



“PLAN DE NEGOCIOS PARA VENTA DE SISTEMAS DE CULTIVOS HIDROPÓNICOS AUTOMATIZADOS INTELLIGENT GARDEN”

Parte II

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

**Alumno: Felipe Vargas
Profesor Guía: Claudio Dufeu**

Santiago, Enero de 2016

RESUMEN EJECUTIVO

Intelligent Garden surge como respuesta a las necesidades de una sociedad moderna que dentro de sus valores fundamentales busca la sustentabilidad, el diseño y el cuidado del medio ambiente.

Ante los factores descritos, la empresa busca entregar a sus clientes sistemas automatizados de cultivo hidropónico, mezclando la tecnología y el diseño inteligente de manera que el usuario pueda cultivar productos de calidad superior y de manera más saludable.

El entorno social y cultural en el cual se gestiona la empresa resulta atractivo la posibilidad de generar un negocio rentable para entregar una solución y una experiencia única a los habitantes de la capital del país o ciudades en crecimiento.

El mercado es incipiente y con un gran potencial de crecimiento.

El rol de la tecnología es un pilar fundamental en el cual se basa la empresa y una forma de entregar un valor agregado.

Dentro de este ambiente descrito, Intelligent Garden busca penetrar en el mercado con estrategias de enfoque con diferenciación, centrándose en entregar a sus clientes un producto de valor superior y ser reconocidos como una marca líder en innovación en sistemas de cultivo. Para a futuro cimentar el camino hacia una sociedad cada vez más preocupada por la alimentación y el medioambiente

En el siguiente plan de negocios se mostrará en profundidad las estrategias, el análisis industrial y el plan de marketing que validan la idea y el modelo de negocio viable y rentable.

Índice

Índice	iii
I. Oportunidad de negocio	1
II. Análisis de la industria, competidores y clientes.....	3
i. Definición de la Industria	3
a) Identificación de macro segmentos.....	3
b) Análisis del entorno de la industria - PESTEL	3
c) Estado de la Industria	4
d) Análisis Porter.....	5
e) Análisis de Stakeholders y otros públicos para sustentabilidad	6
ii. Competidores	7
a) Identificación y caracterización de los competidores	7
- Indirectos	7
- Directos	7
b) Matriz de Perfiles Competitivos	8
c) Mapa de Posicionamiento Relativo Competidores Directos.....	10
iii. Clientes	10
a) Caracterización de los Consumidores	10
b) Macro Segmentos.....	11
c) Tamaño de Mercado	12
III. Descripción de la empresa y propuesta de valor.....	13
i. Modelo de Negocios	13
ii. Descripción de la empresa	13
a) Propuesta de Valor	13
b) Recursos, capacidades y competencias.....	14
c) Ventajas competitivas.	15
d) Análisis FODA.....	15
e) Estrategia Competitiva:.....	16
Estrategía de Diferenciación por Enfoque.....	16
f) Estrategias de Entrada.....	17
g) Estrategia de Crecimiento y Objetivos corto plazo	18
h) Estrategia de Salida.....	19

i) Estrategias de escalamiento.....	19
j) Misión y visión.....	20
k) RSE y Sustentabilidad.....	20
Valores éticos del negocio	21
Determinación de impactos sociales, ambientales y económicos	22
IV. Plan financiero	23
i. Supuestos.....	23
ii. Estimación Ingresos	23
iii. Plan de Inversiones	24
iv. Proyecciones de Estado de Resultados	24
v. Proyecciones de Flujo de Caja.....	25
vi. Tasa de descuento	25
vii. Evaluación del proyecto.....	26
viii. Valor residual.....	26
ix. Capital de trabajo.....	27
x. Fuentes de financiamiento:.....	27
xi. Ratios financieros de comparación con industria:.....	27
xii. Análisis de Sensibilidad.....	29
V. Riesgos críticos	30
VI. Propuesta a inversionista.....	31
VII. Conclusiones.....	32
VIII. Bibliografía	33
IX. Anexos	35
Anexo 1: Encuesta Cultivos Hidropónicos.....	35
Anexo 2: Entrevista a Anibal Fuentes, fundador ONG Cultivos Urbanos.	38
Anexo 3: Identificación y Caracterización de los Grupos de Interés (Stakeholders)..	39
Anexo 4: Esquema CANVAS Intelligent Garden.	41
Anexo 5: Lista de Muestra de Empresas de Paisajismo en Santiago.....	42
Anexo 6: Tabla de Macrosegmentación de clientes.	43
Anexo 7: Fotos referenciales de productos.	44
Anexo 8: Tablas de Costos y Rentabilidades por producto y canal.....	45
Anexo 9: Carta Gantt Implementación Plan de Marketing.....	46
Anexo 10: Importaciones VerdeActivo (Minigarden)	47

Anexo 11: Tiendas retail en Chile	48
Anexo 12 Plan de Escalamiento	49
Anexo 13: Costos y Plan de Marketing Año 1	50
Anexo 14: Análisis FODA	51
Anexo 15 Balance Intelligent Garden.....	52

Índice de Tablas

Tabla 1: Matriz de perfiles competitivos (análisis de la competencia).....	9
Tabla 2: Matriz de Comparación (análisis de la competencia).....	9
Tabla 3: Ingreso promedio de hogares de las comunas de influencia.....	11
Tabla 4: Población estimada por comunas de interés.....	12
Tabla 5: Inversión proyectados para Intelligent Garden.....	24
Tabla 6: Estado de Resultados (\$).....	25
Tabla 7: Flujo de Caja (\$).....	25
Tabla 8: CAPM y Tasa de descuento.....	26
Tabla 9: Indicadores de la evaluación de proyecto.....	26
Tabla 10: Valor Residual.....	26
Tabla 11: Capital de Trabajo.....	27
Tabla 12: Márgenes financieros.....	27
Tabla 13: Ebitda (\$).....	28
Tabla 14: Ratios Balance (veces).....	28
Tabla 15: Análisis de Sensibilidad.....	29
Tabla 16: Resumen de principales riesgos de la compañía.....	30
Tabla 17: Resumen propuesta de inversión.....	31

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: Esquema resumen de análisis atractivo de la industria.....	5
Ilustración 2: Mapa posicionamiento Industria Servicio de jardinería.....	10
Ilustración 3: Cadena de valor de “Intelligent Garden” B2C.....	13
Ilustración 4: Cadena de valor de “Intelligent Garden” B2B.....	14
Ilustración 5: Mapa de Stakeholders para “Intelligent Garden”.....	21
Ilustración 6: Ingresos proyectados Intelligent Garden.....	23

I. Oportunidad de negocio

El desarrollo actual ciudadano, reconoce la urgencia de implementación de áreas verdes en la Región Metropolitana. Pese a un aumento de 20% en los últimos 10 años¹ (pasando de 3,4 a 4,5 m²/hab.), su segregación es evidente y las cifras están muy lejos de los estándares mínimos recomendados por la OMS (9 m²/hab). Es en virtud de esta tendencia y en conjunto de otros conceptos, tales como la preocupación por la alimentación más sana, que se están buscando opciones de cómo mejorar la calidad de vida de la ciudadanía².

La urbanización de las principales ciudades de Chile genera un aumento en el número de edificios y parques residenciales debido a su mayor capacidad de densidad poblacional y aprovechamiento de superficie, sin embargo, no existen políticas que indiquen que se tenga una obligación directa con la construcción de espacios verdes o mitigaciones urbanas. Según el ministerio de medio ambiente³ se observa que ninguna región alcanza el estándar recomendado de la OMS de 9m²/hab.

Si se toma en consideración el crecimiento urbano sostenido del último tiempo (en departamentos en promedio 10% anual y en casas un 3%)⁴, las consecuencias de esta generan una aceleración en la fragmentación y pérdida de hábitat.⁵ Frente a esta situación es que *Intelligent Garden*, presenta una solución para la población que desea contribuir a generar un ambiente más natural y un estilo de vida más sustentable. El acceso a la información generados por la era digital han potenciado el desarrollo de la sociedad chilena hacia un estilo de vida más sana⁶, no sólo tan solo privilegiando aspectos como precios y cantidad, sino que las hacia conceptos tales como el consumo ético, sustentabilidad de

¹ <http://www.latercera.com/noticia/nacional/2014/10/680-602010-9-areas-verdes-suben-20-en-santiago-y-llegan-a-la-mitad-de-nivel-recomendado-por.shtml>

² http://www.odepa.gob.cl/odepaweb/publicaciones/Estudio_Agricultura_Organica_Chile.pdf

³ Disponibilidad de áreas verdes, Disponible en: http://www.mma.gob.cl/1304/articles-52016_Capitulo_6.pdf

⁴ http://saladecomunicacion.santander.cl/saladeprensa/wp-content/files_mf/1430401792construccioneinmobiliariav05.pdf

⁵ Biodiversidad y Medioambiente en Chile, 2014, Flores, 2011, p. 2

⁶ http://www.odepa.gob.cl/odepaweb/publicaciones/Estudio_Agricultura_Organica_Chile.pdf

recursos naturales, respeto por la vida, derechos sociales, etc. Según el último estudio de percepción de las mujeres respecto a una vida sana y natural⁷ se declaró que el 55% de las mujeres del segmento ABC1 está dispuesto a pagar más por un producto orgánico y natural. En la misma tendencia, el sector C2 y C3 el porcentaje es de un 33%. Esto último también se refuerza con la encuesta propia realizada.

Si se analiza la información entregada por una encuesta⁸ realizada por la Universidad Andrés Bello, se puede observar que un 70% del sector SE ABC1 y un 50% del C2 están dispuestos a pagar más por un producto ecológico. Cómo también se puede evidenciar una disposición de compra de este tipo de producto (Encuesta propia Anexo 1)

Las políticas para el crecimiento verde (OCDE 2011) incluyen medidas para reducir la intensidad energética, así como la intensidad en el uso de tierra y agua. Se busca promover inversiones en tecnologías limpias, energías renovables, transporte e infraestructura verde, gestión de residuos y desarrollo de productos de origen biológico.

En la misma tendencia, según Anibal Fuentes, fundador ONG cultivos urbanos, se refuerza la idea de sustentabilidad y los cambios de hábitos de las personas hacia un estilo de vida y una experiencia más sustentable (ver Anexo 2).

Frente a esta pérdida de calidad de vida de las personas y su deseo de mejorarla, la compañía detecta una oportunidad para los consumidores de solucionar estas falencias en cuanto a estilo de vida.

Intelligent Garden se comercializará a través de distintos canales de comercialización (venta directa en tienda física, internet distribuidores y retail), con un mercado potencial de 441.636 hogares ya constituidos en la región metropolitana, según el sector socioeconómico elegido, el número aumenta a 604.728 si se contemplan la V y VIII como mercados futuros en un plan de expansión. Cruzando esta información con la disposición a pagar del grupo objetivo, obtenido de encuesta propia (13,3 % promedio), el precio de venta de \$100.000 m² (consumo 1,5 m² por hogar) y una tasa de recambio del producto cada 3 años de un 30%. Se estima un mercado potencial aproximadamente de 20 mil millones de pesos en 7.años.

⁷ Percepción de las mujeres respecto a una vida sana y natural. Disponible en http://www.bayer.cl/noticias/noticias_ver.php?id=814

⁸ IV encuesta de percepción y actitudes hacia el medio ambiente

II. Análisis de la industria, competidores y clientes.

i. Definición de la Industria

“Intelligent Garden” participa de la macro-industria de la jardinería, específicamente en el segmento asociado a los servicios de jardines.

Esta industria se identifica por todas aquellas empresas que prestan servicios para satisfacer necesidades de jardinería (diseño, mantención, asesoría).

El objetivo de las empresas participantes de esta industria está en aportar soluciones a todo tipo de requerimientos domésticos de jardines verticales hidropónicos.

a) Identificación de macro segmentos

El macrosegmento asociado a la industria de servicios de jardinería forma parte de la macro industria del bienestar y calidad de vida. En este macro segmento también encontramos a industrias como: alimentación y actividades deportivas. Así mismo, en el segmento de servicios de jardinería se identifican otras actividades como: cuidado de ancianos o niños, servicio domésticos, lavado, etc.

b) Análisis del entorno de la industria - PESTEL

- Entorno Económico

El crecimiento del PIB en Chile ha ido en aumento durante los últimos años (desde el año 2008 en donde la crisis sub-prime afectó las economías mundiales) y se ha mantenido en alrededor del 5% en promedio. Además el gasto interno final de los hogares se ha mantenido alrededor de un 8% estos últimos 2 años⁹.

- Entorno Político

Durante estos últimos 25 años en Chile no ha habido mayores movimientos políticos relevantes que puedan influir en la estabilidad del país, específicamente en la medición de

⁹ Fuente: Indicadores de Desarrollo Mundial, Banco Mundial 2011.

riesgo país. Por lo que no es relevante para nuestra industria.

- **Entorno Social**

Socialmente Chile es un país estable, en los últimos 30 años se ha desarrollado sostenidamente y sin grandes crisis. Se aprecia una tendencia a mayor conciencia ambiental y sustentabilidad en su estilo de vida.

