



“TERRAVERDE”

Parte II

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

Alumno: Nelson Ferreira Seguel

Profesor Guía: Arturo Toutín

Santiago, Septiembre 2017

Índice

Resumen Ejecutivo	2
I. Oportunidad de Negocio	3
II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes	4
III. Descripción de la empresa y propuesta de valor	5
IV. Plan de Marketing	6
V. Plan de Operaciones	7
5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones	7
5.2. Flujo de operaciones	8
5.3. Plan de desarrollo e implementación	10
5.4. Dotación	11
VI. Equipo del proyecto	12
6.1. Equipo gestor	12
6.2. Estructura organizacional	12
6.3. Incentivos y compensaciones	13
VII. Plan Financiero	15
VIII. Riesgos Críticos	21
IX. Propuesta al Inversionista	23
X. Conclusiones	24
Anexos	25
Bibliografía y fuentes	44

Resumen Ejecutivo

El presente proyecto corresponde a Terraverde, idea de negocio que tiene como finalidad ofrecer un servicio que entregue tierra fértil y adecuada para el cultivo, a las familias que deseen cultivar sus alimentos y no posean el espacio adecuado donde viven para realizarlo.

Esta necesidad se detectó como una brecha entre oferta y demanda, mediante un estudio de mercado y el análisis de la industria, en estos momentos se puede aseverar que hay clientes potenciales en Santiago con intención de cultivar sus alimentos y sin el espacio para realizarlo, y hasta ahora ningún otro oferente ha abordado esta brecha de la manera que lo requieren los clientes.

La configuración operativa del proyecto responde a las necesidades planteadas por los clientes potenciales, donde destacan además de la tierra fértil, la necesidad de apoyo para labores de cultivo y cuidado de las siembras, la necesidad de talleres y actividades donde puedan aprender más en temas relacionados a los cultivos y alimentación, además de contar con la disponibilidad de espacios al aire libre para relajarse.

Desde el análisis financiero se determina que el proyecto es rentable, y requiere de una inversión aproximada de \$26,6 millones de pesos para implementarse, donde este capital financiaría las instalaciones, planes de marketing, publicidad inicial y el capital de trabajo básico para operar el proyecto, estas conclusiones se obtienen al evaluar el proyecto en una línea de tiempo de 5 años.

Al considerar una captación de socios promedio de 10 socios mensuales, con un crecimiento de 10% de captación anual, un precio de mensualidad de \$27.000 y una tasa de renovación de 60%, entre otros supuestos; los ingresos promedios del proyecto alcanzan los \$100 millones anuales. En tanto los resultados financieros, resultan que a una tasa de descuento de 14,8%, el Valor Actual Neto del proyecto asciende a \$16.360.697 pesos y una Tasa Interna de Retorno al 29,7%, y se recupera la inversión luego de 3,9 años de funcionamiento.

I. Oportunidad de negocio

La oportunidad de negocio nace a raíz de la inquietud del equipo gestor por temas relacionados al cultivo y alimentación saludable. Con esta inquietud se desarrollaron diferentes sondeos, estudios de mercado y análisis de industria para poder concluir la existencia de una brecha a abordar.

La brecha u oportunidad de negocio surge producto de la gente que desea tener la oportunidad de cultivar sus alimentos y no cuenta con el espacio adecuado para hacerlo. Por lo tanto, la idea de negocio básica es proveer tierra fértil y adecuada para el cultivo, para las personas que tengan interés en esta experiencia y no cuenten con el espacio adecuado para hacerlo donde viven.

Para un mayor detalle de la oportunidad de negocio se sugiere revisar el capítulo I de la Primera parte del Plan de negocios Terraverde.

II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

Con el objetivo de poder analizar la viabilidad de esta idea se realizó un estudio de la Industria mediante el análisis Pestel y de las 5 fuerzas de Porter. Las principales conclusiones del análisis Pestel son: que existe una notoria tendencia en Santiago a que se construyan más departamentos y menos casas, con lo que la población cuenta con menos espacios propios donde desarrollar una labor como el cultivo de un huerto propio, además también en este análisis se identifican otras dos importantes tendencias que afectan positivamente un negocio de este tipo, que existe un aumento de la preocupación por comer alimentos saludables y que la gente está deseosa de tener experiencias, cursos y vivencias, más que solamente de comprar cosas.

Desde la perspectiva del análisis de cinco fuerzas de Porter, se percibe que en Chile esta no es una industria consolidada, en términos concretos no existe un competidor que ofrezca el mismo servicio propuesto, sino que solo existen algunos que podrían caer en categoría de sustitutos. Se determina que es atractivo invertir en esta industria ya que cuenta con bajas barreras de entrada, sin embargo, existe un riesgo que en el mediano plazo podría aumentar su competitividad como industria cuando entren nuevos actores, por lo tanto, el momento actual es atractivo para comenzar el negocio y posicionarse antes de que ingresen nuevos competidores.

Para determinar el interés real y perfil de clientes se desarrolló un estudio de mercado mediante una encuesta, de la cual se concluyó que un 36% de los encuestados manifestó que desea cultivar sus propios alimentos y no cuenta con el espacio adecuado para hacerlo. Junto con validar la existencia de la brecha, con esta encuesta se determinó tamaños de mercado y los diferentes atributos requeridos por los clientes necesarios para perfilar y diseñar el negocio.

Para un mayor detalle del análisis de la industria, estudio de mercado, análisis de competidores y clientes se sugiere revisar el capítulo II de la Primera parte del Plan de negocios Terraverde.

III. Descripción de la empresa y propuesta de valor

Para apoyar el desarrollo de la idea de negocio se desarrolló el modelo Canvas, donde se analizaron los distintos aspectos de la idea de negocio, y se identificó uno de los factores claves de éxito de esta propuesta, que tiene relación con la calidad del servicio entregado y los talleres que se entreguen a los clientes, por lo tanto se califica como una asociación clave la relación con los monitores e instructores que dicten los talleres relacionados al cultivo y asesoren a los clientes en sus actividades agrícolas.

En relación a la formulación de estrategias, esta se realizó con apoyo de matriz Foda, donde se detalla que estas deben estar basadas en las principales características y atributos como: (i) la sensación de tener un terreno disponible, cercano y propio sin una mayor inversión; (ii) aprovechar las tendencias mundiales y nacionales hacia una alimentación saludable, (iii) la oportunidad de una mayor demanda producto del aumento de número de departamentos en relación a casas en Santiago.

Mediante análisis Vrío se determinó que la ventaja competitiva de este negocio viene dada por la capacidad de realizar actividades atractivas y talleres relacionados al cultivo, que sean valorados por los socios de Terraverde, en conjunto con el espacio para recreación, descanso, trabajo de la tierra e infraestructura adecuada para que realicen su hobby de cultivar en compañía de los suyos.

Para un mayor detalle de la descripción de la empresa, sus objetivos y estrategia de crecimiento se sugiere revisar el capítulo III de la Primera parte del Plan de negocios Terraverde.

IV. Plan de Marketing

En el plan de marketing de terraverde se determinó que el macrosegmento a abordar eran las personas de Santiago que tienen inquietud por el cultivo y que no disponen del espacio donde realizar su hobby. Con esta macro segmentación y los resultados de la encuesta se determinaron dos segmentos de clientes; matrimonios jóvenes de hijos menores o familias en formación, y matrimonios mayores de hijos grandes, con propuestas de valor similares en su fondo, sin embargo, matizadas con los atributos más importantes recogidos para cada segmento, inclusión de actividades y espacio para niños en uno y seguridad, apoyo y tranquilidad en el otro.

El producto base será la provisión de tierra fértil y cultivable, sin necesidad de una inversión, y donde el cliente objetivo pueda cultivar sus hortalizas con el apoyo de necesario.

En cuanto a decisiones de precio del servicio se decidió fijarlo en base a dos directrices, el precio de la principal competencia y la intención de pago manifestada por los clientes, luego un precio de alrededor de 28.000 pesos se consideró competitivo, menor a Huellas verdes, y también en el rango que están dispuestos a pagar el grueso de los encuestados.

La difusión del producto se realizará por tres canales principales: redes sociales y medios web, realizar promoción en terreno con reparto de folletos en las comunas con más edificios de Santiago, y con la participación en ferias de tipo alimentación saludable, gourmet, etc.

Para un mayor detalle de plan de marketing, proyecciones de demanda y estrategia de mix de marketing, se sugiere revisar el capítulo IV de la Primera parte del Plan de negocios Terraverde.

V. Plan de Operaciones

5.1 Estrategia, Alcance y Tamaño de las Operaciones.

La estrategia de las operaciones se insuma del CANVAS, separándose en (a) implementación del negocio en primer año y luego en (b) la excelencia de operaciones haciendo uso de los recursos claves y estrategia competitiva para generar valor en la provisión de servicio, entrega de experiencia y fidelización de clientes. La visión y alcance de las operaciones en detalle se describe por la Cadena de Valor de Servicios en **Anexo 24**.

Actividad Primarias	Actividad Operacional	Periodo del Proyecto
Logística Interna	<ul style="list-style-type: none"> Constitución de la Empresa. Abastecimiento de Insumos básicos de operación 	<ul style="list-style-type: none"> Preoperacional y Operacional
Personal de Contacto	<ul style="list-style-type: none"> Captar personal de venta y técnico con experiencia y habilidades de comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> Operacional
Soporte Físico y Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> Provisión de espacios pulcros, insumos, alimentos para los hortelanos y saludables de la zona, servicios básicos. Constante actualización de la web con info. de la gestión de la empresa, talleres a impartir, distribución semanal de actividades, entre otros. Habilidades para entender inquietudes de los clientes y solucionarlo. 	<ul style="list-style-type: none"> Operacional
Operación	<ul style="list-style-type: none"> Proceso de registro, pago e ingreso de socios hortelanos y talleres. Talleres: Desarrollo de las temáticas de interés. Organización: a) Desarrollo de un protocolo y procedimiento de cultivo por etapa, actividades y asignaciones a cada socio hortelano semana, mensual y por temporada, b) Combinación de talleres en conjunto el trabajo agrícola de temporada de siembra y c) Monitoreo de procedimiento de limpieza de terreno, control de plagas y riego tecnificado del cultivo y crecimiento de frutas y hortalizas. Comercialización según temporada de alimentos saludables con productores de la zona. Especialización: Distribución de actividades a Técnico(s) Agrícola, apoyo en la tierra para hortelano y cuidadores según etapas de cultivo y temporada dentro de año. Planificación y Control: Distribución de información en terreno. Plan de Contingencia ante sequías, variabilidad de precios de insumos, inclemencias del clima (invernaderos). 	<ul style="list-style-type: none"> Preoperacional y Operacional
Logística Externa	<ul style="list-style-type: none"> Calidad de Servicio: a) Evaluación de Talleres en ámbito de conocimiento adquirido y la percepción de utilidad de la relatoría, b) Evaluación del trabajo de la tierra y resultado del cultivo y c) Evaluación del servicio entregado en áreas de esparcimiento, instalaciones, configuración entre el cultivo y los talleres. 	<ul style="list-style-type: none"> Operacional
Mkt. Y Ventas	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de Plan de Difusión de TerraVerde por escrito. Asistencia en Ferias y actividades Outdoor. Desarrollo de estrategia comunicacional Gestión de participación del técnico agrícola, vendedora part-time. Manejo de contenidos y medios. 	<ul style="list-style-type: none"> Preoperacional y Operacional
Servicios Postventa	<ul style="list-style-type: none"> Disponibilidad de lugar de esparcimiento en condiciones salubres, venta de alimentos, disponibilidad de asesores dentro de la rutina de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> Preoperacional y Operacional
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> Familias con clientes menores de 50 años e hijos menores con la necesidad de un espacio para desarrollar actividades vivenciales, conocimiento y gusto por el cultivo vida sana. Familias mayores de 50 años, independientes, sin hijos y con gusto por desarrollar actividades saludables. 	<ul style="list-style-type: none"> Operacional
Otros Clientes	<ul style="list-style-type: none"> Mayores esfuerzos de atención y asesoría a clientes ante instancia de encuentros. 	<ul style="list-style-type: none"> Operacional

Actividad Soporte	Actividad Operacional	Periodo del Proyecto
Abastecimiento	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de compras de insumos básicos de operación. 	<ul style="list-style-type: none"> Operacional
Desarrollo Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo y Mantenimiento Plataforma Web y Redes Sociales. Evaluar un sistema financiero contable básico. 	<ul style="list-style-type: none"> Preoperacional y Operacional
Dirección General Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de Requerimiento, Perfil de Funciones, Reclutamiento y Selección. Desarrollo de Política para generar calidad en el desempeño y servicio entregado a los clientes a todo ámbito de la propuesta. 	<ul style="list-style-type: none"> Preoperacional
Infraestructura y Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> Servicio de diseño e infraestructura de las instalaciones; oficinas administrativas, servicios básicos, salas de talleres, e instalaciones en áreas verdes. 	<ul style="list-style-type: none"> Preoperacional

Fuente: Elaboración Propia.

