para cada año se presenta en la siguiente tabla, junto al resultado del año 6 sumándose el valor residual.

**Tabla N°14**– Resultados de Flujo de caja con 100% de Capital Propio y Valor Residual.

| Año 0        | Año 1      | Año 2      | Año 3      | Año 4       | Año 5       | Año 6       | Año 6 con Valor Residual |
|--------------|------------|------------|------------|-------------|-------------|-------------|--------------------------|
| -196.603.500 | 54.626.440 | 73.628.077 | 93.172.838 | 116.241.979 | 134.122.412 | 141.032.273 | 793.799.404              |

Fuente: Elaboración Propia

#### **8.4.- Ejercicios de Sensibilización**

Se han considerado para los 3 escenarios de financiamiento de la iniciativa la variación de 2 aspectos relevantes dentro de la estructura del flujo de caja.

Por una parte, dentro de los ingresos se considerará una variación que oscilará entre +/- 10% para los ingresos por cafetería y tienda agrícola y también para auspicios de empresas privadas.

Respecto de los costos, se aplicará la misma razón de variación sobre los Costos Directos totales y Gastos de Administración y Ventas.

Se considerará los extremos de variación y el punto medio de ambos tramos esto es una variación de +/- 5% tanto en los aspectos considerados para Ingresos y Costos.

Las justificaciones de la selección de los parámetros señalados se basan en la representatividad que estos tienen dentro de las estructuras de flujo de caja.

Por ejemplo, los ingresos por ventas provenientes de la tienda agrícola y cafetería natural representan en el primer año un 32,2% de los ingresos totales y aquellos provenientes de auspicios corresponden a un 33,3% del ingreso anual.

Por otro lado, los costos han sido considerados íntegramente dentro de los parámetros afectos a variación.

Considerando lo señalado se presentan los escenarios de sensibilización de VAN obtenidos para cada escenario de financiamiento.

### Escenario con 60% de Financiamiento

|        |               | INGRESOS           |                   |                   |                   |                  |
|--------|---------------|--------------------|-------------------|-------------------|-------------------|------------------|
| COSTOS |               | 1,1                | 1,05              | NORMAL            | 0,95              | 0,9              |
|        | 1,1           | 112.832.603        | 82.951.856        | <b>53.071.108</b> | 23.190.361        | -6.690.387       |
|        | 1,05          | 119.047.442        | 89.166.695        | <b>59.285.947</b> | 29.405.200        | -475.548         |
|        | <b>NORMAL</b> | <b>125.262.281</b> | <b>95.381.534</b> | <b>65.500.786</b> | <b>35.620.039</b> | <b>5.739.291</b> |
|        | 0,95          | 131.477.120        | 101.596.373       | <b>71.715.625</b> | 41.834.878        | 11.954.130       |
|        | 0,9           | 137.691.959        | 107.811.212       | <b>77.930.464</b> | 48.049.717        | 18.168.969       |

### Escenario con 40% de Financiamiento

|        |               | INGRESOS           |                    |                    |                   |                   |
|--------|---------------|--------------------|--------------------|--------------------|-------------------|-------------------|
| COSTOS |               | 1,1                | 1,05               | NORMAL             | 0,95              | 0,9               |
|        | 1,1           | 118.554.111        | 88.720.496         | <b>58.886.881</b>  | 29.053.266        | -780.350          |
|        | 1,05          | 134.549.551        | 104.715.935        | <b>74.882.320</b>  | 45.048.705        | 15.215.089        |
|        | <b>NORMAL</b> | <b>150.544.990</b> | <b>120.711.374</b> | <b>90.877.759</b>  | <b>61.044.144</b> | <b>31.210.528</b> |
|        | 0,95          | 166.540.429        | 136.706.813        | <b>106.873.198</b> | 77.039.583        | 47.205.967        |
|        | 0,9           | 182.535.868        | 152.702.252        | <b>122.868.637</b> | 93.035.022        | 63.201.406        |

### Escenario con 100% Capital Propio

|        |               | INGRESOS           |                    |                    |                    |                   |
|--------|---------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|-------------------|
| COSTOS |               | 1,1                | 1,05               | NORMAL             | 0,95               | 0,9               |
|        | 1,1           | 195.755.116        | 165.557.375        | <b>135.359.634</b> | 105.161.892        | 74.964.151        |
|        | 1,05          | 202.029.237        | 171.831.496        | <b>141.633.755</b> | 111.436.014        | 81.238.273        |
|        | <b>NORMAL</b> | <b>208.303.359</b> | <b>178.105.618</b> | <b>147.907.876</b> | <b>117.710.135</b> | <b>87.512.394</b> |
|        | 0,95          | 214.577.480        | 184.379.739        | <b>154.181.998</b> | 123.984.257        | 93.786.515        |
|        | 0,9           | 220.851.602        | 190.653.860        | <b>160.456.119</b> | 130.258.378        | 100.060.637       |

Se puede observar que las variaciones del VAN obtenidas sobre el desarrollo de flujo de caja a un plazo de 6 años resultan ser positiva en todos los casos para el escenario de financiamiento con 100% capital propio, oscilando el Valor Actual Neto entre los \$220.851.602.- (incremento de ventas proyectadas de un 10% y reducción de costos definidos también en un 10%) y \$74.964.151.- (donde los ingresos de cafetería – tienda disminuyen en un 10% y los costos seleccionados aumentan también en un 10%).

Para el ejercicio con financiamiento de un 40% de capital proveniente de crédito, salvo el caso de un incremento simultáneo de costos de un 10% con un decremento de los ingresos de 10% todos los casos de sensibilización resultan positivos, validando de igual forma la fuente de financiamiento en forma de crédito como un medio que permite obtener rentabilidad y con un riesgo acotado sobre eventuales pérdidas.

Por otro lado, se advierte que los factores de variación y porcentajes elegidos para el ejercicio de sensibilización resultaron ser adecuados ya que, frente a cambios

porcentuales relativamente bajos, se puede verificar el impacto que tendrán dichas variaciones en un ejercicio real de incremento o decremento de ventas y costos.

Un ejemplo claro de lo anterior se da entre los valores extremos de variación del VAN en el escenario de financiamiento con 40% de crédito, donde un resultado de \$182.535.868.- tiene su contraparte extrema con un 10% en baja de ingresos e incremento en igual valor de costos donde el VAN llega a -\$780.350.-

Por otro lado, se evidencia que en un escenario de capital financiado al 60% del costo de implementación y con una proyección de incremento en costos y descenso de ventas de un 10% el VAN resulta negativo, llegando a un extremo de -\$6.690.387.-

## **9.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

La experiencia de cultivo en huertos urbanos, considerando la configuración de elementos que la conforman, procedentes del desarrollo del presente estudio, resulta ser factible de materializar considerando los análisis realizados en áreas estratégica, técnica y económica, dando cumplimiento al objetivo principal planteado.

Desde el punto de vista estratégico, en función de herramientas de marketing, se logró definir un mercado potencial e identificar claramente al cliente objetivo, reconociendo sus necesidades y generando las instancias para lograr su satisfacción, desarrollando una propuesta de valor ajustada a sus requerimientos.

La factibilidad se logra también en el área técnica, con la selección de un predio que dé cumplimiento a requerimientos esenciales, necesarios para una implementación práctica del proyecto como son contar con un tipo de suelo adecuado para la actividad, abastecimiento de agua y la realización de obras tendientes a mejorar condiciones de suelo y dotar los espacios con riego tecnificado.

De igual forma, la factibilidad económica se representa con la obtención de un Valor Actual Neto y Tasa Interna de Retorno altas para cada uno de los escenarios de financiamiento del proyecto, en un plazo de 6 años continuos.

Complementariamente, el valor residual calculado agrega rentabilidad al proyecto bajo el esquema de negocios planteado.

Respecto a esta última evaluación de factibilidad, es necesario indicar que elementos complementarios generadores de ingreso, como son la tienda agrícola - cafetería y los auspicios de empresas privadas relacionadas a la actividad huertos urbanos resultarán fundamentales para la sustentabilidad del modelo de negocio.

Lo anterior fue verificado por medio de análisis de sensibilización de ingresos y costos, donde una baja en ingresos derivados de auspicios y ventas de tienda y cafetería, con un incremento simultáneo de costos, podría poner en riesgo el negocio principal: ofrecer la experiencia de cultivo en huertos urbanos.

Por otro lado, el concepto de experiencia de cultivo, planteado en el presente estudio, fue reconocido como una alternativa real y factible para dar respuesta a una necesidad permanente de uso de tiempo libre, por parte de entrevistados participantes en la fase de estudio de mercado, dentro del marco de actividades outdoor, considerando la inclusión de la familia y en particular niños, habitantes de comunas del sector oriente, donde 2 factores comunes combinados: pocos espacios abiertos y una alta densidad poblacional, han resultado en una oportunidad para el desarrollo de este tipo de iniciativas.

Diversos son los factores y elementos que agregan valor a la iniciativa planteada como un producto a ofrecer dentro del mercado: La propia experiencia de cultivo, que gracias a la suma de complementos asociados a la identificación de requerimientos podría abrirse paso como una actividad que permita dar respuesta a un problema de uso de tiempo libre familiar, considerando el hecho de que alternativas sustitutas implican, en distinta proporción necesidades de inversión, transporte, disponibilidad entre otras.

Otro motivo importante a destacar son todos los valores que adultos, suscriptores de membresías, pueden transmitir a los niños asistentes a través de la experiencia de cultivo: trabajo común, respeto por el medio ambiente, acercamiento con lo natural, alimentación saludable, lazos de amistad, paciencia, entre otros difíciles de transmitir por otras vías, sobre todo en un medio donde la velocidad aplicada en todo orden de cosas y el continuo “bombardeo” de estímulos hace que interacciones y en especial valores familiares tiendan a perderse.

Desde el punto de vista del negocio, la actividad de cultivo se alza como una nueva actividad outdoor, sin una competencia directa y como se indicó genera un valor mayor que otras actividades relacionadas o sustitutas, tales como cursos de capacitación puntuales, compra de implementos de jardinería u otros para iniciar un huerto o participar de instancias en forma individual, hecho que permite, junto con los complementos señalados, además de ganar un posicionamiento en el mercado, lograr una ventaja competitiva que puede ser sostenible en el tiempo en función de una continua retroalimentación de la satisfacción del cliente, mejora de productos y adecuada administración y control de los canales de promoción de la experiencia.

Ahora bien, dentro de los riesgos identificados para la iniciativa los de mayor connotación se asocian a la disposición de espacios, la regulación comunal sobre ellos y los costos asociados a su ocupación proyectada en el tiempo, el factor crecimiento que bajo este modelo de negocios implica superficie en dimensiones extensas y los apoyos financieros de particulares que permiten que los flujos de caja generen utilidades.

La administración de estos riesgos dependerá, en parte, de los encargados de la iniciativa a través de un adecuado manejo de herramientas de marketing, la estrategia del negocio, el reconocimiento y retroalimentación del usuario y potencial cliente, entre otros. Sin embargo, existen variables exógenas como la regulación y la pertenencia de terrenos que podrán poner en riesgo el negocio como se plantea.

Por ello, los auspicios podrían jugar un rol importante a la hora de una potencial adquisición de terrenos, en función de que exista una continua agregación de valor para el usuario, donde marcas colaboradoras puedan aumentar sus ventanas de exposición,



como así también sus niveles de venta al estar presentes como parte del marketing y los procedimientos de cultivo que se puedan impartir para un público objetivo de alto nivel adquisitivo.

Existe una tendencia fuertemente marcada hacia actividades como la planteada en este estudio a nivel mundial, por ello, ser uno de los pioneros en el área podrá sentar un precedente importante al momento de un eventual cambio regulatorio que favorezca el uso de terrenos para huertos urbanos, como parte de un plan de desarrollo sustentable de las ciudades en Chile.

Se concluye, en resumen, que la iniciativa es factible de realizar, analizados los aspectos técnicos, estratégicos y económicos, bajo un modelo de negocios donde el huerto urbano es la unidad operativa que agregará valor a una actividad poco explotada en ciudades de alta densidad poblacional del país como es la agricultura urbana.

## 10.- BIBLIOGRAFIA

DFL N°458 of.75, Artículo 41-42

Marketing Estratégico, 4ta Edición, Roger J. Best, Pearson Education

Administración Estratégica y Política de Negocios, 13a edición, Thomas Wheelen – J. David Hunger, Pearson Education

Encuesta Casen, Año 2013, Ministerio de Desarrollo Social

### Referencias Internet

Experiencias de Huertos Urbanos en Suiza

<http://ecoinventos.com/ciudad-suiza-cada-habitante-tiene-huerto-urbano/>

Huertos Urbanos en Suiza

<https://www.limitesur.cl/blog/2015/09/09/les-avanchets-la-ciudad-de-los-huertos-urbanos>

Características de Huertos Urbanos

<https://greenguerrillaeus.org/2015/05/09/que-es-un-huerto-urbano-beneficios-tipos/>

Definición y características de Huertos Urbanos

<http://www.sostenibilidad.com/huertos-urbanos>

Iniciativas Chilenas para Implementación Social de huertos Urbanos

<http://www.fosis.cl/index.php/araucania/noticias-araucania/4758-8-establecimientos-educacionales-tendran-financiamiento-fosis-a-traves-de-iniciativa-vive>

Antecedentes Demográficos de Santiago

[https://es.wikipedia.org/wiki/Santiago\\_de\\_Chile](https://es.wikipedia.org/wiki/Santiago_de_Chile)

Antecedentes Demográficos-Socioeconómicos de Comunas del Sector Oriente de Santiago I

[http://www.ine.cl/canales/chile\\_estadistico/familias/demograficas\\_vitales.php](http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/familias/demograficas_vitales.php)

Antecedentes Demográficos-Socioeconómicos de Comunas del Sector Oriente de Santiago II

<http://www.conocetucomuna.cl>

Descripción de Segmentos Socioeconómicos en Chile y Santiago

[http://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/casen/casen\\_obj.php](http://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/casen/casen_obj.php)

<http://www.criteria.cl/category/estudios-de-tendencia/>

Catastro de Huertos Urbanos realizados como Iniciativa Social y de sustentabilidad en Santiago

<http://www.latercera.com/noticia/santiago/2012/12/1731-497125-9-primer-estudio-de-huertos-urbanos-contabiliza-39-en-santiago.shtml>

## 11.- ANEXOS

### **Anexo A** - Descripción Comunas Sector Oriente de Santiago y Perfiles Socioeconómicos Predominantes

De manera gráfica se puede revisar la Figura N° 1 con la extensión territorial de las comunas del sector oriente de Santiago, afectas al estudio de factibilidad.

Se presenta de igual forma un detalle de las comunas señaladas y algunos de los datos relevantes que servirán para definir el mercado potencial y posterior segmento objetivo a quien estará dirigida la iniciativa de huertos urbanos.

**Tabla N°15** – Comunas del Sector Oriente, Superficie, Población e Ingreso Promedio Mensual Hogar

| <b>Comuna</b> | <b>Superficie (Km2)</b> | <b>Población (Miles de personas)</b> | <b>Ingreso Promedio Hogar (M\$)</b> |
|---------------|-------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------|
| Providencia   | 14                      | 147.533                              | 1.975.642                           |
| Vitacura      | 28.3                    | 88.323                               | 2.650.204                           |
| Lo Barnechea  | 1024                    | 103.919                              | 1.582.762                           |
| La Reina      | 23                      | 101.548                              | 1.930.885                           |
| Ñuñoa         | 16.9                    | 220.779                              | 2.053.203                           |

Fuente: [www.conocetucomuna.cl/comuna/](http://www.conocetucomuna.cl/comuna/), [www.ine.cl](http://www.ine.cl), [www.providencia.cl](http://www.providencia.cl),  
[https://www.lascondes.cl/informacion\\_comunal/poblacion.html](https://www.lascondes.cl/informacion_comunal/poblacion.html)

## Ilustración N°19 – Plano de Santiago y comunas del Sector Oriente

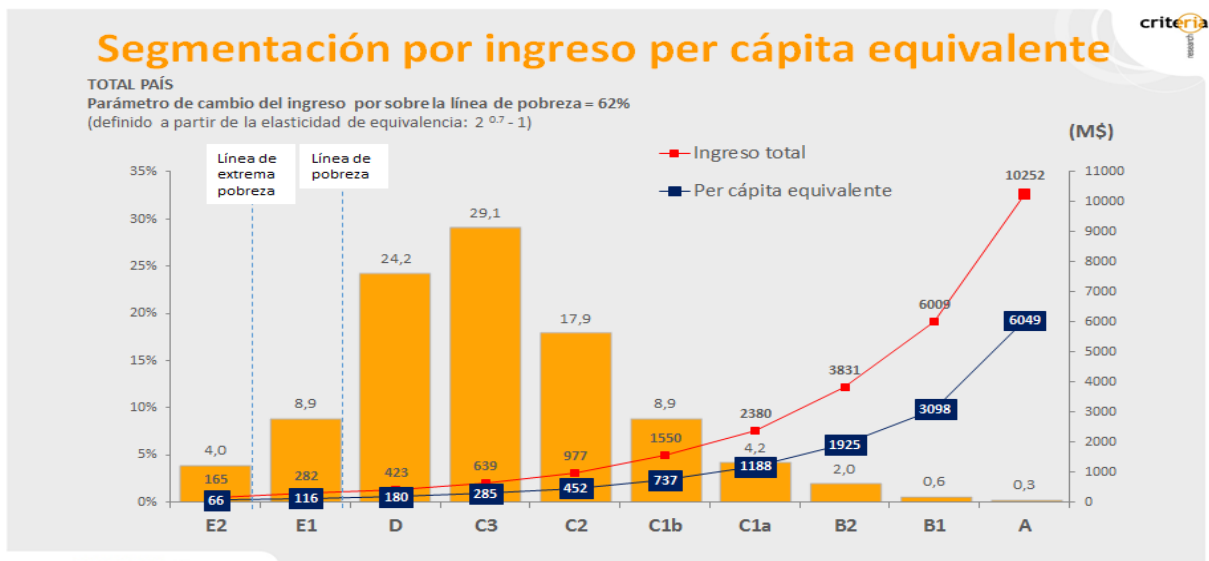


Fuente: Internet

Se presenta la Figura N°2 y 3, donde se representan las segmentaciones socioeconómicas por ingreso per cápita equivalente y por participación en el gasto por bienes y servicios.

