



“PTY GARDEN”

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

**Alumna: Milagros Del Carmen Macías Montero
Profesor Guía: Soledad Etchebarne**

Panamá, abril 2017

Tabla de Contenido

Resumen Ejecutivo	5
1. Oportunidad de negocio	6
1.1. Identificación de la necesidad y oportunidad	6
1.2. Tendencia del mercado	7
1.3. Mercado objetivo	8
1.4. Capacidades para llevar a cabo el proyecto	8
2. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes	9
2.1 Industria	9
2.1.1 Tendencias de la industria	9
2.1.2 Actores claves de la industria	10
2.1.3 Análisis PESTLE	11
2.1.4 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter	11
2.1.5 Tamaño de Mercado	11
2.2 Competidores	13
2.2.1 Competidores Directos	13
2.2.2 Competidores Indirectos	15
2.2.3 Productos sustitutos	15
2.1 Clientes	16
3. Descripción de la empresa y propuesta de valor	17
3.1 Modelo de Negocios	17
3.2 Descripción de la empresa	17
3.3 Capacidad de la Empresa	19
3.4 Ventajas Competitivas	19
3.5 Estrategia de Entrada	20
3.6 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global	20
3.7 Estrategia de Salida	21

3.8 RSE y sustentabilidad	21
4. Plan de Marketing	23
4.1 Objetivos Marketing	23
4.2 Estrategia de Segmentación	23
4.3 Estrategia de producto o servicio	24
4.4 Estrategia de Precio	26
4.5 Estrategia de Distribución	27
4.6 Estrategia de Comunicación y ventas	27
4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual	28
4.8 Presupuesto de Marketing y Cronograma	30
5. Plan de Operaciones	32
5.1 Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones	32
5.2 Flujo de Operaciones	32
5.3 Plan de desarrollo e implementación	35
5.3.1 Requerimiento de recursos	35
5.4 Dotación	36
6. Equipo del proyecto	37
6.1 Equipo Gestor	37
6.2 Estructura Organizacional	37
6.2.1 Cargos y responsabilidades	38
6.3 Incentivos y compensaciones	39
6.4 Capacidad y Formación del Equipo de Trabajo	39
7. Plan Financiero	40
7.1 Tabla de supuestos	40
7.2 Estimación de ingresos	40
7.3 Plan de inversión inicial y futuro	41
7.4 Proyección de Estados de Resultados	42

7.5	Proyección de Flujo de Caja	42
7.6	Tasa de descuento	42
7.7	Evaluación financiera del proyecto: VAN, TIR, Payback	43
7.8	Valor residual	44
7.9	Balance Proyectado	44
7.10	Capital de Trabajo	44
7.11	Fuentes de Financiamiento	45
7.12	Ratios Financieros	45
7.13	Análisis de Sensibilidad	45
	8. Riesgos Críticos	46
	9. Propuesta Inversionista	47
	10. Conclusiones	49
	11. Referencias Bibliográficas	50
	ANEXOS	52
	Anexo 1. Encuesta y Resultado (Metodología, muestra, perfil)	52
	Anexo 2. Mapa de la Provincia de Panamá Oeste y sus distritos	68
	Anexo 3. Distancia en Kms de la ciudad de Panamá al distrito de La Chorrera	69
	Anexo 4. Algunos Complejos Habitacionales en el Distrito de La Chorrera	69
	Anexo 5. Población Total, Según Provincia y Comarca Indígena: Censos 1990-2010 y Estimación 2010-2020	70
	Anexo 6. Centro Comercial Westland Mall, ubicado en la carretera de la vía Interamericana en la provincia de Panamá Oeste.	71
	Anexo 7. Ruta de Proyecto Ferroviario hacia la provincia de Panamá Oeste.	72
	Anexo 8: Crecimiento reciente del PIB y previsiones a corto plazo	73
	Anexo 9. Composición porcentual del PIB. Primer Trimestre del 2015	73
	Anexo 10. Análisis PESTLE	74
	Anexo 11. Las 5 Fuerzas de Porter	75

Anexo 12. Investigación de Mercado sobre Proyectos de Vivienda en Panamá Oeste (2010-2016)	76
Anexo 13. Modelo de Negocio	78
Anexo 14. Criterios de Segmentación	80
Anexo 15. Ejemplo de la Camioneta Tipo Van que se estimar comprar	80
Anexo 16. Respaldo de Cotización de Volantes	81
Anexo 17. Respaldo de Cotización de Promotores	82
Anexo 18. Maqueta de Pagina Web	83
Anexo 19. Inversión en Activos Fijos	84
Anexo 20. Activo Fijo Año 3	84
Anexo 21. Inversión en Activos Intangibles	84
Anexo 22. Gastos de puesta en marcha	85
Anexo 23. Costos Estimados	85
Anexo 24. Gastos de Marketing	85
Anexo 25. Gastos de Personal	86
Anexo 26. Otros Gastos de Personal	86
Anexo 27. Gastos de Alquiler	86
Anexo 28. Gastos de Servicios Básicos	86
Anexo 29. Depreciación y Amortización	87
Anexo 30. Estado de Resultados Mensual Año 1	87
Anexo 31. Efectivo en Caja	87
Anexo 32. Cálculo de Capital de Trabajo Anual	88
Anexo 33. Flujo de Operaciones Producto 2 o de Diseño	88
Anexo 34. Análisis de Sensibilidad	89
Anexo 35. Flujo de Caja Año 1	89

Resumen Ejecutivo

PTY Garden supone la creación de una empresa dedicada a ofrecer el servicio de jardinería en el distrito de La Chorrera, provincia de Panamá Oeste, distante a 39.1 Kms del centro de la ciudad de Panamá. Su actividad principal será el mantenimiento, diseño y ejecución de zonas verdes y jardines en áreas residenciales.

El proyecto cuenta con varios elementos diferenciadores, como lo son la apuesta por las nuevas tecnologías e innovación a la hora de diseñar paisajes vinculados a la jardinería Feng-shui y al uso de técnicas para la conservación y mantenimiento de jardines. El servicio está orientado a hombres y mujeres mayores de 25 años, que estén interesados en el mantenimiento de los jardines de sus residencias, por lo que se estima un tamaño de mercado de USD\$15,114,390.00 dólares al año.

La elección de la provincia de Panamá Oeste responde a 3 motivos principales: por un lado, en los últimos años la provincia ha presentado un crecimiento demográfico significativo, siendo el punto de mayor producción residencial del país. Fenómeno que se ha dado debido a que el 70% de los proyectos residenciales son de interés preferencial, ya que la Ciudad de Panamá no es capaz de cubrir la gran demanda de viviendas que exige la población, por lo que recurren a áreas aledañas a la ciudad donde residir. Otro motivo es que Panamá Oeste es considerada la “Ciudad Dormitorio”, ya que la mayoría de los ciudadanos que residen en esta zona, trabajan en la ciudad en jornadas extendidas, por lo que no disponen de tiempo para realizar actividades como la jardinería. El último y uno de los más relevantes motivos es que en La Chorrera no existe una empresa que brinde el servicio de jardinería, más bien empresas de jardinera en la ciudad deben viajar hasta la provincia para prestar sus servicios.

Su equipo gestor está representado por Milagros Macias, Lic. En Ingeniera Marítima, con conocimiento y experiencia en servicio al cliente y manejo de personal. Además cuenta con habilidades en el diseño de jardines utilizando los módulos de AutoCAD.

El análisis financiero realizado muestra que el proyecto es factible y que requiere de una inversión inicial de USD\$45,000 dólares. El VAN que arroja es de USD\$106,227.36 dólares, la TIR de 76% garantiza la capacidad adquisitiva si la tasa de descuento subiera y el análisis de sensibilidad muestra que existe un 69% de probabilidades de éxito en su ejecución, convirtiéndolo en un proyecto que espera una buena rentabilidad.

1. Oportunidad de Negocio

1.1. Identificación de la necesidad y oportunidad

La ciudad de Panamá está creciendo de forma vertiginosa, la opción de vivir en la ciudad Capital se hace cada vez más difícil, por ende la población está buscando áreas a las afueras de la ciudad, que en términos de distancia se ubiquen relativamente cerca de ella. En este sentido La Chorrera, distrito de la provincia de Panamá Oeste, distante a 39.1 Kms del centro de la ciudad de Panamá, se oferta como una de las opciones más atractivas para adquirir un hogar y hacer una familia (Ver Mapa en Anexo 2, 3 y 4).

La Contraloría General de la República de Panamá a través de la Dirección de Estadística INEC¹, indica que la provincia de Panamá Oeste es la segunda en migración interna y la proyección se mantiene para el año 2020 con una población estimada de 606,458 habitantes (Ver Anexo 5).

El Sector Privado, también está reflejando muestras de crecimiento, con grandes construcciones de complejos habitacionales, megaproyectos como lo son: Westland Mall, la ampliación de la carretera de la vía Arraiján al Puente de las Américas y la construcción de la Línea 3 del Metro de Panamá, ejemplos del auge y desarrollo que presentará la provincia al cabo de algunos años (Ver Anexo 6 y 7).

Al realizar nuestra investigación de mercado, se logró identificar varios aspectos que hacen ver atractivo realizar un negocio de este tipo en esta zona, como lo son:

1. En la comunidad de La Chorrera, se calcula residen 193,441 habitantes, de acuerdo con las estimaciones de la Contraloría General de la República y las proyecciones apuntan a que la población seguirá creciendo y los próximos tres años superara los 200,000 habitantes, siendo esta una comunidad cada vez más pujante².
2. Se realizó un análisis sobre las actividades cotidianas que realizan los residentes de esta zona y se concluyó que en su gran mayoría laboran en la ciudad de Panamá, por lo que pasan muchas horas fuera de su hogar, lo que les hace descuidar realizar actividades en su hogar como la jardinería.
3. Se efectuó una encuesta a 250 ciudadanos del distrito de La Chorrera, los cuales

¹ Contraloría General de la República (2010) Población Total, Según Provincia y Comarca Indígena: Censos 1990-2010 y Estimación 2010-2020. Recuperado de <https://www.contraloria.gob.pa/inec/archivos/>

² La Prensa (2017) Panamá Oeste, cada vez más pujante. Recuperado de http://impresa.prensa.com/economia/Panama-Oeste-vez-pujante_0_4693030681.html

indicaron desconocer en un 100% la presencia de otras empresas de este rubro (Ver Anexo 1 Encuesta, Cuadro N° 15), además el 58.8% de los encuestados indico que paga por el servicio de cortar grama (Ver Anexo 1 Encuesta, Cuadro N°11) y el 50.4% indico que solicitaría los servicios de jardinería con una frecuencia de una vez a la quincena (Ver Anexo 1 Encuesta, Cuadro N°10) y por último, vemos como el 76% de los encuestados estaría dispuesto a contratar a una empresa que realice esta actividad en su hogar (Ver Anexo 1 Encuesta, Cuadro N°16).

1.2 Tendencias del mercado

Al realizar investigaciones afines a este tema, logramos resaltar que “Continua vigente el interés por estar en contacto con la naturaleza y mantener una relación más estrecha con ella” (Blog Digebis, 2016, Tendencias de Jardinería para 2016).

Tendencias de la jardinería más importantes en 2016:

1. **La re-conexión con la naturaleza:** La población mundial se ha vuelto cada vez más consiente sobre el cuidado del medio ambiente.
2. **Beneficio de las plantas:** Estudios demuestran que el estar rodeado de plantas permite dormir mejor. Uno de estos, fue publicado por la revista Preventive Medicine que indica lo siguiente: “Las personas mayores y los hombres duermen mejor si están en un entorno natural. Tras una encuesta sobre la calidad del sueño que fue realizada en Estados Unidos a más de 255 mil adultos, se descubrió que la mayoría de los que duermen muy mal, no suelen tener acceso a espacios verdes o algún tipo de contacto con la naturaleza”.³
3. **Jardines Modernos:** Representan la unión del arte, el diseño y un conjunto de plantas. Se caracterizan por el predominio del pavimento, elementos estructurales, estanques o fuentes modernas, esculturas y un número limitado de plantas. Estos elementos se adaptan a las nuevas tecnologías y sorprenden con propuestas como: fuentes luminosas y sistemas de iluminación LED y riego, por mencionar algunas.
Cada uno de estos elementos, permiten personalizar los jardines de una forma sorprendente y despertar los sentidos del público a contemplar la naturaleza de una forma diferente.

³ Vida y Estilo. ¿Estar en contacto con la naturaleza ayuda a dormir mejor? Colombia. Recuperado de <https://vidayestilo.terra.com.co>

En Panamá predomina el tipo de jardín tropical y pasto verde, ya que su clima es tropical húmedo. Tomando en cuenta esta referencia nuestra empresa busca potenciar la estructuración de jardines modernos no tan conocidos como el estilo de jardín Feng Shui, siendo este último un producto innovador dentro del mercado.

Como lo indica nuestro slogan “Consiente tu Jardín”, la empresa busca potenciar el Feng Shui para el diseño de paisajes, creando un lugar tranquilo y sereno donde la familia pueda encontrar un refugio del mundo y relajamiento al finalizar su jornada laboral.

1.3 Mercado objetivo

Los complejos habitacionales en Panamá Oeste, disponen de áreas verdes que requieren de cuidados y mantenimiento, por un lado para que no sirvan de guarida para insectos, roedores o animales peligrosos y por otro, porque su descuido o falta de mantenimiento le da una mala imagen a las viviendas. En este sentido, el negocio apuntará a un solo segmento de mercado: (1) Hombres y mujeres de clase media-alta, que residan en la provincia de Panamá Oeste, distrito de La Chorrera, mayores de 25 años, que trabajen en jornadas extendidas, cuyo ingreso familiar sea igual o mayor a USD\$3,000.00, preocupados por la estética y buena presencia del jardín de sus hogares y con la necesidad de disponer de una empresa que brinde el servicio de jardinería en su residencia. Se estima que 31,293 viviendas representen el número de clientes potenciales en el distrito de La Chorrera (Ver en capítulo 2).

1.4 Capacidades para llevar a cabo el proyecto

Lidera el proyecto Milagros Macias, Lic. En Ingeniera Marítima, con conocimiento y experiencia en servicio al cliente y manejo de personal. Además cuenta con habilidades en el diseño de jardines utilizando los módulos de AutoCAD. En base a su experiencia en Logística en empresas multinacionales tiene la capacidad de programar tareas y cumplir con los tiempos de entrega.

2. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

2.1. Industria

El sector de la jardinería en el que operará PTY Garden está comprendido dentro del sector terciario o de servicios, sector que ha ido en crecimiento y ha quedado demostrado en el aporte al Producto Interno Bruto de Panamá dado en el periodo 2007-2013, aportando el 74.3% con una tasa de crecimiento de 7.4%, para el primer trimestre del 2015 (Ver Anexo 8).

2.1.1. Tendencias de la industria

Actualmente, hay cuatro tendencias de decoración de jardines que se vienen incorporando en los últimos años en el mercado latinoamericano.

- **Jardines Bioclimáticos:** También conocidos como “Green Roof’s” consiste en implantar un jardín de diseño en las azoteas de los edificios. Con esto se consigue regular y mantener mejor la temperatura del edificio, reduciendo así los gastos en aire acondicionado.
- **Jardines Verticales:** Esta tendencia va en aumento, ya que permite decorar las paredes exteriores e incluso interiores de una vivienda. Estos jardines fueron una creación de Patrick Blanc y surgieron para decorar las paredes de los edificios con plantas. A largo plazo se espera incluir este tipo de jardín al negocio.
- **Jardín Zen o Feng Shui:** Estos jardines forman parte de la ideología del budismo, inspirando la relajación e inspiración en el acto de la meditación y contemplación. En estos jardines se utiliza mucho musgo, helechos y la utilización del bonsái es ideal. También son utilizados para armonizar y alejar la negatividad. Este tipo de jardín para la empresa es muy importante, porque se le ofrecerá al cliente como una alternativa diferente de diseño que difiere de los jardines comunes que está acostumbrado.
- **Huertos Caseros:** Consiste en el cultivo de vegetales, hortalizas y frutas en pequeños espacios en los hogares. Se ubican más que nada en balcones y terrazas. Esta tarea ha sido implementada por los chefs, amas de casa y varios otros profesionales. La ventaja de sembrar tu propia especie es que no tienen químicos, pueden mejorar la seguridad alimentaria. En el modelo de negocios de PTY Garden no se incluye esta opción de tipo de jardín a ofrecer a los clientes.

2.1.2. Actores clave de la industria

- **Clientes:** personas naturales mayores de 25 años, que residen en el distrito de La Chorrera, provincia de Panamá Oeste. Los mismos presentan la necesidad de mantener y conservar el jardín de sus hogares en buen estado y estéticamente bien apreciado, a fin de que este se convierta en su espacio de relajación y meditación en el hogar. Una de las características de este tipo de clientes es que no disponen de tiempo suficiente para realizar las actividades de jardinería en su hogar, por lo que buscan una empresa que se dedique a este servicio de forma inmediata, segura y económica.
- **Empleados:** de acuerdo con la estructura organizacional de la empresa, el personal está dividido de la siguiente forma: lidera un Gerente Administrativo, encargado de la gestión correcta de la administración y operación de la empresa, una oficinista encargada de la coordinación de citas de mantenimiento y servicio al cliente, un maestro jardinero encargado de supervisar a los jardineros y al diseño y ejecución de los jardines estilo Feng Shui y por último los jardineros, que se encargan de realizar las actividades de jardinería, como la preparación y tratamiento de la tierra para la poda, injertos, limpieza de plantas y flores muertas y su sustitución por otras de acuerdo a las exigencias que solicite el cliente.
- **Proveedores:** suministran insumos y equipos necesarios para la operación del servicio de jardinería, como: plantas, grama, herramientas de jardinería, maquinas cortadoras de grama.
Está representado por: El Tigre Verde, Grama Fina, Novey, Do it Center y Melo Pet & Garden.
- **Competidores:** está representado por todas aquellas empresas de jardinería, que ya sea de modo formal o informal brinden el servicio de jardinería en el distrito de La Chorrera y apunten a ofrecer productos similares a los que PTY Garden como empresa estará orientada.
- **Inversionistas:** son aquellos quienes realizaran la inversión inicial para la apertura del negocio.
- **Gobierno:** responsables de fijar las leyes, regulaciones e impuestos por las cuales se rige la industria.

2.1.3. Análisis PESTLE

Se realizó un Análisis PESTLE (Ver detalle en Anexo 10), mediante las cuales se reconoce variables como el crecimiento del sector terciario, estabilidad económica, incremento población y alto índice en IDH, lo que muestra un panorama favorable para el negocio.

2.1.4. Análisis de las 5 fuerzas de Porter

En base al análisis de las fuerzas competitivas (Ver detalle en Anexo 11) se puede inferir que el nivel de competencia de esta industria es bajo, dando paso a que nuevas empresas se introduzcan en este sector, ofreciendo un servicio con ventajas competitivas e innovaciones no existentes en el mercado actual. Se considera que se podrá ingresar con éxito a esta industria.

2.1.5. Tamaño de Mercado

Para realizar este cálculo se tomó en cuenta el número de viviendas censadas en 2010 en la provincia de Panamá Oeste⁴, específicamente en el distrito de La Chorrera y se realizó un análisis sobre el número aproximado de viviendas que se han construido en los últimos seis años en esta zona (Ver Anexo 12) y se estimó un total de 2,099 viviendas con menos de 5 cinco años de construcción, que sumadas a la cifra de viviendas censadas en 2010 en el distrito de La Chorrera (44,608 viviendas) nos arroja un total de 46,707 viviendas aproximadamente. A este número se le estima que el 5% no cuenta con jardín, ya que algunos clientes prefieren realizar mejoras en el acondicionamiento a sus viviendas, ampliándolas y utilizan el área verde para otra actividad.

Este cálculo arrojó un total de 44,372 viviendas. Luego se estimó que solo un 60% de las viviendas serán potenciales clientes en base al perfil de cliente que requerirá este servicio arrojando un total de 26,623 viviendas a utilizar el Producto 1.

A su vez la mayoría de los encuestados determinó una frecuencia de uso de 2 veces al mes (Ver Anexo 1 Encuesta, Cuadro N° 10), por lo que se decidió mantener este escenario

⁴ Contraloría General de la República. (2010) Características de las Viviendas Particulares Ocupadas por Distrito. Recuperado de <http://www.contraloria.gob.pa/>

para el cálculo. En vista de que el negocio apunta a ofrecer una gran gama de servicios, al momento de fijar los precios se escogió el servicio de mantenimiento de jardines (Producto 1) como principal motor de arranque de la empresa, ya que es el servicio que más demanda la población y se determinó un precio promedio y de introducción de USD\$20.00 dólares para un área máxima de 20 metros cuadrados (si el terreno es mayor de 20 metros cuadrados se cobrara USD\$1.00 dólar por cada metro adicional). Se eligió un área máxima de 20 metros cuadrados, ya que se realizó un análisis de los nuevos proyectos habitacionales en La Chorrera y se estimó que la mayoría disponía de esta extensión de área verde (Ver Anexo 12) y este cálculo arroja un tamaño de mercado de USD\$12,779,040 dólares al año para el Producto 1 o Básico.