Estas operaciones están dimensionadas en base a atender a un total de 100 hortelanos el primer año de operaciones con ventas estimadas sobre los 40 millones de pesos y una expansión del servicio al tercer año que incrementan al triple los ingresos. Por otra parte, se suman los esfuerzos de marketing y publicidad con la contratación de personal especialista en agricultura y administración del negocio.

5.2. Flujo de operaciones

Los principales procesos de TerraVerde son tres: (1) Captación e inscripción de socios, (2) Preparación actividades de cultivo y talleres básicos y (3) Preparación de talleres extraordinarios. En el siguiente esquema se representan los principales procesos asociados a la propuesta de valor de TerraVerde, cada uno de los cuales se encuentra detallado mediante flujogramas a continuación. **Anexo 25.**

Proceso de captación e inscripción de socios: es la principal actividad en cuanto a que si no se tienen los socios el servicio no se puede llevar a cabo, básicamente se pretende llegar por diferentes canales al grupo objetivo, luego según la segmentación realizada con datos del estudio de mercado se realizará la presentación de propuesta de valor a cada segmento para motivar la contratación, al realizarse esta se registrarán principales datos del socio y se realizara contrato y pago de la membresía en modalidad anual o semestral. **Anexo 26.**

Proceso de preparación actividades de cultivos y cursos básicos: El segundo proceso se puede subdividir en dos etapas:

Previo al contacto con el cliente, se realizará la programación de la temporada y objetivos de cultivo entre técnico agrícola y equipo gestor. Se elaborará el listado de tareas necesarias para el cultivo y para los cursos básicos que se desean dictar y luego se estandarizarán los procedimientos de estas tareas subdividiéndolas a la vez y clasificándolas de mayor a menor exigencia, estos procedimientos deberán ser conocidos por todos los trabajadores de TerraVerde, de manera que todos sean capaces a lo menos de asesorar a un socio en las actividades de menor exigencia. Y los cursos deberán ser preparados por el monitor para las fechas que se programen.

Durante el contacto con el cliente: (1) si el cliente visita las instalaciones en horario de fines de semana o días de semana cuando se encuentre el Técnico agrícola, el podrá enseñar y asesorar en las actividades de mayor complejidad. A su vez que se realizará el dictado de cursos básicos en fines de semana y se contará con servicios de guardería y venta de productos de campo. (2) si el cliente visita la huerta en otro horario en día de semana cuando no esté el monitor ni técnico agrícola, el cuidador diario deberá asesorarlo y asignarle una labor de menor dificultad que pueda realizar el socio, a su vez que darles apoyo a sus consultas. También se contará con el servicio de ventas de refrigerios y productos de campo. **Anexo 27.**

Proceso de preparación talleres extraordinarios: Los talleres extraordinarios son uno de los elementos distintivos de la propuesta, por lo que su preparación y dictado deberá realizarse con la mayor dedicación. Este procedimiento partirá con el levantamiento de los intereses de los socios en cada instancia que se tenga la oportunidad de interactuar con ellos (inscripción, actividades de cultivos, talleres, actividades de esparcimiento, etc.). Con este levantamiento se reunirá una vez al mes el equipo gestor y técnico agrícola y se definirá según mayor interés y factibilidad el o los talleres extraordinarios a realizarse. Se buscará al monitor adecuado de preferencia que trabaje en TerraVerde o en su defecto un monitor externo que dicte el taller, se realizará el costeo y comunicará al socio en sus visitas

y por las redes el taller a dictar y los valores para socios y no socios. Para dictar el taller se fijó una cantidad mínima de inscritos de 5 alumnos, si no se cumple ese número se reprogramará para conseguir más inscritos o se reformulará el taller en la siguiente reunión del equipo gestor. **Anexo 28.**

5.3 Plan de Desarrollo e Implementación

Con relación a la Estrategia, Alcance y Tamaño de las Operaciones tanto en la etapa pre operación se detalla las actividades y los plazos para cada una:

N°	Actividades	Detalle	Plazo
1	Formalización	Se refiere a la gestión de constitución de la empresa, inscripción en el registro de comercio, www.sii.cl, publicación y tramitación de documentos.	2 meses
2	Financiamiento	Identificación de las necesidades de recursos financieros y la obtención de créditos en instituciones bancarias y obtención de fondos bajo postulación en CORFO y servicios públicos donde postular a fondos de apoyo a pyme.	2 meses
3	Contratación de Servicios de Infraestructura	Contratar a un constructor para el desarrollo de obras de oficina, servicios básicos, salones e instalaciones de descanso, división de áreas de cultivo y riesgo tecnificado.	5 meses
4	Desarrollo de Procedimientos	Desarrollo de procedimientos internos de operación de cultivo, servicio al cliente, manejo de información de clientes, membresía, entre otros.	3 meses
5	Contratación de Personas	Búsqueda y Contratación de personal de venta, distribución de publicidad, y personal directo para el negocio, técnico agrícola, guardia, apoyo en la tierra.	2 meses
6	Desarrollo de Contenidos Web y Redes Sociales/Website y Hosting	Contratación de servicios de diseño y desarrollo de página web, redes sociales y mantención de las plataformas, inscripciones de la marca en la web.	2 meses
7	Contratación de Servicios Contable, Legales y Tributarios	Contratación de servicios profesionales como contador general y abogado según requerimiento.	1 mes
8	Generación Comercial con proveedores	Búsqueda y contratación de proveedores de semillas, herramientas, insumos para las divisiones, polietileno, como principales insumos.	1 mes
9	Desarrollo de contenidos de talleres y relatoría	Desarrollo de Talleres, números por mes, contenidos a abordar, materiales y artículos de trabajo.	2 meses
10	Desarrollo de Marketing y Publicidad	Configuración de actividades para asistir a ferias, organizaciones, exposiciones para promocionar la propuesta, en conjunto con la info., en folletería.	2 meses
11	Desarrollo de estrategia para generar difusión y alianza	Identificar la mensajería clave que influirá en los potenciales clientes, ya que en relatoría como escrita y exposiciones.	2meses

Fuente: Elaboración Propia

Mediante una Gantt se identifica las actividades, tiempo involucrado y priorización de estas, que serán abordadas por los socios de los proyectos a modo general y luego una vez contratada los profesionales ad hoc se definirá en detalle las actividades y tomarán un plazo máximo de 5 meses como para el proyecto de construcción. **Anexo 29.**

5.4. Dotación

Para la ejecución del proyecto se requiere un equipo con el perfil idóneo, destacando en forma transversal para el gusto por la naturaleza y la actitud de servicio al cliente, ya que todos de una u otra manera tendrán un contacto con el cliente en las actividades de TerraVerde. El proceso de reclutamiento será llevado a cabo por equipo gestor y los primeros cargos en ser contratados serán el administrador general y técnico agrícola full time, que luego serán encargados de la inducción del resto del equipo. El equipo de trabajo estará compuesto por: (a) Administrador General, (b) Técnico Agrícola, (3) Cuidador Diario, (4) Técnico Agrícola Part-Time, (5) Repartidor de Folletos Part-Time y (6) Servicio de Guardería Part-Time fines de semana. En **Anexo 30**, se detallan las principales **características y competencias** de cada cargo, el esquema de trabajo en cuanto a organigrama se detalla en el capítulo 6.2.

Dotación requerida en horizonte de tiempo: El equipo de trabajo estará configurado para los cinco años de operación, en los cuales se irá agregando dotación en la medida que los objetivos de captación de socios se concreten **Anexo 31**. El primer año la captadora y el técnico agrícola part time, trabajarán solo 7 meses al año en la temporada primavera verano, donde se realizan mayor cantidad de ferias y actividades al aire libre, y desde el segundo año el técnico agrícola part time pasará a estar contratado ya por todo el año para además prestar apoyo también en talleres y/o atención a socios durante sus visitas y tomar el liderazgo en temas de captación de socios (jefe de ventas), ya para el tercer año se considera la incorporación de una administrativa para liberar responsabilidades en funciones de ventas de refrigerios y labores administrativas al administrador general, y que pueda dedicar más tiempo a contacto y atención del público, junto con labores estratégicas y tácticas para mejorar el desarrollo del negocio. En el cuarto año de actividad se considera contratar a un segundo técnico agrícola full time y un segundo agricultor cuidador diario, para no perder calidad de servicio con un número de socios mayor y poder expandir el terreno con una nueva hectárea adicional.