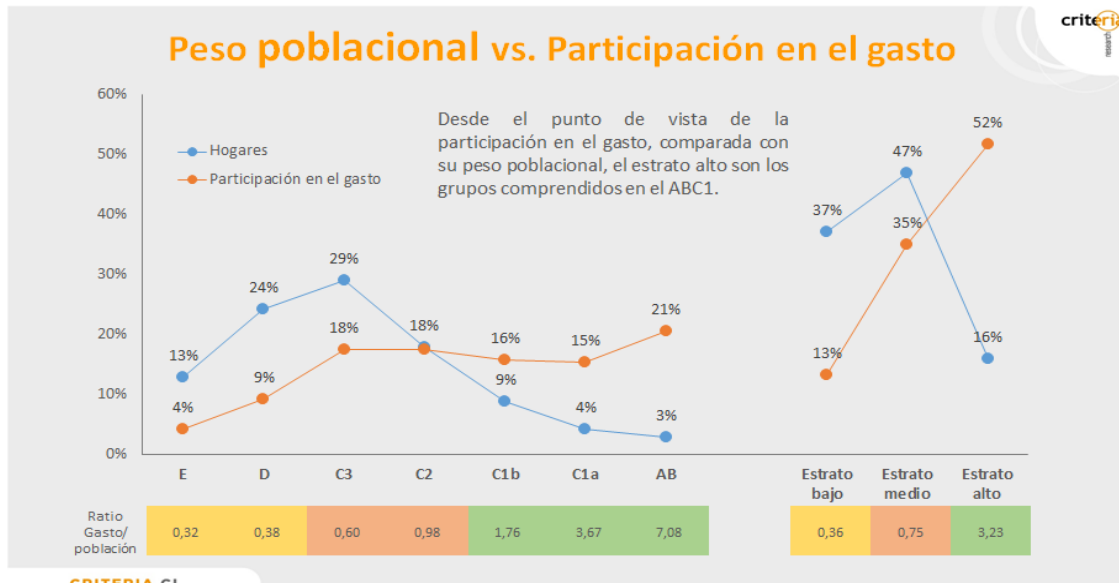
Posteriormente se presenta la Figura N° 4, con la asociación de los segmentos socioeconómicos a la comuna de residencia del grupo, donde aquellos con mayores ingresos y mayor nivel de contribución al gasto se ubican en comunas del Sector Oriente de Santiago

## Ilustración N°20 – Segmentación Socioeconómica de la Población por Ingreso per Cápita Equivalente



Fuente: Criteria.cl

## Ilustración N°21 – Participación en el gasto de los grupos socioeconómicos



Fuente: Criteria.cl

## Ilustración N°22 – Concentración de Grupos Socioeconómicos por comuna dentro del Gran Santiago

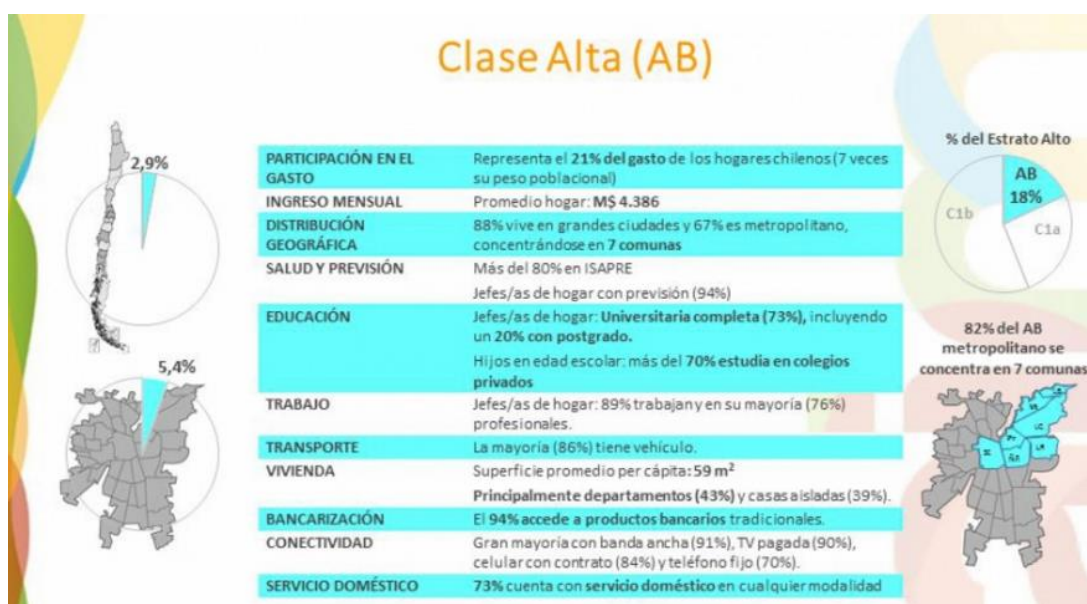
| Concentración (% columna) | 71 | 77 | 73 | 89 | 59 | 67  | 63  | 77 | 87 | 95 | Tendencia de la comuna (alto-medio-bajo) | Tipicidad de la comuna |
|---------------------------|----|----|----|----|----|-----|-----|----|----|----|--|------------------------|
| GSE                       | E2 | E1 | D  | C3 | C2 | C1b | C1a | B2 | B1 | A  |  |                        |
| Vitacura                  | -  | -  | -  | -  | -  | 2   | 5   | 9  | 14 | 13 | 31                                       | 81                     |
| Providencia               | -  | -  | -  | -  | -  | 5   | 11  | 17 | 18 | 12 | 27                                       | 78                     |
| Las Condes                | -  | -  | -  | -  | -  | 10  | 19  | 24 | 35 | 44 | 24                                       | 72                     |
| Ñuñoa                     | -  | -  | -  | -  | -  | 5   | 11  | 10 | 9  | 4  | 18                                       | 60                     |
| La Reina                  | -  | -  | -  | -  | 2  | 3   | 4   | 6  | 4  | 5  | 16                                       | 73                     |
| Santiago                  | -  | -  | -  | -  | -  | 7   | 7   | 8  | 4  | 7  | 10                                       | 48                     |
| Lo Barnechea              | -  | -  | -  | -  | 2  | 2   | 3   | 3  | 5  | 9  | 9  | 57                     |
| San Miguel                | -  | -  | -  | -  | 1  | 2   | 2   | -  | -  | -  | 3  | 49                     |
| Maipú                     | -  | -  | -  | 14 | 18 | 20  | -   | -  | -  | -  | 1  | 65                     |
| La Florida                | -  | -  | -  | 7  | 8  | 9   | -   | -  | -  | -  | 0  | 64                     |
| Macul                     | 3  | -  | -  | 2  | 2  | 2   | 2   | -  | -  | -  | -1                                       | 74                     |
| La Cisterna               | -  | 1  | -  | -  | 2  | 1   | -   | -  | -  | -  | -1                                       | 45                     |
| Independencia             | -  | -  | 1  | 1  | 1  | -   | -   | -  | -  | -  | -2                                       | 73                     |
| Peñalolén                 | -  | 4  | 5  | 5  | -  | -   | -   | -  | -  | -  | -3                                       | 63                     |
| Quilicura                 | 4  | 4  | 3  | 4  | 3  | -   | -   | -  | -  | -  | -3                                       | 84                     |
| Quinta Normal             | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | -   | -   | -  | -  | -  | -4                                       | 87                     |
| Cerrillos                 | -  | 1  | 1  | 1  | -  | -   | -   | -  | -  | -  | -4                                       | 66                     |
| Estación Central          | 2  | 2  | 2  | 2  | -  | -   | -   | -  | -  | -  | -5                                       | 70                     |
| Huechuraba                | 2  | 2  | 2  | 2  | -  | -   | -   | -  | -  | -  | -6                                       | 73                     |
| Lo Prado                  | 1  | -  | 2  | 2  | 2  | -   | -   | -  | -  | -  | -6                                       | 85                     |
| San Joaquín               | 2  | 2  | 1  | 1  | -  | -   | -   | -  | -  | -  | -6                                       | 72                     |
| Pedro Aguirre Cerda       | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | -   | -   | -  | -  | -  | -6                                       | 93                     |
| Conchalí                  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | -   | -   | -  | -  | -  | -7                                       | 93                     |
| El Bosque                 | 3  | 3  | 4  | 3  | -  | -   | -   | -  | -  | -  | -7                                       | 76                     |
| Pudahuel                  | 5  | 5  | 6  | 5  | -  | -   | -   | -  | -  | -  | -7                                       | 78                     |
| Lo Espejo                 | 3  | 2  | 2  | 2  | -  | -   | -   | -  | -  | -  | -7                                       | 74                     |
| Puente Alto               | 13 | 19 | 14 | 13 | 13 | -   | -   | -  | -  | -  | -7                                       | 93                     |
| Recoleta                  | 2  | 2  | 3  | 2  | -  | -   | -   | -  | -  | -  | -7                                       | 76                     |
| San Ramón                 | 2  | 2  | 2  | 1  | -  | -   | -   | -  | -  | -  | -8                                       | 76                     |
| San Bernardo              | 7  | 7  | 6  | 6  | -  | -   | -   | -  | -  | -  | -8                                       | 78                     |
| Renca                     | 3  | 3  | 3  | 2  | -  | -   | -   | -  | -  | -  | -8                                       | 77                     |
| La Granja                 | 4  | 3  | 3  | 2  | -  | -   | -   | -  | -  | -  | -10                                      | 78                     |
| Cerro Navía               | 3  | 3  | 3  | 3  | -  | -   | -   | -  | -  | -  | -10                                      | 82                     |
| La Pintana                | 5  | 5  | 5  | 3  | -  | -   | -   | -  | -  | -  | -11                                      | 83                     |

Fuente: Criteria.cl

## Detalle de Segmentos Socioeconómicos Considerados

Se presentan las caracterizaciones de los segmentos socioeconómicos propuestos por la AIM (Asociación de Investigadores de Mercado), para efectos de establecer parámetros de comparación en materias de gasto, ingresos, ubicación geográfica, educación, entre otros.

### Ilustración N°23 – Segmento Socioeconómico AB



Fuente: AIM – Encuesta Casen 2013

### Ilustración N°24 – Segmento Socioeconómico C1a



Fuente: AIM – Encuesta Casen 2013



Ilustración N°25 – Segmento Socioeconómico C1b



Fuente: AIM – Encuesta Casen 2013

Ilustración N°26 – Segmento Socioeconómico C2



Fuente: AIM – Encuesta Casen 2013

## Intereses y Uso de Tiempo libre para grupos socioeconómicos en Santiago

Chile 3D en conjunto con GFK, desarrollaron estudios de mercado para conocer los estilos de vida de los chilenos, comenzando con un estudio basado en la región metropolitana.

Los estilos de vida de los chilenos, es un espejo de la forma en que los habitantes de nuestro país interactúan de forma diaria con su realidad particular, captando los distintos enfoques que tienen sus distintos roles en la sociedad. Segmentar en base a los estilos de vida, permite identificar oportunidades, ya sea porque aún existen grupos no alcanzados o porque los consumidores han adoptado nuevos gustos y preferencias.

A continuación, se presentan algunas de las conclusiones del estudio que favorecen los planteamientos del estudio sobre factibilidad de implementación de huertos urbanos:

### Ilustración N°27 – Actividades realizadas en Tiempo Libre en Santiago por Segmento Socioeconómico



#### ACTIVIDADES DE TIEMPO LIBRE

#### ¿Qué actividades realiza en su tiempo libre? ¿Con qué frecuencia las realiza?

Porcentaje que declara realizar *A menudo* o *Muy a menudo* cada actividad.

| SEGÚN GSE  | TOTAL | ABC1 | C2  | C3  | D   |
|--|-------|------|-----|-----|-----|
| Actividades al aire libre                          | 17%   | 29%  | 24% | 14% | 12% |
| Asistir a eventos deportivos                       | 15%   | 24%  | 15% | 16% | 13% |
| Navegar en internet                                | 43%   | 73%  | 59% | 40% | 28% |
| Cocinar como hobby                                 | 33%   | 36%  | 34% | 32% | 33% |
| Conversar por teléfono                             | 47%   | 54%  | 55% | 43% | 43% |
| Dormir siesta                                      | 24%   | 30%  | 25% | 23% | 23% |
| Escuchar música de radio, cd, etc.                 | 61%   | 64%  | 60% | 60% | 61% |
| Hacer deportes                                     | 24%   | 34%  | 29% | 20% | 21% |
| Hacer reparaciones o arreglos en el hogar          | 33%   | 37%  | 34% | 32% | 33% |
| Invitar amigos al hogar                            | 25%   | 44%  | 30% | 21% | 19% |
| Ir a jugar a un casino                             | 5%    | 17%  | 6%  | 4%  | 2%  |
| Ir a restaurantes, pubs, o bares                   | 18%   | 37%  | 22% | 16% | 12% |
| Ir a vitrinear a centros comerciales o malls       | 30%   | 42%  | 34% | 30% | 24% |
| Ir al cine   | 12%   | 24%  | 16% | 14% | 5%  |
| Jugar juegos electrónicos                          | 19%   | 24%  | 22% | 20% | 13% |
| Leer libros  | 26%   | 48%  | 34% | 23% | 17% |
| Leer diarios                                       | 34%   | 55%  | 41% | 30% | 26% |
| Realizar manualidades como jardinear, pintar, etc. | 26%   | 33%  | 30% | 26% | 21% |
| Salir a caminar de paseo                           | 32%   | 41%  | 35% | 30% | 30% |
| Salir a bailar                                     | 23%   | 27%  | 23% | 23% | 21% |
| Ver televisión                                     | 69%   | 65%  | 68% | 67% | 73% |
| Viajar fuera de la ciudad                          | 25%   | 44%  | 30% | 24% | 17% |
| Visitar familiares a sus casas                     | 33%   | 48%  | 39% | 28% | 29% |
| Ir al gimnasio                                     | 13%   | 31%  | 16% | 10% | 7%  |
| Chatear/usar paginas de redes sociales             | 38%   | 54%  | 51% | 36% | 28% |
| Ir a conciertos o espectáculos en vivo             | 11%   | 23%  | 18% | 10% | 6%  |

■ Máximo \*

■ Mínimo\*

\*Significativo al 95%

Fuente: [http://www.msgg.gob.cl/wp-content/estudios/3/GFK-COLLECT/2013-04-Estudio-externo-tendencias\\_Estilos-de-vida-de-los-chilenos.pdf](http://www.msgg.gob.cl/wp-content/estudios/3/GFK-COLLECT/2013-04-Estudio-externo-tendencias_Estilos-de-vida-de-los-chilenos.pdf)



## Ilustración N°28 – Promoción de Hábitos de Vida Saludable para en Santiago por Segmento Socioeconómico

### PROMOCIÓN DE HÁBITOS DE VIDA SALUDABLE EN LA FAMILIA

**Pensando en lo que usted hace para promover hábitos de vida saludable en su entorno familiar, qué tan de acuerdo o en desacuerdo (en una escala de 1 a 5) está con las siguientes afirmaciones.**

Porcentaje de encuestados que declara estar "Totalmente de acuerdo" o "De Acuerdo" (Notas 4 y 5)

| SEGÚN NSE   | TOTAL | ABC1 | C2  | C3  | D   |
|---|-------|------|-----|-----|-----|
| Me preocupo de que en mi hogar siempre hayan frutas y verduras.   | 81%   | 89%  | 84% | 80% | 78% |
| Me preocupo que mis hijos estén en un rango de peso normal  | 69%   | 85%  | 69% | 70% | 62% |
| Me preocupo que los niños lleven una colación saludable al colegio  | 60%   | 70%  | 65% | 62% | 53% |
| Tenemos la costumbre de comer habitualmente en familia todas las noches   | 57%   | 76%  | 55% | 51% | 57% |
| Controlo el horario y el tiempo que mis hijos dedican a actividades sedentarias como ver tv, videojuegos, computador etc. | 50%   | 64%  | 56% | 46% | 46% |
| Dejo que mis hijos participen en las decisiones de compra de sus alimentos  | 48%   | 57%  | 55% | 43% | 45% |
| Me preocupo que mi familia haga deporte   | 45%   | 68%  | 38% | 39% | 45% |
| Promuevo actividades al aire libre durante los fines de semana con mi familia   | 44%   | 62%  | 51% | 43% | 34% |
| Tenemos la costumbre de desayunar todos juntos  | 35%   | 55%  | 31% | 34% | 33% |



Máximo \*    
  Mínimo\*    
 \*Significativo al 95%

Fuente: [http://www.msgg.gob.cl/wp-content/estudios/3/GfK-COLLECT/2013-04-Estudio-externo-tendencias\\_Estilos-de-vida-de-los-chilenos.pdf](http://www.msgg.gob.cl/wp-content/estudios/3/GfK-COLLECT/2013-04-Estudio-externo-tendencias_Estilos-de-vida-de-los-chilenos.pdf)

## Anexo B – Resultados Encuestas

P1 Personalizar Exportar ▼

### ¿Ha realizado o realiza jardinería?

Respondido: 46 Omitido: 0

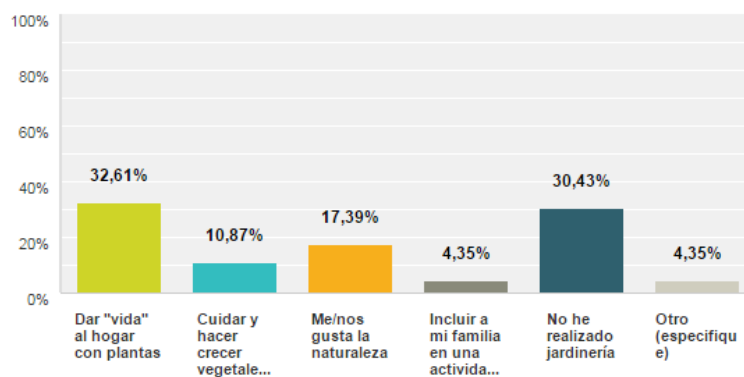


| Opciones de respuesta | Respuestas |    |
|-----------------------|------------|----|
| Si                    | 63,04%     | 29 |
| No                    | 36,96%     | 17 |
| Total                 |            | 46 |

P2 Personalizar Exportar ▼

### ¿Qué lo motiva a realizar jardinería? Puede indicar mas de una opción:

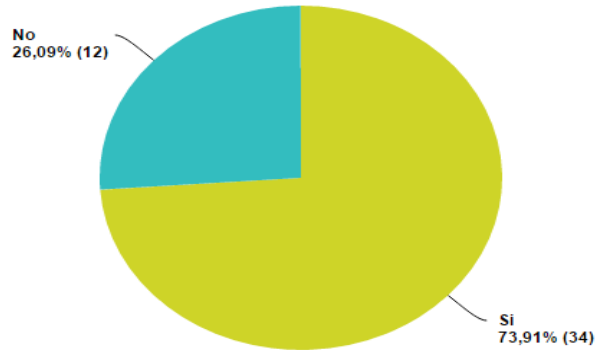
Respondido: 46 Omitido: 0



| Opciones de respuesta                                | Respuestas       |    |
|--|------------------|----|
| Dar "vida" al hogar con plantas                      | 32,61%           | 15 |
| Cuidar y hacer crecer vegetales y plantas que escoja | 10,87%           | 5  |
| Me/nos gusta la naturaleza                           | 17,39%           | 8  |
| Incluir a mi familia en una actividad comun          | 4,35%            | 2  |
| No he realizado jardinería                           | 30,43%           | 14 |
| Otro (especificu e)                                  | Respuestas 4,35% | 2  |
| Total  |                  | 46 |

### A fin de contextualizar el tema, le interesan también las actividades outdoor?

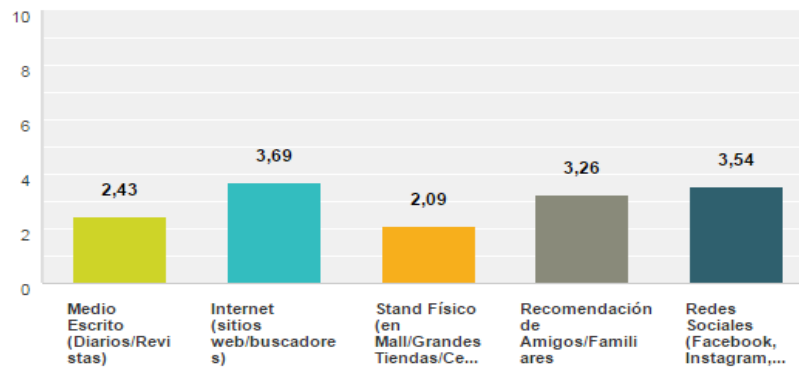
Respondido: 46 Omitido: 0



| Opciones de respuesta | Respuestas | Cantidad |
|-----------------------|------------|----------|
| Si                    | 73,91%     | 34       |
| No                    | 26,09%     | 12       |
| Total                 |            | 46       |

### Como busca o se informa sobre Actividades Outdoor? De su valoración de 1 a 5, donde 1 es el medio que mas usa y 5 el que menos usa:

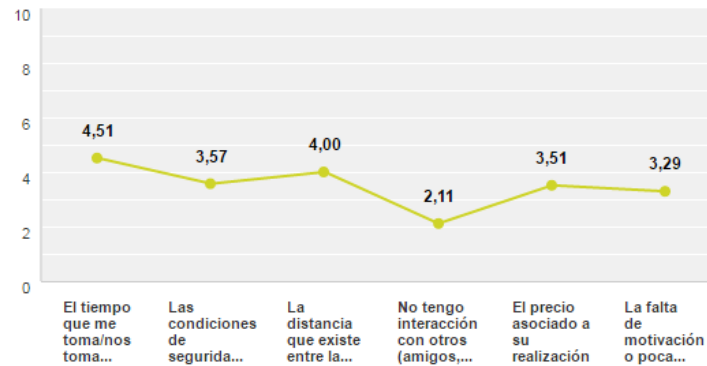
Respondido: 35 Omitido: 11



|  | 1            | 2            | 3            | 4            | 5            | Total | Puntuación |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-------|------------|
| Medio Escrito (Diarios/Revistas)                       | 8,57%<br>3   | 2,86%<br>1   | 25,71%<br>9  | 48,57%<br>17 | 14,29%<br>5  | 35    | 2,43       |
| Internet (sitios web/buscadores)                       | 45,71%<br>16 | 11,43%<br>4  | 22,86%<br>8  | 5,71%<br>2   | 14,29%<br>5  | 35    | 3,69       |
| Stand Físico (en Mall/Grandes Tiendas/Centros Urbanos) | 8,57%<br>3   | 11,43%<br>4  | 8,57%<br>3   | 22,86%<br>8  | 48,57%<br>17 | 35    | 2,09       |
| Recomendación de Amigos/Familiares                     | 8,57%<br>3   | 40,00%<br>14 | 28,57%<br>10 | 14,29%<br>5  | 8,57%<br>3   | 35    | 3,26       |
| Redes Sociales (Facebook, Instagram, Twitter, otros)   | 28,57%<br>10 | 34,29%<br>12 | 14,29%<br>5  | 8,57%<br>3   | 14,29%<br>5  | 35    | 3,54       |

**Para actividades outdoor que realice o haya realizado, señale cual(es) factor(es) le impide(n) o hacen difícil realizar(las)? Indique su nivel de Valoración de 1 a 6, donde 1 es el factor mas incidente y 6 el menos incidente:**