- **Entorno Legal o Normativo**

En general, las empresas realizan contratos particulares directo con su cliente. En cuanto al trabajador independiente, esta se realiza a través de boletas de honorarios.

- **Entorno Tecnológico**

La industria no posee grandes amenazas en temas tecnológicos, dado que aún no se cuenta con el reemplazo completo de las condiciones biológicas para mantener una planta viva sin agua ni sustrato. La tecnología computarizada de punta usada en los productos es sin comparación en la industria.

- **Entorno Ecológico**

No se visualizan aspectos ecológicos que incidan en la industria, más allá del eventual uso de productos químicos que contengan material tóxico y dañino para el organismo, lo cual no se recomienda en este tipo de proyectos. Al mismo tiempo, se usaran materiales sustentables con el medio ambiente en los productos.

c) Estado de la Industria

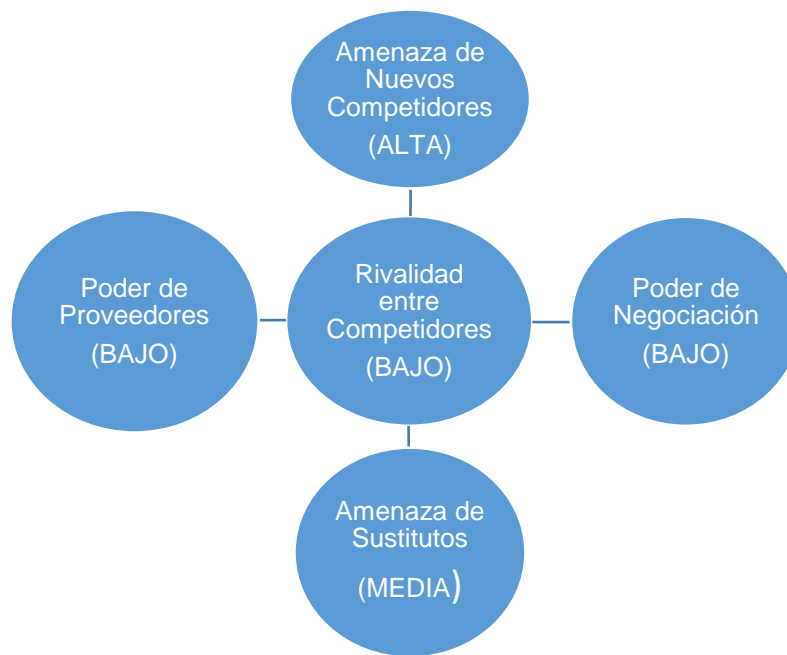
La industria del servicio de jardinería en Chile no tiene un origen determinado, ya que es parte de la cultura del país desde nuestros inicios. En un comienzo, el servicio de jardinería estaba asociado a los trabajadores domésticos que provenían de zonas principalmente rurales hacia las ciudades buscando nuevas oportunidades laborales; y dado que, el servicio doméstico no requiere de mano de obra calificada, el trabajo como “jardinero” era una alternativa cierta de obtener un empleo remunerado. Esta tendencia se mantuvo hasta principios de los años 90’s. Fue entonces que los cambios tecnológicos y sociales provocaron una tendencia a la profesionalización del oficio, por otra parte, la introducción de diseñadores de exteriores y paisajes y el hecho de que la mano de obra no calificada se encontraba también en ciudades (y no necesariamente provenía de zonas rurales), propició un cambio en la demanda de este servicio, el que a partir de esos años se fue

transformando en un servicio de jardinería profesional. Se considera que el mercado de los servicios de jardinería está en una etapa de crecimiento, en donde la oportunidad de generar negocios es atractiva.

d) Análisis Porter

El análisis del atractivo de la industria nos arroja la siguiente evaluación:

Ilustración 1: Esquema resumen de análisis atractivo de la industria



Fuente: Elaboración Propia en base a (Porter, 1979)

- **Amenaza de ingreso de nuevos competidores – ALTA:** dadas los bajos niveles de inversión requeridos (bajas barreras de entrada) y la alta estandarización del servicio que hace difícil la diferenciación.
- **Rivalidad entre competidores – BAJO:** en general se aprecian bastantes oferentes en el mercado formal de servicios de jardinería, y además el mercado de diseño tiene una amplia oferta, a pesar de sus altos costos. Pero en el la industria específica de hidroponía, solo fue posible encontrar dos competidores, lo que indica un mercado poco maduro y con mucho potencial de crecimiento.

- **Poder de negociación de los clientes – BAJO:** el consumidor tiene un bajo poder de negociación respecto de los servicios que se ofrecen en el mercado en cuanto al precio, sin embargo, tiene un alto poder de cambio (poca fidelización), por lo demás las necesidades de jardinería pueden no ser una necesidad crítica para los clientes.

- **Amenaza de sustitutos – MEDIA:** si bien existen productos que pueden ser considerados sustitutos para actividades de jardinería automatizada tales como , estas tienen un costo muchísimo mayor.

- **Poder de Proveedores – BAJO:** existe una amplia variedad de proveedores en el mercado tanto de jardinería, tecnología, productos eléctricos como de productos fertilizantes, la cual es posible reemplazar.

- **Atractivo de la Industria:** del análisis de las fuerzas de Porter se determina que, en general esta industria es neutral, debido a que dado la poca madurez de la industria, aun no existen suficientes competidores, como para detectar amenazas imperantes. Sin Embargo, existe un alto potencial de nuevos entrantes (potenciales entrantes), por lo que el ingreso al mercado es fuertemente competitivo y debe estar sustentado con una potente propuesta de valor, que permita rápidamente a Intelligent Garden, capturar la mayor cuota de mercado y ser el primero en la captura de este. Por lo demás, dado que los proveedores tienen bajo poder de negociación y no se observan sustitutos, “Intelligent Garden” ofrece un canal que se establece precisamente entre estos eslabones débiles de la cadena de valor, es decir en la relación cliente – empresa convirtiéndose en un sustituto para el cliente con respecto a la compra directa.

e) Análisis de Stakeholders y otros públicos para sustentabilidad

Esta industria interactúa con distintos grupos de interés, tanto internos como externos.

En el Anexo 3 se presenta un levantamiento de los principales stakeholders identificados, identificando el impacto que ese grupo tiene sobre el desarrollo del negocio, así como el nivel de interés que tiene sobre sus resultados.

ii. Competidores

a) Identificación y caracterización de los competidores

En el mercado se identifican dos tipos de competidores de “Intelligent Garden” los directos y los indirectos:

- Indirectos

Los competidores indirectos representan una baja amenaza a la empresa, poseen “know-how” (experiencia en el servicio) que les puede generar interés de integrarse verticalmente y competir en nuestra industria. Dentro de los Indirectos tenemos:

- Empresas de arquitectura y diseño: ofrecen servicio específico como diseño e instalación, lo que sin duda es un competidor indirecto de nuestro servicio, por que satisface dos servicios que “Intelligent Garden” ofrece.

Listado de algunos posibles competidores indirectos se presenta en Anexo 5.

- Directos

Los competidores directos son aquellos que ofrecen los servicios similares y en condiciones parecidas. Dentro de los directos tenemos los siguientes:

- Empresas de servicios de jardinería hidropónica o vertical: Estas empresas se caracterizan por ofrecer sus servicios a través de diversos canales de distribución, generalmente en una página web se describe los servicios de labores que realizan, que pueden ir desde venta de insumos hasta asesorías completas.. Principales representantes: MiniGarden e Hidroponic Chile.

Hidroponic Chile, que es una empresa que comercializa a través de Internet productos importados a base de plástico, que no tienen un enfoque en diseño sino más bien se enfocan en la funcionalidad y el método *Hágalo usted mismo*.

A nivel de desempeño, la empresa representa un proyecto personal, no posee un mayor nivel de planificación, sino más bien pasa por ser una tienda virtual sin un lineamiento claro ni enfoque en el tipo de cliente que busca cautivar.

Respecto a la competencia, *Intelligent Garden* se presenta como una alternativa robusta con un enfoque en la creación de productos más que en la comercialización de modelos extranjeros. Lo cual le otorga un valor agregado a los clientes que buscan integrar el diseño a sus hogares.

Otra competencia directa la proporciona la empresa *MiniGarden* que ofrece tanto el diseño, la implementación y mantención de jardines verticales para pequeñas dimensiones. Tiene canales de venta variados, tanto propios como en retail. Es la empresa que ofrece productos y servicios lo más cercano a lo que ofrece *Intelligent Garden*. Tiene importaciones por US\$18.000.- anuales promedio (ver Anexo 10). Evidenciando la existencia de potencial de negocio.

En relación a esta empresa, *Intelligent Garden* es una opción distinta y más diferenciado a lo ofrecido por *MiniGarden*, lo que permitiría una mejor inserción en el mercado y cautivar a potenciales clientes.

Además de acuerdo al nivel de precio versus el producto ofrecido por la competencia la compañía otorga mejores opciones que lo existente en el mercado chileno. Ver detalle de comparación de precios en sección Estrategia de Precio en capítulo Plan de Marketing.

- Trabajadores Independientes: estos competidores se caracterizan por prestar servicios de labores a domicilio en formato part-time y en el horario que el cliente lo requiere. Su forma de contacto con el cliente es mediante el “boca a boca” ya que las recomendaciones son recibidas de amigos, conocidos, familiares, etc. y de acuerdo a ello a los requerimientos del cliente, se concreta el servicio y el pago. Este competidor tiene un estatus de “asesor” en el mercado y muchas veces ni siquiera se realizan contratos de servicios, sólo por boletas de honorarios, significando un riesgo para el cliente al no poder corroborar recomendaciones ni antecedentes laborales del trabajador.

b) Matriz de Perfiles Competitivos

Según la identificación de los clientes directos, se ha realizado la recopilación de antecedentes y se han identificado a los siguientes competidores:

Tabla 1: Matriz de perfiles competitivos (análisis de la competencia).

Nombre Empresa	Ventaja Competitiva	Presencia	Servicios	Posición Competitiva
MiniGarden	Ser primer actor en el mercado.	Region Metropolitana	Asesoría completa en diseño, implementación y post venta.	Media
Hidroponic Chile	Diversidad de insumos	Region Metropolitana	Venta de insumos.	Media
Arquitectura y diseño	Profesionales del diseño de paisajes.	Todo Chile	Diseño e implementación.	Media
Trabajador independiente	Precio mas bajo que empresas del mercado. Recomendada por persona de confianza.	Todo Chile	Diseño, implementación.	Baja

Fuente: Elaboración Propia

Una vez identificados los competidores, se construye la matriz de comparación, esta considera a los competidores según los factores más valorados por los clientes, para esto se realizó una encuesta, determinándose las valoraciones de los encuestados para los siguientes ítems:

- Insumos (calidad de productos): 20%
- Modelo de comercialización: 30%
- Confianza (Post venta y asesoría a clientes) : 20%

Tabla 2: Matriz de Comparación (análisis de la competencia).

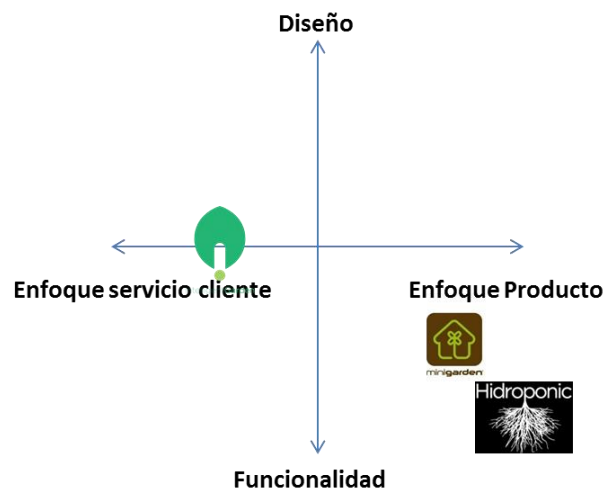
Factores determinantes de éxito	Intelligent Garden			Minigarden		Hidroponic	
	Peso	Clas.	Resultado Ponder.	Clas.	Resultado Ponder.	Clas.	Resultado Ponder.
Escalamiento del negocio	0,2	5	1	3	0,6	1	0,2
Modelo de comercialización	0,3	5	1,5	3	0,9	1	0,3
Calidad del producto	0,2	4	0,8	2	0,4	5	1
Servicio al cliente	0,2	4	0,8	4	0,8	1	0,2
Superioridad tecnológica	0,05	2	0,1	1	0,05	5	0,25
Efectividad publicitaria	0,05	3	0,15	0,5	0,025	1	0,05
Total	1		4,35		2,775		2

Fuente: Elaboración propia.

c) Mapa de Posicionamiento Relativo Competidores Directos.

Por lo tanto, situando la experiencia de los clientes de las empresas “MiniGarden”, “Hidroponic Chile” y “Arquitectura y diseño”, a continuación se muestra el mapa de posicionamiento relativo del mercado.

Ilustración 2: Mapa posicionamiento Industria Servicio de jardinería.