VI Equipo del Proyecto

6.1 Equipo Gestor

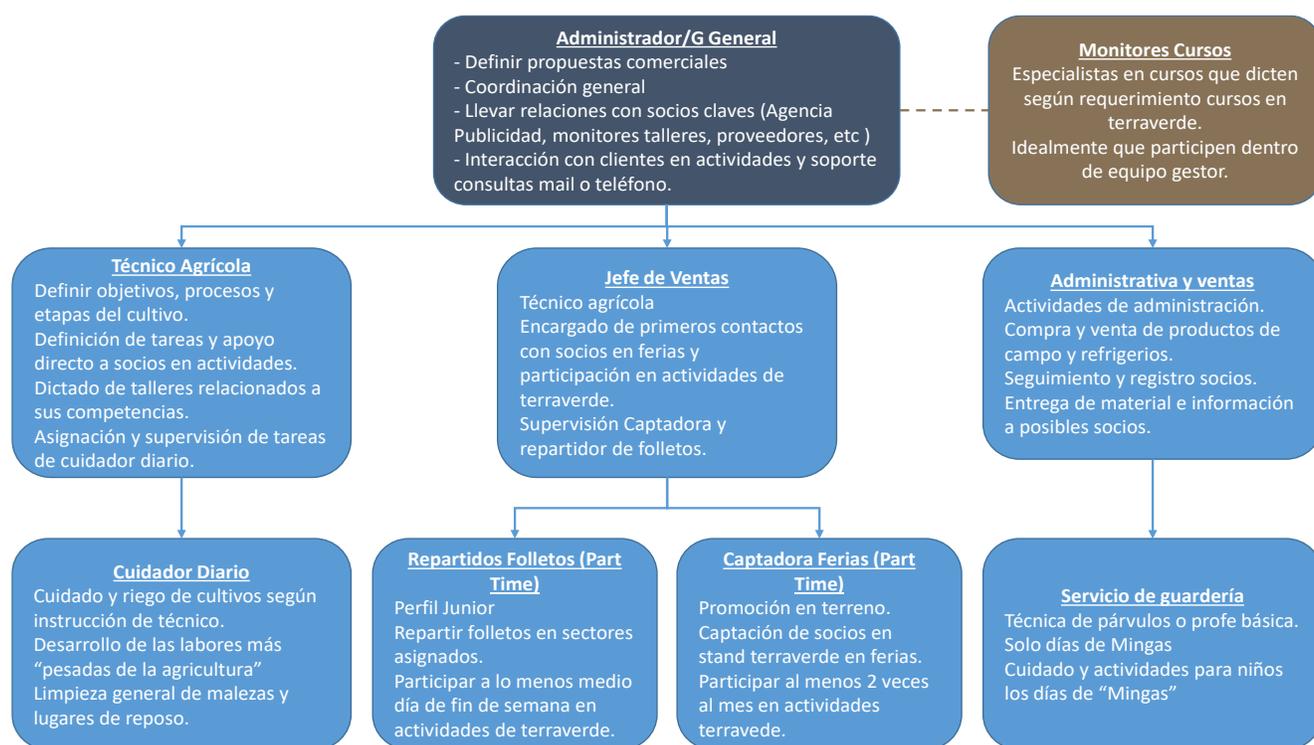
Está compuesto por Nelson Ferreira Seguel y Evelyn Sanzana Contreras, Ingeniero Civil Industrial e Ingeniera Comercial respectivamente, ambos egresados de MBA de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, con amplia experiencia en finanzas y abastecimiento respectivamente, con más de 10 años de experiencia ejerciendo la profesión en empresas de retail, servicios públicos y bancaria. La idea de negocio propuesta nace de la problemática de no contar con espacio propio en sus hogares - departamentos para realizar actividades de relajación, esparcimiento, compartir con los suyos y del cultivo de frutas y hortalizas; situación que levantada y consultada mediante una encuesta detectando una necesidad sin cubrir como brecha y por tanto una posibilidad de negocios, ya que este modelo de servicio es nuevo en Chile, pero no así en Europa y grandes ciudades. En este caso para hacer atractiva la propuesta a los chilenos la entrega de tierra para cultivo perfectamente se conjuga con actividades de tipo vivencial; generar instancias de compartir, impartir talleres útiles y espacios de entretenimiento para hacerlo atractivo a los clientes como un todo y no se convierta en un mero trabajo de campesino. Si bien la prestación de servicios será en su mayoría externalizado, ambos son socios que participarán en la dirección y de desarrollo de procedimientos para garantizar un servicio de excelencia a los clientes hortelanos conjugados con la entrega de talleres a todo quien tenga interés de conocimiento; sumado a la definición de estrategias competitivas y corporativas que permita el crecimiento del negocio. Curriculum Vitae y características en **Anexo 32**.

6.2 Estructura organizacional

El proyecto se llevará a cabo con el siguiente organigrama de funciones y responsabilidades el cual se irá completando gradualmente hasta durante los primeros 3 años de manera poder cumplir a cabalidad lo ofrecido en el Core del proyecto y a su vez no encarecer en demasía la estructura, tal como se planteó en punto 5,2 donde se proyecta dotación en el tiempo.

Este organigrama detalla las funciones principales, donde el liderazgo del proyecto recae en el administrador general que deberá gerenciar el negocio y relacionarse con los socios claves (monitores de talleres principalmente), luego del dependerá el técnico agrícola que será líder de los temas agrícolas, el técnico part time que deberá ser líder la captación de socios, junto con un administrativo full time que se incorporará en tercer año.

El equipo gestor participará de las planificaciones y decisiones de acciones tácticas como dictado de cursos o modificaciones en la propuesta de valor, y a él le reportará el administrador general con apoyo del técnico agrícola en los temas de su competencia.



Fuente: *Elaboración Propia*

6.3 Incentivos y compensaciones

Para el equipo de colaboradores de TerraVerde se definió un esquema de remuneración fija a sueldos de mercado para los perfiles profesionales descritos, que se incrementará según IPC en forma anual, no se descarta cambiar un par de funciones asociada a la captación de socios, como técnico agrícola part time (jefe

de ventas) y captadora, a un esquema de mixto con sueldo variable para mejorar la gestión si la situación así lo amerita.

Las compensaciones planificadas e incorporadas en la evaluación de proyecto son:

Dotación	Sueldos				
	1er año	2do año	3er año	4to año	5to año
Administrador general	700.000	721.000	742.630	764.909	787.856
Tecnico Agricola	500.000	515.000	530.450	546.364	562.754
Cuidador Diario	300.000	309.000	318.270	327.818	337.653
Tecnico Agricola Part Time	300.000	309.000	318.270	327.818	337.653
Repartidor folletos Part Time	150.000	154.500	159.135	163.909	168.826
Captadora Ferias Part Time	200.000	206.000	212.180	218.545	225.102
Administrativa ventas			390.000	410.000	430.000
Guarderia Niños	100.000	103.000	106.090	109.273	112.551

Fuente: Elaboración Propia

Los socios que inicialmente serán el equipo gestor; no recibirán una remuneración fija y solo serán retribuidos mediante reparto de utilidades al término de cada ejercicio en caso de que las hubiera, y en un % de retiro no superior al 70%, manteniéndose el 30% para reinversión.

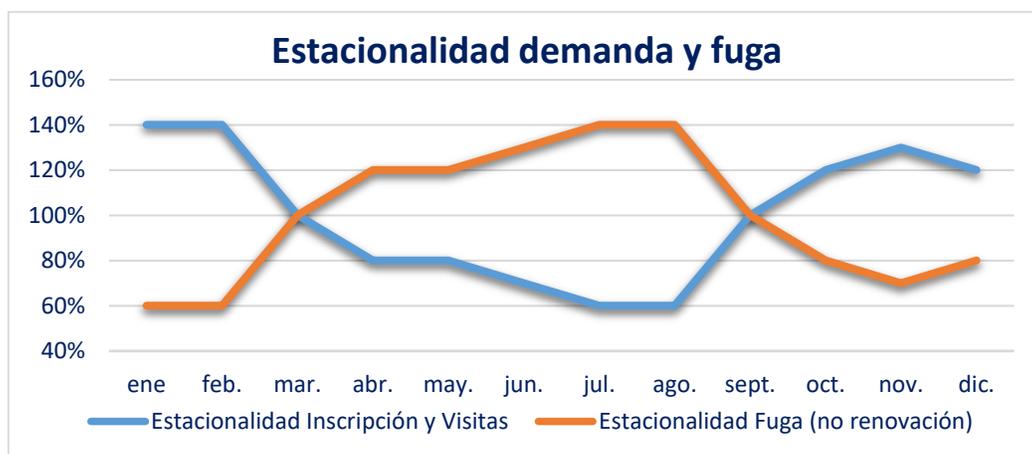
VII. Plan Financiero

Terraverde en su propuesta de servicio considera inicialmente cuatro fuentes de ingresos: Membresía de socio, venta de talleres extraordinarios, venta de productos de campo y en menor medida servicio de guardería. En base a los supuestos que se plantean a continuación se realiza la evaluación financiera del proyecto. El proyecto se evalúa a un horizonte de 5 años, inicialmente con financiamiento 100% propio y luego con crédito bancario por 10 millones a 3 años.

Conceptos	Supuestos	Tipo de Pago	% particip.
Valor mensualidad (\$)	27.000	Tarjeta Credito O Transferencia	70%
Valor promedio Taller Extra (\$)	30.000	3 cheques	30%
Ticket Prom compra por visita (\$)	4.000		
Tarifa custodia por Niño (\$)	2.000		
Ajuste precio por año	3%	Tipo Membresia	% particip.
Objetivo captación socios mes	10	% Insc. Membresía 6 Meses	60%
Tasa Anual crecim. captacion	10%	% insc. Membresía 12 Meses	40%
Frecuencia Visitas Mes	2		
Media Asistentes talleres Extra	8	Otros	
Niños por Visita socios	0,20	tasa de renovación	60%
		% pago tarjeta vs transferencia	50%

Fuente: Elaboración Propia

Por las características propias del proyecto que tiene una operación directa al aire libre se considera relevante incluir un factor de ajuste estacional que simule esta realidad, a continuación, se detalla el factor utilizado.



Fuente: Elaboración Propia

Proyección de ingresos y costos: Los crecimientos en ventas vienen directamente relacionados la cantidad de socios que es el KPI crítico del proyecto, el supuesto inicial es captar 10 socios al mes con la estacionalidad en el gráfico descrita y que sus visitas generen ventas de productos de campo, venta de talleres extraordinarios y también ingresos por servicios de guardería. Se considera un efecto inflación de 3% anual durante los 5 años. Los costos directos representan un 23,6% de los ingresos e incluyen principalmente costos de talleres (monitor y materiales), costos de almácigos, semillas, costos de productos de venta de campo (a 50% de margen promedio). Detalle proyecciones **Anexo 33**.

<i>Periodo</i>	1	2	3	4	5
<i>N° de socios Nuevos</i>	120	133	145	157	177
<i>fuga socios</i>	13	49	58	62	66
<i>Socios Vigentes fin de mes</i>	107	191	278	373	484
<i>Ingreso Total por mensualidad (\$)</i>	29.281.500	46.011.645	51.035.549	56.859.394	65.803.773
<i>Ingresos Ventas por visitas (\$)</i>	5.808.000	15.120.400	24.379.482	34.556.399	46.731.126
<i>Ingresos Talleres Extraordinarios (\$)</i>	5.040.000	10.135.200	16.040.808	22.291.631	29.713.433
<i>Ingresos Custodia Niños (\$)</i>	582.000	1.512.040	2.435.826	3.455.203	4.668.611
Total Ingresos (\$)	40.711.500	72.779.285	93.891.666	117.162.626	146.916.942

Fuente: Elaboración Propia

Proyección de gastos: Los principales gastos del proyecto vienen dados por los *gastos de remuneraciones* que representan casi un **44% de los ingresos del proyecto**, luego *gastos de administración y generales* (donde se incluyen arriendos, servicios básicos, etc) con un **12,2%**, *gastos de marketing* **5,8%** y **2,7%** en *depreciación*. Detalle proyecciones **Anexo 34**.

Luego en base a los supuestos y proyecciones de Ingresos/costos y de gastos totales, obtenemos el siguiente estado de resultado de pérdidas y ganancias.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	-	40.711.500	72.779.285	93.891.666	117.162.626	146.916.942
Costos de venta	-	-6.624.000	-13.863.800	-21.483.225	-29.735.287	-39.572.890
Margen Bruto	-	34.087.500	58.915.485	72.408.441	87.427.339	107.344.052
Remuneraciones	-	-29.400.000	-32.136.000	-38.716.080	-52.585.297	-54.273.736
Marketing	-	-5.119.972	-5.272.971	-5.430.560	-5.592.877	-5.760.063
Depreciacion	-	-2.505.213	-2.505.213	-2.505.213	-2.601.061	-2.601.061
Gastos Generales	-	-9.384.135	-9.767.612	-10.079.890	-14.019.903	-14.379.360
Total Gastos	-	-46.409.320	-49.681.797	-56.731.743	-74.799.139	-77.014.220
Resultado Operacional	-	-12.321.820	9.233.688	15.676.697	12.628.200	30.329.832
Gasto financiero		-	-	-	-	-
Ganacia/Pérdida Venta Activo Fijo		-	-	-	-	2.908.341
Perdida ejercicio anterior		-	-12.321.820	-3.088.132	-	-
Utilidad antes de impuestos		-12.321.820	-3.088.132	12.588.565	12.628.200	33.238.172
Impuestos		-	-	3.147.141	3.157.050	8.309.543
Utilidad Neta		-12.321.820	-3.088.132	15.735.707	15.785.250	41.547.716

Fuente: Elaboración Propia

Plan de inversiones

Se requiere invertir en diferentes tópicos para poder entregar el servicio descrito y dar crecimiento. Estas inversiones se clasificaron en: (Detalle **Anexo 35 y 36**).