Tamaño de Mercado Producto 1 = Número de viviendas con jardín de potenciales clientes x la frecuencia del servicio al año x el precio del servicio de mantenimiento de jardines.

Tamaño de Mercado Producto 1 = 26,623 viviendas x 2 vez al mes x USD\$20.00 x 12 meses al año

Tamaño de Mercado Producto 1 = USD\$ 12,779,040 dólares al año.

Para determinar el tamaño de mercado del Producto 2 o de diseño, se estimó que solo el 10.5% de la población (44,372 viviendas) solicitara este servicio, lo cual viene representado por 4,670 viviendas. A su vez se estimó que la frecuencia de solicitud de este servicio será de 1 vez al año y su precio será de USD\$500.00, este podrá aumentar dependiendo de las exigencias del cliente y extensión del terreno a trabajar.

Tamaño de Mercado Producto 2 = Número de viviendas con jardín de potenciales clientes x la frecuencia del servicio al año x el precio del servicio

Tamaño de Mercado Producto 2 = 4,670 viviendas x 1 vez al año x USD\$500.00

Tamaño de Mercado Producto 2 = USD\$2,335,350 dólares al año.

Al sumar el tamaño de mercado de ambos productos, podemos inferir un tamaño de mercado total de USD\$15,114,390.00 dólares.

2.2. Competidores

En el ámbito de influencia de este negocio se han logrado identificar competidores directos e indirectos, así como también productos sustitutos.

2.2.1. Competidores Directos

Al realizar nuestra investigación de mercado, logramos identificar las empresas abajo mencionadas como competidores directos, ya que los servicios que ofrecen guardan similitud con los que ofrecerá PTY Garden.

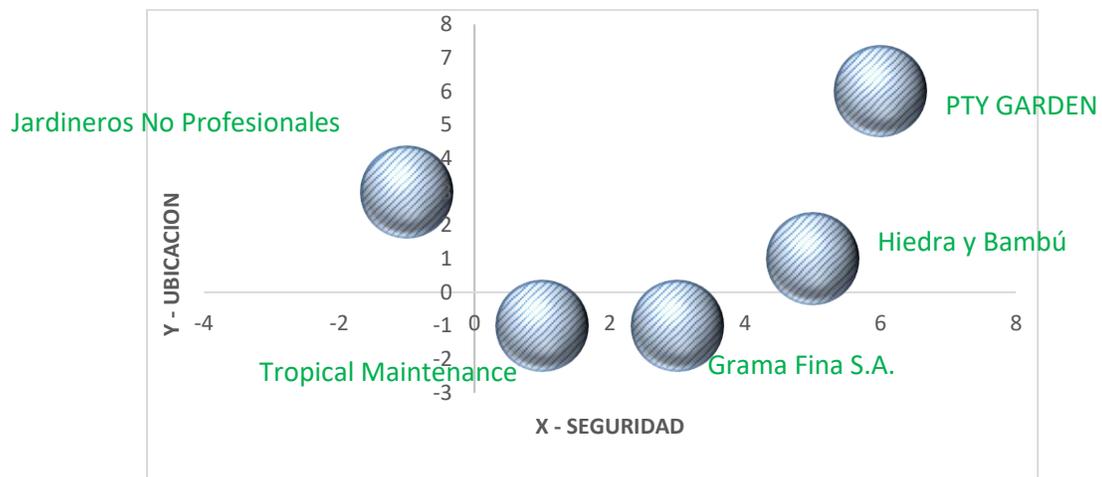
Tabla N °1 Competidores Directos

Ubicación	Empresa	Servicios	Fortalezas	Debilidades
Finca de Producción: Pacora, provincia de Panamá Garden Center: Llano Bonito, provincia de Panamá.	Grana Fina, S.A.	Venta e instalación de grama residencial, Productores de grama, Paisajismo, Hidro siembra, Control de erosión, Construcción de campos deportivos, Venta de plantas, Diseño y construcción de jardines, Mantenimiento de jardines.	Posee página web y variedad de gramas para su instalación. Cuenta con más de 20 empleados. El precio base de la grama es USD\$5.00 por metro cuadrado.	Su personal no está debidamente uniformado. El costo de compra, instalación y mantenimiento de la grama es elevado. No utilizan un software para el diseño de jardines.
Calle 73 Oeste, San Francisco, Ciudad de Panamá	Hiedra y Bambú	Diseño y construcción de jardines, Mantenimiento de jardines, Control de plagas, Abono.	Posee página web y 23 trabajadores altamente entrenados. Servicio exclusivo a clientes con alto poder adquisitivo.	El costo por el servicio de mantenimiento de jardines es muy elevado, no presta el servicio en La Chorrera.
Avenida Domingo Díaz, provincia de Panamá	Tropical Maintenance	Diseño y construcción de jardines, Mantenimiento de áreas verdes, Venta e instalación de grama, Venta y alquiler de plantas, Instalación de sistemas de riego y drenaje.	Posee página web y 7 años de experiencia en el mercado.	No presta el servicio en Panamá Oeste y el diseño de jardines que realizan es sencillo y poco innovador.

En todo el territorio nacional	Jardineros no Profesionales	Son personas que ofrecen un servicio básico sobre a lo que la jardinería se refiere. No tienen una formación en el sector o tienen otro tipo de ocupación.	Ofrece servicios a precios bajos.	Escaso conocimiento sobre el mantenimiento de jardines.
--------------------------------	-----------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------	---------------------------------------------------------

Fuente: Elaboración Propia

Figura 1. Mapa de Posicionamiento de los Competidores



Fuente: Elaboración Propia

Los componentes evaluados fueron la ubicación, ya que se propone demostrar que en el distrito de La Chorrera predomina la ausencia de empresas dedicadas a brindar el servicio de jardinería, en vista de que en su mayoría los competidores se encuentran en la ciudad de Panamá. Por otro lado, también se evalúa el componente seguridad, las variables estudiadas fueron: forma de identificar a los empleados de la empresa y entrega de factura de cobro al terminar la actividad de jardinería.

2.2.2. Competidores Indirectos

Tabla N °2 Competidores Indirectos

Empresa	Características	Fortalezas	Debilidades
Grupo Eulen	Brinda servicios generales a empresas, que incluyen: limpieza, servicios auxiliares, mantenimiento, medio ambiente y servicios socio sanitario.	Es filial de constructoras.	Su modelo de negocios está orientado a otro segmento mercado.
Servicios DREX	Proporciona servicios especializados de paisajismo, jardinería de empresas y proyectos inmobiliarios.	Más de 5 años de experiencia y presencia en el mercado	Está relacionada directamente con empresas inmobiliarias para el mantenimiento de sus instalaciones. Costo por el servicio es elevado.

Fuente: Elaboración Propia

2.2.3. Productos sustitutos

En primer lugar y en relación con los servicios básicos de limpieza y mantenimiento de jardines, hay que destacar la opción “hazlo tú mismo” principalmente en el entorno rural, ya que muchos propietarios tienen conocimientos básicos para llevar a cabo las tareas de poda y mantenimiento de sus jardines. Además, estos propietarios suelen disponer de las herramientas agrícolas para llevar a cabo estos trabajos. Y esto queda manifestado en la encuesta realizada, donde un 57.6% indico realizar esta actividad en su hogar por su cuenta. (Ver Anexo 1, Encuesta Cuadro N°8).

También, vemos como empresas promotoras de viviendas gestionan el mantenimiento de los jardines de las residencias, sin embargo este servicio la mayoría de las veces lo gestiona personal no calificado.

2.3. Clientes

PTY Garden está dirigido a un segmento de cliente: Personas naturales, definido por hombres y mujeres de clase media-alta que residan en la provincia de Panamá Oeste, específicamente en el distrito de La Chorrera con edades comprendidas de 25 a 60 años, con un ingreso familiar de USD\$3,000.00 que requieran del servicio de jardinería en sus hogares.

Algunas características que pueden presentar los clientes son: Están interesados en mantener en buen estado el jardín de sus hogares, pueden ser considerados como personas ocupadas con múltiples tareas a realizar en el día, con poco tiempo disponible para completar las tareas básicas en su hogar como lo es el mantenimiento su jardín. Por lo que a la hora de requerir este servicio consideraran a empresas serias que le brinden un servicio de la calidad y la asesoría necesaria para darle vida a su jardín.

Además estos cuentan con un alto grado de interés en la conservación de la naturaleza y las actividades relacionadas a esta y siempre están en búsqueda de diseños vanguardistas e innovadores que embellezcan su hogar.

3. Descripción de la empresa y propuesta de valor

3.1. Modelo de Negocios

Ver detalle del modelo de negocios en Anexo 13.

<p><i>Key Partners</i></p>  <p>RED DE ASOCIADOS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Convenio con Inmobiliarias y Constructoras de proyectos residenciales y comerciales en Panamá Oeste. ✓ Proveedor del suministro de equipos de jardinería como: Discovery Center. ✓ Alianza con proveedores de grama fresca y plantas como: Grama Fina S.A. y El Tigre Verde, S.A. 	<p><i>Key Activities</i></p>  <p>ACTIVIDADES CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ventas y Marketing ✓ Seguimiento y logística ✓ Servicio de calidad ✓ Diseño de jardines ✓ Mantenimiento del software <p><i>Key Resources</i></p>  <p>RECURSOS CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ RRHH especializado. (Jardineros, paisajistas) ✓ Página Web ✓ Suministros y equipos de jardinería. ✓ Software: Lands Design ✓ Vehículo de transporte 	<p><i>Value Propositions</i></p>  <p>PROPOSICION DE VALOR</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Servicio de mantenimiento jardines en el distrito de La Chorrera ✓ Diseño de jardines (Feng Shui o Zen) ✓ Programación de visitas ✓ Cotizaciones online ✓ Uso del software Land Design ✓ Personal capacitado en el cumplimiento de normas de seguridad y calidad del servicio. 	<p><i>Customer Relationships</i></p>  <p>RELACIÓN CON LOS CLIENTES</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Asistencia personalizada. ✓ Promociones al acumular citas. <p><i>Channels</i></p>  <p>CANALES DE DISTRIBUCIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Directa ✓ Boca a boca ✓ Visitas ✓ Página web ✓ Redes sociales 	<p><i>Customer Segments</i></p>  <p>SEGMENTOS DE CLIENTES</p> <p>Hombres o mujeres, mayores de 25 años que requieran del servicio de jardinería para el sector de Panamá Oeste con un ingreso familiar por encima de los USD\$ 3,000.00.</p>
<p><i>Cost Structure</i></p>  <p>COSTO DE ESTRUCTURA</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Fijos: Salarios, suministros de jardinería, Arriendo del local, pago de servicios básicos ✓ Variables: Gasolina, mantenimiento del vehículo de transporte y equipo de jardinería, marketing, actualización de software de la pagina web y diseño de jardines. 		<p><i>Revenue Streams</i></p>  <p>FLUJO DE INGRESOS</p> <p>Venta Directa. Proyectos Residenciales en el distrito de La Chorrera. Servicio de Diseño y Mantenimiento de jardines → 100%</p>		

Fuente: Elaboración Propia

3.2. Descripción de la empresa

PTY Garden es una empresa dedicada al diseño, construcción y mantenimiento de jardines y áreas verdes en el distrito de La Chorrera, provincia de Panamá Oeste. Ofreciendo una solución a todas aquellas personas preocupadas por la buena presencia de sus jardines.

- **Misión:** Ofrecer el mejor servicio de jardinería, a todas aquellas personas preocupadas por la estética de su jardín, a través de técnicas y vanguardia en el diseño de espacios verdes que promuevan momentos de relajación y armonía en el hogar.
- **Visión:** Ser catalogados como la empresa líder en Panamá Oeste de servicio de

jardinería, en cuanto al mantenimiento y diseño de espacios verdes y jardines. Optimizando e integrando los recursos que ofrece la naturaleza.

- **Objetivo General:** Introducir al mercado de la jardinería una propuesta innovadora que brinde una solución a nuestros clientes.

- **Objetivo Específico:**
 - Brindar diseños personalizados buscando la satisfacción del cliente.
 - Promover el diseño de jardines al estilo Feng Shui como una opción de relajación y meditación en el hogar.
 - Crear jardines llamativos, que pueden ser un punto de referencia en el complejo residencial.

- **Metas a corto plazo:**
 - Lograr el reconocimiento de nuestra marca en un periodo de 2 años en el distrito de La Chorrera, provincia de Panamá Oeste. Basándose en la satisfacción del cliente, calidad del servicio y diseño de jardines vanguardistas e innovadores.
 - Tener un índice de aceptación y satisfacción de los clientes mayor al 75%, brindando un servicio de excelencia.
 - Alcanzar un buen posicionamiento con 1% de participación el primer año en el sector de servicio de jardinería.

- **Metas a largo plazo:**
 - Crecer horizontalmente, ampliando su extensión de servicio al resto de los distritos de la provincia de Panamá Oeste en un período de 5 años.
 - Reconocimiento de la marca a nivel local para el segundo año y nacional en diez años.
 - Ampliación a nuevos segmentos de mercados y diversificación de servicios al año 8 del negocio.
 - Realizar alianzas estratégicas con los proveedores claves con el objetivo de mejorar las relaciones laborales.
 - Generar buena rentabilidad e impulsar el crecimiento de la empresa largo plazo.

- **Factores críticos de éxito:** calidad del producto y servicio, precio, especialización, conocimiento e innovación, atención al cliente, diversidad de productos y servicios, diseños personalizados y cumplimiento de los plazos de entrega.

3.3. Capacidad de la empresa

La empresa contara con una serie de capacidades las cuales le permitirán cumplir con la propuesta de valor, estas se detallan a continuación: La plataforma tecnológica será clave, ya que gracias a su buen funcionamiento y sus constantes actualizaciones mantendrá a la vanguardia a la empresa, en cuanto al diseño de jardines innovadores, permitiendo mantener este como uno de los elementos diferenciadores. La Cultura empresarial, beneficios y constantes capacitaciones harán que el compromiso y fidelidad de los empleados sean muy altos.

3.4. Ventajas Competitivas

Para la identificación de las ventajas competitivas de PTY Garden utilizamos la herramienta VRIO, la cual permitió el análisis de los recursos estratégicos de la empresa definiendo una ventaja competitiva sostenida, tres ventajas competitivas temporales y dos de paridad competitiva, las cuales hacen posible crear y capturar valor para la empresa.

Tabla N°3. Análisis VRIO

Recursos	Valor	Raro/Escaso	¿Difícil de imitar?	Organizado	Implicación Estratégica
Equipo (Software Land Design)	SI	NO	SI	SI	Ventaja Competitiva Temporal.
Personal Capacitado	SI	NO	NO	SI	Paridad Competitiva.
Plataforma Tecnológica	SI	SI	SI	SI	Ventaja Competitiva sostenida.
Variedad de formas de pago	SI	NO			Paridad Competitiva.

Reconocimiento de la marca	SI	SI	NO		Ventaja Competitiva Temporal.
Base de datos	SI	SI	NO		Ventaja Competitiva Temporal.

Fuente: Elaboración Propia

El Software Land Design en conjunto con la plataforma tecnológica, fueron escogidos como elementos diferenciadores, ya que la innovación que aportan a la empresa es significativa y su buen funcionamiento nos permitirá darnos a conocer como empresa dedicada al servicio de jardinería. A su vez el recurso humano de PTY Garden será vital, ya que serán la cara de la empresa ante los clientes y su buen desenvolvimiento en las actividades que realicen atraerá una mayor clientela.

En vista de que en la comunidad de La Chorrera escasea la presencia de empresas de jardinería, para PTY Garden será importante su reconocimiento como marca a nivel local. Vemos como la base de datos será crucial, ya que permitirá tener una buena relación con el cliente y permitir programar las citas de mantenimiento del jardín de sus hogares y por último la variedad de formas de pago, le permitirá al cliente más opciones para realizar el pago, ya sea en efectivo o con tarjeta por el servicio prestado por la empresa.

3.5. Estrategia de entrada

Como estrategia de entrada hemos seleccionado enfocarnos en la diferenciación en relación a la competencia, la cual se traduce en ofrecer un servicio de calidad, innovador y a la vanguardia con las tendencias de la industria de la jardinería. Se usara la estrategia de precio para penetrar en el mercado y se realizarán actividades de marketing relevantes para la puesta en marcha del negocio, las cuales se discutirán en el capítulo 4.

3.6. Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global.

Ya que se predice un crecimiento demográfico y económico a futuro en Panamá Oeste y se estima que la inversión del sector servicio al PIB vaya en aumento, predecimos que un negocio de este tipo será prospere en esta zona. Como empresa nuestra estrategia de crecimiento, estará enfocada en captar la mayor cantidad de clientes en La Chorrera,

permitiendo que cada año aumente nuestra cuota de mercado y desarrollo de nuestra marca en el sector. Este logro se lo atribuiremos a las estrategias de marketing que serán planteadas en el siguiente capítulo, además de la calidad del servicio ofrecido y la innovación en los diseños de jardines y una base de datos completa y actualizada.

Cada una de estas estrategias nos permitirá crecer y lograr expandirnos a otras provincias, incluso a otros segmentos de mercado como los Hoteles de Playas y la inclusión de nuevos como la instalación de gramas.

3.7. Estrategia de Salida

En caso de que la empresa no sea lo suficientemente rentable como para mantenerse por sí misma, entonces se podrían vender los activos a una empresa competidora o parcialmente para recuperar parte de la inversión.

3.8. RSE y sustentabilidad

Ya que PTY Garden es una empresa pequeña, sus aportes a la responsabilidad social y sustentabilidad pueden ser bastante específicos pero representativos, los cuales presentamos a continuación:

Impacto Social:

- Generar empleo a personas de escasos recursos, que residan en la comunidad de Panamá Oeste.
- Se promueve espacio para la recreación y meditación.
- Embellecimiento de las comunidades con la inclusión de técnicas de jardinería.

Impacto Económico:

- Contribución al PIB.
- Pago de impuestos.
- Mejorar la calidad de vida de colaboradores y su familia, incrementando así su poder adquisitivo a través de esa plaza laboral.

Impacto Ambiental:

Contribución a la conservación y preservación de áreas verdes en el país.

- Brindar charlas y asesorías a la sociedad sobre el cuidado y conservación de la flora del país.
- Se evita la contaminación por quema,
- Se evita el uso de pesticidas y aerosoles que son dañinos para el medio ambiente,
- La empresa utilizara productos biodegradables,
- Se contrala la proliferación de insectos, roedores y animales peligroso,
- Limpieza y recolección de desechos, evitando la acumulación de desechos.

4. Plan de Marketing

4.1. Objetivos de marketing

El objetivo principal de PTY Garden es lograr en el primer año el 1.03% de participación del mercado objetivo. Para el segundo año lograr el reconocimiento de la marca en el distrito de La Chorrera asociada a la vanguardia en cuanto al diseño y mantenimiento de jardines, medida a través de encuestas realizadas al público. A partir del sexto año se pretende iniciar la expansión geográfica del servicio a provincias como Panamá y Coclé, a través de esfuerzos de marketing efectivos y de gran alcance.

La meta a lograr es que una vez finalizado el primer año de servicio de PTY Garden, la misma sea parte del Top of Mind del 20% de los consumidores objetivos y el mismo se medirá de la siguiente forma: **Ingresos percibidos durante el primer año:** Estudio de las ventas mes por mes, el cual indicara si existe un volumen de ventas. **Encuestas a clientes una vez haya utilizado el servicio:** Estos resultados nos permitirán medir los niveles de satisfacción que tienen los clientes con respecto al servicio dado y será una alerta para tomar los correctivos necesarios en cuanto a la atención dada a los clientes. **Estudios de mercado:** Encuestas, mediante las cuales se busca conocer si la marca se encuentra en el Top of Mind de los consumidores en cuanto al servicio de mantenimiento de jardines. **Redes Sociales:** Cálculo del número de seguidores en Facebook, Twitter e Instagram. Número de veces que son compartidas las publicaciones de PTY Garden por usuarios de Facebook (ya sean publicaciones gratuitas o pagadas). Número de comentarios positivos y negativos en Facebook de las publicaciones. Número de tweets y re tweets realizados por los seguidores de Twitter. Número de likes recibidos en Facebook e Instagram. **Página Web:** Número de personas que acceden a la página web mensualmente y porcentaje que de esta contrata el servicio.

4.2. Estrategia de segmentación

Como principal estrategia fue necesario realizar un *brainstorming*, para así determinar en qué segmento de la sociedad era más factible colocar este servicio. A partir de esto se determina que el negocio se basa en una estrategia de segmentación concentrada, determinada por factores geográficos y demográficos, quedando definido en un segmento de mercado: hombres y mujeres de clase media-alta, que residan en el distrito de La Chorrera, provincia de Panamá Oeste, entre 25 y 60 años, que cuenten con un jardín en sus hogares y que necesiten de una empresa que les brinde el servicio de mantenimiento

de las mismas (Ver Anexo 14).