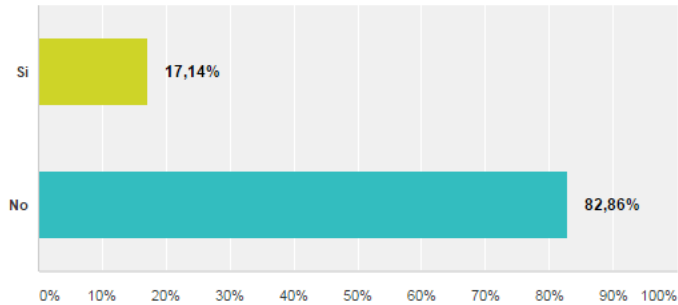
Respondido: 35 Omitido: 11



|  | 1            | 2            | 3           | 4           | 5           | 6            | Total | Puntuación |
|--|--------------|--------------|-------------|-------------|-------------|--------------|-------|------------|
| El tiempo que me toma/nos toma realizarla                        | 48,57%<br>17 | 11,43%<br>4  | 14,29%<br>5 | 5,71%<br>2  | 8,57%<br>3  | 11,43%<br>4  | 35    | 4,51       |
| Las condiciones de seguridad para realizarlas                    | 11,43%<br>4  | 20,00%<br>7  | 20,00%<br>7 | 20,00%<br>7 | 20,00%<br>7 | 8,57%<br>3   | 35    | 3,57       |
| La distancia que existe entre la actividad y mi/nuestro hogar    | 17,14%<br>6  | 31,43%<br>11 | 14,29%<br>5 | 17,14%<br>6 | 11,43%<br>4 | 8,57%<br>3   | 35    | 4,00       |
| No tengo interacción con otros (amigos, familia)                 | 2,86%<br>1   | 2,86%<br>1   | 11,43%<br>4 | 17,14%<br>6 | 17,14%<br>6 | 48,57%<br>17 | 35    | 2,11       |
| El precio asociado a su realización                              | 8,57%<br>3   | 17,14%<br>6  | 22,86%<br>8 | 25,71%<br>9 | 20,00%<br>7 | 5,71%<br>2   | 35    | 3,51       |
| La falta de motivación o poca continuidad en la(s) Actividad(es) | 11,43%<br>4  | 17,14%<br>6  | 17,14%<br>6 | 14,29%<br>5 | 22,86%<br>8 | 17,14%<br>6  | 35    | 3,29       |

**Dentro de las nuevas actividades outdoor disponibles en Santiago se encuentran los Huertos Urbanos. ¿Le es familiar el concepto?, ¿Sabe en que consisten?:**

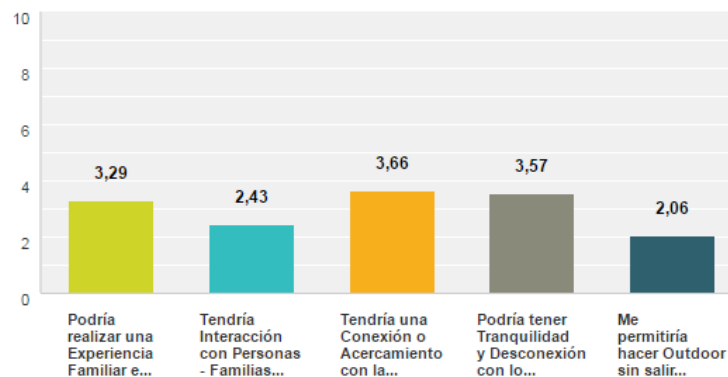
Respondido: 35 Omitido: 11



| Opciones de respuesta | Respuestas |    |
|-----------------------|------------|----|
| Si                    | 17,14%     | 6  |
| No                    | 82,86%     | 29 |
| Total                 |            | 35 |

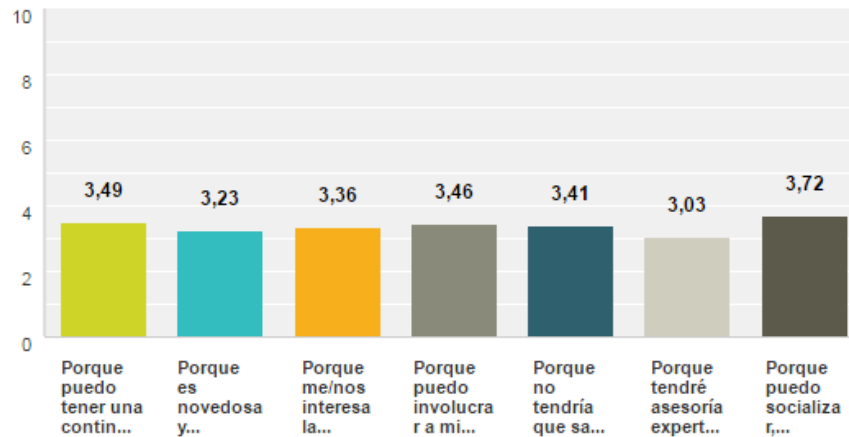
**Un Huerto Urbano permite al/los interesado(s) desarrollar una experiencia de cultivo principalmente con frutas y verduras fuera de casa, en un ambiente natural, obteniendo, con asesoría técnica experta, los productos que haya elegido, todo dentro de un radio urbano. En este entendido indique cual concepto, presente en la experiencia de Huertos Urbanos, lo motivaría a participar, considerando una escala de 1 a 5, donde 1 es aquella que mas lo motiva y 5 lo que menos lo motiva:**

Respondido: 35 Omitido: 11



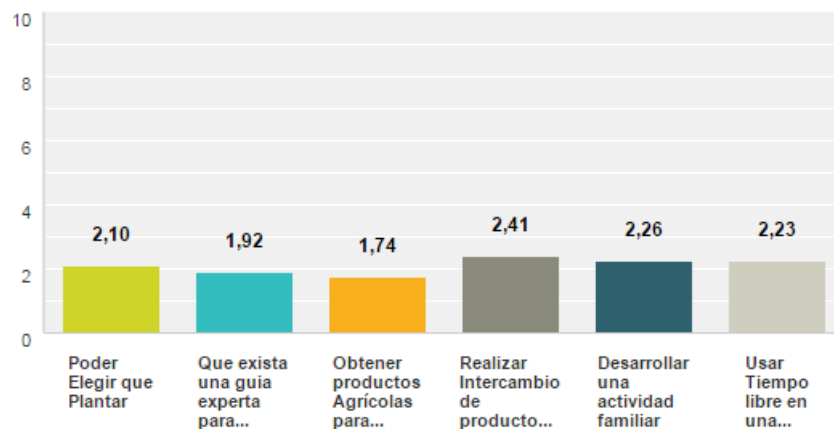
**Ahora, ¿Por que elegir un Huerto Urbano y no otra actividad Outdoor? Señale cuán representado está con las afirmaciones:**

Respondido: 39 Omitido: 7

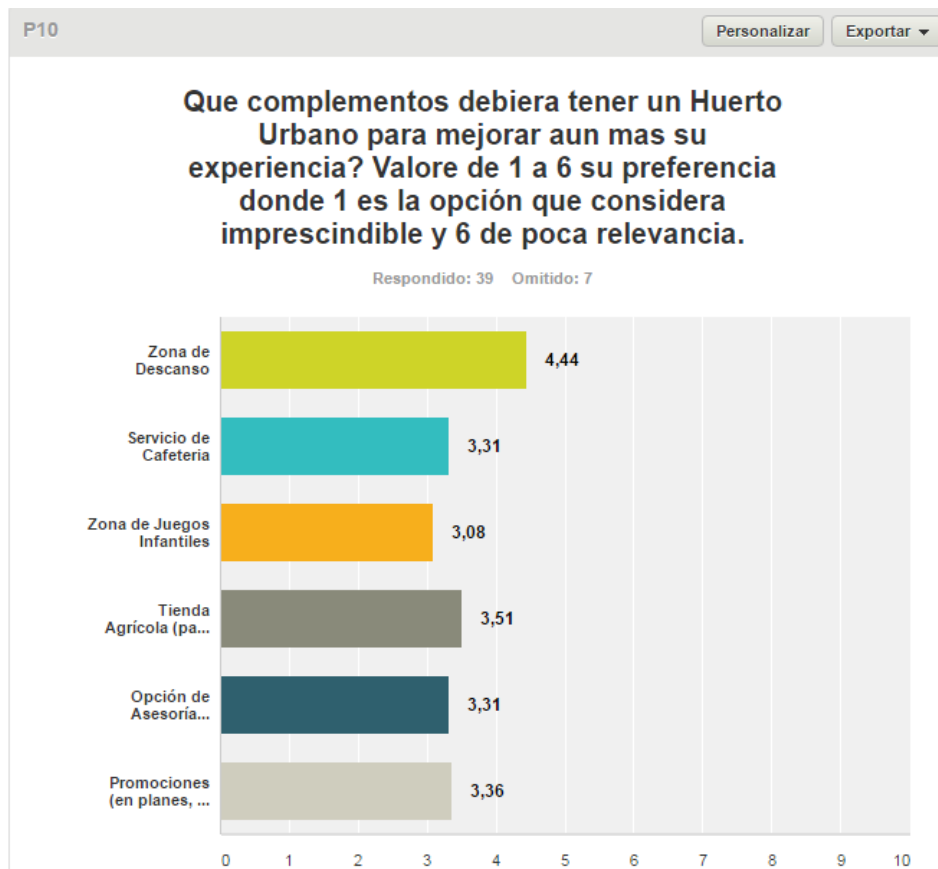


**Suponga que Ud. ya contrato una membresía mensual para vivir la experiencia de cultivo en su propio huerto urbano. ¿Cual seria su valoración respecto de lo que ofrece un huerto urbano y la experiencia de cultivo asociada? Indique su grado de valoración respecto de las afirmaciones siguientes:**

Respondido: 39 Omitido: 7

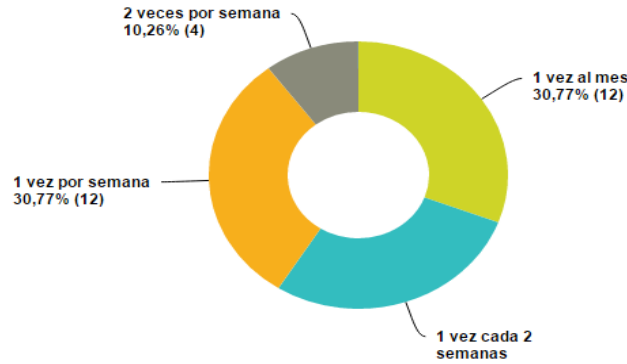


|   | Totalmente Valorable | Altamente Valorable | Medianamente Valorable | Algo Valorable | No Valorable | Total | Promedio ponderado |
|---|----------------------|---------------------|------------------------|----------------|--------------|-------|--------------------|
| ▼ Poder Elegir que Plantar  | 33,33%<br>13         | 35,90%<br>14        | 20,51%<br>8            | 7,69%<br>3     | 2,56%<br>1   | 39    | 2,10               |
| ▼ Que exista una guía experta para obtener resultados                                       | 38,46%<br>15         | 41,03%<br>16        | 12,82%<br>5            | 5,13%<br>2     | 2,56%<br>1   | 39    | 1,92               |
| ▼ Obtener productos Agrícolas para autoconsumo  | 53,85%<br>21         | 30,77%<br>12        | 5,13%<br>2             | 7,69%<br>3     | 2,56%<br>1   | 39    | 1,74               |
| ▼ Realizar Intercambio de productos - interactuar con terceros que compartan la experiencia | 28,21%<br>11         | 35,90%<br>14        | 15,38%<br>6            | 7,69%<br>3     | 12,82%<br>5  | 39    | 2,41               |
| ▼ Desarrollar una actividad familiar  | 36,84%<br>14         | 28,95%<br>11        | 10,53%<br>4            | 18,42%<br>7    | 5,26%<br>2   | 38    | 2,26               |
| ▼ Usar Tiempo libre en una actividad Outdoor  | 33,33%<br>13         | 30,77%<br>12        | 23,08%<br>9            | 5,13%<br>2     | 7,69%<br>3   | 39    | 2,23               |



**Considerando que los Huertos Urbanos se encontrarían dentro de el Radio Urbano, ¿Cuál sería su dedicación/frecuencia de visita?**

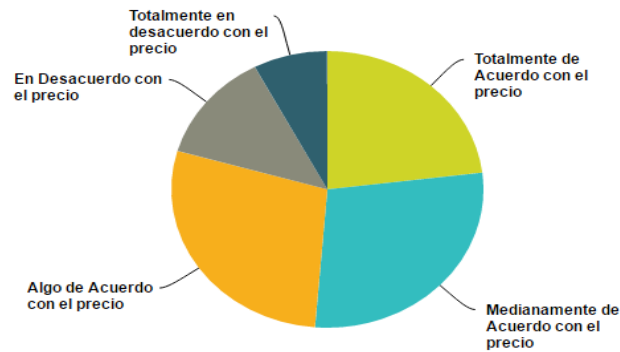
Respondido: 39 Omitido: 7



| Opciones de respuesta    | Respuestas |
|--------------------------|------------|
| 1 vez al mes             | 30,77% 12  |
| 1 vez cada 2 semanas     | 28,21% 11  |
| 1 vez por semana         | 30,77% 12  |
| 2 veces por semana       | 10,26% 4   |
| 3 o mas veces por semana | 0,00% 0    |
| <b>Total</b>             | <b>39</b>  |

**Si se proporcionan los metros cuadrados base, implementos de trabajo, asesoría agrícola especializada, las semillas o brotes para iniciar su huerta urbana, servicios complementarios, un ambiente agradable y entorno natural y la membresía mensual base fuese de \$30.000.- pesos, indique su nivel de acuerdo con el precio por la experiencia:**

Respondido: 39 Omitido: 7

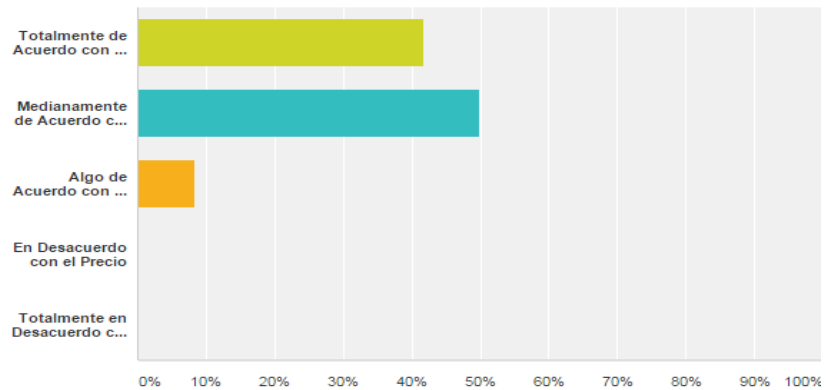


| Opciones de respuesta                  | Respuestas |
|--|------------|
| Totalmente de Acuerdo con el precio    | 23,08% 9   |
| Medianamente de Acuerdo con el precio  | 28,21% 11  |
| Algo de Acuerdo con el precio          | 28,21% 11  |
| En Desacuerdo con el precio            | 12,82% 5   |
| Totalmente en desacuerdo con el precio | 7,69% 3    |
| <b>Total</b>                           | <b>39</b>  |



**Ahora bien si el precio de la membresía mensual por experiencia de cultivo en Huertos Urbanos fuese de \$25.000.- indique su nivel de acuerdo con el precio:**

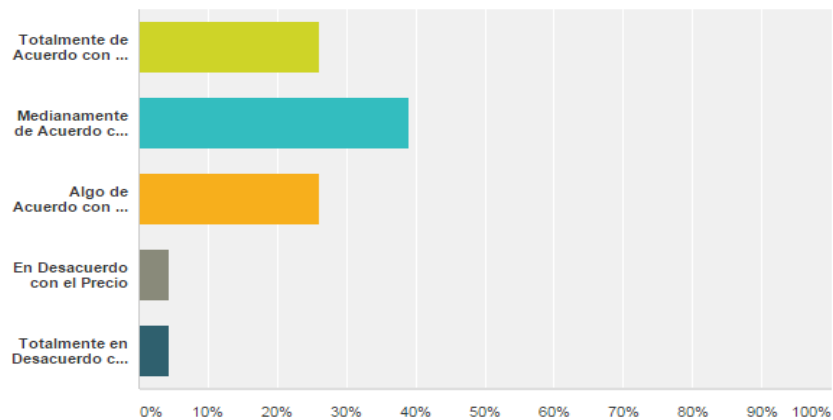
Respondido: 12 Omitido: 34



| Opciones de respuesta                  | Respuestas |
|--|------------|
| Totalmente de Acuerdo con el Precio    | 41,67% 5   |
| Medianamente de Acuerdo con el Precio  | 50,00% 6   |
| Algo de Acuerdo con el Precio          | 8,33% 1    |
| En Desacuerdo con el Precio            | 0,00% 0    |
| Totalmente en Desacuerdo con el Precio | 0,00% 0    |
| <b>Total</b>                           | <b>12</b>  |

**Ahora bien, si el precio de la membresía mensual por la experiencia de cultivo en Huertos Urbanos fuese de \$20.000.- pesos, indique su nivel de acuerdo con el precio:**

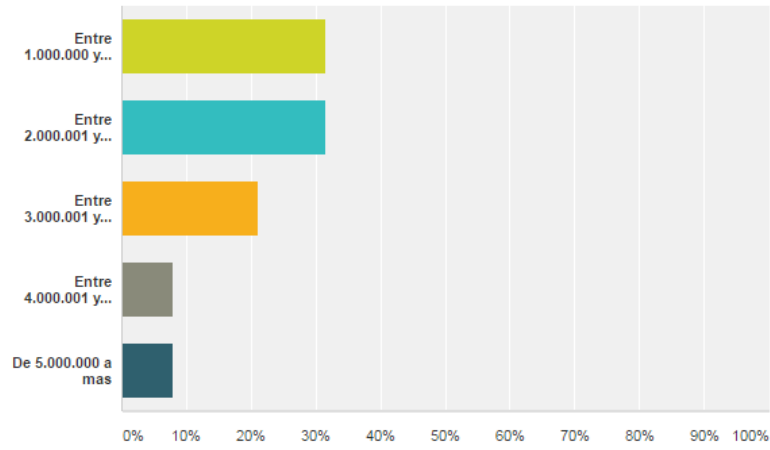
Respondido: 23 Omitido: 23



| Opciones de respuesta                  | Respuestas |
|--|------------|
| Totalmente de Acuerdo con el Precio    | 26,09% 6   |
| Medianamente de Acuerdo con el Precio  | 39,13% 9   |
| Algo de Acuerdo con el Precio          | 26,09% 6   |
| En Desacuerdo con el Precio            | 4,35% 1    |
| Totalmente en Desacuerdo con el Precio | 4,35% 1    |
| <b>Total</b>                           | <b>23</b>  |

## ¿Cuál es el Nivel de Ingresos de su Grupo Familiar?

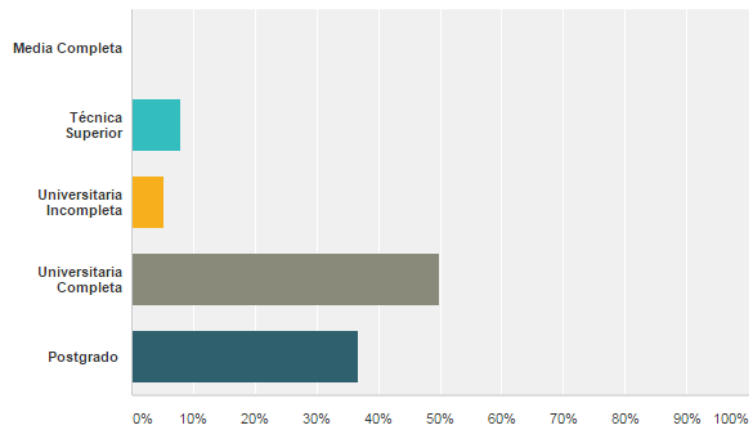
Respondido: 38 Omitido: 8



| Opciones de respuesta       | Respuestas | Conteo    |
|-----------------------------|------------|-----------|
| Entre 1.000.000 y 2.000.000 | 31,58%     | 12        |
| Entre 2.000.001 y 3.000.000 | 31,58%     | 12        |
| Entre 3.000.001 y 4.000.000 | 21,05%     | 8         |
| Entre 4.000.001 y 5.000.000 | 7,89%      | 3         |
| De 5.000.000 a mas          | 7,89%      | 3         |
| <b>Total</b>                |            | <b>38</b> |

## ¿Cuál es su Nivel Educativo?

Respondido: 38 Omitido: 8



| Opciones de respuesta    | Respuestas | Conteo    |
|--------------------------|------------|-----------|
| Media Completa           | 0,00%      | 0         |
| Técnica Superior         | 7,89%      | 3         |
| Universitaria Incompleta | 5,26%      | 2         |
| Universitaria Completa   | 50,00%     | 19        |
| Postgrado                | 36,84%     | 14        |
| <b>Total</b>             |            | <b>38</b> |