- Inversión en publicidad y marketing: Incluye pendones, counter y toldo para ferias, desarrollo web site y hosting, entre otros.
- Inversión en Activos de uso: Corresponde a instalaciones (Casa y cierre perimetral, sistema de riego, invernadero, material de oficina y sala de eventos, implementación quincho y refrigerios, esta sección constituye la mayor parte de la depreciación.
- Inversión en capital de trabajo y constitución empresa: este fondo se considera principalmente para soportar las pérdidas durante el primer año que según **flujo de caja operativo** se proyectan en **9,8 Millones** y solventar los gastos de constitución de la empresa e imprevistos con **2,8 Millones**.

Conceptos	Supuestos
<u>Inversion Publicidad y Marketing</u>	-2.465.028
<u>Inversion Activos de Uso</u>	-11.501.800
<u>Inv. Capital de trabajo y Const.</u>	-12.684.489
	-26.651.317

Fuente: Elaboración Propia

Flujo de caja

Para llegar del estado pérdidas y ganancias al flujo de caja se extrajeron las partidas que no constituyen flujo efectivo en este caso depreciación y pérdida de ejercicio año anterior, y agregamos la inversión inicial y reinversión, además de considerar un **valor residual del proyecto**, que en este caso se consideró como un valor de salvamento del 20% de la inversión (se refleja como ganancia en venta de activo fijo año 5 en P&L, imponible). Con estos supuestos se obtiene:

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad Neta	-	-12.321.820	-3.088.132	15.735.707	15.785.250	41.547.716
Depreciación	0	2.505.213	2.505.213	2.505.213	2.601.061	2.601.061
Perdida ejercicio anterior	0	0	12.321.820	3.088.132	0	0
Flujo de Caja Operativo	-	-9.816.607	11.738.902	21.329.052	18.386.311	44.148.776
Inversión Inicial	-26.649.018	0	0	0	0	0
Reinversión 3 año	0	0	0	0	-3.039.903	0
Prestamo Bancario	0	0	0	0	0	0
Amortización	0	0	0	0	0	0
Flujo Neto	-26.649.018	-9.816.607	11.738.902	21.329.052	15.346.408	44.148.776

Fuente: Elaboración Propia

Cabe considerar para el **flujo de caja en operativo** se proyectan los días pago clientes en menos de 30 días, en consideración a que la recaudación de pagos de *los talleres extraordinarios, compras de productos y custodia de niños*, se recaudarán al contado o vía transferencia, y la recaudación de *pago membresía*, se presume será cancelada principalmente por transferencia o tarjeta de crédito, y sólo una menor parte 30% en cheques al día, 30 y 60 días. Para pago a proveedores, la mayor parte de servicios se realizarán mes vencido, como también a los monitores de talleres y los insumos de campo para la venta se deberán cancelar al contado. Por lo que se prevé un adecuado balance entre flujos de entrada y salida.

Evaluación financiera

En evaluación financiera del proyecto se obtuvo el VAN del proyecto considerando una Tasa de descuento de 14,8%, obtenida bajo metodología CAPM, detalle **Anexo 38** junto con el indicador TIR para evaluar la tasa de rentabilidad. En dos escenarios, sin financiamiento y con financiamiento de 10 Millones en un crédito

bancario a 3 años con 13% de interés anual. (Flujo de caja con financiamiento en **Anexo 37**).

VPNA = VAN del Proyecto libre de Deuda + VAN de financiamiento						
VPNA	=	16.360.697	+	971.899		
VPNA	17.332.596					
Flujo de caja TOTAL	-16.649.018	-13.553.563	7.964.413	17.521.630	15.346.408	44.148.776
TIR con Financiamiento	33,9%					

Fuente: Elaboración Propia

Punto de equilibrio y Payback

El proyecto sin financiamiento alcanza su **Punto de equilibrio (Breakeven) ROP** de P&L en el **periodo 13**, al igual que de **flujo de caja** en **periodo 13**. En relación al **payback** del proyecto sin financiamiento, este se consigue en el **periodo 47**.

Análisis de sensibilización

Para analizar los supuestos de mayor incidencia en la evaluación del proyecto se realizarán dos análisis de sensibilización de dos variables y su impacto sobre la **TIR del proyecto** con el método de **análisis de tabla de datos**,

Precio membresía vs frecuencia de visitas al mes:

(i) Valor mensualidad y (ii) frecuencia de visitas al mes, se aprecia que la rentabilidad del proyecto es muy sensible al precio de membresía, donde con variaciones de 10% experimenta fuertes cambios en rentabilidad, sin embargo, el factor visitas al mes con variaciones de igual proporción, no produce significativas mejoras en la TIR del proyecto.

TIR		Valor membresía						
		21.500	23.650	26.015	28.617	31.478	34.626	38.089
Frecuencia Visitas Mes	1,65	-15,9%	0,7%	16,3%	31,5%	47,2%	63,6%	80,8%
	1,82	-10,6%	5,4%	20,1%	34,8%	50,2%	66,2%	83,2%
	2,00	-4,4%	10,1%	24,1%	38,4%	53,3%	69,1%	85,8%
	2,20	1,5%	14,8%	28,3%	42,1%	56,7%	72,2%	88,7%
	2,42	7,2%	19,7%	32,6%	46,0%	60,3%	75,5%	91,8%
	2,66	12,9%	24,8%	37,0%	50,1%	64,1%	79,0%	95,2%
	2,92	18,6%	29,9%	41,7%	54,5%	68,1%	82,8%	98,8%

Fuente: Elaboración Propia

Variación N° captación socios vs Ticket promedio venta productos de campo:

(i) N° captación socios y (ii) Ticket promedio venta productos de campo, según lo cual podemos observar que la rentabilidad del proyecto es muy sensible número de socios captados al mes, donde con variaciones de 10% experimenta fuertes cambios en rentabilidad, sin embargo, el factor Ticket promedio venta productos de campo, prácticamente no produce variaciones en la TIR del proyecto.

TIR		Objetivo captación socios mes						
		8	9	10	11	12	13	14
Ticket Prom compra por visita	3.000	-32,3%	-8,5%	14,8%	34,9%	56,3%	75,4%	98,1%
	3.300	-27,7%	-4,6%	17,7%	37,4%	58,7%	77,7%	100,5%
	3.630	-23,2%	-0,7%	20,7%	40,1%	61,3%	80,2%	103,1%
	3.993	-18,8%	3,2%	23,9%	43,0%	64,1%	82,9%	106,0%
	4.392	-14,4%	7,2%	27,2%	46,1%	67,0%	85,9%	109,0%
	4.832	-9,6%	11,3%	30,7%	49,4%	70,3%	89,0%	112,4%
	5.315	-4,2%	15,4%	34,4%	52,9%	73,7%	92,4%	116,0%

Fuente: Elaboración Propia

VIII. Riesgos Críticos

Riesgos Internos

Financiamiento y Capital de Trabajo, riesgo medio alto al no contar con el financiamiento de la inversión en etapa preoperacional por instituciones financieras y/o aportes de Corfo y Fosis a proyectos concursables; aun cuando existe terreno aportado por uno de los socios. Se suma riesgo en capital de trabajo en etapa operacional dada la falta de clientes asistentes a talleres o bien apoyo en las tareas de cultivo que deriven en contratar personal para la mantención sumando costos y desequilibrando la estructura financiera especialmente los primeros dos años.

Capital Humano, se refiere a contar con un personal de venta y apoyo de técnico agrícola de alto desempeño en la etapa operacional para captar clientes en ferias, exposiciones, y de entrega de información en comunas donde exista respuesta positiva a la propuesta de valor. Por otra parte, se menciona que en segundo año se agregar un jefe de ventas que vendrá a reforzar al equipo de trabajo. En tanto, existe un riesgo en la posibilidad de la ausencia de profesional experto en la materia que corte la cadena de producción del cultivo y por tanto desmedro en el resultado final, y por profesional idóneo para las relatorías de los diversos talleres.

Marketing y Atención a Clientes, alto riesgo ya que debe proveer un servicio de calidad en la relatoría, procedimientos de cultivo entretenido, dinámicos y educativos al hortelano y quienes lo acompañan, constante combinación entre actividades recreativas y talleres. Se adiciona un servicio enfocado al cliente en asesorar el trabajo, servicios salubres y seguros, y otros que es sensible a la venta futura en caso de mala evaluación.

Riesgos Externos

Economía, se clasifican como alto ya que, ante ciclos económicos bajos, los consumidores se enfocan en cubrir necesidades básicas y no actividades de placer y de consumo de talleres por cuanto ante dicho escenario se debe potenciar las actividades de marketing para enfocar la propuesta de valor como un beneficio en la obtención de alimentos saludables como beneficio de la contratación del servicio.

Social, riesgo medio producto que, ante cambios de hábitos de los clientes, podrían optar a comprar un producto saludable de forma rápida en supermercado y tiendas orgánicas y eliminar el tiempo para cultivo en pos de utilizarlo otras actividades que le brinden mayor placer.

Competencia, de riesgo alto ya que la competencia actualmente de riesgo bajo puede copiar a mediano plazo la propuesta actual, mejorándola con otros servicios haciendo un servicio potencial para los clientes TerraVerde. En tanto los proveedores de semillas pueden optar a utilizar parte de su tierra para brindar el servicio.

Legal, riesgo mediano con la incorporación de reglamentación de manejo de tierra, uso responsable del agua, distribución de estero por cuotas en caso de escasez de agua, imposiciones legales en ámbito de manejo de residuos orgánicos y mayor respaldo al cliente ante leyes ante la prestación de servicio bajo contrato y los reclamos en la web de publicita en mayor cuantía a los proveedores por buena o mala calidad brindada.

Naturaleza, dado el cambio climático existente en la época existe riegos de grandes heladas como periodos de temperatura que provoquen un daño al cultivo como también el nulo existo en la asistencia de los socios hortelano a desarrollar el trabajo de cultivo, compra de talleres y uso de las instalaciones recreativas. Por otra parte, derivado de los cambios de clima es posible tener periodos de baja presión de agua de pozo y racionamiento de agua de riego que dificulte el crecimiento y abundancia de frutas y hortalizas.

En resumen, existen riesgos sistemáticos y de mercado basado en análisis PESTEL los cuales se reducen haciendo constante análisis del mercado, las potencialidades del negocio y la evaluación que le entregan los clientes al servicio brindado, reforzado con un plan de contingencia para cada aspecto crítico de riesgo. **Anexo 39.**

IX. Propuesta Inversionista

El proyecto tiene como objetivo proveer terreno a quienes no poseen espacios en sus hogares, para cultivar sus vegetales asesorado por expertos, ni la experiencia de un servicio de carácter vivencial; la que se complementa con actividades de entretenimiento, compartir con sus pares y, talleres de sobre cultivos y temas para el bienestar personal, venta de productos de la zona como un servicio completo y perfectamente conjugado que lo convierte en un servicio nuevo y único en Chile. En la actualidad existen propuestas que ofrecen un terreno, o bien talleres; pero ninguna que ofrezca un servicio potencial combinado y con gran aporte en atención de calidad a quienes lo contratan por lo que lo convierte en servicio de excelencia. Las razones por las cuales un inversionista decide financiar el proyecto se basan en que el servicio posee características diferenciadoras como son el cubrir una brecha actual donde gran parte de Santiago vive en departamentos de pocos metros cuadrados y los espacios comunes son insuficientes, entendiéndose que existe clientes deseoso de salir a un espacio abierto a relajarse, a la necesidad de obtener actividades vivenciales para ellos y sus familias realizando actividades recreativas y de esparcimiento en instalaciones dedicadas a ello, y la constante oferta de talleres en temáticas de cultivo y bienestar personal y lo esencial cultivar sus propios alimentos de forma organizada, procedimental y segura. Los beneficios del proyecto se obtienen de 4 líneas de servicios, principalmente del pago de membresía para hacer uso de la tierra, la venta de productos naturales de la zona, variada oferta de talleres y cobro por la guardería y actividades de entretenimiento a menores.