Fuente: Elaboración Propia.

iii. Clientes

a) Caracterización de los Consumidores

Los clientes de “Intelligent Garden” serán hogares de personas con un nivel socio-económico ABC1-C2 que vivan en el sector oriente, principalmente en el área de las comunas Las Condes, Providencia, Ñuñoa, Lo Barnechea, La Reina y Santiago.

Se estima que los principales clientes, serán los siguientes:

- **Jóvenes Profesionales:** Valoran el diseño y un estilo de vida moderno y sustentable.
- **Adultos Mayores:** Este tipo de clientes está presente principalmente en la comuna de Providencia, que es la comuna en Chile donde viven más adultos mayores. Podrían valorar el “volver a las viejas costumbres”.

- **Familias:** Valoran dar nuevo uso a espacios y poder compartir tareas y responsabilidades.
- **Inmobiliarias:** Buscan dar nuevo ambiente y experiencia a sus clientes.
- **Clientes Institucionales:** Colegios, reparticiones públicas, etc., que buscan nuevos proyectos para educar a la sociedad en temas de medio ambiente y sustentabilidad. (Ejemplo: Iniciativa “Vive tu huerto”¹⁰ del Ministerio de Desarrollo Social)

b) Macro Segmentos

La empresa “Intelligent Garden” inicialmente se desenvolverá en el mercado nacional chileno, específicamente en las comunas de Providencia, Santiago, Ñuñoa, Lo Barnechea, La Reina y Las Condes, entre otras. El promedio de ingresos por hogar en estas comunas es mayor a \$1.000.000 de pesos mensuales caracterizándose en estrato social ABC1-C2.

A continuación, se muestra un cuadro con la cantidad de hogares que componen algunas de las comunas en las cuales se desarrollará el proyecto en la RM. Estos datos son proyecciones al 2015 basadas en estudio INE (Chile Estadístico, Proyecciones 2015).

Tabla 3: Ingreso promedio de hogares de las comunas de influencia.

Comuna	Ingreso promedio (Casen 2011)	Ingreso Promedio 2015	Estrato Social
Las Condes	\$ 2.600.000	\$ 2.924.646	ABC1
Ñuñoa	\$ 1.950.000	\$ 2.193.485	ABC1- C2
La Reina	\$ 2.000.000	\$ 2.200.000	ABC1- C2
Lo Barnechea	\$ 2.600.000	\$ 2.924.646	ABC1
Santiago	\$ 1.230.000	\$ 1.383.583	C2
Total Hogares	\$ 2.045.000	\$ 2.300.347	

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas, 2015.

¹⁰ <http://www.fosis.cl/index.php/vive-tu-huerto>

Tabla 4: Población estimada por comunas de interés

Comunas	2015
	Estimado INE
Región Metropolitana: Providencia, Las Condes, La Reina, Lo Barnechea, Ñuñoa, Huechuraba, Macul, Peñalolén, Vitacura, Santiago	441.636
Viña del Mar	73.162
Concepción	89.930
Total Hogares	604.728

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas, 2015.

c) Tamaño de Mercado

De acuerdo a lo visto en el punto anterior, el total estimado de hogares que abarcan las comunas sondeadas es de 604.728 hogares.

Cruzando esta información con la disposición a pagar del grupo objetivo, obtenido de encuesta propia (13,3 % promedio), el precio de venta de \$100.000 m² (consumo 1,5 m² por hogar) y una tasa de recambio del producto cada 3 años de un 30%. Se estima un mercado potencial aproximadamente de 20 mil millones de pesos en 7 años.

III. Descripción de la empresa y propuesta de valor

i. Modelo de Negocios

En el Anexo 4 se presenta el modelo de negocios de “Intelligent Garden” a través de un esquema CANVAS.

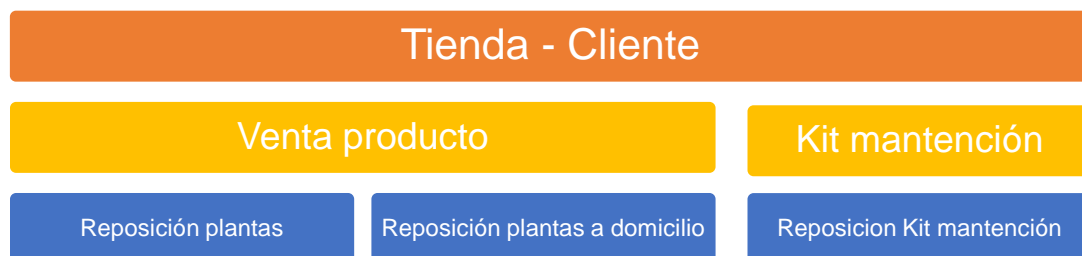
ii. Descripción de la empresa

a) Propuesta de Valor

A continuación se presentan la cadena de valor de “Intelligent Garden”, según modelo B2C y modelo B2B.

- B2C

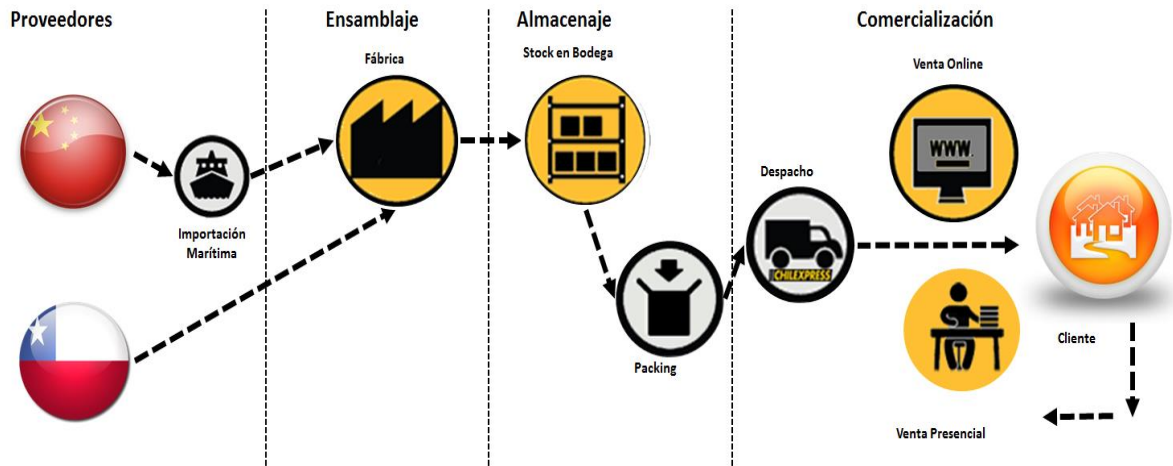
Ilustración 3: Cadena de valor de “Intelligent Garden” B2C.



Fuente: Elaboración Propia.

- B2B

Ilustración 4: Cadena de valor de “Intelligent Garden” B2B



Fuente: Elaboración propia.

El eje central de la cadena de valor de la compañía está centrada en la operación propiamente tal, para esto, la compañía debe optimizar los servicios de instalación a través de una sólida distribución de los mismos en el área geográfica y la ejecución de este entregando los atributos que busca el cliente (calidad, diseño y sustentabilidad).

b) Recursos, capacidades y competencias

“Intelligent Garden” deberá desarrollar una serie de capacidades y conocimientos y obtener los recursos adecuados para ejecutar de manera competitiva y crear mayor valor a la empresa y a la industria.

Entre estas capacidades, se identifican las siguientes:

- Capacidad de distribución optima de requerimientos versus tiempo de ejecución del servicio:

Esta herramienta es el eje central del desarrollo de gestión y se realiza mediante la estandarización de los procesos.

- Capacidades de adaptación a requerimiento de los clientes:
Para lograr permanencia y compromiso por parte de estos, se realizará un chequeo constante durante la ejecución del servicio y después mediante encuesta que el cliente evalúe el servicio.
- Seguimiento y monitoreo del servicio entregado para lograr calidad y entregar postventa a los clientes:
Esto nos diferenciará de nuestro competidores, Además desarrollar un plan completo de fidelización y captación, lo cual permitirá tener clientes cautivos, a través de nuestra asistencia postventa constante

c) Ventajas competitivas.

- La capacidad de gestión interna de los requerimientos mediante la gestión de acuerdo a variables geográficas y tipo de servicios. (conocimiento técnico-agronómico)
- La entrega de personalización y pertenencia a sus clientes a través de la implementación del servicio de postventa que permite al cliente estar fidelizado con la empresa.
- Tecnología de punta, calidad y sustentabilidad en los procesos realizados .

d) Análisis FODA

El análisis FODA, se presenta en el Anexo 14. Las oportunidades analizadas entregan a "Intelligent Garden" la posibilidad de proyectar una alta demanda futura por servicios de jardines hidropónicos. Así mismo, a pesar de que "Intelligent Garden" no tiene experiencia en la industria de la jardinería, esto se compensa con la experiencia que poseen los socios en cuanto al manejo de grandes proyectos que contemplan altos montos de inversión y la experiencia en el terreno del retail. En cuanto a la falta de clientes, "Intelligent Garden" ofrecerá a estos los atributos que buscan mediante herramientas como la alta customización y el seguimiento post-venta del servicio.

e) Estrategia Competitiva:

Estrategía de Diferenciación por Enfoque.

“Intelligent Garden” ajustará sus actividades a una estrategia genérica de **diferenciación** la cual estará basada fundamentalmente en entregar un servicio de nivel superior teniendo como elementos clave la sustentabilidad, calidad y diseño. Dado el contexto del mercado, la potencial rivalidad (bajas barreras de entrada) y la posibilidad de integración de algunos competidores indirectos, es que hemos determinado que esta estrategia genérica de diferenciación sea **focalizada** (en un comienzo) un mercado objetivo acotado a comunas del sector oriente de la región metropolitana y específicamente, con servicios orientados hacia un cliente que tenga una disposición a pagar por estos elementos diferenciadores.

Para esto, la empresa orientará sus esfuerzos en factores claves como: el reclutamiento y selección de nuestros empleados; la expedita y óptima atención al cliente a través de los canales de comunicación establecidos (teléfono, web, redes sociales, etc.), así como también el servicio de post-venta mediante el seguimiento constante y atención de sugerencias o reclamos; la entrega de calidad al cliente mediante la incorporación de materiales de última tecnología y la entrega de un diseño único y customizado a cada cliente.

Todo lo anterior, formará las bases de creación y traspaso de la propuesta de valor que se pretende sea percibida y traducida finalmente, en una rentabilidad creciente para el negocio.

De esta misma manera, para una penetración más efectiva al mercado, se prevé ingresar al mercado masivo a través del canal de Retail. Así también se consiguen sustentos económicos para el comienzo de la empresa.

f) Estrategias de Entrada

El ingreso al mercado de la compañía contempla ofrecer:

- Venta directa de productos vía internet y showroom: Se ofrecera productos tipo en showroom, el cual mostrata los productos como se verian en los distintos ambientes, ya sea por maquetas explicativas o por productos instalados. En este lugar, sera atendido por un vendedor tecnic, que guiara por la mejro opcion posible (eleccion de planta y producto necesario). La venta por internet, tambien contará con una guia tecnica y una invitacion a conocer la sala de ventas. La tienda será ubicada en un sector de la zona oriente (Ñuñoa-Providencia) , contemplando en primera fase, el arriendo de una casa reacondicionada, para efectos comerciales.
- Asociación con empresas de paisajismo para inclusión de productos en sus proyectos y servicios: Se presentarán por medio de vendedores, a distintas empresas de paisajismos, para que utilicen los productos de Intelligent Garden, en sus servicios habituales. Los productos les seran vendidos con un precio menor, de tal forma que se conviertan en los distribuidores potenciales de la compañía.
- Venta en Retail: Se ofrecera el producto a alas distintas cadenas de retail, las cuales tengan tiendas por departamento.. Partiendo por Homecenter, Hommy e Easy. Proponiendo, campañas promocionales y apoyo en terreno (promotoras), para inicio del negocio.
- Sector Público: Asociación con ONG de huertos urbanos, de tal forma de acercar los productos al sector publico. Apoyar con productos gratis, para eventos de exposicion publica. De tal forma que el producto, suene en el consciente colectivo.
- Inmobiliarias: Ofrecimiento de productos a traves de flayer, a edificios e inmobiliarias de la Region Metropolitana. (meson conserjeria) , de tal forma que se genere demanda o cotizaciones de productos en los distintos departamentos del sector socioeconomico elegido. Para venta propiamente tal en inmobiliarias, se ofrecera a traves de distribuidores de servicios de jardineria, que desarrollan areas verdes de edificios y no de forma directa.

La estrategia de ingreso es de foco en las comunas de la zona oriente a través de una intensa promoción mediante redes sociales, Google AdWords y la venta de cupones de descuento para incentivar el uso del servicio a precios del mercado (ver estrategia de

precios,Capitulo 4 Plan de Marketing).

No obstante, durante al menos el primer semestre de funcionamiento las ventas de servicios de “Intelligent Garden” estarán enfocadas solo en la ciudad de Santiago con el fin de generar experiencia en la optimización del los funcionamientos.

g) Estrategia de Crecimiento y Objetivos corto plazo

La estrategia de crecimiento de la compañía está orientada hacia el crecimiento orgánico basado en el aumento del volumen de ventas de cada servicio (estrategia de ventas). Para esto se plantean los siguientes objetivos.