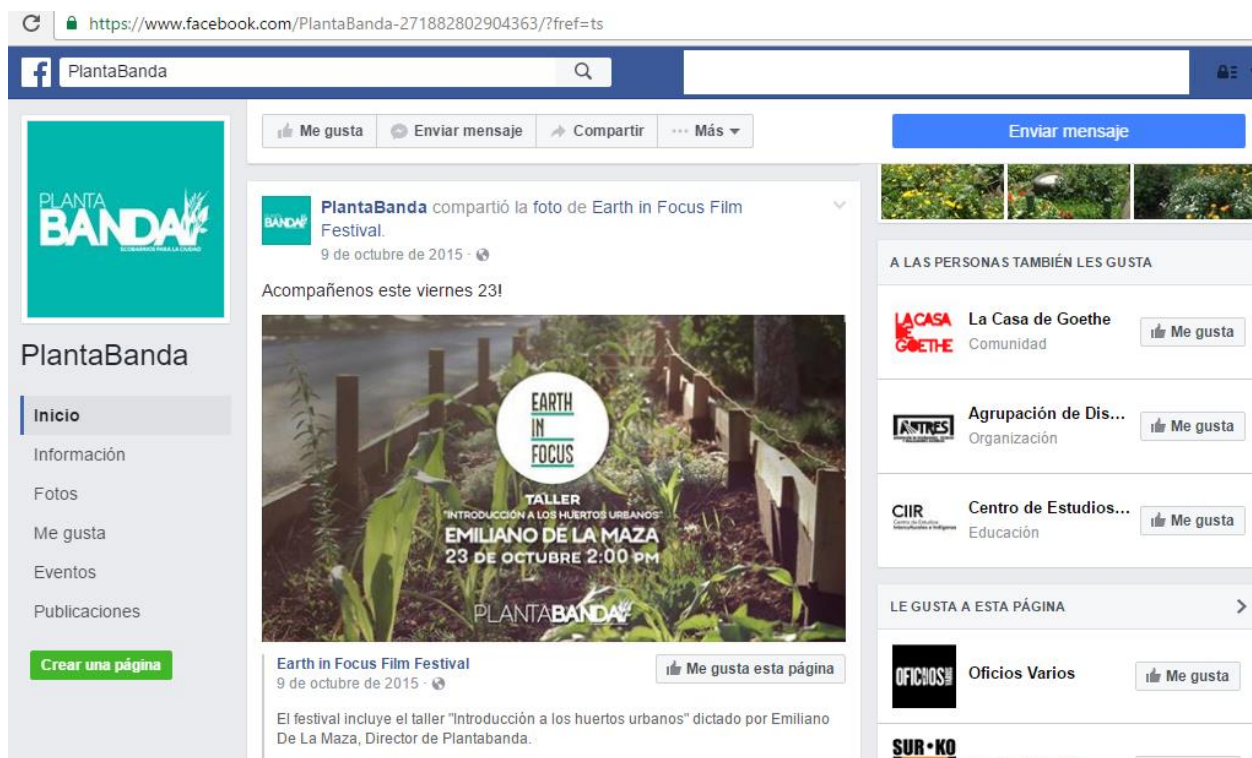
## Anexo C – Descripción de Actividad de Sustitutos Identificados en el Mercado

### Ilustración N°29 – Recuperación de Bandejes en Veredas de Calle Club Hípico



Fuente: <http://plantabanda.blogspot.cl/>

### Ilustración N°30 – Actividad de Plantabanda a través de Red Social Facebook



https://www.facebook.com/PlantaBanda-271882802904363/?ref=ts

PlantaBanda

Me gusta Enviar mensaje Compartir Más

Plantabanda compartió la foto de Earth in Focus Film Festival.  
9 de octubre de 2015 ·

Acompañenos este viernes 23!

**EARTH IN FOCUS**  
TALLER "INTRODUCCIÓN A LOS HUERTOS URBANOS"  
**EMILIANO DE LA MAZA**  
23 DE OCTUBRE 2:00 PM  
PLANTABANDA

Earth in Focus Film Festival  
9 de octubre de 2015 · Me gusta esta página

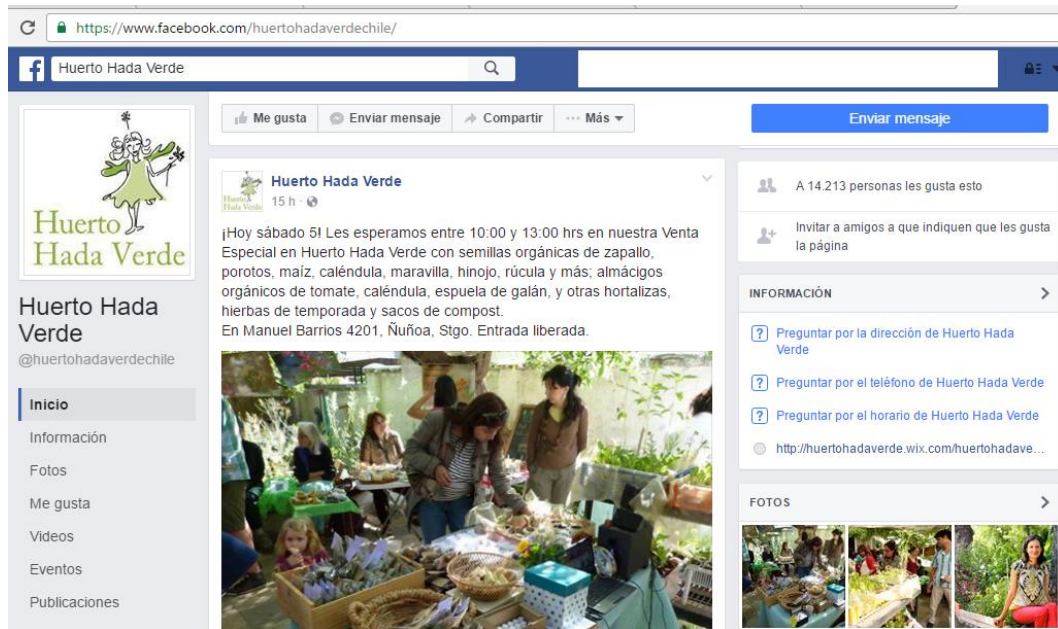
El festival incluye el taller "Introducción a los huertos urbanos" dictado por Emiliano De La Maza, Director de Plantabanda.

A LAS PERSONAS TAMBIÉN LES GUSTA

- La Casa de Goethe Comunidad Me gusta
- Agrupación de Dis... Organización Me gusta
- Centro de Estudios... Educación Me gusta
- Oficios Varios Me gusta
- SUR-KO

Fuente: <https://www.facebook.com/PlantaBanda-271882802904363/?ref=ts>

## Ilustración N°31 – Actividad del Huerto Hada Verde a través de Facebook



Fuente: <https://www.facebook.com/huertohadaverdechile/>

## Ilustración N°32 – Talleres ofrecidos por Huerto Hada Verde

# TALLERES DE HUERTA:

|   |   |  |
|---|---|--|
|  <p><b>1. Introducción a la Huerta Orgánica</b><br/><i>Para casa y departamentos</i></p> <p>Elementos básicos para entender el funcionamiento de una huerta orgánica, como diferencias entre agricultura convencional y orgánica, fertilidad del suelo, planificación y diseño del espacio, preparación de almácigos y los cuidados de la huerta casera.</p> |  <p><b>2. Espiral de Hierbas Medicinales y Culinarias</b></p> <p>Aprenderemos a armar un espiral de hierbas medicinales y culinarias. Esta técnica, desarrollada por la permacultura, permitirá aprovechar al máximo un espacio pequeño para cultivar una gran cantidad de hierbas.</p> |  <p><b>3. Cultivo Vertical</b><br/><i>Para casa y departamentos</i></p> <p>Conocimientos básicos para comenzar el cultivo en espacios pequeños como departamentos y casas sin jardín. Aprenderemos las plantas adecuadas, los contenedores necesarios y la tierra que las plantas necesitan. Además haremos dos ejercicios prácticos de cultivo vertical.</p> |
|  <p><b>4. Manejo de Compost y Lombrices</b><br/><i>Desechos orgánicos, fuente de nutrientes</i></p>  |  <p><b>5. Preparación de Camas de Siembra</b></p>   |  <p><b>6. Siembra y Transplante</b><br/><i>Se sembrarán y trasplantarán cultivos de</i></p>   |

Fuente: <http://huertohadaverde.wixsite.com/huertohadaverde/todos-nuestros-talleres>



## Ilustración N°33 – Cursos ofrecidos por AgroCultiva en la Región Metropolitana



**AgroCultiva** Home Quienes Somos **Servicios** Cursos Galería Prensa Blog Contacto

### SERVICIOS

**Cursos:** Estamos permanentemente prestando capacitación en las áreas de agricultura orgánica, jardinería e implementación de entornos sustentables (compostaje, vermicultura, etc.)

[Ver más](#)

**Diseño, construcción y mantención de huerto-jardín:** Orientado a las personas que deseen integrar el cultivo de plantas ornamentales, flores, hortalizas y hierbas en sus jardines; logrando así un equilibrio natural y sustentable. Trabajamos con diseños innovadores y buscamos aprovechar todas las ventajas de cultivar, cosechar y disfrutar nuestros propios alimentos.

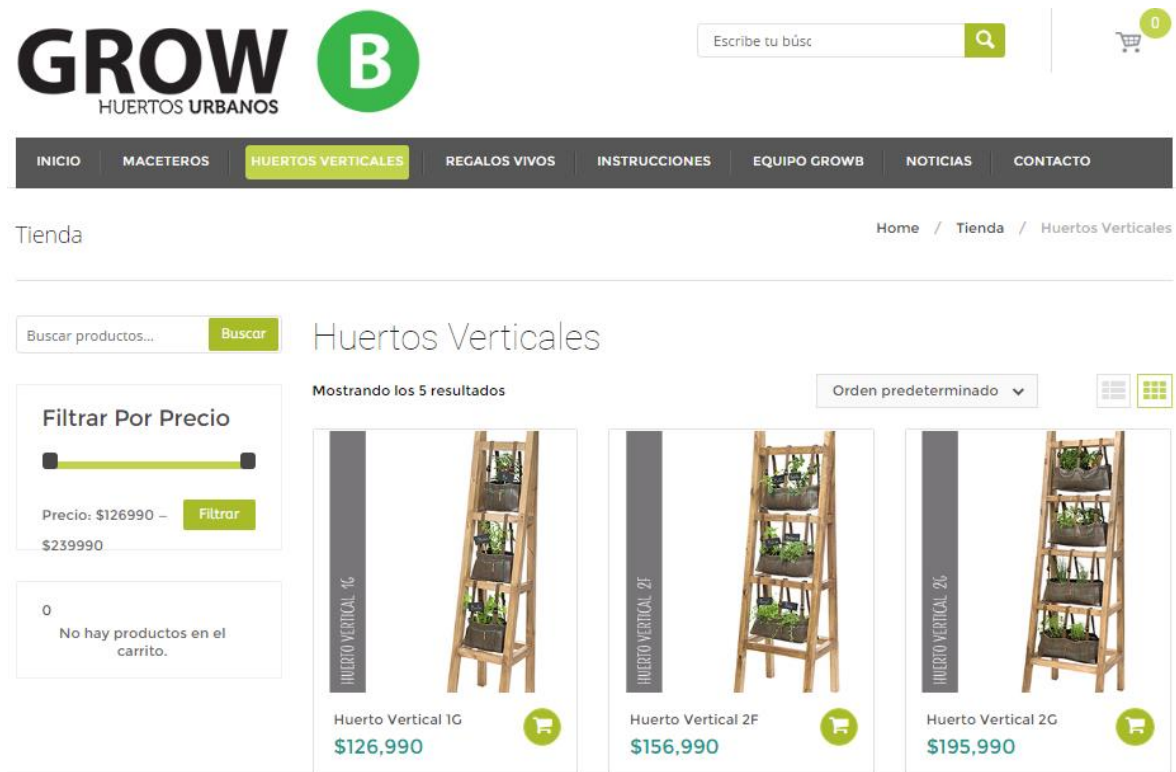
**Manejo de residuos sólidos orgánicos:** Con tu aporte, implementamos sistemas de manejo de residuos sólidos orgánicos domiciliarios por medio del lombricompostaje, en conjunto con la instalación de huertos para autoconsumo. Puede ser aplicable a nivel domiciliario o a espacios comunitarios. Contáctanos!

**Asesorías Municipales:** Diseño, ejecución y seguimiento de planes comunales para la implementación de huertos urbanos y manejo de residuos sólidos orgánicos a nivel domiciliario.





Fuente: <http://agrocultiva.cl/wp/productos-y-servicios/>

## Ilustración N°34 – Presentación de Estructuras para Desarrollo de Huertos Urbanos Verticales – Empresa Grow B




**GROW B** HUERTOS URBANOS



Escribe tu búsqueda  

INICIO MACETEROS **HUERTOS VERTICALES** REGALOS VIVOS INSTRUCCIONES EQUIPO GROWB NOTICIAS CONTACTO


Tienda Home / Tienda / Huertos Verticales


Buscar productos... 

### Huertos Verticales

Mostrando los 5 resultados Orden predeterminado  

**Filtrar Por Precio**



Precio: \$126990 –  Filtrar

\$239990

0 No hay productos en el carrito.

| Producto           | Precio    |
|--------------------|-----------|
| Huerto Vertical 1G | \$126,990 |
| Huerto Vertical 2F | \$156,990 |
| Huerto Vertical 2G | \$195,990 |

Fuente: <http://growb.cl/categoria/huertos-verticales/>

## Anexo D – Análisis de Fuentes Competitivas Identificadas

**Tabla N°16 - Fuente Competitiva: Recuperación de Espacios Urbanos**

| Proyectos/<br>Iniciativas<br>Identificadas   | Fase de<br>Maduración<br>de<br>Iniciativa/<br>Empresa | Ubicación                  | Canales<br>Utilizados | Perfil de Cliente/Interesado<br>Predominante   |
|--|---|----------------------------|-----------------------|--|
| Plantabanda  | Inicial (2014)  | Zonas<br>Urbanas<br>RM     | RRSS -<br>Internet    | Variable: 3° edad, sin<br>disponibilidad de pago, búsqueda<br>de integración social.<br>Jóvenes Universitarios Monitores<br>de la Actividad.<br>Hombres y mujeres diversos<br>grupos etarios, necesidad de<br>mejorar su barrio. |
| Huerto<br>Popular<br>Observatorio<br>Sur   | Intermedio<br>(2013)                                  | Comuna<br>de La<br>Pintana | Internet              | Hombres, mujeres y niños,<br>principalmente jóvenes en riesgo<br>social, vecinos comunales,<br>organizaciones comunales con<br>interés en la recuperación de<br>espacios   |
| <p><b>Debilidades</b></p> <p>El perfil de usuario (cliente) no es definido, variando de acuerdo al proyecto.<br/>No tiene una ubicación fija de realización de sus proyectos (itinerante) y se trata de acciones sociales que tendrán impacto en una comunidad específica en riesgo sociocultural.<br/>No existe una continuidad asociada a la acción de la ONG Plantabanda, ya que su acción es la recuperación, pero los cuidados posteriores dependerán de vecinos y su disponibilidad de tiempo y eventualmente recursos.<br/>Requieren de autorización municipal para el desarrollo de nuevos proyectos (Plantabanda) lo que implica tramitación y modificación eventual de plan regulador.</p> |   |                            |                       |  |
| <p><b>Fortalezas</b></p> <p>Ha logrado por medio del uso intensivo de redes sociales e Internet lograr difusión (Plantabanda) y participación.<br/>Bajos costos de implementación de proyectos.<br/>Diversificación de actividades a través de RRSS y Web, permite mayor participación y con ello market share.<br/>Alto impacto sobre participantes, en especial personas con vulnerabilidad social.</p>  |   |                            |                       |  |

**Fuente:** Elaboración Propia

**Tabla N°17 - Fuente Competitiva: Enseñanza**

| <b>Proyectos/<br/>Iniciativas<br/>Identificadas</b> | <b>Fase de<br/>Maduración<br/>de Iniciativa/<br/>Empresa</b> | <b>Ubicación</b>               | <b>Canales<br/>Utilizados</b>     | <b>Perfil de Cliente/Interesado<br/>Predominante</b>  |
|---|--|--------------------------------|-----------------------------------|---|
| Jardín Hada Verde                                   | Consolidado (desde año 2006)                                 | Ñuñoa                          | Internet<br>Redes<br>Sociales     | Amplio: Todas las personas interesadas en jardines y huertos, con disponibilidad de pago, con gusto por lo natural. Grupo Etario fundamentalmente adulto.   |
| Agrocultiva   | Intermedio   | N.A.                           | Internet<br>Redes<br>Sociales     | A requerimiento del cliente en base a categorizaciones de enseñanza que se requiera en el área.   |
| Plantsss  | Inicial (2015) pero con potencial global                     | N.A.                           | RRSS<br>Internet                  | Transversal Globalizado   |
| Cooperativa Verde                                   | Inicial (2014)   | Curacaví                       | Internet<br>Redes<br>Sociales     | Amplio en rango de edad, principalmente adulto – adulto joven, con medios para el traslado a Curacavi, mas interiorizado en temas de innovación (ciencia) y multidisciplinarios relacionados con Huertos Urbanos. |
| Aldea el Encuentro                                  | Consolidado (desde año 2001)                                 | La Reina                       | RRSS<br>Internet<br>Página<br>Web | Sin perfil específico, muy variable en grupo etario, pero principalmente adulto. Gusto por lo natural, con dedicación y continuidad en actividades outdoor  |
| Huerto Urbano Yungay                                | Intermedio (año 2014)  | Parque dentro de Quinta Normal | RRSS<br>Internet<br>Página<br>Web | Hombres, mujeres y Niños, sin restricciones de edad ni de residencia permanente, con interés en huertos urbanos, outdoor y encuentro con naturaleza.  |

|   |                |  |  |   |
|---|----------------|--|--|---|
| Plantabanda   | Inicial (2014) |  |  | Variable: 3° edad, sin disponibilidad de pago, búsqueda de integración social. Jóvenes Universitarios Monitores de la Actividad. Hombres y mujeres diversos grupos etarios, necesidad de mejorar su barrio. |
| <b>Debilidades</b><br>El perfil de usuario (cliente) no es definido, variando de acuerdo al proyecto (caso Plantabanda)<br>No tiene una ubicación fija de realización de sus proyectos (itinerante -Plantabanda)<br>No existe una continuidad asociada a la ONG<br>Perfil de cliente en general no definido: no se logra identificar y trabajar una propuesta de valor clara acorde a las reales necesidades del cliente. |                |  |  |   |
| <b>Fortalezas</b><br>Uso intensivo de redes sociales e Internet para su difusión<br>Programas de capacitación de orden social y aplicaciones web gratuitas  |                |  |  |   |

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla N°18 - Fuente Competitiva: Huertos Urbanos Sociales**

| Proyectos/ Iniciativas Identificadas | Fase de Maduración de Iniciativa/ Empresa | Ubicación     | Canales Utilizados | Perfil de Cliente/Interesado Predominante  |
|--------------------------------------|---|---------------|--------------------|--|
| Aldea El Encuentro                   | Consolidado (año 2001)                    | La Reina      | RRSS-Internet      | Residentes Comunales sin mayores con interés sobre actividades outdoor en especial el contacto con la naturaleza, busca continuidad, segmento etario mayormente adulto y adulto joven (30 a 65 o más años) |
| Observatorio Social Sur              | Intermedio (año 2013)                     | La Pintana    | Internet           | Hombres, mujeres y niños, principalmente jóvenes en riesgo social, vecinos comunales, organizaciones comunales con interés en la recuperación de espacios  |
| Huerto Yungay                        | Intermedio (año 2014)                     | Quinta Normal | RRSS-Internet      | Hombres, mujeres y Niños, sin restricciones de edad ni de residencia permanente, con interés en huertos urbanos, outdoor y encuentro con naturaleza.   |



**Debilidades**

En general perfil de cliente no segmentado, hecho que deriva en el desarrollo de una propuesta de valor no necesariamente acorde a las necesidades de potenciales interesados.  
 Restricciones de acceso en algunas iniciativas a habitantes de la comuna.  
 Sitios no adaptados mayormente para la visita (y eventual trabajo) de niños.  
 Sitios con poca infraestructura complementaria, incide en la continuidad de asistencia y dedicación.

**Fortalezas**

Uso intensivo de redes sociales e Internet para su difusión.  
 Costos bajos o inexistentes asociados a participación, restricciones solo asociadas a capacidad de huertos y de monitores.  
 Alto grado de compromiso y participación en instancias sociales para personas en riesgo social

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla N°19 - Fuente Competitiva: Alimentación Saludable**

| Proyectos/<br>Iniciativas<br>Identificadas | Fase de<br>Maduración de<br>Iniciativa/<br>Empresa | Ubicación     | Canales<br>Utilizados | Perfil de Cliente/Interesado<br>Predominante   |
|--|--|---------------|-----------------------|--|
| Aldea El Encuentro                         | Consolidado (año 2001)                             | La Reina      | RRSS<br>Internet      | Residentes Comunales sin mayores con interés sobre actividades outdoor en especial el contacto con la naturaleza, busca continuidad, segmento etario mayormente adulto y adulto joven (30 a 65 o más años) |
| Cooperativa Verde                          | Intermedio (2013)                                  | Curacaví      | RRSS<br>Internet      | Fundamentalmente para adultos y adultos jóvenes en cuanto a edades, con disposición de pago para cursos, capacitaciones y desplazamiento a huertos   |
| Huerto Yungay                              | Intermedio (año 2014)                              | Quinta Normal | RRSS<br>Internet      | Hombres, mujeres y Niños, sin restricciones de edad ni de residencia permanente, con interés en huertos urbanos, outdoor y encuentro con naturaleza.   |

**Debilidades**

Público objetivo poco definido, no permite un enfoque en la satisfacción de necesidades específicas de clientes y superación de expectativas.  
 Necesidad de Desplazamiento fuera del radio urbano  
 Restricciones de acceso en algunas iniciativas a habitantes de la comuna.  
 Sitios no adaptados mayormente para la visita (y eventual trabajo) de niños.  
 Sitios con poca infraestructura complementaria, incide en la continuidad de asistencia y dedicación.

