



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

**PLAN DE NEGOCIOS PARA “JARDINES DEL ALBA”, EN LA PROVINCIA DE
SANTIAGO**

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

MARISELA ANDREA BRITO LAGOMARSINO

**PROFESOR GUÍA:
MANUEL RODRIGO VERGARA TRINCADO**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
ANTONIO AGUSTÍN HOLGADO SAN MARTÍN
ARTURO PATRICIO TOUTIN DONOSO**

**SANTIAGO DE CHILE
2020**

RESUMEN

PLAN DE NEGOCIOS PARA “JARDINES DEL ALBA”, EN LA PROVINCIA DE SANTIAGO

El presente plan de negocios se origina dentro del contexto de la sociedad actual: la necesidad de tener espacios verdes. Esta preferencia ya se ha establecido hace años en Chile, y permite a las personas un quehacer diario de distracción, que incluye necesidades medicinales, ecológicas, de decoración, ocio y/o alimenticias. El crecimiento urbano tanto vertical como horizontal en la Región Metropolitana, al igual que la concentración de personas que comparten el sector inmobiliario, es una oportunidad para el negocio de las plantas.

Este documento diseña la posibilidad de implementar un sistema de ventas de plantas e insumos de jardinería, llamado “Jardines del Alba”, con una propuesta de valor diferenciadora, buscando dentro de sus principales desafíos ser líder en servicio a través del viaje del cliente, basando su estrategia en el manejo agronómico, entregando información personalizada de manera presencial, a través de una plataforma virtual y buscando crear un lazo, volviendo más atractiva su visita al jardín, satisfaciendo lo que requieren los clientes.

Para conseguir esto, se propone una metodología que incluye los diferentes procesos: análisis de macro y micro entorno, análisis de mercado, empresa y estudio de clientes, determinando comportamientos y preferencias que identifican las claves de éxito de la propuesta, la cual se define en los planes estratégicos, de marketing, operacionales y financieros del depósito.

Sus principales alianzas son con proveedores y transportistas, las cuales se entrelazan con su cadena de servicios; un factor clave a determinar fue el punto de venta, el cual queda establecida en la comuna de Las Condes, permitiendo abarcar hasta 36.289 clientes potenciales dentro del radio de atención de su ubicación física; adicionalmente se determinan las capacidades de los invernaderos de hasta 7.500 plantas, sumando total de 650m² de superficie de trabajo. Dentro de los principales productos a la venta son hierbas aromáticas, plantas ornamentales y árboles frutales, fijando precios en función del servicio prestado y la calidad de los productos, utilizando la estrategia de enfoque con diferenciación.

Para la iniciar exitosamente, se contempla una serie de recursos para cubrir costos, gastos e inversiones. Para ello su participación de mercado debe partir con un 4,3%, es decir, atender 312 clientes mensuales promedio el año 1, generando ingresos por sobre los \$127MM netos, logrando recuperar la inversión inicial de alrededor de \$18MM en el cuarto año. El VAN del proyecto a perpetuidad alcanza los \$78MM, con una tasa de descuento del 17,71% y una TIR de 41,00%, justificando su viabilidad financiera. La realidad socio-económica mundial y nacional, y el pronóstico de una fuerte recesión a nivel país, vuelve poco atractivo realizar emprendimientos que no son de primera necesidad, sin embargo, el desafío de “Jardines del Alba” es determinar el mejor momento de implementación y desarrollarse como productor, evaluando su expansión a otras comunas de la provincia.

Dedicatoria

Fue muy difícil tomar la decisión de a quien dedicar este gran trabajo, finalmente, llegaste a mi mente y que siento que eres la persona que merecía un reconocimiento especial. Porque te agradezco por todo lo que te has instruido, por cómo has madurado duros procesos durante tu vida, porque te observo y te veo cada día que pasa, y eso hace que cada día te adore, te valore y me sienta tremendamente orgullosa. Tu amor y paciencia han trascendido tus propios límites, me has permitido aprender una y otra vez que somos siempre capaces de dar y lograr más de lo que creemos. Siempre me animaste a terminar las cosas, y nunca dejarlas a medias, siempre me propusiste sobrepasar mis propias restricciones, y gracias a eso pude lograr tantas y muchas cosas.

No puedo dejar de olvidar el día que te vi sentada y me dijiste que todo había acabado, que ya nada tenía sentido, ¿lo recuerdas? Hoy te digo, que gracias a que siempre me dijiste que buscara posibilidades, hice este MBA, inquieta, insegura, pero con mucha de la fuerza y fe, de esa que tanto me entregaste. ¿Y sabes qué?, lo conseguí, lo conseguí por ti. Porque a pesar de las cosas malas, nunca te amedrentaste, siempre estuviste ahí, fuerte, porque a pesar de que no eran los mejores días, tuviste el coraje, la inteligencia e integridad de poder lograrlo.

Lo mucho que has hecho y logrado, pienso que debe ser retribuido con honores, y es por eso que hoy, este es mi hermoso regalo. Porque siempre eres un ejemplo de entereza, por tu resiliencia, por tu fuerza de superación, por las ganas de vivir y seguir adelante. El constante espíritu luchador que tienes, es clave en todos los procesos que recorres, y que ha sido ejemplo para muchos e inspiración de varios. A partir de esta premisa y de muchas otras más, te dedico todas estas hojas de arduo y sublime trabajo, porque te lo mereces.

A ti, te la dedico con todo mi amor y mi ser. Eres de lo mejor, créelo.

“El éxito no es definitivo, la derrota no es final: es el coraje de continuar lo que cuenta”

Winston Churchill

Agradecimientos

A mi familia por confiar siempre en mis decisiones y mantener altas expectativas de mi persona, especialmente a mi madre Alba Lagomarsino Barrientos, quien es la musa inspiradora de este proyecto y mi padre Jaime Brito Farías, ambos, pilares fundamentales de mi crianza y vida.

A mis amigas y amigos incondicionales que me acompañaron siempre, hasta altas horas de la noche y a mis compañeras y compañeros del MBA, en especial a Fabiola Ureta, Macarena Victoriano, Camila Cepeda, Bayardo Soza y Jaime Fernández. Les agradezco a todos con todo mi corazón, el haber estado en un momento que me ha hecho crecer, con ustedes, su apoyo, paciencia y compañía, esto pudo ser logrado.

A los viveristas que me permitieron encuestarlos y que me facilitaron información, en forma muy especial a Javier Briso y a don Juan Briso, dueños del vivero “Jardín los Javieres” de Buin y a Iván Guerra, dueño del vivero “Lo Hermida” de San Bernardo.

A todas las autoridades, personal y profesores que fueron parte de mi proceso de aprendizaje en el MBA, a mi profesor guía Manuel Vergara y en forma especial a los profesores Arturo Toutín y Marcelo González, por su paciencia y eterna buena voluntad.

Y en último lugar y no menos importante, a la Universidad de Chile por darme el privilegio de poder ser su alumna.

Tabla de contenido

1.	Introducción	1
2.	Planteamiento de la tesis	1
2.1.	Descripción de la oportunidad de negocio.....	1
2.2.	Preguntas claves y factores críticos	3
2.3.	Objetivo general.....	4
2.4.	Objetivos específicos	4
2.5.	Alcances.....	4
2.6.	Marco conceptual.....	4
2.7.	Metodología empleada.....	5
3.	Descripción de la organización: identificación de la empresa	6
4.	Entorno y competencia.....	6
4.1.	PESTEL, centrándose en las ventas de viveros de Chile.....	8
4.1.1.	Factores políticos	8
4.1.2.	Factores legales.....	9
4.1.3.	Factores económicos.....	9
4.1.4.	Factores sociales	11
4.1.5.	Factores tecnológicos	12
4.1.6.	Factores ecológicos.....	13
4.1.7.	Resumen y conclusiones del análisis PESTEL	14
4.2.	Caracterización de competidores en la provincia de Santiago.....	15
4.2.1.	Productos a la venta.....	16
4.2.2.	Superficie y años de servicio	17
4.2.3.	Medios publicitarios	17
4.2.4.	Canales de venta	18
4.2.5.	Rango de precios	19
4.2.6.	Ventas y productos estrella.....	20
4.2.7.	Propuesta de valor	20
4.2.8.	Servicios complementarios.....	21
4.2.9.	Tipo de cliente	21
4.2.10.	Competidores directos	22
4.2.11.	Amenazas del rubro	22
4.2.12.	Conclusiones finales de la caracterización de competidores.....	23
5.	Estudio de clientes y mercado potencial	24

5.1.	Investigación de mercado: encuesta: estructura, cálculo de muestra y resultados	24
5.1.1.	Conclusiones más relevantes de la encuesta.....	32
5.2.	Estimación del tamaño del mercado potencial para “Jardines del Alba” en la provincia de Santiago.....	33
5.3.	Análisis de la experiencia del cliente: Customer Journey Map	33
6.	Análisis del mercado y de la empresa	33
6.1.	Modelo de las cinco fuerzas de Porter	33
6.1.1.	Conclusiones del análisis de Porter	35
7.	Plan Estratégico.....	38
7.1.	Diseño de estrategia competitiva	38
7.2.	Misión	38
7.3.	Visión.....	38
7.4.	Valores	38
7.5.	Alianzas estratégicas que apoyen al negocio	39
8.	Plan de Marketing	39
8.1.	Definir segmento objetivo	40
8.2.	Propuesta de valor diferenciadora.....	41
8.3.	Posicionamiento de marca	41
8.4.	Desarrollo del marketing mix: las 4P para la cadena de servicios.....	42
8.4.1.	Punto de venta	42
8.4.2.	Producto.....	47
8.4.3.	Precio	48
8.4.4.	Promoción.....	49
9.	Plan Operacional y de Recursos Humanos	50
9.1.	Estimación de la demanda	50
9.2.	Horarios de atención de “Jardines del Alba”.....	53
9.3.	Determinar proveedores, transporte, capacidades y logística	53
9.3.1.	Proveedores	53
9.3.2.	Proceso de transporte.....	54
9.3.3.	Capacidades	55
9.3.4.	Logística	57
9.3.5.	Oficina	59
9.3.6.	Resumen del proceso	59
9.4.	Organigrama de la estructura organizacional.	60
10.	Evaluación financiera	62

10.1.	Inversión requerida.....	63
10.2.	Costo de materias primas y costos operacionales	63
10.3.	Gastos de funcionamiento	63
10.4.	Proyección de Estado de Resultado (EERR) en un horizonte de 8 años.....	63
10.5.	Capital de trabajo	65
10.6.	Proyección de Flujo de Caja y viabilidad económica	65
10.6.1.	Flujo de caja	65
10.6.2.	Tasa de descuento.....	67
10.6.3.	Valor residual	67
10.6.4.	Viabilidad económica.....	67
10.7.	Análisis de sensibilidad.....	67
10.7.1.	Resultados análisis sensibilidad	68
11.	Conclusiones.....	69
12.	Bibliografía.....	71
13.	Anexos.....	76

Índice de tablas

Tabla 1. Ventas y oferta disponibles de departamentos en algunas comunas centro-oriente de la provincia de Santiago de Chile (GkF Adimark, 2019).....	2
Tabla 2. Cantidad de viveros y depósitos registrados en el SAG en Chile, por región, que incluyen ventas de plantas ornamentales (Servicio Agrícola Ganadero, 2019).....	7
Tabla 3. Cantidad de viveros y depósitos registrados en el SAG, en la región Metropolitana, por provincia, que incluyen ventas de plantas ornamentales (Servicio Agrícola Ganadero, 2019).....	8
Tabla 4. Listado de viveros y jardines seleccionados que se visitaron para ser encuestados:	16
Tabla 5. Ubicaciones de las tiendas de retail ubicadas en la provincia de Santiago.	16
Tabla 6. Productos a la venta de los diferentes viveros, jardines y retails encuestados.	16
Tabla 7. Resumen de superficie y años de servicio dentro del rubro.	17
Tabla 8. Resumen de medios publicitarios por vivero, jardín y retail encuestado.	18
Tabla 9. Resumen de rangos de precios en las diferentes categorías de productos a la venta de los viveros, jardines y retails encuestados.....	19
Tabla 10. Plantas y/o árboles que más se venden, según los diferentes viveros, jardines y retails encuestados.	20
Tabla 11. Propuesta de valor presentada por cada encuestado.....	21
Tabla 12. Resumen de segmento de clientes que atienden los encuestados.	22
Tabla 13. Opciones que motivarían a comprar plantas.	28
Tabla 14. Tres primeras preferencias de compra del segmento no comprador.	29
Tabla 15. Gasto promedio en plantas o insumos de jardinería de los últimos 6 meses.....	30
Tabla 16. Atributos que se fijan los compradores habituales cuando compran plantas.	30
Tabla 17. Tres primeras preferencias de compra del segmento compradores.....	31
Tabla 18. Evaluación de las 5 fuerzas de Porter en el mercado de los viveros y depósitos de la provincia de Santiago.	34
Tabla 19. Matriz FODA de “Jardines del Alba”.	36
Tabla 20. Principales factores determinados de la matriz FODA.	37
Tabla 21. Población total y crecimiento porcentual entre años 2002 y 2017.....	42
Tabla 22. Competencia más cercana en un radio de 2 kilómetros.	44
Tabla 23. Métricas de posicionamiento.....	45
Tabla 24. Clasificación de nivel de conocimiento, según necesidades de atención en las plantas.	47
Tabla 25. Listado de precios de los diferentes productos ofrecidos.	49
Tabla 26. Proyección de población total para la comuna de Las Condes.	50
Tabla 27. Potenciales clientes de "Jardines del Alba"	51
Tabla 28. Potenciales clientes a 3 kilómetros a la redonda.	51
Tabla 29. Participación de mercado esperada anual para el proyecto.	51
Tabla 30. Hábitos de compra.....	52
Tabla 31. Ingresos estimados en ventas de plantas en escenario esperado.	52
Tabla 32. Ingresos totales anuales en escenario esperado.	52
Tabla 33. Horarios de funcionamiento de “Jardines del Alba”.	53
Tabla 34. Inversiones año 1 y año 5.	63
Tabla 35. Estado de resultado proyectado a 8 años.....	64

Tabla 36. Flujo de caja de “Jardines del Alba”.	66
Tabla 37. VAN, TIR Y Tasa de Descuento del proyecto, en un escenario esperado.	67
Tabla 38. Variación de la participación de mercado para análisis de sensibilidad	68
Tabla 39. Potenciales clientes en análisis de escenario.	68
Tabla 40. Análisis de sensibilidad	68

Índice de ilustraciones

Ilustración 1. Productos a la venta en los diferentes viveros, jardines y retails encuestados.	17
Ilustración 2. Medios publicitarios ocupados por los viveros, jardines y retails encuestados.	18
Ilustración 3. Canales de venta utilizadas por los viveros, jardines y retails encuestados.	19
Ilustración 4. Amenazas del rubro detectadas por los encuestados.	22
Ilustración 5. Incidencia del movimiento social del 18 de octubre del 2019 en las ventas de los encuestados.	23
Ilustración 6. Rangos de edades de los encuestados.	26
Ilustración 7. Niveles socioeconómicos de los encuestados.	26
Ilustración 8. Comuna de la provincia de Santiago a la que pertenecen los encuestados.	27
Ilustración 9. Gasto promedio de los últimos 6 meses en compras de plantas o insumos de jardinería de los encuestados.	27
Ilustración 10. Motivo principal porque las personas no compran plantas.	28
Ilustración 11. Calificación de motivaciones para comprar una planta, para aquellos que no compran.	28
Ilustración 12. Canal de distribución preferido por los potenciales clientes de Miprimeraplanta.cl.	29
Ilustración 13. Declaración de los conocimientos sobre plantas por los mismos encuestados.	30
Ilustración 14. Niveles de interés que los encuestados les dan a los diferentes atributos al comprar	31
Ilustración 15. Preferencia de canal de distribución de los encuestados que con hábitos de compra.	31
Ilustración 16. Las tres estrategias genéricas de Porter. Fuente: Porter, 2009.	38
Ilustración 17. Matriz de segmento de potenciales clientes.	40
Ilustración 18. Matriz preferencias de compras.	40
Ilustración 19. Matriz actividades claves de la propuesta de valor.	41
Ilustración 20. Mapa de posicionamiento de marca. Fuente: elaboración propia.	45
Ilustración 21. Diseño referencial de página web de “Jardines del Alba”. Fuente: elaboración propia.	46
Ilustración 22. Visualización de la página web centrando el enfoque a “Alba te Guía” de “Jardines del Alba”. Fuente: elaboración propia.	46
Ilustración 23. Oferta de plantas de “Jardines del Alba”.	47
Ilustración 24. Niveles de conocimiento requerido para categoría de planta.	47
Ilustración 25. Oferta de insumos de jardinería en “Jardines del Alba”.	48
Ilustración 26. Imagen corporativa referencial de “Jardines del Alba”. Fuente: elaboración propia.	49
Ilustración 27. Proyección de ingresos proyectados para “Jardines del Alba” para un periodo de 8 años.	53
Ilustración 28. Proceso de compra y abastecimiento (“JdA”: Jardines del Alba).	54
Ilustración 29. Fotos referenciales de la distribución de las plantas de exterior (imagen izquierda), estructura artesanal para las plantas (imagen central) y ubicación de las plantas de interior (imagen derecha)	56
Ilustración 30. Foto referencial de la organización de insumos de jardinería.	56

Ilustración 31. Layout del sitio donde se ubicaría "Jardines del Alba". Diseñado por la Ingeniero Civil Estructural Fabiola Ureta.....	57
Ilustración 32. Foto referencial de la carga interna del camión desde el proveedor al depósito... 58	58
Ilustración 33. Fotos referenciales de las cajas plegables de transporte de 44 litros y del carro de traslado de plantas, el cual llega a soportar hasta 300 kilogramos.	58
Ilustración 34. Flujo despacho a cargo del proveedor y a cargo de “Jardines del Alba” (JdA). ...	59
Ilustración 35. Organigrama de la estructura organizacional inicial de “Jardines del Alba”.....	60
Ilustración 36. Flujo de atención de clientes.	61

1. Introducción

La industria nacional chilena de la venta de plantas e insumos de jardinería está fuertemente atomizada. En diferentes lugares de Chile se pueden encontrar un universo de 1.790 viveros de plantas ornamentales formalizados y 1.172 depósitos autorizados para la distribución de estas mismas, y sólo la Región Metropolitana representa el 33,19% del total a nivel nacional, siendo la provincia de Santiago la segunda en cantidad de distribuidores posibles de plantas ornamentales de la región, con un 29,09%, siguiendo a la provincia del Maipo con un 45,29% (Servicio Agrícola Ganadero, 2019).

Los jardines son reconocidos como un componente de gran importancia en el paisaje urbano, constituyendo una representación cultural y estética con significados de tipo ambiental (Armijos & Barrezueta, 2016). Esta es una situación que fomenta la aparición de centros de jardinería, por sobre todo cercanas a esta clase de construcciones en las grandes ciudades.

De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadísticas, la población chilena crecerá a un total de 21.137.769 habitantes al 2035, y ya para el 2019 se proyectaban 19.107.216 (Instituto Nacional de Estadísticas Chile, 2019). La mayoría de la población preferirá vivir en zonas urbanas, y ser ecológico en estas futuras áreas, no será un lujo, si no que una necesidad (van Horen, 2017). La población estará demandando un entorno verde, algo que se ha traducido en un incremento de parques, comunidades de pisos con jardines centrales, ya sea cumplir funciones ecológicas, ornamentación, recreación, rehabilitación del entorno u otras, asegurando múltiples beneficios sociales y ambientales para las personas que viven en zonas urbanas (Área de Ordenamiento Territorial y Recursos Naturales de Conama RM, 2002)

En la provincia de Santiago de Chile, específicamente en el sector de departamentos, el crecimiento es de un 10,7%, esto enciende una luz verde de nuevos y potenciales compradores, así también de aquellos que ya están establecidos y quisieran mejorar el paisaje y diseño de sus espacios, por un toque más verde (GkF Adimark, 2019). Es por eso se genera un alto interés por el presente plan de negocios: la oportunidad que se visualiza es acercar aún más los productos y servicios de jardinería, llevando conocimiento de los profesionales del agro a las personas, en conjunto con la novedad y variedad de productos estudiar las posibilidades de ingresar como un nuevo oferente al mercado, en búsqueda de su punto de distribución, tratando de determinar lo que buscan los potenciales clientes y evaluando las posibilidades que la innovación en el servicio de distribución de plantas e insumos de jardinería, manteniendo estándares altos de servicio para los potenciales clientes, y poder llegar a todos ellos.

2. Planteamiento de la tesis

2.1. Descripción de la oportunidad de negocio

Las fuertes tendencias paisajistas en las zonas urbanas y la necesidad de tener espacios verdes, es una preferencia establecida hace varios años en Chile (ANASAC, 2012) y que ha permitido a las personas un quehacer diario de distensión y distracción. Muchas veces en forma espontánea nace esta necesidad de cultivar plantas que finalmente podrían formar un jardín, por la motivación de poseer un espacio acogedor y agradable a la vista, satisfaciendo necesidades de medicinales, ecológicas, de decoración, ocio y/o alimenticias (Saldías, 2011). Vivir rodeado de espacios verdes puede mejorar la salud en varios aspectos, esta premisa es bajo estudios científicos del Centro de Investigación epidemiológica Ambiental Español, universidades de York y

Edimburgo y publicado en revistas especializadas en el tema, que comprueban que, independiente del grado de urbanización del lugar en el que vivan, las personas mejoran su salud física y mental con tan solo ver el verde de los árboles. En la provincia de Santiago, a través de fuertes iniciativas tanto estatales como de privados, se está trabajando en la búsqueda de mejorar e implementar más sectores verdes, con el fin de aumentar la superficie de metros cuadrados de área verde por persona, a través de los cerros islas y otras iniciativas de nuevas áreas deportivas (La Tercera, S/A).

El crecimiento urbano, tanto vertical como horizontalmente de la Región Metropolitana, y la concentración de personas que comparten un sector inmobiliario es una oportunidad para el negocio de las plantas (Arriagada, 2015). En Chile, conforme a lo anterior, en 2019 las ventas habitacionales subieron un 10,7% (8.813 viviendas) respecto el 2018 (Ministerio de Vivienda y Urbanismo, 2019). Por tipo de vivienda, la venta de casas aumentó un 3,6%, y los departamentos crecieron un 12% en ventas para el 2019. Ya para el primer trimestre del presente año, las siguientes comunas han tenido una fuerte alza de unidades vendidas de departamentos:

Tabla 1. Ventas y oferta disponibles de departamentos en algunas comunas centro-oriente de la provincia de Santiago de Chile (*GkF Adimark, 2019*).

Comuna	Ventas de departamentos (unidad)	Oferta disponible (unidad)
Ñuñoa	1.097	6.169
Santiago	1.093	5.393
Estación Central	836	2.988
San Miguel	902	2.873
Macul	488	2.756
Total	4.416	20.179

Por lo tanto, el crecimiento poblacional, en conjunto con el auge de las valoraciones positivas en torno al medio ambiente y el enfoque ecológico pro-verde, hacen que tomen relevancia los servicios relacionados con espacios verdes y la jardinería.

Dentro de la diferente competencia de venta de plantas a nivel minorista, con un volumen mayor a 100 metros cuadrados de exposición de ventas de plantas e insumos de jardinería, esta se puede clasificar en dos grandes grupos:

- Viveros: productores y compradores de plantas terminadas¹.
- Depósitos: compradoras de plantas terminadas.

Todos ellos, en búsqueda de clientes potenciales para la transacción de ventas de insumos de jardinerías, plantas y flores, buscando satisfacer esta demanda de verde en el área urbana.

Aquellos que quieran crear u optar por nuevas alternativas para la decoración interna y paisajismo de su jardín, como es la fuerte tendencia de los jardines eco sustentable o de cualquier otra preferencia (EASY Retail, 2015), quedarán fuertemente limitados al reducido tiempo que tienen las personas, ya que la búsqueda una residencia que se acomode más a las rutinas de trabajo, para optimizar tiempos, y recursos financieros, ha obligado a las personas a acercarse a los suburbios urbanos, alejándose de los espacios verdes, y en donde sus propios espacios al aire libre han quedado limitados a terrazas y balcones en el caso de los edificios (Arriagada, 2015), y en casas

¹ Plantas en maceta y/o bolsa con raíces y crecimiento aéreo.

sin un jardín ni decoración viva interior, es por esto que la iniciativa verde se ha estado marcando con más fuerza durante los últimos tiempos.

Debido a esta restricción de tiempos, y la facilidad que nos ha entregado la tecnología y plataformas online, el E-commerce ha tenido un fuerte impacto en las ventas, por sobre todo el retails, superando el 7% por primera vez, triplicando su importancia en los últimos 5 años en nuestro país, y durante el tercer trimestre del 2019, el porcentaje de usuarios que realiza compras en Internet subió al 66% en la Región Metropolitana (TRENDTIC, 2019).

Todo esto genera un alto interés por estudiar las posibilidades de ingresar como un nuevo oferente al mercado, determinando el punto de distribución de un depósito y que permitirá adicionalmente crear cercanía en espacios urbanos, estableciendo relaciones personales y de confianza, fidelizando a los potenciales clientes. Por lo tanto, la presente tesis determinará si existe una nueva oportunidad de abastecimiento y distribución de plantas e insumos de jardinería, identificando cual será el canal de venta más atractivo dentro de la provincia de Santiago, que resulte óptimo para su implementación.

2.2. Preguntas claves y factores críticos

Respecto a la factibilidad de este plan de negocios, las preguntas claves se presentan en función a la dimensión de las que debe dar respuesta:

- ¿Qué necesidad se va a satisfacer y cuál será la propuesta de valor que se proporcionará a los potenciales clientes?
- ¿Quiénes serán nuestros potenciales clientes, y cómo se definirán los segmentos de mercados objetivo?
- ¿Qué canales serán los preferidos por los clientes, qué tipo de relaciones esperan los clientes?
- ¿Cuál será el precio que están dispuestos a pagar nuestros clientes y cuánto pagan actualmente?
- ¿Cuáles serán los factores críticos a considerar en el diseño del plan de negocios de “Jardines del Alba” para que sea financieramente viable?

Dentro de los principales factores críticos a definir están:

- Punto de venta: a partir de la investigación de mercado y posterior análisis de factibilidad en los diferentes canales existentes, determinando la comuna más idónea para la implementación del plan de negocios.
- Clientes: parte principal para la empresa, y su importancia radica en que este será quien dará a conocer sus dolores y exigencias, entregando todas las pautas para satisfacer sus necesidades y preferencias. A partir de esto, determinar qué tipo de relación desean generar, y si esta se vincula a una relación emocional y de posterior lealtad.
- Productos: considerando principalmente lo que buscan los clientes, abordando factores como precio, variedad y calidad de producto y que estos sean a corde a las necesidades de este para el éxito del plan de negocios.
- Atención al cliente y postventa: independientemente de canal de distribución que se determine, es clave su correcto proceder de parte del equipo humano de la empresa.
- Competencia: definir los principales comercializadores de plantas que incluyan insumos de jardinería, y que podrían ser potenciales competidores de “Jardines del Alba”.
- Sistema de operaciones: son los procesos de cómo la empresa se organizará para el diseño y administración y en la constante mejora en la cadena de operaciones.

- Proveedores: se definirán según precios y calidad de productos, tomando en cuenta los principales en la V región y Región Metropolitana de Chile.

2.3. Objetivo general

Diseñar un plan de negocios para implementar un sistema de venta con una propuesta de valor diferenciadora de plantas e insumos de jardinería, con el fin de obtener una rentabilidad y sostenibilidad, orientándolo a sectores de potencial crecimiento urbano dentro de la provincia de Santiago de Chile.

2.4. Objetivos específicos

- Determinar, a través de un estudio de mercado, lo que buscan los potenciales clientes al momento de comprar plantas, determinar los canales de distribución preferidos y lo que estaría dispuesta a gastar en plantas, para poder estimar una demanda potencial.
- Determinar, cuál es la comuna de la provincia de Santiago con mayor atractivo para implementar el plan de negocios.
- Realizar una evaluación y simulación financiera del plan de negocios en un horizonte de 8 años, con un EBITDA de 10% dentro de los tres primeros años, y posteriormente aumentar a un 15%.
- Obtener un flujo de caja positivo al cuarto año del proyecto y un VAN positivo.

2.5. Alcances

La propuesta abordará un plan de negocios sobre la venta de plantas e insumos de jardinería en la provincia de Santiago de Chile, determinando las comunas con mayor potencial de ventas, que adicionalmente permita un buen acceso para los clientes, que están buscando no solo comprar artículos, sino que también vivir la experiencia de compra de vivero o depósito, en conjunto de la asesoría de profesionales de la jardinería. Adicionalmente se buscarán potenciales alianzas con proveedores y transportistas, los cuales se vincularán con la cadena de abastecimiento de esta y su plan operacional y posterior análisis financiero.

Los temas que no se abordarán son las posibilidades de extenderse fuera de la provincia de Santiago, ser productor de plantas, fuentes de financiamiento y la puesta en marcha del negocio.

2.6. Marco conceptual

- **Análisis PESTEL:** se necesitará realizar una investigación de los asuntos que más influirán en el desarrollo del plan de negocios, es por eso que se utilizará para prever tendencias en el futuro, a través de definir su entorno, es decir, factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos, ecológicas y legales, facilitando la descripción en detalle del contexto en donde operara el plan de negocios.
- **Cinco fuerzas de Porter:** tiene como actor principal a la industria y a la empresa. Para ser una de las empresas más rentables, deben crearse barreras de entrada contra productos o servicios sustitutos y/o nuevos en la industria, aumentar su poder negociador con clientes, proveedores y competidores, los cuales se les realizará su análisis respectivo.
- **Estrategias genéricas de Porter:** la empresa buscará definir en que se va a centrar para satisfacer al segmento de clientes, a través de una estrategia de enfoque con diferenciación o liderazgo en costos.

- **Marketing Mix:** este concepto explica el marketing como un elemento que se subdivide en las 4P: sus componentes principales son punto de venta, producto, precio, y promoción; estas explican cómo funciona y se entiende el marketing de una forma integral y completa.
- **Customer Journey Map:** herramienta que desarrolla la experiencia de usuario de un nuevo producto o servicio. Permite plasmar en un mapa, cada una de las etapas, interacciones, canales y elementos por los que atraviesa nuestro cliente desde un punto a otro de nuestro servicio.

2.7. Metodología empleada

- **Entorno y competencia:** se recopila información en base a bibliografía disponible para realizar un análisis PESTEL, centrándose en la situación nacional y de los viveros y depósitos de Chile; se describe la competencia más representativa de la provincia de Santiago, a través de encuestas a los dueños y/o administradores en los lugares físicos de venta.
- **Estudio de clientes:** se realiza una investigación de mercado, a través de una encuesta online, a los potenciales clientes y mayores de 18 años, que viven en la provincia de Santiago, enfocándose en sus hábitos de compra de plantas, preferencias y gustos; adicionalmente se utiliza la herramienta Customer Journey Map, con el fin de analizar la experiencia actual de compra de “Jardines del Alba”, desde la perspectiva de los clientes.
- **Análisis del mercado y de la empresa:** se analiza el mercado a través de las 5 fuerzas de Porter y se realiza un análisis FODA del emprendimiento “Jardines del Alba”.
- **Plan estratégico:** se define la estrategia a partir de la información obtenida, y esta se verá reflejada en la misión, visión y valores. Adicionalmente a partir de este último, se analiza la factibilidad de encontrar alianzas o asociaciones estratégicas para poder apoyar el negocio
- **Plan de marketing:** se define segmento objetivo y posicionamiento de la marca; se determina la propuesta de valor diferenciadora que se obtiene a partir de los análisis de la investigación de mercado. Finalmente, se desarrollan las 4P para la cadena de servicios que se entregan en función del marketing mix.
- **Plan operacional y de recursos humanos:** se determinará demanda, horario de atención, logística y el proceso de funcionamiento de venta y atención al cliente; la estructura organizacional, cantidad de personas necesarias y funciones, las cuales se presentarán a través de un organigrama.
- **Evaluación financiera:** se determina la inversión requerida, costos y gastos de funcionamiento del plan de negocio. Se presentarán los estados de resultados para conocer el Ebitda y crecimiento en ventas, detallándolo a mes a mes y en un horizonte de 8 años. Posteriormente, se realizará un flujo de caja, incluyendo capital de trabajo e inversiones requeridas, determinando el VAN y su viabilidad económica a partir de la TIR y su tasa de descuento.
- **Conclusiones finales:** se concluirá con las ideas más relevantes encontradas.

3. Descripción de la organización: identificación de la empresa

“Jardines del Alba” es un emprendimiento que se fundó el año 2018, el cual se dedica a la venta de plantas para jardinería e insumos de jardinería. Esta idea surgió a raíz de que su fundadora detectara que al hacer conocida su profesión de ingeniero agrónomo, muchos vecinos del barrio en donde vivía se interesaban en su asesoría de compra sobre las mejores plantas e insumos de jardinería, empezando a traer pedidos y cobrando una pequeña comisión. En la medida que traía productos, inició la venta por redes sociales, tales como Whatsapp², Facebook³ e Instagram⁴ con el fin de fortalecer el emprendimiento y ofrecer su stock de plantas e insumos jardinería a una mayor cantidad de personas. A pesar de las limitantes urbanas, logra captar un mayor radio de posibles clientes e interesados en comprar productos, obteniendo mayores ventas, no obstante, no muy significativas.

La estructura organizacional de este emprendimiento es familiar, y está conformado por la fundadora y una segunda socia que se adhirió con el tiempo. Temporalmente, otro socio agrónomo coopera con asesorías agrícolas.

Respecto a los productos ofrecidos, inicialmente apuntaba a la jardinería exterior, con productos como plantas ornamentales resistentes a sequía e insumos como tierra de hojas y abonos, no obstante, con el paso del tiempo, respondiendo solicitudes y recibiendo nuevas sugerencias de sus clientes y socios, adiciona plantas de interior y exóticas. “Jardines del Alba” buscó las mejores opciones entre los proveedores del sector sur de la Región Metropolitana (RM), viveros y depósitos, solidificando relaciones con varios de estos, obteniendo diversidad de productos y precios muy atractivos para la reventa de estos.

En la medida que se iba adquiriendo presencia y experiencia, crea un listado de plantas y productos de jardinería que no podían faltar en su stock, y observando las nuevas tendencias de jardinería a nivel internacional, como nacional, busca la innovación constante, contando con conocimiento agronómico para hacerlo y tratando de traspasar esto a sus clientes.

Hoy, “Jardines del Alba” a pesar de estar formalizada como empresa en el servicio de impuestos internos de Chile, su punto de venta y volúmenes de ventas no son suficientes como para justificar este inicio de actividades. Este emprendimiento se destaca por ser una empresa joven y con ilusión, contando con el conocimiento en plantas e insumos de jardinería, además de la asesoría profesional que entrega en cada una de sus compras. Adicionalmente sus alianzas con proveedores de diferentes plantas, le permite partir de una base sólida más sólida en conocimiento. Por lo tanto, lo que hoy busca es que, a través de este plan de negocios, pueda aprovechar de mejor forma su fuerte potencial profesional y que ha sido apoyada al participar de ferias de emprendimientos municipales de la Región Metropolitana y a través de las redes sociales.

4. Entorno y competencia

La industria a la que pertenece “Jardines del Alba” es a la de los viveros y depósitos, la cual está regulada por un marco normativo, que, para efectos legales, cualquier persona que tiene

² Aplicación de mensajería instantánea para teléfonos Smartphone, con la cual se envían mensajes instantáneos de forma privada y en grupos comunitarios.

³ Plataforma de red social la cual permite a emprendedores tener un espacio a través de “la tienda” en el cual se puede agregar el perfil de una empresa y mostrar los productos a la venta.

⁴ Plataforma on-line, que puede ser visualizada a través de internet por páginas web o aplicación celular, en donde sus usuarios pueden tener y visualizar fotografías de diferente índole, a las cuales se les puede aplicar una gran diversidad de efectos fotográficos

intención de propagación o vender plantas, debe solicitar la inscripción en la entidad S.A.G. correspondiente, en cumplimiento del Decreto Ley de Protección Agrícola N° 3.557 de 1980, que regula los elementos de sanidad y la calidad de las plantas, entre otros aspectos fitosanitarios. Ya que la empresa sólo se dedicará a la distribución de estas, se regulará como depósito o almacén de plantas.

La diferente oferta de la industria de viveros y depósitos a nivel nacional, se subdivide en diferentes tipos, tales como frutales, forestales, ornamentales, vides y hortícolas. Sin embargo, para el presente estudio, se considerarán de un total de 4.254 viveros y depósitos autorizados por el SAG, sólo 2.900 (68,17%), que incluyen en el total de sus ventas plantas ornamentales, y la cual se resumen en la Tabla 2:

Tabla 2. Cantidad de viveros y depósitos registrados en el SAG en Chile, por región, que incluyen ventas de plantas ornamentales (*Servicio Agrícola Ganadero, 2019*).