Los retornos del proyecto si el inversionista financia la propuesta para una línea de tiempo de 5 años, comienzan al inicio de ésta aportando capital para las instalaciones, capital de trabajo y actividades primarias de marketing y publicidad de un total de \$26.538.178 para que durante la operación reciba ingresos por distintas líneas de ventas. Como resultado de la inversión realizada, se obtendría un VAN de \$16.360.697 pesos a una tasa del 14,8% solicitada por el financista y un retorno sobre la inversión de 29,7% por el cual el beneficio es cero. Durante el periodo el resultado operacional promedio es un 11,8%, un margen bruto del 76,4%. En tanto la inversión del proyecto se recupera en un tiempo de 3,9 años activos.

X. Conclusiones

El presente documento, representa una guía metodológica para un proyecto de negocio TerraVerde, tanto en la planificación, implementación y etapa de operaciones cuyo objetivo es proveer de tierra fértil a personas y familias que viven en departamentos o espacios reducidos en Santiago y que desea cultivar sus propios alimentos saludables, sumado a una actividad de recreación y relax constante, productos naturales y provisión de conocimiento a través de la entrega de talleres en cultivo y otros de interés para estos.

Haciendo uso de las herramientas técnicas en investigación de mercado, marketing y finanzas principalmente, se identificaron los aspectos externos e internos que afectan a la propuesta de negocio que permiten desarrollar estrategias y objetivo para obtener resultados exitosos de captar clientes y por tanto beneficios durante el periodo de estudio.

Diseñado el Plan Financiero se logró concluir que el proyecto es rentable y posible de implementar ya que en su resultado final entrega un VAN positivo de \$16.360.697 a una tasa exigible del 14,8%, y con una tasa interna de retorno al 29,7%, bajo supuestos esenciales de tasa de crecimiento anual del 10% en ventas, inversión de \$26.5 millones y una venta promedio del proyecto del orden de \$100 millones y recuperación de la inversión al tiempo de 3,9 años.

Para obtener tales retornos se hace imprescindible dar curso a las estrategias de difusión de información de la propuesta de valor, así como la provisión de un servicio de excelencia y de comunicación por quienes trabajan y asesoran a los clientes, constante provisión de talleres de interés y analizar la creación de otras líneas de negocios de la misma línea que permita generar mayores ingresos como terapias de salud para pacientes en tratamiento, alianzas con organizaciones que brindan servicio al adulto mayor o uso de instalaciones por colegios para proveer de talleres y cultivo de alimentos.

Anexo 24 Visión, alcance de las operaciones de Porter.

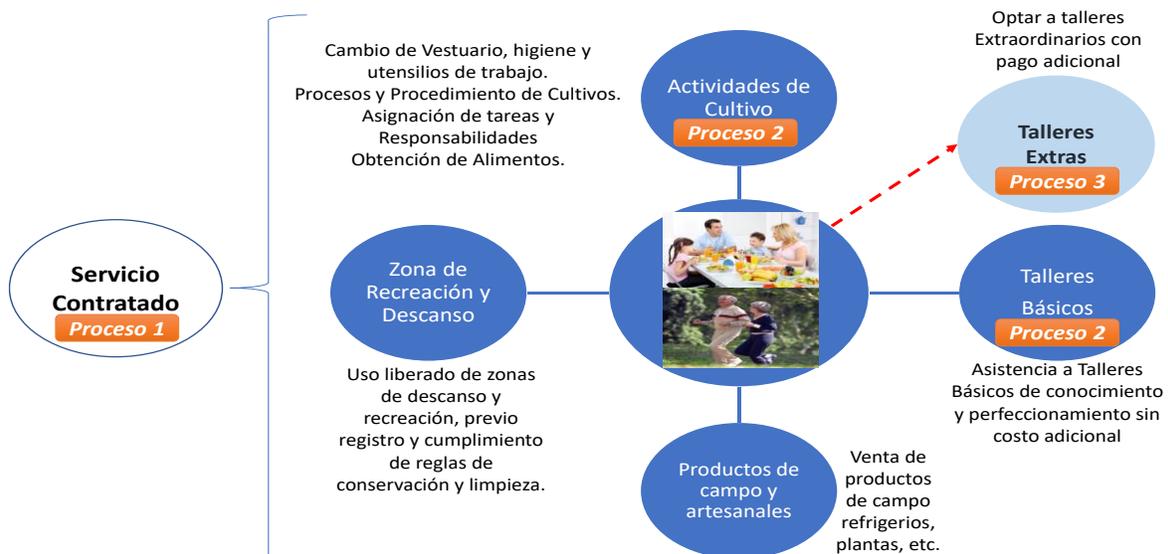
Actividad Primarias	Actividad Operacional	Periodo del Proyecto
Logística Interna	<ul style="list-style-type: none"> • Actividades Estratégicas que generan el interés por conocer el servicio y derivar en la contratación del servicio por los clientes. • Actividades necesarias para constituir el negocio en entidades fiscales, legales y sanitarias. • Abastecimiento de agua de regadío, semillas, material de construcción para las áreas de cultivo, herramientas de trabajo, vestuario de trabajo, y otros administrativos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Preoperacional y Operacional • Preoperacional y Operacional • Preoperacional
Personal de Contacto	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar personal de venta con habilidades para captar clientes; por cuanto se prioriza en ejecutiva de venta y técnico agrícola con experiencia en venta del rubro. • Amplio desarrollo de habilidades blandas, técnicas de comunicación y conocimiento para hacer frente a las necesidades de los clientes; identificando sus necesidades y deseos, por lo que el personal de apoyo, técnico agrícola y administrativos deben estar de cara al cliente en la prestación del servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Operacional
Soporte Físico y Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Provisión de espacios pulcros, abastecimiento periódico de semillas, vestuario, alimentos para los hortelanos y saludables de la zona, servicios básicos. • Constante actualización de la web con info. de la gestión de la empresa, talleres a impartir, distribución semanal de actividades, entre otros. • Habilidades del equipo gestor y administrativo para entender inquietudes de los clientes y solucionarlo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Operacional
Operación	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de registro, pago e ingreso de socios hortelanos y asistente a talleres. • Talleres: Desarrollo de las temáticas de interés abordadas en talleres básicos para los clientes, y extraordinarios. • Organización: a) Desarrollo de un protocolo y procedimiento de cultivo por etapa, actividades y asignaciones a cada socio hortelano semana, mensual y por temporada, b) Combinación de talleres en conjunto el trabajo agrícola de temporada de siembra y c) Monitoreo de procedimiento de limpieza de terreno, control de plagas y riego tecnificado del cultivo y crecimiento de frutas y hortalizas. • Comercialización: Búsqueda y comercialización según temporada de alimentos saludables dentro del recinto en alianza con productores de la zona. • Especialización: Distribución de actividades a Técnico(s) Agrícola, apoyo en la tierra para hortelano y cuidadores según etapas de cultivo y temporada dentro de año. • Planificación y Control: Distribución de información en terreno; comunas y departamentos en base a número de interesados y venta concretada. • Plan de Contingencia ante sequías, variabilidad de precios de insumos, inclemencias del clima (invernaderos). 	<ul style="list-style-type: none"> • Preoperacional y Operacional
Logística Externa	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad de Servicio: a) Evaluación de Talleres en ámbito de conocimiento adquirido y la percepción de utilidad de la relatoría, b) Evaluación del trabajo de la tierra y resultado del cultivo y c) Evaluación del servicio entregado en áreas de esparcimiento, instalaciones, configuración entre el cultivo y los talleres. 	<ul style="list-style-type: none"> • Operacional
Mkt. Y Ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de Plan de Difusión de TerraVerde, afiches, pendones y folletería. • Asistencia en Ferias y actividades Outdoor. • Desarrollo de estrategia comunicacional para captar clientes y/o interesados. • Gestión de participación del técnico agrícola, vendedora part-time en ferias y actividades Outdoor. • Desarrollo en videos y presentaciones de la propuesta para darla a conocer en ONG, Entidades Públicas y Corporaciones. • Manejo de contenidos y medios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Preoperacional y Operacional
Servicios Postventa	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de lugar de esparcimiento en condiciones salubres, servicios sanitarios, disponibilidad de venta de alimentos, disponibilidad y disposición de asesores dentro de la rutina de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Preoperacional y Operacional

Cientes	<ul style="list-style-type: none"> Familias con clientes menores de 50 años e hijos menores con la necesidad de un espacio para desarrollar actividades vivenciales, conocimiento y gusto por el cultivo vida sana. Familias mayores de 50 años, independientes, sin hijos y con gusto por desarrollar actividades saludables. Para ambos grupos de clientes se define talleres y actividades dedicados, así también asesoría según grupo de clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> Operacional
Otros Clientes	<ul style="list-style-type: none"> Mayores esfuerzos de atención y asesoría a clientes ante instancia de encuentros en grupos dispares a fin de lograr un resultado satisfactorio; expandiendo la sensación de servicio e excelencia. 	<ul style="list-style-type: none"> Operacional

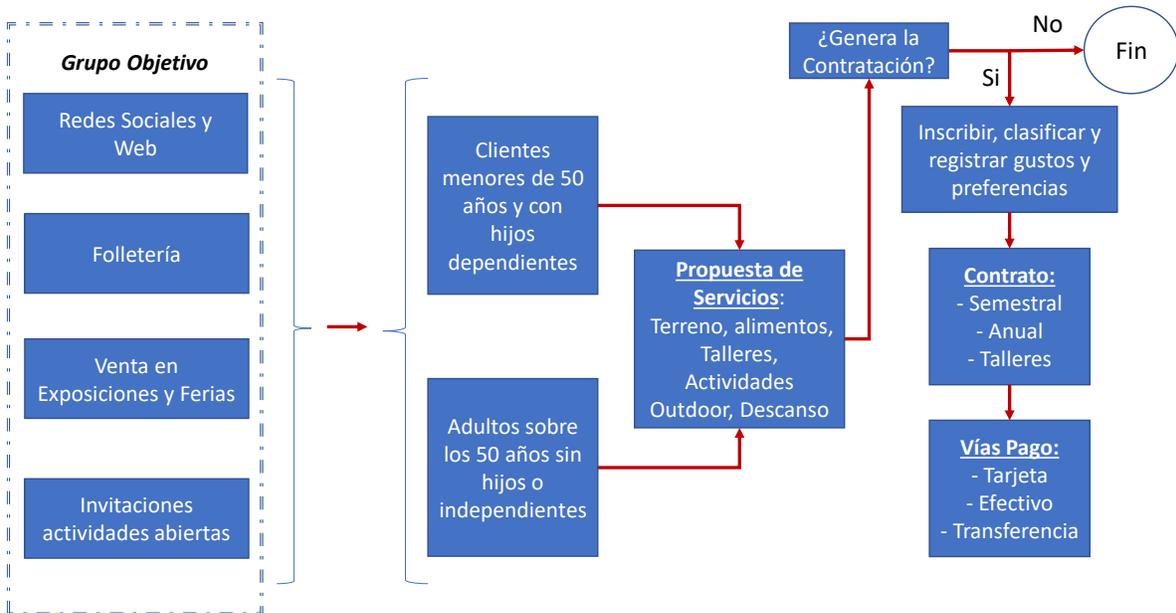
Actividad Soporte	Actividad Operacional	
Abastecimiento	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de compras de insumos básicos de operación (semillas, material de construcción para las áreas de cultivo, herramientas de trabajo, vestuario de trabajo, y otros administrativos). 	<ul style="list-style-type: none"> Operacional
Desarrollo Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo Plataforma Web. Mantención Plataforma Web y Redes Sociales. Contratación de sistema financiero contable básico de registro y control del negocio. 	<ul style="list-style-type: none"> Preoperacional y Operacional
Dirección General Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de Requerimiento, Perfil de Funciones, Reclutamiento y Selección. Desarrollo de Política para generar calidad en el desempeño y servicio entregado a los clientes a todo ámbito de la propuesta. 	<ul style="list-style-type: none"> Preoperacional
Infraestructura y Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> Servicio de diseño e infraestructura de las instalaciones; oficinas administrativas, servicios básicos, salas de talleres, e instalaciones en áreas verdes. 	<ul style="list-style-type: none"> Preoperacional