4.3. Estrategia de producto / servicio

El servicio de PTY Garden esta diferenciado de los competidores en muchos aspectos, para determinar esto, se analizó las diferentes ofertas de servicio que hace la competencia (Precios, productos y locación) que permitió definir los aspectos que la hacen resaltar sobre esta:

- Apuesta por ofrecer productos innovadores que escasamente están implantados en Panamá como: jardín Feng Shui.
- Inversión en nuevas tecnologías que permitan presentar los mejores diseños de paisajes y jardines, al utilizar la familia de softwares de Land Design⁵, la cual funciona dentro del entorno de AutoCAD. Permite desarrollar planos técnicos en 2D y 3D de espacios verdes, brindando así resultados con imágenes renderizadas y paseos virtuales.
- Diversificación de servicios: la empresa cuenta con una gran gama de servicios que no todas las empresas de jardinería en Panamá abarcan, como lo es el diseño personalizado de jardines.
- Asesoramiento especializado a los clientes, en relación al mantenimiento y cuidado de las áreas verdes utilizando productos naturales.
- Ofrecer un servicio de jardinería de calidad acorde a las necesidades del cliente.
- Contar con un portal web que permita al público conocer PTY Garden, sus servicios, equipo de trabajo, etc.
- Servicio rápido y eficiente, mediante la programación de citas y personal ideo para realizar los trabajos de jardinería.
- Personal capacitado y uniformado: El equipo de PTY Garden contara con personal capacitado en el ámbito de la jardinería, con habilidades y destrezas en pro del servicio al cliente. El mismo se encontrara debidamente uniformado e identificado.
- Notificación vía Email sobre el personal de PTY Garden: De parte de PTY Garden el cliente recibirá un email indicando el nombre, número de cedula y foto del personal de PTY Garden que le brindará el servicio.

⁵ Asuni CAD, S.A. (2017) Lands Design. Recuperado de <http://lands.asuni.es/>

- Realización de un seguimiento a cada cliente a través de la programación de citas de mantenimiento de áreas verdes.
- Se utilizarán productos de calidad y la tecnología adecuada que garantice un resultado satisfactorio y que no perjudique el medio ambiente, en el tratamiento de plantas, arboles, césped, etc.
- Dentro del Portal Web, permitir la interacción de los clientes unos con otros a fin de intercambiar información e ideas.
- Algunos de los servicios fundamentales pueden ser:
 - Tratamiento, mantenimiento de zonas verdes: plantaciones, césped, plantas, etc.
 - Limpieza de jardines.
 - Diseño y decoración de zonas verdes.
- Horario de Atención: Lunes cerrado, Martes a Viernes en horario de 8:00 am – 5:00pm y Sábados y Domingo: 10:00am – 4:00pm. Las citas de mantenimiento están sujetas a la disponibilidad del cliente y podrán ser reprogramadas.
- Branding

Significado del nombre: PTY: Código de IATA que hace alusión al Aeropuerto Internacional de Tocumen, en la ciudad de Panamá. Se escogió esta sigla porque representa a Panamá a nivel internacional. Garden: Que en inglés significa “Jardín”. La unión de ambas palabras, busca representar el servicio de jardinería en Panamá.
- Slogan: Se creó el slogan “Consiente tu Jardín”, busca transmitir la idea de que su jardín también desea verse y lucir bien.
- Logo: La constitución del logotipo de PTY Garden se hace pensando en transmitir el mensaje de servicio de jardinería, por lo que se utilizó una regadera blanca con fondo de color verde, para hacer alusión al medio ambiente y la naturaleza



Logo: PTY Garden

4.4. Estrategia de Precio

La estrategia de precio de PTY Garden estará definida tomando en cuenta el precio de los competidores, la cual fue analizada luego de una investigación directa. En la encuesta aplicada encontramos que un 34% de los encuestados estaría dispuesto a pagar solo por el servicio de Corte de Grama entre \$10.00 a \$20.00 dólares. En vista de que el negocio ofrece una gran cartera de servicios, se tomara como principal categoría la del servicio de mantenimiento de jardines, representado como el Plan Básico o Producto 1, que incluirá: el servicio de poda de césped, limpieza del área y colocación de abono por un precio de veinte dólares (\$20.00) para una extensión máxima de 20 metros cuadrados de área verde y esta ira aumentando por la cantidad de metros cuadrados del área verde a tratar. Por cada metro cuadrado adicional se cobrara \$1.00 dólar adicional.

Por último se ofrecerá el Plan de Diseño de Jardines o Producto 2 que incluirá el servicio de asesoría, diseño y construcción de jardines al estilo Feng Shui por un precio de \$500.00 dólares y este se verá incrementado en relación a la extensión del área verde a tratar y a las exigencias que desee el cliente incluir en su jardín. Este criterio se ha fijado teniendo en cuenta que el cliente está dispuesto a pagar un Premium de la calidad y el servicio que recibe.

Tabla N°4. Aumento del precio

Variable	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio Producto 1	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00
Precio Producto 2	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00

Fuente: Elaboración Propia

Se fijara una política de precios constante durante los 5 primeros años de la empresa, si hay variables externas que afecten directamente la rentabilidad estimada del negocio, entonces se realizará el estudio de marketing debido a fin de mejorar la estrategia de precio establecida.

4.5. Estrategia de Distribución

La distribución del servicio se enfocara en tres estrategias:

1. Para brindar un servicio de forma oportuna y en el momento que sea requerido por el cliente, la estrategia de la empresa será disponer de una camioneta “tipo Van” (Ver Anexo 15) que transporte al personal y los insumos para prestar el servicio.
2. La ubicación del local comercial es estratégica (Centro Comercial Costa Verde), teniendo en cuenta que se encontrara a 5 minutos de desplazamiento en vehículo al distrito de La Chorrera.
3. Contar con una excelente atención al cliente permitirá entregar información adecuada y oportuna del servicio a futuros clientes.

4.6. Estrategia de Comunicación y ventas

PTY Garden tendrá una estrategia de comunicación basada en la mezcla de varios medios, pero se le dará mayor énfasis a la comunicación electrónica y marketing online, ya que la presencia del Internet a nivel nacional es alta. A través de esta promoción PTY Garden generará un mayor reconocimiento de forma online de su marca.

- **Instagram PTY Garden:** Red social y aplicación móvil gratuita, que permite la comunicación y ubicación de seguidores de acuerdo a localidades. El usuario puede subir fotos y videos y compartirlos a la misma red social o a otras como Facebook y Twitter. Este medio fue elegido, debido a su fácil acceso y disponibilidad a un gran número de personas que cuentan con un teléfono celular.
- **Facebook PTY Garden:** Sitio web gratuito, que permite la comunicación y ubicación de personas, la cual da a conocer el perfil de su usuario, subir fotos, videos, servicios de mensajería instantánea, lista de amigos y la posibilidad de darle “Me gusta” a las publicaciones. Permite publicar anuncios a un costo no muy elevado. Dado que un gran número de ciudadanos cuenta con una computadora y acceso a internet fue elegida esta opción de comunicación.
- **Twitter PTY Garden:** Red social gratuita que permite la comunicación directa con los clientes, por lo que fue considerada como una herramienta de comunicación con los clientes.
- **Página Web PTY Garden:** Medio que permitirá que el público pueda obtener información de la empresa, servicios, cotizaciones etc.

- **Promotores:** PTY Garden contara con promotores que están repartiendo volantes en la comunidades residenciales del distrito de La Chorrera, para dar a conocer los servicios que ofrece la empresa.
- **Presencia en Ferias de Promotoras de Proyectos Residenciales:** Ya que el foco del negocio son las residencias, se coordinaran con las promotoras de proyectos de viviendas en Panamá Oeste la presencia de un stand de PTY Garden en las ferias, con la intención de captar futuros clientes.

La estrategia de ventas de PTY Garden será la de venta directa, ya que el cliente contratara el servicio a través de la página web o visitara nuestro local comercial. Además como medio para fidelizar a nuestros clientes, contaremos con promociones de descuento al acumular citas de mantenimiento de las áreas verdes.

4.7. Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

La demanda se estima en base al tamaño de mercado anual para el segmento de mercado calculado anteriormente, que tiene un valor de USD\$15,114,390.00 dólares, de esto se deduce un total de servicios de mantenimiento de jardines (Producto 1) valorizada en US\$ 20.00 dólares cada uno y diseño de jardines (Producto 2) por USD\$500.00.

- **Participación de mercado:** Se definió como objetivo de marketing penetrar un 1.03% del mercado objetivo el primer año, lo cual se hizo en base a la observación directa realizada a la competencia “Tropical Maintenance”, esta empresa cuenta con 3 colaboradores dedicados a ofrecer el servicio de cortar el césped y estos realizan diariamente 15 trabajos al día, esto sumado a que al día trabajan 8 horas (15 trabajos x 3 colaboradores), lo que nos da un total de 45 trabajos diarios de mantenimiento de jardines. En PTY Garden se planea iniciar con 2 empleados dedicados a ofrecer este servicio, pero realizando diariamente 15 trabajos cada uno (15 trabajos x 2 colaboradores), lo que nos arroja 30 trabajos diarios de mantenimiento de jardines.

La estimación del cálculo de la participación de mercado se realiza de la siguiente forma:

Producto 1:

Venta al año/tamaño de mercado = $68,640.00/12,779,040 = 0.54\%$, luego se utiliza este porcentaje y se multiplica por el mercado objetivo, siendo $26,623$ viviendas * $0.54\% = 144$ casas al año.

Producto 2:

Venta al año/tamaño de mercado = $11,500/2,335,350 = 0.49\%$, luego se utiliza este porcentaje y se multiplica por el mercado objetivo, siendo $4,670$ viviendas * $0.49\% = 23$ casas al año.

Al sumar ambos porcentajes nos arroja 1.03% , el cual representa el porcentaje de mercado que se abarcaría en el primer año.

Por ende el 1.03% del mercado objetivo de $31,293$ viviendas lleva a tener 322 servicios esperados en el año, a este número se le reduce un 5% , el cual representa las citas de mantenimiento canceladas por factores climáticos, generando entonces, 306 servicios con un precio de USD\$ 20.00 y USD\$ 500.00 se obtiene un total de ventas estimadas de USD\$ $28,058.10$ para el primer año.

Esta participación se estima aumente con el paso de los años en 3% , 5% , 7% y 9% , en base al desarrollo de las capacidades de la empresa y la introducción de nuevos clientes a nuestra cartera.

- **Número de Clientes:** Si se divide el total de servicios de 306 entre 2 (frecuencia de compra) y los 12 meses del año se obtienen 13 clientes esperados al mes.
- **Demanda Anual:** Dado que el servicio de mantenimiento de jardines dado en nuestro Plan Básico (Producto 1) es único y con un valor estándar, determinamos el consumo del servicio por cliente en base a lo indicado por los encuestados a 2 veces al mes a un precio de USD\$ 20.00 .

Consideramos que se tienen aproximadamente 13 clientes mensuales, siendo esta

la demanda mensual esperada. Para realizar el cálculo de la estimación de la demanda en el año se tomó en consideración una demanda inicial constante del 20% de lo esperado, esto debido a la introducción de la marca y reconocimiento de los clientes por medio de la asistencia a ferias de promotoras de construcción de viviendas y a través de los anuncios gratuitos publicados en las redes sociales, para los meses 4 y 5 aumenta un 10% de la demanda inicial, teniendo en cuenta la publicidad realizada por los promotores y la publicidad pagada en Facebook. En los meses 6, 7 y 8 aumenta en un 5% de la demanda del mes anterior, debido a segunda presencia en ferias de promotoras de vivienda en La Chorrera. Para los meses 9, 10, 11 y 12 aumenta un 5% de los meses anteriores.

4.8. Presupuesto de Marketing y Cronograma

A continuación se presenta el presupuesto de marketing para la campaña y el Cronograma para el primer año.

Tabla N°5. Presupuesto de Marketing

Actividad	Encargado	Observaciones	Costo Mensual	Costo Anual
Impresión de Volantes (1)	Compañía Digital Color	Impresión de 527 volantes para su distribución durante 4 meses al año en zonas residenciales en la provincial seleccionada.	81.22	324.86
Promotores (1)	Compañía Multiservicios y Mercadeo, S.A.	Contratación de promotores para que entreguen las volantes en zonas residenciales.	120.00	480.00
Publicación en Redes Sociales (Facebook, Instagram, Twitter) y Pagina web	Oficinista	Esta actividad puede ser realizada el primer año por miembros de la empresa.	0.00	0.00
Participación de Ferias de Vivienda	Administrador	Se asistirá a ferias de viviendas ubicadas en el distrito de la Chorrera.	600	1,800

5. Plan de Operaciones

5.1. Estrategia, alcance y tamaño de operaciones

Con el fin de llevar a cabo la misión de la empresa y cumplir con los objetivos previstos, la estrategia de operaciones de PTY Garden se basará principalmente en la prestación de los servicios que forman parte del Plan Básico y Plan de Diseño como trabajos de realización necesarios para el éxito del negocio.

Se considera que uno de los procesos críticos para el éxito del negocio es brindar un servicio de calidad a cada uno de nuestros clientes, al contar con un recurso humano de profesionales jardineros con conocimiento y experiencia en el área, cumpliendo con las técnicas y deseos de cada uno de los clientes. También se contará con un sistema de control mediante medidas disciplinarias en caso del incumplimiento de las normas de la empresa o conductas que puedan afectar la calidad del servicio.

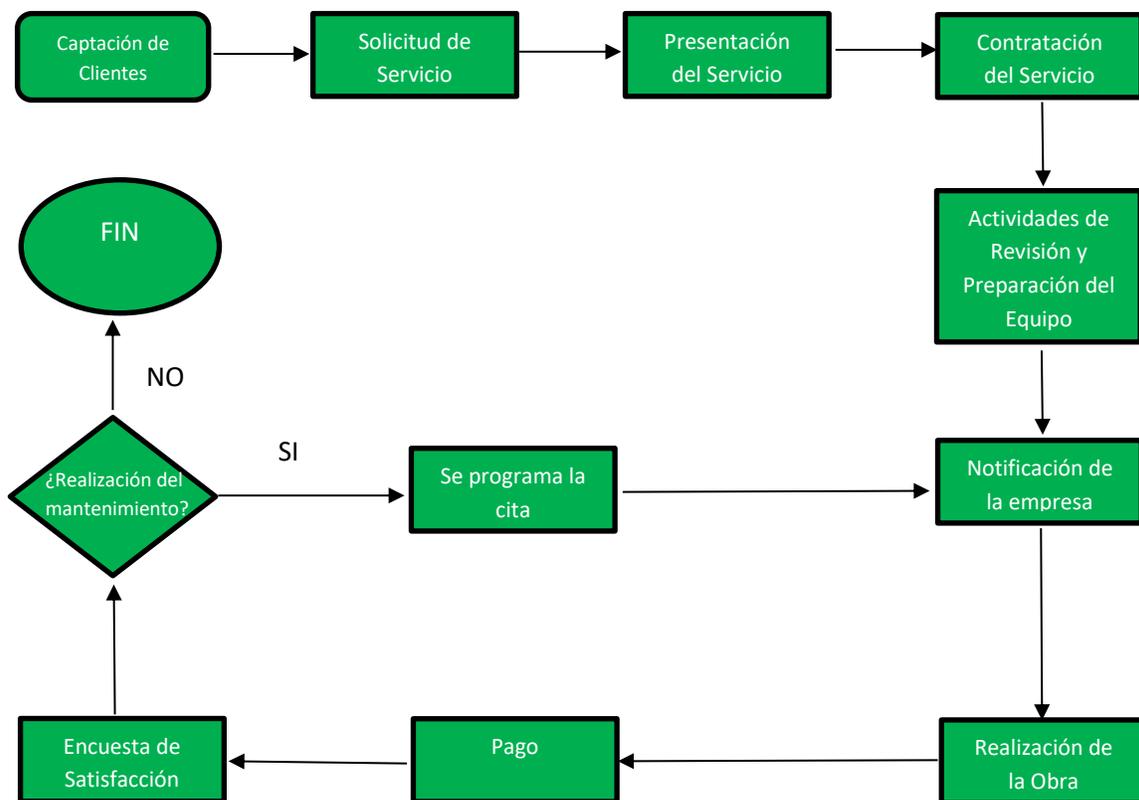
5.2. Flujo de operaciones

El flujo de operaciones de PTY Garden está compuesto desde el contacto con el cliente hasta la finalización de la prestación del servicio, para el producto 1 es el siguiente:

1. Captación de Clientes: En primera medida, las acciones de marketing que llevara a cabo la empresa serán vitales para la captación de clientes.
2. Solicitud de servicio: El cliente solicita de nuestros servicios, ya sea vía web o vía telefónica e indicará su necesidad.
3. Presentación de los servicios: Se le comunica al cliente la líneas de productos que ofrece la empresa (Plan Básico y Plan de Diseño) y en función de la necesidad del cliente, se define con este el más adecuado y se le da a conocer el costo por la línea de producto aceptado.
4. Contratación del servicio: El cliente acepta el producto ofrecido y se coordina la fecha para realizar la actividad. El cliente tendrá que indicar la dirección de la residencia donde realizar la actividad.
5. Realización de Actividades preventivas como la **Revisión y Preparación de los equipos de corta grama y demás utensilios**: Cada jardinero debe revisar y calentar su equipo corta grama antes de la jornada de trabajo.
6. Notificación de la empresa: Llegada la fecha de ejecución de la actividad, el cliente recibirá una notificación vía correo electrónico sobre las generales del personal de PTY Garden que le ofrecerá el servicio en su residencia (nombre, número de cédula y foto).

7. Realización de la obra: Una vez el personal de PTY Garden llega la dirección indicada se identifica con el cliente y procede con la ejecución de la actividad.
8. Pago: Finalizada la actividad el cliente tendrá que realizar el pago por el servicio prestado.
9. Encuesta de satisfacción: Al día siguiente vía telefónica se le realizará al cliente una encuesta de satisfacción y si los resultados son positivos, se le dará la opción de la programación de citas de mantenimiento cada 15 y/o 30 días y dependiendo de la escogencia del cliente sobre la línea de producto que desea se le creará un calendario de visitas para el mantenimiento de su jardín.
10. Realización del mantenimiento: La empresa se encarga de la realización del servicio con la periodicidad contratada por el cliente.

Figura N°2. Flujo de Operaciones Producto 1



Fuente: Elaboración Propia

El flujo de operaciones de PTY Garden para el Producto 2:

1. Captación de Clientes: En primera medida, las acciones de marketing que llevara a cabo la empresa serán vitales para la captación de clientes.
2. Solicitud de servicio: El cliente solicita de nuestros servicios, ya sea vía web o vía telefónica e indicará su necesidad.
3. Presentación de los servicios: Se le comunica al cliente la líneas de productos que ofrece la empresa (Plan Básico y Plan de Diseño) y en función de la necesidad del cliente, se define con él la más adecuado y se le da a conocer el costo por la línea de producto aceptado.
4. Programación de Cita: Se programara con el cliente la cita, definiendo el día que podrá asistir el representante a su residencia. El cliente tendrá que indicar la dirección de la residencia.
5. Visita a la vivienda del cliente: La idea de esta visita es que el cliente exponga lo que desde obtener del diseño de su jardín.
6. Recreación del Diseño: El Administrador ingresara la información al software Land Design y realizara el diseño.
7. Presentación de la Propuesta de Diseño: El Administrador se dirige a la residencia del cliente y presenta su propuesta.
8. Aceptación del cliente. Si o No. En caso de que la respuesta sea no, se hacen los ajustes necesarios y se vuelve a presentar nueva propuesta al cliente. Si la respuesta es sí, se coordina la fecha para realizar la actividad.
9. Compra de productos e insumos: Se procede con la compra del material necesario para confeccionar el jardín.
10. Realización de la obra: El personal de PTY Garden procede con la ejecución de la actividad.
11. Fin de la ejecución de la obra: Se concluye la actividad.
12. Pago: Finalizada la actividad el cliente tendrá que realizar el pago por el servicio prestado.

Para apreciar el Flujo de Operaciones del Producto 2 o de Diseño ir al Anexo 33.

5.3. Plan de desarrollo e implementación

El plan de PTY Garden está orientado a un panorama conservador en el que la inversión es baja para lograr cubrir un porcentaje de la demanda, basándose en el crecimiento progresivo para el desarrollo del negocio. El plan se basa en ofrecer el servicio de mantenimiento y diseño de jardines de forma inmediata y para llevar a cabo esto, se contará con jardineros entrenados, que serán distribuidos en grupos de trabajo, la idea es que más adelante haya más jardineros que formen parte de PTY Garden para poder expandir el servicio al resto de la comunidad de Panamá Oeste.