Región de Chile	Cantidad	Porcentaje
Tarapacá	48	1,66%
Antofagasta	36	1,24%
Atacama	36	1,24%
Coquimbo	182	6,28%
Valparaíso	550	18,97%
Libertador General Bernardo O'Higgins	207	7,14%
Maule	160	5,52%
Bío-Bío	102	3,52%
Araucanía	223	7,69%
Los Lagos	160	5,52%
Aysén del General Carlos Ibáñez del Campo	11	0,38%
Magallanes y de la Antártica Chilena	23	0,79%
Metropolitana	976	33,66%
Los Ríos	86	2,97%
Arica y Parinacota	29	1,00%
Ñuble	71	2,45%
Total	2.900	100,00%

A su vez la región Metropolitana posee los siguientes depósitos según provincia (tabla 3):

Tabla 3. Cantidad de viveros y depósitos registrados en el SAG, en la región Metropolitana, por provincia, que incluyen ventas de plantas ornamentales (*Servicio Agrícola Ganadero, 2019*).

Provincias región Metropolitana	Cantidad	Porcentaje
Santiago	284	29,09%
Maipo	442	45,29%
Chacabuco	49	5,02%
Cordillera	22	2,25%
Melipilla	75	7,68%
Talagante	104	10,66%
Total	976	100%

Ya que el estudio se centrará en la provincia de Santiago, esta representa un 29,09% del total regional, y cuenta con un total de 213 depósitos y 71 viveros autorizados a la venta por el SAG (*Servicio Agrícola Ganadero, 2019*). El mercado de la jardinería se encuentra atomizado, no existe a la fecha una base de datos pública de estados financieros que pueda definir una empresa líder en el mercado, sin embargo, existen algunos nombres de tiendas de retail, y viveros reconocidos por tradición, los cuales son mencionados en diarios, revistas y páginas web relacionadas a la jardinería.

4.1. PESTEL, centrándose en las ventas de viveros de Chile

4.1.1. Factores políticos

Los factores políticos y gubernamentales pueden representar amenazas y oportunidades claves para las diferentes organizaciones. El gobierno de Chile es el regulador más importante y pueden incurrir cambios legislativos, generando impactos importantes en las operaciones de una empresa o institución. Su forma de gobierno es de república, basada en una democracia parlamentaria, siendo su actual presidente, Sebastián Piñera Echeñique, quien estará al mando del poder ejecutivo hasta el año 2021 (*Export Enterprises S.A., 2019*).

A partir del 19 de octubre del 2019, en Chile se genera una inestabilidad motivada por una crisis social, la cual está intentando ser abordada de una forma amplia y transversal por la gama de partidos políticos, y sólo a la fecha ha intentado reorganizar algunas de las propuestas para poder mantener el movimiento de forma más abordable que lo que partió. Dentro de las demandas sociales por las cuales están reclamando gran parte de la sociedad chilena están: el sistema de pensiones, salud y desprotección, transporte público, privatización del agua, educación y movilidad social, el abuso y corrupción (ligado a colusiones y evasión de impuestos) (*BBC News Mundo, 2019*); en adición a esto, antes del 18 de octubre, en Chile ya existía otra fuerte crisis que estaba golpeando al agro: la sequía.

Hasta diciembre del 2019, el avance de las movilizaciones sociales se ha mantenido, no en la misma gran escala inicial, pero sí constantes, sin embargo, ninguna concesión por parte del gobierno y políticos han permitido un retorno a la situación que se vivía antes del 19 de octubre. En una entrevista al ministro de agricultura Antonio Walker, este asegura que la mano de obra agrícola tuvo una presencia del casi 100% después de más de un mes del movimiento, en lo que trata del sector silvoagropecuario, sin embargo, todo lo que tenía que ver con alterar el funcionamiento normal, como lo es carreteras, afecta directamente en la logística: esto traería

consigo demoras en pagos y sería por esta arista lo que de verdad afectará al rubro, sin embargo, asegura que al consumidor chileno no le falto en ningún momento el producto agrícola (FEDELECHE, 2019). Dentro de todo este diagnóstico, son cinco líderes de los sectores económicos, que plantean que el año 2020 para Chile, será de incertidumbre debido al estadillo social (EMOL, 2019).

4.1.2. Factores legales

Dentro de la regulación, la industria de los viveros y depósitos, está regulada por un marco normativo a través del órgano oficial del estado de Chile, llamado Servicio Agrícola Ganadero (S.A.G.), quien es el encargado de apoyar el desarrollo de la agricultura, los bosques y la ganadería, a través de la protección y mejoramiento de la salud de los animales y vegetales (Servicio Agrícola y Ganadero, 2019). En cumplimiento del Decreto Ley de Protección Agrícola N° 3.557 de 1980, que regula los elementos de sanidad y la calidad de las plantas, entre otros aspectos fitosanitarios; esta exige que la propagación de plantas o distribución de estas, sea regulada como vivero o depósito de almacén, a través de una solicitud, la cual se detalla paso a paso en la página web: <https://www.chileatiende.gob.cl/fichas/2599-inscripcion-de-viveros-y-depositos-de-plantas>.

Adicionalmente, la cámara de diputados aprobó en 2019 el proyecto que busca cambiar el Código del Trabajo, con la idea de que la jornada laboral se reduzca de 45 a 40 horas; esto a partir de la premisa de que “el horario actual no permite que los trabajadores tengan tiempo libre y una vida familiar desarrollada”; hasta octubre 2019, posterior a su aprobación, continua ser discutida en la Comisión de Trabajo, a la luz de un segundo informe, según lo que detalla el sitio web de la Cámara. Su implementación será gradual, dependiendo de los ingresos anuales por venta y servicio: partirán en 44 horas semanales hasta llegar a las 40 horas al inicio del quinto año (T13, 2019).

A partir del 1 de marzo de 2020, empezará a regir un nuevo salario mínimo en Chile, el cual llegará a los \$319.000 bruto, esto es resultado de la negociación acordada en septiembre de 2018, la cual se hace un reajuste de 2,5% real a partir de una fórmula plurianual, si es que la economía chilena lograba repuntar 4% para este año, escenario que se cumple ante las perspectivas de crecimiento que apuntaban entre 1 y 1,3%; este monto rige hasta el 1 de septiembre, en donde comienza un nuevo salario mínimo. Se proyecta un crecimiento de economía país de un 1% para el 2020, por lo tanto el reajuste no sería muy pronunciado, si no que estará entre el 0% y 2,5% (CNN Chile, 2020).

Adicionalmente, el gobierno actual presentó en agosto de 2018, un nuevo proyecto de reforma tributaria, que busca modernizarlo y a la vez impulsar la inversión país. Dentro de los cambios más significativos son los cambios a las contribuciones de bienes raíces, la aplicación de IVA a las plataformas digitales, devolución anticipada del IVA por inversión en activo fijo, boleta electrónica y separación del IVA en la boleta (Diario Financiero, 2020).

4.1.3. Factores económicos

El impacto del movimiento social va a variar según el grado de evolución de la estabilidad política del país. A partir del 18 de octubre, se generaron situaciones de cambio en la conducción del país ante un presunto cambio de constitución, por lo que puede provocar giros inesperados en las inversiones e incertidumbre en los resultados. Hasta el primer trimestre del 2019, Chile era considerado tradicionalmente como un modelo en América Latina, y era una de las economías de más rápido crecimiento de la última década. Según el Banco Mundial, el PIB creció un 4% en el 2018, y se esperaba que creciera un 3,4% en 2019 (Export Empresas S.A., 2019). No obstante, el ministro de Hacienda, luego de la caída de 3,4% de la actividad económica en el mes de octubre, redujo las expectativas de crecimiento económico para este año y el próximo, cuando comenzó la

crisis social en el país. A pocos días de asumir el cargo, el propio secretario de Estado, ya había reducido las proyecciones del PIB para el año 2019 a un 1,9%, y a un 2,3% para 2020, estimando un 1,4% de crecimiento para 2019, y esperando un rango entre 1%-1,5% para 2020 (La Tercera, 2019). Según el boletín estadístico del empleo trimestral de la Región Metropolitana de Chile, en el trimestre agosto-octubre, la tasa de desocupación creció 0,6 puntos porcentuales en 12 meses, alcanzando el 8,1%, justificándose por la mayor variación de la “fuerza de trabajo”, respecto a los “ocupados” (0,8% y 0,2% respectivamente), implicando una mayor alza de los desocupados (7,9%), estos últimos impulsados por los cesantes (INE, 2019); cabe destacar que son los sectores de construcción y comercio los porcentajes más altos de desempleo (Cooperativa, 2020).

Debido a la situación anterior, también se ve afectada la mayoría de las ventas por una contracción hace unos meses hasta antes de noviembre, siendo Santiago Centro la zona más golpeada, continuando con una nueva caída del 32% (noviembre en comparación al mes del año anterior); sin embargo, fue marcado por buenos resultados de mediados de ese mes, post acuerdo político por la paz social y nueva constitución, lo que permitió disminuir transitoriamente algo los niveles de incertidumbre. Para el comercio minorista, sigue siendo crítica la situación, y amenaza la viabilidad de gran cantidad de pequeños locales y la estabilidad de los empleos que se generan, debido a que sus ventas han disminuido en un 13% (categorías distintas a vestuario) (Cámara de Comercio de Santiago, 2019). Ahora bien, según EMOL, el 52% de los chilenos habían disminuido sus gastos desde el inicio de la crisis, siendo el grupo etario de 18 a 24 años los que más lo han disminuido; pero existe un porcentaje de 29% que lo aumentaron, que lo representaron los adultos mayores de 65 años. El primer grupo se explicaría debido a que está más restringido en términos de liquidez.

En noviembre de 2019, en Chile las tasas de interés de los créditos de consumo y de comercio exterior aumentaron, en comparación a octubre 2019, a 19,6 y 3,4% (octubre: 19,4 y 3,2%), respectivamente, no obstante, a pesar del aumento en noviembre, la tendencia de las tasas de interés respecto a un periodo de un año, han ido decayendo, llegando a valores históricos en el 2019 (anexo A). Podría decirse entonces que, aún sigue siendo atractiva la oportunidad que presenta la economía nacional a nivel de créditos, ya que el Banco Central está incentivando a un mayor movimiento económico, a través de las bajas tasas de interés.

Específicamente el sector de los viveros en Chile, han ido adaptándose a varios cambios y al aumento de demanda de plantas (ODEPA, 2014), por lo que este se ha visto caracterizado por una variabilidad de las ventas. El comercio de plantas con objetivos ornamentales en Chile, se caracteriza por uso de especies arbustivas, arbóreas, medicinales y aromática, las cuales se caracterizan por color, forma, tamaño de las hojas, durabilidad, brillo, tipo perenne (soporte marchitez) y los daños mecánicos producto del transporte (PFMN-CONAF, N/A; PFMN-CONAF, N/A). Dentro de las principales motivaciones de los consumidores al comprar, se definen como: calidad, época del año, disponibilidad de especies en esa época y gusto personal (Fuentes, 2019), lo que ha influido directamente en dicha variabilidad mencionada.

Finalmente, cabe mencionar de acuerdo a los últimos eventos ocurridos en el primer trimestre del 2020, la pandemia del COVID-19, si ya la economía chilena se encontraba afectada por el movimiento social anteriormente mencionado, se prevé, según el Banco Mundial, un crecimiento económico negativo en América Latina, del 4,6%, y con una caída del 3,3% en Chile; el Banco Central, quien recientemente (primer trimestre 2020) anunció una bajada histórica de la tasa de interés referencial al 0,5%, pronostica un PIB chileno contraído de hasta un 2,5% para el 2020 (Cooperativa.cl / EFE, 2020).

4.1.4. Factores sociales

Para el censo del 2017, a nivel nacional se registran 17.514.003 habitantes, y específicamente para la región Metropolitana, un total de 7.112.808 habitantes, con una variación de un 17% más respecto al censo del 2002 (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2017); sólo en la provincia de Santiago, para el 2017, había un total de 1.791.719 viviendas y 5.250.565 habitantes (Instituto Nacional de Estadísticas, 2017), y para la fecha se puede sugerir, que dicho número sigue en aumento por los siguientes factores:

- En 2019, en Chile las ventas habitacionales crecieron un 10,7% respecto el 2018 (Ministerio de Vivienda y Urbanismo, 2019). Por tipo de vivienda, la venta de casas aumentó un 3,6%, y los departamentos crecieron un 12% en ventas para el 2019. Ya para el primer trimestre del 2019, las siguientes comunas han tenido una fuerte alza de unidades vendidas de departamentos son: Ñuñoa, Santiago, Estación Central, San Miguel y Macul.
- Se han incorporado 72 nuevos proyectos durante el primer trimestre del 2019, con una oferta total de 40.742 unidades. Para los próximos dos años se espera que el número de unidades de este mercado se doble, por la existencia de más menos 30 edificios en construcción, además del ingreso de nuevos proyectos en el sector oriente de la ciudad (GfK Adimark, 2019).
- Durante el tercer trimestre del 2019, el mercado multifamily de renta inmobiliaria, se ha vuelto más atractivo; son edificios completos dedicados a la renta residencial ofrece un enorme potencial de crecimiento a futuro: ya para finales de 2019, se registraron 43 edificios con 10.231 unidades, concentrándose en total en Santiago un 57% e Independencia en un 18% del total disponible (La Tercera, 2019). Este mercado se ha triplicado respecto al 2015, y a cierre del 2018, se registró una ocupación del 96,3% (Ministerio de Vivienda y Urbanismo, 2019).

El consumidor chileno ha ido cambiando paulatinamente, a medida que la sociedad ha ido evolucionando, y ha aumentado su empoderamiento frente a las marcas (GfK Adimark, 2018). Las expectativas hacia las empresas, pre estallido social, definen lo que es una buena empresa con las principales características: transparentes, innovadora, cumplidora, preocupada y socialmente responsable. Hoy lo que lo hace sonreír es cuando se encuentra con una marca (producto o servicio) que le funciona, que le resuelve sus necesidades, que lo alivia en su cotidianidad, en su día a día, además de atribuir ciertas características cuando se trata de hacer una buena compra en un producto o servicio, tales como: buena calidad; que me facilite la vida; que este adaptado a mis necesidades; que tenga larga vida, dure mucho tiempo, que sea una marca de mi confianza, que sea multifuncional y que no dañe el medio ambiente. Adicionalmente, las tendencias en internet hablan como las plantas con más allá de un poder decorativo, sino que lo que logran es entregar armonía en un hogar, tales como oxigenan y purifican el ambiente, regulan humedad ambiental y mitigan campos electromagnéticos, es por ello que existen variadas plataformas en redes sociales, como Instagram, en donde se pueden encontrar venta de plantas y estilos para que el consumidor le permita dar estilo al hogar (Pezoa, 2019).

Respecto a otra arista que aborda el comportamiento del cliente, las últimas eventualidades sucedidas en el primer trimestre del 2020, el consumidor se ve enfrentado a un suceso a nivel mundial, pandemia COVID-19, la cual en Chile está siendo regulada a través de un plan de acción⁵, el cual se define en 15 diferentes estrategias, los cuales afectan directamente al conducta de las personas; dentro de las más preocupantes son: cuarentenas obligatorias y toque de queda: para

⁵ Para más información visitar la página web: <https://www.gob.cl/coronavirus/plandeaccion/>

evitar propagaciones, no hay libre movimiento para las personas, a excepción de uso de un salvoconducto con cierta cantidad restringida de tiempo; cualquier actividad que congregate aglomeraciones de más de 50 personas, malls y eventos masivos están prohibidos. Por lo tanto, se restringen el libre movimiento, obligando a las familias estar en casa y pidiendo cuarentenas voluntarias, apoyadas estas últimas por la nueva ley de teletrabajo⁶.

4.1.5. Factores tecnológicos

Los factores tecnológicos han permitido a las empresas lograr mejoras en sus ventajas competitivas, y adicionalmente la oportunidad de abrirse a nuevos mercados (Flores, 2018). La OCDE en su reporte “Chile, prioridades de políticas para un crecimiento más fuerte y equitativo” del año 2015, da a conocer que el sistema de innovación es precisamente débil en el país y es por ello su bajo crecimiento de la productividad total de factores del país: el gasto de Investigación más Desarrollo (I+D) se concentró en el sector universitario mayormente, el cual es financiado con fondos públicos y la participación del sector empresarial resultó ser especialmente baja. De las empresas chilenas sólo el 12,1% declara realizar I+D, por lo tanto, el 87,9% no lo hace y la agricultura, ganadería, silvicultura y pesca, son los rubros que tienen los porcentajes más bajos de participación.

La industria de los viveros no participa de mayor desarrollo tecnológico o procesos innovadores, sino que su incorporación corresponde a decisiones individuales o de aquellos con mayor tamaño o tecnología (ODEPA, 2010), para esto se desarrollan dos iniciativas: la Corporación para el Desarrollo Viverístico SpA y el Consorcio Viveros de Chile.

La mayoría de las empresas reporta estar en asociaciones gremiales, CORFO/SERCOTEC y, en proyectos con universidades y consorcios tecnológicos. Pertenecer a estas, promueven vínculos colaborativos entre las empresas y su competitividad mejora debido a la capacidad de aprendizaje. Existen empresas como NOVAGRIC⁷, las cuales son especialistas en novedades agrícolas, diseña, fabrica, construye e instala variados tipos de estructura de invernaderos, trabajando con distintas cubiertas plásticas y mallas de sombra, siendo de primordial importancia el clima en donde se ubicará y a partir de esto, su tipo de capilla u arco superior, tipo de cultivo o producción, creando microclimas, regulando viento y variando su ventilación según la exigencia a lo que se destine finalmente, ofreciendo una alta gama de productos que se alinean con un sistema de riego y fertilización altamente tecnológico como XILEMA® y control climático dentro de este, si es que se encuentra en zonas extremas la ubicación final del retail. Adicionalmente, el riego ha estado en constante mejora, optimizando su entrega a las plantas y aumentando su eficiencia a través de diferentes tipos de boquillas y accesorios: para la industria de los viveros son los aspersores la clave: proyectan agua en forma de chorros diminutos en las plantas, que permiten regular temperatura y además aplicar productos fitosanitarios en la cobertura vegetal de los cultivos; entre sus demás beneficios de eficiencia (en agua y costos), tienen una doble y hasta triple función, como reguladores de temperatura⁸ y aplicación fitosanitarias. Otras empresas como Cosmoplas, Las Brujas de Talagante, entre otras, son pioneras en eficiencia del manejo del riego en el agro pueden ofrecer variadas alternativas en precio y variedad, por lo tanto, las alternativas están disponibles actualmente en el mercado, permiten un aumento en eficiencia que se refleja en los costos, y en la productividad, por el control que permiten al ambiente en el cual se mantienen las plantas.

⁶ Para más información visitar: <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1143741>

⁷ Para más información visitar: <https://www.novagric.com/es/>

⁸ Para más información visitar: <https://www.senninger.com/es/node/70451>

Durante las últimas tres décadas la población chilena ha vivido grandes transformaciones respecto a su experiencia de compra y la tecnología ha irrumpido en la industria bancaria, especialmente desde el 2015 hasta el 2019, con lo que se genera una nueva forma de relacionarse con los clientes. El uso de los dispositivos móviles en el comercio es el próximo paso en las nuevas formas de pago, ya que no se limita sólo a compras online, también incluye pagos en puntos de venta físicos (pago sin contacto: “Contactless”), barras, códigos QR, código numérico, incluso tarjetas virtuales con datos dinámicos, que se usan para sustituir a las tarjetas físicas tradicionales (Valderrama, 2019). Dentro de los principales Insights del usuario mobile en Chile, informe elaborado por Gfk Chile, las comunicaciones y la media on-demand son las favoritas y las responsables de mantener conectadas a las personas a los móviles, siendo Facebook, la plataforma por excelencia; las redes sociales han reemplazado los medios tradicionales en un 55%, utilizándolo como navegador de internet, chats y opiniones en redes sociales en lo visto de la TV (GfK Chile, 2019).

Ahora bien, Chile se ubica en el tercer lugar de compras realizadas a través del comercio electrónico en la región, superado a Argentina y Brasil; su comercio electrónico mueve US\$ 5.000 millones, convirtiéndose en el país con mayores transacciones per cápita de Latinoamérica. Integrar en la planeación 2019 las tendencias de E-commerce de Chile en las estrategias de marketing y experiencia de clientes está lejos de ser opcional para cualquier empresa que esté buscando mayor lealtad de sus clientes, mayor crecimiento e innovación. Una nueva modalidad de compra que representa una gran oportunidad para las empresas, que según cifras de la investigación representa el 1,4% del PIB del país, lo que refleja que este tipo de comercio se ha duplicado en los últimos cinco años (BARE International, 2019).

4.1.6. Factores ecológicos

Tal y como se menciona anteriormente la crisis social en Chile, es importante dejar en claro que también aborda el área medio ambiental (Deutsche Welle (DW), 2019). Las centrales de carbón traen como consecuencia una contaminación atmosférica, que tiene a la provincia de Santiago con notorios niveles de polución en el aire; sin embargo, en junio 2019, el gobierno de Chile se compromete a convertirse en país carbono-neutral para 2050; Sara Larraín, directora ejecutiva de Chile Sustentable, señala que la viabilidad de este compromiso no está completo, si no que aún faltan incluir otros sectores de emisiones, ya que por el momento, el transporte, responsable del 31,3% de las emisiones país, no está siendo abordado. Otro y muy importante factor importante es que el país avanza hacia un proceso de desertificación, el cual pone en peligro recursos importantes como glaciares chilenos y exposición a incendios, siendo esta última causal de decretar una crisis hídrica y emergencia agrícola en la zona centro sur del país (Coquimbo hasta el Maule). Adicionalmente han sido clave los factores de reforestación con especies no nativas, las cuales necesitan mayor cantidad de agua, afectando suelos y agotando napas freáticas, además de que de toda el agua dulce disponible, el 80% es utilizada por la agroindustria para producción (Heinrich-Böll-Stiftung, 2019), sin embargo el ministro de agricultura asegura que desde el año 2019 (y para el próximo) se han inyectado recursos importantes en la Comisión Nacional de Riego y en el INDAP para trabajar en esto.

En adición al trabajo recién mencionado, a partir del 2010, se crea el Ministerio del Medio Ambiente de Chile, que es el órgano del Estado encargado de colaborar con el presidente de la República en el diseño y aplicación de políticas, planes y programas en materia ambiental, así como en la protección y conservación de la diversidad biológica y de los recursos naturales renovables e hídricos, promoviendo el desarrollo sustentable, la integridad de la política ambiental y su regulación normativa. Así mismo, el Ministerio de Agricultura, está trabajando fuertemente en

servicios al sector del agro, impulsado por las brechas entre sectores rurales, siendo el siguiente listado las principales actividades (COAGRA, 2019):

- Trabajar con la CNR (Comisión Nacional de Riego), aumentando en un 50% su presupuesto, aumentando la tecnificación del riego y hacer mejor uso del agua.
- INDAP (Instituto de Desarrollo Agropecuario), destinará mayores recursos en créditos para mejorar pequeños negocios afectados por la contingencia del movimiento social.
- ODEPA (Oficina de Estudios y Políticas Agrarias) está llevando a cabo el censo rural, que permitirá conocer información económica, social y ambiental para el sector y la futura toma de decisiones.

Ahora bien, el sector de Santiago tiene características especiales, ya que se crearon políticas locales del tipo de renovación urbana y densificación, además de que se gatillara la exploración de espacios aptos para fines urbanos a partir del agotamiento del suelo, para construcción de viviendas tipo casa (Biblioteca del Congreso Nacional, S/A). El interés por causas sociales o medio ambientales ha crecido progresivamente en el tiempo, y para el 2018, un 78% declara un interés, que aumenta a 82% para el 2019, siendo el gran Santiago uno de los más altos porcentajes, igualando el valor nacional (Chilescorpio, 2019).

4.1.7. Resumen y conclusiones del análisis PESTEL

Factores político: en Chile se genera una sensación de inestabilidad por la crisis social, y dentro de las demandas sociales por las cuales están reclamando gran parte de la sociedad chilena, está la privatización del agua; dentro de las resoluciones y datos entregados por el gobierno, aseguran que la mano de obra agrícola tuvo una presencia del casi 100% después de más de un mes del movimiento, no obstante, será todo lo que tenía que ver con alterar el funcionamiento de carreteras lo que afecte directamente en la logística del agro.

Factores legales: No cumplir con la normativa del S.A.G. el cual regula los elementos de sanidad y la calidad de las plantas, entre otros aspectos fitosanitarios, no permitiría la regulación del vivero o depósito, por lo tanto, la inscripción de este es fundamental para su funcionamiento. A partir de 2019 se establecen cambios en el Código del Trabajo, modificando el horario laboral a 40 horas y en adición, desde del 1 de marzo de 2020 rige un cambio en el salario mínimo y que se irá reajustando en la medida que la economía chilena crezca. El nuevo proyecto de reforma tributaria, que busca modernizarlo permitirá impulsar la inversión país y dentro de los cambios más significativos y que afectan al rubro son a las contribuciones de bienes raíces, la aplicación de IVA a las plataformas digitales, devolución anticipada del IVA por inversión en activo fijo, boleta electrónica y separación del IVA en la boleta.

Factores económicos: Chile era considerado tradicionalmente como un modelo en América Latina, sin embargo, el ministro de Hacienda, luego de la caída de 3,4% de la actividad económica en el mes de octubre, redujo las expectativas de crecimiento económico para este año y el próximo, producto de la crisis social. El sector de los viveros en Chile se ha visto caracterizado por una variabilidad de las ventas. El mercado se vuelve más exigente y pide ciertos estándares de calidad, y las plantas se están ubicando como bienes de lujo, volviéndose sensible a la moda, por lo que su consumo en parte se está asociando al estado de la economía nacional y mundial. Finalmente, en Chile las tasas de interés de los créditos de consumo y de comercio exterior aumentaron. Finalmente, a pesar de que las tasas de interés aumentaron en comparación al año 2019, la tendencia de las tasas de interés ha ido decayendo, llegando a valores históricos en dicho año, manteniéndose altamente atractiva la oportunidad que presenta la economía nacional, a través de las bajas tasas de

interés. Adicionalmente, se suma la incertidumbre y las bajas expectativas de crecimiento económico que se enfrenta la economía nacional y mundial frente a la pandemia COVID-19.

Factores sociales: un crecimiento en el área habitacional: en Chile las ventas habitacionales crecieron un 10,7% respecto el 2018; 72 nuevos proyectos durante el primer trimestre del 2019; mercado Multifamily de renta inmobiliaria, se ha vuelto más atractivo; son edificios completos dedicados a la renta residencial ofrece un enorme potencial de crecimiento a futuro, lo que conllevará a un incremento en el consumo y por ende de producción de especies de jardín y especies en macetas (Fuentes, 2019). El consumidor chileno ha ido cambiando paulatinamente, a medida que la sociedad ha ido evolucionando, y ha aumentado su empoderamiento frente a las marcas, en los últimos 10 años, las mujeres y hombres chilenos han pasado a tener intereses más similares, y han disminuido las brechas en la afición de ciertas temáticas fuertemente diferenciadas por género; dentro de unos de los factores más sensibles a abordar, la pandemia ha generado nuevas medidas respecto al comportamiento de las personas, invitando a restringir su movimiento, y en casos extremos, solo a comprar insumos básicos bajo ciertas restricciones de tiempo.

Factores tecnológicos: lamentablemente el sector de la agricultura tiene un bajo porcentaje de participación en I+D (6,7%), en comparación a otros rubros. Sin embargo, empresas especializadas como NOVAGRIC, XILEMA®, Cosmoplas, Las Brujas de Talagante, entre otras, son pioneras en eficiencia de micro climas y del manejo del riego, ofreciendo diferentes alternativas de mejoras al control del clima, permitiendo el aumento de eficiencia que se refleja en los costos, y en la productividad, en el cual se desarrollan y se mantienen la producción de plantas. Respecto a lo que es conectividad, hoy en día el promedio de casas en Chile que tienen internet fijo es de un 49%, sin embargo, es el móvil una de las herramientas más directas que mantienen conectadas a las personas. Chile se ubica en el tercer lugar de compras realizadas a través del comercio electrónico en la región con un 35%, superando a Argentina y Brasil.

Factores ecológicos: huella de carbono en Chile, y el trabajo que actualmente está planteando el gobierno su disminución; otro y muy importante factor importante es que el país avanza hacia un proceso de desertificación: sin embargo, el ministro de agricultura asegura que desde el año 2019 (y para el próximo) se han inyectado recursos importantes en la Comisión Nacional de Riego y en el INDAP para trabajar en esto, por lo tanto la eficiencia en riegos y la adquisición de tecnologías para mitigar dicho riesgo es clave. También se crearon políticas locales del tipo de renovación urbana y densificación: Ministerio del Medio Ambiente es quien que se relaciona directamente con este tema; en adición al Ministerio de Agricultura, está trabajando fuertemente en servicios al sector del agro, impulsado por las brechas entre sectores rurales.

4.2. Caracterización de competidores en la provincia de Santiago

La venta minorista de plantas es el rubro en el cual se desarrolla el presente proyecto, por lo tanto, para el análisis de la competencia se toman en cuenta viveros y depósitos que posean un tamaño de al menos 100 metros cuadrados de exposición de ventas de plantas e insumos de jardinería. Para obtener información relevante y poder caracterizarla correctamente, se realizaron encuestas a dueños, administradores o jefes de área de una selección de locales de venta, la cual de distinguió en dos grupos: viveros y depósitos

Para el primer grupo, se definen los encuestados a través de información disponible en la web (LT Finde - La Tercera, 2014) (Armingol, 2017), los cuales se presentan en la tabla 4:

Tabla 4. Listado de viveros y jardines seleccionados que se visitaron para ser encuestados:

Nombre vivero o depósito	Dirección	Comuna
Jardín California	Holanda 2660	Providencia
Criadero de Linderos	Antupirén 9281	Independencia
Jardín los Leones	Independencia 327	Las Condes
Vivero Los Boldos	Camino la Posada 11900	Las Condes
Jardín Cordillera	Hernando de Magallanes 272	Las Condes
Vivero las Camelias	Francisco Bulnes Correa 699	Peñalolén
Vivero “Don Lolo”	Antupirén 9713	Peñalolén

En el segundo grupo, se determinan dos retails más populares de la provincia de Santiago: Easy Retail y Sodimac, las cuales se resumen sus ubicaciones en la tabla 5:

Tabla 5. Ubicaciones de las tiendas de retail ubicadas en la provincia de Santiago.

Nombre depósito	Dirección	Comuna
Easy Retail	Américo Vespucio 1011	Maipú,
	Avenida José Joaquín Prieto 5531	Pedro Aguirre Cerda;
	Llano Subercaseaux 3519A	San Miguel
Sodimac	Av. Los Pajaritos 4444	Maipú

La ubicación geográfica de los encuestados fue dividida de forma heterogénea para captar distintas realidades dentro de la provincia de Santiago. Cabe destacar que las Tiendas Easy Retail de la comuna de San Miguel y Pedro Aguirre Cerda no cuentan con sector de venta de plantas, sino que sólo un pequeño espacio habilitado para la venta de insumos de jardinería y plantas artificiales, los cuales no son foco de estudio del presente documento. Dentro de los hallazgos más relevantes se detallan a continuación:

4.2.1. Productos a la venta

En esta sección se les solicitó definir qué tipo de productos de jardinería se dedican a vender, segmentándolos en tres grupos: plantas ornamentales (ornamental), árboles frutales (frutal) e insumos de jardinería (insumos varios). A continuación, en la tabla 6 e ilustración 1 se especifican en cada uno de ellos los tipos de productos que tienen a la venta:

Tabla 6. Productos a la venta de los diferentes viveros, jardines y retails encuestados.

Nombre del vivero o depósito	Comuna	Productos a la venta
Jardín California	Providencia	Ornamental, Frutal, Insumos varios
Criadero de Linderos	Independencia	Ornamental, Frutal
Jardín los Leones	Las Condes	Ornamental, Insumos varios
Vivero Los Boldos	Las Condes	Ornamental, Insumos varios
Jardín Cordillera	Las Condes	Ornamental, Insumos varios
Vivero las Camelias	Peñalolén	Ornamental, Frutal, Insumos varios
Don Lolo	Peñalolén	Ornamental, Frutal, Insumos varios
Easy Retail	Maipú	Ornamental, Insumos varios
Sodimac Retail	Maipú	Ornamental, Frutal, Insumos varios



Ilustración 1. Productos a la venta en los diferentes viveros, jardines y retails encuestados.

Todos los encuestados se dedican a la venta de plantas ornamentales, y un 55,6% de estos incluyen la venta de árboles frutales; y sólo uno de los encuestados no incluye los insumos en sus ventas. Por lo tanto, la tendencia de venta serían las plantas ornamentales e insumos varios de jardinería, con o sin venta de árboles frutales.

4.2.2. Superficie y años de servicio

La superficie, al igual que la antigüedad y trayectoria (años de servicio en el rubro) de los locales encuestados es variada, abarcando desde los 880 hasta los 12.000 metros cuadrados, no siendo dependiente del tipo de plantas que producen o comercializan, si no que más bien del volumen de oferta de estos. Los años de servicio en el rubro parten desde los 6 hasta 80 años de antigüedad, es decir, se cuenta con diferentes realidades históricas para poder realizar la encuesta (ver tabla 7).

Tabla 7. Resumen de superficie y años de servicio dentro del rubro.

Nombre del vivero o depósito	Superficie (metros ²)	Años de servicio en el rubro
Jardín California	1.500	80
Criadero de Linderos	1.500	60
Jardín los Leones	2.000	60
Vivero Los Boldos	5.000	6
Jardín Cordillera	5.000	50
Vivero las Camelias	7.500	28
Vivero "Don Lolo"	12.000	35
Easy Retail	880	23
Sodimac Retail	600	20

4.2.3. Medios publicitarios

Dentro de las alternativas planteadas, los encuestados seleccionaron sus actuales medios publicitarios, los cuales se resumen en la tabla 8 y en la ilustración 2:

Tabla 8. Resumen de medios publicitarios por vivero, jardín y retail encuestado.

Nombre del vivero o depósito	Letreros	Páginas Web	Redes sociales	Ferias	Revistas o diarios	TV abierta o cable
Jardín California	Sí	No	Sí	No	No	No
Criadero de Linderos	Sí	No	No	No	No	No
Jardín los Leones	Sí	No	No	No	No	No
Vivero Los Boldos	No	Sí	Sí	Sí	No	No
Jardín Cordillera	No	No	Sí	No	No	No
Vivero las Camelias	Sí	Sí	Sí	No	No	No
Don Lolo	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí
Easy Retail	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí
Sodimac Retail	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí

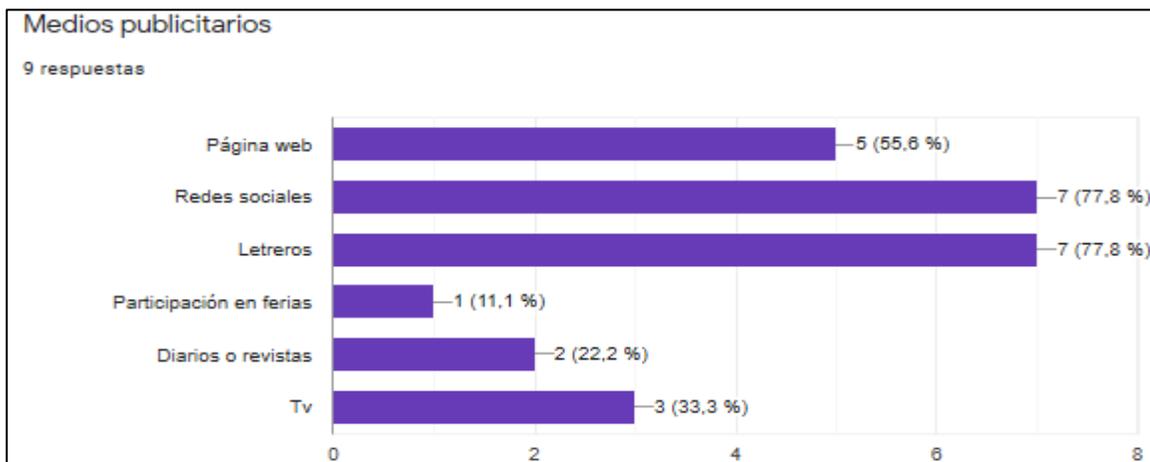


Ilustración 2. Medios publicitarios ocupados por los viveros, jardines y retails encuestados.

Dentro de las respuestas obtenidas, vale destacar el hecho de que el 77,8% del total entrevistados utilizan como fuente publicitaria letreros, y llama la atención que el jardín “Los Leones” es su única fuente de marketing; esto se condice probablemente con sus 60 años de trayectoria en la comuna de independencia, que le ha permitido tener una trayectoria y una base de clientes estable según la administradora encuestada y que por consiguiente no se ha inclinado a utilizar las otras vías publicitarias. Más del 50% de los encuestados invierten en publicidad a través de internet, un 55,6% a través de páginas web y un 77,8% en redes sociales. Sólo el 11,1% participa en ferias o exposiciones, específicamente en “La Jardinera VD” del diario El Mercurio, mientras que el resto no se adhiere a esta iniciativa. El tipo de publicidad finalmente es variado, salvo en el retail, quienes sí abarcan la mayoría de las formas de propaganda, salvo la participación en ferias y exposiciones.