Fuente: Elaboración Propia

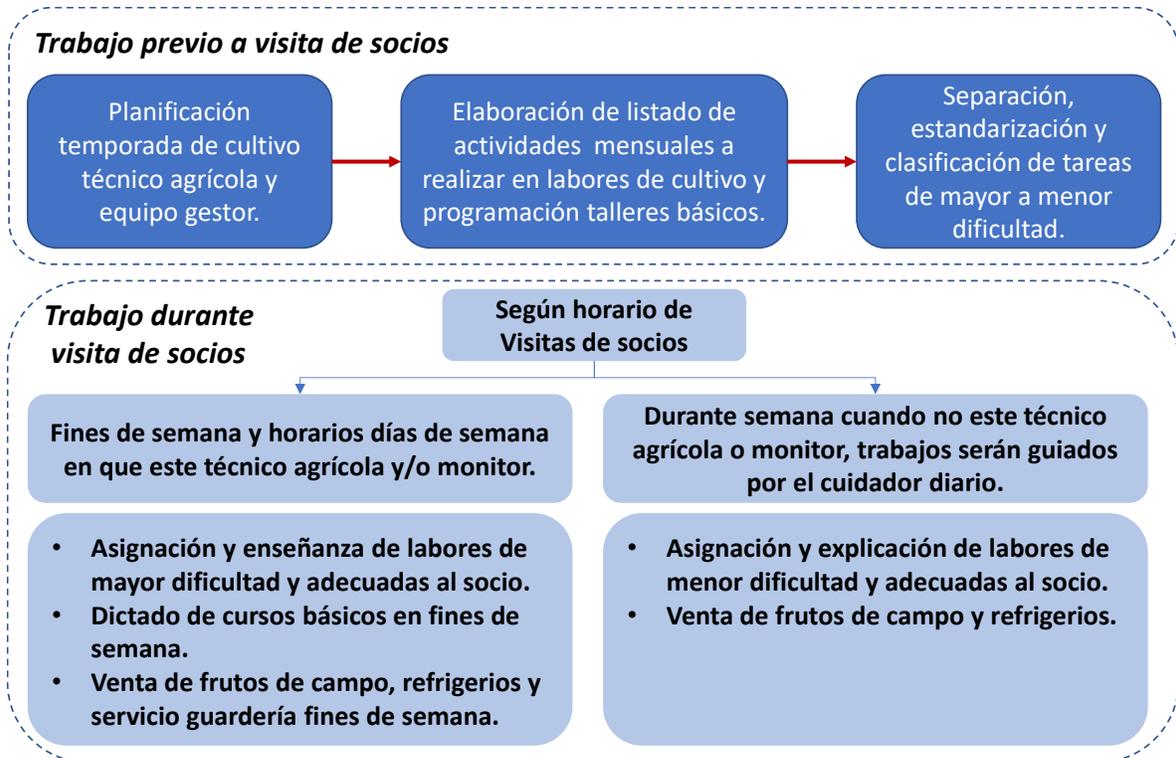
Anexo 25 Esquema General de Flujo de Operaciones.



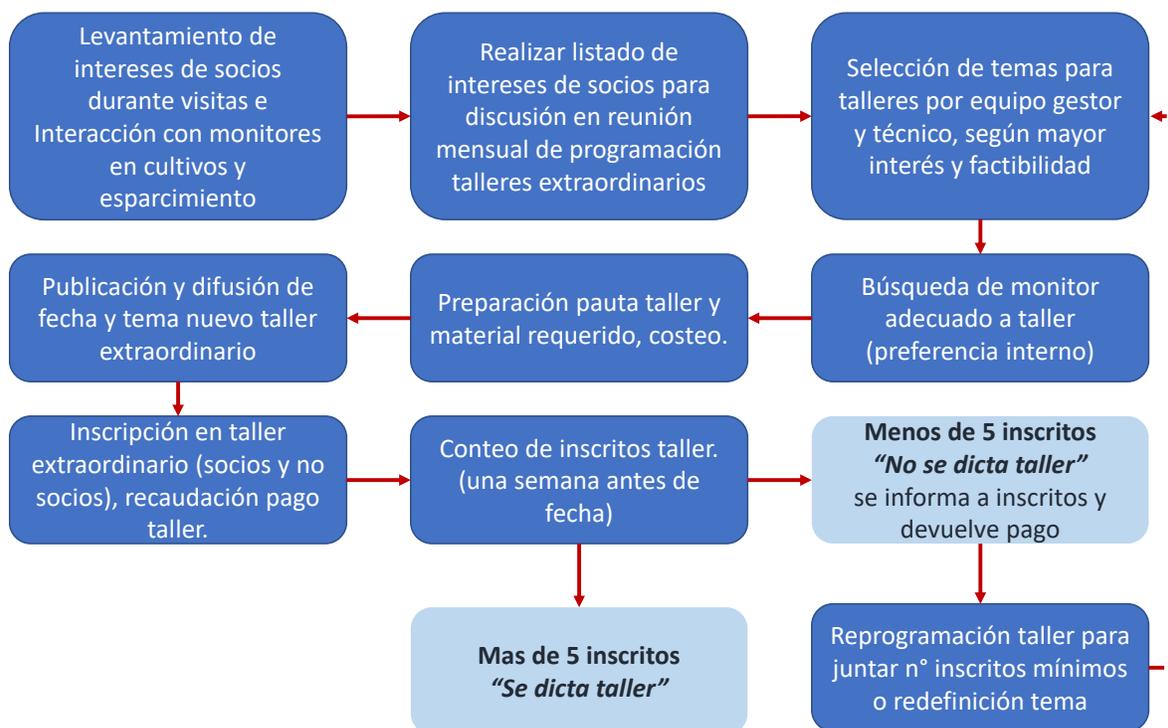
Anexo 26 Flujo de Captación de Socios.



Anexo 27 Flujo actividades de cultivo y talleres básicos.



Anexo 28 Flujo de proceso de desarrollo de talleres extraordinarios.



Anexo 29 Carta Gantt de plan de implementación.

Pre Operacional			Meses											
N°	Actividades	Plazo	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
1	Formalización	2 meses												
2	Financiamiento	2 meses												
3	Contratacion de Servicios de Infraestructura	5 meses												
4	Desarrollo de Procedimientos	3 meses												
5	Contratación de Personas	2 meses												
6	Desarrollo de Contenidos Web y Redes Sociales/Website y Hosting	2 meses												
7	Contratación de Servicios Contable, Legales y Tributarios	1 mes												
8	Generación Comercial con proveedores	1 mes												
9	Desarrollo de contenidos de talleres y relatoria	2 meses												
10	Desarrollo de Marketing y Publicidad	2 meses												
11	Desarrollo de estrategia para generar difusión y alianza	2meses												

Anexo 30 Detalle de Características del Equipo de Trabajo

Administrador general

- Perfil profesional: administrador de empresas, 3 años de experiencia en pymes.

- Funciones: Coordinación general, llevar relaciones con socios claves (agencia de publicidad, monitores cursos, proveedores, equipo gestor, etc.), interacción con clientes durante actividades, procesos administrativos, venta de refrigerios y productos campo en visitas de socios.
- Habilidades complementarias: Liderazgo, gusto por la naturaleza y contacto con el público, orden y buenas relaciones interpersonales.

Técnico agrícola:

- Perfil Profesional: Técnico agrícola, 3 años de experiencia profesional.
- Funciones: Planificación y programación de tareas relacionadas cultivos, dictado de cursos de temas de cultivos y relacionados, supervisión y ayuda a socios en actividades de cultivo.
- Habilidades complementarias: Liderazgo, capacidad pedagógica y servicio al cliente, muy buenas relaciones interpersonales, amor por la naturaleza.

Cuidador diario:

- Perfil Profesional: Agricultor con experiencia en trabajo de campo.
- Funciones: Cuidado semanal de los cultivos y actividades más pesadas de trabajo del campo, vigilancia del huerto e instalaciones, riego diario, supervisión y ayuda a socios en actividades de cultivo, disponibilidad de vivir en las instalaciones, venta de refrigerios y productos campo en visitas de socios en ausencia del administrador.
- Habilidades complementarias: buenas relaciones interpersonales, capacidad de enseñar actividades de cultivos, servicio al cliente.

Técnico agrícola Part Time:

- Perfil Profesional: Técnico agrícola, 3 años de experiencia profesional.
- Funciones: Promoción y venta de membresías en ferias, apoyo en planificación y programación de tareas relacionadas cultivos, dictado de

cursos en temas de cultivos y relacionados, supervisión y ayuda a socios en actividades de cultivo.

- Habilidades complementarias: Capacidad pedagógica y servicio al cliente, muy buenas relaciones interpersonales, amor por la naturaleza, habilidades de venta.

Repartidor de Folletos Part Time:

- Perfil Profesional: Junior, sin experiencia requerida.
- Funciones: Promoción y reparto de material publicitario en edificios y sectores que asigne la administración, apoyo en actividades de promoción en ferias y/o en actividades en TerraVerde.
- Habilidades complementarias: Servicio al cliente, muy buenas relaciones interpersonales, proactividad.

Servicio guardería Part Time fines de semana:

- Perfil Profesional: Técnica parvularia, profesora básica, 1 año de experiencia profesional.
- Funciones: Preparación actividades para niños según rangos de edad, cuidado de niños y apoyo a actividades como venta refrigerios, part time en fines de semana.
- Habilidades complementarias: Capacidad pedagógica y servicio al cliente, muy buenas relaciones interpersonales, amor por la naturaleza y los niños.

Anexo 31 Dotación por horizonte de tiempo.

<i>Dotación</i>	<i>1er año</i>	<i>2do año</i>	<i>3er año</i>	<i>4to año</i>	<i>5to año</i>
Administrador general	1	1	1	1	1
Tecnico Agricola	1	1	1	2	2
Cuidador Diario	1	1	1	2	2
Tecnico Agricola Part Time	1	1	1	1	1
Repartidor folletos Part Time	1	1	1	1	1
Captadora Ferias Part Time	1	1	1	1	1
Administrativa ventas			1	1	1
Guarderia Niños	1	1	1	1	1

Anexo 32 Característica del Equipo Gestor y Curriculum Vitae.