- Lograr una tasa de recambio mínima de un 30% cada 3 años en instalación de nuevos productos. Y contratación de un servicio postventa (recambio planta y atención en terreno) de un 5% del total de la clientela.
- Lograr un crecimiento esperado de un 100% anual en ventas en retail. A través de la ampliación desde cluster Alto a cluster Full.
- Lograr un crecimiento esperado de un 50% anual en ventas a través de talleres de diseño y paisajismo asociados. (Ver listado referencial en Anexo 5)
- Cumplir el nivel de ventas proyectado al término del primer año de 10 requerimientos de servicios mensuales.
- Posicionar a “Intelligent Garden” como símbolo de sustentabilidad y calidad dentro de las 3 empresas top of mind en el mercado de jardinería hidropónica en la región metropolitana.
- Mantener el crecimiento sostenido de las ventas en alrededor de un 40% anual.
- Que al menos el 60% de los clientes vuelva a contratar los servicios por lo menos 1 vez al mes (por suministros o asesoría).
- Convertir a “Intelligent Garden” en la empresa líder top of mind del mercado de jardinería hidropónica en la región metropolitana y principales capitales regionales del país

Estos valores están respaldados de acuerdo a lo indicado en sus preferencias de servicio por los clientes, como se refleja en la encuesta (ver Anexo 2).

Para lograr dichas proyecciones la compañía debe fortalecer y cumplir sus objetivos de

marketing (ver capítulo N° 4, Plan de Marketing).

En cuanto a las operaciones, eventualmente podría considerarse la ampliación del servicio a otras comunas, lo cual estará determinado por la demanda de servicios externos de modo que permita la optimización de los requerimientos por comuna. Esto podrá definirse a partir del 2do semestre de funcionamiento. Al igual que la expansión en el retail y en Empresas de Paisajismo. Esto puede ser visto en pla de escalamiento.

h) Estrategia de Salida.

La compañía se pondra en venta el año 7, para esto se le ofrecera al inversionista que compre el resto de las acciones (ver propuesta del inversionista) o bien esta se liquidará de acuerdo al valor de flujo de fondos libre que presente el año 7, más el valor de capital de trabajo invertido durante todo el proyecto. Calculado alrededor de 1.700 millones de pesos. Si el proyecto no tiene el exito esperado, se procederá a liquidar el total de los activos a precio de mercado, desvincular a los trabajadores y devolver el capital al inversionista asociado.

i) Estrategias de escalamiento

En conjunto con las prestaciones de servicios de instalación, se realizaran ventas directas a través de empresas de Retail para sustentar costos iniciales y lograr una mayor penetración en el mercado.

El enfoque de crecimiento pretende instalar a la compañía como un actor reconocido en la industria. Teniendo un crecimiento orgánico geográfico, de acuerdo a los objetivos estratégicos planteados. Para esto se pretende comenzar con la estrategia de enfoque por diferenciación, con sólo una tienda, para terminar haciendo productos de más consumo masivo, con distribución a lo largo de todo el país. Para terminar ofreciendo mediante esta vía el producto a distintos lugares de Sudamérica.

Para esto se usara una estrategia de clientes de diferentes canales, enfocados al cliente B2B y B2C.

Siendo, un foco de suma importancia el desarrollo de modelos estándar de productos, para ser comercializados masivamente. Uso de capacidad instalada acorde a la Economía de

escala necesaria. De acuerdo al crecimiento de ventas de los productos, se aumenta capacidad instalada. Por medio de las tiendas de retail en Chile. Las cuales contemplan 94 tiendas (Anexo 11) distribuidas a lo largo del país¹¹, permitiendo a la compañía aumentar de forma sustancial el volumen de ventas. El detalle del plan de Escalamiento se puede ver en el Anexo 12

j) Misión y visión

Misión

Somos una compañía de servicios de jardines que entrega variedad de soluciones a clientes que valoran su estilo de vida, a través de la entrega de un servicio que permite satisfacer a la medida sus necesidades y requerimientos.

Visión

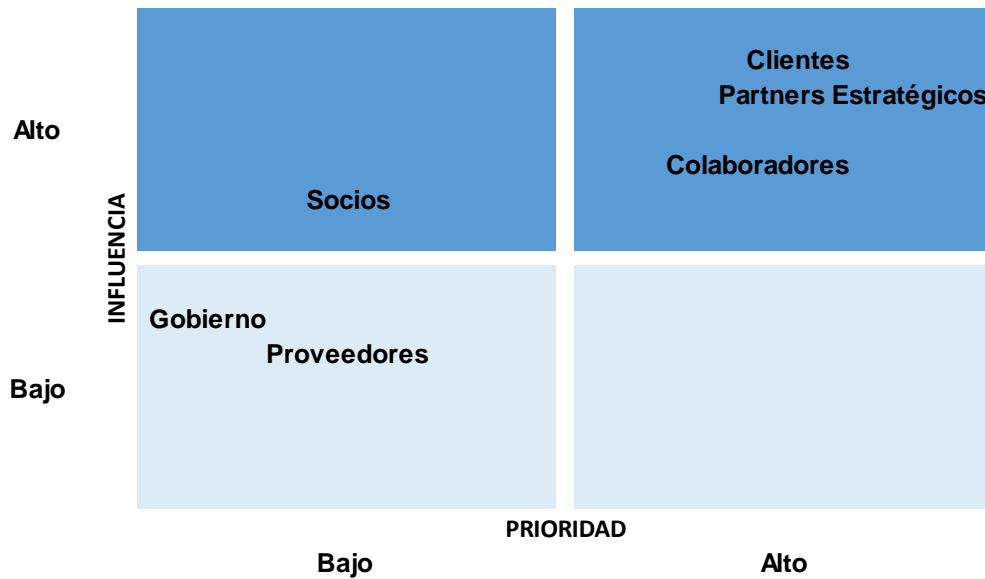
Ser reconocidos como la empresa de servicios de jardines hidropónicos más importante del país que entrega un servicio superior en términos de ofrecer a sus clientes máximo diseño, calidad y funcionalidad.

k) RSE y Sustentabilidad

A continuación se presenta el mapa de Stakeholders de la compañía, el cual se mide en base a los siguientes criterios: influencia que tienen sobre la compañía y la prioridad que la compañía tiene sobre ellos.

¹¹ Suma de tiendas Easy, Sodimac, Hommy en todo el territorio de Chile. Fuente: páginas web de empresas aludidas.

Ilustración 5: Mapa de Stakeholders para “Intelligent Garden”.



Fuente: Elaboración propia.

Valores éticos del negocio

El valor ético principal de “Intelligent Garden” es “generar relaciones de confianza con el cliente” para lo cual se fomentarán en la compañía las actividades orientadas a:

- Los **colaboradores**, enfocado en que son el recurso más influyente en el cliente.
- Los **clientes**, enfocado en crear confianza con la marca.
- Los **proveedores**, enfocado en trabajar con proveedores responsables y sustentables.
- Al **medio ambiente**: uso de materiales y tecnología sustentable.
- En cuanto a los **valores corporativos**, que la compañía considera relevantes son:
 - Comunicación entre los colaboradores y el equipo administrativo como la base de una relación de confianza.
 - Compromiso, como influye el “cómo” hacemos el trabajo en los resultados de la compañía (potenciar organización horizontal).

Determinación de impactos sociales, ambientales y económicos

Todas las actividades que se emprendan como empresa tendrán un impacto en la sociedad, en el medio ambiente, y a nivel económico. Por lo cual, es importante estar siempre alineados y generar confianza con todos los grupo de interés.

- A nivel social, principalmente la empresa será vista como una fuente generadora de empleos; se responsabilizará de los ámbitos legales y sociales de los contratos y de cumplir con todas las normas laborales de los colaboradores.
- A nivel económico, la empresa generará nueva inversión y oportunidades de negocio para un sector del mercado (proveedores/clientes).
- A nivel ambiental, la empresa se preocupará de utilizar materiales reciclables y realizar procedimientos sustentables.

IV. Plan financiero

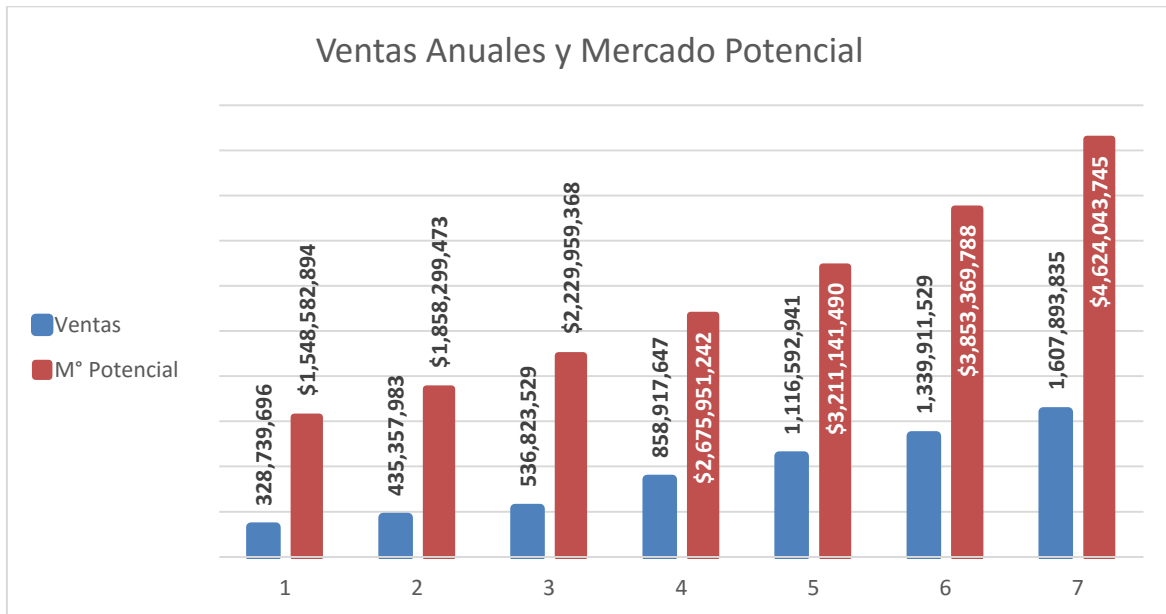
i. Supuestos

- Evaluación a 7 años, con venta en el final del periodo
- El capital aportado por el inversionista será de un 100%, destinado a inversión inicial y capital de trabajo para la operación
- Se considera dentro del modelo un recambio de productos o nueva compra cada 3 años
- Se consideran costos estables en el tiempo, sin crecimiento.

ii. Estimación Ingresos

Se estima un mercado total de \$20.001.348.000, en el siguiente grafico se muestra la descomposición anual del potencial de mercado y los ingresos generados a partir de la venta de ambos productos:

Ilustración 6: Ingresos proyectados Intelligent Garden



En el año 1 se estimó un market share de un 24% del total, luego se estimó un crecimiento sostenido a lo largo del tiempo, llegando a un 41% al año 7.

iii. Plan de Inversiones

Se plantea una inversión total de \$49.065.000.- para la puesta en marcha de la empresa se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 5: Inversión proyectados para Intelligent Garden

Planta Industrial	
Obras Civiles	\$ 10.000.000
Maquinaria y Equipos de Producción	
Planta Ensamblaje	\$ 3.420.000
Herramientas de Producción	\$ 10.000.000
Vehículos y Equipos de Transporte	
Grúa horquilla	\$ 7.000.000
Camioneta	\$ 14.000.000
Informatica y Comunicaciones	
Computadores	\$ 2.700.000
Otros	
Muebles y útiles	\$ 1.000.000
Miscelaneos	\$ 945.000
TOTAL INVERSIONES EN ACTIVOS FIJOS	\$ 49.065.000

iv. Proyecciones de Estado de Resultados

En la siguiente tabla se puede observar la proyección del estado de resultado a siete años de evaluación:

Tabla 6: Estado de Resultados (\$)