4.2.4. Canales de venta

Los canales de ventas se clasificaron según las siguientes alternativas: venta directa o presencial, ventas on-line, ventas con delivery y ventas telefónicas. Las utilizaciones de estas alternativas quedaron reflejadas en la ilustración 3:

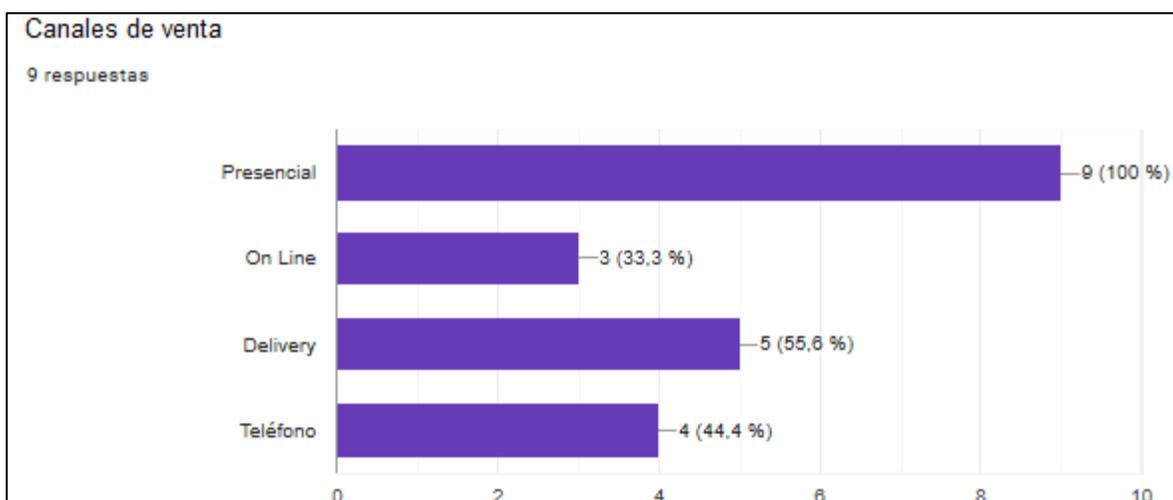


Ilustración 3. Canales de venta utilizadas por los viveros, jardines y retails encuestados.

Del total de encuestados, el 100% ofrece venta directa o presencial, y el 44,4% venta telefónica, que incluían consultas sobre productos, stocks y compromisos de compra. Llama la atención la poca penetración de la venta online con un 33,3%, sólo los retails y el vivero “Los Boldos” de 6 años de trayectoria son los que lo utilizan.

4.2.5. Rango de precios

Queda evidenciado en la tabla 9, los diferentes rangos de precios de las distintas categorías de productos a la venta que tienen disponibles:

Tabla 9. Resumen de rangos de precios en las diferentes categorías de productos a la venta de los viveros, jardines y retails encuestados.

Nombre del vivero o depósito	Rangos de precios plantas ornamentales	Rangos de precios árboles frutales	Rangos de insumos
Jardín California	Desde \$500 a \$150.000	No tiene a la venta	Desde \$400 a \$50.000
Criadero de Linderos	Desde \$8.500 a \$6000	Desde \$6.000 a \$8.500	No tiene a la venta
Jardín los Leones	Desde \$2.000 a \$40.000	No tiene a la venta	Desde \$1.000 a \$3.000
Vivero Los Boldos	Desde \$700 a \$300.000	No tiene a la venta	Desde \$5.000 a \$15.000
Jardín Cordillera	Desde \$600 a \$49.000	No tiene a la venta	Desde \$42.000 a \$45.000
Vivero las Camelias	Desde \$400 a \$45.000	Desde \$12.000 a \$14.000	Desde \$3.500 a \$18.000
Vivero “Don Lolo”	Desde \$400 a \$600.000	Desde \$15.800 a \$128.000	Desde \$2.000 a \$6.000
Easy Retail	Desde \$590 a \$35.000	\$8.500	Desde \$1.300 a \$30.000
Sodimac Retail	Desde \$590 a \$30.000	Desde \$8500 a \$12.000	Desde \$1.500 a \$40.000

Se puede distinguir que, al igual que la diferente oferta de productos, sus precios son igual de variados. El más barato parte desde los \$400 (Vivero las Camelias), hasta precios por sobre los \$500.000 (vivero “Don Lolo”), que corresponden a especies ornamentales, específicamente a árboles de más de 2 metros de altura. Finalmente, se define que los precios no están estandarizados, si no que la decisión es de cada vivero o depósito.

4.2.6. Ventas y productos estrella

Se les solicitó distinguir entre las diferentes estaciones del año, cuáles serían las con mayor cantidad de ventas: existe una tendencia del 77,8% en época de primavera es el fuerte de las 4 estaciones. Esto es debido a la mejora de clima, y la búsqueda de las personas por hermostrar el jardín y buscar flores de temporada, seguido de invierno y verano, con un 22,2% ambas.

En la tabla 10, se resumen las plantas y/o árboles que más se venden en cada encuestado, cabe recalcar que cada demanda por tipo de planta es distinta, salvo algunas que coinciden como las Schefflera, pero que no son tendencia entre todos ellos. Queda en evidencia que la necesidad de plantas e insumos que satisfacen es totalmente diferente y no tiene una única tendencia.

Tabla 10. Plantas y/o árboles que más se venden, según los diferentes viveros, jardines y retailers encuestados.

Nombre del vivero o depósito	Plantas y/o árboles que más se venden
Jardín California	Plantas de temporada, suculentas, hierbas de la huerta y hortensias.
Criadero de Linderos	Schefflera, Ficus, cítricos.
Jardín los Leones	Ornamentales: Cardenales, suculentas, Ligustrinas y Schefflera.
Vivero Los Boldos	Boj, plantas de exterior, árboles introducidos, Azaleas.
Jardín Cordillera	Plantas de temporada y <i>Pittosporum</i> .
Vivero las Camelias	Cardenales, cactus, Agapanthos.
Don Lolo	Variado, plantas de sol en temporada estival.
Easy Retail	No responde.
Sodimac	Pasto en rollo.

Adicionalmente, se les consultó que forma de pago tienen disponible al momento de la encuesta: el efectivo es la opción disponible en todos los casos, y las transferencias ocupa el segundo lugar de pago, con el 66,7% de los encuestados; muchos de ellos no tenían la opción de Transbank (sólo el 44,4%) y mencionaban que era más que todo por los cargos adicionales de tenerlo disponible; el cheque ya está quedando atrás como preferencia o alternativa de pago (con un 22,2%).

4.2.7. Propuesta de valor

Según la tabla 11, cada lugar encuestado tiene una propuesta de valor bastante diferentes entre sí, salvo “la atención al cliente”, que es la frase que se puede encontrar en más de alguna respuesta.

Tabla 11. Propuesta de valor presentada por cada encuestado.

Nombre vivero o depósito	¿Qué te diferencia de los demás viveros (propuesta de valor diferenciadora)?
Jardín California	Contexto de jardín familiar, para disfrutar la experiencia de compra en el lugar. Transmitir conocimiento al cliente.
Criadero de Linderos	Ubicación centralizada, alta especialización en frutales
Jardín los Leones	Atención personalizada y honestidad: interpretar bien al cliente; servir y orientar
Vivero Los Boldos	Calidad y servicio postventa. Consultas y asesorías.
Jardín Cordillera	Experiencia, buena atención al público. Vendedores calificados con alto conocimiento del rubro.
Vivero las Camelias	Experiencia, trayectoria y atención al cliente.
Don Lolo	Variedades en tamaños y especies en plantas y en decoración de jardín, fomentar la variedad de colores, gente disponible para atender: No hay tiempos de espera para el cliente.
Easy Retail	No responde; Sólo se observa que tienen una fuerte predominancia más hacia insumos que venta de plantas.
Sodimac	Tienen alta variedad de flores, autoservicio, no hay especialistas. La gente viene a hacer un recorrido dentro del sector de jardinería.

4.2.8. Servicios complementarios

Dentro de los diferentes posibles servicios, se seleccionaron diferentes alternativas: paisajismo, asesorías externas, talleres de jardinería y alianzas con otras empresas: dentro del universo encuestado, queda en evidencia que ninguno de los encuestados tiene alianzas con otras empresas, y que prefieren el trabajo independiente. No realizan tampoco talleres de jardinería justificándolo en su mayoría como que “no tienen tiempo” para realizar dichas labores. A pesar de que sí hay viveros y jardines que realizan servicios de paisajismo y asesorías externas, no es la tendencia entre estos, y sólo forman parte de una minoría (sólo 2 empresas del total).

4.2.9. Tipo de cliente

Se les presentaron 3 tipos de clientes: profesionales del rubro, empresas y personas naturales. La tendencia de ventas en los minoristas es vender a personas naturales, sin tampoco cerrarse a las ventas de profesionales del rubro y empresas, quedando evidenciado en la tabla 12 (nadie participó de la encuesta en Easy Retail):

Tabla 12. Resumen de segmento de clientes que atienden los encuestados.

Nombre del vivero o depósito	Profesionales del rubro (paisajistas)	Empresas	Personas naturales
Jardín California	Sí	No	Sí
Criadero de Linderos	No	No	Sí
Jardín los Leones	No	Sí	Sí
Vivero Los Boldos	Sí	Sí	Sí
Jardín Cordillera	Sí	No	Sí
Vivero las Camelias	Sí	No	Sí
Don Lolo	No	Sí	Sí
Easy Retail	N.A.	N.A.	N.A.
Sodimac Retail	No	No	Sí

4.2.10. Competidores directos

Adicionalmente se identificaron, según la experiencia de cada uno, quienes eran sus potenciales competidores dentro de lo que era el rubro. No deja de ser interesante que varios mencionan que no tienen o que no están preocupados de ellos, sumando un 33,3%, distinguiendo que, a partir de su propia propuesta de valor, que no ofrecerían el mismo servicio que ellos. Ahora bien, un 33,3% sí consideran competidores a los viveristas cercanos, y un 22% a los retails.

4.2.11. Amenazas del rubro

Se les consultó a los encuestados cuales eran sus principales amenazas como rubro y como vivero ya establecidos; queda de manifiesto en el gráfico 11, las dos principales amenazas: escasez hídrica y los factores ambientales (con 55,6% y 44,4% respectivamente), seguido por baja disponibilidad de mano de obra (22,2%). Las otras amenazas que también se mencionaron fueron: accesibilidad, incendios, temporada de vacaciones y costos fijos en aumento (ilustración 4).

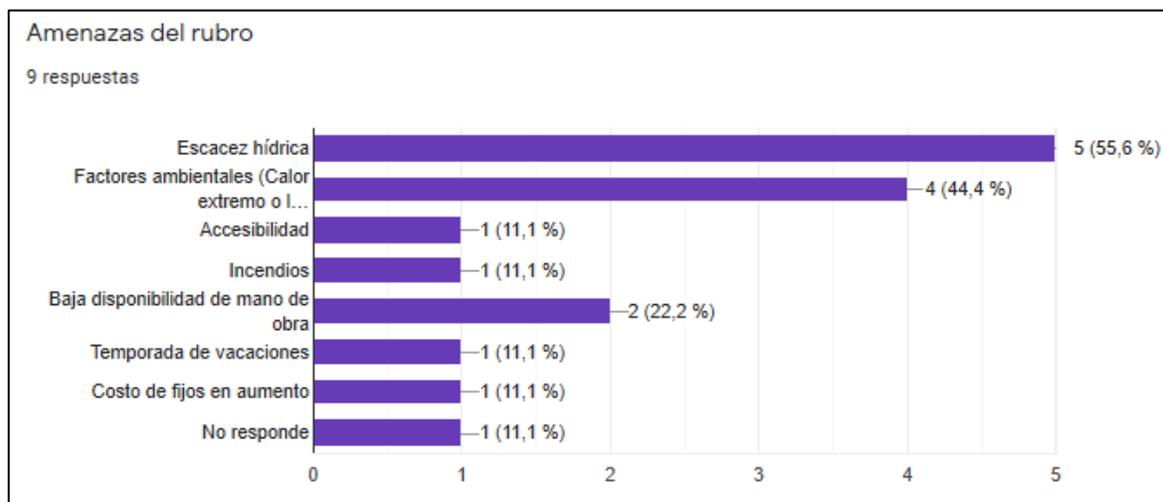


Ilustración 4. Amenazas del rubro detectadas por los encuestados.

Dentro de la misma premisa, se les consultó qué tanto les influyó en las ventas el movimiento social, lo que queda pasmado en la ilustración 5:



Ilustración 5. Incidencia del movimiento social del 18 de octubre del 2019 en las ventas de los encuestados.

El 55,5% de los encuestados sí les afectó desde un 10%, hasta un 60% en sus ventas, sin embargo, un 33,3% asegura que sus ventas se mantuvieron muy similares a las ventas del mes anterior, sin verse afectadas por este suceso.

Adicionalmente, se les consultó si las ventas informales como las ferias libres y el E-commerce afectan su desempeño en ventas, a lo que el 100% de los viveros y depósitos aseguraron que no se ven afectadas, sin tomar en cuenta los retails, donde Easy Retail, como se mencionó anteriormente, no tuvo disponibilidad de contestar y Sodimac se abstuvo de hacer.

4.2.12. Conclusiones finales de la caracterización de competidores

- Las plantas ornamentales son el principal producto de ventas de los viveros y depósitos encuestados, los insumos de jardinería serían un segundo elemento presente y es posible que los árboles frutales sean no tan requeridos en la provincia de Santiago, ya que no en todos los lugares encuestados los tenían a la venta.
- La superficie que ocupan no tiene correlación ni con la cantidad de años que llevan en actividad ni con el tipo de plantas que venden.
- Los medios publicitarios más utilizados serían redes sociales y letreros, sin embargo, queda en evidencia que se mantienen al margen de otros medios como ferias de exhibición, diarios y revistas, ya que esto puede ser posible por la trayectoria y conocimiento de su existencia por los clientes.
- Los canales de ventas utilizados por todos es la venta directa o presencial, siendo la venta a través de internet la menos explorada.
- Los precios son relativos, dependiendo del tipo de vivero o depósito que se encueste y de la diversidad de productos que estos ofrezcan: no están establecidos ni tampoco estandarizados, sino que son determinados por cada uno de ellos.
- La temporada de primavera es temporada alta para los viveros y depósitos.
- El efectivo sigue siendo el medio de pago más preponderante, y el Transbank con una aceptación baja aún.
- Las propuestas de valor podrían tener un patrón común de poner énfasis en la atención al cliente en el momento de compra, sin embargo, son bastante diferentes entre sí, debido a la diferente oferta de productos y a la experiencia de compra que quieren ofrecer cada uno de ellos.

- Dentro de los posibles servicios adicionales que pueden ofrecer, es muy baja su participación en estos, sólo paisajismo y asesorías externas son las que sí realizan la minoría, no obstante, se centran más en la venta de productos que en otro tipo de área.
- En su totalidad el cliente final son las personas naturales, más que empresas y paisajistas, sin embargo, no se cierran a estas posibilidades de ventas.
- Los competidores son variados en tamaños y en presencia, sin embargo, no parecieran ser tan comunes entre ellos, demostrando un desinterés por estos.
- Las ventas E-commerce e informales no afectan las ventas de los encuestados.
- Las principales amenazas del rubro detectadas por los encuestados son la escasez hídrica y factores ambientales como calor o frío extremo.
- El movimiento social si produjo un impacto promedio del 20-30% en pérdidas de ventas en el 55,5% de los encuestados.

5. Estudio de clientes y mercado potencial

Para caracterizar a los clientes potenciales, se realiza una investigación de mercado con el fin de conocer sus hábitos de compras y preferencias de plantas. Además, se estima el tamaño de mercado potencial para el negocio, dentro de las diferentes comunas de la provincia, y finalmente se utiliza la herramienta Customer Journey Map para analizar la experiencia de compra actual de “Jardines del Alba” y si esta podría presentar mejoras.

5.1. Investigación de mercado: encuesta: estructura, cálculo de muestra y resultados

a. Estructura

La encuesta se compone de dos etapas: la primera es sobre datos demográficos y la segunda va dirigida a sus preferencias y gustos. Para esta última, adicionalmente se presenta una estrategia de venta nombrada “MiprimeraPlanta.cl”, la cual consiste en observar un video de 48 segundos, dando énfasis que se trata sobre abordar las compras de plantas como una adquisición de baja responsabilidad, que adicionalmente sería apoyada con una aplicación celular que le entregarían datos, asesoría, soporte y una comunidad de información post-venta al cliente. Lo que busca esta estrategia es lograr captar la atención de las personas que se identificarán como “no comprador”, pensando en qué tan atractiva les resulta para que se motiven a comprar plantas. Esta idea se genera basada en el libro “La estrategia del océano azul”, por W. Chan Kim y Renée Mauborgne, la cual invita a dejar de lado una competencia destructiva entre las empresas, a partir de una oportunidad en un “océano azul”, es decir, aplicando los horizontes de mercado, generando valor a través de la innovación. Competir desde ese sentido, más que en un “océano rojo”, en donde las industrias ya están definidas y aceptadas como tal. Al grupo de personas que se declaran “compradores” también se les presenta también “MiPrimeraPlanta.cl”, apegándose a la premisa de que “un cliente satisfecho vuelve” (Red Agrícola, 2017), pensando en que un asesor constante podría ser de alto atractivo para la venta. La encuesta se estructuró de la siguiente manera:

- **Datos de información demográfica:** género, rango de edad, nivel socio económico y comuna a la que pertenece. Como última pregunta, se consulta sobre el gasto promedio que realiza en plantas o insumos de jardinería en los últimos 6 meses, segmentando a los encuestados en 2 tipos:
 - “No Comprador” al segmento que declara que no compra plantas.

- “Comprador” a los que realizaron compras de plantas los últimos 6 meses, independiente el monto total.
- **Preferencias y gustos:** se definen para cada grupo:
 - Para el grupo “No Comprador”: a ellos se les consulta por:
 - Motivos por los que no compran plantas.
 - Qué es lo que más los motivaría a comprar una planta, en una forma de cuadrícula de varias opciones.
 - Se presenta la propuesta de valor, a través de un video, titulada “MiPrimeraPlanta.cl”.
 - Se consulta si comprarían en “MiPrimeraPlanta.cl”.
 - Respuesta “No”: consulta motivos de su decisión de forma libre y finalizaba la encuesta.
 - Respuesta “Sí”: continua encuesta respecto a sus preferencias de compra.
 - ❖ Tipos de plantas preferidas a comprar.
 - ❖ Disposición a pagar \$14.990 por una planta.
 - ❖ Canal de distribución que preferirían.
 - Para el grupo “Compradores”: se les consulta por:
 - Cantidad de plantas que poseen en maceteros.
 - Conocimiento nivel: principiante, medio, experto en plantas.
 - Atributos que les interesan de las plantas.
 - Tipos de plantas preferidas a comprar.
 - Canal de distribución preferido.
 - Se presenta la propuesta de valor, a través de un video, titulada “MiPrimeraPlanta.cl”.
 - Se consulta si comprarían en “MiPrimeraPlanta.cl”
 - Respuesta “No”: consulta motivos de su decisión de forma libre y finalizaba la encuesta.
 - Respuesta “Sí”: continua encuesta respecto a sus preferencias de compra.
 - ❖ Disposición a pagar \$14.990 por una planta.

b. Cálculo de la muestra

Para estimar el tamaño total a encuestar, se utilizó la herramienta Netquest, disponible en la siguiente página web: <https://www.netquest.com/es/gracias-calculadora-muestra>; ellos son empresa dedicada exclusivamente al desarrollo de tecnología para soluciones de investigación online, son recolectores de datos digitales globales para toda la industria, con el apoyo de GfK. En dicha página se solicitan los siguientes datos:

- Tamaño del universo: se utiliza el dato del censo 2017, sobre la población total de la provincia de Santiago: 5.250.565 habitantes.
- Heterogeneidad: 50%
- Margen de error: 5,5
- Nivel de confianza: 95%.
- Muestra a encuestar total estimada: 318 personas

La encuesta fue enfocada a las personas que actualmente residen en la provincia de Santiago, y fue respondida por un total de 320 personas, y se distribuyó vía redes sociales de

Facebook, Instagram, Whatsapp y LinkedIn⁹, con el fin de poder llegar a la mayor diversidad de personas posibles. Adicionalmente se utilizó el foro de la plataforma U-Cursos¹⁰ de la Universidad de Chile.

c. Resultados principales de la encuesta: datos demográficos, hábitos de compra y preferencias

i. Datos demográficos

La encuesta fue contestada por un 53,1% de hombres, un 45,9% de mujeres y 0,9% no binario/a. En la ilustración 6, se representan las diferentes edades que fueron encuestadas, obteniendo una mayoría de 54,7% entre las edades de 18 a 29 años y un 27,5% de 30 a 39 años:

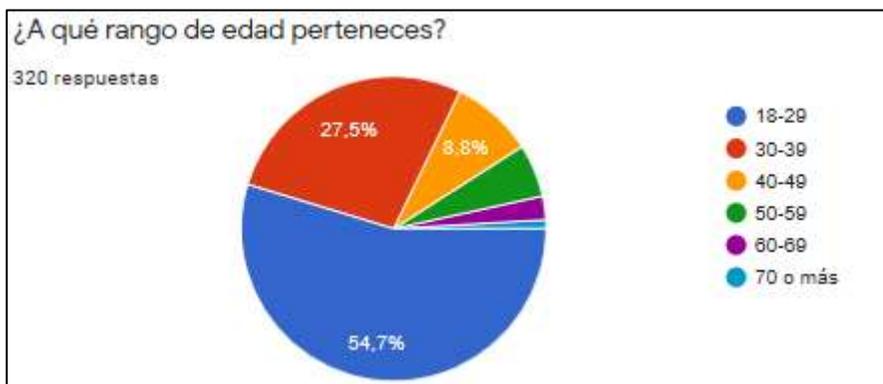


Ilustración 6. Rangos de edades de los encuestados

Dentro de los diferentes encuestados, se encuentra una alta diversidad de niveles socio económico, lo cual permite conocer la realidad de todos ellos, y se refleja en la ilustración 7:

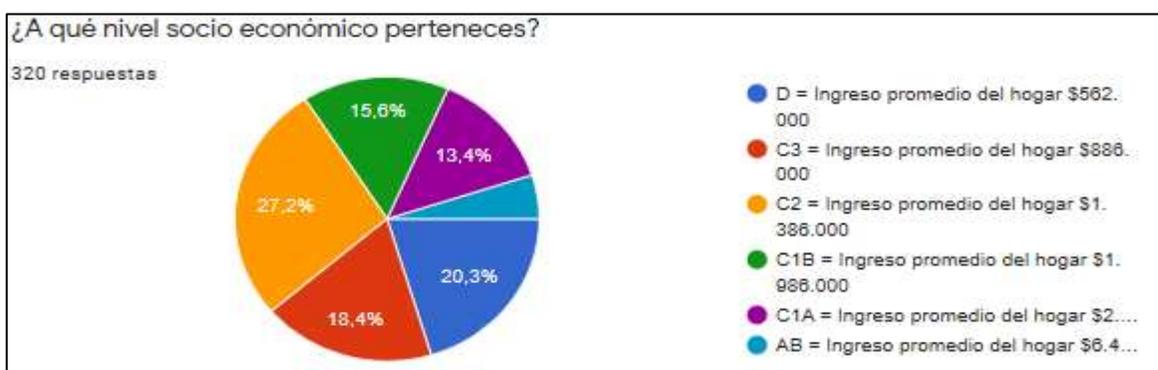


Ilustración 7. Niveles socioeconómicos de los encuestados.

Como se mencionó anteriormente, sólo se incluyó en esta encuesta personas que pertenecían a la provincia de Santiago, con el fin de poder realizar un mejor análisis de los potenciales clientes, dicha distribución se puede observar en la ilustración 8, en donde Santiago centro es la comuna con mayor cantidad de respuestas (19,1%), seguida por el 12,2% de la comuna de Maipú, y 10% entre la comuna de la Florida y Ñuñoa, y Las Condes con un 4,1%. El resto de los encuestados se subdivide en las 48 comunas restantes:

⁹ Red social orientada a relaciones comerciales y personales de empresas y profesionales que buscan promocionarse y hacer networking y negocio.
¹⁰ Plataforma on-line que permite la interacción entre alumnos y profesores de la Universidad de Chile, donde pueden subir apuntes, crear foros e interactuar a través de estos.

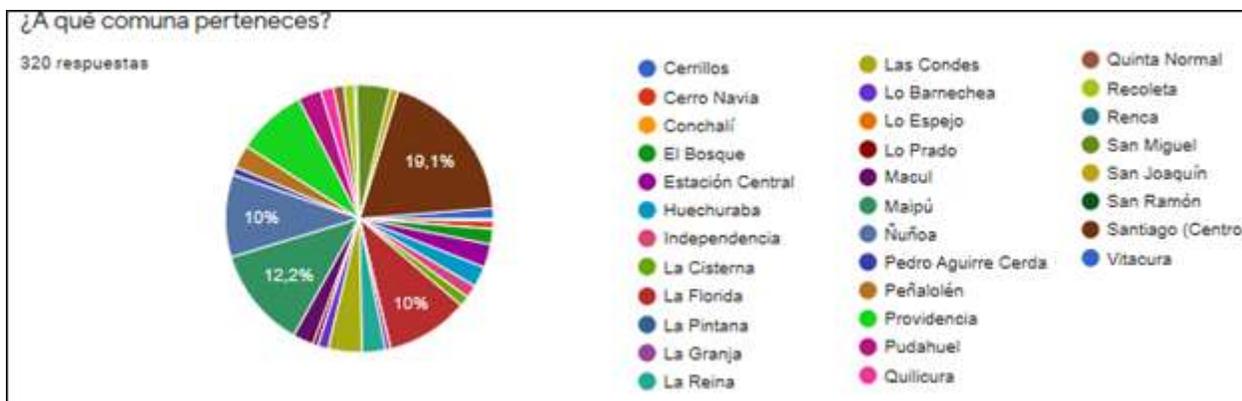


Ilustración 8. Comuna de la provincia de Santiago a la que pertenecen los encuestados.

Posteriormente, se les consulta a los encuestados sus hábitos de compra en plantas, lo que se evidencia en la ilustración 9, que el 66,6% de los encuestados sí mantienen este tipo de hábito, mientras que el 33,4% no compra plantas.

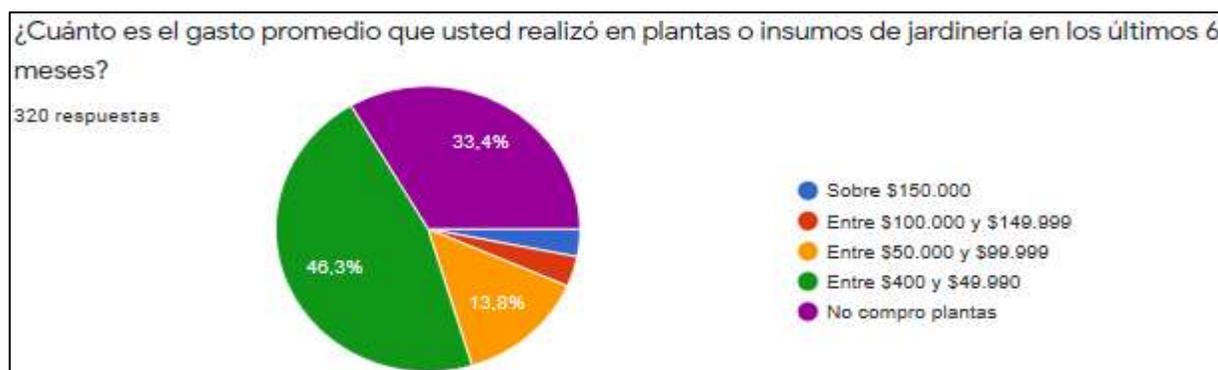


Ilustración 9. Gasto promedio de los últimos 6 meses en compras de plantas o insumos de jardinería de los encuestados.

Según rango de edad y rango socio económico, el rango de edad de 40-49 de los encuestados declaran no comprar plantas, representados por un 42,9%, y el nivel socio económico D con un 44,6%. Ahora bien, los rangos de edad 60-69 y 30-39 son los que declaran haber comprado plantas los últimos 6 meses, representados por un 75%; los niveles socio económicos AB y C1A son aquellos con mayor participación, un 75% y 74,4% respectivamente.

ii. Hábitos de compra y preferencias

A continuación, se detallan las respuestas de los encuestados que no compran plantas: del total de 320 personas encuestadas, 107 respuestas contestaron que no compraban plantas, y se les pide definir cuál es el principal motivo dentro de las alternativas planteadas en la ilustración 10:

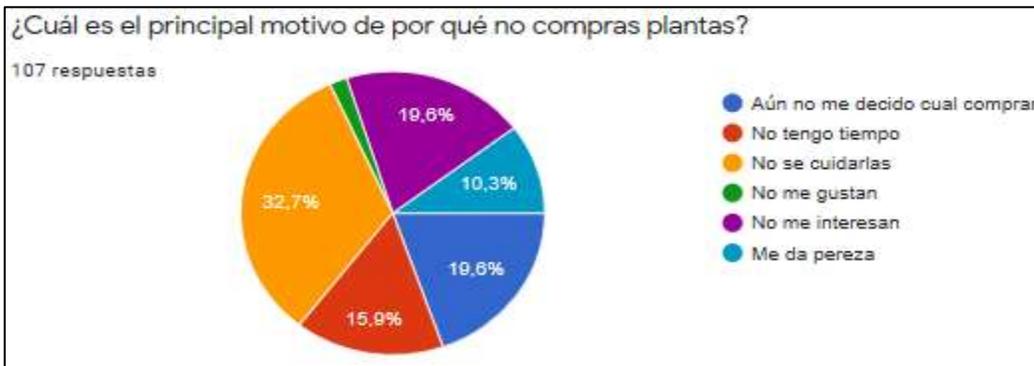


Ilustración 10. Motivo principal porque las personas no compran plantas.

De esta pregunta se puede desglosar que hay un 68,2% de los encuestados (“aún no me decido cual comprar”, “no tengo tiempo”, “no se cuidarlas”), los cuales podrían ser potenciales clientes, en comparación al 31,8%, que son personas que serán mucho más difíciles de abordar, ya que califican como que “no me gustan”, “no me interesan” y “me da pereza” su motivo real de no compra.

Dentro de las posibles motivaciones que los llevarían a comprar una planta, se les solicita que califiquen dentro de sus preferencias, 6 atributos descritos en la tabla 13, los cuales se representan en la ilustración 11:

Tabla 13. Opciones que motivarían a comprar plantas.

Opción	Motivación
1	Información de cuidados de la planta al momento de comprar
2	Información para llevar a mi casa de cómo cuidarla
3	Para decorar mi hogar
4	Fácil cuidado
5	Que tenga beneficios más allá de la decoración
6	Si tengo una duda posterior a la compra alguien me ayude a resolverla

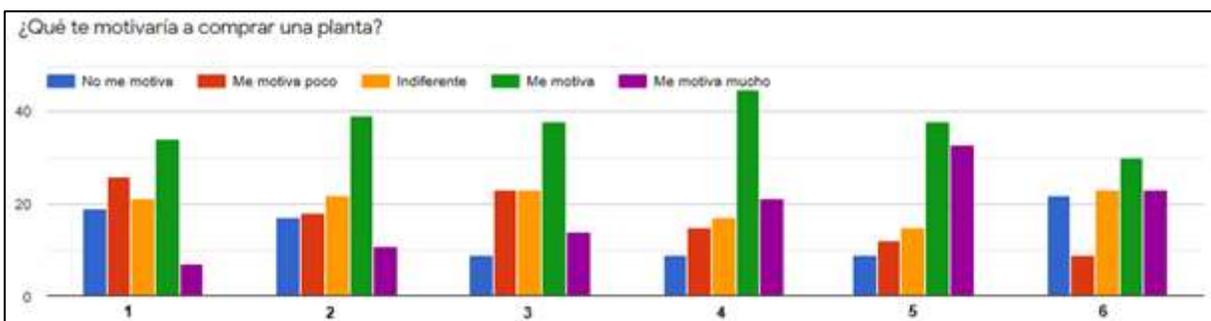


Ilustración 11. Calificación de motivaciones para comprar una planta, para aquellos que no compran.

Los dos atributos más claramente diferenciados entre las preferencias que los motivaría a comprar una planta, serían el de “Fácil cuidado” (más de 40 preferencias), y “Que tenga beneficios más allá de la decoración” (mayor a las 35 preferencias), siendo este último el que más preferencia

tiene en “me motiva mucho” (mayor a 30 preferencias). En general todos estos atributos, motivarían a comprar a los encuestados (mayor a 30 preferencias).

A los 107 encuestados se les presenta la estrategia de venta denominada “MiPrimeraPlanta.cl”, la cual tiene como principal objetivo atraer a las personas que no compran plantas; es por eso que se les consulta si esta presentación les pareció atractiva para comprar una planta, obteniendo el 61,7% de preferencias, en contra de un 38,3%, quienes evidencian, en una pregunta abierta, los motivos de no compra: con un total del 28 respuestas voluntarias, la frase “no me interesan las plantas” sumó 11 respuestas, seguidas por 2 respuestas de no tengo tiempo, y el resto son opiniones variadas

Al 61,7% de aprobación, se les solicita seleccionar entre 7 tipos distintos de plantas (tabla 14), sus posibles preferencias de compra, resultando ser altamente atractivas las hierbas aromáticas o de la huerta, en segundo lugar, las plantas ornamentales de interior y en tercer lugar los árboles frutales.

Tabla 14. Tres primeras preferencias de compra del segmento no comprador.

Alternativas	Preferencia
Hierbas aromáticas o de la huerta.	59,1%
Plantas ornamentales interior.	50,0%
Árboles frutales.	47,0%

Se le consulta por su disposición a pagar por una planta, asignándole un valor de \$14.990, incluyendo su despacho, lo cual resulta poco atractivo para la mayoría (60,6%), sin embargo, un 39,4%, sí pagaría dicho valor.

Respecto al canal de venta, evidencian que el 65,2% de los 66 encuestados que comprarían, preferirían un lugar establecido, y un 34,8% lo preferiría hacer a través de una plataforma, como se puede observar en la ilustración 12:

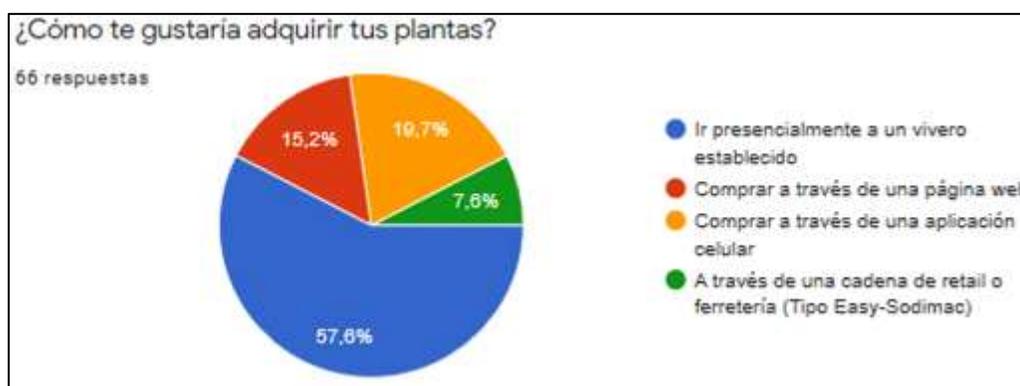


Ilustración 12. Canal de distribución preferido por los potenciales clientes de MiprimeraPlanta.cl.

A continuación, se detallan las respuestas de las personas con hábitos de compra o “Compradores”:

De un total de 213 declaraciones de compra, en la tabla 15 se evidencia el gasto promedio que realizaron los últimos 6 meses.

Tabla 15. Gasto promedio en plantas o insumos de jardinería de los últimos 6 meses.

Monto de compra	Encuestados	Total
Entre \$400 y \$49.990	148	69,48%
Entre \$50.000 y \$99.999	44	20,66%
Entre \$100.000 y 149.999	11	5,16%
Sobre \$150.000	10	4,69%
Total	213	100%

De este total, el 69,5% sólo gastó entre \$400 y \$49.990, y un 30,5% gastó un monto superior a \$50.000.

Cuando se les consulta por la cantidad de plantas en maceteros que tienen en su residencia actual, hay dos grandes grupos, una mayoría de 48,4% tiene menos de 10, y un segundo grupo, un 29,6%, tiene más de 20 plantas.