Aspectos	Descripción
Características	El equipo gestor son 2 profesionales en edad adulta sin hijos, que poseen gustos por la naturaleza y la vida al aire libre, que han practicado deporte como trekking, trote, paseo en bicicleta, visita a granjas educativas, haber participado en talleres de cultivo vertical, elaboración de alimentos y productos naturales para el cuidado personal y de salud, comprador de alimentos saludables y orgánicos cuando se presente la oportunidad y la visita en ferias orgánicas o en zonas rurales.
Competencias y Habilidades	Estudios de Ingeniería y Especialización en áreas de Administración de Empresas, Estrategias y Control de Gestión, Dirección de Marketing, y dentro del campo laboral desempeño en áreas de planificación y control de gestión, logísticas y administración, auditoria entre otros por más de 10 años respectivamente. Resultados positivos en la gestión y evaluación de desempeño con gestión de cambios de procedimientos de gestión y manejo de equipos de trabajo multidisciplinario.
Pertinencia	Ambos gestores poseen cualidades de trabajo bajo presión, habilidades blandas y liderazgo que permiten el manejo de equipos de trabajo multidisciplinario, orientación al cliente y resultado, capacidad de dirigir varias tareas laborales y proyectos compatibilizándolas con proyectos propios y de estudios, bajo la búsqueda constante de oportunidades de negocios.
Roles	Los roles corresponden a las funciones de Administración General, desarrollando e implementando la estrategia competitiva como también el fortalecimiento de la competencia central que la haga distintiva frente a la competencia. Dirección de lineamientos en Marketing, Publicidad como la generación de lineamientos y políticas de calidad en atención a clientes, proyección de metas de ventas, costos, proponer líneas de negocios y planes de inversión, entre otros.

Servicio de Salud O'Higgins

Jefa de Compras

Octubre 2012 a Abril 2014

Áreas de Responsabilidad

- Responsable de las adquisiciones de equipamiento médico, licitaciones del proyecto de construcción de Hospitales y equipamiento de CESFAM.
- Liderar la gestión con entidades públicas para la obtención de recursos monetarios, control de la ejecución presupuestaria, y la aprobación de nuevos proyectos.
- Gestión de contratos de proveedores.

Logros

- Ejecución de Compra de 20 mil millones de Pesos. Gestión anual entregada, con la compra de equipamiento dentro de lo planificado para el proyecto.
- Desarrollo de procedimientos, documentación y bases de licitación acorde a la normativa de compras públicas con visto bueno de la Contraloría Regional.

JUNJI

Jefa de Abastecimiento

Julio 2008 a Diciembre 2010 y
Octubre 2011 a Junio 2012

Áreas de Responsabilidad

- Responsable de oficina de compras, bodega, control de activo fijo, oficina de partes y servicios generales.
- Control del gasto presupuestario
- Planificación de Compras nacional y las estratégicas.
- Gestión de contratos de proveedores.
- Identificar e implementar capacitación a los funcionarios a cargo.
- Identificación y control de indicadores claves de desempeño.

Logros

- Cumplir con la Compra de 21.000 millones de Pesos en bienes y servicios.
- Desarrollo de manuales de procedimientos y documentación y bases de licitación acorde a la normativa de compras públicas e ISO 9001:2008.
- Implementación de sistema de registro y valoración del activo fijo a nivel nacional.
- Validación del Programa de Mejoramiento de la Gestión en materia de abastecimiento ante la Dirección de Compras.

Transportes Néstor Sanzana Aldana Jefa de Administración
Empresa Familiar de transporte de carga pesada.

Noviembre 2006 a Septiembre 2007

Áreas de Responsabilidad

- Generar contacto comercial con constructoras para la provisión de los servicios.
- Responsable de las compras, facturación, cobranza y pagos.
- Responsable de la gestión de inversión y depósitos.

Logros

- Facturación promedio de 15 millones de pesos mensuales.
- Reducción del periodo de cobranza de 180 días a 90 días.

Consortio Sonda IConstruye

Asesora Comercial

Noviembre 2004 a Junio 2006

Áreas de Responsabilidad

- Responsable de asesorar a los Ministerios de Planificación, Educación y todas sus reparticiones en el uso del sistema de compras públicas ChileCompra y la normativa aplicada.
- Capacitar a nivel nacional en materias de abastecimientos y la gestión de compras públicas a funcionarios públicos, abogados y directores.

Logros

- Participar activamente en el ingreso de las Universidades Estatales al sistema de compras públicas www.chilecompra.cl
- Aumentar la gestión de compras de los servicios públicos a cargo en un 22%.
- Cumplimiento de las actividades de capacitación a 1200 funcionarios públicos a nivel nacional.

Ernst & Young

Asistente de Auditoría

Agosto 2003 a Enero 2004

Áreas de Responsabilidad

- Responsable de la revisión y validación de los estados financieros y cuentas contables en empresas del sector de alimentación, construcción, publicidad y holding.
- Evaluar el control interno identificando procesos documentados, documentos existentes y riesgos críticos de mitigación de errores.

Logros

- Identificar diferencias en cuentas contables, informar de procesos y riesgos existentes proponiendo mejoras como valor agregado a la auditoría aplicada en tales empresas.

ANTECEDENTES ACADÉMICOS

- MBA, Universidad de Chile. Actualmente en proceso de tesis. 2016-2017
- Diplomado en Estrategias y Control de Gestión Universidad de Chile. 2011
- Diplomado en Marketing, Universidad de Chile. 2007
- Ingeniera Comercial Universidad Tecnológica Metropolitana. 2002.
- Actualmente realizando curso de perfeccionamiento en inglés en Tronwell.

CURSOS REALIZADOS

Un total de 14 cursos realizados en temáticas de compras públicas, planificación de compras, normativa ISO 9001:2008, probidad y transparencia, sistema de gestión y contabilidad gubernamental, inglés y office.

NELSON PATRICIO FERREIRA SEGUEL
+569- 89015300 ferreira.seguel@gmail.com

Ingeniero Civil Industrial Universidad de Valparaíso, con amplia experiencia en Planificación y Control de gestión en empresas de Retail y Servicios Financieros. Destacado por su capacidad de análisis, adaptación y visión estratégica del negocio. Comprobada experiencia en procesos de planificación financiera, desarrollo de modelos de gestión y liderazgo de equipos de trabajo. Reconocido como gran colaborador por vivir los valores de respeto por las personas, servicio al cliente y búsqueda de la excelencia.

Experiencia Profesional

Walmart Chile, Santiago Chile

Jefe Long Term Planning. Finanzas Corporativas **jun 2014 – ene 2017**

A cargo de dirigir y coordinar el proceso de presupuesto y plan estratégico con todas las unidades de negocios y formatos que componen la empresa. Controlar veracidad y consistencia de la información de cada negocio, realizar consolidación y obtener resultados total compañía. Apoya la fijación de metas para cada unidad con análisis de indicadores KPI's, modelado de escenarios y presentaciones. Lidera un equipo de 3 analistas.

- Rediseña proceso de presupuesto y “Sudoku” de planificación de metas por Local-Departamento disminuyendo errores humanos y tiempos de proceso.
- Desarrolla un modelo en Hyperion para proyección del plan estratégico financiero, permitiendo robustecer el manejo de la información, consolidar reglas de negocio y disminuir los errores humanos en procesamiento de la data.
- Lidera y coordina tareas de mesa de trabajo de proceso presupuestario integrada por 10 equipos de control de gestión de cada unidad de negocio.
- Forma un nuevo equipo de trabajo y apoya la promoción de analistas del área a nuevas posiciones.

Jefe Planificación y Control de Gestión. División Servicios Financieros **jul 2012 – may 2014**

Responsable de construir y controlar el presupuesto de División Líder Servicios Financieros. Revisión cierre contable de EEFF y elaboración de Forecast, realiza las evaluaciones financieras de campañas, nuevas iniciativas comerciales y los principales proyectos de la empresa. Diseña y automatiza tableros de gestión de la compañía, controlando los resultados y objetivos definidos para las áreas, haciendo propuestas para mejorar la gestión. Lidera un equipo de 2 analistas

- Realiza la evaluación financiera del exitoso lanzamiento de Líder MasterCard, que significó un aumento de las colocaciones y cuentas con movimiento superior al 50%.
 - Crea un modelo de cartera e intereses de servicios financieros, que proyecta en forma precisa, por tipo de producto, los volúmenes de créditos y generación de intereses a 3 años plazo.
 - Genera la evaluación económica y financiera del proyecto de migración de sucursales y centralización del back office de Líder Servicios Financieros, que consiguió ahorros por más de CLP 500 millones anuales.
-

Product Manager Productos Financieros. División Servicios Financieros Jun 2011- jun 2012

Dirige la gestión comercial de los productos de crédito en efectivo Avance y Súper Avance, y los refinanciamientos comerciales.

- Gestiona el plan de colocación de los productos de crédito en efectivo, consiguiendo un cumplimiento del 99,5%, a pesar del impacto por crisis de La Polar.
- Desarrolla el producto Pago Liviano, mejora sus atributos comerciales y capacita al Call Center, logrando superar los CLP 1.000 millones de colocación mensual.
- Lidera el relanzamiento del producto Cuota flexible aumentando su colocación de CLP 50 millones a CLP 300 millones mensuales.

Analista de Control de Gestión. División Servicios Financieros jun 2006 – jun 2011

A cargo de controlar el cumplimiento de la estrategia y presupuesto de la compañía. Responsable de suministrar la información oficial a todos los niveles de dirección, sobre el cumplimiento de las metas por área, para la correcta toma de decisiones.

- Rediseña y automatiza el reporte Pulso Diario a un enfoque gerencial, pasando de 20 hojas a 1 plana y mejorando su entrega en forma oportuna.
- Establece un procedimiento de cambio de tasas de interés permitiendo disminuir el tiempo de proceso y errores de carga de las tasas para clientes.
- Capacita exitosamente a gerencias comerciales en el proceso de generación de ingresos por intereses, mejorando los ingresos de la compañía.
- Rediseña y automatiza reportes en bases de datos MS Access para la gestión de clientes por segmentos.

Formación Académica

- **Candidato MBA**, Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Chile, Santiago, Chile.
- **Ingeniero Civil Industrial**, Facultad de ingeniería, Universidad de Valparaíso, Valparaíso, Chile (2005).
- **Diplomado en Desarrollo de Habilidades de Liderazgo**, Universidad del Pacífico, 2010.

Idiomas

Inglés intermedio superior

Información Complementaria

Conocimiento avanzado de MS Excel, MS Access, Cubos de Hyperion, Lenguaje SQL en bases de datos Teradata, Oracle y MS SQL Server.

Conocimiento de SAP a nivel usuario.

Anexo 33 Proyección Socios vigentes y vistas

Año	1	2	3	4	5
<i>N° de socios Nuevos 6 meses</i>	72	80	86	96	105
<i>N° de socios Nuevos 12 meses</i>	48	53	59	61	72
<i>Fuga por No renovación 6M</i>	13	32	36	38	42
<i>Fuga por No renovación 12M</i>	-	17	22	24	24
Socios Vigentes fin de mes	107	191	278	373	484

<i>Visitas Socios</i>	1.452	3.670	5.745	7.906	10.380
<i>Talleres Extraordinarios</i>	21	41	63	85	110
<i>Niños Por Visitas</i>	291	734	1.148	1.581	2.074

Anexo 34: Proyección Costos, Gastos Remuneraciones y Gastos generales

Total Costos Directos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo Venta Productos Campo	-	2.904.000	7.560.200	12.189.741	17.278.199	23.365.563
Semillas/almacigos	-	600.000	618.000	636.540	655.636	675.305
Abonos y otros insumos	-	600.000	618.000	636.540	655.636	675.305
Costo Talleres extraordinarios	-	2.520.000	5.067.600	8.020.404	11.145.815	14.856.716
Total Costos Directos	-	6.624.000	13.863.800	21.483.225	29.735.287	39.572.890

Remuneraciones	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Administrador general	-	8.400.000	8.652.000	8.911.560	9.178.907	9.454.274
Tecnico Agricola	-	6.000.000	6.180.000	6.365.400	6.551.724	6.738.048
Cuidador Diario	-	3.600.000	3.708.000	3.819.240	3.933.817	4.051.832
Tecnico Agricola Part Time	-	2.100.000	3.708.000	3.819.240	3.933.817	4.051.832
Repartidor folletos Part Time	-	1.800.000	1.854.000	1.909.620	1.966.909	2.025.916
Captadora Ferias Part Time	-	1.400.000	1.442.000	1.485.260	1.529.818	1.575.712
Administrativa ventas	-	-	-	4.680.000	4.920.000	5.160.000
Guarderia Niños	-	1.200.000	1.236.000	1.273.080	1.311.272	1.350.611
Total Remuneraciones (inc MKTG)	-	24.500.000	26.780.000	32.263.400	43.821.081	45.228.114

Obs: gastos de remuneraciones para llevarlos a EERR se amplifican por 1,2 para dar valor costo empresa.