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Ventas Netas							
Mercado Local	328.739.696	435.357.983	536.823.529	858.917.647	1.116.592.941	1.339.911.529	1.607.893.835
Mercado Exportación	-	-	-	-	-	-	-
Total Ventas	328.739.696	435.357.983	536.823.529	858.917.647	1.116.592.941	1.339.911.529	1.607.893.835
Costos Variables							
Costo de las Mercaderías Vendidas	92.610.000	120.393.000	156.510.900	250.417.440	325.542.672	390.651.206	468.781.448
Costos Variables de Venta	18.543.611	26.121.479	26.841.176	51.535.059	55.829.647	53.596.461	56.276.284
Costos Variables de Distribución	20.400.000	26.520.000	34.477.014	55.163.222	71.712.189	86.054.627	103.265.552
Total Costos Variables	131.553.611	173.034.479	217.829.090	357.115.721	453.084.508	530.302.295	628.323.284
Contribucion Variable	197.186.085	262.323.504	318.994.439	501.801.926	663.508.433	809.609.235	979.570.551
<i>Margen de Contribucion</i>	60%	60%	59%	58%	59%	60%	61%
Costos Fijos							
Técnicos y de Operaciones	44.220.000	49.300.000	55.060.000	83.860.000	83.860.000	83.860.000	83.860.000
Comercialización y Ventas	64.894.794	67.027.160	76.256.471	97.098.353	102.251.859	106.718.231	112.077.877
Administración y Dirección	55.440.000	55.440.000	55.440.000	55.440.000	55.440.000	55.440.000	55.440.000
Depreciación	6.329.167	6.329.167	6.329.167	6.329.167	9.279.167	4.539.167	4.539.167
Total Costos Fijos	170.883.961	178.096.326	193.085.637	242.727.520	250.831.025	250.557.397	255.917.043
Total Costos Fijos / Ventas	52%	41%	36%	28%	22%	19%	16%
Resultado antes de Impuestos	26.302.124	84.227.178	125.908.802	259.074.406	412.677.408	559.051.838	723.653.508
<i>Margen Antes de Impuestos</i>	8,00%	19,35%	23,45%	30,16%	36,96%	41,72%	45,01%
Impuesto a las Ganancias	6.312.510	26.006.794	38.077.200	74.506.102	111.740.185	147.148.793	188.299.210
Resultado Neto	19.989.614	63.170.383	94.431.601	194.305.805	309.508.056	419.288.878	542.740.131
<i>Resultado Neto / Ventas</i>	6,08%	14,51%	17,59%	22,62%	27,72%	31,29%	33,75%

v. Proyecciones de Flujo de Caja

Los flujos de la empresa se detallan a continuación:

Tabla 7: Flujo de Caja (\$)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Resultado Neto		19.989.614	63.170.383	94.431.601	194.305.805	309.508.056	419.288.878	542.740.131
+ Depreciación		6.329.167	6.329.167	6.329.167	6.329.167	9.279.167	4.539.167	4.539.167
- Inversiones en Activos Fijos	(49.065.000)	-	-	-	(15.500.000)	-	-	-
+/- Variación del Capital de Trabajo		(45.577.217)	(36.911.021)	(18.676.814)	(59.203.953)	(45.973.704)	(39.678.455)	(47.763.026)
Recuperación Cap. Trabajo								293.784.191
Flujo de Fondos Libre	(49.065.000)	(19.258.436)	32.588.529	82.083.954	125.931.018	272.813.519	384.149.589	793.300.462

vi. Tasa de descuento

De acuerdo al modelo CAPM se estimó una tasa de descuento de 20,38%, lo cual considera un premio por falta de liquidez de un 2%.

Tabla 8: CAPM y Tasa de descuento

Modelo CAPM		
$E(r_i)$	20,38%	Tasa de descuento
β	2,22	Beta Empresa Venture Capital
(r_m)	11,13%	Rendimiento IPSA 2005-2015
(r_f)	5,19%	Bono Banco Central
PPI	2,00%	Premio por iliquidez

vii. Evaluación del proyecto

Tabla 9: Indicadores de la evaluación de proyecto

Tasa de descuento	20,38%
Valor Actual Neto (VAN)	\$515.233.260
Tasa Interna de Retorno (TIR)	89,6%
Período de Recuperación (en años)	+ de 5

viii. Valor residual

Se consideró un valor residual de acuerdo al valor de los activos al término descontando la depreciación y las cuentas por cobrar de los últimos 60 días.

Tabla 10: Valor Residual

VALOR RESIDUAL DE INVERSION EN ACTIVOS FIJOS	
<i>Planta Industrial</i>	\$ 6.500.000
<i>Maquinaria y Equipos de Producción</i>	\$ 7.157.333
<i>Vehículos y Equipos de Transporte</i>	\$ 5.600.000
<i>Otros</i>	\$ 1.633.500
ACTIVO FIJO NETO ACUMULADO	\$ 20.890.833
VALOR RESIDUAL DE CUENTAS POR COBRAR	\$ 267.982.306
TOTAL VALOR RESIDUAL	\$ 288.873.139

ix. Capital de trabajo

Los flujos de capital de trabajo del proyecto se expresan en la siguiente tabla, se consideró en los activos circulantes cuentas por cobrar a clientes de 60 días y saldo en caja de 10 días, en los pasivos circulantes las cuentas por pagar a proveedores se consideran de 0 días por lo que no se consideran pasivos.

Tabla 11: Capital de Trabajo

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Total Activos Corrientes - \$	45.577.217	82.488.238	101.165.053	160.369.006	206.342.710	246.021.165	293.784.191
Total Pasivos Corrientes - \$							
CAPITAL DE TRABAJO NETO - \$	45.577.217	82.488.238	101.165.053	160.369.006	206.342.710	246.021.165	293.784.191
AUMENTO (DISMINUCION) CAP TRABAJO	45.577.217	36.911.021	18.676.814	59.203.953	45.973.704	39.678.455	47.763.026

x. Fuentes de financiamiento:

En un comienzo se considera inversiones de un inversionista, al cual se le entregara parte de la participacion de la compañía (14,10%, ver *Propuesta Inversionista*), mediante acciones preferentes. Siendo este quien financie la etapa inicial del proyecto (año 0-1). El monto necesario es alrededor de 72 millones de pesos medido en valor presente, lo cuales básicamente son para financiamiento de capital de trabajo.

Para la etapa de escalamiento en el año 4, la compañía es capaz de solventar por si misma los requerimientos de capital.

xi. Ratios financieros de comparación con industria:

Tabla 12: Márgenes financieros

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<i>Margen de la Operación</i>	60%	60%	59%	58%	59%	60%	61%
<i>Margen Antes de Impuestos</i>	8,00%	19,35%	23,45%	30,16%	36,96%	41,72%	45,01%
<i>Resultado Neto / Ventas</i>	6,08%	14,51%	17,59%	22,62%	27,72%	31,29%	33,75%

Tabla 13: Ebitda (\$)

2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
32.631.291	90.556.345	132.237.968	265.403.573	421.956.574	563.591.004	728.192.674

De acuerdo a la tabla anterior, el Ebitda muestra una tendencia creciente acorde al incremento de las ventas, el cual no se encuentra comprometido, dado que la empresa se financiaría con recursos propios, principalmente, y en menor medida de proveedores.

Tabla 14: Ratios Balance (veces)

Índice	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Liquidez	5.14	9.46	16.60	29.73	52.32	82.36
Leverage	0.13	0.09	0.06	0.03	0.02	0.01

La empresa muestra una liquidez que se encuentra sobre la unidad en todos los periodos analizados, dado que se financia principalmente con recursos propios (capital). Por otra parte es creciente, producto del incremento de los activos circulantes, principalmente del disponible, lo que se asocia a las ventas. En relación al leverage, éste se muestra bajo la unidad, dado que la empresa se financia principalmente con recursos propios y a un bajo nivel de pasivos, los que corresponden exclusivamente a proveedores. Cabe mencionar que el patrimonio financiera en 2016 el 88% de los activos, mientras que al horizonte de proyección llega a financiar el 100% de éstos, luego de la venta de la empresa y el aumento de capital realizado por los socios en el año 2022. El Balance puede ser revisado en el Anexo 15, se utilizo como supuesto, que el capital social aumenta el ultimo año, dado la veta e inyeccion de capital de nuevos accionistas.

xii. Análisis de Sensibilidad

Los resultados dependiendo del aumento o disminución de las variables de volumen de ventas, precio y gastos variables se pueden ver en la siguiente tabla.

Tabla 15: Análisis de Sensibilidad

Variación	Item	Indicador	Resultado
20%	Volumen +	VAN	\$746.815.592,1
		TIR	111%
		Recupero	+ de 5
-40%	Volumen -	VAN	\$45.833.009,7
		TIR	29%
		Recupero	+ de 5
20%	Precio +	VAN	\$818.358.054,6
		TIR	116%
		Recupero	+ de 5
-33%	Precio -	VAN	\$8.390.640,0
		TIR	22%
		Recupero	+ de 5
30%	Gastos Variables +	VAN	\$313.807.070,9
		TIR	60%
		Recupero	+ de 5

Se puede observar que el proyecto es sensible en mayor medida al aumento y disminución de precio, aguantando en este sentido una reducción de hasta un 33%

Por otro lado se puede observar que el proyecto continúa siendo rentable incluso con una reducción de un 40% en el volumen de ventas

V. Riesgos críticos

En la siguiente tabla se muestran los principales riesgos identificados para la compañía y su plan de mitigación.

Tabla 16: Resumen de principales riesgos de la compañía.

Riesgos	Tipo	Plan Mitigación
Rotación de personal	Interno	Atractivos sistema de incentivos.
Calidad del servicio	Interno	Realización de encuestas de calidad a los clientes.
		Planes de capacitación para los colaboradores
Tiempos de ocio	Interno	Se optimizará la asignación de los servicios, para evitar perder horas inactivas.
Tiempo perdido por no ejecución o insatisfacción del servicio entregado (garantías del servicio)	Interno	Considerar en operación financiera un 5% de pérdidas en los ingresos por políticas de garantías del cumplimiento del servicio.
Entrada de competidores indirectos	Externo	Diferenciarse de los competidores por la propuesta de valor.
Competencia baja costos	Externo	Ofrecer promociones y descuentos para asegurar que el cliente vuelva a contratar el servicio.
Desaceleración de la economía	Externo	Considerar reducción de precio de los servicios y productos para fomentar el consumo.

VI. Propuesta a inversionista

Para un buen resultado del siguiente proyecto es necesaria una gran monto de inversión compuesto en dos fases. Al comienzo de este, dado como inversión inicial y funcionamiento de suprimir año (2016. En la tercera fase de escalamiento (2019), en la cual según el plan, se aumentan las instalaciones de la compañía, posicionando puntos de ventas en la V y VIII región. La compañía es capaz de solventar gracias a sus propios recursos.

Para esto se considero realizar una propuesta a un inversionista angel, con acciones preferentes para el inicio de la operación. Y para los socios fundadores seran acciones ordinarias. De esta forma se dara prioridad al inversionista, frente a variaciones imprevistas. Para esto se entrego aun precio determinado el valor por accion.

A continuación se resume propuesta de inversión:

Tabla 17: Resumen propuesta de inversión.

Valor post money Supuesto venta año 7	\$ 515.233.260
Monto Inversionista (año 0-1-2)	\$ 72.666.025
Valor Premoney	\$ 442.567.235
Participación ofrecida Inversionista (accion preferente)	14,10%
Participación de cada socio fundador (acción normal)	42,95%
Nº acciones previo inversion	100.000
Nº acciones post financiamiento	116.419
Nº acciones inversionista n1	16.419
Precio por acción	\$ 4.426
Tir para el inversionista escenario normal	26%
Tir para el inversionista escenario pesimista	9%
Tir para el inversionista escenario optimista	39%

Se considera una propuesta atractiva, tomando en consideración, que e la Tir obtenida para el inversor es de un 26%. Además se calculo la tir para un escenario pesimista, en el cual el volumen se reduce en un 10% y el precio en un 15%, dando como resultado un 9%. Por otra parte se realizo la misma operación a la inversa, aumentando el volumen en un 10% y el precio en un 15%, obteniendo un Tir de un 39%.

VII. Conclusiones

A través de todos los análisis realizados se observó que implementar la empresa “Intelligent Garden” es factible, tanto comercial como financieramente.

En el análisis de la industria se concluye que la industria era atractiva, y altamente competitiva (análisis de fuerzas competitivas). Sin embargo, se decide ingresar dado el análisis de un mercado incipiente y con potencial de crecimiento. Dicho lo anterior, se fijó como objetivo el que, a pesar que la compañía se clasifica como pequeña empresa, se trabajará para lograr un crecimiento promedio de 30% anual en ingresos por ventas.

“Intelligent Garden” ingresa al mercado sustentado en la potente propuesta de valor de la empresa que tiene como principales atributos la entrega de diseño, calidad y sustentabilidad en sus servicios y productos. Esto responde directamente a las preferencias y necesidades de los clientes. Estos atributos marcan además nuestras ventajas competitivas.

Financieramente, se evaluó la implementación de la compañía en base a dos escenarios probables de funcionamiento, no obstante, se decide ingresar con aquel modelo financiero que permite controlar mayormente los riesgos y que además, permite entregar al cliente atributos de alta customización.

En términos económicos, la compañía posee una tasa interna de retorno del orden del 89% muy superior a la tasa de descuento proyectada para el análisis. Además los ingresos acumulados ya son positivos al segundo año de operación.

En cuanto al análisis de riesgos, los más importantes son los de origen externo, como por ejemplo, desaceleración de la economía o entrada a bajos costos de la competencia. Todos estos se minimizan al tener un buen plan de mitigación, como por ejemplo, tener costos más bajos que la competencia, objetivos de diferenciación y una óptima gestión de planificación de trabajos.

Se considera que “Intelligent Garden” es una compañía que tiene proyección de funcionamiento más allá de los 7 años analizados, sin embargo la tasa de crecimiento de ventas disminuirá, dado el tiempo de recambio de insumos, por lo que es necesario reevaluar el cómo conquistar al mercado una vez que se llegue al niveles de saturación de este.