En la ilustración 13, se evidencia la autoevaluación de los encuestados respecto a sus conocimientos sobre plantas, determinándolos en 3 niveles, y que finalmente, en su mayoría, se autodefinen con un 60,6% como principiantes:

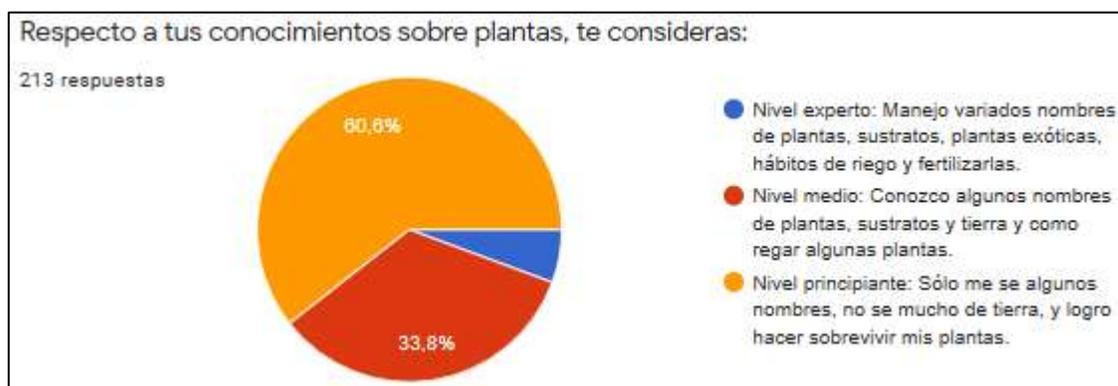


Ilustración 13. Declaración de los conocimientos sobre plantas por los mismos encuestados.

Posteriormente, se consulta por los niveles de interés que tienen en los diferentes atributos que pueden ofrecer las plantas, consultándoles, en qué se fijan cuando compran plantas, definiendo en la tabla 16 los 6 atributos, demostrando que los intereses en la ilustración 14.

Tabla 16. Atributos que se fijan los compradores habituales cuando compran plantas.

Opción	Atributo
1	Calidad: Colores intensos, se vea sana, otros.
2	Belleza: bonita forma, traiga flores y otros.
3	Tamaño: Para decorar un espacio en específico.
4	Fácil cuidado.
5	Que tenga beneficios más allá de la decoración.
6	Atención al momento de compra: Información sobre cuidados de la planta.

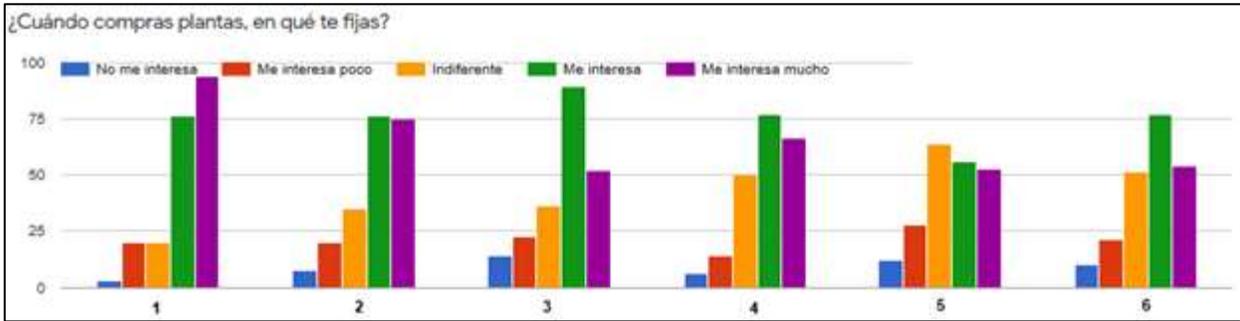


Ilustración 14. Niveles de interés que los encuestados les dan a los diferentes atributos al comprar

Uno de los atributos que más se acerca a las 100 preferencias, es el de la “calidad” de la planta, como “me interesa mucho”, seguido de la “belleza” y “que sea de fácil cuidado”. Dentro de los atributos que seleccionaron como “me interesa”, con más de 75 preferencias, es el tamaño de la planta, seguido de “fácil cuidado” y “atención al momento de compra”.

Dentro de las preferencias de compra de los encuestados (tabla 17), demostraron un alto porcentaje de interés por las hierbas aromáticas o de la huerta, seguido de un 52,6% las plantas ornamentales de interior, y las suculentas, con un 43,7% de las preferencias.

Tabla 17. Tres primeras preferencias de compra del segmento compradores.

Alternativas	Preferencia
Hierbas aromáticas o de la huerta	66,7%
Plantas ornamentales interior	52,6%
Suculentas	43,7%

Los canales de distribución preferidos, un 80,3% prefiere comprar en un lugar físico establecido, y un 19,7% de una forma virtual, lo cual queda evidenciado en la ilustración 15:

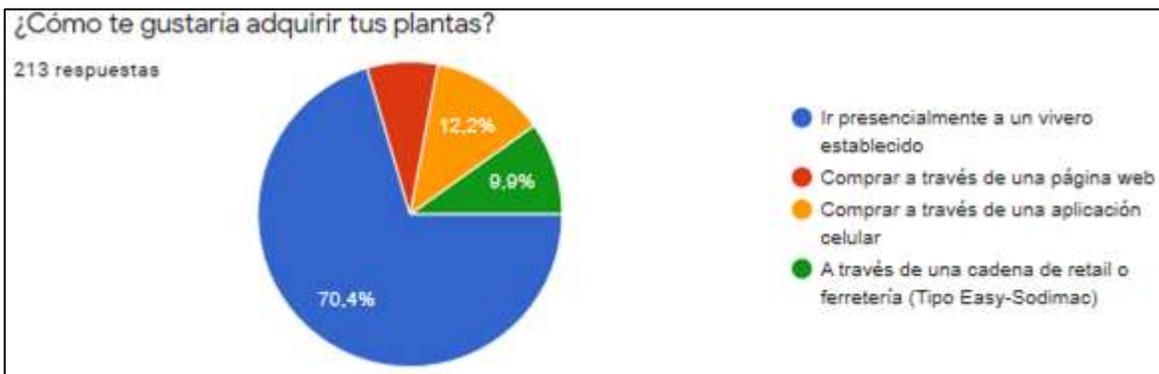


Ilustración 15. Preferencia de canal de distribución de los encuestados que con hábitos de compra.

Se presenta la misma estrategia de venta del video “MiPrimeraPlanta.cl”, y se les consulta si comprarían en ella, a lo cual, un 84% de los encuestados señala que sí lo haría, y un 16% no. A este último grupo, que no comprarían, se le consulta su decisión a través de una pregunta abierta, obteniendo un total de 29 respuestas, de las cuales 11 se relacionaban a que preferían comprar en un lugar establecido para poder observar mucho mejor las cualidades de las plantas, y 5 respuestas

que mencionaban que no les daba confianza comprar por internet; el resto de las respuestas eran de diferente índole.

Finalmente se quiso conocer si disposición a pagar por una planta valorada en \$14.990, con despacho incluido (mismas características que se les presentó a los no compradores), definiendo que un 52% sí pagaría dicho monto, y un 48% no lo haría.

5.1.1. Conclusiones más relevantes de la encuesta

- Del total de encuestados, un 66% son “Compradores”, frente un 33,4% “No Comprador”.
- Las edades entre 60-69 y 30-29 son los que más porcentaje tienen de participación en “Compradores”, representado por un 75% en ambos casos.
- Todos los niveles socioeconómicos declaran por sobre el 55% ser “Compradores”, siendo los sectores AB y C1A con más participación, con alrededor de un 75% aproximadamente para ambos.
- El nivel socioeconómico “Comprador” que ha gastado por sobre los \$100.000 los últimos 6 meses, es el nivel C1A, con un 38,1% del total de compras superiores a ese monto, seguido por el sector C2, con un 23,8%. Los rangos etarios de 30-39, ocupan el 47,6% en esta categoría, seguido del rango 18-29, con un 33,3% de las compras.
- El 68,2% de los “No Comprador”, resultan ser potenciales clientes, al manifestar no comprar por *aún no me decido cual comprar, no tengo tiempo y no se cuidarlas*; para el presente plan de negocios, el segmento “no se cuidarlas” representa el 10,9% del universo encuestado, definiéndolo como un potencial “océano azul”.
- El segmento “No Comprador”, declara que el atributo que los “motiva mucho” a comprar plantas es *que tengan beneficios más allá de la decoración*, y de los atributos que “los motivaría” sería *fácil cuidado*, seguido de *información para llevar a mi casa de cómo cuidarla*.
- El 69,5% del segmento “Comprador” sólo gastó entre \$400 y \$49.000.
- Un 60,6% “Comprador”, que representa un 40,3% del universo encuestado, se declara nivel principiante respecto a sus conocimientos sobre plantas, por lo tanto, se puede ver una oportunidad de seguir potenciando dicho segmento.
- Para el segmento “Comprador”, dentro de las preferencias que “les interesa mucho” son: *la calidad de la planta*, seguido de *la belleza y fácil cuidado*; en una segunda prioridad, “les interesa”, es el *tamaño de la planta*, seguido de *fácil cuidado y atención al momento de compra*.
- Las plantas más atractivas para “No Comprador” son las hierbas aromáticas y los árboles frutales, haciendo sentido al fuerte interés por encontrarle una doble función a tener una planta; para el segmento “Comprador” también resultan altamente atractivas las hierbas aromáticas o de la huerta, en adición las plantas ornamentales de interior y las suculentas.
- Llama la atención la fuerte valoración de ambos grupos que la compra presencial es la opción preferida para ambos, con un 65,2% para “No Comprador”, y un 80,3% en “Comprador”. Las compras por internet, para ambos, no supera el 34,8% de las preferencias en el caso “Comprador” y un 19,7% en el caso “No Comprador”.
- Otra pregunta que tiene baja aprobación por parte de los encuestados es de la disponibilidad de pago de una planta con delivery por \$14.990: 60,6% de los “No Compradores” no pagarían dicho monto y un 48,0% en el caso “compradores” tampoco lo haría.

5.2. Estimación del tamaño del mercado potencial para “Jardines del Alba” en la provincia de Santiago

Para estimar el mercado potencial de “Jardines del Alba”, se utiliza la información obtenida del Censo 2017¹¹, y de acuerdo a esta, la provincia de Santiago contaba con una población total de 5.250.565 personas, de las cuales el 77% tiene mayoría de edad, alcanzando los 4.042.935 personas. A partir de esta base se hacen los cálculos que sugieren el mercado potencial de plan de negocios, ya que, según la encuesta realizada en terreno, el 33,4% de las personas se declaran no compradoras de plantas; y un 66,4% con hábitos de compra, por lo tanto, hablamos de que existe un potencial de 2.684.509 personas con intenciones de compra reales en plantas en la provincia, los cuales quedan evidenciados, detallándolo por comuna, en el anexo B.

5.3. Análisis de la experiencia del cliente: Customer Journey Map

Con el fin de analizar la experiencia actual del cliente, se utilizará la herramienta Customer Journey Map para conocer la perspectiva del cliente al momento de la compra, determinando los momentos, los puntos de contactos, ¿qué es lo que espera? Y ¿qué recibe?, con el fin de encontrar la brecha entre lo que el cliente espera y lo que recibe realmente, y cómo se siente este en cada etapa: feliz (satisfecho), pensante o triste (insatisfecho). Para esto se definieron los distintos momentos de compra expuestos en el anexo C, y determinando lo que sucede en cada etapa posterior, en conjunto las reacciones del cliente: actualmente “Jardines del Alba” opera sus ventas vía on-line a través de la plataforma Instagram y Facebook.

Se determina entonces que, los momentos más importantes para el cliente, son: las consultas de disponibilidad de productos, consulta de cuidados, precios, pago, posteriormente el acuerdo de entrega. Se determina entonces dos puntos son fallidos, que deben ser tratados para mejorar fuertemente la competitividad, consulta de disponibilidad y posibilidad de elegir el producto dentro de una variedad; entrega del producto en el punto de venta que los clientes prefieren.

Ahora bien, según la información recopilada la investigación de mercado, se plantea un nuevo flujo de atención, que busca satisfacer las preferencias que se establecieron las personas; dicho flujo queda definido en el anexo D. Finalmente, se determina que todos los momentos de atención del cliente son muy importantes, ya que cada uno de estos definirá si el potencial cliente llevará a cabo la compra o no del producto.

6. Análisis del mercado y de la empresa

6.1. Modelo de las cinco fuerzas de Porter

Para evaluar las condiciones del mercado a nivel micro, se utiliza la herramienta de las 5 fuerzas de Porter, las cuales se resumen en la tabla 18. Estas respuestas se complementan con las respuestas obtenidas de las encuestas y de la revisión bibliográfica que se ha obtenido en el presente documento.

¹¹ Para más información: <https://www.censo2017.cl/>

Tabla 18. Evaluación de las 5 fuerzas de Porter en el mercado de los viveros y depósitos de la provincia de Santiago.

Fuerza	Indicador	Cumple	Grado
Rivalidad de los competidores existentes	Competidores son similares en tamaño y potencia	No	Alto
	Crecimiento mercado lento	Sí	
	Barrera de salidas	No	
	Rivales altamente comprometidos con el negocio y aspiran a ser líderes	Sí	
	Cohesión entre los diferentes competidores	No	
Amenaza de nuevos competidores	Economías de escala por oferta	Sí	Alto
	Beneficios de escala por demanda	Sí	
	Clientes cambian de proveedor	Sí	
	Requisitos de capital	Sí	
	Ventajas de actores ya establecidos	Sí	
	Acceso desigual a los canales establecidos	No	
	Políticas restrictivas	No	
Poder de negociación de proveedores	Concentración sector de ventas	No	Bajo
	Grupo de proveedores dependen fuertemente del sector	Sí	
	Participantes deben asumir costos por cambiarse de proveedor	No	
	Proveedor ofrecen productos diferenciados	No	
	Proveedor puede amenazar con integrarse al sector de forma más avanzada	Sí	
	Sustitutos	Sí	
Poder de negociación de los compradores	Pocos compradores, o grandes volúmenes en relación al proveedor	No	Alto
	Productos estandarizados	Sí	
	Compradores deben asumir pocos costos por cambiar de proveedor	Sí	
	Compradores pueden amenazar con integrarse hacia atrás en el sector	No	
	Compradores sensibles al precio	Sí	
Amenaza de productos sustitutos	Atractivo Trade-off y desempeño respecto del producto	Sí	Alto
	Costo para el comprador por cambiar al sustituto	No	
	Productos sustitutos: espacios públicos (parques) y decoración artificial (cuadros, figuras plásticas, etc).	Sí	

Adicionalmente existe una sexta fuerza llamada “empresas complementarias”, que se basan en buscar apoyo para aportar entre las empresas, específicamente “Jardines del Alba” puede asociarse a empresas de riego tecnificado, proveedores de agroquímicos, proveedores de invernaderos y empresas de control climático.

Aparentemente la industria de los viveros y depósitos resulta ser poco atractiva para ingresar: esto justificado por la alta rivalidad de competidores (venden lo mismo, hacen lo mismo, y son muy hermético respecto a sus propias tendencias e información acerca del rubro, además de la gran diferencia de tamaño y trayectoria); los compradores tienen un alto poder de negociación, ya que los productos pueden encontrarlos en diferentes viveros y/o depósitos; la amenaza de productos sustitutos es alta desde la perspectiva de la decoración, las plantas plásticas y cualquier otro producto que emule a las plantas reemplazarían la belleza y no requieren trabajo adicional, eso en adición de las zonas de parques y áreas verdes que entregan espacios naturales de distracción. A pesar de no verse interesante ingresar en este mercado, las barreras de entrada de esta industria son bajas, por lo tanto, entrar en el rubro no requiere grandes cantidades de recursos en comparación a otros que necesitan una alta especificación, si es que “Jardines del Alba” sigue siendo depósito, y es clave que aproveche el bajo poder de negociación de proveedores para conseguir contratos con precios altamente atractivos.

6.1.1. Conclusiones del análisis de Porter

Como se menciona anteriormente, no pareciera ser atractivo ingresar a este mercado, sin embargo, la empresa debe definir una estrategia para conseguir una situación de superioridad respecto a sus competidores, y que esta le garantice su éxito, por lo tanto el estudio de las cinco fuerzas permite determinar una de las tres estrategias competitivas que plantea el modelo: liderazgo en costos, diferenciación de producto o segmentación de mercado (aunque se plantea que no son mutuamente excluyentes). Se plantea entonces que para lograr sobresalir de la competencia y posicionarse dentro del mercado, la empresa debe buscar la diferenciación de su producto a través del servicio brindado a sus clientes, haciéndolo percibir como único en el mercado, de forma que estos estén dispuestos a pagar más para obtener el producto que ofrece “Jardines del Alba” por sobre la competencia. Además de esto, se debe tener en consideración del crecimiento constante del mercado inmobiliario, las tendencias y necesidad de espacios verdes que se ha vuelto exponencialmente importantes, y además de que las rutinas laborales han obligado a las personas a acercarse a zonas urbanas, donde sus propios espacios de recreación verdes están limitadas y buscarían opciones que se adecuen a sus necesidades: este conjunto de variables resulta altamente potencial y donde el éxito del plan de marketing sería clave, buscando satisfacer el dolor que se determina en la investigación de mercado, y que su ejecución logre una excelencia que, le permita una recomendación progresiva o boca a boca.

6.2. Matriz FODA

A continuación, se analizan las fortalezas, oportunidades debilidades y amenazas de “Jardines del Alba” (tabla 19) dentro del rubro de la venta minoristas de plantas, las cuales son ordenadas por importancia relativa:

Tabla 19. Matriz FODA de “Jardines del Alba”.

Factores Internos: Fortalezas	Factores Internos: Debilidades
Calidad del producto a entregar al cliente aprobada por un profesional del rubro.	No cuenta con local de venta establecido: no hay contacto directo con el cliente.
Alianzas con proveedores con precios convenientes y de diferentes stocks, pudiendo satisfacer variados tipos de pedidos.	Dependencia de residencias de sus dueños para guardar stock: este debe ser guardado en espacios reducidos y de difícil control de temperatura y riego.
Participación en diferentes ferias de la Región Metropolitana.	Stocks divididos en dos lugares por capacidad.
Ventas on-line: Vía Instagram y Facebook.	Por lo general las compras son pedidos que demoran más de un día en ser entregados.
Amplio conocimiento agronómico: know-how ¹² y conocimiento del negocio de más de un año.	
Servicio personalizado de venta y post-venta, este último con mayor énfasis a clientes frecuentes.	
Factores externos: Oportunidades	Factores externos: Amenazas
Realizar asesorías agronómicas a jardines.	Sequía.
Alianzas con empresas de retail.	Eventos climáticos: calor y frío extremo.
Implementar talleres de jardinería, con el fin de hacerse más conocidos por know-how y sus productos.	Competidores con precios competitivos y de productos de similares características.
Las personas que se declaran un conocimiento nivel principiante sobre plantas son un potencial segmento a abordar.	Repercusiones movimiento social en Chile (vandalismo y paros nacionales).
Las personas que no compran, lo que los motivaría es llevar información de cómo cuidar las plantas posterior, permitiría poder generar el lazo que busca “Jardines del Alba” para la permanencia de su clientela.	Estacionalidad en ventas.
Las personas con hábitos de compra les interesa la atención al momento de la compra, por lo que el viaje al cliente es fundamental para obtener valoraciones positivas y posteriormente generar el lazo con la empresa.	Restricción de movimiento de las personas debido a situaciones de catástrofes naturales (pandemias, terremotos, etc.)
Se puede observar tendencias de cultivar plantas con fines medicinales y de alimentación.	

¹² Se define como know-how el saber hacer; se refiere a la información y experiencias que las empresas tienen y que les otorga una ventaja competitiva respecto a las demás en el mercado.

Factores externos: Oportunidades	Factores externos: Amenazas
La tendencia pro-verde llevaría a las personas a cultivar sus propias plantas y crear sus propios espacios verdes, a modo decoración.	
El crecimiento urbano de la provincia de Santiago: crecimiento poblacional y de proyectos en mercado inmobiliario.	

A partir de lo anterior, se identifican las principales debilidades y amenazas principalmente definidas por ser factores determinantes para la venta (tabla 20):

Tabla 20. Principales factores determinados de la matriz FODA.

Factores Internos: Debilidades
1. No cuenta con local físico de venta establecido: no hay contacto directo con el cliente.
2. Por lo general las compras son pedidos que demoran más de un día en ser entregados.
Factores externos: Amenazas
1. Sequía.
2. Eventos climáticos: calor y frío extremo.
3. Repercusiones movimiento social en Chile: vandalismo y paros nacionales.

Para dichos factores, se elaboran los siguientes planes de acción:

- **Debilidades:**
 - El primer factor es una de las principales debilidades de la empresa: en la encuesta realizada determina que, para la mayoría los potenciales clientes, prefiere este canal de venta por sobre los on-line, por lo tanto, determinar la ubicación física del vivero resulta clave para la empresa.
 - Una vez determinado el lugar físico de venta, permitiría facilitar una solución para el segundo factor: permitiría tener una visual logística de las existencias, y su estricto control diario.
- **Amenazas:**
 - Los tres factores a pesar de abarcar diferentes ideas, se relacionan a la infraestructura: el primero de ellos exige implementar un riego tecnificado de alta eficiencia (80 al 95%), que se adecue al tipo de stock que maneje la empresa; en el peor de los casos, si es que no se contara con agua potable para riego, identificar principales proveedores que repartan agua de camiones aljibe. Este plan de acción también podría mitigar daños producidos por el segundo factor: frío y calor extremo, el cual además sería fuertemente disminuido al contar con una estructura cubierta por mallas tipo Raschel.

Estos planes de acción se pueden encontrar en detalle en los planes de marketing y operacionales del plan de negocios.

7. Plan Estratégico

Esta sección busca agrupar los principios con los cuales “Jardines del Alba” se regirá, dándole el sentido de su creación, su motivación, y convicciones para el mismo sustento del negocio. Es importante que se considere que la propuesta de valor, que se determina a partir de la investigación de mercado, es la que da pie a un robusto plan estratégico, operacional y de marketing a la empresa.

7.1. Diseño de estrategia competitiva

Para definir la estrategia competitiva, se utiliza como referencia las estrategias competitivas de Porter, la cual propone que, para diferenciarse en una industria o mercado, existen dos alternativas: por liderazgo en costos o diferenciación. Otra arista importante es que la empresa puede apuntar a un enfoque (segmentado o especializado); estas estrategias quedan evidenciadas en la ilustración 16 (Porter, 2009).



Ilustración 16. Las tres estrategias genéricas de Porter. Fuente: Porter, 2009.

A partir de lo investigado tanto a nivel macro y micro entorno de la industria y del estudio de clientes, se establece que “Jardines del Alba”, utilizará una estrategia de enfoque con diferenciación y que surgiría de las actividades que realiza en la cadena de valor, creando algo que sea percibido como único en diferencia a sus competidores y que es valorado por sus compradores creando un vínculo con estos. Ahora bien, esto permitirá generar rentabilidades sobre el promedio, ya que los precios que establecerá serán por sobre la competencia, es decir, precios primados, permitiendo la diferenciación y un constante crecimiento para el proyecto.

7.2. Misión

“Comercializamos plantas e insumos de jardinería, satisfaciendo los estándares que requieren nuestros clientes y acompañamos con una asesoría personalizada en el proceso de venta presencial y on-line, respecto a la calidad, belleza y funcionalidad de plantas, generando vínculos que trasciendan en el tiempo”.

7.3. Visión

“Utilizar la ilimitada pasión y conocimiento por la jardinería y las plantas para ofrecer un servicio de venta de plantas que genere una conexión emocional entre “Jardines del Alba” y sus clientes, y que esto trascienda en el tiempo”

7.4. Valores

La misión y visión de la empresa se respaldan a partir de los siguientes valores:

- El cliente es primero: sus inquietudes, sus preferencias y sus necesidades están dentro de las primeras prioridades que se tienen como empresa. Buscar soluciones a sus problemas y poder lograr cumplir sus expectativas.
- Conocimiento agronómico: la herramienta de trabajo principal para nuestro negocio.
- Honestidad e integridad: va enfocado a la dirección que se le va a dar a la empresa, hacia nuestros clientes, nuestra competencia y nuestros proveedores.
- Cooperación: ser parte de un equipo implica compartir conocimiento y establecer buenas relaciones, es por ello el compromiso con los proveedores sean justas y mantener un enérgico respeto dentro de la empresa.

7.5. Alianzas estratégicas que apoyen al negocio

El tipo de alianza que resulta ser clave para “Jardines del Alba” y punta pie inicial del negocio es definir proveedores productores de plantas y proveedores de insumos de jardinería, buscando precios atractivos para la reventa, estos viveros, potenciales proveedores son:

- Vivero “Los Javieres”, ubicado en Padre Hurtado 6220, Buin.
- Vivero “Lo Hermida”, ubicado en Eleodoro Yáñez, Lo Herrera 1789, San Bernardo, Región Metropolitana.
- Vivero “Pocochay” Ltda., ubicado en F-336, La Cruz, Valparaíso

Como segunda alianza sería el transporte de los productos del proveedor al depósito, los cuales sólo serán utilizados en el caso que el proveedor no disponga de fletes, por la alta demanda de la temporada; las potenciales empresas son:

- Transportes Miguel Medina, Parcela 25, Santa Elena, Rancagua.
- Transportes FEG: calle Puerto Madero 9710, Bodega, X-04 Bodegas San Francisco, Pudahuel.

Finalmente, una vez definida la ubicación física del vivero, es importante negociar el precio por el cual se firmará el contrato de arriendo de este y de la oficina-container si es que no existiera una oficina en el lugar; una alternativa de este último es:

- Co-ol: Cerro sombrero 1403, Maipú, Región Metropolitana.

8. Plan de Marketing

Con alusión al plan estratégico que pretende lograr la empresa “Jardines del Alba”, y con el fin de que esta, en conjunto con actividades para crear procesos, comunicarlos y finalmente entregue valor a los clientes en beneficio de la empresa, se presenta el siguiente plan de marketing, el cual se compone en una primera parte definir segmento objetivo, una segunda sobre la propuesta de valor diferenciadora, tercera de posicionamiento de marca y una cuarta definido por las 4 P.

Para determinar la estrategia a seguir, se plantean los siguientes objetivos de marketing:

- Cualitativos:
 - Dar a conocer la imagen de “Jardines del Alba” a través de una campaña publicitaria enfocada en posicionarla en el mercado como una empresa de amplio conocimiento agronómico, preocupada por entregar información a sus clientes sobre el cuidado

de plantas, y ser reconocida en calidad y belleza de estas, así también de su atención de venta y post venta, dando un fuerte enfoque al segmento objetivo.

- Cuantitativo:
 - Determinar la participación de mercado necesaria para atender a un volumen de alrededor de 400 clientes al mes¹³.
 - Obtener un beneficio neto positivo al cuarto año, obteniendo ganancias por sobre la inversión.

8.1. Definir segmento objetivo

La investigación de mercado sustenta que existen un grupo de potenciales de clientes que comparten atributos demográficos, geográficos, psicográficos y de comportamiento, el cual se caracterizan en la ilustración 17:

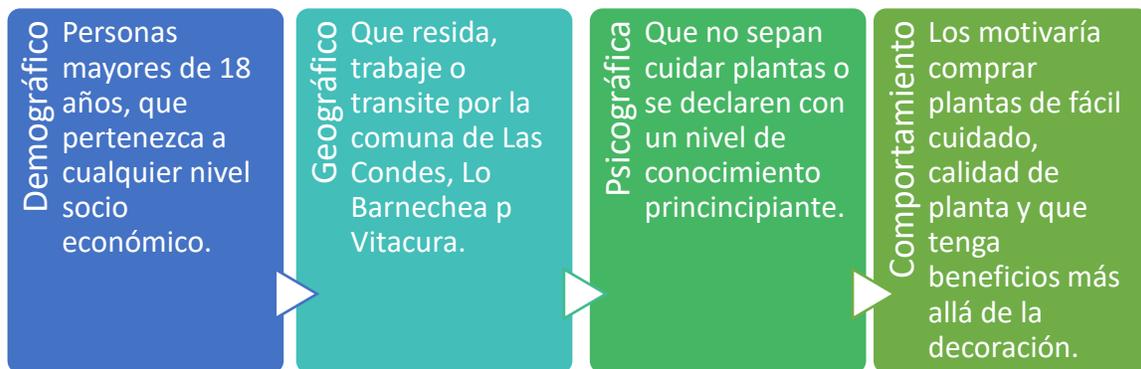


Ilustración 17. Matriz de segmento de potenciales clientes.

Estos potenciales clientes serán el objetivo, y el plan de marketing se enfocará en sus necesidades y realidades: buscan que les entreguen un producto que sea *de fácil cuidado*, y este dolor, a partir de las fortalezas de “Jardines del Alba” sería cubierto a partir de una asesoría agronómica personalizada al momento de compra, entregando orientación en cuanto a elección de plantas, cuidados de esta e insumos adecuados.

A partir de la investigación de mercado se determinan sus preferencias de compra, determinando los productos que deben estar a la venta (ver ilustración 18):

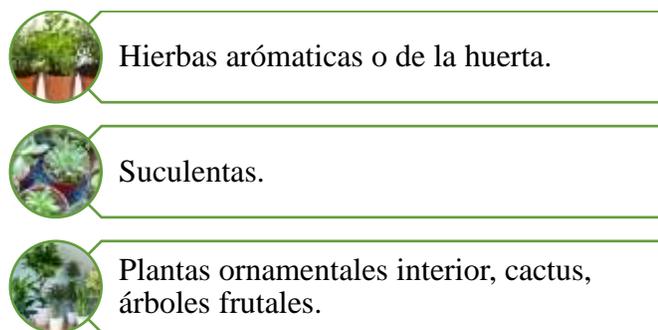


Ilustración 18. Matriz preferencias de compras.

¹³ Clientes promedio mensual que a juicio experto determinan para mantener sus flujos de caja. (Vivero los Javieres)

Para llevar a cabo la estrategia de la empresa, y lograr los objetivos de marketing propuestos, el estudio de mercado fue determinante respecto al dolor que dieron a conocer los potenciales clientes y sus preferencias. Consiguientemente, se decide realizar una propuesta de marketing diferenciada, para obtener mayor llegada, la que se reflejará en ventas y una posición más fuerte. Dentro de los recursos que tiene actualmente la empresa, está el conocimiento para la asesoría y los productos ya están en su catálogo de ventas.

8.2. Propuesta de valor diferenciadora

El segmento objetivo descrito anteriormente, declara que dentro de los diferentes factores que los motivaría a comprar plantas, en un 57,1 % se motivaría a comprar si obtienen información para llevar a sus hogares y si alguien contesta sus dudas posterior a la adquisición, además de que aquellos que tienen hábitos de compra, un 57,4% se fija al momento de comprar en la información sobre cuidados de la planta, por lo tanto, la propuesta diferenciadora respecto a los demás viveros en competencia y el éxito del posicionamiento de marca de “Jardines del Alba” y que esta se mantenga en el tiempo, debe basarse en las siguientes actividades claves (ilustración 19):

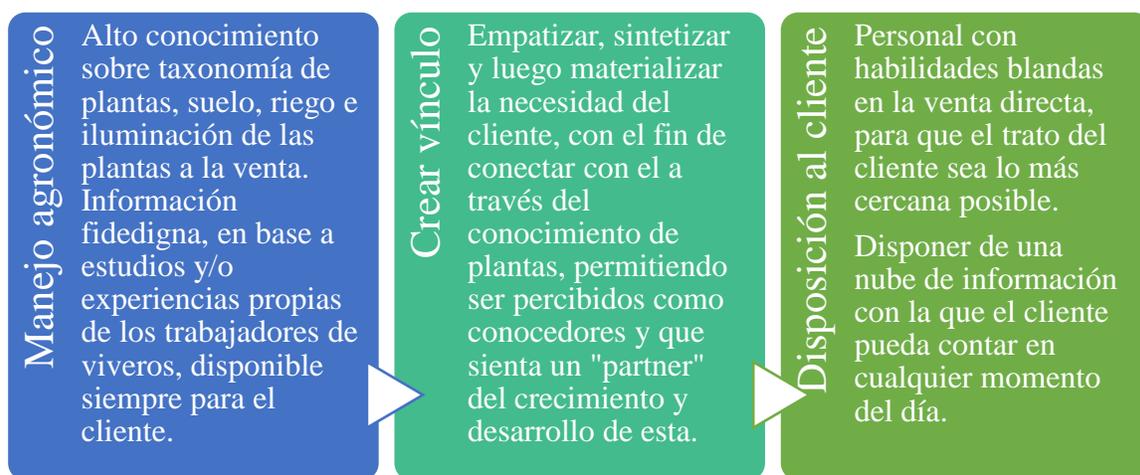


Ilustración 19. Matriz actividades claves de la propuesta de valor.

Esta propuesta será nombrada “Alba te acompaña”, ya que el foco de la propuesta diferenciadora es enseñar y capacitar a las personas a través de la entrega de información, con un fácil acceso, respaldado por amplio manejo agronómico, permitiendo crear un vínculo emocional que satisfaga sus necesidades o dolencias como clientes y permitiendo que el cuidado de las plantas sea fácil, tal y como señala el dolor en la investigación de mercado.

8.3. Posicionamiento de marca

La empresa debe determinar su posicionamiento, con el fin de compararlo con la competencia; los dos pasos a seguir para posicionar la marca se determinan de la siguiente manera:

- Selección ventajas competitivas
 - Diferenciación de servicios adicionales.
 - Diferenciación por imagen.
- Selección de una estrategia general de posicionamiento
 - Posicionamiento más por más: la empresa venderá productos a un precio primado (promedio-alto), ofreciendo alta calidad y prestigio de la marca. Esta última se

apoyará en el amplio conocimiento agronómico que posee, en conjunto de actividades que refuercen dicho conocimiento.

Actualmente “Jardines del Alba” cuenta con los conocimientos agronómicos necesarios para ofrecer los productos que actualmente los potenciales clientes buscan, y el dolor que es detectado en la investigación de mercado: “fácil cuidado”: esto está fuertemente ligado a entrega de información que actualmente entrega a sus clientes en el momento de compra y la permanencia de la información, sugiriendo que esta podría ser a través de una plataforma web formal. Ahora bien, la empresa al enfocarse en esta estrategia, y de acuerdo a lo anteriormente planteado, es clave la forma en que la información debe ser entregada a los potenciales clientes, para que el cuidado de la planta les resulte fácil, por lo tanto, “Jardines del Alba” debe considerar dos variables a la hora de constituir su propuesta de valor son:

- La forma en que permanece la información entregada al cliente al momento de compra.
- Cómo esta información trascenderá en el cliente y resulte de fácil lectura para este.

El mapa de posicionamiento de marca que tendrá “Jardines del Alba”, respecto a la competencia y su propia declaración de propuesta de valor o diferenciadora se podrá encontrar en la “P” punto de venta, del marketing mix, ya que una vez definido este, permitirá conocer a la potencial competencia más cercana.

8.4. Desarrollo del marketing mix: las 4P para la cadena de servicios

Se establecen las estrategias de marketing para los cuatro elementos establecidos: punto de venta, producto, precio y promoción.

8.4.1. Punto de venta

A partir de la investigación de mercado, podemos asegurar que uno de los factores más determinantes fue el lugar o punto de compra, en donde los potenciales clientes evidencian que prefieren presencialmente visitar un vivero para poder adquirir sus plantas, representado por un 70,4% para los compradores y un 57,6% los no compradores que si se motivarían a comprar.

Para elegir la ubicación comunal dentro de la provincia de Santiago para el vivero, esta se basará en las siguientes características: población total a la fecha del último Censo 2017, porcentaje de crecimiento poblacional comparando los dos últimos Censos, 2002 y 2017, crecimiento del mercado mobiliario de estas y la disponibilidad de arriendo de terreno. En la tabla 21, quedan expuestas las 6 primeras comunas con mayor población, y su crecimiento porcentual.

Tabla 21. Población total y crecimiento porcentual entre años 2002 y 2017

Comuna	Censo 2002	Censo 2017	Variación (%)
Maipú	468.390	521.627	11,37
Santiago	200.792	404.495	101,45
La Pintana	189.278	177.335	-6,31
La Florida	365.674	366.916	0,34
Las Condes	249.893	294.838	17,99
Ñuñoa	163.511	208.237	27,35

De estas seis comunas, Santiago, Las Condes y Ñuñoa, son las de mayor crecimiento porcentual, en comparación al resto de las comunas mencionadas; ahora bien, para poder

seleccionar la comuna donde finalmente se ubicará el vivero, según GfK (GkF Adimark, 2019), el mercado inmobiliario de estas para el tercer semestre del 2019, corresponderían a la mayor cantidad de proyectos para el año 2019, las comunas de Las Condes y Santiago centro, cerraron con 21 proyecto y Ñuñoa con 33 proyectos; estas serían las tres potenciales comunas en donde “Jardines del Alba” podría establecer un depósito.