A corto plazo, la estrategia de desarrollo que se utilizará será cubrir del servicio al distrito de La Chorrera al segundo año. A mediano plazo, el plan es contar con un mayor número de jardineros que nos permita la expansión a distritos como Capira y Arraiján en el año 3, para esto será necesario realizar una evaluación previa sobre la viabilidad de este particular. Es probable que a largo plazo se realicen alianzas estratégicas con proveedores.

5.3.1. Requerimiento de recursos

El requerimiento de recursos inicial se ha estimado en USD\$45,000 dólares que será financiado mediante aporte de los inversionistas.

- Local que se acondicionara como área de oficina y depósito donde ubicar los equipos y utensilios de jardinería: Centro Comercial Costa Verde, La Chorrera.
- Servicios Legales: Estos serán requeridos para la constitución de la empresa, elaboración de contratos de trabajo y asistencia legal. Abogado que prestara servicios legales: Lic. Francisco Figueroa de la firma Morgan & Morgan.
- Gerente Administrador: Entrevista por definir.
- Maestro Jardinero/Cobrador: Entrevistas por definir.
- Jardineros: Entrevistas por definir.
- Oficinista/Ejecutiva Comercial: Entrevistas por definir.
- Imagen corporativa, logo: Azul Creativo S.A.
- Página Web: Sitio por crear y registrar.
- Software: Land Design, está pendiente de su compra.
- Marketing y Redes Sociales: Perfiles en Twitter, Facebook e Instagram pendientes de crear.
- Furgoneta para el traslado de los jardineros, utensilios y equipos de jardinería: Aun no se ha comprado, pero se cotizo una de segunda mano.

- Aprovechamiento de maquinaria y herramientas básicas (cortacésped, desbrozadora, motosierra, etc.), productos (tratamientos fitosanitarios, etc.) y software y material de oficina.
- Realización de actividades de marketing, para lograr la captación de clientes.

Todos estos recursos son vitales para el funcionamiento de la empresa y se debe contar con ellos previo a su lanzamiento al mercado.

5.4. Dotación

Tomando en cuenta que el horario de atención al cliente es de martes a domingo de 8:00 am a 5:00 pm se requerirán de varios jardineros para el cumplimiento de las operaciones diarias, cada cuadrilla estará compuesta por 2 jardineros y 1 maestro jardinero. La figura de Gerente Administrador y Oficinista cumplirá con el mismo horario de la cuadrilla.

6. Equipo del proyecto

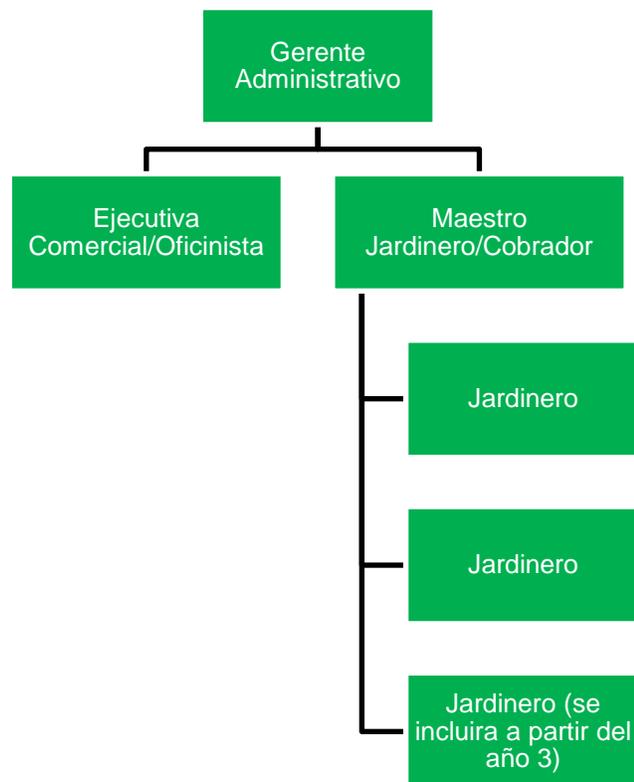
6.1. Equipo gestor

Su equipo gestor está representado por Milagros Macias, Lic. En Ingeniera Marítima, cuenta con más de 4 años de experiencia laboral en empresas multinacionales, con conocimiento y experiencia al servicio del cliente y manejo de personal. Además cuenta con habilidades en el diseño de jardines utilizando los módulos de AutoCAD. Es responsable en la ejecución y cumplimiento de tareas, sabe adaptarse a los cambios y resolver problemas de forma rápida y por iniciativa propia.

6.2. Estructura Organizacional

La estructura organizacional que utilizara PTY Garden será del tipo lineal, ya que es una empresa pequeña con poco personal al inicio y solo 2 planes de servicio.

Figura N°3. Estructura Organizacional



Fuente: Elaboración propia

6.2.1. Cargos y Responsabilidades

- **Gerente Administrador:** Es quien asume, bajo la dependencia directa de la Dirección, Gerencia o Administración, el mando o responsabilidad en el sector de las actividades relacionadas con la administración y contabilidad de la organización. Esta persona deberá contar con habilidades en el uso de AutoCAD y ser un líder dentro de la organización.
- **Funciones:**
 - Velará por el buen funcionamiento y control de las operaciones, tiempos de respuesta y atenciónal del personal. Control del local, pago de servicios, pago de nómina, control de ventas y gastos del negocio.
 - Asistencia a Ferias de Promotoras de Vivienda para dar a conocer el negocio a la comunidad.
 - Se encargara del diseño de los jardines.
- **Jardineros:** Trabajador/a que tiene dominio en el oficio de la jardinería, ejecuta las labores de mantenimiento y conservación de jardines, con iniciativa y responsabilidad. Debe realizar las labores propias de poda y limpieza y es responsable del buen uso, limpieza y mantenimiento de las máquinas y herramientas que utilice para la realización de su trabajo. Deberá contar con buenas actitudes en el servicio al cliente.
- **Maestro Jardinero/Cobrador:** Aquel trabajador responsable de supervisar el trabajo de los jardineros y que de forma habitual y permanente, conduce el vehículo de la empresa para el transporte de los jardineros hacia los lugares de trabajo, estos precisan de permisos de conducir tipo C, D o E. Sera responsable del cuidado, limpieza y conservación del vehículo a su cargo. Así mismo, se encargara de la construcción del Producto 2. Se espera que esta persona tenga habilidades para trabajar bajo presión y sepa resolver problemas de forma rápida.
- **Ejecutiva Comercial/Oficinista:** Responsable del proceso de atención al cliente, se encargara de atender las llamadas y brindar la información necesaria y llevar un control de las citas de mantenimiento de los jardines de los clientes. Además, se encargara de las publicaciones en las redes sociales, manejo de la página web y publicación de anuncios pagados en Facebook. Se espera que esta persona sea activa y organizada.

6.3. Incentivos y compensaciones

En PTY Garden nos importa nuestro personal, ya que son una pieza indispensable de nuestro negocio. Por lo que es primordial que se sientan en un ambiente de trabajo que los premie por su ardua labor, es por ello que se le dará un incentivo a fin de año a cada uno de sus colaboradores representado por un bono navideño de USD\$100.00.

Las compensaciones para los trabajadores fueron calculadas de acuerdo a un estudio de las ofertas actuales en el mercado en ponderación con las funciones que debe desempeñar cada empleado:

- **Gerente Administrativo:** Tendrá una compensación de \$750 mensual, es un salario atractivo en comparación a la oferta que existe en el mercado. Adicionalmente a la bonificación que recibirá a fin de año.
- **Oficinista:** Tendrá un sueldo de \$438.88 mensual, sumado al bono navideño que recibirá a fin de año.
- **Maestro Jardinero/Chofer de la Furgoneta:** Tendrá un salario de \$550 mensual, más el incentivo que recibirá a fin de año.
- **Jardineros:** Tendrá un sueldo mensual de \$438.88, adicional a la bonificación que recibirá a fin de año.

6.4. Capacitación y Formación del Equipo de Trabajo

Con la intención de ser mejores cada día, la empresa organizara charlas informativas que beneficiaran al equipo de trabajo sobre la atención al cliente, técnicas de mantenimiento y conservación de jardines y orientación sobre el estilo de jardín Feng Shui. Estas charlas las organizara y dictara el Administrador de la empresa. Se le pagara a la oficinista un taller práctico virtual de Facebook e Instagram y al maestro jardinero un curso sobre las nuevas actualizaciones del software de diseño de AutoCAD.

7. Plan Financiero

7.1. Tabla de Supuestos

Tabla N°7. Tabla de Supuestos

Variable	Valor	Referencia	Supuesto
Precio	Ver Sección 4.4	Ingresos	Se estableció un precio de introducción de. \$ 20.00 para el producto 1 y \$500.00 para el producto 2. Si la empresa no logra ser rentable se harán los estudios necesarios para incrementar el precio de los servicios.
Periodo de evaluación del plan	5 años	Ingresos	Periodo de evaluación estándar.
Gastos de personal	6.0%	Gastos	El aumento del salario mínimo en Panamá se da cada 2 años, el último aumento fue de 5.5% por lo cual se provisiona un aumento del 6% para salarios mínimos y se otorga 6% al resto de los empleados.
Gastos de Marketing	Ver Sección 4.9	Gastos	Se considera la participación de mercado estimada para determinar el presupuesto de marketing.
Gastos de Alquiler	9,600	Gastos	Se establece un contrato de arrendamiento en donde se mantiene el mismo valor de alquiler para todos los años.
Depreciación	10 años / 5 años	Gastos	Se considera para los activos un periodo de depreciación de 10 años, representados por maquinaria y equipo, equipos de oficina y mobiliario, salvo los equipos tecnológicos que se considera un periodo de 5 años por el método de línea recta.
Amortización	10 años / 5 años	Gastos	Los activos intangibles se amortizan sobre cada actualización o renovación de cada producto.
Tasa de Impuesto	25%	Estado de Resultados	Tasa establecida en Panamá para las personas jurídicas.
Cuentas por cobrar	0	Balance General	El cliente paga al contado, por ende cada fin de periodo se cierra sin cuenta por cobrar.
Cuentas por pagar	0	Balance General	Los pagos a proveedores son cancelados en el año fiscal.

Fuente: Elaboración propia

7.2. Estimación de Ingresos

La estimación de ingresos fue calculada con base a la demanda del año 1 realizada en la sección 4.7, el precio establecido en la sección 4.4 y la frecuencia de servicios establecida por los clientes en las investigaciones de mercado realizadas, a su vez se sabe que Panamá es

uno de los países con la economía más creciente de América Latina, por lo que se tomaron como referencia las proyecciones del Banco Mundial, en donde se estima que para los años siguientes tenga un crecimiento sostenido promedio es de 6.0%. Por ende se estima un crecimiento en las ventas totales de 1.35% para el año 2, 1.25% para el año 3, 1.02% para el año 4 y 1.05% para el año 5 para el Producto 1. En relación al Producto 2 se estima un crecimiento en las ventas totales de 1.35% para el año 2, 1.45% para el año 3, 1.025% para el año 4 y 1.03% para el año 5.

Tabla N°8. Estimación de Ingresos

PRODUCTO 1		Crecimiento			
Variables	Año 1	1.35 Año 2	1.25 Año 3	1.02 Año 4	1.05 Año 5
Clientes esperados	144	195	244	250	263
Precio	20	20	20	20	20
Frecuencia	24	24	24	24	24
Total ingresos	69,120.00	93,600.00	117,000.00	119,808.00	126,360.00

PRODUCTO 2		Crecimiento			
Variables	Año 1	1.35 Año 2	1.45 Año 3	1.03 Año 4	1.03 Año 5
Clientes esperados	23	31	45	46	48
Precio	500	500	500	500	500
Frecuencia	1	1	1	1	1
Total ingresos	11,500.00	15,525.00	22,511.25	23,074.03	23,766.25

Fuente: Elaboración Propia

7.3. Plan de Inversión inicial y futuro

La inversión inicial de PTY Garden no es del todo elevada, ya que se decidió alquilar un local comercial para que sirviera de establecimiento donde atender al público y salvaguardar los equipos de jardinería. En relación a la furgoneta se comprará de segunda mano.

Se realizará la inversión de activos fijos al inicio de la puesta en marcha de las operaciones de la empresa que incluirá herramientas y equipos de jardinería, equipos de oficina y tecnológico y mobiliario y durante la operación del Año 3 para incrementar la capacidad productiva del negocio ante los aumentos proyectados se estima la compra de más herramientas y equipos de jardinería, estos se detallan en el Anexo 19 y 20.

También se tiene la inversión en activos intangibles, que corresponden a la plataforma tecnológica que incluye la página web y la compra de la licencia para el uso del programa Land Design, que se detallan en el Anexo 21.

Además tenemos gastos de puesta en marcha en donde encontramos la adecuación del local, uniformes, alquiler previo a comenzar la operación, diseño de imagen y marca y los gastos de constitución, ver Anexo 22.

Esta inversión inicial es de un total de USD\$16,897.90 dólares más el capital de trabajo que se presentara posteriormente constituye el monto total necesario para iniciar el negocio.

7.4. Proyección de Estados de Resultados

Tabla N°9. Estado de Resultados

Estado de Resultados					
ESTADO DE RESULTADOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Estimados	80,620.00	109,125.00	139,511.25	142,882.03	150,126.26
Costos Estimados	5,380.00	5,380.00	5,380.00	5,380.00	5,380.00
Utilidad Bruta	75,240.00	103,745.00	134,131.25	137,502.03	144,746.26
Gastos de Marketing	3,204.86	3,500.00	2,100.25	2,234.00	2,561.89
Gastos de Personal	39,988.72	39,688.72	49,159.85	49,059.85	51,955.45
Gastos de Alquiler	9,600.00	9,600.00	9,600.00	9,600.00	9,600.00
Gastos de Servicios Basico	1,409.16	1,409.16	1,409.16	1,409.16	1,409.16
Utilidad Operacional	21,037.26	49,547.12	71,861.99	75,199.02	79,219.76
Depreciacion	1,186.03	1,186.03	1,186.03	1,490.23	1,490.23
Amortizacion	272.60	272.60	272.60	272.60	272.60
Utilidad antes de impuesto	19,578.63	48,088.49	70,403.36	73,436.19	77,456.93
Impuesto (25%)		12,386.78	17,965.50	18,799.75	19,804.94
Utilidad Neta	19,578.63	35,701.71	52,437.86	54,636.43	57,651.99

Fuente: Elaboración Propia⁶

7.5. Proyecciones de Flujo de Caja

Tabla N°10. Flujo de Caja

FLUJO DE CAJA	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos Estimados		80,620.00	109,125.00	139,511.25	142,882.03	150,126.26
Costos Estimados	-	5,380.00	-	5,380.00	-	5,380.00
Margen de Contribucion		75,240.00	103,745.00	134,131.25	137,502.03	144,746.26
Gastos Administrativos	-	54,202.74	-	54,197.88	-	65,526.50
EBITDA		21,037.26	49,547.12	71,861.99	75,199.02	79,219.76
Depreciacion	-	1,186.03	-	1,186.03	-	1,490.23
Amortizacion	-	272.60	-	272.60	-	272.60
EBIT		19,578.63	48,088.49	70,403.36	73,436.19	77,456.93
Impuesto (25%)		-	-	12,386.78	-	18,799.75
Resultado despues de impuestos		19,578.63	35,701.71	52,437.86	54,636.43	57,651.99
Depreciacion		1,186.03	1,186.03	1,186.03	1,490.23	1,490.23
Amortizacion		272.60	272.60	272.60	272.60	272.60
NOPAT		21,037.26	37,160.34	53,896.49	56,399.26	59,414.82
CAPEX	-	11,747.90	-	3,042.00	-	-
Gastos de puesta en marcha	-	5,150.00	-	-	-	-
Flujo Bruto	-	16,897.90	21,037.26	37,160.34	50,854.49	56,399.26
Capital de Trabajo	-	28,102.10	-	-	-	-
Valor de desecho		-	-	-	-	5,975.75
Flujo Neto	-	45,000.00	21,037.26	37,160.34	50,854.49	56,399.26

Fuente: Elaboración Propia

7.6. Tasa de Descuento

Para el cálculo de la tasa de costo de capital se utilizó el modelo CAPM con los datos explicados en la parte inferior, además se sumó una prima por riesgo adicional estimado en un

⁶ Ver detalle de: Costos Estimados (Anexo 23), Gastos de Marketing (Anexo 24), Gastos de Personal (Anexo 25), Gastos de Alquiler (Anexo 27), Gastos de Servicios Básicos (Anexo 28), Depreciación y Amortización (Anexo 29).

4% por no cotizar en bolsa y por ser un emprendimiento.

r_f : La tasa libre de riesgo se determinó de acuerdo a un bono con vigencia de 5 años de los bonos del tesoro americano (Yahoo Finance, 2017) y se le suma la prima por riesgo del país de Panamá (Damodaran, 2017) r_f : 2.01% + 2.71% = 4.72%

$[E(R_m) - r_f]$: La prima de riesgo país se obtuvo al consultar la página de Damodaran (Damodaran, 2017) $[E(R_m) - r_f]$: 8.40%

β : el beta desapalancado que se usara en el cálculo es el correspondiente a la industria más similar disponible, es decir Business & Consumer Services (Damodaran, 2017) β : 0.94

$Y(K_i) = r_f + \beta(Y(K_m) - r_f) + \text{Prima por riesgo por emprendimiento}$

$E(R_i) = 4.72\% + 8.40\% \times 0.94 + 4\% = 16.62\%$

7.7. Evaluación Financiera del Proyecto: VAN, TIR, Payback

VAN: La tasa de descuento utilizada para el cálculo del VAN es de 16.62% y el resultado del VAN obtenido es de USD\$106,277.36, lo que significa que el proyecto crea valor al arrojar un resultado positivo.

TIR: El proyecto es rentable, ya que la Tasa Interna de Retorno es de 76%, debido a que se encuentra muy por encima de la tasa de descuento directo. Este resultado permite demostrar que si la tasa exigida para evaluar el proyecto fuera mayor tendría un rango amplio para que VAN sea mayor o igual a cero.

Payback: La inversión es recuperada en 1.64 años de operación como se puede observar en la tabla inferior. Esto es favorable para el proyecto, ya que un periodo corto de recuperación implica un retorno rápido de la inversión, reduciendo los riesgos de pérdida al asegurar el flujo positivo en un corto tiempo. Además en un periodo de payback corto, se garantiza liquidez de forma rápida.

Tabla N°11. Cálculo del Payback

Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
- 45,000.00	21,037.26	37,160.34	50,854.49	56,399.26	93,492.67
- 45,000.00	- 23,962.74	13,197.60	64,052.09	120,451.36	213,944.03

Fuente: Elaboración Propia

7.8. Valor residual

Este cálculo es realizado el final del periodo de evaluación para determinar el valor que se recibirá al terminar las operaciones de la empresa, se utilizó el método de valor de desecho contable de los activos, resultando en USD\$5,975.75 dólares, también se considera la recuperación del capital de trabajo que es USD\$28,102.10 dólares, por lo que se obtiene un valor residual total de USD\$34,077.85 dólares.

7.9. Balance proyectado

Tabla N°12 Balance General

BALANCE GENERAL	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos Circulantes						
Efectivo	28,102.10	49,139.36	86,299.70	137,154.19	193,553.46	252,968.28
TOTAL DE ACTIVOS CIRCULANT	28,102.10	49,139.36	86,299.70	137,154.19	193,553.46	252,968.28
Activos Fijos						
Maquinaria y Equipo	5,842.00	5,257.80	4,673.60	7,131.40	6,243.00	5,354.60
Depreciación Acumulada	-	584.20 -	584.20 -	584.20 -	888.40 -	888.40 -
Equipos Tecnológicos	1,655.40	1,324.32	993.24	662.16	331.08	-
Depreciación Acumulada	-	331.08 -	331.08 -	331.08 -	331.08 -	331.08 -
Equipo de Oficina	1,457.50	1,311.75	1,166.00	1,020.25	874.50	728.75
Depreciación Acumulada	-	145.75 -	145.75 -	145.75 -	145.75 -	145.75 -
Mobiliario	1,250.00	1,125.00	1,000.00	875.00	750.00	625.00
Depreciación Acumulada	-	125.00 -	125.00 -	125.00 -	125.00 -	125.00 -
TOTAL ACTIVOS FIJOS	10,204.90	9,018.87	7,832.84	9,688.81	8,198.58	6,708.35
Otros Activos						
Página Web	360.00	324.00	288.00	252.00	216.00	180.00
Amortización	-	36.00 -	36.00 -	36.00 -	36.00 -	36.00 -
Software Autocad Land Design	895.00	716.00	537.00	358.00	179.00	-
Amortización	-	179.00 -	179.00 -	179.00 -	179.00 -	179.00 -
Software Business Office	288.00	230.40	172.80	115.20	57.60	-
Amortización	-	57.60 -	57.60 -	57.60 -	57.60 -	57.60 -
Gastos de Puesta en Marcha	5,150.00	5,150.00	5,150.00	5,150.00	5,150.00	5,150.00
TOTAL OTROS ACTIVOS	6,693.00	6,420.40	6,147.80	5,875.20	5,602.60	5,330.00
TOTAL DE ACTIVOS	45,000.00	64,578.63	100,280.34	152,718.20	207,354.64	265,006.63
Pasivos	-	-	-	-	-	-
TOTAL PASIVOS	-	-	-	-	-	-
Patrimonio						
Capital (Aporte de los Accionistas)	45,000.00	45,000.00	45,000.00	45,000.00	45,000.00	45,000.00
Utilidades Retenidas	-	-	19,578.63	55,280.34	107,718.20	162,354.64
Utilidad del Periodo	-	19,578.63	35,701.71	52,437.86	54,636.43	57,651.99
TOTAL PATRIMONIO	45,000.00	64,578.63	100,280.34	152,718.20	207,354.64	265,006.63
TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO	45,000.00	64,578.63	100,280.34	152,718.20	207,354.64	265,006.63

Fuente: Elaboración Propia

7.10. Capital de Trabajo

El capital de trabajo se recupera entre los años 1 y 2.