VIII. Bibliografía

Banco Central de Chile. (Junio 2015). *Informe de Política Monetaria*.

- Banco Santander (2015). Serie de Estudios Sectoriales: Construcción y Sector Inmobiliario. Recuperado en Noviembre de 2015, de http://saladecomunicacion.santander.cl/saladeprensa/wp-content/files_mf/1430401792construccioneinmobiliariav05.pdf
- Bayer (2011). Encuesta de las actitudes de las mujeres hacia todos los aspectos de la vida natural. Recuperado en Octubre de 2015, de <http://www.bayer.cl/centro-de-prensa/noticias/chilenas-opinan-estudio-muestra-el-valor-de-llevar-una-vida-mas-sana-y-natural.html>
- Congreso Nacional de Chile, B. (2014). *Reportes Comunales*. Recuperado el 15 de noviembre de 2015, de http://reportescomunales.bcn.cl/2012/index.php/P%C3%A1gina_principal
- Damoradan, A. (2015). *Página de Aswath Damoradan*. Recuperado en Noviembre de 2015, de <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>
- La Tercera. (2014). *Áreas verdes suben 20% en Santiago y llegan a la mitad de nivel recomendado por OMS*. *Diario La Tercera*. Recuperado en Noviembre de 2015, de <http://www.latercera.com/noticia/nacional/2014/10/680-602010-9-areas-verdes-suben-20-en-santiago-y-llegan-a-la-mitad-de-nivel-recomendado-por.shtml>
- Mundial, B. (2015). *Datos generales sobre Chile*. Recuperado el 15 de Noviembre de 2015, de <http://datos.bancomundial.org/pais/chile>
- Ministerio del Medio Ambiente (2012). Estudio de Biodiversidad. Recuperado en Octubre de 2015, de http://www.mma.gob.cl/1304/articles-52016_Capitulo_7.pdf
- Ministerio del Medio Ambiente (2012). Estudio de Disponibilidad de Áreas Verdes. Recuperado en Octubre de 2015, de http://www.mma.gob.cl/1304/articles-52016_Capitulo_6.pdf
- ODEPA (2007). Estudio del Mercado Nacional de Agricultura Orgánica. Recuperado en Noviembre de 2015, de

http://www.odepa.gob.cl/odepaweb/publicaciones/Estudio_Agricultura_Organica_Chile.pdf

- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: Planeta.
- Porter, M. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, pag. 137- 145.
- Preston, S. L. (2011). *Angel Financing for Entrepreneurs*. John Wiley & Sons.
- SII, S. (2015). *Valores IPC*. Recuperado en Noviembre de 2015, de <http://www.sii.cl/pagina/valores/utm/utm2015.htm>
- SII, S. (2015). *Vida util de los bienes*. Recuperado en Noviembre de 2015, de http://www.sii.cl/pagina/valores/bienes/tabla_vida_enero.htm
- Social, M. d. (2009). *Encuesta Casen 2009*. Santiago: Gobierno de Chile, Ministerio de Desarrollo Social.
- Social, M. d. (2011). *Encuesta Casen 2011*. Santiago: Gobierno de Chile, Ministerio de Desarrollo Social.
- Trabajo, D. d. (2013). *Código del Trabajo*. Santiago: Gobierno de Chile, Dirección del Trabajo.
- UNAB (2013). *IV encuesta de percepción y actitudes hacia el medio ambiente*. Recuperado en Octubre de 2015, de <http://ambiental.unab.cl/etiqueta/iv-encuesta-sobre-percepcion-y-actitudes-hacia-el-medioambiente/>
- Wheelen, T., Hunger, J., & Oliva, I. (2007). *Administración Estratégica y Política de Negocios*. Santiago : Prentice-Hall.

IX. Anexos

Anexo 1: Encuesta Cultivos Hidropónicos.

Encuesta completa y resultados se encuentra en

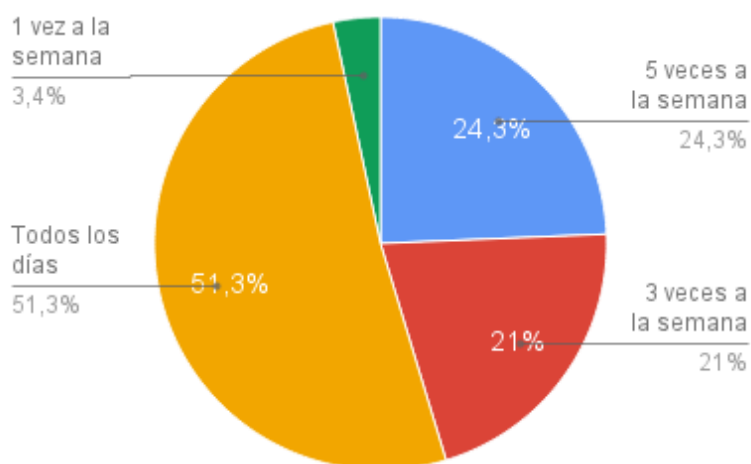
https://docs.google.com/a/uc.cl/forms/d/1DbOKkaPyHavhUXTBvc7eBXV6-87MM6ea6YPEIBmtsJw/edit?usp=sharing_eid&ts=56421124

Encuesta practicada entre los días 15 al 24 de noviembre de 2015.

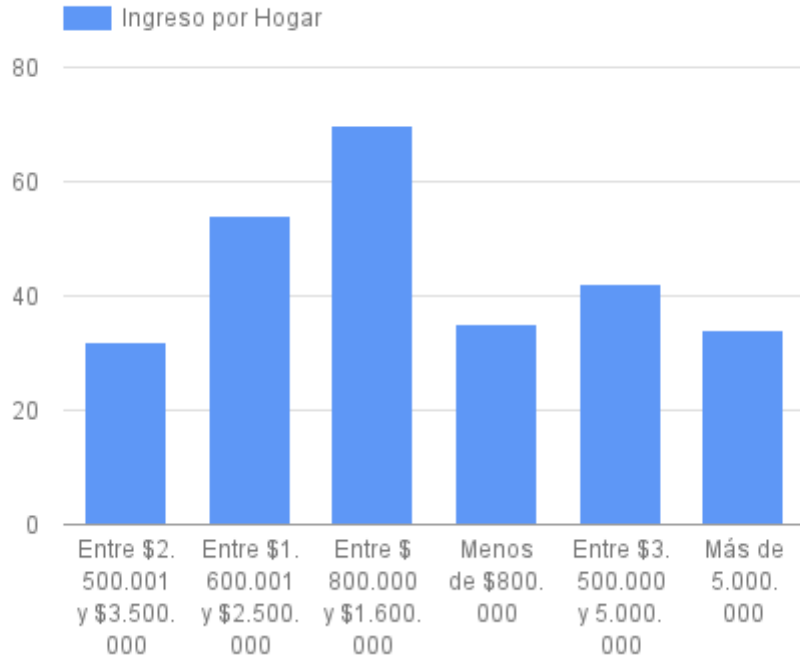
Respondida por 265 personas.

Vía web.

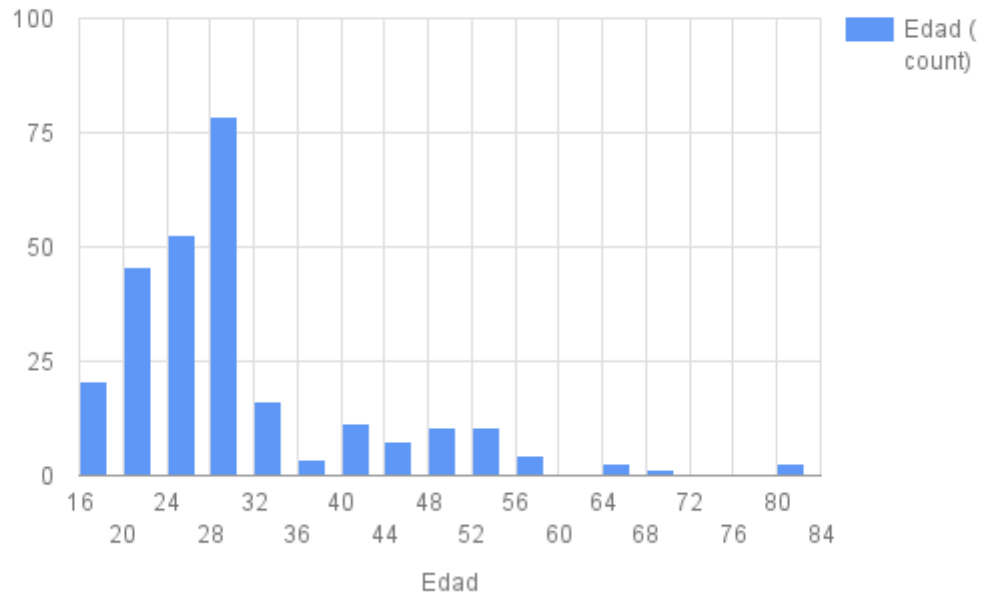
Count of Nivel de consumo de verduras a la semana



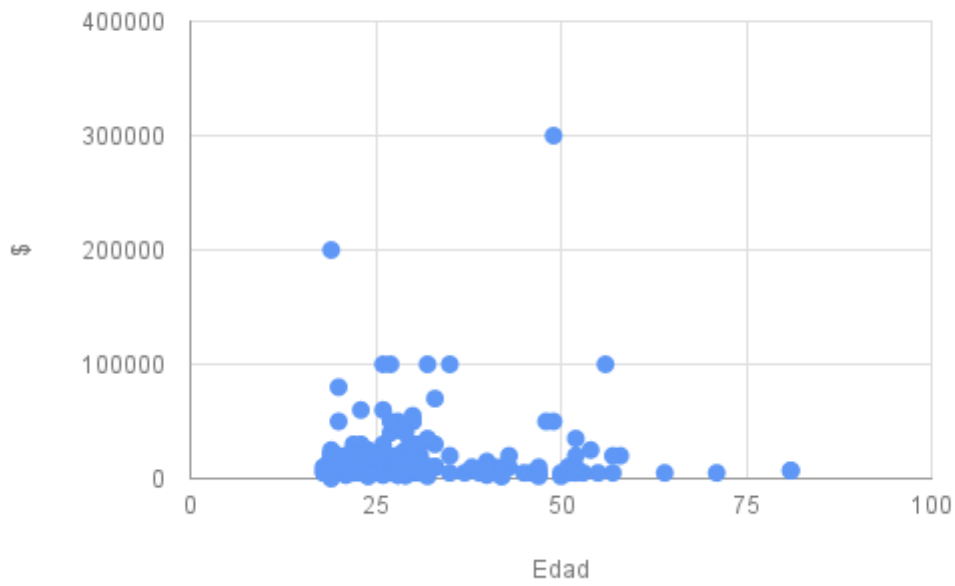
Ingreso por Hogar



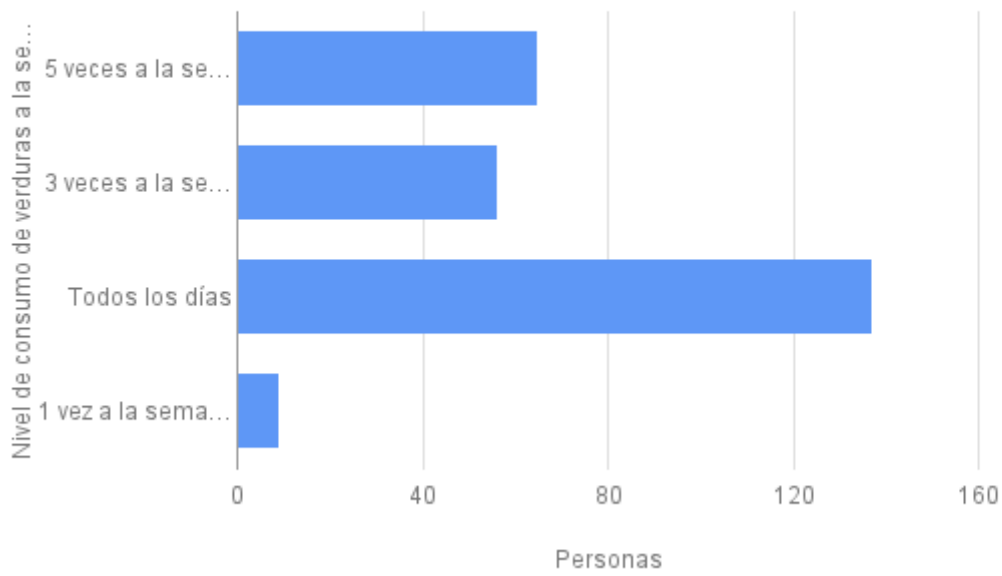
Edad



Disposición a pagar



Nivel de consumo de verduras a la semana



Anexo 2: Entrevista a Anibal Fuentes, fundador ONG Cultivos Urbanos.

¿Cómo se ve aspectado el mercado de huertos urbanos en Chile?

Si bien no existen cifras exactas, los huertos urbanos han presentado un crecimiento notorio en los últimos 8 años. El catastro realizado por RAU en 2013 contabilizó 39, sin embargo para quienes participamos de esta actividad sabemos que este número es una fracción menor del total de huertos existentes (en el mejor de los casos un 10%).