Lo que determinara finalmente la ubicación del depósito es la disponibilidad de arriendo de terreno un terreno que cumpla con el espacio mínimo sugerido: una superficie de al menos 800 m², con disponibilidad de agua (por canales se regadío y/o potable), con un acceso que permita el ingreso de camiones 3/4. La comuna de las Condes tiene un terreno ubicado cerca del “Mall Sport¹⁴”, ubicándose en la dirección: San José de la Sierra #10, de las siguientes características:

- Superficie de 5.000 m².
- Acceso a agua potable.
- Casa dentro del sitio.
- Entrada permite ingreso de camiones.
- Espacio para estacionamiento.

Por lo tanto, cumple con los requisitos mínimos establecidos para la instalación del presente proyecto. Ahora bien, un punto que no deja de ser relevante es el centro comercial cercano, el cual se puede definir, según la publicación “Aplicación de los modelos de gravitación comercial a la determinación de áreas de mercado” (Yrigoyen, 1996), como “un espacio geográfico, cuya población se dirige, con fuerte preponderancia, a una localidad importante en el citado espacio para la compra de artículos de uso no corriente”, por lo tanto, debido a la cercanía con el mall, y de atraer diferentes personas, que buscan recrearse y comprar, sería un lugar altamente atractivo para instalar el depósito. En el anexo E, se puede encontrar el mapa obtenido desde Google Earth¹⁵, con la ubicación potencial de “Jardines del Alba” y sus competidores más próximos.

Respecto a la competencia, según el registro S.A.G. 2019, Las Condes tiene un total de 9 viveros y 29 depósitos inscritos y activos (Servicio Agrícola Ganadero, 2019); desde el punto de ubicación potencial sugerido para la instalación de “Jardines del Alba”, se enumeran los cinco depósitos más cercanos, los cuales se encuentran dentro de un radio de 2 kilómetros a la redonda y que son descritos en la tabla 22:

¹⁴ Tienda de deporte, outdoor, camping, trekking, y otros deportes, ubicada en avenida Las Condes 13451, Santiago, Chile.

¹⁵ Plataforma web permite visualizar un globo virtual, en base a fotografía satelital.

Tabla 22. Competencia más cercana en un radio de 2 kilómetros.

Nombre fantasía depósito de plantas	Nombre propietario (a)	Dirección predio/calle del depósito	Tipo de planta a la venta	Principales especies	Distancia al potencial terreno (metros)
Lider	Administradora de Supermercados Express Ltda.	Avda las Condes 12916, Las Condes	Ornamental	Sin identificar	721
Supermercado Santa Isabel	Cencosud Super	Avda. Las Condes 12207, Las Condes	Ornamental	Sin identificar	1.384
La Mano Verde	Soc. Comercial Benavente Vio Ltda	Avda. Las Condes 14372, Las Condes	Frutal y ornamental	Espinaca, acelga, frutales	866
Jardín Cordillera	Estay y Compañía Ltda	Camino la Viña parcela 2, Las Condes	Ornamental	Boj, canelos	1.300
Cencosud Retail	Cencosud Retail	Avda La Dehesa 1446, Lo Barnechea	Ornamental	Sin identificar	1.650
Easy Retail	Isabel Parra Antolin	Avda La Dehesa 1446, Lo Barnechea	Ornamental	Sin identificar	1.650

Una vez definidos los competidores directos, El mapa de posicionamiento de marca (ilustración 20) que tendrá “Jardines del Alba”, respecto a la competencia, y de su propia declaración de propuesta de valor o diferenciadora, en contraposición de las encuestas realizadas a los encargados y/o dueños y de comentarios realizados por los mismos clientes de los otros depósitos; para efectos de evaluación se considera la métrica de la tabla 23:

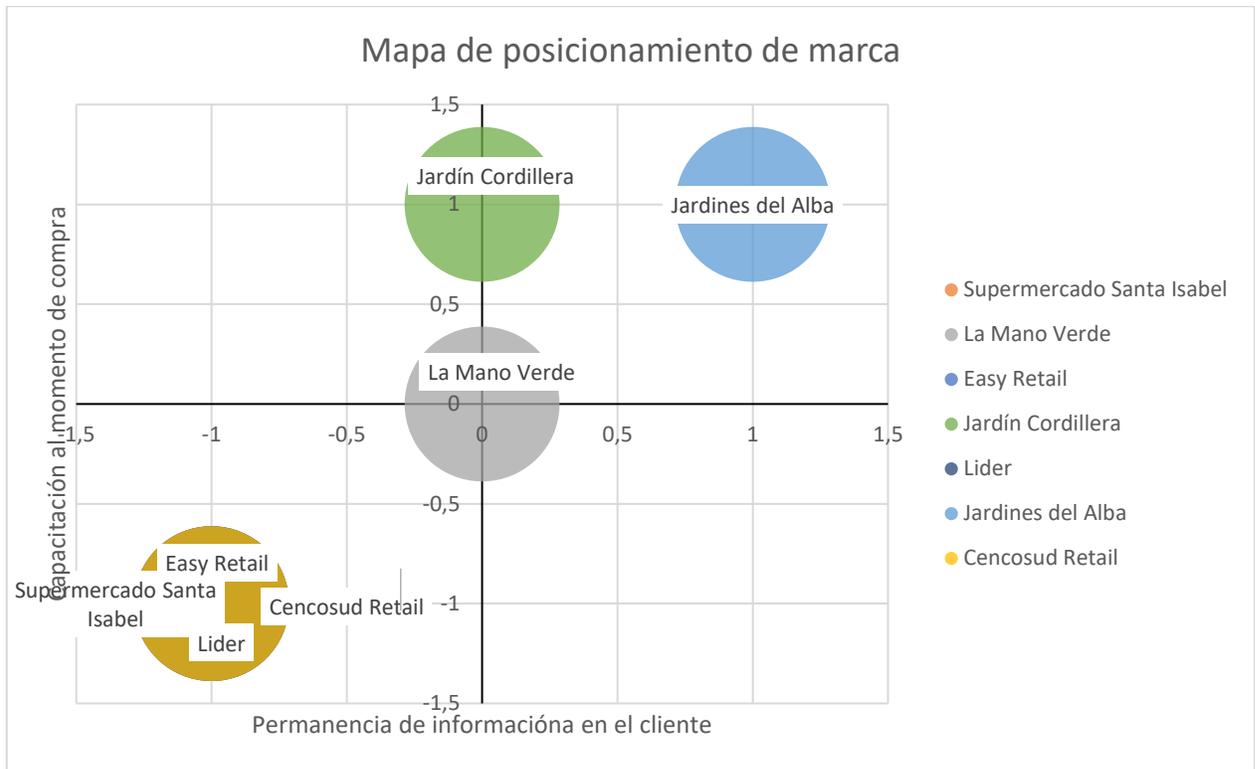


Ilustración 20. Mapa de posicionamiento de marca. Fuente: elaboración propia.

Tabla 23. Métricas de posicionamiento.

Niveles	Capacitación al momento de venta	Permanencia de información
1	Sí entrega	24 horas
0	A veces entrega	Dependiente de disponibilidad
-1	No aplica	No aplica

El mapa confirmaría que “Jardines del Alba”, a través de su propuesta de valor sería líder, ya que alcanzaría los valores máximos respecto a capacitación al momento de compra y la permanencia de información a través de la entrega presencial y plataforma virtual (página web), entregando un servicio personalizado y diferenciado según lo requiera el cliente, satisfaciendo su necesidad de que la compra de plantas con “Jardines del Alba” resulte de fácil cuidado y de insumos de jardinería.

“Jardines del Alba” no solo será físico, sino que también tendrá un espacio web (ilustración 21) a través de la dirección <http://www.jardinesdelalba.cl>; esta página tendrá la función inicial de permitir a los clientes conocer la gama de productos (plantas e insumos de jardinería), que ofrece el jardín, sin dejar de mencionar que dicha disponibilidad dependerá del tipo de planta y la temporada y de los tamaños de crecimiento que esta tenga. Con la idea de que las personas tengan el acceso a la información post-venta, tendrá una guía de sugerencias de cuidado, proporcionado por el segmento “Alba te Guía”, permitiendo al cliente obtener información posterior a su compra y adicionalmente creando el lazo que busca la empresa, y volviéndose potencialmente conocida por esto y altamente atractiva su visita.

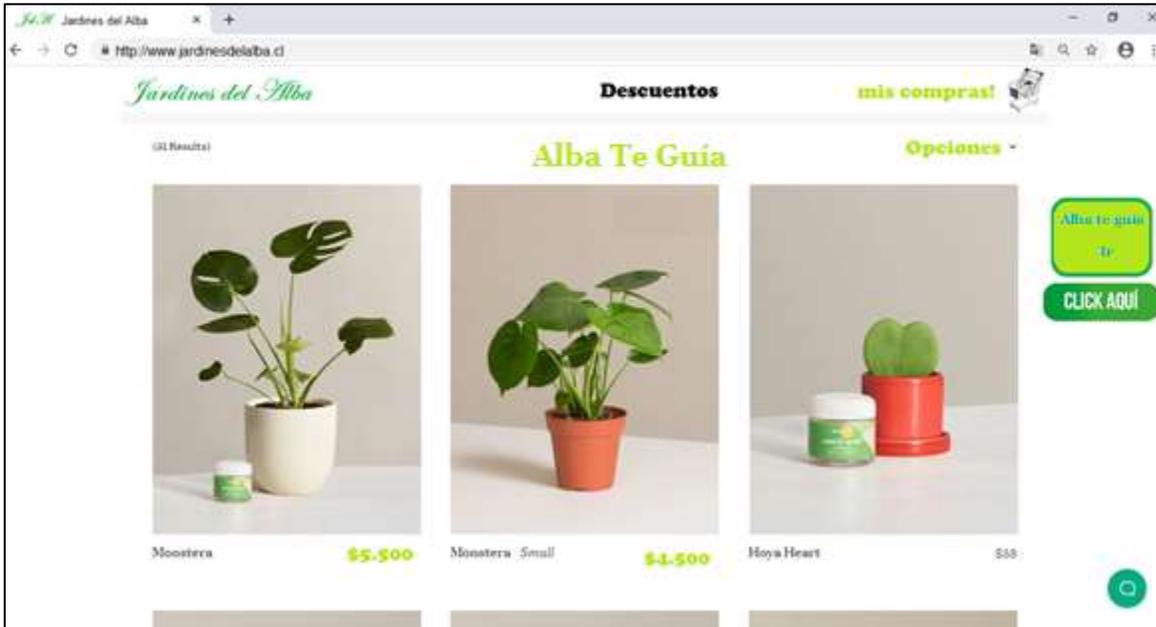


Ilustración 21. Diseño referencial de página web de “Jardines del Alba”. Fuente: elaboración propia.

Si es necesario, la página podría llegar a complementar la atención de uno de los vendedores internos del vivero, gracias a que entregará información de disponibilidad de plantas y tipo de planta, la clasificación de nivel de conocimiento, además de los principales datos de cuidados (frecuencia de riego según estación, luz necesaria, tipo de sustrato-tierra y fertilizaciones para durante la temporada). El cliente al ingresar al jardín encontrará letreros con códigos IQ que los llevará a la página web, la cual se caracterizará por tener un Responsive Design, el cual permitirá ser vista tal y como señala la ilustración 22.



Ilustración 22. Visualización de la página web centrando el enfoque a “Alba te Guía” de “Jardines del Alba”. Fuente: elaboración propia.

8.4.2. Producto

En cuanto al tipo de productos a ofrecer, se determinan a partir de las preferencias que se obtuvieron de la investigación de mercado, determinados en la ilustración 23¹⁶:



Ilustración 23. Oferta de plantas de “Jardines del Alba”.

Es sustancial mencionar que dentro de la oferta de plantas ornamentales estarán las plantas de temporada, que por lo general su venta se centra en épocas estivales, y que por su característica de floración rápida y bajo precio, son altamente atractivas por los consumidores. Ahora bien, estos productos serán diferenciados según el nivel de conocimiento de los potenciales clientes tengan o han ido adquiriendo según sus prácticas en jardinería. Estas categorías se diferenciarán en 3 niveles: principiante, intermedio y experto (ver la tabla 24), definiendo así en la ilustración 24.

Tabla 24. Clasificación de nivel de conocimiento, según necesidades de atención en las plantas.

Factor	Nivel Principiante	Nivel Intermedio	Nivel Experto
Luz	Poco exigente	Exigente	Muy exigente
Riego	Baja frecuencia, resisten periodos extensos sin riegos.	Frecuencia intermedia, medianamente susceptibles a falta de agua.	Frecuencias altas, o altamente susceptibles a la falta de agua
Enfermedades y plagas	Muy resistentes	Resistencia media, necesitan chequeo ocasional	Revisiones constantes, altamente susceptibles



Ilustración 24. Niveles de conocimiento requerido para categoría de planta.

¹⁶ Es importante destacar que las fotos son alusivas a los productos mencionadas, pudiendo haber pequeñas variaciones dependiendo del stock ofrecido por los productores al momento de la adquisición de los productos.

Adicionalmente, en el anexo F se detalla el listado de las diferentes especies de plantas que, según juicio experto¹⁷, son las más requeridas por los clientes.

Respecto a los insumos de jardinería, estos tendrán una importancia secundaria respecto a las plantas, sin embargo, no se descarta su venta. Esta gama de productos representa una alternativa para que la relación con el cliente sea constante, debido a que la empresa reconoce que las personas generan un vínculo con sus plantas: una vez que logran conectar con esta, reconocen el compromiso que se está adquiriendo y buscan indicaciones y sugerencias para mejorar aún más sus propias plantas, a nivel de calidad y belleza. Estos productos se definen en la ilustración 25.



Ilustración 25. Oferta de insumos de jardinería en “Jardines del Alba”.

Cabe destacar que parte de esta P es el servicio que entregarán los colaboradores hacia el cliente en el momento de la venta: la combinación final de servicio y producto, permiten enfocar lo buscan los potenciales clientes, dejando a disposición de estos todos sus conocimientos sobre las plantas y sus cuidados, logrando así fidelizar y crear una relación cercana más allá de la venta, sino más bien, sobre educarlo sobre las plantas, entregándole la confianza suficiente para hacerse cargo de sus productos, obteniendo un alto grado de satisfacción por ello.

8.4.3. Precio

El precio será fijado en función del servicio prestado y de la calidad del producto, ya que tal y como fue mencionado anteriormente, la estrategia del depósito tiene un enfoque con diferenciación, permitiendo que la empresa establezca precios superiores a la competencia, aprovechando el servicio único que viene incluido con el producto, por lo tanto, marginará de una forma distinta productos por especie, variedad, tamaño y color.

Como el precio de los productos dependerá de lo que el cliente solicite, se considera estimar los precios en 4 categorías (tabla 25).

¹⁷ Dueño vivero los “Javieres” de Buin.

Tabla 25. Listado de precios de los diferentes productos ofrecidos.

Rangos	Hierbas aromáticas	Plantas ornamentales y frutales	Cactus y suculentas	Insumos de jardinería
Desde	\$1.500	\$2.500	\$900	\$500
Hasta	\$3.500	\$30.000	\$25.000	\$10.000

Adicionalmente los precios estarán siendo monitoreados, basándose en un benchmark semestral para tener como referencia los precios y servicios del mercado y, así, tratar de determinar el motivo de algún cambio en los precios de la competencia y generar una estrategia reactiva para mitigar la amenaza.

Las ventas se estarán efectuando a través de pago en efectivo y transferencia bancaria. La empresa no aceptará cheques. En cuanto a brindar formas de pago adicionales no se contempla abrir líneas de crédito dentro de los primeros años de servicio.

8.4.4. Promoción

Todos los productos de “Jardines del Alba” irán con un logotipo de la empresa, representado en la ilustración 26.



Ilustración 26. Imagen corporativa referencial de “Jardines del Alba”. Fuente: elaboración propia.

Dentro de la estrategia de promoción de “Jardines del Alba”, este tiene como objetivo principal, difundir de manera masiva el servicio y los productos que la empresa ofrece, buscando captar la atención de las personas que se encuentran dentro de los segmentos objetivos previamente descritos. La idea es transmitir las características de la empresa, con especial énfasis en su propuesta de valor, “Alba te Guía”, con el fin de desarrollar una imagen sólida e identidad para posicionarse, para finalmente captar y fidelizar a los potenciales clientes. Se utilizarán las siguientes herramientas para promocionar a “Jardines del Alba”:

- Publicidad directa: dar a conocer el depósito a través de revistas de decoración y vivienda; En temporadas de invierno y estivales, se realizarán invitaciones públicas a través de estas mismas a visitar el vivero para presenciar talleres de jardinería gratuitos de podas y cuidados de plantas, con la idea de dichos talleres puedan captar la atención de los clientes, y alentarlos a adquirir productos con el jardín. En la parte externa del punto de venta, ubicar un letrero publicitario grande, con colores intensos del logo corporativo de “Jardines del Alba”, subtítulo “Alba te Guía”, dirigido especialmente a los transeúntes del lugar. Por último, participar en ferias de exposición de alto tráfico, como lo es “La Jardinera VD” del diario “El Mercurio” a partir del quinto año.
- Relaciones públicas on-line: A través de redes sociales, como Facebook, Instagram, LinkedIn¹⁸ y Twitter¹⁹, a través de la cuenta “jardinesdelalba.cl”: en ella se hacen referencia

¹⁸ Red social laboral y empresarial.

¹⁹ Red social que permite enviar mensajes de corta longitud a través de “tweets”, que se muestran en la página principal de un usuario y al público general.

a los productos ofrecidos, invitando además de visitar el vivero y la página web. Pago por publicidad en Facebook y Google²⁰ (ubicación primeros lugares de búsqueda). Adicionalmente, estos medios permiten realizar invitaciones a los talleres anteriormente mencionados, con el fin de poder exhibir los productos en el mismo lugar de punto de venta.

A modo adicional:

- Feedback: con el fin de tener un conocimiento de la atención que están recibiendo los clientes, y de la real importancia que la empresa les da en su participación en la comunidad, se les dejará disponibles un libro de consultas, reclamos y sugerencias dentro del jardín, específicamente en la oficina administrativa, con el fin de conocer sus impresiones en la experiencia de compra. La idea es obtener la mayor cantidad de feedback con el fin de conocer aún más la dinámica del comportamiento del cliente, e ir ajustándose a ella.

9. Plan Operacional y de Recursos Humanos

Conforme a lo establecido en el plan de marketing, se presenta el proceso de planificación del plan operacional, estimando la demanda y conocer el nivel de ingresos que puede generar “Jardines del Alba”. Según la segmentación presentada en el plan de marketing, estos corresponderían a personas de cualquier nivel socio económico, indistinto género, residentes principalmente de las comunas de las Condes, Vitacura y Lo Barnechea, con un comportamiento en común, descrito anteriormente en la sección 8.1.

9.1. Estimación de la demanda

Al definir que la ubicación física del vivero será la comuna de Las Condes, según juicio experto, la clientela se mueve mayoritariamente en vehículo por la cantidad y volumen de plantas que llevan, y dicha distancia puede llegar hasta los 3 kilómetros a la redonda²¹ (ver anexo G); tomando en cuenta esta referencia, los potenciales clientes que atenderá “Jardines del Alba” abarcará dos comunas más, Lo Barnechea y Vitacura; la tabla 26 refleja la proyección poblacional para los siguientes 5 años, utilizando información del Censo 2017 y sus proyecciones poblacionales sugeridas (INE, 2018).

Tabla 26. Proyección de población total para la comuna de Las Condes.

Comuna	Población Total 2017	Población Censo 2017 >18 años	Crec. población 2020	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Las Condes	208.237	160.342	178.141	178.141	183.128	187.707	192.212	196.632	200.958
Lo Barnechea	105.833	81.491	90.537	69.713	71.665	73.457	75.220	76.950	78.643
Vitacura	85.384	65.746	73.043	56.243	57.818	59.264	60.686	62.082	63.448
Total	399.454	307.580	341.721	304.097	312.612	320.427	328.118	335.664	343.049

Ahora bien, el radio de tres kilómetros no abarcaría en su totalidad las poblaciones de dichas comunas, si no que el alrededor de un 40% de Lo Barnechea, 10% de Las Condes y 2% de Vitacura

²⁰ Página web que ofrece la principal función de ser un motor de búsqueda de contenido a través de internet, además de otros servicios, como correo electrónico, y ofrece una herramienta de marketing para generar mayor visibilidad de empresas.

²¹ Según entrevista a “Jardín California”, vivero ubicado en El Aguilucho 3278, Providencia, entre el límite de Providencia y Ñuñoa.

(ver anexo H para entender radio de movimiento de clientes); en la tabla 27 presenta los potenciales clientes a atender, que corresponden al 77,5% obtenido de la investigación de mercado:

Tabla 27. Potenciales clientes de "Jardines del Alba"

Comuna	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Las Condes	13.806	14.192	14.547	14.896	15.239	15.574
Lo Barnechea	21.611	22.216	22.772	23.318	23.855	24.379
Vitacura	872	896	919	941	962	983
Total	36.289	37.305	38.238	39.155	40.056	40.937

Ahora bien, siguiendo el juicio experto, de cantidad de clientes a atender mensual, se determina el siguiente escenario esperado²²: para asegurar los ingresos del jardín, la participación de mercado dentro del radio de superficie que abarca, debe iniciar con un 4,3%, con el fin de que en el primer año atiendan 3.121 potenciales clientes, determinando unos 312²³ mensual promedio. Dicho número se espera tenga un crecimiento del 0,25%, hasta alcanzar los 4.960 clientes anuales para el año 8. Se determina entonces los potenciales clientes en el radio de atención del depósito (tabla 28), participación de mercado estimada anual (tabla 29).

Tabla 28. Potenciales clientes a 3 kilómetros a la redonda²⁴.

Clientes potenciales	Periodo							
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
Anual	3.121	3.395	3.671	3.955	4.246	4.544	4.853	4.960
Mensual promedio	312	283	306	330	354	379	404	413
Diario promedio	16	14	15	16	18	19	20	21

Tabla 29. Participación de mercado esperada anual para el proyecto.

Participación de mercado	
Año	Esperado
1	4,3%
2	4,6%
3	4,8%
5	5,3%
6	5,6%
7	5,8%
8	5,8%

Los potenciales clientes y sus diferencias hábitos de compras (tabla 30) determinados en la encuesta, determinan entonces los ingresos netos estimados (tabla 31) que se generarían;

²² Dueño vivero "Los Javieres"

²³ Se asume que los dos primeros meses de puesta en marcha no se generarían ingresos por venta.

²⁴ Los decimales se aproximaron; se considera que Jardines del Alba solo atenderá 20 días al mes.

finalmente, según juicio experto, estima que la venta de insumos de jardinería representarán el 30% de las ventas de plantas²⁵, obteniendo finalmente los ingresos anuales totales en la tabla 32.

Tabla 30. Hábitos de compra.

Cliente	Hábitos	Precio promedio de compra ²⁶
1	No comprador (no sabe cuidarlas)	\$5.000
2	Entre \$400 y \$49.999	\$20.000
3	Entre \$50.000 y \$99.999	\$60.000
4	Entre \$100.000 y \$149.000	\$120.000
5	Sobre \$150.000	\$150.000

Tabla 31. Ingresos estimados en ventas de plantas en escenario esperado.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
Cliente 1	\$1.667.018	\$1.815.700	\$1.965.649	\$2.119.889	\$2.278.175	\$2.440.232	\$2.608.317	\$2.665.700
Cliente 2	\$35.245.530	\$38.389.096	\$41.559.431	\$44.820.520	\$48.167.119	\$51.593.469	\$55.147.265	\$56.360.505
Cliente 3	\$31.435.203	\$34.238.923	\$37.066.520	\$39.975.059	\$42.959.863	\$46.015.797	\$49.185.398	\$50.267.477
Cliente 4	\$13.098.001	\$14.266.218	\$15.444.383	\$16.656.274	\$17.899.943	\$19.173.249	\$20.493.916	\$20.944.782
Cliente 5	\$14.288.729	\$15.563.147	\$16.848.418	\$18.170.481	\$19.527.211	\$20.916.271	\$22.356.999	\$22.848.853
Ingreso total plantas	\$95.734.481	\$104.273.085	\$112.884.402	\$121.742.224	\$130.832.311	\$140.139.017	\$149.791.895	\$153.087.317

Tabla 32. Ingresos totales anuales en escenario esperado.

Ingresos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
Plantas	\$95.734.481	\$104.273.085	\$112.884.402	\$121.742.224	\$130.832.311	\$140.139.017	\$149.791.895	\$153.087.317
Insumos	\$28.720.344	\$31.281.926	\$33.865.320	\$36.522.667	\$39.249.693	\$42.041.705	\$44.937.568	\$45.926.195
Total anual	\$124.454.825	\$135.555.011	\$146.749.722	\$158.264.892	\$170.082.004	\$182.180.722	\$194.729.463	\$199.013.512

La ilustración 27 muestra la evolución de las ventas proyectadas, según los supuestos planteados:

²⁵ Porcentaje estimado por juicio experto de dos viveros: vivero “Lo Hermida” y vivero “Los Javieres”.

²⁶ Precio promedio de compra cada 6 meses; se considera un precio promedio que se encuentre dentro de los rangos encuestados y se estima que los no compradores tengan un comportamiento de compra de \$5.000 cada 6 meses, en base a juicio experto.

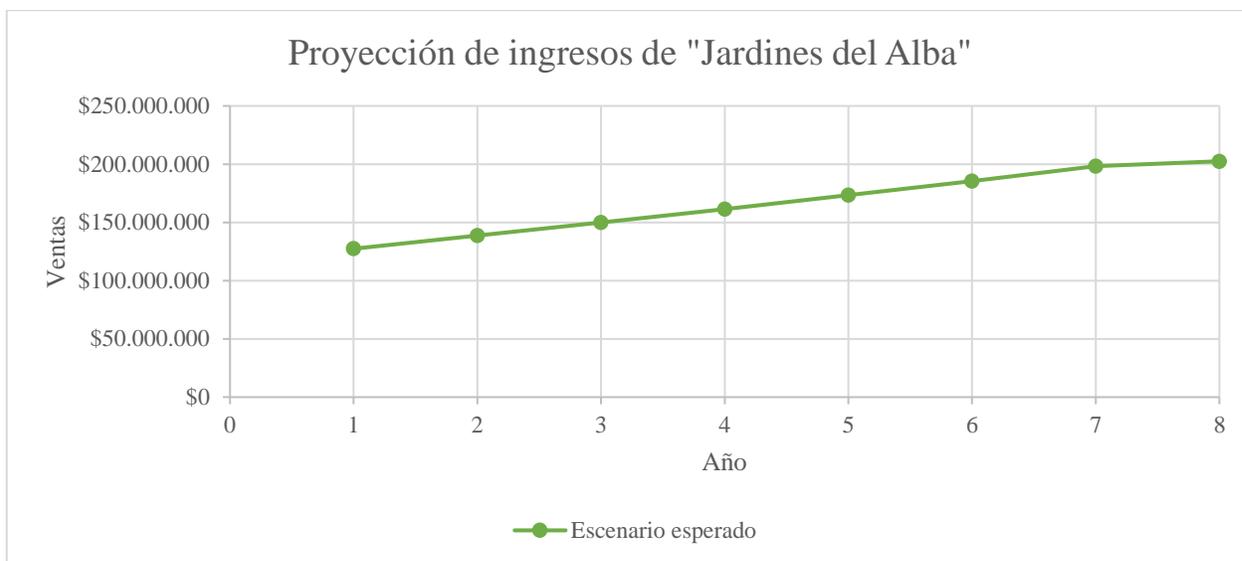


Ilustración 27. Proyección de ingresos proyectados para “Jardines del Alba” para un periodo de 8 años.

9.2. Horarios de atención de “Jardines del Alba”.

El funcionamiento del vivero se sugiere que sea en los siguientes horarios expuestos en la tabla 32:

Tabla 33. Horarios de funcionamiento de “Jardines del Alba”.

Días	Apertura	Colación	Cierre
Martes a Sábado	9:30	12:30-13:30	18:30
Domingos	9:30		13:30

Los días lunes el vivero no atenderá clientes. Este horario es determinado por flujo de compras real que “Jardines del Alba” registró cuando su punto de venta se ubicaba en Buin, en fusión con el formato similar a otros viveros de la provincia de Santiago.

9.3. Determinar proveedores, transporte, capacidades y logística

9.3.1. Proveedores

La propuesta para “Jardines del Alba” al ser una tienda especializada, es de acortar a los intermediarios, buscando un canal directo, donde la comercialización sea directa entre el productor y el minorista, logrando así establecer relaciones directas con productores y por ende obtener precios más atractivos. El abastecimiento y la adquisición de este, contempla un conjunto de actividades que parten de la compra de plantas e insumos de jardinería, hasta la entrega en el mismo punto de venta, y posterior ubicación dentro del vivero.

Uno de los objetivos principales de este plan es lograr que la reposición en función de la demanda y a la temporada, este último referente a plantas que sólo se pueden encontrar en fechas específicas del año; esto con la idea de calendarizar periodos y fechas de compras, calculando su reposición y próxima compra, con la idea de mantener un nivel del servicio del 90%, según sea la demanda del cliente. En la ilustración 28 se puede observar el proceso de compra y abastecimiento, seccionado en 5 pasos:

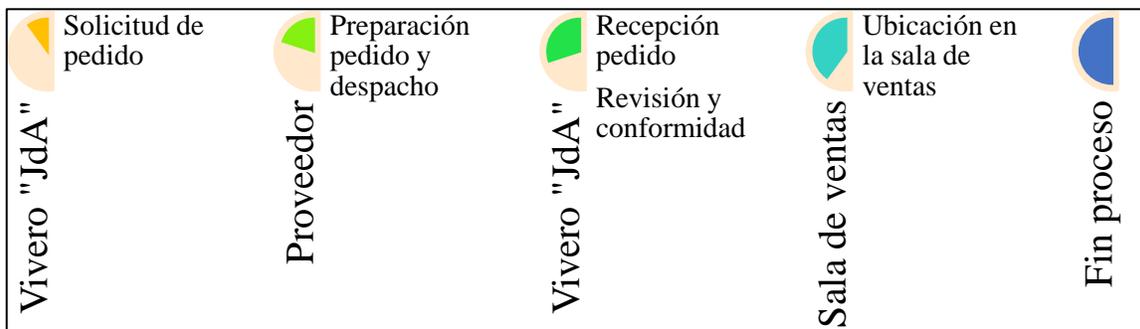


Ilustración 28. Proceso de compra y abastecimiento (“JdA”: Jardines del Alba).

9.3.2. Proceso de transporte

Se utilizan dos métodos para transportar plantas desde el proveedor hasta el sitio donde se ubica el vivero. El método más apropiado dependerá de los siguientes factores (Landis, Tinus, McDonald, & Barnett, 2000):

- Distancia del recorrido y calidad de calles.
- Número de plantas.
- Dormancia.
- Endurecimiento de las plantas.
- Experticia del chofer.

Todos estos cuidados son para evitar daños mecánicos severos durante el transporte, especialmente en caminos no pavimentados o en malas condiciones.

A partir de esta premisa, se tienen dos opciones: camiones refrigerados (termo) y camiones no refrigerados. El primero es preferido en viajes que duran más de un par de horas; adicionalmente este permite controlar las altas temperaturas a las cuales se pueden incurrir en el viaje, por sobre todo en temporadas estivales, manteniendo la calidad de la planta desde el proveedor al vivero; en cambio, para viajes cortos, dos horas o menos, se utilizan camiones sin termo: idealmente, este debe tener una cobertura de pintura blanca o ser de aluminio, para reflejar el sol. Adicionalmente, este traslado debe tener en cuenta el uso de tiras de madera o bloques de espuma si es necesario, entre las bolsas o cajas, para permitir prevenir que la carga se desacomode y la circulación de aire dentro del container.

El servicio de transporte inicialmente debe ser externalizado, realizar una inversión de adquirir un camión, al igual que contratar un chofer con la experticia necesaria, incrementaría fuertemente el capital de trabajo necesario para iniciar el negocio, por lo tanto, se aprovechan otro tipo de ventajas como que el servicio de transporte es altamente competitivo, por lo tanto, se puede encontrar un servicio que permita obtener ahorros significativos, respecto a otro (este rubro tributa en base a renta presunta, por lo tanto, obtienen ahorros por tributación) (Servicio Impuestos Internos, SII, 2016); ya que por la ubicación que se determinó, los viajes serán de menos de dos horas, basándonos en las alianzas con los proveedores mencionadas anteriormente, se determina entonces que el camión cerrado, sin termo, es la alternativa más viable.

Dentro de las alianzas mencionadas, es muy importante establecer de forma clara cuerdos de los niveles de servicio que entregarán los proveedores: el contrato por transporte debe ser enfático en la frecuencia de entrega de los pedidos solicitados (los cuales van alrededor de 72 horas), cumpliendo las fechas de entregas, envíos no aceptados y a la calidad de las plantas dentro

del mismo viaje, asegurando su cuidado. El proveedor el que se hace cargo del despacho de plantas, incluyendo su costo en las plantas solicitadas, sin embargo, también se contempla un presupuesto en tres meses picos de compras de plantas, el cual será valorado dentro de la evaluación financiera del plan de negocios.

9.3.3. Capacidades

La cadena de logística busca cumplir los siguientes objetivos:

- Lograr extender la vida útil de las plantas y los insumos de jardinería al momento de adquirirlas.
- Obtener un estricto control de inventario, con el fin de mantener niveles de stock que permitan un 90% de servicio, respecto a lo que necesitan los clientes.

Dados los niveles de demanda que se pretenden cumplir, se ha propuesto un espacio de 600m² de superficie total, aproximadamente, para la ubicación de plantas; esta capacidad permitiría que el depósito cumpla con una doble función: bodegaje y sala de exhibición.

Las capacidades serán la siguiente (contemplando pasillos de 0,6 metros, es decir pierde un 15% de superficie de utilidad):

- Un invernadero de 15mx20m, 300m², de cobertura plástica, para ubicar las especies clasificadas como interior (mayores necesidades de temperatura y protección a eventos climáticos): capacidad total de aproximadamente 4.080 plantas (estimando que una planta ocupa un espacio de 625 cm² promedio)
- Un sombreadero de 16mx19m, 304 m², de cobertura de malla Raschel negra con 80% de sombreadamiento, en donde se ubicarán plantas de exterior, frutales y plantas de temporada: capacidad total de aproximadamente 3.690 plantas (estimando que una planta ocupa un espacio de 700 cm² promedio)
- Dos sombreadero de 4mx7m, 28 m² de cobertura doble de malla Raschel negra con 80% de sombreadamiento, para ubicar maceteros y sacos de sustrato: una capacidad de 1.500²⁷ maceteros, y de un volumen de hasta 450 sacos de 25 litros aproximadamente.

Las plantas exteriores en su mayoría estarán a piso, y las que necesitarán de mayor altura para ser visualizada (plantas menores a 20 cm de alto, incluyendo macetero), se realizarán repisas artesanales, con la idea de entregar un aspecto rústico dentro el vivero, con base de bloques de concreto y listones de 3'x1,5' (ilustración 29); los insumos de jardinería se ubicarán bajo malla Raschel, ocupando una superficie de 28 m² (4x7m), ubicados en estanterías, tal y como se evidencia en la ilustración 30.

²⁷ Juicio experto dueño vivero “Lo Hermida”, San Bernardo.



Ilustración 29. Fotos referenciales de la distribución de las plantas de exterior (imagen izquierda), estructura artesanal para las plantas (imagen central) y ubicación de las plantas de interior (imagen derecha)



Ilustración 30. Foto referencial de la organización de insumos de jardinería.