Tabla N°13 Cálculo de Capital de Trabajo

Cálculo del Capital de Trabajo Mensual												
Año	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 totales	3,080.00	4,160.00	5,160.00	5,680.00	5,680.00	5,680.00	6,240.00	7,240.00	8,280.00	10,320.00	10,320.00	8,780.00
Costos	448.33	448.33	448.33	448.33	448.33	448.33	448.33	448.33	448.33	448.33	448.33	448.33
Gastos	5,266.49	4,266.49	4,367.70	4,266.49	4,367.71	4,866.49	4,367.70	4,266.49	4,367.71	4,266.49	4,766.49	4,766.49
Saldos	-	2,634.82	554.82	343.97	965.18	863.96	365.18	1,423.97	2,525.18	3,463.96	5,605.18	5,105.18
Saldo Acumulado	-	2,634.82	3,189.65	2,845.68	1,880.50	1,016.55	651.37	772.60	3,297.77	6,761.73	12,366.91	17,472.08

Fuente: Elaboración Propia

7.11. Fuentes de Financiamiento

El financiamiento del negocio será inicialmente a través del aporte de los accionistas ya que la inversión requerida incluyendo el capital de trabajo será suficiente para hacer frente a los costos y gastos derivados de la operación, monto que asciende a la suma de USD\$45,000.00 dólares, el financiamiento se realizará mediante la emisión de acciones comunes por el total requerido y dependiendo de la participación de cada uno podrán tener la opción de participar en la toma de decisiones de la empresa.

De requerirse más fondos, se optará por solicitar un préstamo bancario a fin de solventar cualquier situación que requiera de algún extra financiamiento, inicialmente se opta por un proyecto sin deuda, debido a que la posibilidad de obtener préstamos era complicada por ser una empresa nueva, ya que como requisito para evaluar la alternativa de financiamiento se debe presentar el balance de al menos dos años, por lo que esta opción quedo para escenarios futuros en donde sí se cuente con los requerimientos y se pueda aprovechar así los beneficios tributarios que la deuda implica.

7.12. Ratios Financieros

Tabla N°14 Ratios Financieros

Ratios Financieros	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Margen Bruto Porcentual	93%	95%	96%	96%	96%
EBITDA	21,037.26	49,547.12	71,861.99	75,199.02	79,219.76
Margen de EBITDA	26%	45%	52%	53%	53%
Margen de Utilidad Porcentual	24%	33%	38%	38%	38%
EBIT	19,578.63	48,088.49	70,403.36	73,436.19	77,456.93
ROA	30%	48%	46%	35%	29%
ROE	30%	36%	34%	26%	22%

Fuente: Elaboración Propia

7.13. Análisis de Sensibilidad

Se realizó un análisis de sensibilidad utilizando el método de datos bidimensional (Ver Anexo 34) para el mismo se definió como función objetivo el VAN del negocio y las variables que se estudiaron fueron diversas variaciones tanto para el Precio del Producto 1, como para el Precio del Producto 2. Los resultados del análisis muestran que el proyecto tiene una probabilidad de existir de 69%, ya que es el porcentaje de resultados en los que el VAN resulta mayor que cero, dados los distintos escenarios de cada variable.

8. Riesgos Críticos

Tabla N°15. Riesgos

RIESGO	IMPACTO	PLAN DE MITIGACION
Crecimiento menor de lo esperado	Alto	Se debe contar con un capital adicional que permita soportar las perdidas.
Entrada no prevista de nuevos competidores	Medio	Se deben realizar esfuerzos de marketing, Contar con un buen plan de control y reducción de costos y gastos, que permita reducir los precios y brindar ofertas a los clientes.
Mala Reputación de la empresa,	Medio	Constantes entrenamientos a los empleados sobre temas relacionados al servicio al cliente. Control y seguimiento de la satisfacción de los clientes de PTY Garden a través de encuestas realizadas por nuestro personal.
Mayores costos que los previstos	Alto	Se debe contar con capital adicional que permita tolerar estos incrementos.
Fallas en el servicio prestado.	Alto	Brindar capacitaciones a los empleados sobre el proceso de operación de la empresa y propuesta de valor. Coordinar entrenamientos sobre las últimas tendencias de la jardinería.
Estación de Verano/Sequia	Media	Durante estos meses escasea el agua y la grama se marchita y no crece, por ende se puede realizar esfuerzos en el resto de los meses del año para cubrir la demanda que no se llegue a dar en la estación seca.

Fuente: Elaboración Propia

9. Propuesta Inversionista

9.1 Estrategia de Financiamiento

La estrategia de financiamiento se dará por medio de los recursos entregados por los accionistas los primeros cinco años de operación, mencionadas en la sección 7.11 en esta se detalla cómo se cubrirá esta inversión. Como empresa dedicada al servicio de jardinería se pretende buscar inversionistas con conocimientos o experiencia en el área que puedan aportar además de un apoyo monetario, ideas o estrategias que puedan ir de la mano con el modelo de negocio presentando, permitiendo mejorar la operatividad y por ende la rentabilidad del negocio.

9.2 Oferta para el inversionista

PTY Garden ofrecerá a sus inversionistas la opción de adquirir acciones comunes que reportaran utilidades en caso de que las haya, pero se le sugerirá no exigir sus dividendos en los primeros cinco años, ya que esos fondos se pretenden usar para re invertir y hacer crecer el negocio, estrategia que a largo plazo les generara mayores beneficios y ganancias para estos.

Se creara una Sociedad Anónima, la cual estará compuestas por accionistas comunes, al inicio de la operación los accionistas mayoritarios serán los creadores del negocio, quienes invertirán y tendrán 55% de participación, el 45% restante se fija entre los demás accionistas.

Tabla N°16. Estructura Societaria

Inversionistas	Participación	Valor de la inversión
Milagros Macias	55%	24,750.00
Inversionistas X	45%	20,250.00

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo al porcentaje de participación que posea cada uno de los inversionistas, se le permitirá tener voz y voto en las decisiones de la empresa, mediante reuniones de Junta Directiva, pero la dirección de la empresa se mantiene de parte de los emprendedores del proyecto.

9.3 VAN y TIR para el Inversionista

Ya que la inversión será financiada en su totalidad con capital propio, el costo del dinero termina siendo el costo de oportunidad del inversionista que no es más que el retorno que el accionista espera recibir para que el negocio le resulte atractivo.

El VAN para el inversionista será de USD106,277.36 dólares, descontado a una tasa de 16.62%. En su caso la TIR de 76% le asegura un amplio rango para subir la tasa de descuento y el proyecto siga teniendo un VAN mayor o igual a cero, siendo el riesgo de la inversión lo bastante bajo y garantizando la capacidad adquisitiva de su capital.

10. Conclusiones

La economía de Panamá, siendo una de las más crecientes de América Latina ha dado paso a nuevas inversiones, las cuales han representado una oportunidad para la población para la puesta en marcha de sus emprendimientos. PTY Garden es una empresa dentro del sector servicios de Panamá que apunta a atender un mercado en desarrollo y con gran potencial como lo es el del Distrito de la Chorrera, en Provincia de Panamá Oeste. Con el objetivo de ofrecer una propuesta de valor innovadora al otorgarle al cliente un servicio personalizado de mantenimiento y diseño de jardines en áreas residenciales, la cual permitirá proporcionar una oferta única y diferenciada en la que la tecnología jugara un papel importante a través del uso de programas de diseño de paisajes vinculados a la jardinería Feng-shui y al uso de técnicas para la conservación y mantenimiento de jardines contribuyendo al éxito de la operación de la empresa.

PTY Garden considera aspectos como la ausencia de presencia de empresas dedicadas a ofrecer el servicio de jardinería en esta zona, el beneficio que conlleva a la población de contar con áreas verdes en su hogar y la disposición de estos en querer contratar una empresa que realice esta actividad, como aspectos relevantes y atractivos que impulsan la realización este proyecto. El negocio está orientado a un segmento de mercado que presenta características importantes orientadas al uso de esta, dando como resultado un tamaño de mercado atractivo que brinda la oportunidad de captar clientes ofreciendo un servicio de jardinería diferenciado que actualmente no entrega ningún competidor en el mercado. El cumplimiento de esta propuesta se alcanzara a través de diversas estrategias, como lo es brindar un servicio de calidad, contar con personal calificado y la realización del seguimiento adecuado de las citas de los clientes.

PTY Garden presenta una inversión de USD\$45,000 dólares la cual se recuperara en 1.64 años del negocio. También se determinó que es un proyecto que genera valor a lo largo de los años, ya que al realizar el análisis financiero arrojó un VAN que asegura una ganancia de USD\$106,277.36 dólares, una TIR de 76% y al realizar el análisis de sensibilidad nos brinda un resultado de 69% de éxito del proyecto, lo que nos afirma que el negocio será rentable.

Referencias Bibliográficas

- Gobierno Nacional de Panamá (2013). Gaceta Oficial Digital, Ley 119 del 30 de diciembre de 2013. Obtenido de http://amupa.org.pa/wp-content/uploads/2015/09/Ley-119-30-de-dic-2013-provincia-Panam%C3%A1-Oeste27443-A_2013.pdf
- El Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC) (2010) Distribución Territorial y Migración Interna En Panamá: Censo 2010. Obtenido de https://www.contraloria.gob.pa/inec/archivos/P6691Distribuci%C3%B3n%20Territorial%20y%20Migraci%C3%B3n%20Interna%20en%20Panam%C3%A1-Censo2010_F.pdf
- Erika Garrido (2014). La Estrella de Panamá. Vivir en Panamá Oeste, nueva zona de desarrollo. Obtenido de <http://laestrella.com.pa/panama/nacional/vivir-panama-oeste-nueva-zona-desarrollo/23444866>
- Gobierno Nacional de Panamá (2016). Ministerio de la Presidencia. Gobierno avanza en los proyectos de Panamá Oeste. Obtenido de <https://www.presidencia.gob.pa/Noticias/-Gobierno-avanza-en-los-proyectos-de-Panama-Oeste->
- Google Maps (2016). Mapa de Panamá Oeste. Obtenido de <https://www.google.com/maps/place/Panam%C3%A1+Oeste,+Panam%C3%A1/@8.7952796,-80.1471107,10z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x8fac91c5e0ec4f6b:0xd33c785f8384d7a2!8m2!3d8.791318!4d-80.0087746>
- La Prensa (2016) Licitan ampliación de carretera Panamericana; tramo Arraiján puente de las Américas. Obtenido de http://www.prensa.com/sociedad/Licitan-ampliacion-Panamericana-Arraijan-Americas_0_4479302181.html
- La Prensa (2015) Línea 3 del Metro estaría en 2022. Obtenido de http://www.prensa.com/sociedad/Linea-Metro_0_4184581659.html
- Westland mall. Obtenido de <http://www.westlandmall.com.pa/>
- Blog Digebis (2016) Tendencias de Jardinería para el 2016. Obtenido de <https://www.digebis.com/blog/tendencias-de-jardineria-para-2016/>
- Terra. Vida y Estilo. Estar en contacto con la naturaleza ayuda a dormir mejor. Obtenido de <https://vidayestilo.terra.com.co/mujer/bienestar/estar-en-contacto-con-la-naturaleza-te-ayuda-a-dormir-mejor,5d30dda926509e647cb7c995afc6a917zbduffi.html>
- Casa y Diseño (2016) Feng Shui – Consejos para diseño de jardines y paisajes. Obtenido de <http://casaydiseno.com/jardin-y-terrazza/feng-shui-disenar-jardines.html>

- El Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC). Categorías Del Sector Terciario en Panamá. Obtenido de https://www.contraloria.gob.pa/inec/Archivos/P2811Categoria_O.pdf
- Alfredo Mitre (2014). Telemetro Reporta. Crecimiento inmobiliario en Panamá Oeste. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=vGOMcsFxyP8>
- Anónimo (2016) Hoy Low Cost. Obtenido de <http://hoylowcost.com/tendencias-decoracion-de-jardines/>

ANEXO

Anexo 1. Encuesta y Resultado (Metodología, muestra, perfil)

- **Metodología:** como parte de nuestra investigación de mercado, se decidió realizar una encuesta a residentes de la provincia de Panamá Oeste para testear la posible aceptación del servicio que se desea presentar. La encuesta consto de 15 preguntas realizadas a una muestra determinada de personas de esta zona. Para recopilar esta información se fue de casa en casa en proyectos residenciales en Panamá Oeste, para abarcar la muestra.
- **Muestra: 250 personas**
- **Perfil:** personas mayores de 18 años, de cualquier género, que residan en la provincia de Panamá Oeste con un ingreso familiar mayor a USD\$3,000.00.

Total: 250 RESPUESTAS

CUADRO N° 1

Sexo indicado por las personas encuestadas:

Sexo	Cantidad	Porcentaje
TOTAL	250	100
Masculino	147	58.8
Femenino	103	41.2



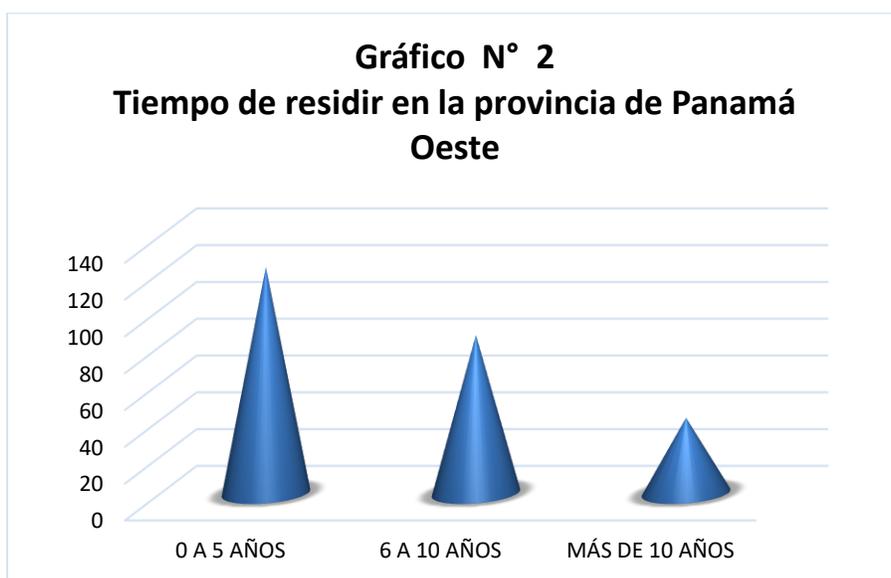
La encuesta realizada tomo una muestra de personas al azar de 10 comunidades, de las cuales 6 son de reciente construcción y 4 son comunidades con trayectoria dentro de la provincia, cabe señalar que de las 250 encuestas realizadas el 58.8% fueron aplicadas a

hombres y el 41% corresponde a mujeres.

CUADRO N° 2

Tiempo de residir en la Provincia de Panamá Oeste

Tiempo de Residencia	Cantidad	Porcentaje
TOTAL	250	100%
0 a 5 años	123	49.2
6 a 10 años	86	34.4
Más de 10 años	41	16.4



El 49.2% de los encuestados indicaron tener menos de 5 años de vivir en el sector, esto guarda relación directa con las nuevas viviendas que se están desarrollando en la provincia, el 34.4% manifestó tener de 6 a 10 años y solo el 16.4% indico tener más de 10 años de vivir.

Cuadro N° 3**Área de procedencia de los Encuestados**

Provincia	Cantidad	Porcentaje
Total	250	100%
Panamá	75	30
Panamá Oeste	53	21.2
Colón	12	4.8
Darién	5	2
Coclé	34	13.6
Herrera	18	7.2
Los Santos	24	9.6
Veraguas	19	7.6
Chiriquí	10	4
Bocas del Toro	0	0

Atendiendo al área de procedencia podemos observar que el 30% proviene de la ciudad de Panamá, esta condición obedece por un lado al hecho de que por ser la capital del país aglutina el mayor número de empresas del país, por el otro el alto costo de las viviendas del sector lleva a que las personas vean en el Área de Panamá Oeste una alternativa de vivienda lejos pero a la vez cerca de la ciudad. De la población encuestada el 21.2% corresponde a personas que son autóctonas del lugar, el resto provienen de las diferentes provincias, que buscan la oportunidad de mejorar su calidad de vida trabajando en la ciudad de Panamá.

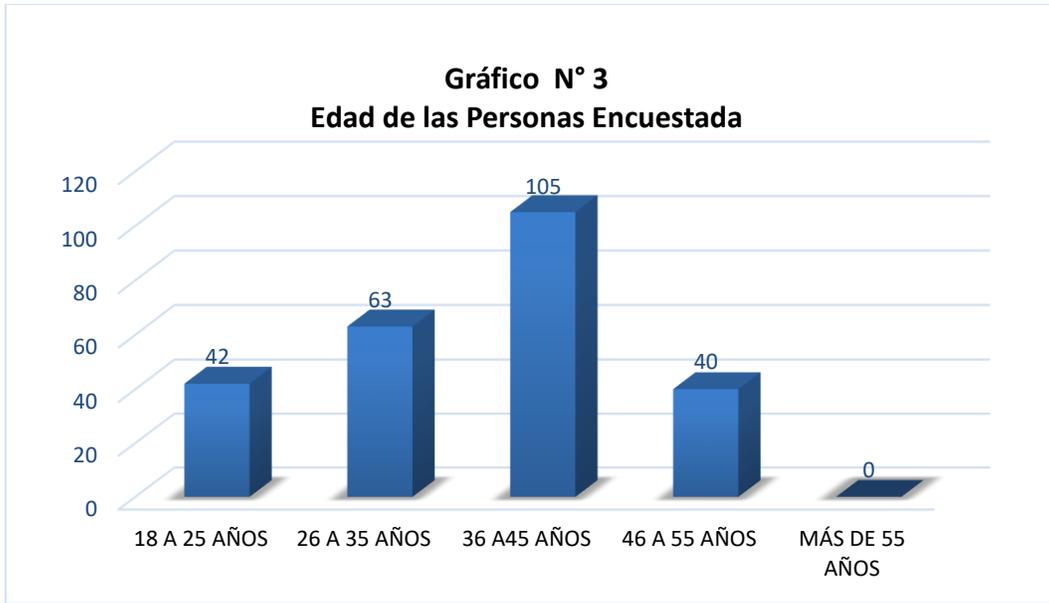


CUADRO N° 4
Edad de las Personas Encuestadas

Rango de Edad	Cantidad	Porcentaje
TOTAL	250	100%
18 a 25 años	42	16.8
26 a 35 años	63	25.2
36 a 45 años	105	42
46 a 55 años	40	16
Más de 55 años	0	0

Para efecto de este estudio era importante conocer el criterio de las personas adultas jóvenes ya que son estas las que por estar recién mudados en sus nuevas viviendas y son potencialmente clientes del proyecto de negocios que se busca implementar.

De la población encuestada el 16,8% corresponde al rango de 18 a 25 años, el 25.2% corresponde a edades que van de los 26 a los 35 años, de 36 a 45 años el 42% y de 46 a 55 años el 16%, no fueron encuestados personas mayores a los 55 años.

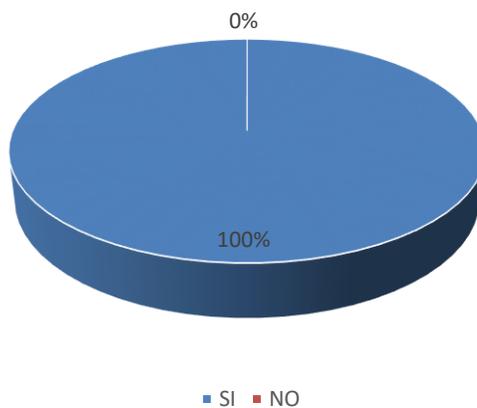


CUADRO N° 5
Presencia de Áreas verdes en las viviendas

Áreas Verdes	Cantidad	Porcentaje
TOTAL	250	100
Si	250	100
No	0	0

El 100% de los encuestados indicaron mantener dentro de sus viviendas un espacio de área verde, lo que nos indica la preferencia de nuestros potenciales clientes la posibilidad de ofrecer nuestros servicios y asesoría en este rubro.