¿Quiénes son los principales consumidores y/o beneficiarios de este mercado?

Existe una diversidad de públicos en los huertos urbanos. A grandes rasgos, podríamos nombrar 3 tipos: Huertos educativos, relacionados directamente con colegios; Huertos comunitarios, relacionados a comunidades vulnerables o proyectos políticos; y Huertos privados, desarrollados por familias de diversos estratos económicos.

¿Se ve una tendencia al alza en el ingreso de participantes a este mercado (público, estatal, empresas)?

Sí. Sobre todo en los últimos dos años ha sido notorio el ingreso del sector público en la provisión de servicios relacionados con agricultura urbana. En particular municipios.

¿Las nuevas tendencias en estilos de vida apoyan este crecimiento (alimentos orgánicos, sustentabilidad, conciencia ecológica, diseño)?

Sin lugar a dudas. Dos de los momentos claves en el crecimiento de este fenómeno en Chile tienen que ver con la instauración de la cultura de la sustentabilidad, 8 a 10 años atrás; y con los movimientos sociales de 2011.

¿Existen organizaciones de origen privado en el mercado?

Sí.

¿Qué tanto se podría diversificar este mercado (jardines hidropónicos, techos y paredes verdes, auto cultivo de vegetales para alimentación)?

No lo tengo claro. Tengo la impresión de que la gente que se acerca a los huertos busca más una experiencia que un producto terminado.

¿Cómo funciona el modelo de negocio de los participantes (tanto públicos como privados)? ¿Quiénes se ven más beneficiados? ¿De dónde se obtienen los recursos para el comienzo?

Actualmente, la principal fuente de recursos para proyectos relacionados con agricultura urbana proviene de gobiernos locales y central, y en menor medida a partir del público que busca talleres.

Nombre y Apellido: Aníbal Fuentes Palacios

Correo electrónico: anibalignacio@gmail.com

Teléfono: 51228719

Organización: Fundador y ex Director Ejecutivo ONG Cultivos Urbanos, actual monitor en Vivero Cumbre de Fundación Sendero de Chile.

Anexo 3: Identificación y Caracterización de los Grupos de Interés (Stakeholders).

Stakeholder	Interno o externo	Efecto sobre "Casa Limpia"	Que esperamos de ellos	Que esperan de nosotros	Influencia/ Interés	Estrategia Potencial
Clientes	Externo	Generan el flujo de ingresos.	Fidelización y que se incrementen en el corto plazo	Esperan un servicio de calidad, confiable y seguro.	Alto/Alto	Atención de Calidad, horarios flexibles, el servicio confiable y seguro
Inversionistas	Externos	Entregan los recursos monetarios para la operación del negocio.	Mantengan sus inversiones en la empresa	Retorno de sus inversiones.	Baja/Alta	Establecer metas de cumplimiento de inversiones que sean alcanzables, y definir estrategias de salida confortables.
Socios	Interno	Definen los lineamientos y objetivos del negocio	Estén atentos a los cambios en la industria	Logro de los objetivos definidos por el negocio	Alto/Alto	Vasta experiencia gestionando proyectos.
Empleados	Interno	Son la cara visible de la empresa y permiten la operación de ésta	Desempeño acorde con los lineamientos de la empresa..	Estabilidad, remuneración justa, bonos por cumplimiento.	Medio/Alto	Selección exhaustiva del personal, revisión de antecedentes. Mantener política de RRHH clara y bien definida.
Competencia Directa	Externo	Según la participación de mercado, pueden influir en la cantidad de clientes de la empresa.	Que mantengan una competencia justa.	Una competencia justa.	Bajo/Alto	Estrategia de diferenciación con enfoque.

Empresas de servicios complementarios	Externo	Sirven como aliados estratégicos en la difusión de la empresa.	Que se conviertan en socios estratégicos, generando vínculos y relaciones de cooperación mutua.	Cooperación Mutua	Bajo/Bajo	Identificar empresas claves, con las cuales generar alianzas estratégicas. Ejemplo: Empresas de electricidad para adaptación de cableado eléctrico.
Proveedores	Externo	La calidad de los productos y la pulcritud de las entregas, afectan a la operatividad del negocio	Que cumplan con los contratos.	Cumplir con los pagos. Mantener niveles de compras en el tiempo.	Bajo/Medio	Identificar a los proveedores que cumplan con los estándares de calidad requeridos
Medios de Comunicación	Externo	Sirven de difusión para la captura de clientes	Que hagan difusión de la empresa	Ser un negocio interesante de mostrar	Alto/Bajo	Generar comunicación con los medios identificados como potenciales.
Gobierno	Externo	Generan leyes y normas laborales.	Que regule los derechos de los trabajadores.	Estar alineados con las normas y leyes.	Media/Bajo	Anticiparse a las nuevas normativas, evaluando el impacto en la empresa.

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 4: Esquema CANVAS Intelligent Garden.

Relaciones Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relaciones con los clientes	Mercado Meta - Clientes
<p>Empresas de diseño: Recomendación de productos a clientes Uso en proyectos de diseño de ambientes</p> <p>Retail: Distribución masiva de productos.</p> <p>Clientes: Boca a boca de clientes satisfechos.</p> <p>Productos innovadores: Tecnología de punta en productos.</p>	<p>Servicio post venta: Venta de insumos constante para mantención y renovación del jardín.</p> <p>Asesoría técnica profesional: Ayuda a sacar máximo provecho al jardín</p>	<p>Innovación: Tecnología de punta.</p> <p>Mejor desempeño que competencia: Integración vertical de procesos.</p> <p>Diseño: De vanguardia.</p> <p>Ventaja en precio: Entrada al mercado con menores precios que competencia.</p> <p>Conveniencia/facilidad de uso: Jardines con mantención mínima.</p>	<p>Asistencia Personalizada: En todo el proceso de ejecución y postventa.</p> <p>Servicios Automatizados: Jardín con mantenciones mínimas por parte del cliente.</p> <p>Co-Creación: Cliente trabaja codo a codo con empresa para mayor satisfacción.</p>	<p>Segmentos: Familias, jóvenes profesionales, adultos mayores con estilo sofisticado y conciencia ambiental. En un comienzo comunas del Sector oriente de Santiago. Estratos ABC1 y C2.</p> <p>Diversificación: A todos los estratos via Retail (plan de expansión). Instituciones Publicas a traves de planes sociales. Inmobiliarias y HORECA.</p>
	Recursos Clave		Canales de Distribución	
	<p>Fuerte relación con clientes: Durante y post ejecución del proyecto. Alta calidad de productos utilizados.</p>		<p>Presencia: Oficina y showroom, Página web, Retail, Inmobiliarias, HORECA, Instituciones Públicas</p> <p>Evaluación: Servicio post venta permanente para alto nivel de satisfacción.</p>	
Estructura de Costos			Flujos de Ingresos	
<p>Crear Valor: Diseños personalizados, alta customización y diferenciación.</p> <p>Personal: Técnicos con capacitación en temas agronómicos y de paisajismo.</p> <p>Curva de experiencia del personal.</p>			<p>Pago por servicio y post venta constante.</p> <p>Lista de precios: Diferenciado entre servicios de asesoría y venta de productos directa</p> <p>Ajustable a las características del producto y servicio: Alta customización.</p>	

Anexo 5: Lista de Muestra de Empresas de Paisajismo en Santiago.

- Greenfingers Chile
- Paisajismo Azahares
- Neyen Paisajismo
- Matices Naturales
- Jardinería y Paisajismo Romina Casa
- Nova Imagen
- E&G Piscinas y Jardines
- La Pradera
- Haustek
- El Riego
- Jardineria Stefanowsky
- FALC
- Hidrosym
- Proverde Paisajismo
- Seoges
- Arrayanes Áreas Verdes
- Doradecora
- Manantiales Riego y Paisajismo
- La Fuente del Arrayan
- Plantas de Interior
- Decoraciones Balboa
- Raihuen
- Pow Paisajismo
- Paisajismo Vertical
- Paisajismo Arquitectonico
- Garden Express
- Life-Garden
- EGPasajismo

Anexo 6: Tabla de Macrosegmentación de clientes.

<p><u>¿Qué?</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Adaptar un ecosistema para cualquier necesidad ✓ Paisajismo reducido ✓ Áreas verdes a cualquier nivel ✓ Calidad de vida ✓ Cuidado del Medio Ambiente 	<p><u>¿Dónde?</u></p> <p>✓ Mercado B2B</p> <p><u>Primera Etapa:</u> Venta Directa a Empresas de paisajismo en la RM. Ventas a Retail.</p> <p><u>Segunda Etapa:</u> Introducción en Inmobiliarias. Introducción en HORECA. Introducción en Clientes Públicos (municipalidades, colegios, instituciones públicas)</p> <p>✓ Mercado B2C</p> <p><u>Primera Etapa</u> RM Venta a través de internet alianza con Chilexpress para envío. Venta en Tienda propia (showroom).</p> <p><u>Segunda Etapa:</u> Venta Online a través de Chile Express a todo el país.</p>
<p><u>¿Cómo?</u></p> <p>Estrategia de diferenciación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diferenciación por concepto <ul style="list-style-type: none"> - Estilo de vida - Diseño - Sustentabilidad <p>Estrategia de competitividad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Economía de escala <ul style="list-style-type: none"> - Utilización del 100% de las capacidades con bajo stock de existencias 	<p><u>¿Quién?</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • B2B <ul style="list-style-type: none"> • Inmobiliarias • Retail • Empresas de paisajismo • Clientes Públicos. • B2C <ul style="list-style-type: none"> • Clientes usuario final abastecidos con kit de Intelligent Garden

Anexo 7: Fotos referenciales de productos.

Producto 1:



Foto Referencial



Producto 2:



Foto Referencial

Anexo 8: Tablas de Costos y Rentabilidades por producto y canal.

Costos Prototipo 1	Unidades	Precio Unitario	Precio Final
Estructura			
Madera	1,718	\$ 625	\$ 1.074
Recipiente plástico	1	\$ 1.000	\$ 1.000
Canastos	2	\$ 314	\$ 629
Manguera	0,5	\$ 300	\$ 150
Bomba de aire	1	\$ 2.500	\$ 2.500
Piedra de aire	1	\$ 1.257	\$ 1.257
Electrónica			
Arduino Nano	1	\$ 1.500	\$ 1.500
Relay	1	\$ 675	\$ 675
Cableado	1	\$ 200	\$ 200
Case	1	\$ 1.120	\$ 1.120
Reloj	1	\$ 476	\$ 476
Lector tarjeta	1	\$ 625	\$ 625
Tarjeta sd	1	\$ 1.300	\$ 1.300
Total			
			\$ 12.505

Costos Prototipo 2	Unidades	Precio Unitario	Precio Final
Estructura			
Madera	4,8	\$ 625	\$ 3.000
Recipiente plástico	1	\$ 4.000	\$ 4.000
PVC Cuadrado	1,2	\$ 8.333	\$ 10.000
Canastos	16	\$ 314	\$ 5.029
Manguera	1,5	\$ 500	\$ 750
Bomba de Agua	1	\$ 6.000	\$ 6.000
Tapa Arriba	1	\$ 1.257	\$ 1.257
Electrónica			
Arduino Nano	1	\$ 1.500	\$ 1.500
Relay	1	\$ 675	\$ 675
Cableado	1	\$ 200	\$ 200
Case	1	\$ 1.120	\$ 1.120
Reloj	1	\$ 476	\$ 476
Lector tarjeta	1	\$ 625	\$ 625
Tarjeta sd	1	\$ 1.300	\$ 1.300
Total			
			\$ 34.631

Anexo 9: Carta Gantt Implementación Plan de Marketing.