El espacio designado para mermas, plantas con daños mecánicos, que no representen la calidad a la cual “Jardines del Alba” vende sus productos, no será dentro de estos lugares, si no que en un espacio al fondo del sitio

Finalmente, la distribución dentro del punto de venta elegido, con todas las estructuras anteriormente señaladas, se puede observar en la ilustración 31:

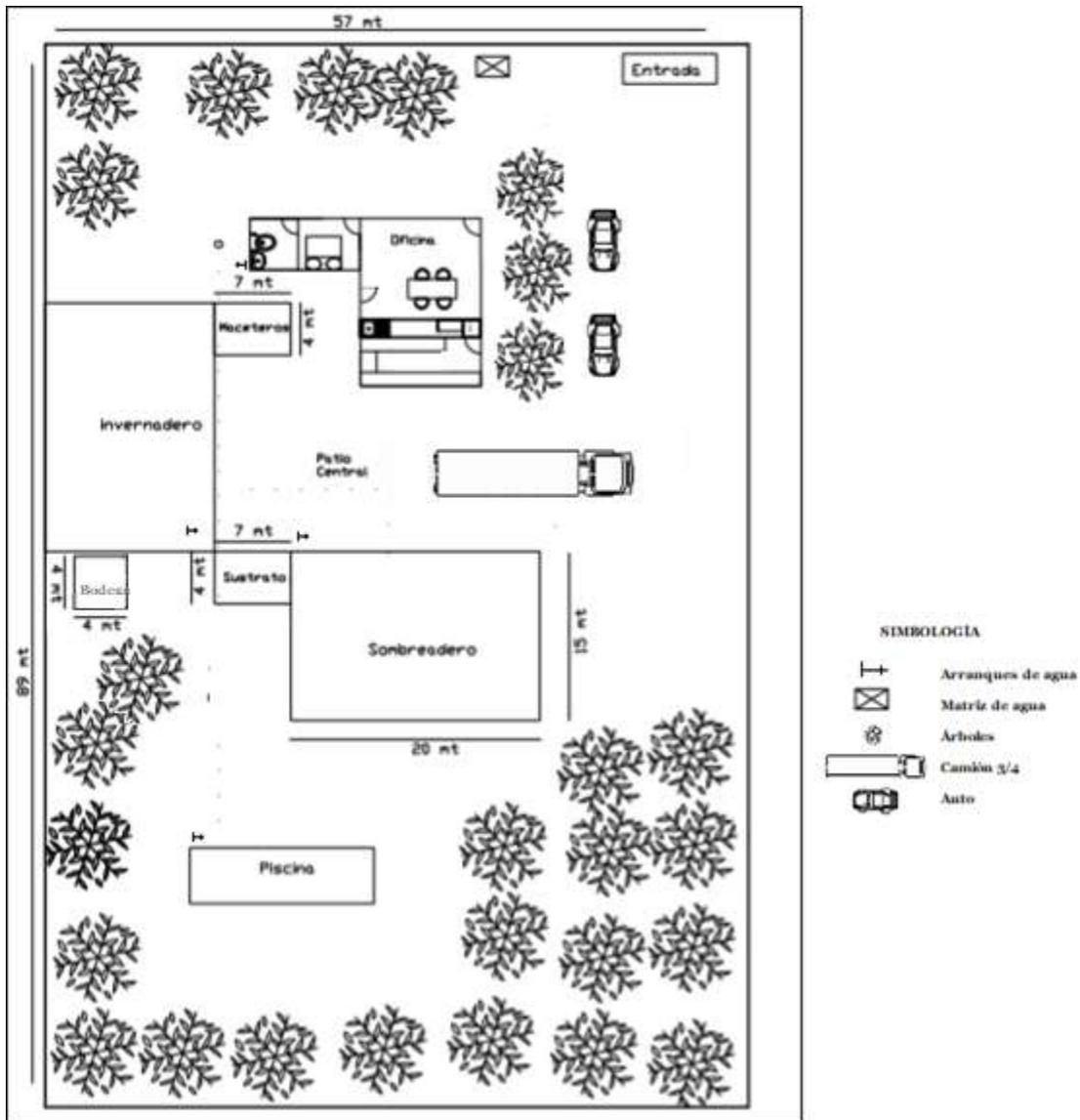


Ilustración 31. Layout del sitio donde se ubicaría "Jardines del Alba". Diseñado por la Ingeniero Civil Estructural Fabiola Ureta.

9.3.4. Logística

Una vez llegado el camión con la carga de plantas o insumos de jardinería solicitado, ingresará al patio central del punto de venta, descargando, y derivándolo rápidamente a los sectores asignados para cada tipo y variedad de planta, según el plan "Alba te Guía". En esta descarga se puede enfrentar dos situaciones:

- El camión es de un proveedor, por lo tanto, ellos hacen la descarga y que serían guiadas por la dueña a cargo de las operaciones del vivero.
- El camión que llegue a descarga sea externo, solicitado por "Jardines del Alba", para lo cual, el personal tanto vendedor, como dueñas, deban descargar y hacer el acarreo desde el camión al invernadero

En la ilustración 32 hay una imagen referencial de cómo llegan los camiones con plantas. Independiente la carga sean plantas o insumos, esta será ubicada según su tamaño en cajas plegables de transporte y posteriormente a través de un carro transportador de carga (ilustración 33) el cual está adaptado para suelos irregulares.



Ilustración 32. Foto referencial de la carga interna del camión desde el proveedor al depósito.



Ilustración 33. Fotos referenciales de las cajas plegables de transporte de 44 litros y del carro de traslado de plantas, el cual llega a soportar hasta 300 kilogramos.

9.3.5. Oficina

La ubicación anteriormente mencionada, cuenta con una casa, a la cual se le deben hacer mantenciones mínimas, las cuales consistirán en pintura y amoblado: esto permitirá lograr las labores administrativas y de registros de documentos del vivero. Adicionalmente este será el lugar en donde se manejarán los pagos de caja por ventas.

9.3.6. Resumen del proceso

El flujo presentado en la ilustración 34, representa todo el proceso resumido.

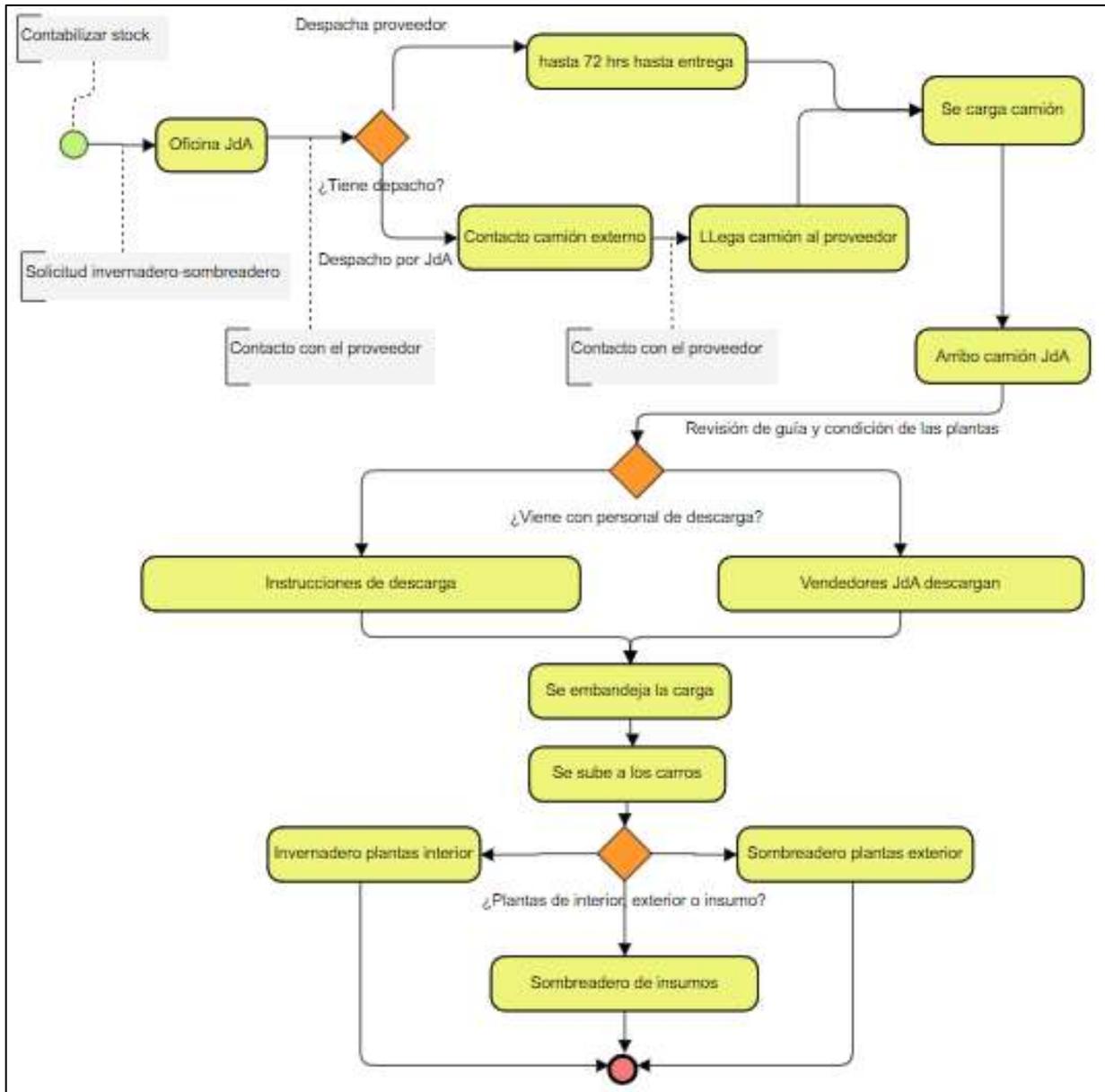


Ilustración 34. Flujo despacho a cargo del proveedor y a cargo de “Jardines del Alba” (JdA).

9.4. Organigrama de la estructura organizacional.

Los trabajadores de “Jardines del Alba” son la pieza clave de todo el sistema de atención y por lo cual se va a distinguir por sobre su competencia. La gestión de estas personas es fundamental, ya que, para lograr la misión, visión y valores, además la propuesta de valor planteada, es necesario trabajar de forma eficiente y sustentable en el tiempo.

La gestión y dirección de la empresa será centralizada y estándar, y se coordinarán todas las actividades y operaciones relevantes para lograr el éxito de ventas y atención en el vivero. Esta estructura jerárquica será liviana, no obstante, con suficiente fuerza para cumplir las políticas de la empresa, la ley vigente y un oportuno desarrollo de las programaciones, en tiempo y forma. Por lo tanto, el organigrama queda conformado, según la ilustración 35:

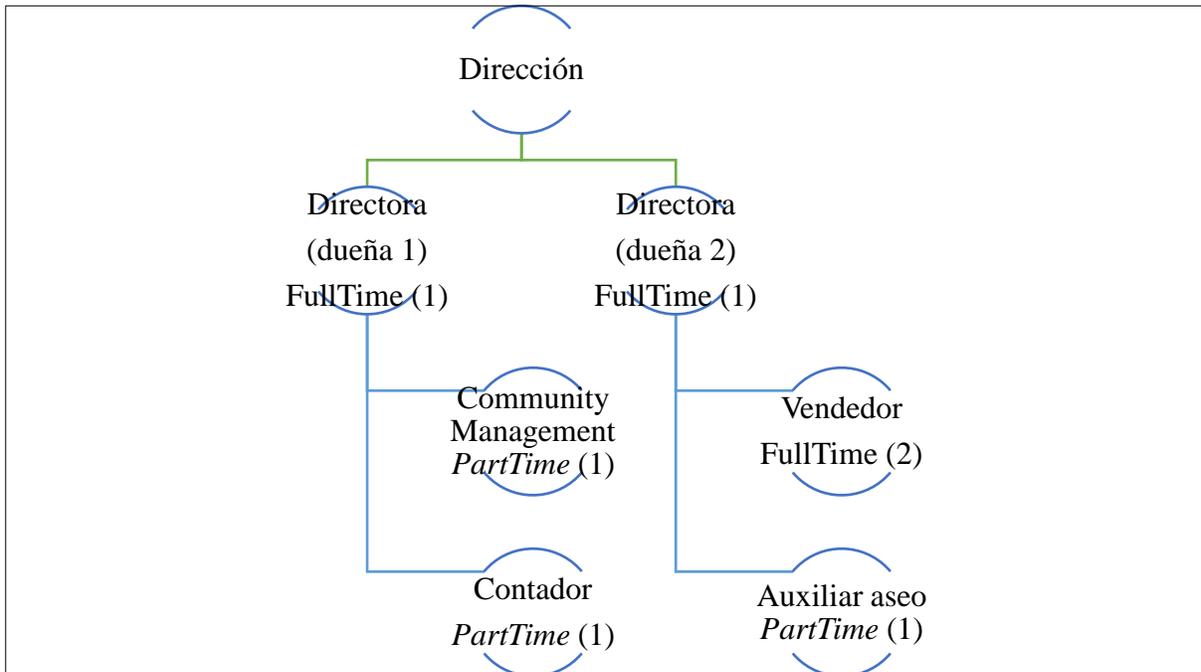


Ilustración 35. Organigrama de la estructura organizacional inicial de “Jardines del Alba”.

En total, la estructura se compone de una dirección llevada por sus dos dueñas, e inicialmente un vendedor. Estos tendrán horario full-time. También contará con tres personas en horario part-time, las cuales son un Community Management, un contador y un auxiliar de aseo. Dentro de las funciones principales del funcionamiento del vivero, la dirección y los vendedores deben procurar transmitir al cliente habilidades propuestas en el plan de marketing: amabilidad, proactividad y lograr compartir su amplio conocimiento para guiarlos durante el proceso de compra, alineándolo a los valores de la empresa y a la propuesta de valor. Las definiciones en específico para cada cargo se describen en el anexo I; en la medida que avancen los años proyectados y con el fin de que el personal de “Jardines del Alba” sea suficiente para sustentar la cantidad de ventas que tendrá durante dicho tiempo; la cantidad de vendedores será de la siguiente manera: primer año hasta año 4: 2 vendedores; año 5 en adelante: 3 vendedores; dicha decisión es debido al incremento de ventas, justificada por la evaluación financiera. Cabe mencionar que la labor de los vendedores será apoyada por la dirección del jardín.

Los colaboradores que atenderán a los potenciales clientes tendrán habilidades de atención para poder guiar y determinar claramente a partir de la necesidad del cliente, las mejores opciones

a ofrecer dentro del depósito. Estos estarán equipados con un delantal de tela tipo jean, con un bolsillo delantero para guardar los vales en los cuales anotarán las cantidades de plantas que los clientes pagarán; además usarán un jockey con el nombre de la empresa (anexo J). El proceso de atención de los vendedores y de los dueños que atienden clientes, será desde el ingreso de este, hasta que este salga del patio central de atención; posterior a eso, continúan atendiendo a el siguiente cliente que estuviese en espera; adicionalmente estos informarán a los potenciales clientes la existencia de la página web de “Jardines del Alba”, la cual está alineada a la propuesta de valor “Alba te Guía”, la cual se publicitan además con letreros a la vista (ver anexo K).

Dentro de la distribución interna de las plantas, cada especie y variedad de planta, tendrán un cartel con información sobre el nombre de la planta y características de los principales cuidados (anexo L), al igual como se describe en la página web del jardín. Este letrero además tendrá un código QR, para que el potencial cliente pueda conectarse rápidamente con esta.

El lugar de pago se encontrará en la oficina administrativa, en este caso será la casa que se ubica en el terreno arrendado: esta será sólo en modo de pago con efectivo y transferencia electrónica.

Finalmente, el proceso de atención se determina en la ilustración 36, a través de la gestión de un flujo de comunicación vendedor o dueño-cliente.

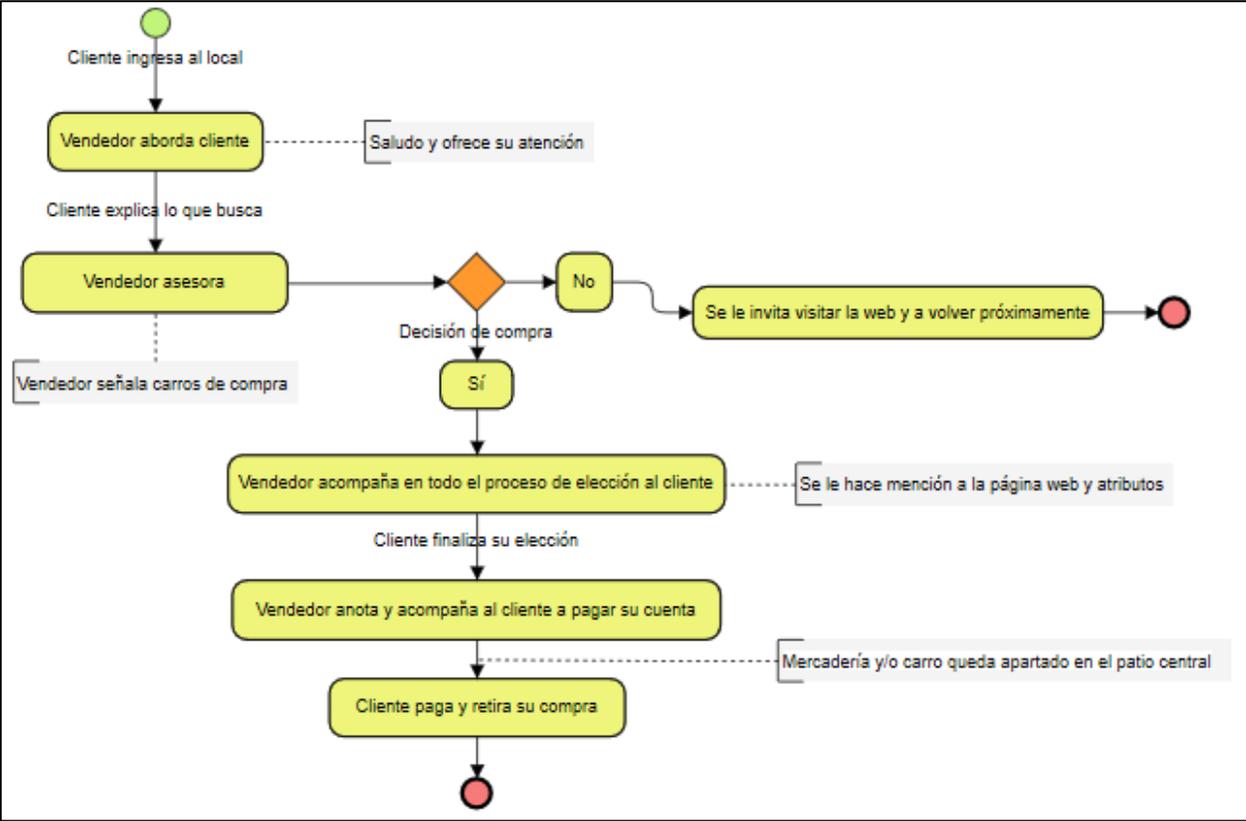


Ilustración 36. Flujo de atención de clientes.

10. Evaluación financiera

Para la implementación exitosa del depósito, “Jardines del Alba” necesita de una serie de recursos para cubrir los costos en materias primas, gastos de funcionamiento y finalmente las inversiones en el tiempo de su implementación, los cuales son necesarios para la proyección de ventas, presentadola en un horizonte de 8 años.

En los siguientes ítems, se analizan los componentes financieros más importantes como lo es la inversión requerida, estado de resultado, capital de trabajo y proyección de flujo de caja, en conjunto a la viabilidad económica. Cabe resaltar que los supuestos para su elaboración son los siguientes:

- Las ventas de los diferentes años fueron estimadas por la participación de mercado que Jardines del Alba lograría, partiendo con un 4,3% de participación, con un crecimiento del 0,25% anual, manteniéndola a partir del año 7, en un 5,8%, por la capacidad del invernadero de poder cumplir con la cantidad de plantas necesarias para satisfacerla.
- Se asume que, al igual que la demanda de plantas, la cantidad de plantas a comprar durante los diferentes periodos, será satisfaciendo a la clientela proyectada a atender, aterrizándolo a la realidad de un proyecto Start Up.
- El impuesto de primera categorías de un 27%, valor que se alcanzó después del alza de impuestos a las empresas en 2018, a la primera categoría en el sistema semi-integrado²⁸.
- La inflación que se considera para el proyecto es de un 3% anual.
- Los sueldos se ajustan con un IPC del 3% todos los años.
- La depreciación que se ocupó en los activos tangibles²⁹ fue acelerada, con la idea de permitir, en el periodo de 8 años, su incidencia.
- Los activos intangibles³⁰ se amortizaron en lapso de 6 ejercicios comerciales, según lo establecido por el Servicio de Impuestos Internos de Chile; esta se ejecuta desde el año 1.
- Los valores presentados en los estados de resultado y flujos de caja son valores netos; sólo para el cálculo del capital del trabajo fue relevante incluir el IVA.
- Se estima que, para el primer año, será necesario contar con un capital adicional para el inventario inicial del depósito, el cual supone un llenado aproximadamente el 80% de la capacidad del total del vivero, con el fin de permitir holgura en decisiones posteriores de compras de plantas (ya sean pedidos especiales, nuevas variedades o especies no contempladas, u otro). Para valorar este ítem, se asume uno de los meses que más demanda tienen los viveros, que para este caso sería diciembre-enero, y es cuando hay más variedades de plantas están disponibles.
- Se asume que los dos primeros meses de inicio del proyecto no se obtienen ingresos, correspondiendo estos a los meses de enero y febrero.
- Los ingresos por ventas de plantas e insumos son en efectivo y pago transferencia, por lo tanto, se asume que ingresan son dentro del mismo mes de venta; el pago a proveedores se realizará a 60 días.

²⁸ Para más información dirigirse a www.sii.cl/portales/reforma_tributaria/mapa_reformatributaria.pdf

²⁹ Para más información visitar: http://www.sii.cl/pagina/valores/bienes/tabla_vida_enero.htm

³⁰ Para más información visitar: http://www.sii.cl/preguntas_frecuentes/renta/001_002_3663.htm

10.1. Inversión requerida

Este segmento considera todos los activos mínimos necesarios para la correcta operación del depósito al primer año y su mantenimiento para el año 5. El monto total a invertir al año 1 es de \$16.797.000.- y la reinversión suma un total de \$1.243.200. Los detalles de estas inversiones se resumen en la tabla 34, y con mayor detalle en el anexo M:

Tabla 34. Inversiones año 1 y año 5.

Inversiones			
Ítem	Año 1	Año 5	Total
Instalación estructura	\$12.018.000	\$459.200	\$12.477.200
Oficina	\$2.120.000	\$784.000	\$2.904.000
Bodega y herramientas	\$735.000	\$0	\$735.000
Repisas y carros	\$524.000	\$0	\$524.000
Página Web	\$1.400.000	\$0	\$1.400.000
Total	\$16.797.000	\$1.243.200	\$18.040.200

10.2. Costo de materias primas y costos operacionales

La materia prima a la venta se compondrá de la gama de plantas, maceteros e insumos de jardinería, que resultan indispensables incluirlos como un complemento necesario para el cliente. Para más detalles sobre sus costos ver anexo N.

Adicionalmente se determinan los costos operaciones que comprenden una serie de áreas involucradas con el proceso de funcionamiento del depósito. Estos están detallados en el anexo O.

10.3. Gastos de funcionamiento

Se establecen los gastos de funcionamiento a lo que correspondería a los desembolsos relacionados a la operación mensual del depósito, este se detalla en el anexo P.

10.4. Proyección de Estado de Resultado (EERR) en un horizonte de 8 años

Los ingresos estimados de “Jardines del Alba” provienen principalmente de la venta de plantas al detalle y en segundo lugar de insumos de jardinería; ahora bien, en la tabla 35 se puede observar el estado de resultado proyectado, sus ingresos estimados para el primer año son de \$127.418.036.-, y ya para el octavo año se proyecta que serán de \$202.504.977.- El estado de resultado detallado mes a mes para el año 1 se puede encontrar en el anexo Q.

Tabla 35. Estado de resultado proyectado a 8 años.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8
INGRESOS								
Plantas	\$98.013.874	\$106.616.300	\$115.286.197	\$124.201.663	\$133.348.317	\$142.710.375	\$152.419.823	\$155.773.059
Insumos de jardinería	\$29.404.162	\$31.984.890	\$34.585.859	\$37.260.499	\$40.004.495	\$42.813.112	\$45.725.947	\$46.731.918
TOTAL INGRESOS	\$127.418.036	\$138.601.191	\$149.872.057	\$161.462.162	\$173.352.812	\$185.523.487	\$198.145.770	\$202.504.977
COSTOS DIRECTOS								
Sueldos	-\$40.030.000	-\$42.904.400	-\$44.191.032	-\$45.516.253	-\$46.881.220	-\$48.287.126	-\$49.735.199	-\$51.226.703
Plantas	-\$31.003.468	-\$26.654.075	-\$28.821.549	-\$31.050.416	-\$33.337.079	-\$35.677.594	-\$38.104.956	-\$38.943.265
Insumos de Jardinería	-\$22.952.973	-\$22.846.350	-\$24.704.185	-\$26.614.642	-\$28.574.639	-\$30.580.795	-\$32.661.391	-\$33.379.941
Transporte	-\$450.000	-\$463.500	-\$477.405	-\$491.727	-\$506.479	-\$521.673	-\$537.324	-\$553.443
Etiquetas	-\$1.296.850	-\$988.333	-\$1.099.830	-\$1.218.418	-\$1.344.151	-\$1.477.052	-\$1.618.699	-\$1.696.369
Fertilizantes y pesticidas varios	-\$85.000	-\$87.550	-\$90.177	-\$92.882	-\$95.668	-\$98.538	-\$101.494	-\$104.539
Agua	-\$845.000	\$-870.350	\$-896.461	\$-923.354	\$-951.055	\$-979.587	\$-1.008.974	\$-1.039.243
TOTAL COSTOS DIRECTOS	-\$96.663.291	-\$94.814.558	-\$100.280.639	-\$105.907.693	-\$111.690.292	-\$117.622.365	-\$123.768.036	-\$126.943.503
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	\$30.754.744	\$43.786.632	\$49.591.418	\$55.554.470	\$61.662.520	\$67.901.122	\$74.377.734	\$75.561.473
GASTOS DE FUNCIONAMIENTO								
Oficina	-\$1.500.000	-\$1.545.000	-\$1.591.350	-\$1.639.091	-\$1.688.263	-\$1.738.911	-\$1.791.078	-\$1.844.811
Publicidad	-\$2.500.000	-\$2.200.000	-\$2.244.000	-\$2.288.880	-\$2.334.658	-\$2.381.351	-\$2.428.978	-\$2.477.557
Patente municipal	\$-200.000	\$-206.000	\$-212.180	\$-218.545	\$-225.102	\$-231.855	\$-238.810	\$-245.975
Arriendo Sitio	-\$26.000.000	-\$26.780.000	-\$27.583.400	-\$28.410.902	-\$29.263.229	-\$30.141.126	-\$31.045.360	-\$31.976.721
TOTAL GASTOS DE FUNCIONAMIENTO	-\$30.200.000	-\$30.731.000	-\$31.630.930	-\$32.557.418	-\$33.511.252	-\$34.493.243	-\$35.504.226	-\$36.545.063
MARGEN OPERACIONAL (EBITDA)	\$554.744	\$13.055.632	\$17.960.488	\$22.997.052	\$28.151.268	\$33.407.879	\$38.873.507	\$39.016.410
DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN								
Instalación estructura	-\$10.811.333	-\$311.333	-\$311.333	-\$194.667	-\$271.200	-\$271.200	-\$76.533	-\$76.533
Oficina	-\$1.025.000	-\$875.000	-\$220.000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Bodega y herramientas	-\$318.333	-\$83.333	-\$83.333	-\$83.333	-\$559.333	-\$391.333	\$0	\$0
Repisas y carros	-\$242.000	-\$192.000	-\$90.000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Página Web	-\$233.333	-\$233.333	-\$233.333	-\$233.333	-\$233.333	-\$233.333	\$0	\$0
TOTAL DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN	-\$12.630.000	-\$1.695.000	-\$938.000	-\$511.333	-\$1.063.867	-\$895.867	-\$76.533	-\$76.533
BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS (EBIT)	-\$12.075.256	\$11.360.632	\$17.022.488	\$22.485.719	\$27.087.401	\$32.512.013	\$38.796.974	\$38.939.877
IMPUESTO (27%)	\$0	\$0	-\$4.403.123	-\$6.071.144	-\$7.313.598	-\$8.778.243	-\$10.475.183	-\$10.513.767
BENEFICIO DESPUES DE IMPUESTOS	-\$12.075.256	\$11.167.684	\$12.619.364	\$16.414.575	\$19.773.803	\$23.733.769	\$28.321.791	\$28.426.110

En el primer año de funcionamiento del jardín, se obtiene un margen operacional (EBITDA) positivo, sin embargo, un beneficio antes de impuesto por la depreciación acelerada aplicada al EERR, resultando un EBIT negativo de \$12.075.256.- A partir del segundo año, el EBIT toma valor positivo, manteniendo un crecimiento constante hasta el año 8. Cabe destacar que en el año 5, se incluye una nueva persona para atender el jardín, es decir, se tiene un equipo de 5 personas en total, y 3 exclusivamente atendiendo clientes, ya que la demanda que se está estimando, requerirá de mayor capacidad de atención de cliente³¹.

10.5. Capital de trabajo

El capital de trabajo requerido para el funcionamiento de “Jardines del Alba” suma un total de \$20.606.524.- para el escenario esperado. Todos estos valores incluyen su IVA respectivo. En el anexo R se detalla su cálculo, en el cual se identifica el mes de mayor déficit acumulado.

10.6. Proyección de Flujo de Caja y viabilidad económica

10.6.1. Flujo de caja

Se determina evaluar el proyecto en un horizonte de 8 años, dicha decisión se basa en que los invernaderos necesitan de una mantención al quinto año, por lo tanto, es necesario para poder observar cómo se comportan los flujos post-reinversión. En la tabla 36, se presenta el flujo de caja.

³¹ Opinión y juicio experto del dueño del vivero “Lo Hermida”.

Tabla 36. Flujo de caja de “Jardines del Alba”.

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8
BENEFICIO DESPUES DE IMPUESTOS		-\$12.075.256	\$11.167.684	\$12.619.364	\$16.414.575	\$19.773.803	\$23.733.769	\$28.321.791	\$28.426.110
AJUSTES AL FLUJO DE CAJA									
DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN		\$12.630.000	\$1.695.000	\$938.000	\$511.333	\$1.063.867	\$895.867	\$76.533	\$76.533
INVERSIÓN									
Instalación estructura	-\$12.018.000								
Oficina	-\$2.120.000					-\$784.000			
Bodega y herramientas	-\$735.000								
Repisas y carros	-\$524.000								
Página Web	-\$1.400.000								
TOTAL INVERSIÓN	-\$16.797.000					-\$784.000			
CAPITAL DE TRABAJO	-\$20.606.524								
FLUJO DE CAJA A 8 AÑOS	-\$37.403.524	\$554.744	\$12.862.684	\$13.557.364	\$16.925.908	\$20.053.670	\$24.629.636	\$28.398.324	\$28.502.643
VALOR RESIDUAL									\$160.918.385
FLUJO DE CAJA PERPETUO	-\$37.403.524	\$554.744	\$12.862.684	\$13.557.364	\$16.925.908	\$20.053.670	\$24.629.636	\$28.398.324	\$189.421.028
FLUJO ACUMULADO		-\$36.848.780	-\$23.986.096	-\$10.428.731	\$6.497.177	\$26.550.846	\$51.180.482	\$79.578.807	\$108.081.450

Respecto al Payback del proyecto, se puede determinar que es al cuarto año de funcionamiento cuando se recupera la primera inversión, y en el mismo año 5, también la reinversión (mantención a los sombreaderos y otros oficina).

10.6.2. Tasa de descuento

La tasa de descuento se determina en función al modelo Capital Asset Pricing Model, CAPM, determinando su valor en 17,71%, dicho valor incluye un premio por iliquidez de 3,0% al ser una empresa cerrada, y un 4,0% por ser Start Up. En el anexo S, se puede encontrar un mayor detalle su cálculo.

10.6.3. Valor residual

El valor residual que se calcula para el proyecto, asumiendo que este es a perpetuidad constante³², en el año en 8 años toma el valor de \$160.918.385.-

10.6.4. Viabilidad económica

Para el escenario esperado, en la tabla 37, se resumen los valores de Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR) y Tasa de Descuento, para el proyecto.

Tabla 37. VAN, TIR Y Tasa de Descuento del proyecto, en un escenario esperado.

ESCENARIO ESPERADO	
VAN	\$78.943.428
TIR	41,00%
Tasa de Descuento	17,71%

A partir de esta premisa, se puede observar que la TIR es mayor a la tasa de descuento calculada; el VAN calculado para el caso de una perpetuidad, es positivo, y se valora en \$78.943.428.-, por lo cual el proyecto es considerado como rentable.

10.7. Análisis de sensibilidad

El comportamiento del VAN y la TIR es evaluado bajo dos escenarios, respecto al esperado, uno positivo y otro negativo. En la tabla 38 se exhibe la variación de la participación de mercado, la cual es determinante del ingreso del depósito.

³² Para calcularlo, se realiza un supuesto que el flujo del año 9 y todos los que siguen son iguales al año 8; posterior a eso, se utiliza la formula:

$$Valor\ residual\ perpetuo = \frac{Flujo\ Año\ n}{Tasa\ de\ descuento}$$

Tabla 38. Variación de la participación de mercado para análisis de sensibilidad

Participación de mercado			
Año	Negativo	Esperado	Positivo
1	3,8%	4,3%	4,8%
2	4,3%	4,6%	5,1%
3	4,5%	4,8%	5,3%
5	5,0%	5,3%	5,8%
6	5,3%	5,6%	6,1%
7	5,5%	5,8%	6,3%
8	5,5%	5,8%	6,3%

Como se puede observar, se plantea un $\pm 0,5\%$ de diferencia de participación de mercado; a partir del escenario esperado, manteniendo el resto de las variables constantes. En la tabla 39 se pueden observar la cantidad de potenciales clientes que representan cada uno de estos porcentajes:

Tabla 39. Potenciales clientes en análisis de escenario.

Escenario	Periodo							
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
Negativo	2.758	3.171	3.441	3.720	4.006	4.298	4.602	4.703
Esperado	3.121	3.395	3.671	3.955	4.246	4.544	4.853	4.960
Positivo	3.484	3.768	4.053	4.346	4.646	4.953	5.272	5.388

A partir de lo anterior se obteniendo los siguientes resultados:

10.7.1. Resultados análisis sensibilidad

El flujo de caja para el escenario negativo se puede encontrar en el anexo T, y para el escenario positivo en el anexo U. Los índices más relevantes para ambos casos se reflejan en la tabla 40.

Tabla 40. Análisis de sensibilidad

Escenarios			
Índice	Negativo	Esperado	Positivo
VAN	\$48.218.732	\$78.943.428	\$125.872.590
TIR	30,27%	41,00%	56,06%
Tasa de Descuento	17,71%		

Se observa que al disminuir el porcentaje de participación en el escenario negativo, aún resulta atractivo el proyecto, con una TIR de 30,27%, y un VAN positivo valorado en \$48.218.732.- proyectándolo a perpetuidad, sin embargo, en el detalle de los flujos de este escenario, a pesar de generar un Ebit positivo al segundo año, no será hasta el año 5 donde la inversión inicial se recupera; en el caso del escenario positivo, este incrementa su VAN, alcanzando los \$125 millones de pesos (proyecto a perpetuidad), y su TIR a 56,06%, y pagando la inversión inicial al tercer año de funcionamiento.

Finalmente, cabe destacar que ambos escenarios confirman que los ingresos por ventas son la base fundamental en la contribución de un VAN positivo o negativo, y que por lo tanto la participación que tenga “Jardines del Alba” en el pool de potenciales clientes, es crucial en su éxito; como última mención, la tasa de descuento también ha sido determinante dado su valor adquirido, a partir de leves cambios en la participación de mercado de la empresa, esta cambia hasta en un 15%.

11. Conclusiones

Dentro del marco del análisis macro y micro entorno del ámbito nacional y de los viveros y depósitos de la provincia de Santiago, se pueden rescatar hallazgos altamente significativos que pueden ser críticos al momento de implementar un plan de negocios, además de como los distintos escenarios por los que Chile ha pasado en el último periodo 2019-2020, los cuales involucrarían una contracción en la economía además de un cambio en la conducta de los consumidores, debido a que el libre movimiento de las personas han sido limitado por las autoridades, debido a la pandemia que actualmente está afectando.

Dentro de los hallazgos más relevantes encontrados en la competencia del sector, es de que cada una de estas buscan diferenciarse a través del servicio, ya que han determinado que el viaje del cliente es clave para la fidelización; adicionalmente factores externos como escasez de agua y factores ambientales, como lo es el calor extremo.

En adición a esto, la investigación de mercado fue relevante para definir el enfoque final que “Jardines del Alba” debe seguir, basándose en la diferenciación más que en costos: dentro de esta se encontraron importantes hallazgos como que las personas compradoras y no compradoras los motivaría comprar plantas de fácil cuidado, y que el 40,3% de los compradores se consideran principiante; el 80,3% de los encuestados compradores y un 65,2% de los no compradores, que si se motivarían a comprar preferían hacer compras de plantas de manera presencial; dentro de las preferencias de compras, serían las hierbas aromáticas, árboles frutales y plantas ornamentales.

Dentro de las fortalezas principales de “Jardines del Alba”, ligadas a su propuesta de valor, son la alianza con proveedores, calidad de producto a la venta, atención al cliente y el amplio conocimiento agronómico: esta última es clave a la hora de presentarse frente al cliente, con el fin de permitir que dicha información sea traspasada de la manera más sencilla posible, don el fin de obtener vínculos que traspasen más allá de la compra y logrando su permanencia, ya que una de las principales motivaciones para comprar una planta es que esta sea de fácil cuidado, impulsando de esta forma que el viaje del cliente sea basado en tu atención desde su ingreso al depósito, hasta su salida; sin embargo, sus principales debilidades detectadas son, que no cuenta con un local de venta establecido, y entregas de compras tomarían más de un día en ser entregadas, ya que estas son en base a solicitud del cliente, y vía on-line: en base a esto, y bajo diferentes tipos de factores, como demografía, y disponibilidad de terrenos en arriendo, se determina que la comuna de Las Condes cumpliría con los requisitos planteados, y sería una alternativa viable en donde “Jardines del Alba” pueda iniciar sus actividades.