Gráfico N° 4
Presencia de Áreas verdes en ls viviendas

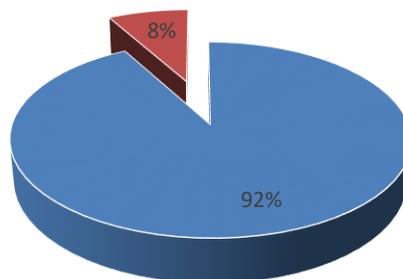


CUADRO N° 6
Uso del Área verde en las viviendas

Áreas Verdes	Cantidad	Porcentaje
TOTAL	250	100%
Tiene Jardín	230	92
No lo Utiliza	20	8

Un ejemplo claro de que las personas les gusta mantener en sus viviendas área verdes lo vemos en la encuesta aplicada, ya que podemos apreciar que el 92% de las personas encuestadas indicaron tener áreas verdes en sus viviendas.

Gráfico N° 6
Uso del Área verde en las viviendas

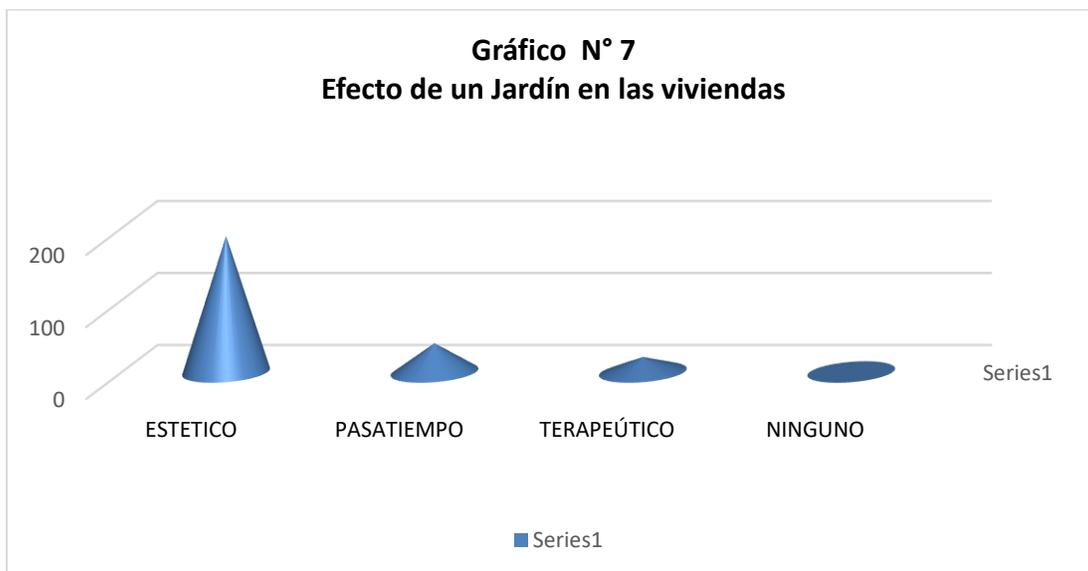


Cuadro N° 7

Efectos de un Jardín en las viviendas

Efectos del Jardín	Cantidad	Porcentaje
TOTAL	250	100
Estético	189	75.6
Pasatiempo	40	16
Terapéutico	21	8.4
Ninguno	0	0

Las personas les gusta hacer uso de las áreas verdes en sus viviendas, el 75.6% de los encuestados manifestó hacerlo por lo estético, adosamiento de la vivienda, darle una mejor imagen a la casa, que sea atractiva y que resalte del conjunto de vivienda que suelen hacerse todas de la misma manera, muchas viviendas suelen ser reconocidas por el jardín que tienen. El 16% indico mantener jardines en sus casa como pasatiempo algo que lo distrae de su rutina diaria y el 8.4% como efecto terapéutico sobre todo para bajar el estrés, o mantiene cultivos de plantas medicinales.



Cuadro N° 8

Método empleado en el mantenimiento del Jardín en las viviendas

Mantenimiento	Cantidad	Porcentaje
TOTAL	250	100
Contrato de personas	106	42.4
Contrato de empresas	0	0
Lo hace el mismo	144	57.6

En cuanto al mantenimiento del jardín las personas indicaron en un 57.6% lo realiza por su cuenta y un 42.4% contrata a personas que esporádicamente van y le brindan este servicio. Es importante mencionar que nadie manifestó utilizar los servicios de una empresa, esto guarda relación ya que el sector no existen empresas que se dediquen a este rubro.

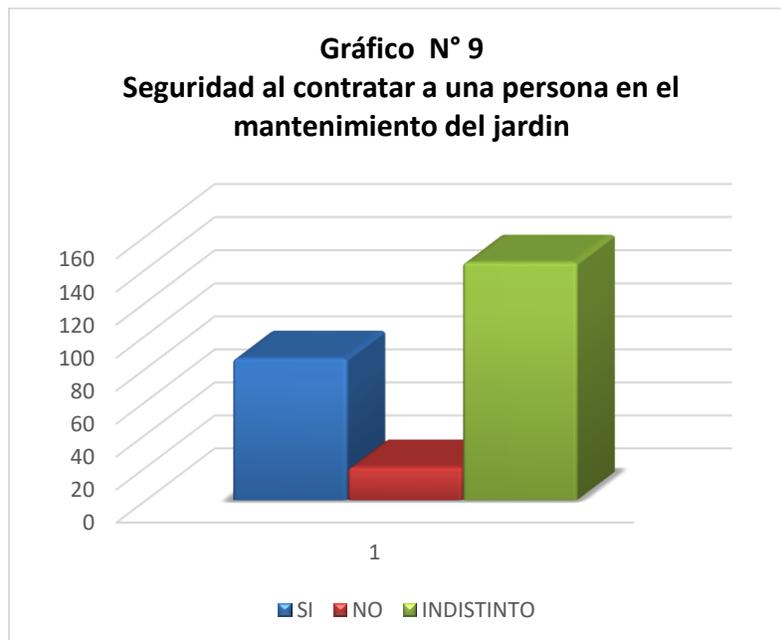


Cuadro N° 9

Seguridad al contratar a una persona en el mantenimiento del jardín

Seguridad	Cantidad	Porcentaje
TOTAL	250	100
Si	86	34.4
No	20	8
Indistinto	144	57.6

Los índices de seguridad han aumentado principalmente en los diferentes barrios, a pesar de que el 57.6% indicó no medir esta condición a la hora de contratar a una persona y el 8% que indicó no sentirse inseguro lo cierto es que se dan muchos robos en los hogares y que por falta de una verdadera investigación judicial no pueden ser atribuidos a esta práctica. El 34.4% indicó sentirse inseguro a la hora de contratar a una persona y que entre a su hogar, esto puede obedecer a la posibilidad de haber sido víctima de una situación de esta naturaleza o que conozcan por referencia alguna situación parecida acaecida a un conocido.



Cuadro N° 10

Frecuencia en la utilización de servicios de jardinería

Frecuencia	Cantidad	Porcentaje
TOTAL	250	100
Una vez a la semana	22	8.8
Una vez a la quincena	126	50.4
Una vez al mes	102	40.8

Al preguntar la frecuencia con la que estaría dispuesto a contratar los servicios de una empresa nos encontramos que un 8.8% lo contrataría una vez a la semana, un 50.4% lo haría quincenalmente y un 40.8% lo haría mensualmente.



Cuadro N° 11

Pago manifestado por el servicio de cortar grama

Pagos efectuados	Cantidad	Porcentaje
TOTAL	250	100
Lo hace Usted mismo	103	41.2
Hasta B/. 10-00	62	24.8
De B/. 10.00 a B/ 20.00 Balboas	85	34
Más de B/ 20.00	0	0

Al analizar la encuesta estamos en la capacidad de inferir varios ítems por un lado un 58.8% de la población indicaron estar dispuesto a pagar los servicios de una empresa y un 41,2% indicaron no estarlo, el posicionamiento de la empresa en el sector a través de la calidad y variedad del servicio, puede atraer a ese 58.8% que al momento de la encuestas se mostraron reacio en contratar a una empresa. El 24.8% indico estar dispuesto a pagar hasta B/, 10.00 por el servicio y el 34% estaría dispuesto a pagar entre B/. 10.00 a B/ 20.00 Balboas.



Cuadro N° 12
Días laborados por las personas

Días Laborados	Cantidad	Porcentaje
TOTAL	250	100
5 días	135	54
6 días	85	34
Rotativo	30	12

De los encuestados encontramos que el 54% manifestó trabajar 5 días a la semana, el 34% lo hacen 6 días a la semana y el 12% horarios rotativos esta referencia puede ayudar a la empresa a hacer su jornada laboral garantizando eficiencia a la hora de realizar el trabajo.



Cuadro N° 13
Permanencia laboral de las personas encuestadas

Permanencia Laboral	Cantidad	Porcentaje
TOTAL	250	100
Fija	220	88
Eventual	0	0
Rotativo	30	12

Las personas en su gran mayoría poseen trabajos permanentes en un 88% esto guarda relación con la posibilidad de adquirir una vivienda que es un requisito indispensable para los bancos.



Cuadro N° 14

Salario manifestado por los encuestados

Salario	Cantidad	Porcentaje
TOTAL	250	100
Menos de B/ 1,000.00	32	12.8
De B/. 1001.00 a B/. 1,5000.00	20	8
De B/. 1,501.00 a B/. 2,000.00	20	8
De B/. 2001 a B/ 2,500-00	62	24.8
Más de B/. 2,500.00	116	46.4

Es importante señalar que de los encuestados el 24.8% y el 46.4% indicaron tener ingresos superiores a los B/. 2,000.00 lo que los sitúa en clase media y clase media alta, familias con un poder adquisitivo que pueden tener la posibilidad de realizar contratos con la empresa sin comprometer su estabilidad económica.

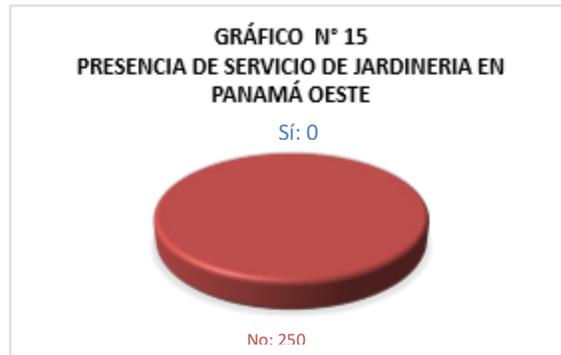
Cuadro N° 15

Presencia de servicio de jardinería en Panamá Oeste

Servicio de Jardinería	Cantidad	Porcentaje
TOTAL	250	100
Si	0	0
No	250	100

El 100% de las personas indicaron no conocer empresas que se dediquen a este servicio dentro de la provincia, esto es claramente entendible, ya que la ciudad estuvo por mucho tiempo desde el punto de vista comercial abandonado, con la creación de las provincias y el auge inmobiliario el sector privado está viendo el sector desde otra perspectiva.

El hecho de que no exista una empresa en este rubro en el área, nos da la posibilidad de posesionarnos en el mercado de manera firme y contundente. Conocemos que con el tiempo se dará las competencias de nuevas empresas, pero se busca crear una cartera de clientes que por nuestro servicio y precios sean fieles a la firma.



Cuadro N° 16

Interés en la contratación de una empresa de jardinería en el Hogar

Contratación	Cantidad	Porcentaje
TOTAL	250	100
Si	190	76
No	60	24

Es importante señalar que un 76% de los encuestados estarían dispuestos a contratar una empresa de jardinería, y solo el 24% no lo contempla, la verdad de nuestros productos y la calidad de nuestros servicios pueden mejorar notablemente estas cifras.



Cuadro N° 17

Criterios utilizados a la hora de la contratación de una empresa de jardinería

Criterios	Cantidad
TOTAL	250
Citas programadas	914
Precios accesibles	1022
Variedad de servicios	584
Atención con personal capacitados	686
Seguridad y confianza	544

Al ponderar los criterios utilizados por las personas la hora de contratar a una empresa de jardinería, las personas le dieron mayor importancia a los precios accesibles, el segundo criterio es la posibilidad de utilizar los servicios mediante citas programadas, la atención personalizada con profesionales ocupa el tercer criterio, la variedad de servicio y la seguridad ocupan la posición cuarta y quinta respectivamente.

Como podemos apreciar existen criterios bien definidos por las personas a la hora de contratar a una empresa, la economía es sumamente importante y la empresa debe estar en la capacidad de darle esta oportunidad a los clientes activos y a los potenciales.

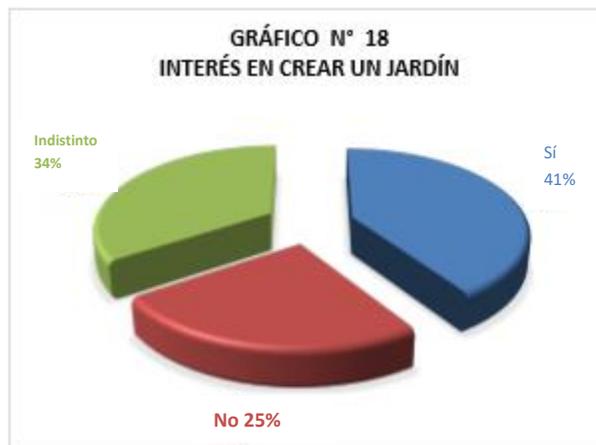


Cuadro N° 18

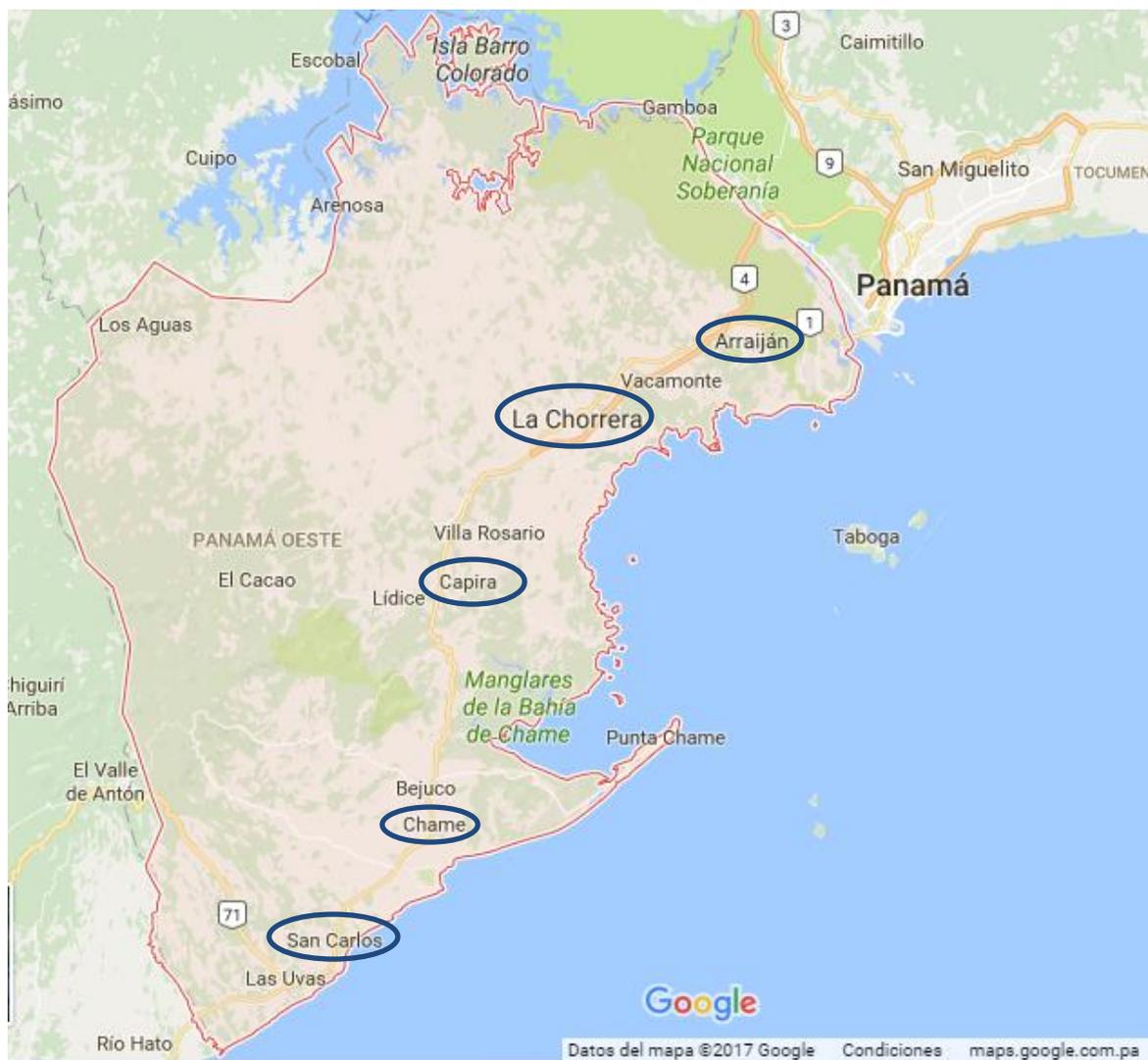
Interés en crear un Jardín

Jardines	Cantidad	Porcentaje
TOTAL	250	100
Si	102	40.8
No	62	24,8
Indistinto	86	34.4

Las personas crean jardines en sus viviendas atendiendo diferentes criterios, algunos lo hacen porque sencillamente les gusta otros por embellecer y darle un toque de naturaleza al hogar, en la encuesta aplicada el 40.8% indico un interés de crear un jardín en el hogar, el 24.8% solo se conforma con su área verde con grama y un 34.4% le da igual tener o no un jardín.

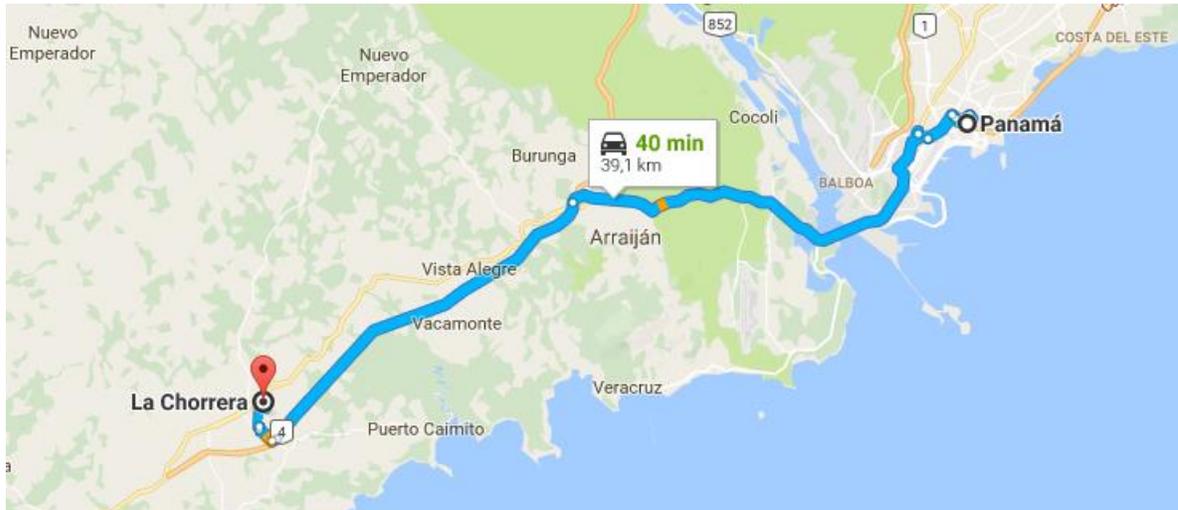


Anexo 2. Mapa de la provincia de Panamá Oeste y sus distritos



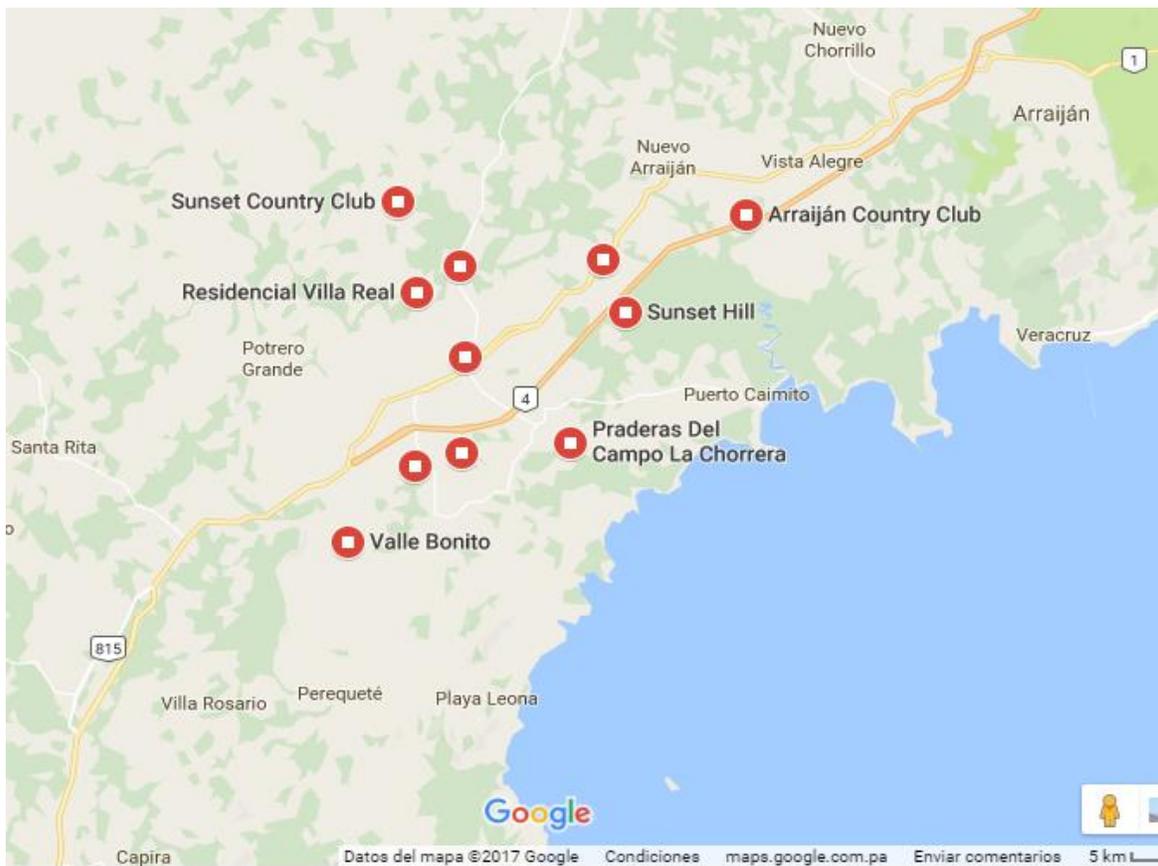
Fuente: Google Maps

Anexo 3. Distancia en Kms de la ciudad de Panamá al distrito de La Chorrera.