**Fortalezas**

Amplio desarrollo del concepto de alimentación saludable.  
 Permanente búsqueda de fuentes de capacitación, ideas innovadoras y motivadoras en base a intercambio de productos, redes solidarias entre otras, generan diferenciación apreciada por asistentes.

**Fuente:** Elaboración Propia

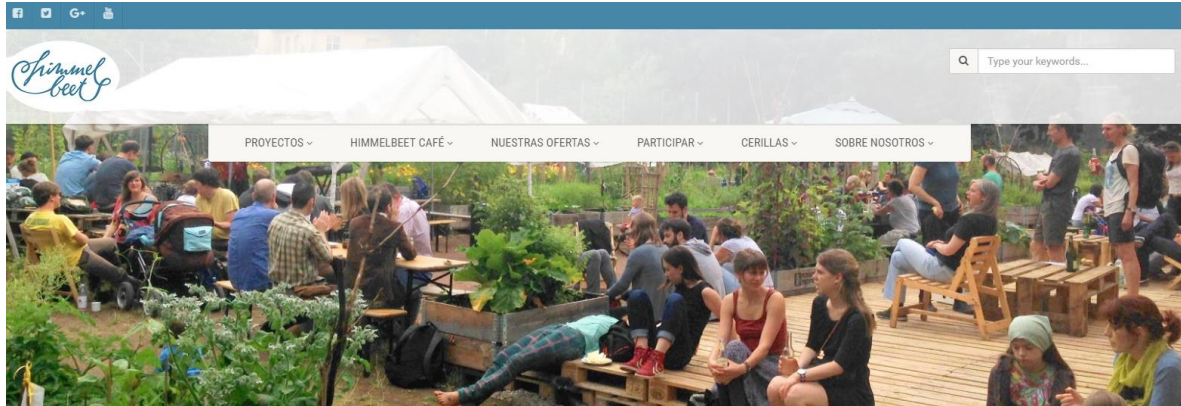
**Tabla N°20 - Fuente Competitiva: Jardinería Indoor**

| <b>Proyectos/<br/>Iniciativas<br/>Identificadas</b>  | <b>Fase de<br/>Maduración de<br/>Iniciativa/<br/>Empresa</b> | <b>Ubicación</b>                          | <b>Canales<br/>Utilizados</b> | <b>Perfil de Cliente/Interesado<br/>Predominante</b>   |
|--|--|---|-------------------------------|--|
| Grow B   | Inicial  | Sala<br>Ventas<br>Providencia<br>Santiago | Web<br>Redes<br>Sociales      | Trasversal en grupo etario, con disponibilidad alta de pago.<br>Dirigido a requirentes de plantas que en etapa de interiorización incrementen interés a huertos urbanos.<br>Personas en hogares reducidos en espacio para cultivo. |
| <b>Debilidades</b>   |  |   |                               |  |
| Altos costos<br>No existe una condición de familiaridad o guía paso a paso para el éxito de un eventual cultivo de fruta, verduras o hierbas (se provee solo el medio) |  |   |                               |  |
| <b>Fortalezas</b>  |  |   |                               |  |
| Exclusividad, diferenciación, reconocimiento en medios: reportajes en televisión abierta<br>Uso avanzado de redes sociales e Internet para dar a conocer productos     |  |   |                               |  |

**Fuente:** Elaboración Propia

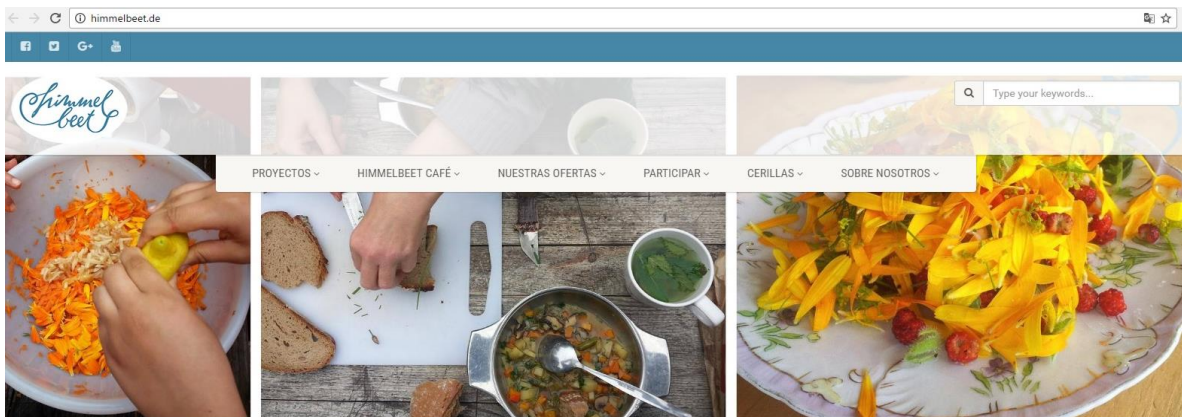
## Anexo E – Actividad de Empresas Internacionales relacionadas al Objeto de Estudio

### Ilustración N°35 - Imagen Publicitaria de Ambiente en Café Himmelbeet en su página web



Fuente: Himmelbeet.de

### Ilustración N°36 - Imagen Publicitaria de Proceso de Elaboración de Alimentos en Base a Productos obtenidos de Huertos Urbanos en su página Web



Fuente: Himmelbeet.de

## Ilustración N°37 - Imagen de Acceso Red de Huertos Urbanos de Madrid en su página Web



Fuente: <https://redhuertosurbanosmadrid.wordpress.com/sobre-nosotros/>

**Anexo F – Análisis de Factores/Características de Empresas Internacionales: Ventajas y Desventajas de Implementación**

**Tabla N°21 – Características Replicables de Himmelbeet y sus fuentes de Ventaja/Desventaja**

| <b>Posibles Características Replicables</b>                              | <b>Tipo de Característica</b> | <b>Fuentes de Ventaja</b>  | <b>Fuentes de Desventaja/Posibles Dificultades</b>                   |
|--|-------------------------------|--|--|
| Producción Agrícola con agregación de Valor (Alimentos derivados)        | Estratégica                   | Venta de Alimentos Orgánicos con origen directo de los huertos, genera interés adicional al público segmentado | Patentes, permisos y otros tramites derivados                        |
| Venta de Servicios de capacitación a Establecimientos Educativos básicos | Estratégica                   | Nicho de mercado no explorado en Chile, ventaja de ser pionero en iniciativa                                   | Legislación, programas educativos cerrados                           |
| Cursos de Capacitación   | Estratégica                   | Dependiendo del enfoque y características diferenciadoras puede resultar en fuente de ventaja competitiva      | Existen iniciativas en el mercado Chileno, en particular en Santiago |

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla N°22 – Características Replicables de Red Huertos Urbanos de Madrid y sus fuentes de Ventaja/Desventaja**

| <b>Posibles Características Replicables</b> | <b>Tipo de Característica</b> | <b>Fuentes de Ventaja</b>  | <b>Fuentes de Desventaja/Posibles Dificultades</b>   |
|---|-------------------------------|--|--|
| Costeo Auto sustentado                      | Económica-Estratégica         | Reducción de gastos asociados a gestión de cursos de capacitación y producción | La iniciativa de experiencia de cultivo pierde valor al requerir mayores inversiones o trabajo adicional para los interesados. Fuente de desinterés y fuga |

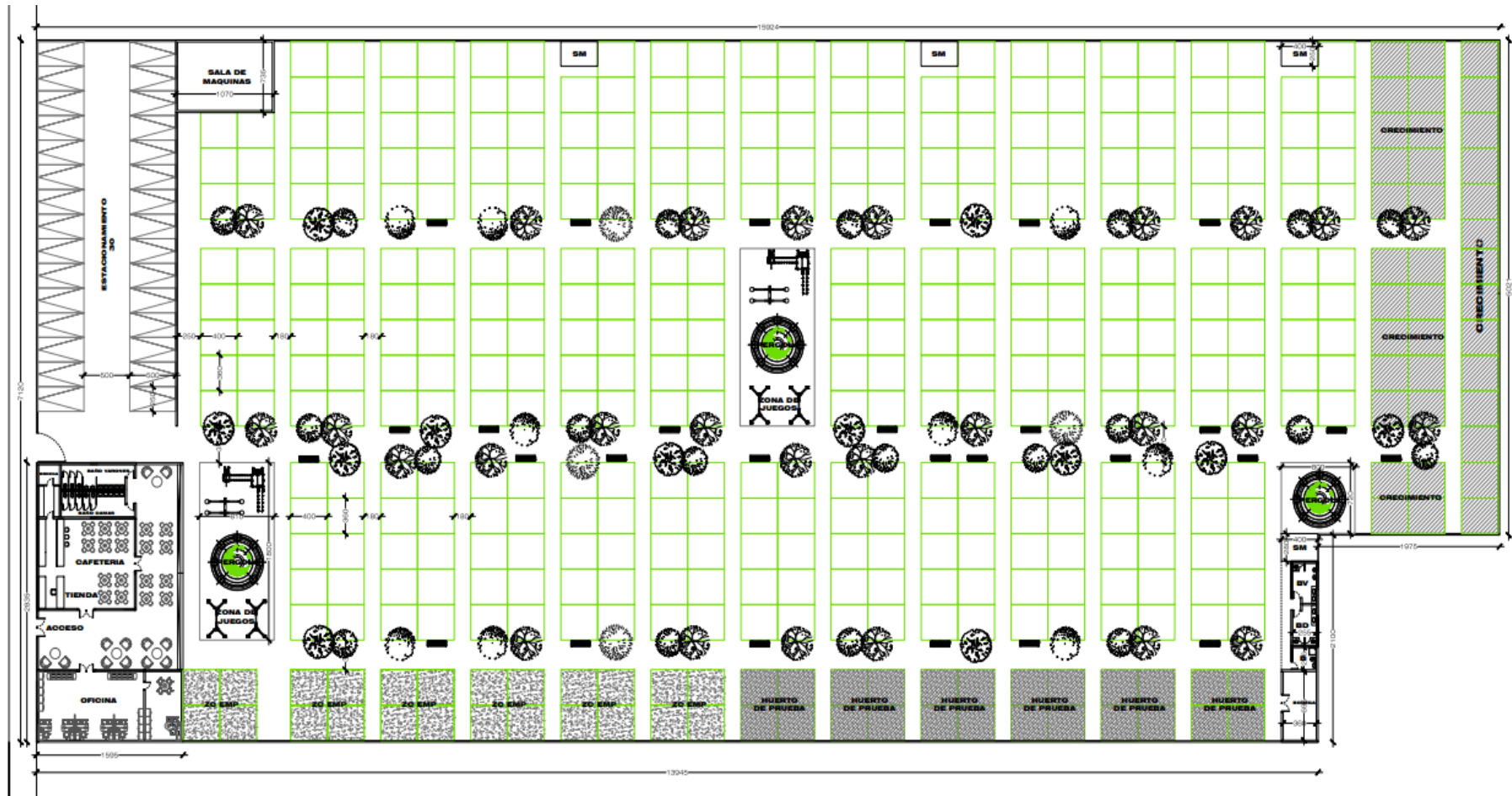
Fuente: Elaboración Propia

**Tabla N°23 – Características Replicables de Huertos Urbanos en Polonia y sus fuentes de Ventaja/Desventaja**

| <b>Posibles Características Replicables</b>  | <b>Tipo de Característica</b> | <b>Fuentes de Ventaja</b>  | <b>Fuentes de Desventaja/Posibles Dificultades</b>  |
|--|-------------------------------|--|---|
| <p>Establecer y transmitir valores y crear conciencia para los participantes de iniciativas de huertos urbanos</p> | <p>Estratégica</p>            | <p>Desarrollar un mensaje que se ajuste a crear conciencia ambiental, reforzar valores familiares, realización de actividades sociales a partir de las experiencias de obtención de productos puede ser un gran aliciente para los participantes de la experiencia de cultivo, que permitirá</p> | <p>Riesgo de definir un mensaje que no compatibilice el perfil de cliente y los valores que se desean transmitir.</p> |

Fuente: Elaboración Propia

## Anexo G – Plano con Lay Out de Elementos de la Iniciativa de Cultivo en Huertos Urbanos



## Anexo H – Detalle de Precios de Productos y Servicios Ofertados

| Ítem                                   | Detalle                             | Unidad | Frecuencia | Precio Unitario | Precio Total |
|--|-------------------------------------|--------|------------|-----------------|--------------|
| <b>1.- Acceso</b>                      | Ticket Día                          | UN     | 1 día      | \$7.000.-       | \$7.000.-    |
|  | Membresía A                         | UN     | Semestre   | \$30.000.-      | \$180.000.-  |
|  | Membresía B                         | UN     | Anual      | \$25.000.-      | \$300.000.-  |
| <b>2.- Cafetería y Tienda Agrícola</b> |                                     |        |            |                 |              |
| 2.1.- Bebestibles                      | Agua Mineral                        | UN     | -          | \$800.-         | \$800.-      |
|  | Bebida                              | UN     | -          | \$1200.-        | \$1200.-     |
|  | Jugo                                | UN     | -          | \$1200.-        | \$1200.-     |
|  | Jugo Natural                        | Vaso   | -          | \$2500.-        | \$2500.-     |
|  | Café Orgánico                       | Vaso   | -          | \$1.250.- Prom. | \$1.250.-    |
| 2.2.- Comestibles Naturales            | Quiches Pq                          | UN     | -          | \$2500.-        | \$2500.-     |
|  | Quiches Gr                          | UN     | -          | \$3500.-        | \$3500.-     |
|  | Pastel                              | TR     | -          | \$2200.-        | \$2200.-     |
|  | Queque                              | TR     | -          | \$1500.-        | \$1500.-     |
|  | Crepes                              | UN     | -          | \$2500.-        | \$2500.-     |
|  | Ensaladas                           | UN     | -          | \$3800.-        | \$3800.-     |
|  | Ensalada Frutas                     | UN     | -          | \$2500.-        | \$2500.-     |
| 2.3.- Productos Agrícolas              | Varios de acuerdo a Cultivo Empresa | UN     | -          | \$2.500.- prom  | \$2.500.-    |
|  |                                     | Kilo   | -          | \$500.- prom    | \$500.-      |
| 2.4.- Herramientas                     | Set Herramientas                    | Set    |            | \$15.000.-      | \$15.000.-   |
|  | Pala                                | UN     |            | \$4500.-        | \$4500.-     |
|  | Rastrillo                           | UN     |            | \$3500.-        | \$3500.-     |
|  | Tijera Huerto                       | UN     |            | \$3000.-        | \$3000.-     |
|  | Balde Std                           | UN     |            | \$2500.-        | \$2500.-     |
|  | Divisiones                          | UN     |            | \$3.500.-       | \$3000.-     |
|  | Macetero pq                         | UN     |            | \$2.500.-       | \$2500.-     |
|  | Macetero md                         | UN     |            | \$3.500.-       | \$3500.-     |
|  | Macetero gr                         | UN     |            | \$4.500.-       | \$4500.-     |



|  |                             |              |           |                |            |
|--|-----------------------------|--------------|-----------|----------------|------------|
|  | Regadera Std                | UN           |           | \$5.000.-      | \$3500.-   |
|  |                             |              |           |                |            |
| 2.5.-<br>Decoración                              | Veletas                     | UN           |           | \$5000.-       | \$5000.-   |
|  | Antorchas                   | Set          |           | \$15.000.-     | \$15.000.- |
|  | Muñecos Deco                | 1            |           | \$5000.-       | \$5000.-   |
|  |                             |              |           |                |            |
| 2.6.-<br>Fertilización                           | Compost Natural             | Kg           |           | \$3.000.-      | \$3000.-   |
|  | Sales Minerales             | Bolsa 100 Gr |           | \$1.500.-      | \$1500.-   |
|  | Urea                        | Bolsa 100 Gr |           | \$2.000.-      | \$2000.-   |
|  | Abono Foliar                | Un           |           | \$4.500.-      | \$4.500.-  |
| 2.7.- Apoyo para el Crecimiento y Control Plagas | Guías de Crecimiento        | Un           |           | \$2.000.- Prom | \$2.000.-  |
|  | Biombos                     | Un           |           | \$2.000.- Prom | \$2.000.-  |
|  | Insecticidas                | Un           |           | \$3.000.- Prom | \$3.000.-  |
|  |                             |              |           |                |            |
| 2.8.- Semillas-Brotos-Plantas                    | Brotos de Frutas y Verduras | Un           |           | \$1500         | \$1500.-   |
|  | Plantas Ornamentales        | Un           |           | \$2500.- Prom  | \$2500     |
|  | Semillas Flores             | Bolsa        |           | \$2500.- Prom  | \$2500     |
|  | Semillas Frutas y Verduras  | Bolsa        |           | \$1500.- Prom  | \$2500     |
|  | Brotos hierbas              | Un           |           | \$1500.- Prom  | \$1500.-   |
|  |                             |              |           |                |            |
| 3.-Cursos  | Compost Orgánico            | Un           | 4 por mes | \$20.000.-     | \$20.000.- |
|  | Tec. Adv H. Urbano          | Un           | 4 por mes | \$20.000.-     | \$20.000.- |
|  | Alim. Saludable (Cocina)    | Un           | 2 por mes | \$10.000.-     | \$10.000.- |

|  |  |    |           |            |             |
|--|--|----|-----------|------------|-------------|
|  | Hierbas Naturales:<br>Usos                 | Un | 2 por mes | \$10.000.- | \$10.000.-  |
|  |  |    |           |            |             |
| <b>4.- Servicios Adicionales</b>             | Plus a Membrecía                           | Un | Semestral | \$6000.-   | \$36.000.-  |
|  |  |    | Anual     | \$5000.-   | \$60.000.-  |
|  |  |    |           |            |             |
| <b>5.- Extensiones Superficie cultivable</b> | Metraje Adicional para socios (mínimo 6m2) | M2 | Semestral | \$2.000.-  | \$72.000.-  |
|  |  |    | Anual     | \$1.800.-  | \$129.600.- |
|  |  |    |           |            |             |

**Anexo I - Análisis Variables para Determinar Factibilidad en el Uso de Terrenos y Descripción Regulatoria de Uso de Suelos sobre Terreno Seleccionado.**

1.- Ubicación: Álvaro Casanova Esquina El Sendero  
Comuna: La Reina  
Superficie: 18.000 m2  
Disponibilidad Comercial de Uso: Utilizable  
Tipo de Propiedad: Privada

Variables Técnicas

| <b>Tipo de Variable</b>    | <b>Condición a Cumplir</b>   | <b>Cumplimiento</b>  |
|----------------------------|--|--|
| Suministro de Agua         | Permanente en el tiempo  | Si   |
| Topografía                 | Terreno plano con estabilidad de suelos  | Cuenta con pendientes y Vegetación Abundante Es Estable    |
| Suelo                      | Preferentemente orgánico – Libre de sales en concentración   | Si   |
| Cursos de Agua - Humedales | No deben darse (Implican la realización de obras de contención, contienen sedimentos de arrastre, entre otros)                                 | Existen Cursos pero por extensión de superficie no inciden |
| Dimensiones Terreno        | Suficientes para una proyección inicial de 250 huertos, con unidades de 12m2, desarrollos de circulación y recintos de almacenaje y servicios. | Si   |

## Variables Regulatorias

| Tipo de Variable | Condición a Cumplir                                   | Cumplimiento   |
|------------------|---|--|
| Uso de Suelo     | Permitido por PRMS                                    | Si   |
|                  | Permitido por PRC en cuanto a actividades a realizar. | No, Zona H según PRC Comuna de La Reina no se permite el uso |

### Termino de Evaluación

2.- Ubicación: Parque Cerro San Cristóbal - Ladera Vitacura

Comuna: Vitacura

Superficie: 15.000m<sup>2</sup>

Tipo de Propiedad: Privada

Disponibilidad Comercial de Uso: Utilizable

| Tipo de Variable           | Condición a Cumplir   | Cumplimiento  |
|----------------------------|---|---|
| Suministro de Agua         | Permanente en el tiempo   | No, es vía camión aljibe                                |
| Topografía                 | Terreno plano con estabilidad de suelos   | Cuenta con pendientes y Vegetación Abundante Es Estable |
| Suelo                      | Preferentemente orgánico – Libre de sales en concentración  | Si  |
| Cursos de Agua - Humedales | No deben darse (Implican la realización de obras de contención, contienen sedimentos de arrastre, entre otros)  | No Existen Cercanos                                     |
| Dimensiones Terreno        | Suficientes para una proyección inicial de 250 huertos, con unidades de 12m <sup>2</sup> , desarrollos de circulación y recintos de almacenaje y servicios. | Si  |