Dentro de las oportunidades de la ventaja competitiva que se plantea, permitiría realizar diferentes tipos de publicidades directas, entre eso, hacer invitaciones al jardín para fidelizar a la clientela, y dando un vuelvo al negocio más allá de vender plantas, si no que generar el vínculo que se busca, buscar fechas claves en publicidad en diarios y revistas y participar de ferias a nivel de la

comuna. La página web será la herramienta clave en donde los clientes puedan disponer de la información acerca de sus plantas adquiridas en el jardín, y este será el espacio de conexión postventa de estos, respecto a sus cuidados.

Operacionalmente “Jardines del Alba” establece un proceso bastante estandarizado respecto a proveedores y a atención al cliente, lo que le permite aportar eficiencia y una respuesta acertada a el funcionamiento del jardín y lo que el cliente está requiriendo.

La cadena de valor de los depósitos tiene varios actores fundamentales, sin embargo, es posible obtener precios de compra atractivos, siempre y cuando se busquen proveedores claves, que permitan dicho beneficio, en base a alianzas estratégicas y a contratos.

La implementación del depósito consta con una inversión inicial de \$16.797.000.- a la cual se le suma una reinversión por concepto de mantenciones a las zonas que protegen a las plantas, estimada en \$1.243.200.- En el horizonte de 8 años, en las cuales se desarrolla el plan de negocio, este genera ingresos netos por sobre los \$127.000.000.- el primer año (tabla 35), y en el año 4 logra recuperar la inversión inicial; el año 5 logra genera ingresos por sobre los \$150MM, pudiendo solventar la segunda inversión de mantenimiento. Según los criterios sobre la evaluación financiera, el VAN del proyecto a perpetuidad es positivo y se valora en \$78.819.405.-, con una tasa de descuento del 17,71% y una TIR del 40,95% (tabla 37), justificando que si es viable el plan de negocios y su implementación. Cabe destacar que, a partir de los análisis de sensibilidad, ante una diferencia en la participación de mercado que pueda tener “Jardines del Alba”, esta resulta clave respecto, ya que esta afecta directamente la rentabilidad de este y el retorno de la inversión.

Respecto a la participación de mercado planteada para el proyecto, esta no puede bajar del 4,3% (3.121 clientes al año, 312 promedio mensual), si es que se quiere recuperar la inversión dentro de los primeros 4 años, y su incremento se debería estimar en un 0,25% anualmente, es decir llegar a aproximadamente entre 280 y 300 nuevos clientes hasta el año 7, que podría sostener una participación del 5,8%, para así asegurar los ingresos necesarios para mantenerlo en marcha y que este resulte rentable.

Ahora bien, la realidad socio-económica que atraviesa actualmente el mundo y el país, posiblemente impediría que “Jardines del Alba” pueda llevar a cabo dicha inversión hoy, ya que teniendo en cuenta la inminente recesión económica que se atraviesa por la pandemia COVID-19, y en la que también Chile se ve afectado, además el aumento del desempleo, obliga a las personas a limitar sus gastos en productos de primera necesidad.

Como última mención, una vez que se determine el inicio más óptimo para el presente plan de negocios, cuando la economía nacional vuelva a tener tendencias de crecimiento y estabilidad, dentro de un periodo del mediano plazo, “Jardines del Alba” tiene el desafío de desarrollarse como productor, es decir en un vivero, permitiéndole indagar en nuevas alternativas de ahorro en costos, y evaluar la posibilidad de expansión a otras comunas de la provincia de Santiago, que le permitan aumentar su participación en la industria de las plantas, volviéndose su presencia más atractiva para más clientes.

12. Bibliografía

- ANASAC. (2012). *InfoGarden*. Obtenido de <https://www.anasacjardin.cl/profesionales/wp-content/uploads/2014/11/Infogarden-abril2012.pdf>
- Área de Ordenamiento Territorial y Recursos Naturales de Conama RM. (2002). *Áreas Verdes R.M.* Recuperado el 13 de 12 de 2019, de <http://metadatos.mma.gob.cl/sinia/F1350.pdf>
- Armijos, M., & Barrezueta, S. (2016). *Análisis de la cadena de comercialización de plantas ornamentales de los viveros de la ciudad de Machala, Ecuador*. Recuperado el 08 de Enero de 2020, de <http://www.eumed.net/rev/caribe/2016/05/viveros.html>
- Armingol, X. (2017). *Guía de viveros para comprar plantas en Santiago*. Obtenido de <https://www.elblogdeldecorador.cl/2017/08/23/guia-viveros-en-santiago/>
- Arriagada, P. (2015). *Altura verde: jardineras para terrazas de departamentos*. Obtenido de <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/137087>
- Banco Central de Chile. (2019). *Tasas de interés de colocaciones*. Obtenido de <https://www.bcentral.cl/areas/estadisticas/tasas-de-interes>
- BARE International. (2019). *2019: Tendencias E-commerce en Chile y la experiencia de clientes*. Obtenido de <https://www.bareinternational.cl/tendencias-2019-de-ecommerce-en-chile/>
- BBC News Mundo. (2019). *Protestas en Chile: las 6 grandes deudas sociales por las que muchos chilenos dicen sentirse "abusados"*. Recuperado el 27 de Enero de 2020, de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-50124583>
- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (2017). *Reportes Estadísticos Comunales 2017*. Obtenido de https://reportescomunales.bcn.cl/2017/index.php/Santiago#Indicadores_demogr.C3.A1ficos
- Biblioteca del Congreso Nacional. (S/A). *El censo 2017 y su dimensión demográfica comunal*. Obtenido de <https://www.bcn.cl/siit/actualidad-territorial/Censo%202017%20Comuna>
- Cámara de Comercio de Santiago. (2019). *Ventas del comercio vuelven a caer en noviembre, pero disminuye ritmo de contracción en las últimas semana*. Obtenido de <https://www.ccs.cl/prensa/docs/2019/12/Ventas%20Noviembre.pdf>
- Chilescorpio. (2019). *Precuela del estallido social*. Obtenido de https://aam.cl/wp-content/uploads/2019/12/Chilescorpio_2019.pdf
- CNN Chile. (2019). *Estas son las comunas que tienen más y menos acceso a Internet fijo en la Región Metropolitana*. Recuperado el 09 de Enero de 2020, de https://www.cnnchile.com/tecnologias/estas-son-las-comunas-que-tienen-mas-y-menos-acceso-a-internet-fijo-en-la-region-metropolitana_20190819/

- CNN Chile. (2020). *El sueldo mínimo subirá a \$319.000 bruto a partir de marzo*. Recuperado el 07 de marzo de 2020, de https://www.cnnchile.com/economia/sueldo-minimo-alza-319-mil-pesos-marzo_20200214/
- COAGRA. (2019). *Cómo está enfrentando el sector agrícola la crisis social*. Recuperado el 27 de Enero de 2020, de <https://coagra.cl/entrevista-ministro-antonio-walker/>
- Cooperativa. (2020). *Desempleo en el Gran Santiago aumentó a 8,8% en diciembre*. Recuperado el 27 de Enero de 2020, de <https://www.cooperativa.cl/noticias/pais/trabajo/cesantia/desempleo-en-el-gran-santiago-aumento-a-8-8-en-diciembre/2020-01-23/110315.html>
- Cooperativa.cl / EFE. (18 de 04 de 2020). *Cooperativa.cl*. Obtenido de <https://www.cooperativa.cl/noticias/sociedad/salud/coronavirus/banco-mundial-economia-de-chile-caera-3-3-en-2020-por-covid-19/2020-04-13/022603.html>
- Deutsche Welle (DW). (2019). *Ciencia y Ecología: Chile: la crisis social también es medioambiental*. Recuperado el 27 de Enero de 2020, de <https://www.dw.com/es/chile-la-crisis-social-también-es-medioambiental/a-51028769>
- Diario Financiero. (2020). *A marcar el calendario: ¿cuándo rigen los principales cambios que trae la reforma tributaria?* Recuperado el 07 de marzo de 2020, de <https://www.df.cl/noticias/economia-y-politica/df-tax/a-marcar-el-calendario-cuando-rigen-los-principales-cambios-que-trae/2020-02-25/172708.html>
- EASY Retail. (2015). *Tendencias en deco jardín*. Recuperado el 04 de Diciembre de 2019, de <https://easyjardin.cl/sin-categoria/tendencias-en-deco-jardin/2015/09/>
- El Mercurio. (2018). *Santiago y E. Central lideran alzas en precios de arriendos de departamentos en 1er trimestre*. Obtenido de <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=459290>
- El Mercurio. (2019). *OCDE: Acceso a internet en Chile subió “sustancialmente” a 87,5% de los hogares*. Recuperado el 09 de Enero de 2020, de <http://www.infraestructurapublica.cl/ocde-acceso-internet-chile-subio-sustancialmente-875-los-hogares/>
- El Mostrador. (2019). *Paisaje político en Chile tras un mes de rebelión popular*. Obtenido de <https://www.elmostrador.cl/destacado/2019/11/19/paisaje-politico-en-chile-tras-un-mes-de-rebelion-popular/>
- EMOL. (2019). *Sectores económicos de Chile proyectan caídas ante crisis y CChC cifra en US\$4.579 millones daños en infraestructura*. Recuperado el 27 de Enero de 2020, de <https://www.emol.com/noticias/Economia/2019/11/12/967016/Sectores-economicos-bajan-proyecciones-tesis.html>
- Export Entreprises S.A. (2019). *Chile: Política y economía*. Obtenido de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/chile/politica-y-economia>

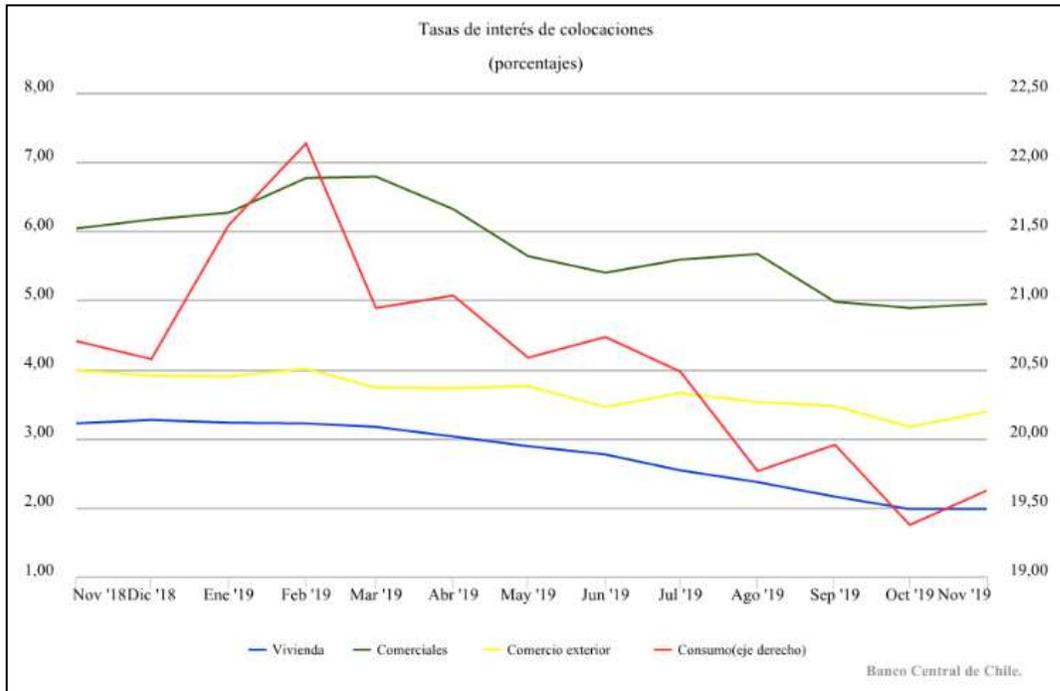
- FEDELECHE. (2019). *“En el estallido social, en el sector rural tuvimos otro Chile”*. Recuperado el 27 de Enero de 2020, de <https://www.fedeleche.cl/ww4/index.php/noticias/todas-las-noticias/4992-en-el-estallido-social-en-el-sector-rural-tuvimos-otro-chile>
- Flores, P. (2018). *PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACION DE UN LODGE CON ENFOQUE SUSTENTABLE EN LA XIV REGION DE LOS RIOS, VALDIVIA*. Recuperado el 09 de enero de 2020, de <https://repositorio.usm.cl/bitstream/handle/11673/43461/3560900257455UTFSM.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Fuentes, G. (2019). *Caracterización de la industria de viveros de especies ornamentales en Chile*.
- GfK Adimark. (2018). *Analisis: El consumidor chileno cambió*. Obtenido de https://www.gfk.com/fileadmin/user_upload/country_one_pager/CL/Edicion_Especial_CHILE3D_2018.pdf
- GfK Chile. (2019). *Insights del usuario mobile en Chile*. Recuperado el 27 de Enero de 2020, de https://www.gfk.com/fileadmin/user_upload/country_one_pager/CL/GfK_Insights_Usuario_Movil.pdf
- GfK Adimark. (2019). *Informe Trimestral Mercado Inmobiliario*. Obtenido de https://www.gfk.com/fileadmin/user_upload/country_one_pager/CL/GfK_IOI_1T_2019.pdf
- Heinrich-Böll-Stiftung. (2019). *El estallido social en Chile y sus efectos en la Agenda Climática y la COP25*. Recuperado el 27 de 01 de 2020, de <https://cl.boell.org/es/2019/11/28/el-estallido-social-en-chile-y-sus-efectos-en-la-agenda-climatica-y-la-cop25>
- INE. (2018). *ESTIMACIONES Y PROYECCIONES DE LA POBLACIÓN DE CHILE 1992-2050 TOTAL PAÍS*. Recuperado el 29 de 02 de 2020, de <https://www.censo2017.cl/descargas/proyecciones/metodologia-estimaciones-y-proyecciones-de-poblacion-chile-1992-2050.pdf>
- INE. (2019). *Boletín estadístico: empleo trimestral*. Obtenido de https://www.ine.cl/docs/default-source/ocupacion-y-desocupacion/boletines/2019/region-metropolitana/boletín-empleo-región-metropolitana-y-gran-santiago-trimestre-móvil-agosto-septiembre-octubre-2019.pdf?sfvrsn=930f9cec_4
- Instituto Nacional de Estadísticas. (2017). *Censo de Población y Vivienda*. Obtenido de <https://www.ine.cl/estadisticas/sociales/censos-de-poblacion-y-vivienda/poblacion-y-vivienda>
- Instituto Nacional de Estadísticas Chile. (2019). *Estimaciones y Proyecciones a Nivel Regional de la Población de Chile*. Recuperado el 13 de Diciembre de 2019, de <https://www.ine.cl/docs/default-source/proyecciones-de-poblacion/publicaciones-y-anuarios/bas>

- La Tercera. (2018). *Distribución de Ingresos*. Obtenido de <https://www.pressreader.com/chile/la-tercera-especiales/20180429/282252371142976>
- La Tercera. (2019). "Gobierno reduce estimación de crecimiento económico para este año y el próximo". Obtenido de <https://www.latercera.com/pulso/noticia/gobierno-reduce-estimacion-crecimiento-economico-este-ano-proximo/923841/>
- La Tercera. (2019). *Negocio de renta residencial marca un hito: supera las 10.000 unidades de departamentos*. Obtenido de <https://www.latercera.com/pulso-trader/noticia/negocio-renta-residencial-marca-hito-supera-las-10-000-unidades-departamentos/861015/>
- La Tercera. (S/A). *Verde para todos*. Recuperado el 02 de Diciembre de 2019, de <http://www.masdeco.cl/verde-para-todos/#>
- Landis, T., Tinus, R., McDonald, S., & Barnett, J. (2000). *Manual de Viveros para la Producción de Especies Forestales en Contenedor* (Vol. 7). Recuperado el 29 de 02 de 2020, de https://www.academia.edu/7985079/MANUAL_DE_VIVEROS_PARA_LA_PRODUCCIÓN_DE_ESPECIES_FORESTALES_EN_CONTENEDOR
- LT Finde - La Tercera. (2014). *Un día entre plantas*. Obtenido de <http://finde.latercera.com/aire-libre/un-dia-entre-plantas/>
- Ministerio de Vivienda y Urbanismo. (2019). *Boletín Económico del Sector Vivienda*. Obtenido de <http://observatoriodoc.colabora.minvu.cl/Documentos%20compartidos/ESTADISTICAS%20HABITACIONALES/Tendencias%20e%20Informes/Informe%20Económico/TI%20Boletín%20Económico%20Sector%20Vivienda%201T2019.pdf>
- ODEPA. (2010). *La industria de los viveros de frutales en Chile: un desafío pendiente*. Recuperado el 07 de Marzo de 2020, de https://www.odepa.gob.cl/wp-content/uploads/2010/10/Viveros_frutales.pdf
- ODEPA. (2014). *Una mirada al sector viveros en Chile*. Obtenido de <https://www.odepa.gob.cl/wp-content/uploads/2014/11/Viveros2014.pdf>
- Pezoa, B. (2019). *¿Te gustan las plantas? 7 cuentas de Instagram que tienes que seguir*. Recuperado el 27 de Enero de 2020, de <https://www.radiozero.cl/noticias/tendencias/2019/07/https-www-radiozero-cl-noticias-tendencias-2019-07-plantas-instagram/>
- PFMN-CONAF. (N/A). *Caracterización Comercial de las Hierbas Medicinales y Aceites Esenciales*. Recuperado el 27 de Enero de 2020, de <http://www.pfnm.cl/mercado/txt/medicinales.htm>
- PFNM-CONAF. (N/A). *Caracterización Comercial de las Plantas para Ornamentación*. Recuperado el 27 de Enero de 2020, de <http://www.gestionforestal.cl/pfnm/mercado/txt/ornamentacion.htm>
- Porter, M. (2009). *Estrategia competitiva*. Pirámide.

- Red Agrícola. (2017). *La Industria ornamental y el mercado masivo* . Recuperado el 27 de Enero de 2020, de <http://www.redagricola.com/cl/la-industria-ornamental-mercado-masivo/>
- Revista Mas Deco. (S/A). *Mi planta me habló*. Recuperado el 27 de Enero de 2020, de <http://www.masdeco.cl/mi-planta-hablo/>
- Saldías, M. (2011). *Jardinería en Chile*. Recuperado el 03 de Diciembre de 2019, de http://arquitecturadelpaisaje.ucecentral.cl/jardineria_chile/files/jardineria_chilena.pdf
- Servicio Agrícola Ganadero. (2019). *Viveros y depósitos de plantas*. Obtenido de <http://www.sag.cl/ambitos-de-accion/viveros-y-depositos-de-plantas/84/registros>
- Servicio Agrícola y Ganadero. (2019). *¿Qué es y qué hace el SAG?* Obtenido de <http://www.sag.cl/quienes-somos/que-es-y-que-hace-el-sag>
- Servicio Impuestos Internos, SII. (2016). *¿Cuáles son los requisitos para que el transporte tribute en Renta Presunta?* Recuperado el 29 de 02 de 2020, de http://www.sii.cl/preguntas_frecuentes/renta/001_002_4313.htm
- T13. (2019). *Jornada laboral de 40 horas: qué dice el proyecto y cuántos trámites legislativos le faltan*. Recuperado el 07 de marzo de 2020, de <https://www.t13.cl/noticia/politica/jornada-laboral-40-horas-dice-proyecto-y-cuantos-tramites-legislativo-le-faltan-2019>
- TRENDTIC. (2019). *37% ha crecido el e-Commerce en Chile este 2019*. Recuperado el 20 de Diciembre de 2019, de <https://www.trendtic.cl/2019/10/37-ha-crecido-el-e-commerce-en-chile-este-2019/>
- Valderrama, R. (2019). *El Modelo de 4 partes como impulsor del pago digital en Chile*. Recuperado el 09 de Enero de 2020, de <https://tecno.americaeconomia.com/opinion/el-modelo-de-4-partes-como-impulsor-del-pago-digital-en-chile>
- van Horen, L. (2017). *Flourishing flowers, promising plants*. Recuperado el 13 de Enero de 2020, de https://research.rabobank.com/far/en/sectors/regional-food-agri/Flourishing_flowers_promising_plants_Changes_in_consumer_behaviour.html
- Yrigoyen, M. d. (1996). *Aplicación de los modelos de gravitación comercial a la determinación de áreas de mercado*. Recuperado el 12 de Marzo de 2020, de https://www.researchgate.net/publication/256194492_Aplicacion_de_los_modelos_de_gravitacion_comercial_a_la_determinacion_de_areas_de_mercado

13. Anexos

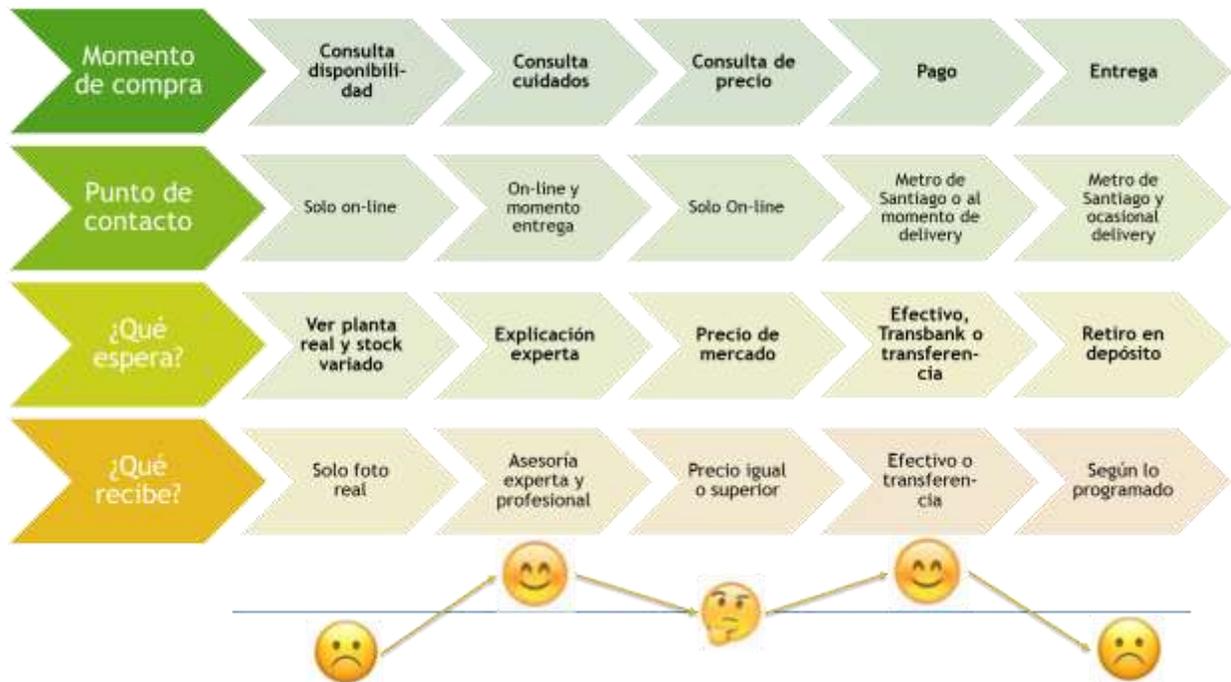
Anexo A. Tasas de interés de colocaciones en porcentajes, y su evolución desde noviembre 2018, hasta noviembre 2019 (Banco Central de Chile, 2019).



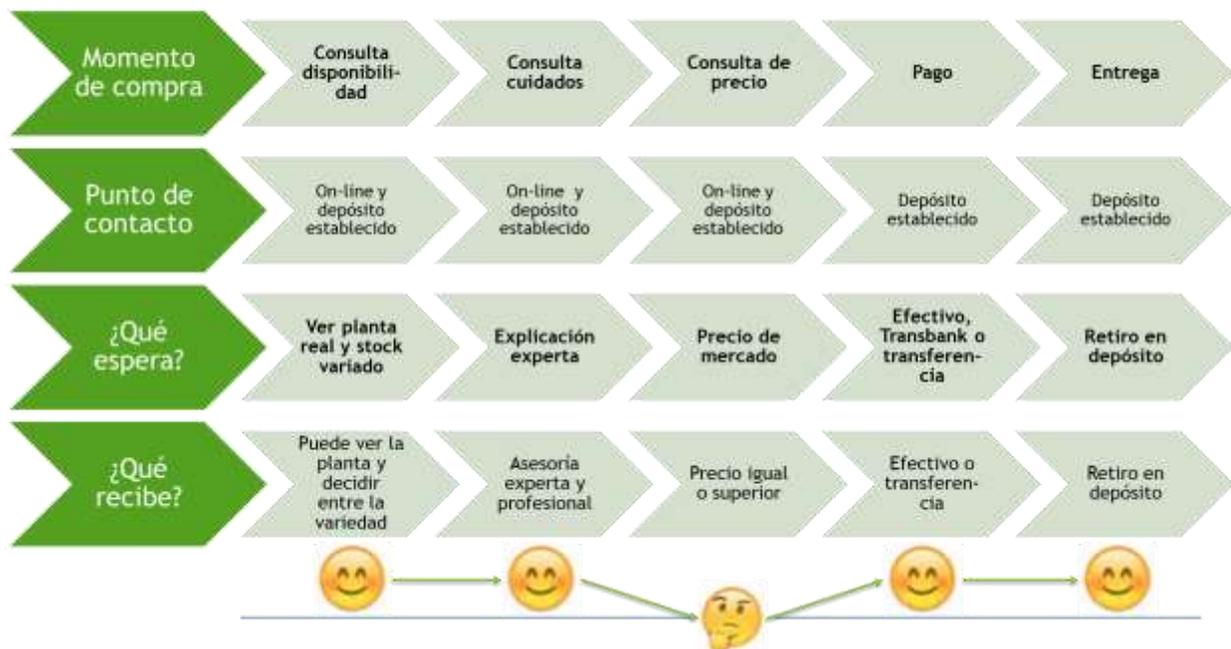
Anexo B: Mercado potencial de clientes en la provincia de Santiago, desglosado por comuna.

Comuna	Población > 18 años (Censo 2017)	Entre \$400 y \$49.999 (46,3%)	Entre \$50.000 y \$99.999 (13,8%)	Entre \$100.000 y \$149.000 (3,4%)	Sobre \$150.000 (3,1%)	Total potenciales clientes
Maipú	401.653	185.965	55.428	13.656	12.451	267.501
Santiago	311.461	144.207	42.982	10.590	9.655	207.433
La Florida	282.525	130.809	38.988	9.606	8.758	188.162
Las Condes	227.025	105.113	31.329	7.719	7.038	151.199
Peñalolén	186.031	86.132	25.672	6.325	5.767	123.897
Pudahuel	177.326	82.102	24.471	6.029	5.497	118.099
Quilicura	162.016	75.013	22.358	5.509	5.022	107.902
Nuñoa	160.342	74.239	22.127	5.452	4.971	106.788
La Pintana	136.548	63.222	18.844	4.643	4.233	90.941
El Bosque	125.129	57.935	17.268	4.254	3.879	83.336
Recoleta	121.545	56.275	16.773	4.133	3.768	80.949
Renca	113.306	52.461	15.636	3.852	3.512	75.462
Estación Central	113.222	52.422	15.625	3.850	3.510	75.406
Providencia	109.401	50.653	15.097	3.720	3.391	72.861
Cerro Navia	102.119	47.281	14.092	3.472	3.166	68.011
Conchalí	97.755	45.261	13.490	3.324	3.030	65.105
La Granja	89.760	41.559	12.387	3.052	2.783	59.780
Macul	89.731	41.546	12.383	3.051	2.782	59.761
Quinta Normal	84.720	39.225	11.691	2.880	2.626	56.424
San Miguel	83.125	38.487	11.471	2.826	2.577	55.361
Lo Barnechea	81.491	37.731	11.246	2.771	2.526	54.273
Independencia	77.216	35.751	10.656	2.625	2.394	51.426
Lo Espejo	76.079	35.225	10.499	2.587	2.358	50.669
Huechuraba	75.977	35.177	10.485	2.583	2.355	50.600
Lo Prado	74.112	34.314	10.227	2.520	2.297	49.358
San Joaquín	72.759	33.687	10.041	2.474	2.256	48.457
La Reina	71.446	33.079	9.860	2.429	2.215	47.583
La Cisterna	69.392	32.128	9.576	2.359	2.151	46.215
Vitacura	65.746	30.440	9.073	2.235	2.038	43.787
San Ramón	63.833	29.555	8.809	2.170	1.979	42.513
Cerrillos	62.241	28.817	8.589	2.116	1.929	41.452
Pedro Aguirre Cerda	77.904	36.070	10.751	2.649	2.415	51.884
Total Provincia	4.042.935	1.871.879	557.925	137.460	125.331	2.692.595

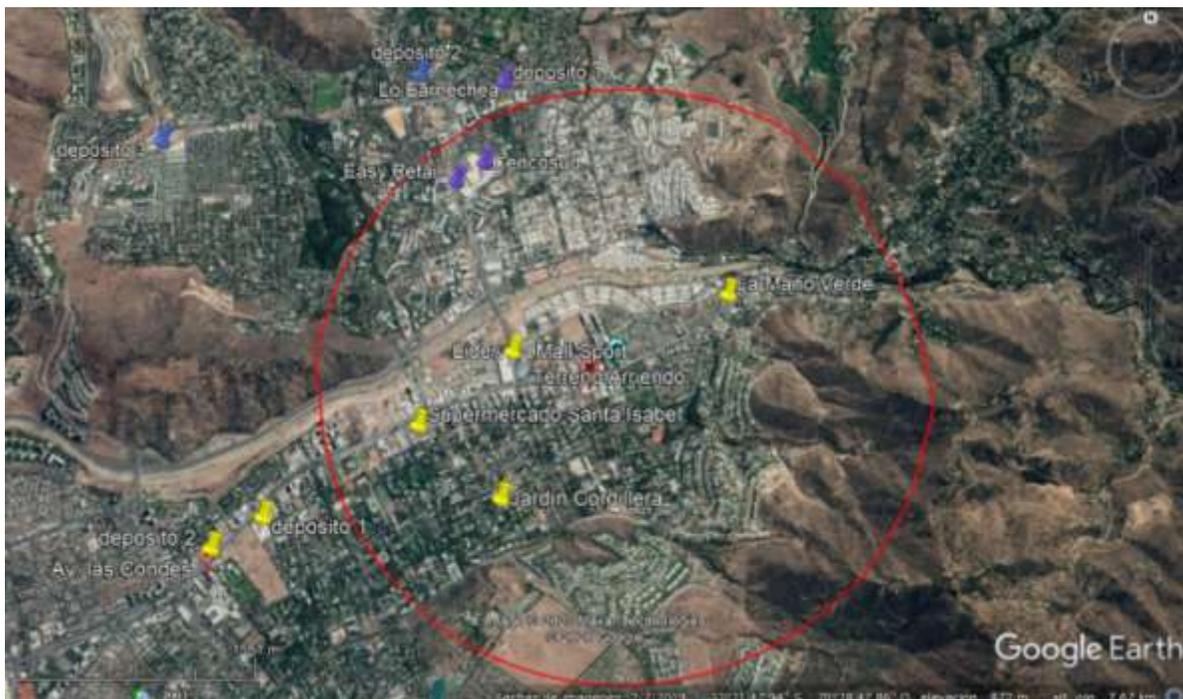
Anexo C. Customer Journey Map de la experiencia del cliente comprando en “Jardinesdelalba.cl” vía Instagram.



Anexo D. Customer Journey Map de la experiencia del cliente obtenido de la investigación de mercado realizada a los potenciales clientes.



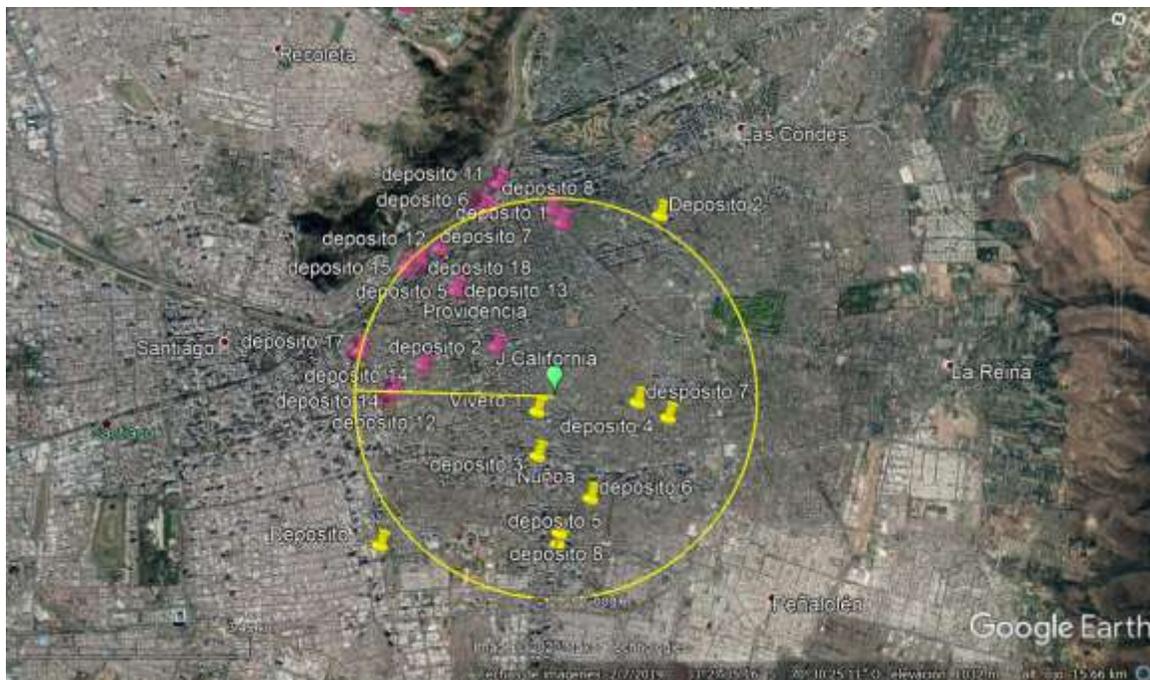
Anexo E. Mapa de ubicación potencial del terreno en arriendo para “Jardines del Alba”, y su competencia a 2 kilómetros a la redonda. Los marcadores azules representan la competencia de Lo Barnechea, y los amarillos la competencia de Las Condes.



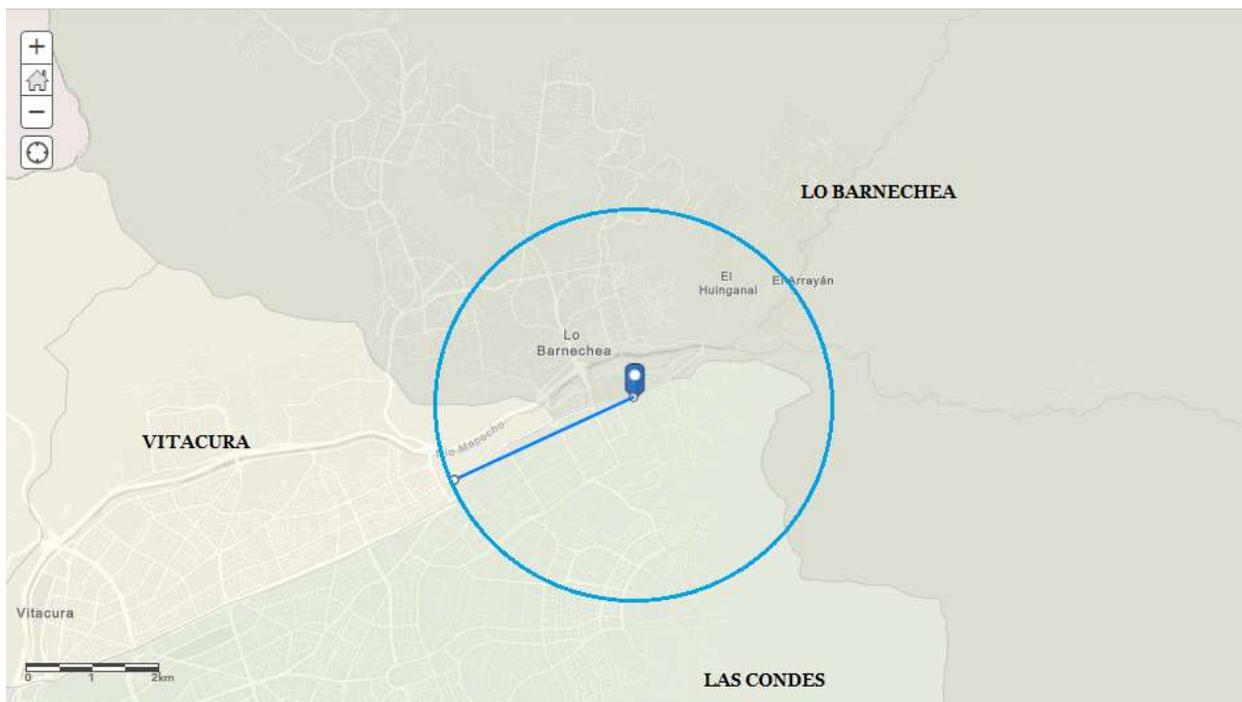
Anexo F. Productos de las diferentes especies de plantas, sugeridos a juicio experto, a la venta.