CARTA GANTT Intelligent Garden	Responsable	2016												2017						Recursos Financieros
		Trimestre 1			Trimestre 2			Trimestre 3			Trimestre 4			Trimestre 1			Trimestre 2			
Etapa 1: Actividades Previas																				
1.1 Implementar plan de marketing	GO/GC																			Inversión/Item Presupuesto de marketing
1.2 Implementar soporte web, oficinas y aspectos legales y tributarios	GO/GC																			Inversión/Item implementacion
1.3 Plan de reclutamiento de personal	GO																			Inversion/ Item Capital de Trabajo
1.4 Plan de gestión commercial	GC																			Inversion/ Item Capital de Trabajo
Etapa 2: Inicio actividades																				
2.1 Seguimiento de Planificación	GO/GO-P																			Flujo de Caja
2.2 Seguimiento de gestión comercial	GC/GC-A																			Flujo de Caja
2.3 Seguimiento de reclutamiento de personal	GO																			Flujo de Caja
2.4 Seguimiento plan de marketing	GC																			Inversión/Item Presupuesto de marketing

Anexo 10: Importaciones VerdeActivo (Minigarden)

Importaciones enero 2014 a nov 2015									
76134111-1 SOC.COM . Y ASS.EN SUSTENT.LTDA									
N Dec.:	7478357	Via Trans:	MARITIMO	Bco. Com :	SIN DESCR	Valor CIF:	379,47	Valor FOB:	348,35
Fecha Dec:	31-12-2014	Aduana :	SAN ANTONI	Pais Ori.:	PORTUGAL	Pais Adq.:	PORTUGAL	P/U Cif :	1,60
N Inf. :	999	Puerto :	BALBOA	Bulto :	1	Cia. Com.:	EX-F	Peso :	2.900,00
Fec. inf.:	01-01-2500	Corresp.a:	32,7231KN TUBOS MGVSDP0100 QUIZCAMP						
N Dec.:	7478357	Via Trans:	MARITIMO	Bco. Com :	SIN DESCR	Valor CIF:	808,59	Valor FOB:	742,27
Fecha Dec:	31-12-2014	Aduana :	SAN ANTONI	Pais Ori.:	PORTUGAL	Pais Adq.:	PORTUGAL	P/U Cif :	1,60
N Inf. :	999	Puerto :	BALBOA	Bulto :	1	Cia. Com.:	EX-F	Peso :	2.900,00
Fec. inf.:	01-01-2500	Corresp.a:	69,7308 KN ABONOS MGGUBOM IX60P QUIZCAMP						
N Dec.:	7478357	Via Trans:	MARITIMO	Bco. Com :	SIN DESCR	Valor CIF:	839,16	Valor FOB:	770,33
Fecha Dec:	31-12-2014	Aduana :	SAN ANTONI	Pais Ori.:	PORTUGAL	Pais Adq.:	PORTUGAL	P/U Cif :	1,60
N Inf. :	999	Puerto :	BALBOA	Bulto :	1	Cia. Com.:	EX-F	Peso :	2.900,00
Fec. inf.:	01-01-2500	Corresp.a:	72,3692 KN VASOS MGGUGR60P243G QUIZCAMP						
N Dec.:	7478357	Via Trans:	MARITIMO	Bco. Com :	SIN DESCR	Valor CIF:	2.969,02	Valor FOB:	2.725,51
Fecha Dec:	31-12-2014	Aduana :	SAN ANTONI	Pais Ori.:	PORTUGAL	Pais Adq.:	PORTUGAL	P/U Cif :	1,60
N Inf. :	999	Puerto :	BALBOA	Bulto :	1	Cia. Com.:	EX-F	Peso :	2.900,00
Fec. inf.:	01-01-2500	Corresp.a:	256,0538 KN ABONOS MGBORD60P 127ML QUIZCAMP						
N Dec.:	7478357	Via Trans:	MARITIMO	Bco. Com :	SIN DESCR	Valor CIF:	4.757,90	Valor FOB:	4.367,67
Fecha Dec:	31-12-2014	Aduana :	SAN ANTONI	Pais Ori.:	PORTUGAL	Pais Adq.:	PORTUGAL	P/U Cif :	1,60
N Inf. :	999	Puerto :	BALBOA	Bulto :	1	Cia. Com.:	EX-F	Peso :	2.900,00
Fec. inf.:	01-01-2500	Corresp.a:	410,3308 KN VASOS MGCRCSET1GR-RT QUIZCAMP						
N Dec.:	6799663	Via Trans:	AEREO	Bco. Com :	SIN DESCR	Valor CIF:	1836,34	Valor FOB:	1369,94
Fecha Dec:	06-05-2014	Aduana :	METROPOLIT	Pais Ori.:	U.S.A.	Pais Adq.:	U.S.A.	P/U Cif :	17,52
N Inf. :	999	Puerto :	MIAMI	Bulto :	1	Cia. Com.:	EX-F	Peso :	814,00
Fec. inf.:	01-01-2500	Corresp.a:	104,7923 KN PERFILES 4.25"X3.25"X8" GEOEDGE						
N Dec.:	8232196	Via Trans:	AEREO	Bco. Com :	SIN DESCR	Valor CIF:	2.179,40	Valor FOB:	1279,76
Fecha Dec:	23-09-2015	Aduana :	METROPOLIT	Pais Ori.:	PORTUGAL	Pais Adq.:	PORTUGAL	P/U Cif :	21,79
N Inf. :	999	Puerto :	HOUSTON	Bulto :	2	Cia. Com.:	CYF	Peso :	130,00
Fec. inf.:	01-01-2500	Corresp.a:	100 KN VASOS MGCRCSET1WH-RT QUIZCAMP						
N Dec.:	7478357	Via Trans:	MARITIMO	Bco. Com :	SIN DESCR	Valor CIF:	14.809,91	Valor FOB:	13.595,26
Fecha Dec:	31-12-2014	Aduana :	SAN ANTONI	Pais Ori.:	PORTUGAL	Pais Adq.:	PORTUGAL	P/U Cif :	1,60
N Inf. :	999	Puerto :	BALBOA	Bulto :	1	Cia. Com.:	EX-F	Peso :	2.900,00
Fec. inf.:	01-01-2500	Corresp.a:	1277,2385 KN VASOS MGET1GR-RT QUIZCAMP						
N Dec.:	6799663	Via Trans:	AEREO	Bco. Com :	SIN DESCR	Valor CIF:	9.135,83	Valor FOB:	6.815,46
Fecha Dec:	06-05-2014	Aduana :	METROPOLIT	Pais Ori.:	U.S.A.	Pais Adq.:	U.S.A.	P/U Cif :	17,52
N Inf. :	999	Puerto :	MIAMI	Bulto :	1	Cia. Com.:	EX-F	Peso :	814,00
Fec. inf.:	01-01-2500	Corresp.a:	521,3615 KN PERFILES 6.25"X5.5"X8" GEOEDGE						
		Total Cif	37.715,62	Total Fob	32.014,55	Total Flete	5.060,77	Total Seguro	

Anexo 11: Tiendas retail en Chile

Tiendas por departamento Chile		
Homy Alto Las Condes-RM	Homecenter Los Ángeles	Easy Valparaíso
Homy La Florida-RM	Homecenter Mall Bío Bío	Easy Viña del Mar
Homy Cerrillos-RM	Homecenter Mall Concepción	Easy El Belloto
Homy Costanera Norte-RM	Homecenter Angol	Easy Quillota
Homecenter Arica	Homecenter Temuco Cautín	Easy Los Andes
Homecenter Alto Hospicio	Homecenter Villarrica	Easy Rancagua
Homecenter Iquique	Homecenter Valdivia	Easy Curicó
Homecenter Antofagasta	Homecenter Chiloé	Easy Talca
Homecenter Calama	Homecenter Osorno	Easy Linares
Homecenter Copiapó	Homecenter Puerto Montt	Easy Chillán
Homecenter Coquimbo	Homecenter Coyhaique	Easy Los Ángeles
Homecenter La Serena	Homecenter Punta Arenas	Easy Concepción
Homecenter Ovalle	Homecenter Cerrillos-RM	Easy Coronel
Homecenter Calera	Homecenter El Bosque-RM	Easy Temuco
Homecenter El Belloto - Quilpué	Homecenter Estación Central- RM	Easy Osorno
Homecenter Quillota	Homecenter Huechuraba-RM	Easy Puerto Montt
Homecenter Quinta Vergara	Homecenter Nueva La Florida- RM	Easy Puente Alto
Homecenter Reñaca Alto	Homecenter La Reina-RM	Easy Cerrillos
Homecenter San Felipe	Homecenter Las Condes-RM	Easy El Llano
Homecenter Viña del Mar	Homecenter Maipú-RM	Easy Ochagavía
Homecenter Rancagua	Homecenter Ñuble-RM	Easy Quilicura
Homecenter San Fernando	Homecenter Parque Arauco- RM	Easy Maipú
Homecenter Santa Cruz	Homecenter Plaza Vespucio- RM	Easy Quilín
Homecenter Curicó	Homecenter Puente Alto-RM	Easy Alto Las Condes
Homecenter Linares	Homecenter San Bernardo-RM	Easy La Florida
Homecenter Talca	Homecenter San Miguel-RM	Easy Costanera Center
Homecenter Talca Colín	Homecenter Quilicura-RM	Easy La Dehesa
Reconstructor Cauquenes	Homecenter TobarabaRM	Easy La Reina
Homecenter Chillán	Easy Calama	Easy San Bernardo
Homecenter Concepción LC	Easy Antofagasta	Easy Chicureo
Homecenter Coronel	Easy Copiapó	
Homecenter El Trébol	Easy La Serena	

Anexo 12 Plan de Escalamiento

Hitos críticos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Lanzamiento Venta Online	Página web operativa-carro de compras-asesoria online	Asociación venta online, productos básico tiendas tipo Linio-Groupon.				
Instalación Showroom	Venta diaria-y centro operaciones R. Metropolitana			Venta diaria-V y VIII región.		
Venta Retail	Inclusión Cadenas retail-Tiendas departamento: Homecenter-Easy-Hommy. Cluster Alto Región Metropolitana		Apertura Cluster full -94 tiendas Aprox Chile Inclusion productos Tiendas Jumbo-Apertura nuevas tiendas retail. Casa Ideas-Tiendas jardinería mall-tiendas regionales.			
Venta Empresas Paisajismo y diseño	Con foco a instalacion jardines personalizados RM-Cobertura total R.M.		Con foco a instalacion jardines personalizados Sur y Norte			
Venta Tiendas Jardinería	Venta a tiendas jardinería RM. Cobertura total comunas de interés		Venta a tiendas jardinería Regiones Sur y Norte			
Venta directo edificios e Inmobiliarias	Ofrecimiento producto de forma directa a traves de flyers a usuarios departamentos. Generar venta mensual		Encontrar empresas paisajismo que presten servicio a Inmobiliarias y ofrecer alianza de desarrollo para desarrollos personalizados. R.M.		Encontrar empresas paisajismo que presten servicio a Inmobiliarias y ofrecer alianza de desarrollo para desarrollos personalizados. V y VIII	

Anexo 13: Costos y Plan de Marketing Año 1

Presupuesto Inicial Plan MKT (Año 1)		Valor (CLP)
Marca		
	Diseño de Marca	\$ 100.000
Mix de Promoción		
	Flyers	\$ 1.000.000
	Merchandising	\$ 1.000.000
	Feria diseño	\$ 1.000.000
	Promotoras	\$ 4.250.000
	Publicidad catálogo Retail	\$ 3.600.000
	Community Manager (Promoción Lanzamiento)	\$ 1.200.000
Página Web		
	Inscripción de NIC	\$ 60.000
	Desarrollo Pag. web	\$ 200.000
	Hosting ilimitado	\$ 200.000
Total		\$ 12.610.000

Anexo 14: Análisis FODA

<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none">- Alta customización del servicio.- Alta capacitación de personal técnico.- Variedad de servicios y productos.	<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none">- Alto poder adquisitivo de cliente objetivo.- Cambio de tendencias hacia vida más sustentable.- Mercado en crecimiento.- Capacidad de expansión a retail.
<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none">- Poca experiencia en el rubro.- No poseer clientes.	<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none">- Competidores indirectos (Empresas de diseño) se pueden integrar verticalmente y entrar a la industria.- Crisis económica y poco crecimiento en el país.

Fuente: Elaboración propia en base a (Wheelen, Hunger, & Oliva, 2007).

Anexo 15 Balance Intelligent Garden

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
ACTIVOS							
Disponibilidades	25.167.716	60.619.044	144.363.662	275.542.695	551.165.166	937.583.760	1.733.755.907
Creditos por Ventas	36.526.633	72.559.664	89.470.588	143.152.941	186.098.824	223.318.588	267.982.306
Inventarios	269.809	350.751	455.977	729.563	948.432	1.138.118	1.365.741
Otros Activos Corrientes	-	-	-	-	-	-	-
Total Activos Corrientes	61.964.157	133.529.459	234.290.227	419.425.199	738.212.421	1.162.040.466	2.003.103.954
Activos Fijos	49.065.000	49.065.000	49.065.000	64.565.000	64.565.000	64.565.000	64.565.000
Depreciacion Acumulada	(6.329.167)	(12.658.333)	(18.987.500)	(25.316.667)	(34.595.833)	(39.135.000)	(43.674.167)
Activos Fijos Netos	42.735.833	36.406.667	30.077.500	39.248.333	29.969.167	25.430.000	20.890.833
TOTAL DEL ACTIVO	104.699.991	169.936.126	264.367.727	458.673.532	768.181.588	1.187.470.466	2.023.994.787
PASIVOS							
Proveedores	12.044.351	14.110.103	14.110.103	14.110.103	14.110.103	14.110.103	-
Sueldos y Jornales	-	-	-	-	-	-	-
Aportes por enterar	-	-	-	-	-	-	-
Total Pasivos Corrientes	12.044.351	14.110.103	14.110.103	14.110.103	14.110.103	14.110.103	-
Capital Social	72.666.025	72.666.025	72.666.025	72.666.025	72.666.025	72.666.025	380.560.319
Resultados Acumulados	19.989.614	19.989.614	83.159.998	177.591.599	371.897.404	681.405.459	1.100.694.337
Resultados del Ejercicio	19.989.614	63.170.383	94.431.601	194.305.805	309.508.056	419.288.878	542.740.131
TOTAL PASIVO Y PATR NETO	104.699.990	169.936.126	264.367.727	458.673.532	768.181.587	1.187.470.465	2.023.994.787