### Término de Evaluación

3.- Ubicación: Av. José María Escrivá de Balaguer Alt. N°11594  
 Comuna: Vitacura  
 Superficie: 10500m2  
 Disponibilidad Comercial de Uso: Utilizable  
 Tipo de Propiedad: Privada

| Tipo de Variable           | Condición a Cumplir  | Cumplimiento   |
|----------------------------|--|--|
| Suministro de Agua         | Permanente en el tiempo  | Si   |
| Topografía                 | Terreno plano con estabilidad de suelos  | Si   |
| Suelo                      | Preferentemente orgánico – Libre de sales en concentración   | Una parte es Gravilla y grava, propia de ladera de río al estar en curso del Mapocho |
| Cursos de Agua - Humedales | No deben darse (Implican la realización de obras de contención, contienen sedimentos de arrastre, entre otros)                                 | Sí, pero no está en directa interacción con terreno disponible                       |
| Dimensiones Terreno        | Suficientes para una proyección inicial de 250 huertos, con unidades de 12m2, desarrollos de circulación y recintos de almacenaje y servicios. | Si   |

#### Variables Regulatorias

| Tipo de Variable | Condición a Cumplir                                   | Cumplimiento   |
|------------------|---|--|
| Uso de Suelo     | Permitido por PRMS                                    | No, zona destinada a parques metropolitanos de uso público |
|                  | Permitido por PRC en cuanto a actividades a realizar. | No   |

#### Termino de Evaluación

4.- Ubicación:  
 Comuna: Lo Barnechea  
 Superficie: 30000m<sup>2</sup>  
 Disponibilidad Comercial de Uso: Utilizable  
 Tipo de Propiedad: Privada

| <b>Tipo de Variable</b>    | <b>Condición a Cumplir</b>  | <b>Cumplimiento</b> |
|----------------------------|---|---------------------|
| Suministro de Agua         | Permanente en el tiempo   | Si                  |
| Topografía                 | Terreno plano con estabilidad de suelos   | Si                  |
| Suelo                      | Preferentemente orgánico – Libre de sales en concentración  | Si                  |
| Cursos de Agua - Humedales | No deben darse (Implican la realización de obras de contención, contienen sedimentos de arrastre, entre otros)  | No                  |
| Dimensiones Terreno        | Suficientes para una proyección inicial de 250 huertos, con unidades de 12m <sup>2</sup> , desarrollos de circulación y recintos de almacenaje y servicios. | Si                  |

#### Variables Regulatorias

| <b>Tipo de Variable</b> | <b>Condición a Cumplir</b>                            | <b>Cumplimiento</b>  |
|-------------------------|---|--|
| Uso de Suelo            | Permitido por PRMS                                    | Si   |
|                         | Permitido por PRC en cuanto a actividades a realizar. | Si, Zona J permite desarrollo de áreas verdes y actividades comerciales según PRC Lo Barnechea |

## Variables Económicas

| <b>Tipo de Variable</b>        | <b>Condición a Cumplir</b>   | <b>Cumplimiento</b>   |
|--------------------------------|--|---|
| Situación Comercial<br>Terreno | En condición de arriendo por periodos largos de tiempo   | No, focalizado en venta con fines inmobiliarios   |
| Relación Precio/Superficie     | Debe permitir la sustentabilidad del negocio en función de los ingresos proyectados.<br>Ejemplo: Precio fijo por plazo | No, valor excede posibilidades de sustentabilidad del negocio (valor estimativo de arriendo MM\$15.-) |
| Topografía                     | Terreno plano (quebradas y otros accidentes geográficos implican costos no viables que solventar para el negocio)      | Presenta pendientes y necesidades de relleno y corte  |
| Servicios Básicos              | Presentes en recinto (obras de acondicionamiento de servicios encarecen el negocio reduciendo su viabilidad económica) | Si  |

## Término de Evaluación

### Variables Estratégicas

| <b>Tipo de Variable</b> | <b>Condición a Cumplir</b>   |
|-------------------------|--|
| Ubicación               | En radio Urbano (promedio de desplazamiento 20 minutos).   |
|                         | En Comunas del Sector Oriente de Santiago  |
| Accesibilidad           | Vial   |
| Entorno                 | Adhoc a la propuesta de valor de la iniciativa (tranquilo, ambiente natural, sin ocupación parcial de terceros). |
| Dimensiones Terreno     | Suficientes para la proyección inicial de huertos urbanos y para crecimiento de negocio.                         |

### Ilustración N°38 - Zona K Plan Regulador Comuna de La Reina



Fuente: Plan Regulador Comuna de La Reina

**Ilustración N°39 - Descripción Usos Suelo Zona K – Comuna de La Reina**

| USOS DE SUELO                                       |  |  |   |
|---|--|--|---|
| ZONAS RESIDENCIALES CON EQUIPAMIENTO COMPLEMENTARIO |  |  |   |
| USOS DE SUELO PERMITIDOS                            |  |  |   |
| Tipo de Uso   | Destino o Actividad                                  | Restricciones, condiciones o limitaciones al Uso de Suelo permitido  |   |
| Residencial   | Vivienda<br>Hogares de Ancianos                      | No se permiten hogares de acogida, hospedajes, hoteles y moteles.  |   |
| Equipamiento  | Comercio   | Locales comerciales<br>Restaurantes<br>Fuentes de soda<br>Salones de Té<br>Cafeterías  | No se permiten: mercados, grandes tiendas, supermercados y centros comerciales; bares, pubs, discotecas, cantinas, quintas de recreo, peñas folclóricas; estaciones o centros de servicio automotor |
|   | Culto y Cultura                                      | Capillas<br>Centros culturales, museos, bibliotecas  |   |
|   | Deporte  | Gimnasios; piscinas; complejos, centros y clubes deportivos; multicanchas  | No se permiten estadios   |
|   | Educación  | Educación básica y básica especial. Educación media, técnica y superior. Centros de capacitación.  |   |
|   | Salud  | Policlínicos, consultorios y postas  | No se permiten cementerios y crematorio   |
|   | Seguridad  | Unidades policiales, cuarteles de bombero  | No se permiten cárceles y centros de detención  |
|   | Servicios  | Servicios profesionales, públicos o privados (oficinas); centros médicos y odontológicos; notarias, AFP's, ISAPRE's, compañías de seguro, correos, centros de pago, bancos, financieras. |   |
|   | Social   | Juntas de vecinos, centros de madre, clubes sociales y locales comunitarios.   |   |
| Infraestructura                                     | Redes y trazados según artículo 2.1.29.- de la OGUC. |  |   |
| Espacio Público                                     |  |  |   |
| Área Verde  |  |  |   |
| USOS DE SUELO PROHIBIDOS                            |  |  |   |
| Tipo de Uso   |  |  |   |
| Equipamiento  | Científico   |  |   |
|   | Esparcimiento  |  |   |
| Actividades Productivas                             |  |  |   |

**Fuente:** Decreto Alcaldicio N° 1.516 de fecha 3 de septiembre de 2010, publicado en el Diario Oficial N° 39.758 de fecha 9 de septiembre de 2010.



## Anexo J - Forecast de Membrecías Anuales y Semestrales Consolidadas

|                       | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre |
|-----------------------|-------|---------|-------|-------|------|-------|-------|--------|------------|---------|-----------|-----------|
| <b>USO DE HUERTOS</b> | 60    | 80      | 95    | 110   | 130  | 150   | 175   | 200    | 235        | 270     | 290       | 320       |
| ANUAL                 | 30    | 40      | 45    | 55    | 65   | 75    | 85    | 95     | 115        | 130     | 140       | 150       |
| SEMESTRAL             | 30    | 40      | 50    | 55    | 65   | 75    | 90    | 105    | 120        | 140     | 150       | 170       |
| Anual %               | 12%   | 16%     | 18%   | 22%   | 26%  | 30%   | 34%   | 27%    | 33%        | 37%     | 40%       | 43%       |
| Semestral %           | 12%   | 16%     | 20%   | 22%   | 26%  | 30%   | 36%   | 30%    | 34%        | 40%     | 43%       | 49%       |
| Disponibles           | 190   | 170     | 155   | 140   | 120  | 100   | 75    | 150    | 115        | 80      | 60        | 30        |

## Anexo K – Desarrollo de Flujos de Caja para Primer Año de Operación y Proyección a 6 años

### Flujo de Caja con Proyección Año 1 – Financiamiento al 60% del costo de Implementación

|                                    | AÑO 1 OPERACIÓN |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
|------------------------------------|-----------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
|                                    | A 0             | M1                | M2                | M3                | M4                | M5                | M6                | M7                | M8                | M9                | M10               | M11               | M12               |
| <b>Ingresos por Ventas</b>         |                 | 10.590.000        | 12.850.000        | 9.250.000         | 8.255.000         | 8.805.000         | 9.505.000         | 12.265.000        | 13.032.500        | 15.337.500        | 16.887.500        | 18.245.000        | 20.567.500        |
| Membrecias A                       |                 | 750.000           | 1.000.000         | 1.125.000         | 1.375.000         | 1.625.000         | 1.875.000         | 2.125.000         | 2.362.500         | 2.887.500         | 3.237.500         | 3.500.000         | 3.762.500         |
| Membrecias B                       |                 | 900.000           | 1.200.000         | 1.500.000         | 1.650.000         | 1.950.000         | 2.250.000         | 2.700.000         | 3.150.000         | 3.570.000         | 4.200.000         | 4.515.000         | 5.145.000         |
| Tickets Diario                     |                 | 840.000           | 1.400.000         | 525.000           | 280.000           | 280.000           | 280.000           | 490.000           | 420.000           | 630.000           | 700.000           | 980.000           | 1.260.000         |
| Cafeteria - Tienda                 |                 | 7.000.000         | 8.000.000         | 5.000.000         | 4.000.000         | 4.000.000         | 4.000.000         | 6.000.000         | 6.000.000         | 7.000.000         | 7.500.000         | 8.000.000         | 9.000.000         |
| Cursos Capacitación                |                 | 600.000           | 750.000           | 600.000           | 450.000           | 450.000           | 600.000           | 450.000           | 600.000           | 750.000           | 750.000           | 750.000           | 900.000           |
| Adicional Membrecia                |                 | 500.000           | 500.000           | 500.000           | 500.000           | 500.000           | 500.000           | 500.000           | 500.000           | 500.000           | 500.000           | 500.000           | 500.000           |
| <b>Otros Ingresos</b>              |                 | 6.500.000         | 6.500.000         | 6.500.000         | 6.500.000         | 6.500.000         | 6.500.000         | 6.500.000         | 6.500.000         | 6.500.000         | 6.500.000         | 6.500.000         | 6.500.000         |
| Auspicios Marcas                   |                 | 6.500.000         | 6.500.000         | 6.500.000         | 6.500.000         | 6.500.000         | 6.500.000         | 6.500.000         | 6.500.000         | 6.500.000         | 6.500.000         | 6.500.000         | 6.500.000         |
| <b>Total Ingresos</b>              |                 | <b>17.090.000</b> | <b>19.350.000</b> | <b>15.750.000</b> | <b>14.755.000</b> | <b>15.305.000</b> | <b>16.005.000</b> | <b>18.765.000</b> | <b>19.532.500</b> | <b>21.837.500</b> | <b>23.387.500</b> | <b>24.745.000</b> | <b>27.067.500</b> |
| <b>Costos Directos</b>             |                 | 10.164.000        | 10.164.000        | 10.164.000        | 10.164.000        | 10.164.000        | 10.164.000        | 10.164.000        | 10.164.000        | 10.164.000        | 10.164.000        | 10.164.000        | 10.164.000        |
| Arriendos                          |                 | 3.000.000         | 3.000.000         | 3.000.000         | 3.000.000         | 3.000.000         | 3.000.000         | 3.000.000         | 3.000.000         | 3.000.000         | 3.000.000         | 3.000.000         | 3.000.000         |
| Sueldos                            |                 | 7.164.000         | 7.164.000         | 7.164.000         | 7.164.000         | 7.164.000         | 7.164.000         | 7.164.000         | 7.164.000         | 7.164.000         | 7.164.000         | 7.164.000         | 7.164.000         |
| <b>Total Costos Directos</b>       |                 | <b>10.164.000</b> | <b>10.164.000</b> | <b>10.164.000</b> | <b>10.164.000</b> | <b>10.164.000</b> | <b>10.164.000</b> | <b>10.164.000</b> | <b>10.164.000</b> | <b>10.164.000</b> | <b>10.164.000</b> | <b>10.164.000</b> | <b>10.164.000</b> |
| <b>Margen Contribución</b>         |                 | <b>6.926.000</b>  | <b>9.186.000</b>  | <b>5.586.000</b>  | <b>4.591.000</b>  | <b>5.141.000</b>  | <b>5.841.000</b>  | <b>8.601.000</b>  | <b>9.368.500</b>  | <b>11.673.500</b> | <b>13.223.500</b> | <b>14.581.000</b> | <b>16.903.500</b> |
| <b>G.A.V.</b>                      |                 | <b>3.400.000</b>  | <b>3.700.000</b>  | <b>3.300.000</b>  | <b>3.400.000</b>  | <b>2.900.000</b>  | <b>3.800.000</b>  | <b>2.900.000</b>  | <b>3.400.000</b>  | <b>3.300.000</b>  | <b>3.700.000</b>  | <b>3.400.000</b>  | <b>4.300.000</b>  |
| Insumos Generales                  |                 | -                 | 500.000           | -                 | 500.000           | -                 | 500.000           | -                 | 500.000           | -                 | 500.000           | -                 | 500.000           |
| Cuentas Servicios                  |                 | 1.800.000         | 1.800.000         | 1.800.000         | 1.800.000         | 1.800.000         | 1.800.000         | 1.800.000         | 1.800.000         | 1.800.000         | 1.800.000         | 1.800.000         | 1.800.000         |
| Mantencion Equipos                 |                 | -                 | -                 | 300.000           | -                 | -                 | 300.000           | -                 | -                 | 300.000           | -                 | -                 | 300.000           |
| Mantencion Infraestructura         |                 | -                 | -                 | 100.000           | -                 | -                 | 100.000           | -                 | -                 | 100.000           | -                 | -                 | 100.000           |
| Servicios Aseo                     |                 | 400.000           | 400.000           | 400.000           | 400.000           | 400.000           | 400.000           | 400.000           | 400.000           | 400.000           | 400.000           | 400.000           | 400.000           |
| Gastos Promoción Membrecias        |                 | 1.000.000         | 800.000           | 500.000           | 500.000           | 500.000           | 500.000           | 500.000           | 500.000           | 500.000           | 800.000           | 1.000.000         | 1.000.000         |
| Gastos Actividades para Socios     |                 | 200.000           | 200.000           | 200.000           | 200.000           | 200.000           | 200.000           | 200.000           | 200.000           | 200.000           | 200.000           | 200.000           | 200.000           |
| <b>Margen Operacional</b>          |                 | <b>3.526.000</b>  | <b>5.486.000</b>  | <b>2.286.000</b>  | <b>1.191.000</b>  | <b>2.241.000</b>  | <b>2.041.000</b>  | <b>5.701.000</b>  | <b>5.968.500</b>  | <b>8.373.500</b>  | <b>9.523.500</b>  | <b>11.181.000</b> | <b>12.603.500</b> |
| Depreciación                       |                 | 678.313           | 678.313           | 678.313           | 678.313           | 678.313           | 678.313           | 678.313           | 678.313           | 678.313           | 678.313           | 678.313           | 678.313           |
| Amortización                       |                 | 1.481.084         | 1.494.021         | 1.507.070         | 1.520.234         | 1.533.513         | 1.546.907         | 1.560.419         | 1.574.049         | 1.587.797         | 1.601.666         | 1.615.656         | 1.629.768         |
| <b>Margen Neto</b>                 |                 | <b>1.366.602</b>  | <b>3.313.666</b>  | <b>100.616</b>    | <b>-1.007.548</b> | <b>29.174</b>     | <b>-184.221</b>   | <b>3.462.268</b>  | <b>3.716.138</b>  | <b>6.107.389</b>  | <b>7.243.520</b>  | <b>8.887.031</b>  | <b>10.295.418</b> |
| Impuestos                          |                 | 341.651           | 828.416           | 25.154            | 251.887           | 7.293             | 46.055            | 865.567           | 929.034           | 1.526.847         | 1.810.880         | 2.221.758         | 2.573.855         |
| Intereses                          |                 | 1.014.629         | 1.001.692         | 988.642           | 975.479           | 962.200           | 948.806           | 935.294           | 921.664           | 907.916           | 894.047           | 880.057           | 865.945           |
| <b>Margen Despues de Impuestos</b> |                 | <b>10.323</b>     | <b>1.483.557</b>  | <b>-913.180</b>   | <b>-2.234.913</b> | <b>-940.320</b>   | <b>-1.179.082</b> | <b>1.661.407</b>  | <b>1.865.439</b>  | <b>3.672.626</b>  | <b>4.538.593</b>  | <b>5.785.216</b>  | <b>6.855.619</b>  |
| Inversiones                        | \$193.603.500   | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 |
| Depreciacion                       |                 | 678.313           | 678.313           | 678.313           | 678.313           | 678.313           | 678.313           | 678.313           | 678.313           | 678.313           | 678.313           | 678.313           | 678.313           |
| <b>Flujo Neto Caja</b>             |                 | <b>688.637</b>    | <b>2.161.871</b>  | <b>-234.867</b>   | <b>-1.556.600</b> | <b>-262.006</b>   | <b>-500.768</b>   | <b>2.339.720</b>  | <b>2.543.753</b>  | <b>4.350.940</b>  | <b>5.216.907</b>  | <b>6.463.529</b>  | <b>7.533.932</b>  |

## Flujo de Caja con Proyección a 6 Años – Financiamiento al 60% del costo de Implementación

|                                    | AÑO 0               | AÑO 1              | AÑO 2              | AÑO 3              | AÑO 4              | AÑO 5              | AÑO 6              |
|------------------------------------|---------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Ingresos por Ventas                |                     | 155.590.000        | 164.487.375        | 174.167.041        | 184.705.121        | 196.185.301        | 208.699.591        |
| Membrecias A                       |                     | 25.625.000         | 26.009.375         | 26.399.516         | 26.795.508         | 27.197.441         | 27.605.403         |
| Membrecias B                       |                     | 32.730.000         | 33.220.950         | 33.719.264         | 34.225.053         | 34.738.429         | 35.259.505         |
| Tickets Diario                     |                     | 8.085.000          | 8.327.550          | 8.577.377          | 8.834.698          | 9.099.739          | 9.372.731          |
| Cafeteria - Tienda                 |                     | 75.500.000         | 83.050.000         | 91.355.000         | 100.490.500        | 110.539.550        | 121.593.505        |
| Cursos Capacitación                |                     | 7.650.000          | 7.879.500          | 8.115.885          | 8.359.362          | 8.610.142          | 8.868.447          |
| Adicional Membrecia                |                     | 6.000.000          | 6.000.000          | 6.000.000          | 6.000.000          | 6.000.000          | 6.000.000          |
| Otros Ingresos                     |                     | 78.000.000         | 97.500.000         | 117.000.000        | 140.400.000        | 156.000.000        | 156.000.000        |
| Auspicios Marcas                   |                     |                    |                    |                    |                    |                    |                    |
| <b>Total Ingresos</b>              |                     | <b>233.590.000</b> | <b>261.987.375</b> | <b>291.167.041</b> | <b>325.105.121</b> | <b>352.185.301</b> | <b>364.699.591</b> |
| Costos Directos                    |                     | 121.968.000        | 124.407.360        | 126.895.507        | 129.433.417        | 132.022.086        | 134.662.527        |
| Arriendos                          |                     | 36.000.000         | 36.720.000         | 37.454.400         | 38.203.488         | 38.967.558         | 39.746.909         |
| Sueldos                            |                     | 85.968.000         | 87.687.360         | 89.441.107         | 91.229.929         | 93.054.528         | 94.915.618         |
| <b>Total Costos Directos</b>       |                     | <b>121.968.000</b> | <b>124.407.360</b> | <b>126.895.507</b> | <b>129.433.417</b> | <b>132.022.086</b> | <b>134.662.527</b> |
| Margen Contribución                |                     | 111.622.000        | 137.580.015        | 164.271.534        | 195.671.704        | 220.163.215        | 230.037.063        |
| G.A.V.                             |                     | 41.500.000         | 42.122.500         | 42.754.338         | 43.395.653         | 44.046.587         | 44.707.286         |
| Insumos Generales                  |                     | 3.000.000          | 3.045.000          | 3.090.675          | 3.137.035          | 3.184.091          | 3.231.852          |
| Cuentas Servicios                  |                     | 21.600.000         | 21.924.000         | 22.252.860         | 22.586.653         | 22.925.453         | 23.269.334         |
| Mantencion Equipos                 |                     | 1.200.000          | 1.218.000          | 1.236.270          | 1.254.814          | 1.273.636          | 1.292.741          |
| Mantencion Infraestructura         |                     | 400.000            | 406.000            | 412.090            | 418.271            | 424.545            | 430.914            |
| Servicios Aseo                     |                     | 4.800.000          | 4.872.000          | 4.945.080          | 5.019.256          | 5.094.545          | 5.170.963          |
| Gastos Promoción Membrecias        |                     | 8.100.000          | 8.221.500          | 8.344.823          | 8.469.995          | 8.597.045          | 8.726.000          |
| Gastos Actividades para Socios     |                     | 2.400.000          | 2.436.000          | 2.472.540          | 2.509.628          | 2.547.273          | 2.585.482          |
| <b>Margen Operacional</b>          |                     | <b>70.122.000</b>  | <b>95.457.515</b>  | <b>121.517.197</b> | <b>152.276.051</b> | <b>176.116.628</b> | <b>185.329.777</b> |
| Depreciación                       |                     | 8.139.762          | 8.139.762          | 8.139.762          | 8.139.762          | 8.139.762          | 8.139.762          |
| Amortización                       |                     | 18.652.184         | 20.703.925         | 22.981.356         | 25.509.306         | 28.315.329         | 0                  |
| <b>Margen Neto</b>                 |                     | <b>43.330.054</b>  | <b>66.613.828</b>  | <b>90.396.078</b>  | <b>118.626.984</b> | <b>139.661.537</b> | <b>177.190.015</b> |
| Impuestos                          |                     | 11.428.398         | 16.653.457         | 22.599.020         | 29.656.746         | 34.915.384         | 44.297.504         |
| Intereses                          |                     | 11.296.370         | 9.244.630          | 6.967.198          | 4.439.249          | 1.633.226          | 0                  |
| <b>Margen Despues de Impuestos</b> |                     | <b>20.605.286</b>  | <b>40.715.741</b>  | <b>60.829.860</b>  | <b>84.530.989</b>  | <b>103.112.927</b> | <b>132.892.511</b> |
| Inversiones                        |                     |                    |                    |                    |                    |                    |                    |
| Depreciacion                       |                     | 8.139.762          | 8.139.762          | 8.139.762          | 8.139.762          | 8.139.762          | 8.139.762          |
| <b>Flujo Neto Caja</b>             | <b>-193.603.500</b> | <b>28.745.048</b>  | <b>48.855.503</b>  | <b>68.969.622</b>  | <b>92.670.750</b>  | <b>111.252.689</b> | <b>141.032.273</b> |