Tipo		Especie (nombre común)
Ornamental	Interior	Yucca
		Palo de Agua
		Gomero pera
		Drácena
		Ficus
		Monstera deliciosa
		Boj
		Begonias
		Dólar
		Sansevieria
		Corona del inca
		Espatifilo
		Gardenia
		Arthurio
		Helecho
		Singonio plateado
		Suculentas
		Manto de eva
		Filodendro paraguayano
		Cactus
		Kalanchoe
	Cinta	
	Violetas de persia	
	Cardenal	
	Chiflera	
	Pasto en rollo	
	Rosas	
	Buganbilia	
	Calas	
	Gomero	
	Gerbera	
	Lavanda	
	Equisetum	
Papiro		
Liquidasme		
Agapanto		
Hortencia		
Frutales	Naranja	
	Limón	
Flores de Temporada	Crisantemos	
	Petunia	
	Penacho	
	Pensamientos	
	Orejas de oso	
	Hierbas de la huerta	
	Girasol	
	Margaritas	
	Mimosas	
	Clavelinas	
	Amarilis	
	Allium	
Tulipanes		
Veronica		

Anexo G. Radio de atención de clientes que “Jardín California” (marcador verde) informa a través de una entrevista a juicio experto. Este es de 3 kilómetros a la redonda. Los marcadores rosados corresponden a viveros y depósitos ubicados en Providencia, los marcadores color amarillo pertenecen a la comuna de Ñuñoa.



Anexo H. Radio atención de clientes que “Jardines del Alba” abarcará desde su ubicación. Dicho punto abarca las comunas de Las Condes, Lo Barnechea y Vitacura.



Anexo I. Cargos, descripciones de roles y salarios.

Cargo	Directora 1: Operativo-Financiero
Número de personas	1
Horario de trabajo	Full Time
Sueldo bruto inicial	\$700.000 + bono ³³
Obligaciones y responsabilidades	Liderar la gestión estratégica, definiendo los lineamientos según evaluaciones semestrales.
	Mantenerse a la vanguardia respecto a conocimientos en materia de recursos humanos, normativa legal y de manejo agronómico.
	Consolidar y ejecutar plan de marketing y ajustarlo en la medida que los clientes lo definan así, en adición de la publicidad requerido para ello
	Coordinar servicios externalizados: Product Management, transporte u otro.
	Manejar la caja: pagos en efectivo o transferencia de los productos que lleva el cliente; conteo de dineros recibidos, responsable del depósito de esta.
	A cargo de contrato de trabajadores, proveedores y servicios externos.
	Solicitud de pedidos de plantas e insumos de jardinería hacia los proveedores
	Atender clientes según protocolo “Alba te Guía”.
Llevar el estado financiero de la empresa, y coordinar dichas labores con el contador externalizado.	

³³ Todos los cargos que incluyen bono, serán beneficiados con medio sueldo bruto actual anual, dividido en 12 meses.

Cargo	Directora 2: Operativo-Recursos Humanos
Número de personas	1
Horario de trabajo	Full Time
Sueldo bruto inicial	\$700.000+bono
Obligaciones y responsabilidades	Liderar el funcionamiento de las operaciones internas del vivero, asignación de tareas e información a los vendedores, respecto a los objetivos a lograr por periodo.
	Velar por el cumplimiento de meta de ventas y rentabilidad esperada
	Responsable de supervisión de stock: definir productos y mantener estricto control de stock: generar reportes cada 5 días en temporada alta, y 10 días en temporada baja para reabastecimiento, o según sea necesario.
	Reclutamiento, selección, capacitación y control de trabajadores tanto full-time como part-time.
	Manejar la caja: pagos en efectivo o transferencia de los productos que lleva el cliente; conteo de dineros recibidos, responsable del depósito de esta.
	Responsable de entregar instrucciones de riego y programar semana laboral; adicionalmente labores técnicas como mantenimiento de plantas y monitoreo de plagas.
	Atender clientes según protocolo “Alba te Guía”.

Cargo	Vendedor
Número de personas	Año 1 al 6: 2 personas; año 7 en adelante: 3 personas
Horario de trabajo	Full Time
Sueldo bruto inicial	\$400.000+bono
Obligaciones y responsabilidades	Atender directamente al cliente según los estándares propuestos en el plan "Alba te Guía"
	Encargado de riego y mantención general de plantas en momentos que no hay movimiento de clientes.
	Responsable del orden y reportar si es necesario hacer limpieza.
	Descargas de plantas del camión al invernadero
	Reporta directamente a directora 2

Cargo	Comunnity Management
Número de personas	1
Horario de trabajo	Freelance - Part-Time
Sueldo honorario inicial	\$220.000
Obligaciones y responsabilidades	El funcionamiento de la página web es de su total responsabilidad, al igual que el Facebook, Instagram, LinkedIn y Twitter.
	Mantenerse a la vanguardia respecto a estilos y sugerir cambios si es que son necesarios
	Sugerir posibilidades de mayor publicidad; además será la responsable de documentar los talleres del jardín.
	No es necesario que este en la oficina o vivero.
	Reporta a directora 1

Cargo o Responsabilidad	Contador
Número de personas	1
Horario de trabajo	Freelance - Part-Time
Sueldo honorario inicial	\$600.000
Obligaciones y responsabilidades	Responsable datos de contabilidad de la organización.
	No es necesario que este en la oficina o depósito.
	Reporta directamente a directora 1

Cargo o Responsabilidad	Auxiliar de aseo
Número de personas	1
Horario de trabajo	Part-Time
Sueldo bruto inicial	\$220.000+aguinaldo ³⁴
Obligaciones y responsabilidades	Encargado de mantener orden y ornato dentro de la oficina y del depósito.
	Reporta directamente a directora 2

Anexo J. Uniforme de vendedores y cajero referenciales de “Jardines del Alba”. Fuente: elaboración propia.



Anexo K. Letreros informativos sobre la página web de “Jardines del Alba”. Fuente: elaboración propia



³⁴ El aguinaldo para el primer año corresponde a \$25.000 septiembre y \$25.000 en diciembre; este se irá reajustando con 2% anual.

Anexo L: Fotos referenciales a letreros informativos con códigos QR; etiquetas informativas en cada planta. Fuente: elaboración propia.



Anexo M: Inversiones requeridas según sector, para el año 1 y año 5.

Inversión - Año 1					
Item	Contenido	Cantidad	Costo unitario	Costo total	Costo total ítem
Plantas e insumos a la venta	Plantas	6150	Detallado en costo de materias primas	\$6.500.000	\$8.450.000
	Insumos de jardinería	675		\$1.950.000	
Instalación estructura	Invernadero: instalación + estructura + aspersores + mantención al año 5	1	\$10.500.000	\$10.500.000	\$12.018.000
	Sombreaderos: instalación + postes de pino impregnado 2,10 + alambre galvanizado + grapa + malla raschel negra al 80%	1	\$820.000	\$820.000	
	Estructura tipo galería (1,5mx2mx1,60): bloques de cemento, liston impregnado de 3"x2"	3	\$86.000	\$258.000	
	Listón impregnado de 3"x1,5"	45	\$2.000	\$90.000	
	Letreros informativos de página web	10	\$35.000	\$350.000	
Oficina	Carro porta canasta cliente: 58cm x 40cm x 94cm + 2 Canastas de 28 Litros	8	\$60.000	\$480.000	\$2.120.000
	Mesón	1	\$70.000	\$70.000	
	Escritorio	1	\$60.000	\$60.000	
	Silla	3	\$50.000	\$150.000	
	Otros oficina: hervidor, basureros, perchero y otros.	1	\$180.000	\$180.000	
	Repisera	1	\$60.000	\$60.000	
	Computador portátil e impresora	1	\$420.000	\$420.000	
	Uniformes	5	\$30.000	\$150.000	
	Teléfono móvil	2	\$150.000	\$300.000	
Cámara fotográfica	1	\$250.000	\$250.000		
Bodega y herramientas	Bodega de herramientas y pesticidas	1	\$500.000	\$500.000	\$735.000
	Carretilla	1	\$50.000	\$50.000	
	Pulverizadora mochila 25 lts	1	\$35.000	\$35.000	
	Herramientas de jardinería: palas, manguera, reguladores de agua, otros.	1	\$150.000	\$150.000	
Repisas y carros	Base de pallet de madera tipo chep	20	\$1.200	\$24.000	\$524.000
	Repisero para maceteros 2mx1,5m	2	\$90.000	\$180.000	
	Caja plegable de transporte (44 lts)	200	\$250	\$50.000	
	Carro de transporte de carga	3	\$90.000	\$270.000	
Página Web	Página web	1	\$1.400.000	\$1.400.000	\$1.400.000
Mes de garantía	Arriendo sitio	1	\$2.000.000	\$2.000.000	\$2.000.000
Total				\$27.247.000	\$27.247.000

Inversión - Año 5					
Ítem	Contenido	Cantidad	Costo unitario	Costo total	Costo total ítem
Reposición de estructura	Alambre galvanizado + Grapa + Malla Raschel negra al 80% + Mano de obra instalación de sombreadero exterior	1	\$442.800	\$442.800	\$442.800
Reposición de oficina	Uniformes	5	\$30.000	\$150.000	\$700.000
	Teléfono móvil	2	\$150.000	\$300.000	
	Cámara fotográfica	1	\$250.000	\$250.000	
Total				\$1.142.800	\$1.142.800

Anexo N. Costo de plantas e insumos de jardinería, de los proveedores.

Tipo de Planta	Precio unitario proveedor
Yucca	\$1.125
Palo de Agua	\$1.125
Gomero pera	\$1.500
Drácena	\$1.125
Ficus	\$1.125
Monstera deliciosaa	\$1.350
Boj	\$1.875
Begonias	\$1.500
Dólar	\$900
Sanseveria	\$3.000
Corona del inca	\$1.875
Espatifilo	\$2.625
Gardenia	\$2.625
Arthurio	\$2.625
Helecho	\$2.250
Singonio plateado	\$1.500
Suculentas	\$150
Manto de eva	\$2.250
Filodendro paraguayo	\$1.125
Cactus	\$375
Kalanchoe	\$300
Cinta	\$375
Violetas de persia	\$1.125
Cardenal	\$225
Chiflera	\$900
Pasto en rollo	\$450
Rosas	\$1.875
Buganbilia	\$900
Calas	\$900
Gomero	\$900
Gerbera	\$1.125
Lavanda	\$450
Equisetum	\$1.500
Papiro	\$1.500
Liquidasme	\$4.500
Agapanto	\$750
Hortencia	\$1.500
Naranja	\$2.250
Limón	\$2.250
Crisantemos	\$1.500
Petunia	\$1.500
Penacho	\$1.125
Pensamientos	\$225
Orejas de oso	\$225
Hierbas de la huerta	\$225
Girasol	\$750
Margaritas	\$375
Mimosas	\$1.125
Clavelinas	\$225
Amarilis	\$1.500
Allium	\$225
Tulipanes	\$525
Veronica	\$900

Ítem	Medida/Tipo	Unidad	Precio proveedor
Maceteros plásticos	Tamaño 1	uni.	\$300
	Tamaño 2	uni.	\$800
	Tamaño 3	uni.	\$1.200
Maceteros Cerámica	Tamaño 1	uni.	\$2.000
	Tamaño 2	uni.	\$3.000
	Tamaño 3	uni.	\$4.000
Maceteros greda	Tamaño 1	uni.	\$2.500
	Tamaño 2	uni.	\$3.500
	Tamaño 3	uni.	\$4.500
Sustratos	Tierra de hojas	saco	\$2.200
	Tierra compost	saco	\$2.500
Fertilizantes	NPK	Saco	\$17.000
	Nitrogeno	Saco	\$15.000

Anexo O. Costos de funcionamiento.

- Remuneraciones³⁵

Remuneraciones año 1				
Cargo	Funcionarios	Sueldo bruto /honorario	Bono temporada	Total anual
Directores	2	\$700.000	\$350.000	\$17.500.000
Vendedor	2	\$400.000	\$200.000	\$10.000.000
Comunnity Management	1	\$220.000	\$0	\$2.640.000
Contador	1	\$600.000	\$0	\$7.200.000
Auxiliar de aseo	1	\$220.000	\$50.000	\$2.690.000
Total remuneraciones año 1		\$2.140.000	\$600.000	\$40.030.000

³⁵ Se asumen ajustes de sueldos a un crecimiento del IPC del 2%.

Remuneraciones año 2				
Cargo	Funcionarios	Sueldo bruto /honorario	Bono temporada	Total anual
Dueño	2	\$750.000	\$375.000	\$18.750.000
Vendedor	2	\$450.000	\$225.000	\$11.250.000
Comunnity Management	1	\$226.600	\$0	\$2.719.200
Contador	1	\$618.000	\$0	\$7.416.000
Auxiliar de aseo	1	\$226.600	\$50.000	\$2.769.200
Total remuneraciones año 2		\$2.271.200	\$650.000	\$42.904.400

Remuneraciones año 3				
Cargo	Funcionarios	Sueldo bruto /honorario	Bono temporada	Total anual
Dueño	2	\$772.500	\$386.250	\$19.312.500
Vendedor	2	\$463.500	\$231.750	\$11.587.500
Comunnity Management	1	\$233.398	\$0	\$2.800.776
Contador	1	\$636.540	\$0	\$7.638.480
Auxiliar de aseo	1	\$233.398	\$51.000	\$2.851.776
Total remuneraciones año 3		\$2.339.336	\$669.000	\$44.191.032

Remuneraciones año 4				
Cargo	Funcionarios	Sueldo bruto /honorario	Bono temporada	Total anual
Dueño	2	\$795.675	\$397.838	\$19.891.875
Vendedor	2	\$477.405	\$238.703	\$11.935.125
Comunnity Management	1	\$240.400	\$0	\$2.884.799
Contador	1	\$655.636	\$0	\$7.867.634
Auxiliar de aseo	1	\$240.400	\$52.020	\$2.936.819
Total remuneraciones año 4		\$2.409.516	\$688.560	\$45.516.253

Remuneraciones año 5				
Cargo	Funcionarios	Sueldo bruto /honorario	Bono temporada	Total anual
Dueño	2	\$819.545	\$409.773	\$20.488.631
Vendedor	2	\$491.727	\$245.864	\$12.293.179
Vendedor nuevo	1	\$400.000	\$200.000	\$5.000.000
Comunnity Management	1	\$247.612	\$0	\$2.971.343
Contador	1	\$675.305	\$0	\$8.103.663
Auxiliar de aseo	1	\$247.612	\$53.060	\$3.024.404
Total remuneraciones año 5		\$2.881.802	\$908.697	\$51.881.220

Remuneraciones año 6				
Cargo	Funcionarios	Sueldo bruto /honorario	Bono temporada	Total anual
Dueño	2	\$844.132	\$422.066	\$21.103.290
Vendedor	2	\$506.479	\$253.239	\$12.661.974
Vendedor año 5	1	\$412.000	\$206.000	\$5.150.000
Comunnity Management	1	\$255.040	\$0	\$3.060.484
Contador	1	\$695.564	\$0	\$8.346.773
Auxiliar de aseo	1	\$255.040	\$54.122	\$3.114.605
Total remuneraciones año 6		\$2.968.256	\$935.427	\$53.437.126

Remuneraciones año 7				
Cargo	Funcionarios	Sueldo bruto /honorario	Bono temporada	Total anual
Dueño	2	\$869.456	\$434.728	\$21.736.389
Vendedor	2	\$521.673	\$260.837	\$13.041.833
Vendedor año 5	1	\$424.360	\$212.180	\$5.304.500
Comunnity Management	1	\$262.692	\$0	\$3.152.298
Contador	1	\$716.431	\$0	\$8.597.177
Auxiliar de aseo	1	\$262.692	\$55.204	\$3.207.502
Total remuneraciones año 7		\$3.057.303	\$962.948	\$55.039.699

Remuneraciones año 8				
Cargo	Funcionarios	Sueldo bruto /honorario	Bono temporada	Total anual
Dueño	2	\$895.539	\$447.770	\$22.388.481
Vendedor	2	\$537.324	\$268.662	\$13.433.088
Vendedor año 5	1	\$437.091	\$218.545	\$5.463.635
Comunnity Management	1	\$270.572	\$0	\$3.246.867
Contador	1	\$737.924	\$0	\$8.855.092
Auxiliar de aseo	1	\$270.572	\$56.308	\$3.303.175
Total remuneraciones año 8		\$3.149.022	\$991.285	\$56.690.338

- Transporte externo

El transporte, como se menciona anteriormente, será externalizado, y proyectado para 3 meses: mayo, agosto y noviembre; A precio del servidor externo, este tendría un valor inicial de \$150.000 por el trayecto más largo: desde Pochay hasta el punto de venta del jardín.

- Plantas, insumos de jardinería y etiquetas

Los precios obtenidos de los proveedores permiten que las plantas se revenderán por 4 veces su costo de adquisición y los maceteros se pueda obtener un margen de ganancia de un 40%. Estos dependerán de la demanda que exista en cada año. Adicionalmente las etiquetas de identificación para las plantas dependerán de la cantidad a solicitar; su precio unitario es de \$72.-, y vienen en packs de 1000 unidades.

- Fertilizantes y pesticidas varios

Con el fin de mantener una calidad y vigor de las plantas, la cual se plantea en la propuesta de valor, se incluye un presupuesto inicial anual de \$85.000.-

- Agua

Dentro de los costos incluidos para la mantención de las plantas, la cuenta de agua es cíclica, debido a que, en invierno, los requerimientos son mucho menores que en época estival.

Anexo P. Gastos de funcionamiento.

- Oficina, publicidad, patente municipal y arriendo del sitio.

Los gastos incurridos en forma mensual incluyen lo siguiente:

GASTOS DE FUNCIONAMIENTO		Mes 1
Oficina	Energía eléctrica	\$40.000
	Telefonía	\$30.000
	Artículos de oficina	\$20.000
	Artículos de limpieza	\$20.000
	Mantenciones varias	\$15.000
Publicidad		\$500.000
Patente municipal		\$100.000
Arriendo Sitio		\$2.000.000
Total		\$2.725.000

Cabe resaltar que el pago de patente municipal es dos veces al año, y que se contempla un presupuesto anual de publicidad para el primer año de \$2.500.000.-, que posteriormente se reducirá levemente a 2.200.000.- ya que a juicio experto³⁶, es el primer año en donde los esfuerzos de publicidad se ven reflejados en los resultados en ventas y en el conocimiento de marca de los próximos años, y posterior a eso, dicho valor solo se reduce en un 12%, con la idea de captar nuevas ideas e ir mejorando la exposición del jardín al cliente para aumentar la participación de mercado.

³⁶ Juicio experto en base a experiencia del dueño del vivero “Los Javieres” de Buin.

Anexo Q. Detalle mensual del Estado de Resultado del año 1 de funcionamiento.

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
INGRESOS												
Plantas	\$0	\$0	\$6.370.902	\$6.860.971	\$7.841.110	\$4.900.694	\$5.782.819	\$10.389.471	\$11.271.595	\$14.702.081	\$16.662.358	\$13.231.873
Insumos de jardinería	\$0	\$0	\$1.911.271	\$2.058.291	\$2.352.333	\$1.470.208	\$1.734.846	\$3.116.841	\$3.381.479	\$4.410.624	\$4.998.708	\$3.969.562
TOTAL INGRESOS	\$0	\$0	\$8.282.172	\$8.919.262	\$10.193.443	\$6.370.902	\$7.517.664	\$13.506.312	\$14.653.074	\$19.112.705	\$21.661.066	\$17.201.435
COSTOS DIRECTOS												
Sueldos	-\$3.335.833	-\$3.335.833	-\$3.335.833	-\$3.335.833	-\$3.335.833	-\$3.335.833	-\$3.335.833	-\$3.335.833	-\$3.335.833	-\$3.335.833	-\$3.335.833	-\$3.335.833
Plantas	-\$6.500.000	\$0	-\$1.592.725	-\$1.715.243	-\$1.960.277	-\$1.225.173	-\$1.445.705	-\$2.597.368	-\$2.817.899	-\$3.675.520	-\$4.165.590	-\$3.307.968
Insumos de Jardinería	-\$1.950.000	\$0	-\$1.365.193	-\$1.470.208	-\$1.680.238	-\$1.050.149	-\$1.239.175	-\$2.226.315	-\$2.415.342	-\$3.150.446	-\$3.570.505	-\$2.835.401
Transporte	\$0	\$0	\$0	\$0	-\$150.000	\$0	\$0	-\$150.000	\$0	\$0	\$0	-\$150.000
Etiquetas	-\$234.000	\$0	-\$68.232	-\$73.481	-\$83.978	-\$52.486	-\$61.934	-\$111.271	-\$120.719	-\$157.459	-\$165.332	-\$167.957
Fertilizantes y pesticidas varios	-\$55.000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	-\$30.000	\$0	\$0	\$0	\$0
Agua	-\$90.000	-\$100.000	-\$95.000	-\$70.000	-\$60.000	-\$40.000	-\$35.000	-\$35.000	-\$60.000	-\$70.000	-\$90.000	-\$100.000
TOTAL COSTOS DIRECTOS	-\$12.164.833	-\$3.435.833	-\$6.456.984	-\$6.664.765	-\$7.270.327	-\$5.703.642	-\$6.117.647	-\$8.485.787	-\$8.749.793	-\$10.389.259	-\$11.327.261	-\$9.897.159
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	\$-12.164.833	\$-3.435.833	\$1.825.188	\$2.254.497	\$2.923.116	\$667.260	\$1.400.017	\$5.020.524	\$5.903.281	\$8.723.447	\$10.333.805	\$7.304.275
GASTOS DE FUNCIONAMIENTO												
Oficina	-\$125.000	-\$125.000	-\$125.000	-\$125.000	-\$125.000	-\$125.000	-\$125.000	-\$125.000	-\$125.000	-\$125.000	-\$125.000	-\$125.000
Publicidad	-\$500.000	\$0	\$0	-\$500.000	\$0	\$0	-\$500.000	\$0	-\$500.000	\$0	-\$500.000	\$0
Patente municipal	-\$100.000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	-\$100.000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Arriendo Sitio	-\$4.000.000	-\$2.000.000	-\$2.000.000	-\$2.000.000	-\$2.000.000	-\$2.000.000	-\$2.000.000	-\$2.000.000	-\$2.000.000	-\$2.000.000	-\$2.000.000	-\$2.000.000
TOTAL GASTOS DE FUNCIONAMIENTO	-4.725.000	-2.125.000	-2.125.000	-2.625.000	-2.125.000	-2.125.000	-2.725.000	-2.125.000	-2.625.000	-2.125.000	-2.625.000	-2.125.000
MARGEN OPERACIONAL (EBITDA)	-\$16.889.833	-\$5.560.833	-\$299.812	-\$370.503	\$798.116	-\$1.457.740	-\$1.324.983	\$2.895.524	\$3.278.281	\$6.598.447	\$7.708.805	\$5.179.275
DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN												
Instalación estructura	\$-900.944	\$-900.944	\$-900.944	\$-900.944	\$-900.944	\$-900.944	\$-900.944	\$-900.944	\$-900.944	\$-900.944	\$-900.944	\$-900.944
Oficina	\$-85.417	\$-85.417	\$-85.417	\$-85.417	\$-85.417	\$-85.417	\$-85.417	\$-85.417	\$-85.417	\$-85.417	\$-85.417	\$-85.417
Bodega y herramientas	\$-26.528	\$-26.528	\$-26.528	\$-26.528	\$-26.528	\$-26.528	\$-26.528	\$-26.528	\$-26.528	\$-26.528	\$-26.528	\$-26.528
Repisas y carros	\$-20.167	\$-20.167	\$-20.167	\$-20.167	\$-20.167	\$-20.167	\$-20.167	\$-20.167	\$-20.167	\$-20.167	\$-20.167	\$-20.167
Página Web	\$-19.444	\$-19.444	\$-19.444	\$-19.444	\$-19.444	\$-19.444	\$-19.444	\$-19.444	\$-19.444	\$-19.444	\$-19.444	\$-19.444
TOTAL DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN	-\$1.052.500	-\$1.052.500	-\$1.052.500	-\$1.052.500	-\$1.052.500	-\$1.052.500	-\$1.052.500	-\$1.052.500	-\$1.052.500	-\$1.052.500	-\$1.052.500	-\$1.052.500
BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS (EBIT)	-\$17.942.333	-\$6.613.333	-\$1.352.312	-\$1.423.003	-\$254.384	-\$2.510.240	-\$2.377.483	\$1.843.024	\$2.225.781	\$5.545.947	\$6.656.305	\$4.126.775
IMPUESTO (27%)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
BENEFICIO DESPUES DE IMPUESTOS	-\$17.942.333	-\$6.613.333	-\$1.352.312	-\$1.423.003	-\$254.384	-\$2.510.240	-\$2.377.483	\$1.843.024	\$2.225.781	\$5.545.947	\$6.656.305	\$4.126.775

Anexo R. Cálculo de capital de trabajo, escenario esperado, año 1.

El capital de trabajo necesario para el funcionamiento del depósito el primer año, es determinado por el máximo déficit acumulado, alcanzando un monto de \$20.606.524.-

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
INGRESOS												
Plantas neto	\$0	\$0	\$6.370.902	\$6.860.971	\$7.841.110	\$4.900.694	\$5.782.819	\$10.389.471	\$11.271.595	\$14.702.081	\$16.662.358	\$13.231.873
Insumos de jardinería neto	\$0	\$0	\$1.911.271	\$2.058.291	\$2.352.333	\$1.470.208	\$1.734.846	\$3.116.841	\$3.381.479	\$4.410.624	\$4.998.708	\$3.969.562
TOTAL INGRESOS NETO	\$0	\$0	\$8.282.172	\$8.919.262	\$10.193.443	\$6.370.902	\$7.517.664	\$13.506.312	\$14.653.074	\$19.112.705	\$21.661.066	\$17.201.435
IVA	\$0	\$0	\$1.573.613	\$1.694.660	\$1.936.754	\$1.210.471	\$1.428.356	\$2.566.199	\$2.784.084	\$3.631.414	\$4.115.603	\$3.268.273
INGRESOS+IVA	\$0	\$0	\$9.855.785	\$10.613.922	\$12.130.197	\$7.581.373	\$8.946.020	\$16.072.511	\$17.437.158	\$22.744.119	\$25.776.669	\$20.469.707
COSTOS DIRECTOS												
Sueldos	-\$3.335.833	-\$3.335.833	-\$3.335.833	-\$3.335.833	-\$3.335.833	-\$3.335.833	-\$3.335.833	-\$3.335.833	-\$3.335.833	-\$3.335.833	-\$3.335.833	-\$3.335.833
Plantas+IVA	\$0	\$0	-\$7.735.000	\$0	-\$1.895.343	-\$2.041.139	-\$2.332.730	-\$1.457.956	-\$1.720.389	-\$3.090.868	-\$3.353.300	-\$4.373.869
Insumos de Jardinería+IVA	\$0	\$0	-\$2.761.395	\$0	-\$1.624.580	-\$1.749.548	-\$1.999.483	-\$1.249.677	-\$1.474.619	-\$2.649.315	-\$2.874.257	-\$3.749.031
Transporte+IVA	\$0	\$0	\$0	\$0	-\$178.500	\$0	\$0	-\$178.500	\$0	\$0	\$0	-\$178.500
Etiquetas+IVA	-\$331.367	\$0	-\$81.197	-\$87.442	-\$99.934	-\$62.459	-\$73.701	-\$132.413	-\$143.655	-\$187.377	-\$196.745	-\$199.868
Fertilizantes y pesticidas servicio+IVA	-\$65.450	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	-\$65.450	\$0	\$0	\$0	\$0
Agua+IVA	-\$107.100	-\$119.000	-\$113.050	-\$83.300	-\$71.400	-\$47.600	-\$41.650	-\$41.650	-\$71.400	-\$83.300	-\$107.100	-\$119.000
TOTAL COSTOS DIRECTOS	-\$3.839.751	-\$3.454.833	-\$14.026.475	-\$3.506.576	-\$7.205.591	-\$7.236.579	-\$7.783.398	-\$6.461.479	-\$6.745.896	-\$9.346.692	-\$9.867.235	-\$11.956.101
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	\$-3.839.751	\$-3.454.833	\$-4.170.690	\$7.107.347	\$4.924.606	\$344.794	\$1.162.622	\$9.611.032	\$10.691.262	\$13.397.427	\$15.909.433	\$8.513.606
GASTOS DE FUNCIONAMIENTO												
Oficina+IVA	-\$148.750	-\$148.750	-\$148.750	-\$148.750	-\$148.750	-\$148.750	-\$148.750	-\$148.750	-\$148.750	-\$148.750	-\$148.750	-\$148.750
Publicidad+IVA	-\$595.000	\$0	\$0	-\$595.000	\$0	\$0	-\$595.000	\$0	-\$595.000	\$0	-\$595.000	\$0
Patente municipal	-\$100.000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	-\$100.000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Arriendo Sitio+IVA	-\$4.000.000	-\$2.000.000	-\$2.000.000	-\$2.000.000	-\$2.000.000	-\$2.000.000	-\$2.000.000	-\$2.000.000	-\$2.000.000	-\$2.000.000	-\$2.000.000	-\$2.000.000
TOTAL GASTOS DE FUNCIONAMIENTO	-4.843.750	-2.148.750	-2.148.750	-2.743.750	-2.148.750	-2.148.750	-2.843.750	-2.148.750	-2.743.750	-2.148.750	-2.743.750	-2.148.750
MARGEN OPERACIONAL (EBITDA)	-\$8.683.501	-\$5.603.583	-\$6.319.440	\$4.363.597	\$2.775.856	-\$1.803.956	-\$1.681.128	\$7.462.282	\$7.947.512	\$11.248.677	\$13.165.683	\$6.364.856
Ebitda Acumulado		-\$14.287.084	-\$20.606.524	-\$16.242.927	-\$13.467.071	-\$15.271.027	-\$16.952.154	-\$9.489.873	-\$1.542.360	\$9.706.317	\$22.872.000	\$29.236.856

Anexo S. Tasa de descuento determinada para proyecto perpetuo.

Para determinar la tasa de descuento del proyecto, se basa en el modelo CAPM, la cual se rige con la siguiente formula:

$$R_i = R_f + \beta * PRM + Premio\ por\ iliquidez + Premio\ Start\ Up$$

En donde:

Ri: Tasa de descuento esperada del proyecto.

Rf: tasa libre de riesgo, para cuyo caso, se utiliza el bono a 30 años, obtenido de los datos del Banco Central de Chile, valorado en 5,29%³⁷.

PRM: es el precio de riesgo de mercado, la cual para este caso se obtuvo de la base de Damoran³⁸, valorado en 5,89%.

B: corresponde al factor de riesgo no diversificable; este dato se obtuvo de la base de Damoran: se determina que la industria en la que opera el proyecto es el retail (general), en el país de Chile, un mercado emergente, determinando un beta des-apalancado de 0,92³⁹.

Premio iliquidez: corresponde a un aumento en un 3,0% al ser una empresa cerrada.

Premio start up: corresponde a un aumento en 4,0% por ser Start Up (emprendimiento).

³⁷ Datos obtenidos de la página web: <https://si3.bcentral.cl/estadisticas/Principal1/Excel/EMF/TASAS/excel.html> “Licitación Bonos del Banco Central de Chile en Unidades de Fomento – 30 años”; dicho valor se le adiciona el 3% del IPC.

³⁸ Datos obtenidos de la página web: <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

Anexo T. Flujo de caja escenario negativo.

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8
TOTAL INGRESOS		\$112.601.985	\$129.462.651	\$140.505.053	\$151.870.351	\$163.540.388	\$175.495.191	\$187.896.851	\$192.030.581
TOTAL COSTOS DIRECTOS		-\$91.248.258	-\$91.485.629	-\$96.866.541	-\$102.409.664	-\$108.109.771	-\$113.960.990	-\$120.023.982	-\$123.114.905
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN		\$21.353.727	\$37.977.021	\$43.638.512	\$49.460.687	\$55.430.617	\$61.534.201	\$67.872.869	\$68.915.677
TOTAL GASTOS DE FUNCIONAMIENTO		-\$30.200.000	-\$30.731.000	-\$31.630.930	-\$32.557.418	-\$33.511.252	-\$34.493.243	-\$35.504.226	-\$36.545.063
MARGEN OPERACIONAL (EBITDA)		-\$8.846.273	\$7.246.021	\$12.007.582	\$16.903.269	\$21.919.366	\$27.040.958	\$32.368.642	\$32.370.613
TOTAL DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN		-\$12.630.000	-\$1.695.000	-\$938.000	-\$511.333	-\$1.063.867	-\$895.867	-\$76.533	-\$76.533
BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS (EBIT)		-\$21.476.273	\$5.551.021	\$11.069.582	\$16.391.935	\$20.855.499	\$26.145.091	\$32.292.109	\$32.294.080
IMPUESTO (27%)		\$0	\$0	\$0	\$0	-\$4.998.166	-\$7.059.175	-\$8.718.869	-\$8.719.402
BENEFICIO DESPUES DE IMPUESTOS		-\$21.476.273	\$5.551.021	\$11.069.582	\$17.844.667	\$15.857.333	\$19.085.917	\$23.573.240	\$23.574.678
AJUSTES AL FLUJO DE CAJA									
DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN		\$12.630.000	\$1.695.000	\$938.000	\$511.333	\$1.063.867	\$895.867	\$76.533	\$76.533
TOTAL INVERSIÓN	-\$16.797.000					-\$784.000			
CAPITAL DE TRABAJO	-\$23.548.743								
FLUJO DE CAJA A 8 AÑOS	-\$40.345.743	-\$8.846.273	\$7.246.021	\$12.007.582	\$18.356.000	\$16.137.199	\$19.981.783	\$23.649.773	\$23.651.212
VALOR RESIDUAL									\$133.528.485
FLUJO DE CAJA PERPETUO	-\$40.345.743	-\$8.846.273	\$7.246.021	\$12.007.582	\$18.356.000	\$16.137.199	\$19.981.783	\$23.649.773	\$157.179.697
FLUJO ACUMULADO		-\$49.192.015	-\$41.945.994	-\$29.938.412	-\$11.582.412	\$4.554.787	\$24.536.571	\$48.186.344	\$71.837.555

Anexo U. Flujo de caja escenario positivo.

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8
TOTAL INGRESOS		\$142.234.086	\$153.832.091	\$165.483.729	\$177.448.515	\$189.706.850	\$202.237.315	\$215.227.302	\$219.962.302
TOTAL COSTOS DIRECTOS		-\$102.078.325	-\$100.362.774	-\$105.970.802	-\$111.737.740	-\$117.657.827	-\$123.724.657	-\$130.008.126	-\$133.324.501
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN		\$40.155.761	\$53.469.317	\$59.512.927	\$65.710.775	\$72.049.024	\$78.512.658	\$85.219.176	\$86.637.801
TOTAL GASTOS DE FUNCIONAMIENTO		-\$30.200.000	-\$30.731.000	-\$31.630.930	-\$32.557.418	-\$33.511.252	-\$34.493.243	-\$35.504.226	-\$36.545.063
MARGEN OPERACIONAL (EBITDA)		\$9.955.761	\$22.738.317	\$27.881.997	\$33.153.357	\$38.537.772	\$44.019.415	\$49.714.949	\$50.092.738
TOTAL DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN		-\$12.630.000	-\$1.695.000	-\$938.000	-\$511.333	-\$1.063.867	-\$895.867	-\$76.533	-\$76.533
BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS (EBIT)		-\$2.674.239	\$21.043.317	\$26.943.997	\$32.642.024	\$37.473.905	\$43.123.548	\$49.638.416	\$50.016.204
IMPUESTO (27%)		\$0	-\$4.959.651	-\$7.274.879	-\$8.813.347	-\$10.117.954	-\$11.643.358	-\$13.402.372	-\$13.504.375
BENEFICIO DESPUES DE IMPUESTOS		-\$2.674.239	\$16.083.666	\$19.669.118	\$23.828.678	\$27.355.951	\$31.480.190	\$36.236.044	\$36.511.829
AJUSTES AL FLUJO DE CAJA									
DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN		\$12.630.000	\$1.695.000	\$938.000	\$511.333	\$1.063.867	\$895.867	\$76.533	\$76.533
TOTAL INVERSIÓN	-\$16.797.000					-\$784.000			
CAPITAL DE TRABAJO	-\$20.157.557								
FLUJO DE CAJA A 8 AÑOS	-\$36.954.557	\$9.955.761	\$17.778.666	\$20.607.118	\$24.340.011	\$27.635.817	\$32.376.057	\$36.312.577	\$36.588.363
VALOR RESIDUAL									\$206.568.217
FLUJO DE CAJA PERPETUO	-\$36.954.557	\$9.955.761	\$17.778.666	\$20.607.118	\$24.340.011	\$27.635.817	\$32.376.057	\$36.312.577	\$243.156.580
FLUJO ACUMULADO		-\$26.998.796	-\$9.220.130	\$11.386.988	\$35.726.999	\$63.362.817	\$95.738.874	\$132.051.451	\$168.639.813