Fuente: Google Maps

Anexo 4. Algunos Complejos Habitacionales en el Distrito de La Chorrera



Fuente: Google Maps

Anexo 5. Población Total, Según Provincia y Comarca Indígena: Censos 1990-2010 y Estimación 2010-2020

Provincia y comarca indígena	Población						Superficie aproximada (en Km ²)	Densidad de la población (Habitantes x Km ²)					
	Censada			Estimada al 1 de julio				Censo			Estimación		
	1990	2000	2010	2010	2015	2020		1990	2000	2010	2010	2015	2020
TOTAL.....	2,329,329	2,839,177	3,405,813	3,661,835	3,975,404	4,278,500	74,177.3	31.4	38.3	45.9	49.4	53.6	57.7
Bocas del Toro.....	74,139	89,269	125,461	134,825	156,478	179,990	4,657.2	15.9	19.2	26.9	28.9	33.6	38.6
Coclé.....	173,190	202,461	233,708	244,756	256,970	266,969	4,946.6	35.0	40.9	47.2	49.5	51.9	54.0
Colón.....	168,294	204,208	241,928	254,963	276,746	298,344	4,575.5	36.8	44.6	52.9	55.7	60.5	65.2
Chiriquí.....	322,130	368,790	416,873	435,877	451,236	464,538	6,490.9	49.6	56.8	64.2	67.2	69.5	71.6
Darién.....	35,862	40,284	48,378	51,065	54,366	57,818	11,892.5	3.0	3.4	4.1	4.3	4.6	4.9
Herrera.....	93,681	102,465	109,955	116,411	118,090	118,982	2,362.0	39.7	43.4	46.6	49.3	50.0	50.4
Los Santos.....	76,947	83,495	89,592	94,011	95,150	95,557	3,809.4	20.2	21.9	23.5	24.7	25.0	25.1
Panamá.....	864,600	1,045,507	1,249,032	1,382,257	1,516,790	1,656,339	8,409.3	102.8	124.3	148.5	164.4	180.4	197.0
Panamá Oeste.....	207,527	342,850	464,038	485,710	552,982	606,458	2,880.1	72.1	119.0	161.1	168.6	192.0	210.6
Veraguas.....	198,495	209,076	226,991	239,263	244,415	248,325	10,587.5	18.7	19.7	21.4	22.6	23.1	23.5
Comarca Kuna Yala.....	34,044	32,446	33,109	38,749	42,395	47,341	2,358.2	14.4	13.8	14.0	16.4	18.0	20.1
Comarca Emberá.....	7,970	8,246	10,001	10,697	11,805	13,016	4,393.9	1.8	1.9	2.3	2.4	2.7	3.0
Comarca Ngäbe Buglé.....	72,450	110,080	156,747	173,251	197,981	224,823	6,814.2	10.6	16.2	23.0	25.4	29.1	33.0

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC)

Anexo 6. Centro Comercial Westland Mall, ubicado en la carretera de la vía Interamericana en la provincia de Panamá Oeste.



Fuente: Gogetit.com.pa

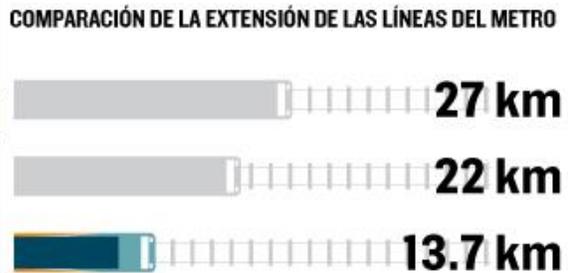
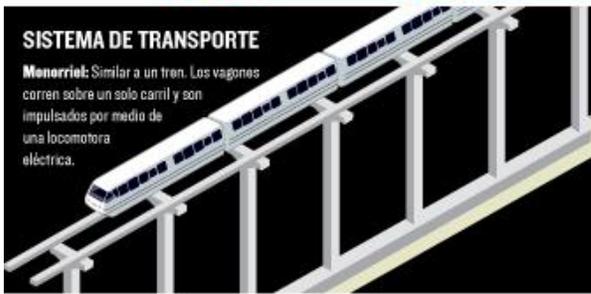
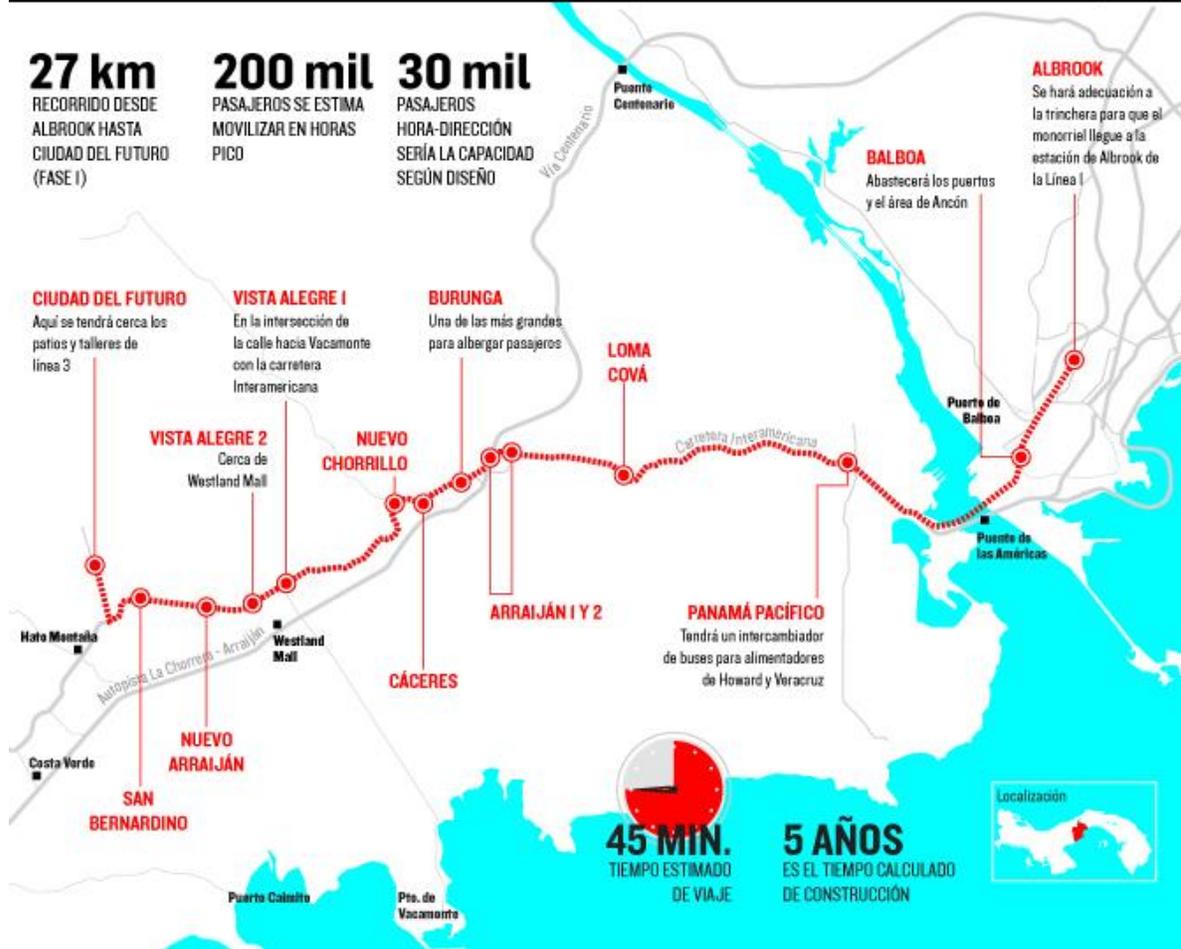


Fuente: Compreoalquile.com

Anexo 7. Ruta de Proyecto Ferroviario hacia la provincia de Panamá Oeste

Ruta de proyecto ferroviario

ESTACIONES Y POSIBLE RECORRIDO DE LA LÍNEA 3 (HACIA LA PROVINCIA DE PANAMÁ OESTE)

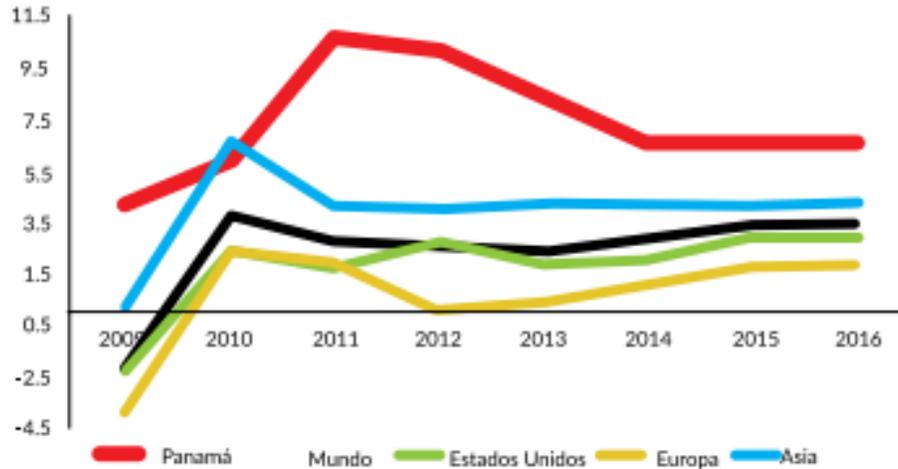


INFOGRAFÍA LP - ROY HERNÁNDEZ | FUENTE DATOS PROPIOS

Fuente: La Prensa Panamá

Anexo 8: Crecimiento reciente del PIB y previsiones a corto plazo

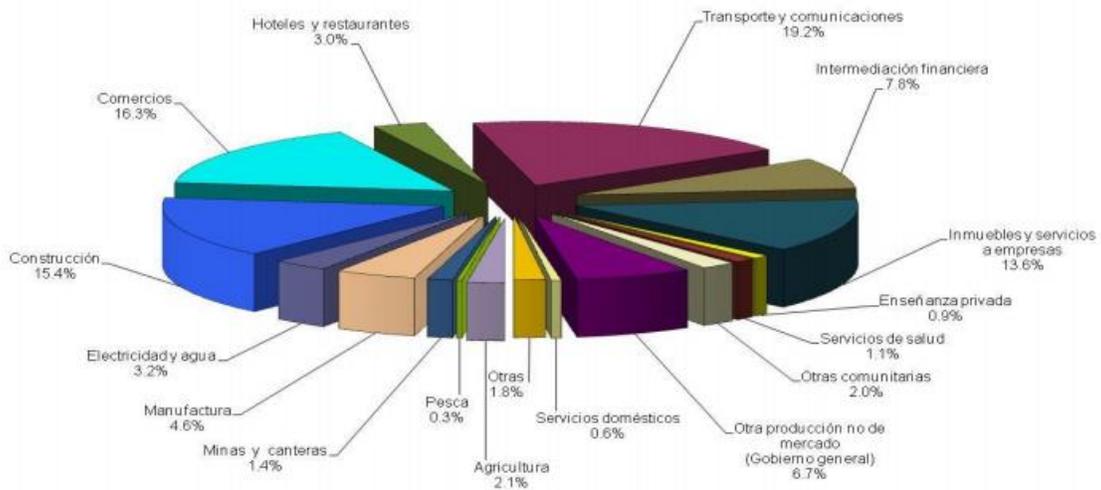
Crecimiento reciente del PIB y previsiones a corto plazo.



Fuente: Estadísticas seleccionadas Banco Mundial (datos.bancomundial.org)

Anexo 9. Composición porcentual del PIB. Primer Trimestre del 2015

COMPOSICIÓN PORCENTUAL DEL PRODUCTO INTERNO BRUTO TRIMESTRAL, A PRECIOS DE COMPRADOR, SEGÚN CATEGORÍA DE ACTIVIDAD ECONÓMICA, A PRECIOS DE 2007: PRIMER TRIMESTRE DE 2015



Fuente: Contraloría General de la Republica

Anexo 10. Análisis PESTLE

POLITICO	ECONOMICO	SOCIO-CULTURAL
<p>La República de Panamá desde 1989 se caracteriza por vivir en un ambiente de democracia con un sistema pluripartidista.</p> <p>A través de políticas se favorece la inversión extranjera, sobre todo en negocios de innovación. (1)</p>	<p>La economía de Panamá es una de las estables de América Central. (2)</p> <p>El PIB se ha mantenido en crecimiento sostenido por más de 20 años seguidos.</p> <p>La Migración de extranjeros que han decidido radicarse en la ciudad, han ocasionado un crecimiento demográfico, que ha impulsado el crecimiento del sector terciario y la creación de nuevas empresas.</p>	<p>En el último Censo de Población y Vivienda en 2010 se registraron 3,186,162 habitantes, de los cuales 161,470 habitantes representaban el distrito de la Chorrera (3)</p> <p>Panamá posee el índice más alto en IDH de la región y una tasa de crecimiento anual de la población de 1.94%, dando lugar a un mayor número de consumidores informados y exigentes en las compras que realiza. (4)</p>
TECNOLOGICO	LEGAL	ECOLOGICO
<p>Panamá posee un gran potencial en telecomunicaciones y un aumento en el uso del internet, lo que nos permitirá ventajas de ahorro de tiempo al incluir estos elementos en nuestro servicio. (5)</p> <p>Empresas empleando información levantada directamente del consumidor para ajustar promociones y ofertas (base de información de los clientes)</p>	<p>Las leyes favorecen la creación de pequeñas y medianas empresas, enfocadas al sector servicio. (6)</p> <p>Existen normativas generales y requisitos que debe cumplir una empresa nueva de servicios para operar en el territorio panameño. (6)</p>	<p>Existencia de un Ministerio de Ambiente encargado de cumplir con las regulaciones ambientales del país. (7)</p>
<p>(1) http://www.centralamericadata.com/es/article/home/Inversin_Extranjera_Directa_en_Centroamerica_1</p> <p>(2) Ver Anexo 8 (3) Contraloría General de la Republica (INEC)</p> <p>(4) http://laestrella.com.pa/economia/panama-mejora-posicion-desarrollo-humano-según-pnud/23937622</p> <p>(5) http://bdigital.binal.ac.pa/bdp/turismo.pdf (6) Ver Código de Comercio y Ministerio de Trabajo en Panamá</p> <p>(7) www.miambiente.gob.pa/</p>		

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 11. Las 5 Fuerzas de Porter

Este análisis es realizado a la industria de la jardinería dentro del sector de La Chorrera, esta se caracteriza por ser micro y en desarrollo.

Rivalidad entre competidores	Bajo	-No existe una diversidad de ofertas en el sector de empresas de jardinería. (1)
Poder de negociación de los consumidores	Medio	-La cultura del país, hace que sea sensible al precio. (2) -Posibilidad de realizar esta actividad ellos mismos. (3)
Poder de negociación de los proveedores	Bajo	-Existe una gran variedad de proveedores para la adquisición del equipo y su mantenimiento. (4) -Los proveedores tienen precios similares y accesibles entre ellos.
Barreras de entrada de nuevos participantes	Alto	Existen programas de emprendedores que apoyan la creación de nuevas empresas (AMPYME) (5)
Amenazas de sustitutos	Alto	-Existen jardineros independientes no establecidos en ninguna empresa que prestan servicios no formales y no hacen ningún tipo de publicidad. (6)

Fuentes: (1) Ver Anexo 1, Encuesta Cuadro N°15,

(2) <http://www.panamaamerica.com.pa/tema-del-dia/aumento-de-precios-el-factor-inevitable-por-alza-de-energia> (3) Ver Anexo 1, Encuesta Cuadro N°11, (4) Marcas reconocidas establecidas en Panamá (5) <http://ampyme.gob.pa/> (6) Ver Competidores Directos en Cap. 2

Anexo 12. Investigación de Mercado sobre Proyectos de Vivienda en Panamá Oeste (2010-2016)

Nombre del Proyecto	Ubicación	Superficie Total de Terreno (Mínimo)	Superficie Total de Construcción	Metros cuadrados de área verde	Promotora	Años del Proyecto	Cantidad de Viviendas por Proyecto (aproximadamente)
Jardines del Oeste	Nuevo Emperador, Nuevo Chorrillo	250 m2	138 m2	112 m2	Novacasa	2 años	320 viviendas
		220 m2	129 m2	91 m2			
		200 m2	108 m2	92 m2			
		200 m2	142 m2	58 m2			
Jardines de San Francisco Brisas	Chorrera	160 m2	68 m2	92 m2	Novacasa	2 años	420 viviendas
		160 m2	73 m2	87 m2			
		160 m2	80 m2	80 m2			
		160 m2	90 m2	70 m2			
Vista Verde	Arraijan	248 m2	148 m2	100 m2	Constructora Construirinvest, S.A.	1 año	129 viviendas
Brisas del Arado	Chorrera	160 m2	105 m2	55 m2	Grupo Jova S.A.	1 año	100 viviendas
Residencial Valentina	Chorrera	100 m2	74 m2	26 m2	Grupo Jova S.A.	1 año	50 viviendas
Arboledas	Chorrera	170 m2	88 m2	82 m2	Grupo Roble	5 años	600 viviendas
		230 m2	133 m2	97 m2			
		178 m2	142 m2	36 m2			
Hato Montana Ciudad	Nuevo Arraijan	300 m2	174 m2	126 m2	Promotora Hato Montaña	4 años	238 viviendas
		220 m2	81 m2	139 m2			
Riverside Village	Nuevo Arraijan	94 m2	74 m2	20 m2	Pedros Bienes y Raices	Menos del año	55 viviendas
The Hills	Costa Verde, autopista Arraijan-Chorrera	200 m2	161 m2	39 m2	Cubica Communities	3 años	500 viviendas
		250 m2	209 m2	41 m2			
		150 m2	144 m2	6 m2			
		300 m2	205 m2	95 m2			

Brisas del Golf Arraijan	Arraijan	262 m2	142 m2	120 m2	Grupo Residencial	5 años	1,000 viviendas
Versalles Oeste	Ciudad Montelimar Vía Interamericana	253 m2	228 m2	25 m2	Grupo Provivienda	3 años	162 viviendas
		190 m2	175 m2	15 m2			
Islas de Montelimar	Autopista Arraiján – Chorrera	242 m2	147 m2	95 m2	Grupo Provivienda	2 años	200 viviendas
		246 m2	131 m2	115 m2			
		200 m2	107 m2	93 m2			
Residencias Limón	Chorrera	280 m2	130.41 m2	149 m2	Inversiones Joh S.A.	2 años	132 viviendas
Colinas de San Francisco	Chorrera	112 m2	65 m2	47 m2	Prime Destinations	2 años	97 viviendas
		158 m2	87 m2	71 m2			
Ecogardens	Arraijan	250 m2	205 m2	45 m2	H.A. Developers	3 años	161 viviendas
		250 m2	197 m2	53 m2			
		250 m2	160 m2	90 m2			
Las Verdes Residencial	Arraijan	210 m2	188 m2	22 m2	P&P Urbanos S.A.	1 año	100 viviendas
		270 m2	146 m2	124 m2			
El Edén	Arraijan	180 m2	126 m2	54 m2	Via Tertia Panamá, S.A.	6 años	50 viviendas
Villas de La Alameda	Arraijan	100 m2	88 m2	12 m2	ADCO Habitat	1 año	72 viviendas
Playa Dorada	Vacamonte	167 m2	136 m2	31 m2	Property Management, Inc.	7 años	150 viviendas
		167 m2	109 m2	58 m2			
		167 m2	124 m2	43 m2			
		167 m2	99 m2	68 m2			
		167 m2	128 m2	39 m2			
		167 m2	133 m2	34 m2			
		167 m2	53 m2	114 m2			
		167 m2	97 m2	70 m2			
		167 m2	133 m2	34 m2			
TOTAL							4,536 viviendas

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 13. Modelo de Negocio

Segmento de Mercado: El negocio apuntara a hombres o mujeres de clase media-alta, que residan en el distrito de La Chorrera, provincia de Panamá Oeste, entre 25 a 60 años, con la necesidad de mantener en buen estado el jardín de sus hogares. Su ingreso familiar por encima de los USD\$ 3,000.00.