## Flujo de Caja con Proyección Año 1 – Financiamiento al 40% del Costo de Implementación

|                                    | AÑO 1 OPERACIÓN   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
|------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
|                                    | M1                | M2                | M3                | M4                | M5                | M6                | M7                | M8                | M9                | M10               | M11               | M12               |
| <b>Ingresos por Ventas</b>         | <b>10.590.000</b> | <b>12.850.000</b> | <b>9.250.000</b>  | <b>8.255.000</b>  | <b>8.805.000</b>  | <b>9.505.000</b>  | <b>12.265.000</b> | <b>13.032.500</b> | <b>15.337.500</b> | <b>16.887.500</b> | <b>18.245.000</b> | <b>20.567.500</b> |
| Membrecias A                       | 750.000           | 1.000.000         | 1.125.000         | 1.375.000         | 1.625.000         | 1.875.000         | 2.125.000         | 2.362.500         | 2.887.500         | 3.237.500         | 3.500.000         | 3.762.500         |
| Membrecias B                       | 900.000           | 1.200.000         | 1.500.000         | 1.650.000         | 1.950.000         | 2.250.000         | 2.700.000         | 3.150.000         | 3.570.000         | 4.200.000         | 4.515.000         | 5.145.000         |
| Tickets Diario                     | 840.000           | 1.400.000         | 525.000           | 280.000           | 280.000           | 280.000           | 490.000           | 420.000           | 630.000           | 700.000           | 980.000           | 1.260.000         |
| Cafeteria - Tienda                 | 7.000.000         | 8.000.000         | 5.000.000         | 4.000.000         | 4.000.000         | 4.000.000         | 6.000.000         | 6.000.000         | 7.000.000         | 7.500.000         | 8.000.000         | 9.000.000         |
| Cursos Capacitación                | 600.000           | 750.000           | 600.000           | 450.000           | 450.000           | 600.000           | 450.000           | 600.000           | 750.000           | 750.000           | 750.000           | 900.000           |
| Adicional Membrecia                | 500.000           | 500.000           | 500.000           | 500.000           | 500.000           | 500.000           | 500.000           | 500.000           | 500.000           | 500.000           | 500.000           | 500.000           |
| <b>Otros Ingresos</b>              | <b>6.500.000</b>  | <b>6.500.000</b>  | <b>6.500.000</b>  | <b>6.500.000</b>  | <b>6.500.000</b>  | <b>6.500.000</b>  | <b>6.500.000</b>  | <b>6.500.000</b>  | <b>6.500.000</b>  | <b>6.500.000</b>  | <b>6.500.000</b>  | <b>6.500.000</b>  |
| Auspicios Marcas                   | 6.500.000         | 6.500.000         | 6.500.000         | 6.500.000         | 6.500.000         | 6.500.000         | 6.500.000         | 6.500.000         | 6.500.000         | 6.500.000         | 6.500.000         | 6.500.000         |
| <b>Total Ingresos</b>              | <b>17.090.000</b> | <b>19.350.000</b> | <b>15.750.000</b> | <b>14.755.000</b> | <b>15.305.000</b> | <b>16.005.000</b> | <b>18.765.000</b> | <b>19.532.500</b> | <b>21.837.500</b> | <b>23.387.500</b> | <b>24.745.000</b> | <b>27.067.500</b> |
| <b>Costos Directos</b>             | <b>10.164.000</b> | <b>10.164.000</b> | <b>10.164.000</b> | <b>10.164.000</b> | <b>10.164.000</b> | <b>10.164.000</b> | <b>10.164.000</b> | <b>10.164.000</b> | <b>10.164.000</b> | <b>10.164.000</b> | <b>10.164.000</b> | <b>10.164.000</b> |
| Arriendos                          | 3.000.000         | 3.000.000         | 3.000.000         | 3.000.000         | 3.000.000         | 3.000.000         | 3.000.000         | 3.000.000         | 3.000.000         | 3.000.000         | 3.000.000         | 3.000.000         |
| Sueldos                            | 7.164.000         | 7.164.000         | 7.164.000         | 7.164.000         | 7.164.000         | 7.164.000         | 7.164.000         | 7.164.000         | 7.164.000         | 7.164.000         | 7.164.000         | 7.164.000         |
| <b>Total Costos Directos</b>       | <b>10.164.000</b> | <b>10.164.000</b> | <b>10.164.000</b> | <b>10.164.000</b> | <b>10.164.000</b> | <b>10.164.000</b> | <b>10.164.000</b> | <b>10.164.000</b> | <b>10.164.000</b> | <b>10.164.000</b> | <b>10.164.000</b> | <b>10.164.000</b> |
| <b>Margen Contribución</b>         | <b>6.926.000</b>  | <b>9.186.000</b>  | <b>5.586.000</b>  | <b>4.591.000</b>  | <b>5.141.000</b>  | <b>5.841.000</b>  | <b>8.601.000</b>  | <b>9.368.500</b>  | <b>11.673.500</b> | <b>13.223.500</b> | <b>14.581.000</b> | <b>16.903.500</b> |
| <b>G.A.V.</b>                      | <b>3.400.000</b>  | <b>3.700.000</b>  | <b>3.300.000</b>  | <b>3.400.000</b>  | <b>2.900.000</b>  | <b>3.800.000</b>  | <b>2.900.000</b>  | <b>3.400.000</b>  | <b>3.300.000</b>  | <b>3.700.000</b>  | <b>3.400.000</b>  | <b>4.300.000</b>  |
| Insumos Generales                  | -                 | 500.000           |                   | 500.000           |                   | 500.000           |                   | 500.000           |                   | 500.000           |                   | 500.000           |
| Cuentas Servicios                  | 1.800.000         | 1.800.000         | 1.800.000         | 1.800.000         | 1.800.000         | 1.800.000         | 1.800.000         | 1.800.000         | 1.800.000         | 1.800.000         | 1.800.000         | 1.800.000         |
| Mantencion Equipos                 | -                 | -                 | 300.000           | -                 | -                 | 300.000           | -                 | -                 | 300.000           | -                 | -                 | 300.000           |
| Mantencion Infraestructura         | -                 | -                 | 100.000           | -                 | -                 | 100.000           | -                 | -                 | 100.000           | -                 | -                 | 100.000           |
| Servicios Aseo                     | 400.000           | 400.000           | 400.000           | 400.000           | 400.000           | 400.000           | 400.000           | 400.000           | 400.000           | 400.000           | 400.000           | 400.000           |
| Gastos Promoción                   | 1.000.000         | 800.000           | 500.000           | 500.000           | 500.000           | 500.000           | 500.000           | 500.000           | 500.000           | 800.000           | 1.000.000         | 1.000.000         |
| Membrecias                         |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| Gastos Actividades para Socios     | 200.000           | 200.000           | 200.000           | 200.000           | 200.000           | 200.000           | 200.000           | 200.000           | 200.000           | 200.000           | 200.000           | 200.000           |
| <b>Margen Operacional</b>          | <b>3.526.000</b>  | <b>5.486.000</b>  | <b>2.286.000</b>  | <b>1.191.000</b>  | <b>2.241.000</b>  | <b>2.041.000</b>  | <b>5.701.000</b>  | <b>5.968.500</b>  | <b>8.373.500</b>  | <b>9.523.500</b>  | <b>11.181.000</b> | <b>12.603.500</b> |
| Depreciación                       | 678.313           | 678.313           | 678.313           | 678.313           | 678.313           | 678.313           | 678.313           | 678.313           | 678.313           | 678.313           | 678.313           | 678.313           |
| Amortización                       | 987.389           | 996.014           | 1.004.714         | 1.013.489         | 1.022.342         | 1.031.272         | 1.040.279         | 1.049.366         | 1.058.532         | 1.067.777         | 1.077.104         | 1.086.512         |
| <b>Margen Neto</b>                 | <b>1.860.297</b>  | <b>3.811.673</b>  | <b>602.973</b>    | <b>-500.803</b>   | <b>540.345</b>    | <b>331.415</b>    | <b>3.982.407</b>  | <b>4.240.821</b>  | <b>6.636.655</b>  | <b>7.777.409</b>  | <b>9.425.583</b>  | <b>10.838.674</b> |
| Impuestos                          | 465.074           | 952.918           | 150.743           | 125.201           | 135.086           | 82.854            | 995.602           | 1.060.205         | 1.659.164         | 1.944.352         | 2.356.396         | 2.709.669         |
| Intereses                          | 676.419           | 667.795           | 659.095           | 650.319           | 641.467           | 632.537           | 623.529           | 614.443           | 605.277           | 596.031           | 586.705           | 577.297           |
| <b>Margen Despues de Impuestos</b> | <b>718.804</b>    | <b>2.190.960</b>  | <b>-206.865</b>   | <b>-1.276.323</b> | <b>-236.208</b>   | <b>-383.976</b>   | <b>2.363.276</b>  | <b>2.566.173</b>  | <b>4.372.214</b>  | <b>5.237.026</b>  | <b>6.482.482</b>  | <b>7.551.709</b>  |
| Inversiones                        | \$193.603.500     | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 |
| Depreciacion                       | 678.313           | 678.313           | 678.313           | 678.313           | 678.313           | 678.313           | 678.313           | 678.313           | 678.313           | 678.313           | 678.313           | 678.313           |
| <b>Flujo Neto Caja</b>             | <b>1.397.117</b>  | <b>2.869.273</b>  | <b>471.448</b>    | <b>-598.009</b>   | <b>442.105</b>    | <b>294.338</b>    | <b>3.041.590</b>  | <b>3.244.486</b>  | <b>5.050.528</b>  | <b>5.915.339</b>  | <b>7.160.796</b>  | <b>8.230.023</b>  |

## Flujo de Caja con Proyección a 6 Años – Financiamiento al 40% del costo de Implementación

|                                    | AÑO 0               | AÑO 1              | AÑO 2              | AÑO 3              | AÑO 4              | AÑO 5              | AÑO 6              |
|------------------------------------|---------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| <b>Ingresos por Ventas</b>         |                     | <b>155.590.000</b> | <b>164.487.375</b> | <b>174.167.041</b> | <b>184.705.121</b> | <b>196.185.301</b> | <b>208.699.591</b> |
| Membrecías A                       |                     | 25.625.000         | 26.009.375         | 26.399.516         | 26.795.508         | 27.197.441         | 27.605.403         |
| Membrecías B                       |                     | 32.730.000         | 33.220.950         | 33.719.264         | 34.225.053         | 34.738.429         | 35.259.505         |
| Tickets Diario                     |                     | 8.085.000          | 8.327.550          | 8.577.377          | 8.834.698          | 9.099.739          | 9.372.731          |
| Cafeteria - Tienda                 |                     | 75.500.000         | 83.050.000         | 91.355.000         | 100.490.500        | 110.539.550        | 121.593.505        |
| Cursos Capacitación                |                     | 7.650.000          | 7.879.500          | 8.115.885          | 8.359.362          | 8.610.142          | 8.868.447          |
| Adicional Membrecia                |                     | 6.000.000          | 6.000.000          | 6.000.000          | 6.000.000          | 6.000.000          | 6.000.000          |
| Otros Ingresos                     |                     | 78.000.000         | 97.500.000         | 117.000.000        | 140.400.000        | 156.000.000        | 156.000.000        |
| Auspicios Marcas                   |                     |                    |                    |                    |                    |                    |                    |
| <b>Total Ingresos</b>              |                     | <b>233.590.000</b> | <b>261.987.375</b> | <b>291.167.041</b> | <b>325.105.121</b> | <b>352.185.301</b> | <b>364.699.591</b> |
| <b>Costos Directos</b>             |                     | <b>121.968.000</b> | <b>124.407.360</b> | <b>126.895.507</b> | <b>129.433.417</b> | <b>132.022.086</b> | <b>134.662.527</b> |
| Arriendos                          |                     | 36.000.000         | 36.720.000         | 37.454.400         | 38.203.488         | 38.967.558         | 39.746.909         |
| Sueldos                            |                     | 85.968.000         | 87.687.360         | 89.441.107         | 91.229.929         | 93.054.528         | 94.915.618         |
| <b>Total Costos Directos</b>       |                     | <b>121.968.000</b> | <b>124.407.360</b> | <b>126.895.507</b> | <b>129.433.417</b> | <b>132.022.086</b> | <b>134.662.527</b> |
| <b>Margen Contribución</b>         |                     | <b>111.622.000</b> | <b>137.580.015</b> | <b>164.271.534</b> | <b>195.671.704</b> | <b>220.163.215</b> | <b>230.037.063</b> |
| G.A.V.                             |                     | 41.500.000         | 42.122.500         | 42.754.338         | 43.395.653         | 44.046.587         | 44.707.286         |
| Insumos Generales                  |                     | 3.000.000          | 3.045.000          | 3.090.675          | 3.137.035          | 3.184.091          | 3.231.852          |
| Cuentas Servicios                  |                     | 21.600.000         | 21.924.000         | 22.252.860         | 22.586.653         | 22.925.453         | 23.269.334         |
| Mantencion Equipos                 |                     | 1.200.000          | 1.218.000          | 1.236.270          | 1.254.814          | 1.273.636          | 1.292.741          |
| Mantencion Infraestructura         |                     | 400.000            | 406.000            | 412.090            | 418.271            | 424.545            | 430.914            |
| Servicios Aseo                     |                     | 4.800.000          | 4.872.000          | 4.945.080          | 5.019.256          | 5.094.545          | 5.170.963          |
| Gastos Promoción Membrecias        |                     | 8.100.000          | 8.221.500          | 8.344.823          | 8.469.995          | 8.597.045          | 8.726.000          |
| Gastos Actividades para Socios     |                     | 2.400.000          | 2.436.000          | 2.472.540          | 2.509.628          | 2.547.273          | 2.585.482          |
| <b>Margen Operacional</b>          |                     | <b>70.122.000</b>  | <b>95.457.515</b>  | <b>121.517.197</b> | <b>152.276.051</b> | <b>176.116.628</b> | <b>185.329.777</b> |
| Depreciación                       |                     | 8.139.762          | 8.139.762          | 8.139.762          | 8.139.762          | 8.139.762          | 8.139.762          |
| Amortización                       |                     | 12.434.790         | 13.802.616         | 15.320.904         | 17.006.204         | 18.876.886         | 0                  |
| <b>Margen Neto</b>                 |                     | <b>49.547.449</b>  | <b>73.515.137</b>  | <b>98.056.531</b>  | <b>127.130.085</b> | <b>149.099.980</b> | <b>177.190.015</b> |
| Impuestos                          |                     | 12.637.264         | 18.378.784         | 24.514.133         | 31.782.521         | 37.274.995         | 44.297.504         |
| Intereses                          |                     | 7.530.914          | 6.163.087          | 4.644.799          | 2.959.499          | 1.088.817          | 0                  |
| <b>Margen Despues de Impuestos</b> |                     | <b>29.379.271</b>  | <b>48.973.266</b>  | <b>68.897.599</b>  | <b>92.388.065</b>  | <b>110.736.168</b> | <b>132.892.511</b> |
| Inversiones                        |                     |                    |                    |                    |                    |                    |                    |
| Depreciacion                       |                     | 8.139.762          | 8.139.762          | 8.139.762          | 8.139.762          | 8.139.762          | 8.139.762          |
| <b>Flujo Neto Caja</b>             | <b>-193.603.500</b> | <b>37.519.033</b>  | <b>57.113.028</b>  | <b>77.037.361</b>  | <b>100.527.827</b> | <b>118.875.930</b> | <b>141.032.273</b> |

## Flujo de Caja con Proyección Año 1 – Financiamiento al 100% con Capital Propio

|                                    | AÑO 1 OPERACIÓN |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |
|------------------------------------|-----------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
|                                    | A0              | M1         | M2         | M3         | M4         | M5         | M6         | M7         | M8         | M9         | M10        | M11        | M12        |
| <b>Ingresos por Ventas</b>         |                 | 10.590.000 | 12.850.000 | 9.250.000  | 8.255.000  | 8.805.000  | 9.505.000  | 12.265.000 | 13.032.500 | 15.337.500 | 16.887.500 | 18.245.000 | 20.567.500 |
| Membrecias A                       |                 | 750.000    | 1.000.000  | 1.125.000  | 1.375.000  | 1.625.000  | 1.875.000  | 2.125.000  | 2.362.500  | 2.887.500  | 3.237.500  | 3.500.000  | 3.762.500  |
| Membrecias B                       |                 | 900.000    | 1.200.000  | 1.500.000  | 1.650.000  | 1.950.000  | 2.250.000  | 2.700.000  | 3.150.000  | 3.570.000  | 4.200.000  | 4.515.000  | 5.145.000  |
| Tickets Diario                     |                 | 840.000    | 1.400.000  | 525.000    | 280.000    | 280.000    | 280.000    | 490.000    | 420.000    | 630.000    | 700.000    | 980.000    | 1.260.000  |
| Cafetería - Tienda                 |                 | 7.000.000  | 8.000.000  | 5.000.000  | 4.000.000  | 4.000.000  | 4.000.000  | 6.000.000  | 6.000.000  | 7.000.000  | 7.500.000  | 8.000.000  | 9.000.000  |
| Cursos Capacitación                |                 | 600.000    | 750.000    | 600.000    | 450.000    | 450.000    | 600.000    | 450.000    | 600.000    | 750.000    | 750.000    | 750.000    | 900.000    |
| Adicional Membrecia                |                 | 500.000    | 500.000    | 500.000    | 500.000    | 500.000    | 500.000    | 500.000    | 500.000    | 500.000    | 500.000    | 500.000    | 500.000    |
| <b>Otros Ingresos</b>              |                 | 6.500.000  | 6.500.000  | 6.500.000  | 6.500.000  | 6.500.000  | 6.500.000  | 6.500.000  | 6.500.000  | 6.500.000  | 6.500.000  | 6.500.000  | 6.500.000  |
| Auspicios Marcas                   |                 | 6.500.000  | 6.500.000  | 6.500.000  | 6.500.000  | 6.500.000  | 6.500.000  | 6.500.000  | 6.500.000  | 6.500.000  | 6.500.000  | 6.500.000  | 6.500.000  |
| <b>Total Ingresos</b>              |                 | 17.090.000 | 19.350.000 | 15.750.000 | 14.755.000 | 15.305.000 | 16.005.000 | 18.765.000 | 19.532.500 | 21.837.500 | 23.387.500 | 24.745.000 | 27.067.500 |
| <b>Costos Directos</b>             |                 | 10.164.000 | 10.164.000 | 10.164.000 | 10.164.000 | 10.164.000 | 10.164.000 | 10.164.000 | 10.164.000 | 10.164.000 | 10.164.000 | 10.164.000 | 10.164.000 |
| Arriendos                          |                 | 3.000.000  | 3.000.000  | 3.000.000  | 3.000.000  | 3.000.000  | 3.000.000  | 3.000.000  | 3.000.000  | 3.000.000  | 3.000.000  | 3.000.000  | 3.000.000  |
| Sueldos                            |                 | 7.164.000  | 7.164.000  | 7.164.000  | 7.164.000  | 7.164.000  | 7.164.000  | 7.164.000  | 7.164.000  | 7.164.000  | 7.164.000  | 7.164.000  | 7.164.000  |
| <b>Total Costos Directos</b>       |                 | 10.164.000 | 10.164.000 | 10.164.000 | 10.164.000 | 10.164.000 | 10.164.000 | 10.164.000 | 10.164.000 | 10.164.000 | 10.164.000 | 10.164.000 | 10.164.000 |
| <b>Margen Contribución</b>         |                 | 6.926.000  | 9.186.000  | 5.586.000  | 4.591.000  | 5.141.000  | 5.841.000  | 8.601.000  | 9.368.500  | 11.673.500 | 13.223.500 | 14.581.000 | 16.903.500 |
| <b>G.A.V</b>                       |                 | 3.400.000  | 3.700.000  | 3.300.000  | 3.400.000  | 2.900.000  | 3.800.000  | 2.900.000  | 3.400.000  | 3.300.000  | 3.700.000  | 3.400.000  | 4.300.000  |
| Insumos Generales                  |                 | -          | 500.000    |            | 500.000    |            | 500.000    |            | 500.000    |            | 500.000    |            | 500.000    |
| Cuentas Servicios                  |                 | 1.800.000  | 1.800.000  | 1.800.000  | 1.800.000  | 1.800.000  | 1.800.000  | 1.800.000  | 1.800.000  | 1.800.000  | 1.800.000  | 1.800.000  | 1.800.000  |
| Mantencion Equipos                 |                 | -          | -          | 300.000    | -          | -          | 300.000    | -          | -          | 300.000    | -          | -          | 300.000    |
| Mantencion Infraestructura         |                 | -          | -          | 100.000    | -          | -          | 100.000    | -          | -          | 100.000    | -          | -          | 100.000    |
| Servicios Aseo                     |                 | 400.000    | 400.000    | 400.000    | 400.000    | 400.000    | 400.000    | 400.000    | 400.000    | 400.000    | 400.000    | 400.000    | 400.000    |
| Gastos Promoción Membrecias        |                 | 1.000.000  | 800.000    | 500.000    | 500.000    | 500.000    | 500.000    | 500.000    | 500.000    | 500.000    | 800.000    | 1.000.000  | 1.000.000  |
| Gastos Actividades para Socios     |                 | 200.000    | 200.000    | 200.000    | 200.000    | 200.000    | 200.000    | 200.000    | 200.000    | 200.000    | 200.000    | 200.000    | 200.000    |
| <b>Margen Operacional</b>          |                 | 3.526.000  | 5.486.000  | 2.286.000  | 1.191.000  | 2.241.000  | 2.041.000  | 5.701.000  | 5.968.500  | 8.373.500  | 9.523.500  | 11.181.000 | 12.603.500 |
| Depreciación                       |                 | 678.313    | 678.313    | 678.313    | 678.313    | 678.313    | 678.313    | 678.313    | 678.313    | 678.313    | 678.313    | 678.313    | 678.313    |
| Amortización                       |                 |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |
| <b>Margen Neto</b>                 |                 | 2.847.687  | 4.807.687  | 1.607.687  | 512.687    | 1.562.687  | 1.362.687  | 5.022.687  | 5.290.187  | 7.695.187  | 8.845.187  | 10.502.687 | 11.925.187 |
| Impuestos                          |                 | 711.922    | 1.201.922  | 401.922    | 128.172    | 390.672    | 340.672    | 1.255.672  | 1.322.547  | 1.923.797  | 2.211.297  | 2.625.672  | 2.981.297  |
| Intereses                          |                 |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |
| <b>Margen Despues de Impuestos</b> |                 | 2.135.765  | 3.605.765  | 1.205.765  | 384.515    | 1.172.015  | 1.022.015  | 3.767.015  | 3.967.640  | 5.771.390  | 6.633.890  | 7.877.015  | 8.943.890  |
| Inversiones                        | \$193.603.500   | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          |
| Depreciacion                       |                 | 678.313    | 678.313    | 678.313    | 678.313    | 678.313    | 678.313    | 678.313    | 678.313    | 678.313    | 678.313    | 678.313    | 678.313    |
| <b>Flujo Neto Caja</b>             |                 | 2.814.078  | 4.284.078  | 1.884.078  | 1.062.828  | 1.850.328  | 1.700.328  | 4.445.328  | 4.645.953  | 6.449.703  | 7.312.203  | 8.555.328  | 9.622.203  |

## Flujo de Caja con Proyección a 6 Años – Financiamiento al 100% con Capital Propio

|                                    | AÑO 0               | AÑO 1              | AÑO 2              | AÑO 3              | AÑO 4              | AÑO 5              | AÑO 6              |
|------------------------------------|---------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Ingresos por Ventas                |                     | 155.590.000        | 164.487.375        | 174.167.041        | 184.705.121        | 196.185.301        | 208.699.591        |
| Membrecias A                       |                     | 25.625.000         | 26.009.375         | 26.399.516         | 26.795.508         | 27.197.441         | 27.605.403         |
| Membrecias B                       |                     | 32.730.000         | 33.220.950         | 33.719.264         | 34.225.053         | 34.738.429         | 35.259.505         |
| Tickets Diario                     |                     | 8.085.000          | 8.327.550          | 8.577.377          | 8.834.698          | 9.099.739          | 9.372.731          |
| Cafeteria - Tienda                 |                     | 75.500.000         | 83.050.000         | 91.355.000         | 100.490.500        | 110.539.550        | 121.593.505        |
| Cursos Capacitación                |                     | 7.650.000          | 7.879.500          | 8.115.885          | 8.359.362          | 8.610.142          | 8.868.447          |
| Adicional Membrecia                |                     | 6.000.000          | 6.000.000          | 6.000.000          | 6.000.000          | 6.000.000          | 6.000.000          |
| Otros Ingresos                     |                     | 78.000.000         | 97.500.000         | 117.000.000        | 140.400.000        | 156.000.000        | 156.000.000        |
| Auspicios Marcas                   |                     |                    |                    |                    |                    |                    |                    |
| <b>Total Ingresos</b>              |                     | <b>233.590.000</b> | <b>261.987.375</b> | <b>291.167.041</b> | <b>325.105.121</b> | <b>352.185.301</b> | <b>364.699.591</b> |
| Costos Directos                    |                     | 121.968.000        | 124.407.360        | 126.895.507        | 129.433.417        | 132.022.086        | 134.662.527        |
| Arriendos                          |                     | 36.000.000         | 36.720.000         | 37.454.400         | 38.203.488         | 38.967.558         | 39.746.909         |
| Sueldos                            |                     | 85.968.000         | 87.687.360         | 89.441.107         | 91.229.929         | 93.054.528         | 94.915.618         |
| <b>Total Costos Directos</b>       |                     | <b>121.968.000</b> | <b>124.407.360</b> | <b>126.895.507</b> | <b>129.433.417</b> | <b>132.022.086</b> | <b>134.662.527</b> |
| <b>Margen Contribución</b>         |                     | <b>111.622.000</b> | <b>137.580.015</b> | <b>164.271.534</b> | <b>195.671.704</b> | <b>220.163.215</b> | <b>230.037.063</b> |
| G.A.V.                             |                     | 41.500.000         | 42.122.500         | 42.754.338         | 43.395.653         | 44.046.587         | 44.707.286         |
| Insumos Generales                  |                     | 3.000.000          | 3.045.000          | 3.090.675          | 3.137.035          | 3.184.091          | 3.231.852          |
| Cuentas Servicios                  |                     | 21.600.000         | 21.924.000         | 22.252.860         | 22.586.653         | 22.925.453         | 23.269.334         |
| Mantencion Equipos                 |                     | 1.200.000          | 1.218.000          | 1.236.270          | 1.254.814          | 1.273.636          | 1.292.741          |
| Mantencion Infraestructura         |                     | 400.000            | 406.000            | 412.090            | 418.271            | 424.545            | 430.914            |
| Servicios Aseo                     |                     | 4.800.000          | 4.872.000          | 4.945.080          | 5.019.256          | 5.094.545          | 5.170.963          |
| Gastos Promoción Membrecias        |                     | 8.100.000          | 8.221.500          | 8.344.823          | 8.469.995          | 8.597.045          | 8.726.000          |
| Gastos Actividades para Socios     |                     | 2.400.000          | 2.436.000          | 2.472.540          | 2.509.628          | 2.547.273          | 2.585.482          |
| <b>Margen Operacional</b>          |                     | <b>70.122.000</b>  | <b>95.457.515</b>  | <b>121.517.197</b> | <b>152.276.051</b> | <b>176.116.628</b> | <b>185.329.777</b> |
| Depreciación                       |                     | 8.139.762          | 8.139.762          | 8.139.762          | 8.139.762          | 8.139.762          | 8.139.762          |
| Amortización                       |                     |                    |                    |                    |                    |                    |                    |
| <b>Margen Neto</b>                 |                     | <b>61.982.238</b>  | <b>87.317.753</b>  | <b>113.377.435</b> | <b>144.136.289</b> | <b>167.976.866</b> | <b>177.190.015</b> |
| Impuestos                          |                     | 15.495.560         | 21.829.438         | 28.344.359         | 36.034.072         | 41.994.217         | 44.297.504         |
| Intereses                          |                     |                    |                    |                    |                    |                    |                    |
| <b>Margen Despues de Impuestos</b> |                     | <b>46.486.679</b>  | <b>65.488.315</b>  | <b>85.033.076</b>  | <b>108.102.217</b> | <b>125.982.650</b> | <b>132.892.511</b> |
| Inversiones                        |                     |                    |                    |                    |                    |                    |                    |
| Depreciacion                       |                     | 8.139.762          | 8.139.762          | 8.139.762          | 8.139.762          | 8.139.762          | 8.139.762          |
| <b>Flujo Neto Caja</b>             | <b>-193.603.500</b> | <b>54.626.440</b>  | <b>73.628.077</b>  | <b>93.172.838</b>  | <b>116.241.979</b> | <b>134.122.412</b> | <b>141.032.273</b> |

## Anexo L – Detalle de Costos de Implementación

| ITEM | OBRA                                 | UNIDAD | P.U.        | CANTIDAD | COSTO ACTIVIDAD | COSTO ITEM          |
|------|--------------------------------------|--------|-------------|----------|-----------------|---------------------|
| 1    | <b>Movimiento de Tierras</b>         |        |             |          |                 | \$7.070.000         |
|      | Escarpe                              | M2     | \$1.300     | 1000     | \$1.300.000     |                     |
|      | Retiro                               | M2     | \$3.000.000 | 1        | \$3.000.000     |                     |
|      | Relleno                              | M3     | \$22.700    | 100      | \$2.270.000     |                     |
|      | Estudio de Suelos                    |        |             |          |                 |                     |
|      | Estratigrafía                        | GL     | \$500.000   | 1        | \$500.000       |                     |
| 2    | <b>Obras Exteriores</b>              |        |             |          |                 | \$33.970.000        |
|      | Cierres Perimetrales                 | ML     | \$35.000    | 210      | \$7.350.000     |                     |
|      | Pavimento Estacionamientos           | M2     | \$6.800     | 900      | \$6.120.000     |                     |
|      | Pavimento Senderos                   | M2     |             |          | \$0             |                     |
|      | Tarimas                              | GL     | \$5.000.000 | 1        | \$5.000.000     |                     |
|      | Pérgolas                             | GL     | \$3.500.000 | 3        | \$10.500.000    |                     |
|      | Cierres Interiores                   | ML     | \$5.000.000 | 1        | \$5.000.000     |                     |
| 3    | <b>Obras Civiles</b>                 |        |             |          |                 | \$41.100.000        |
|      | Radieres Armados                     | M3     | \$65.000    | 115      | \$7.475.000     |                     |
|      | Albañilerías                         | M2     | \$25.000    | 200      | \$5.000.000     |                     |
|      | Tabiquería                           | M2     | \$22.000    | 125      | \$2.750.000     |                     |
|      | Pavimentos                           | M2     | \$12.500    | 390      | \$4.875.000     |                     |
|      | Cubiertas                            | M2     | \$20.000    | 625      | \$12.500.000    |                     |
|      | Ventanas                             | UN     | \$250.000   | 10       | \$2.500.000     |                     |
|      | Puertas                              | UN     | \$250.000   | 12       | \$3.000.000     |                     |
|      | Quicallería                          | GL     | \$600.000   | 1        | \$600.000       |                     |
|      | Cabinas Baños                        | GL     | \$200.000   | 12       | \$2.400.000     |                     |
| 4    | <b>Obras de Especialidad</b>         |        |             |          |                 | <b>\$50.843.500</b> |
| 4A   | <b>Agua Potable</b>                  |        |             |          |                 | \$9.360.000         |
|      | Red AP Interior                      | ML     | \$3.500.000 | 1        | \$3.500.000     |                     |
|      | Empalme AP                           | GL     | \$1.500.000 | 1        | \$1.500.000     |                     |
|      | Artefactos Sanitarios                |        |             |          |                 |                     |
|      | WC                                   | UN     | \$120.000   | 12       | \$1.440.000     |                     |
|      | Vanitorios                           | UN     | \$120.000   | 16       | \$1.920.000     |                     |
|      | Griferías                            | UN     | \$50.000    | 16       | \$800.000       |                     |
|      | Receptáculos                         | UN     | \$100.000   | 2        | \$200.000       |                     |
| 4B   | <b>Alcantarillado y Aguas Lluvia</b> |        |             |          |                 | \$7.500.000         |
|      | Red Alcantarillado                   | ML     | \$2.000.000 | 1        | \$2.000.000     |                     |
|      | Red A. Lluvias                       | ML     | \$3.000.000 | 1        | \$3.000.000     |                     |
|      | Unión Domiciliaria                   | GL     | \$2.500.000 | 1        | \$2.500.000     |                     |
| 4C   | <b>Riego</b>                         |        |             |          |                 | \$17.500.000        |
|      | Red Riego Tecnificado                | ML     | \$7.000.000 | 1        | \$7.000.000     |                     |
|      | Bombas Impulsoras                    | UN     | \$950.000   | 10       | \$9.500.000     |                     |
|      | Empalme AP                           | GL     | \$1.000.000 | 1        | \$1.000.000     |                     |

|                             |                                    |             |             |             |             |              |
|-----------------------------|------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|
| 4D                          | <b>Electricidad</b>                |             |             |             |             |              |
|                             | Tablero General                    | GL          | \$250.000   | 1           | \$250.000   | \$10.183.500 |
|                             | Tablero Distribucion               | GL          | \$200.000   | 1           | \$200.000   |              |
|                             | Tablero Bombas                     | GL          | \$200.000   | 1           | \$200.000   |              |
|                             | Tablero Iluminacion                | GL          | \$200.000   | 1           | \$200.000   |              |
|                             | Tablero Climatizacion              | GL          | \$200.000   | 1           | \$200.000   |              |
|                             | Centros Electricos                 | UN          | \$22.000    | 15          | \$330.000   |              |
|                             | Postes Iluminacion                 | UN          | \$35.000    | 30          | \$1.050.000 |              |
|                             | Iluminacion Estacionamientos       | GL          | \$300.000   | 1           | \$300.000   |              |
|                             | Iluminacion Pergolas               | GL          | \$120.000   | 3           | \$360.000   |              |
|                             | Iluminacion Huertos                | GL          | \$4.000.000 | 1           | \$4.000.000 |              |
|                             | Enchufes Interiores                | UN          | \$24.500    | 20          | \$490.000   |              |
|                             | Enchufes Exteriores                | UN          | \$26.500    | 20          | \$530.000   |              |
|                             | Enchufes A/C                       | UN          | \$24.500    | 3           | \$73.500    |              |
| Empalme Electrico Trifasico | GL                                 | \$2.000.000 | 1           | \$2.000.000 |             |              |
| 4E                          | <b>Red CCTV</b>                    | GL          | \$1.000.000 | 1           | \$1.000.000 | \$1.000.000  |
| 4F                          | <b>Informatica</b>                 |             |             |             |             | \$5.300.000  |
|                             | Red Datos                          | GL          | \$1.000.000 | 1           | \$1.000.000 |              |
|                             | Servidores Informaticos            | UN          | \$400.000   | 1           | \$400.000   |              |
|                             | Equipos Computacionales            | UN          | \$500.000   | 7           | \$3.500.000 |              |
|                             | Impresoras                         | UN          | \$200.000   | 2           | \$400.000   |              |
| 5                           | <b>Mobiliario</b>                  |             |             |             |             | \$43.920.000 |
| 5A                          | <b>Oficinas</b>                    |             |             |             |             | \$8.550.000  |
|                             | Escritorios                        | UN          | \$350.000   | 6           | \$2.100.000 |              |
|                             | Mueble 2 puertas alto              | UN          | \$250.000   | 8           | \$2.000.000 |              |
|                             | Mueble 1 Puerta Alto               | UN          | \$150.000   | 5           | \$750.000   |              |
|                             | Sillas Egonomicas                  | UN          | \$250.000   | 6           | \$1.500.000 |              |
|                             | Silla Publico                      | UN          | \$150.000   | 6           | \$900.000   |              |
|                             | Sillon Largo                       | UN          | \$500.000   | 1           | \$500.000   |              |
| Poltronas                   | UN                                 | \$200.000   | 4           | \$800.000   |             |              |
| 5B                          | <b>Cafeteria y Tienda Agricola</b> |             |             |             |             | \$17.370.000 |
|                             | Mesas Terraza                      | UN          | \$300.000   | 16          | \$4.800.000 |              |
|                             | Sillas Terraza                     | UN          | \$130.000   | 64          | \$8.320.000 |              |
|                             | Meson Venta Cafeteria              | UN          | \$350.000   | 1           | \$350.000   |              |
|                             | Silla Ventas Cafeteria             | UN          | \$200.000   | 2           | \$400.000   |              |
|                             | Vitrinas                           | GL          | \$1.500.000 | 1           | \$1.500.000 |              |
|                             | Estanterias Tieda Agricola         | UN          | \$750.000   | 2           | \$1.500.000 |              |
| Sillon Tienda Agricola      | UN                                 | \$500.000   | 1           | \$500.000   |             |              |
| 5C                          | <b>Exterior</b>                    |             |             |             |             | \$18.000.000 |
|                             | Bancas Parque                      | UN          | \$250.000   | 20          | \$5.000.000 |              |
|                             | Papeleros Parque                   | UN          | \$150.000   | 20          | \$3.000.000 |              |
|                             | Mesas Pérgolas                     | GL          | \$600.000   | 3           | \$1.800.000 |              |
|                             | Asientos Pérgolas                  | GL          | \$600.000   | 3           | \$1.800.000 |              |
|                             | Equipamiento Zonas Juego           | GL          | \$5.000.000 | 1           | \$5.000.000 |              |
| Bebederos                   | UN                                 | \$350.000   | 4           | \$1.400.000 |             |              |
| 6                           | <b>Insumos y Productos</b>         |             |             |             |             | \$3.500.000  |
|                             | Oficinas                           | GL          | \$500.000   | 1           | \$500.000   |              |
|                             | Tienda Agricola                    | GL          | \$2.000.000 | 1           | \$2.000.000 |              |
|                             | Cafeteria                          | GL          | \$1.000.000 | 1           | \$1.000.000 |              |



|   |                                 |    |             |                                   |                                   |                      |
|---|---------------------------------|----|-------------|-----------------------------------|-----------------------------------|----------------------|
| 7 | <b>Marketing</b>                |    |             |                                   |                                   | \$7.200.000          |
|   | Difusion/Publicidad Escrita     | GL | \$2.000.000 | 1                                 | \$2.000.000                       |                      |
|   | Difusión Web                    | GL | \$500.000   | 1                                 | \$500.000                         |                      |
|   | Web Design                      | GL | \$700.000   | 1                                 | \$700.000                         |                      |
|   | Letrero Publicitario            | GL | \$2.500.000 | 1                                 | \$2.500.000                       |                      |
|   | Vestuario Institucional         | GL | \$1.500.000 | 1                                 | \$1.500.000                       |                      |
| 8 | <b>Paisajismo y Señal Etica</b> |    |             |                                   |                                   | \$6.000.000          |
|   | Privisión Semillas y Brotes     | GL | \$1.000.000 | 1                                 | \$1.000.000                       |                      |
|   | Paisajismo y Señal Ética        | GL | \$5.000.000 | 1                                 | \$5.000.000                       |                      |
|   |                                 |    |             | <b>Total Obras Implementacion</b> | <b>Total Obras Implementacion</b> | \$187.603.500        |
|   |                                 |    |             |                                   | Capital de Trabajo                | \$6.000.000          |
|   |                                 |    |             |                                   | <b>Costos Totales</b>             | <b>\$193.603.500</b> |