Propuesta de Valor: La propuesta consiste en ofrecer al cliente un servicio de jardinería personalizada, que incluya el diseño de jardines, paisajismo, mantenimiento de áreas verdes, programación de visitas de mantenimiento a través de la página web, cotizaciones online y uso de software especializados al diseño de jardines como Land Design para permitirá ofertar diseños innovadores de jardines Feng Shui o Zen. Personal capacitado en el cumplimiento de las normas de seguridad y calidad del servicio a ofrecer.

Canales de Distribución: Cuenta con un canal de distribución directo la cual permitirá que los clientes interactúen con el personal de PTY Garden, una página web que recopilara toda la información del negocio y servicio que ofrece la empresa y las redes sociales, que le permitirán estar más de cerca con los clientes.

Relación con los clientes:

PTY Garden ofrecerá a sus clientes promociones al acumular citas de mantenimiento. Esta acción les permitirá fidelizar a los clientes con la empresa.

Cada tanto reciba un nuevo cliente, en PTY Garden se le creara una base de datos que recopile información de estos.

Asistencia personalizada, ya que los trabajadores de PTY Garden acataran las necesidades y exigencias de los clientes.

Modelo de flujo de ingresos:

Está compuesto de venta directa y se comprende de un 100% de servicios de mantenimiento y diseño de jardines realizados a viviendas que forman parte del distrito de La Chorrera.

Recursos Claves:

Recurso Humano capacitado y comprometido a brindar un servicio de calidad, pagina web atractiva para con los clientes, suministros y equipos de jardinería (herramientas de jardinería, corta grama, piedras, tierra, abono, sopladora, etc.), equipo de transporte para los empleados y la última tecnología en programas de diseño de paisajes y jardines.

Actividades Claves:

Ventas y marketing de los servicios que ofrece la empresa, logística y planeación de las tareas, mantenimiento del software, servicio de calidad y diseño de jardines innovadores.

Red de Asociados:

Convenio con empresas inmobiliarias y constructoras de proyectos residenciales en Panamá Oeste, como Cubica Communities y Grupo Robles. Además convenio con proveedores de equipos de jardinería como Discovery Center y grama fresca y plantas como Grama Fina Panamá y El Tigre Verde S.A.

Estructura de Costos:

Activos Fijos: Pago del alquiler del local, salario de los empleados y suministros y equipos de jardinería.

Variables: Gasolina, mantenimiento del vehículo y equipos de jardinería, gastos de marketing, actualización del software de diseño de paisajes Land Design y de la página web.

Anexo 14. Criterios de Segmentación

Segmento	Criterio Demográfico		Criterio Geográfico	
Personas naturales	Genero	Masculino Femenino	Distrito	La Chorrera
	Edad	25-60 años	Tamaño	31,293 viviendas
	Clase Social	Media-Alta	Tipo	Urbana

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 15. Ejemplo de la Camioneta Tipo Van que se estima comprar



Fuente: OLX

Anexo 18. Maqueta de Pagina Web



Fuente: Elaboración Propia

Anexo 19. Inversión en Activos Fijos

Activo Fijo Inicial			
Activos Fijos	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Maquinaria y Equipo			5,842.00
Furgoneta	1	2,800.00	2,800.00
Herramientas de Jardineria	3	234.00	702.00
Equipos de Jardineria	3	780.00	2,340.00
Equipos y Útiles de Oficina	1		1,457.50
Aire acondicionado	1	300.00	300.00
Impresora fiscal móvil	1	600.00	600.00
Telefono	2	20.00	40.00
Punto de venta	1	267.50	267.50
Útiles de oficina e Implementos de Limpieza	1	250.00	250.00
Equipos Tecnologicos			1,655.40
Computadora	2	350.00	700.00
Celular	1	400.00	400.00
Impresora	1	100.00	100.00
Software Microsoft Office Business	2	227.70	455.40
Mobiliario			1,250.00
Escritorio	2	60.00	120.00
Silla de Escritorio	2	40.00	80.00
Señalizaciones externas e internas	1	500.00	500.00
Juego de Comedor	1	150.00	150.00
Microondas	1	100.00	100.00
Nevera	1	300.00	300.00
Total			10,204.90

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 20. Activos Fijos Año 3

Activo Fijo Año 3			
Activos Fijos	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Maquinaria y Equipo			
Herramientas de jardineria	3	234.00	702.00
Equipos de Jardineria	3	780.00	2,340.00
Total			3,042.00

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 21. Inversión en Activos Intangibles

Activos Intangibles	\$
Pagina Web	360.00
Software Land Design	895.00
Software Business Microsoft Office	288.00
Total	1,543.00

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 22. Gastos de Puesta en Marcha

Gastos de puesta en marcha	
Item	\$
Licencia Comercial	50.00
Adecuacion del Local	750.00
Uniformes	250.00
Depósito (2 meses de alquiler)	1,600.00
Gastos de Constitucion	2,000.00
Diseño de imagen y marca	500.00
TOTAL	5,150.00

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 23. Costos Estimados

Costos Directos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gasolina	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00
Seguro	900.00	900.00	900.00	900.00	900.00
Mantenimiento de equipos	1080.00	1080.00	1080.00	1080.00	1080.00
Caja Chica	2400.00	2400.00	2400.00	2400.00	2400.00
Insumos de jardineria	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00
TOTAL COSTOS	5,380.00	5,380.00	5,380.00	5,380.00	5,380.00

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 24. Gastos de Marketing

Gastos de Marketing					
Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Porcentaje	4.0%	3.2%	1.5%	1.6%	1.7%
Gastos de Marketing	3,204.86	3,500.00	2,100.25	2,234.00	2,561.89
TOTAL	13,601.00				

(Ver Tabla N°5 para detalle del presupuesto de Marketing para el primer año, el resto de los años se calcularon en base a la participación de mercado estimada de acuerdo a la tabla de supuestos).

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 25. Gastos de Personal

Gastos de Personal					
Posicion/Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Administrador	9,000.00	9,000.00	9,540.00	9,540.00	10,112.40
Maestro Jardinero	6,600.00	6,600.00	6,996.00	6,996.00	7,415.76
Ejecutiva Comercial	5,266.56	5,266.56	5,582.55	5,582.55	5,917.51
Jardinero 1	5,266.56	5,266.56	5,582.55	5,582.55	5,917.51
Jardinero 2	5,266.56	5,266.56	5,582.55	5,582.55	5,917.51
Jardinero 3			5,582.55	5,582.55	5,917.51
TOTAL	31,399.68	31,399.68	38,866.21	38,866.21	41,198.19

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 26. Otros Gastos de Personal

Otros Gastos de Personal	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Prestaciones	7,589.04	7,589.04	9,393.64	9,393.64	9,957.26
Bonificaciones	500.00	500.00	600.00	600.00	600.00
Formación y Capacitación	500.00	200.00	300.00	200.00	200.00
TOTAL	8,589.04	8,289.04	10,293.64	10,193.64	10,757.26

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 27. Gastos de Alquiler

Gastos de Alquiler		
Descripcion	Mensualidad	\$Anual
Alquiler	800.00	9,600.00

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 28. Gastos de Servicios Básicos

Servicios Basicos	\$
Luz	40.00
Agua y Tasa de Aseo	15.00
Gas	20.00
Internet y Telefono	42.43
Total mensual	117.43
Total Anual	1,409.16

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 29. Depreciación y Amortización

Depreciacion y Amortizacion					
VD contable Activos Fijos	\$	Depreciacion	Depreciacion Anual	Depreciacion mensual	VD Contable
Maquinaria y Equipo	5,842	10	584.20	48.68	2,921
Equipos de Oficina	1,458	10	145.75	12.15	729
Equipos Tecnologicos	1,655	5	331.08	27.59	-
Mobiliario	1,250	10	125.00	10.42	625
TOTAL	10,205		1,186.03	98.84	4,275
Activos Intangibles					
	\$	Amortizacion	Amortizacion Anual	Amortizacion mensual	VD Contable
Pagina web	360	10	36.00	3.00	180
Office	288	5	57.60	4.80	0.00
AutoCAD LandDesign	895	5	179.00	14.92	0.00
			272.60	22.72	180.00
Activo Fijo Año 3					
Activos Fijos	\$	Depreciacion	Depreciacion Anual	Depreciacion mensual	VD Contable
Maquinaria y Equipo					
Herramientas de jardineria	702	10	70.20	5.85	351.00
Equipos de Jardineria	2,340	10	234.00	19.50	1,170.00
Total	3,042.00	10	304.20	25.35	1,521.00

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 30. Estado de Resultados Mensual Año 1

Estado de Resultados Mensual Año 1												
ESTADO DE RESULTADOS	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 Estimados	3080.00	4160.00	5160.00	5680.00	5680.00	5680.00	6240.00	7240.00	8280.00	10320.00	10320.00	8780.00
Costos Estimados	448.33	448.33	448.33	448.33	448.33	448.33	448.33	448.33	448.33	448.33	448.33	448.33
Utilidad Bruta	2,631.67	3,711.67	4,711.67	5,231.67	5,231.67	5,231.67	5,791.67	6,791.67	7,831.67	9,871.67	9,871.67	8,331.67
Gastos de Marketing	600.00	100.00	201.21	100.00	201.22	700.00	201.21	100.00	201.22	100.00	600.00	100.00
Gastos de Personal	3,749.06	3,249.06	3,249.06	3,249.06	3,249.06	3,249.06	3,249.06	3,249.06	3,249.06	3,249.06	3,249.06	3,749.06
Gastos de Alquiler	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00
Gastos de Servicios Basicos	117.43	117.43	117.43	117.43	117.43	117.43	117.43	117.43	117.43	117.43	117.43	117.43
Utilidad Operacional	- 2,634.82	554.82	343.97	965.18	863.96	365.18	1,423.97	2,525.18	3,463.96	5,605.18	5,105.18	3,565.18
Depreciacion	98.84	98.84	98.84	98.84	98.84	98.84	98.84	98.84	98.84	98.84	98.84	98.84
Amortizacion	22.72	22.72	22.72	22.72	22.72	22.72	22.72	22.72	22.72	22.72	22.72	22.72
Utilidad antes de impuesto	- 2,756.38	676.38	222.41	843.62	742.40	243.62	1,302.41	2,403.62	3,342.40	5,483.62	4,983.62	3,443.62
Impuesto (25%)												
Utilidad Neta	- 2,756.38	676.38	222.41	843.62	742.40	243.62	1,302.41	2,403.62	3,342.40	5,483.62	4,983.62	3,443.62

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 31. Efectivo en Caja

Efectivo en Caja						
Efectivo en Caja	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Actividades de inversion						
CAPEX, Gastos de puesta en marcha	-	16,897.90				
Actividades de Financiamiento						
Aporte de los accionistas		45,000.00				
Flujo Neto de Efectivo	28,102.10	21,037.26	37,160.34	50,854.49	56,399.26	59,414.82
Saldo Anterior	-	28,102.10	49,139.36	86,299.70	137,154.19	193,553.46
Total	28,102.10	49,139.36	86,299.70	137,154.19	193,553.46	252,968.28

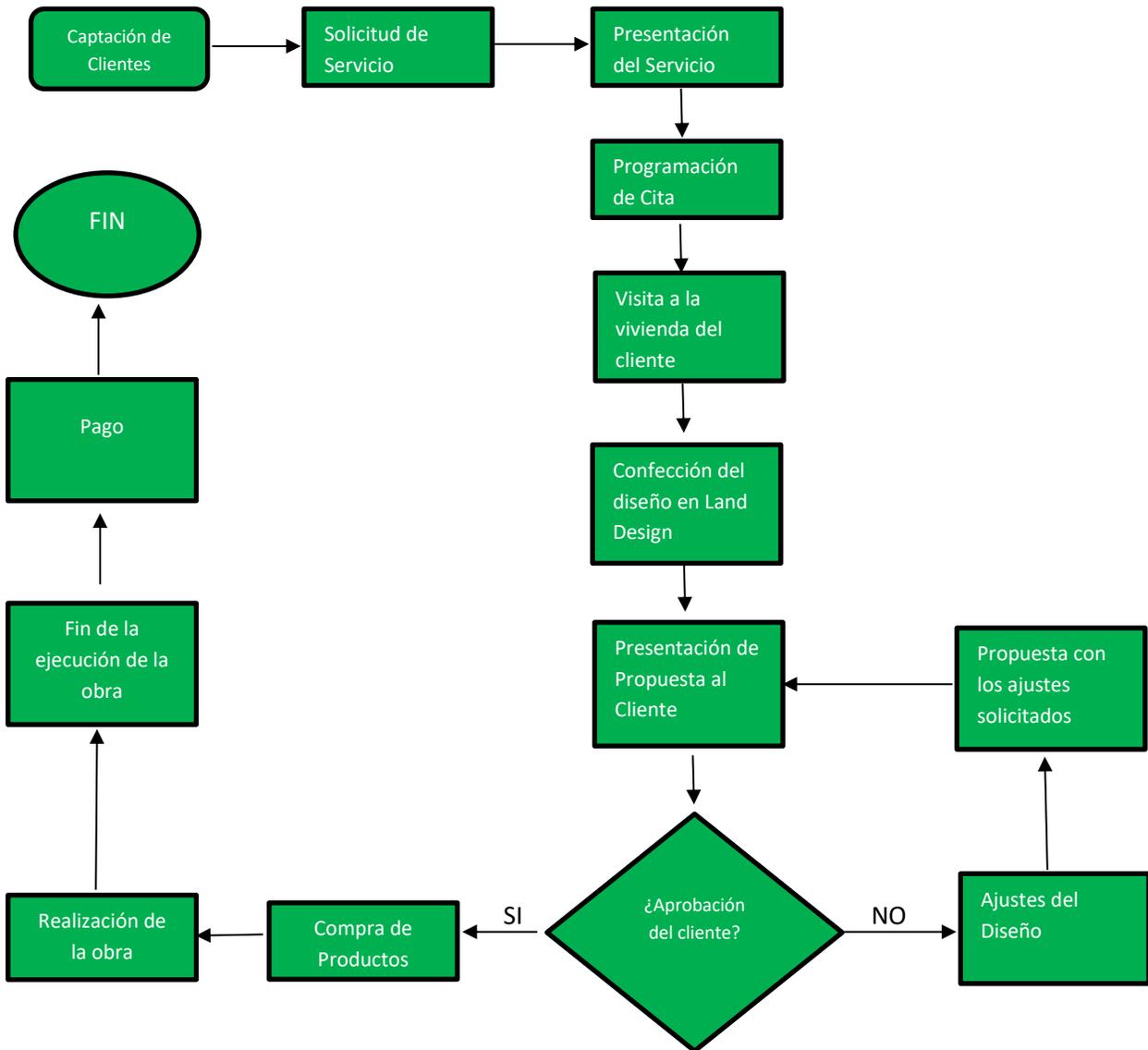
Fuente: Elaboración Propia

Anexo 32. Cálculo de Capital de Trabajo Anual

Calculo del Capital de Trabajo Anual					
Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos totales	80,620.00	109,125.00	139,511.25	142,882.03	150,126.26
Costos	5,380.00	5,380.00	5,380.00	5,380.00	5,380.00
Gastos	54,202.74	54,197.88	62,269.26	62,303.01	65,526.50
Saldos	21,037.26	49,547.12	71,861.99	75,199.02	79,219.76
Saldo Acumulado	21,037.26	70,584.38	142,446.37	217,645.39	296,865.15

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 33. Flujo de Operaciones Producto 2 o de Diseño.



Fuente: Elaboración Propia

Anexo 34. Análisis de Sensibilidad

		Precio Producto 1					
VAN	106,277.36	20.00	18.00	16.00	14.00	12.00	10.00
Precio Producto 2	500.00	106,277.36	80,402.18	54,527.01	28,651.83	2,776.66	- 23,098.52
	450.00	101,608.20	75,733.03	49,857.85	23,982.68	- 1,892.50	- 27,767.67
	400.00	96,939.04	71,063.87	45,188.69	19,313.52	- 6,561.65	- 32,436.83
	350.00	92,269.89	66,394.71	40,519.54	14,644.36	- 11,230.81	- 37,105.99
	300.00	87,600.73	61,725.56	35,850.38	9,975.21	- 15,899.97	- 41,775.14
	250.00	82,931.57	57,056.40	31,181.22	5,306.05	- 20,569.12	- 46,444.30

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 35. Flujo de Caja Año 1

FLUJO DE CAJA AÑO 1	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Ingresos Estimados	3,080.00	4,160.00	5,160.00	5,680.00	5,680.00	5,680.00	6,240.00	7,240.00	8,280.00	10,320.00	10,320.00	8,780.00	80,620.00
Costos Estimados	- 448.33	- 448.33	- 448.33	- 448.33	- 448.33	- 448.33	- 448.33	- 448.33	- 448.33	- 448.33	- 448.33	- 448.33	- 5,380.00
Margen de Contribucion	2,631.67	3,711.67	4,711.67	5,231.67	5,231.67	5,231.67	5,791.67	6,791.67	7,831.67	9,871.67	9,871.67	8,331.67	75,240.00
Gastos Administrativos	- 5,266.49	- 4,266.49	- 4,367.70	- 4,266.49	- 4,367.71	- 4,866.49	- 4,367.70	- 4,266.49	- 4,367.71	- 4,266.49	- 4,766.49	- 4,766.49	- 54,202.74
EBITDA	- 2,634.82	- 554.82	343.97	965.18	863.96	365.18	1,423.97	2,525.18	3,463.96	5,605.18	5,105.18	3,565.18	21,037.26
Depreciacion	- 98.84	- 98.84	- 98.84	- 98.84	- 98.84	- 98.84	- 98.84	- 98.84	- 98.84	- 98.84	- 98.84	- 98.84	- 1,186.03
Amortizacion	- 22.72	- 22.72	- 22.72	- 22.72	- 22.72	- 22.72	- 22.72	- 22.72	- 22.72	- 22.72	- 22.72	- 22.72	- 272.60
EBIT	- 2,756.38	- 676.38	222.41	843.62	742.40	243.62	1,302.41	2,403.62	3,342.40	5,483.62	4,983.62	3,443.62	19,578.63
Impuesto (25%)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Resultado despues de impuestos	- 2,756.38	- 676.38	222.41	843.62	742.40	243.62	1,302.41	2,403.62	3,342.40	5,483.62	4,983.62	3,443.62	19,578.63
Depreciacion	98.84	98.84	98.84	98.84	98.84	98.84	98.84	98.84	98.84	98.84	98.84	98.84	1,186.03
Amortizacion	22.72	22.72	22.72	22.72	22.72	22.72	22.72	22.72	22.72	22.72	22.72	22.72	272.60
NOPAT	- 2,634.82	- 554.82	343.97	965.18	863.96	365.18	1,423.97	2,525.18	3,463.96	5,605.18	5,105.18	3,565.18	21,037.26
CAPEX	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gastos de puesta en marcha	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Flujo Bruto	- 2,634.82	- 554.82	343.97	965.18	863.96	365.18	1,423.97	2,525.18	3,463.96	5,605.18	5,105.18	3,565.18	21,037.26
Capital de Trabajo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Valor de desecho	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Flujo Neto	- 2,634.82	- 554.82	343.97	965.18	863.96	365.18	1,423.97	2,525.18	3,463.96	5,605.18	5,105.18	3,565.18	21,037.26

Fuente: Elaboración Propia