Gastos Generales	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Luz	-	480.000	494.400	509.232	524.509	540.244
agua	-	2.400.000	2.472.000	2.546.160	2.622.545	2.701.221
Pack Internet/telefono	-	480.000	494.400	509.232	524.509	540.244
seguros	-	58.800	60.564	62.381	64.252	66.180
Herramientas / reposición	-	360.000	370.800	381.924	393.382	405.183
Materiales Oficina y Admin	-	480.000	494.400	509.232	524.509	540.244
Operar con Tarjeta de Credito	-	220.469	338.161	368.974	420.432	483.359
Serv Contador externo	-	720.000	741.600	763.848	786.763	810.366
Arriendo Terreno	-	3.600.000	3.708.000	3.819.240	7.533.817	7.651.832
Materiales aseo e Higiene	-	600.000	616.500	634.995	654.045	673.666
Total Gastos Generales y Admin.	-	9.399.269	9.790.825	10.105.218	14.048.764	14.412.540

Anexo 35: Respaldos Plan de Inversión

Cierre Perimetral	Fuente: www.sodimac.cl		
Especificaciones	Precio Unitario	Cantidad / Metros	Total Bruto
1.40x100 m Cerco Ursus Tipo1155, marca Inchalam	144.900	50	7.245.000
Poste 4" a 4 1/2" 100 a 115 mm x 2.44 m Polin impregnado Madera Sodimac	3.890	10	38.900
Grapa Galvanizada 1 1/4", bolsa 1kg. Inchalam	4.300	5	21.500
alambre #16 1000 gr, Alambre galvanizado corriente, Inchalam	2.630	20	52.600
			7.358.000

Casa Prefabricada	Armado y Flete	800.000	www.casalahacienda.c	
	Sin armado y flete		Con Armado y flete	
MT2	Kits Basicos	Kits Completos	Kits Basicos	Kits Completos
36	2.880.000	3.600.000	3.680.000	4.400.000
42	3.366.000	4.200.000	4.166.000	5.000.000
45	3.600.000	4.500.000	4.400.000	5.300.000
48	3.840.000	4.800.000	4.640.000	5.600.000
54	4.320.000	5.400.000	5.120.000	6.200.000
57	4.560.000	5.700.000	5.360.000	6.500.000
63	5.040.000	6.300.000	5.840.000	7.100.000
66	5.280.000	6.600.000	6.080.000	7.400.000
72	5.760.000	7.200.000	6.560.000	8.000.000
78	6.240.000	7.800.000	7.040.000	8.600.000

Sistema de Riego		WWW.SODIMAC.CL	
Riego por Goteo con Bomba	Precio Unitario	Cantidad	Total Bruto
75 mm x 6 mt Tubo Pvc presión, Tigre	19.590	84	1.645.560
Conector de Cinta a Tubo PVC con Goma 12 x 17 mm, Cosmoplas	690	75	51.750
1.5 HP Bomba Pozo Profundo Periférica PKM 100, Pedrollo	268090	1	268.090
			1.965.400

Invernadero		www.mercadolibre.cl	
Descripción	Precio Unitario	Cantidad	Monto Bruto
telas plastificadas de alta resistencia con tratamiento anti uv para todo tipo de invernaderos por m2	1.000	200	200.000
Estructura Madera Invernadero 30 M2	700.000	1	700.000
			900.000

Material Oficina y Sala eventos			
Descripción	Precio Unitario	Cantidad	Monto Bruto
Notebooks	300.000	1	300.000
impresora	70.000	1	70.000
Modulo trabajo	30.000	2	60.000
Mesa plegable 1,80x90	25.000	2	50.000
Sillas oficina	9.900	3	29.700
Sillas plegables	4.900	12	58.800
Proyector DataShow	300.000	1	300.000
			868.500

Quincho y venta refrigerios			
Descripción	Precio Unitario	Cantidad	Monto Bruto
Mesas terraza	15.000	4	60.000
Sombrillas	9.900	4	39.600
Sillas quincho	4.900	16	78.400
Refrigerador	200.000	1	200.000
Hervidor	9.900	1	9.900
Cocina	100.000	1	100.000
Microondas	30.000	1	30.000
Loza y implementacion menor	150.000	1	150.000
			667.900

Anexo 36: plan de inversión y depreciación

Plan de Inversiones

1er Año	Costo Neto
Casa Prefabricada	7.100.000
Sistema de Riego	1.965.400
Invernadero	900.000
Material Oficina y Sala eventos	868.500
Quincho y venta refrigerios	667.900
	11.501.800

3er año 2do terreno	
Sistema de Riego	3.039.903

Depreciacion años 1 a 3	208.768
depreciación anos 4 y 5	216.755

meses	depreciacion
60	118.333
60	32.757
60	15.000
36	24.125
36	18.553
	208.768

60	50.665
----	--------

Anexo 37: Flujo de caja con Financiamiento

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad Neta	-	-13.547.092	-5.388.547	11.680.928	15.785.250	41.547.716
Depreciación	0	2.505.213	2.505.213	2.505.213	2.601.061	2.601.061
Perdida ejercicio anterior	0	0	13.547.092	5.388.547	0	0
Flujo de Caja Operativo	-	-11.041.879	10.663.759	19.574.688	18.386.311	44.148.776
Inversión Inicial	-26.649.018	0	0	0	0	0
Reinversión 3 año	0	0	0	0	-3.039.903	0
Prestamo Bancario	10.000.000	0	0	0	0	0
Amortización	0	-2.818.002	-2.968.132	-3.099.866	0	0
Flujo Neto	-16.649.018	-13.859.881	7.695.627	16.474.822	15.346.408	44.148.776

Anexo 38: Cálculo de tasa de descuento

Cálculo tasa de descuento

<i>Td: tasa de descuento</i>	
<i>Rf: tasa libre de riesgo para bonos a 5 años</i>	4,20% (1)
<i>B: beta de la industria</i>	1,20 (2)
<i>Rm-Rf: prima por riesgo de mercado</i>	5,50% (3)
<i>Premio por Liquidez</i>	4,00%

$$Td = Rf + \beta \cdot (Rm - Rf) + \text{Premio por Liquidez}$$

$$Td = 4,20 + 1,20 (5,50) + 4$$

$$Td = 14,8\%$$

(1) <https://es.investing.com/rates-bonds/chile-10-year-bond-yield>

(2) Damodaran, Beta industria entretenimiento Usa; <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

(3) Banco central de chile; <http://si3.bcentral.cl/>

VPNA del Flujo de la Deuda

Tabla amortización credito bancario al 13% anual

cuota		-4.043.274	-4.043.274	-4.043.274
Gasto financiero		-1.225.272	-1.075.143	-943.408
Amortización		-2.818.002	-2.968.132	-3.099.866
Prestamo Bancario	10.000.000			

tasa impositiva 25%

Escudo Fiscal Intereses		-306.318	-268.786	-235.852
-------------------------	--	----------	----------	----------

Flujo del Financiamiento

Cuota		-4.043.274	-4.043.274	-4.043.274
Escudo Fiscal Intereses		306.318	268.786	235.852
Prestamo Bancario	10.000.000			
Flujo de financiamiento	10.000.000	-3.736.956	-3.774.489	-3.807.422

VAN Financiamiento 971.899

VPNA = VAN Proyecto Puro + VAN del Flujo Financiero

$$VPNA = VAN \text{ del Proyecto libre de Deuda} + VAN \text{ de financiamiento}$$

$$VPNA = 16.360.697 + 971.899$$

VPNA 17.332.596

Flujo de caja TOTAL -16.649.018 -13.553.563 7.964.413 17.521.630 15.346.408 44.148.776

TIR con Financiamiento 33,9%

Anexo 39 Riesgos Críticos y Plan de Contingencia.

Riesgo Interno	Detalle	Plan de Contingencia
Financiamiento y Capital de Trabajo	Riesgo Medio ante la imposibilidad de contar con inversión	La inversión es menor en relación con la compra de terreno; que en este proyecto ya se cuenta, siendo una característica que reduce el riesgo. En lo relativo al riesgo de Capital de Trabajo; se abocará acciones tendientes a reducir gastos de operación.
Capital Humano	Riesgo Alto por las habilidades de venta y prestación de servicio de calidad	A contar del segundo año se suma un Jefe Ventas, experto agrícola que desarrollará esfuerzo de marketing, y cursos ad hoc para mejorar la prestación del servicio, sumado al aporte de los socios al Administrador General del proyecto.
Marketing y Atención a Clientes	Alto Riesgo sensible al desempeño del equipo de trabajo y servicio orientado al cliente, basados en una propuesta de valor potente.	Búsqueda constante de talleres ante una baja evaluación de los cursos brindados y generación de actividades recreativas con personal con habilidades "blandas" para el manejo de personas, o cambio de personal.
Riesgo Externo	Detalle	Plan de Contingencia
Economía	Riesgo Alto, ante variaciones de la economía, los consumidores dejan las actividades de entretención en pos de cubrir necesidades básicas, pagar a sus pasivos y ahorrar en caso extremo.	Redirigir la propuesta de valor hacia un servicio que brinda alimentos saludables, más que actividades recreativas, impartir talleres que generen ahorros e gastos (alimentación más barata, producir alimentos no perecibles, entre otros) y abocar esfuerzos en prestar el servicio a entidades agrícolas educativas o de terapia en salud como fuente de ingresos.

Social	Riesgo Medio, si los clientes prefieren alimentos orgánicos en tiendas especializadas y optando por utilizar el tiempo en actividades vivenciales de otra índole y que no le generen mayor esfuerzo.	Se suma un jefe de ventas a contar del segundo año que potenciara la propuesta de marketing y mejora en la percepción del servicio de la propuesta de valor.2
Competencia	Riesgo Alto ya que la competencia que no brinda el servicio con la calidad que TerraVerde propone lo puede copiar. En tanto el proveedor de semillas que posee tierra podría optar a restar un servicio similar	Aumentar los esfuerzos de marketing y publicidad en pro de fidelizar a los clientes actuales y mediante un esfuerzo comunicacional mayor posicionarse como la propuesta de servicio más conocida en el mercado, sumado con un constante monitoreo de sustitutos y competidores directos.
Legal	Riesgo Medio con la incorporación de mayor reglamentación de uso de suelos, cuotas de agua, seguimiento de material de desechos y mayores derechos a los consumidores que tengan contrato con TerraVerde.	Generación de políticas y normativa de uso racional de suelos, eficiencia en uso de agua con la implementación de riego tecnificado, proceso de manejo de residuos orgánicos / abono y apoyo legal en caso de reclamos y demandas por parte de clientes insatisfechos.
Naturaleza	Alto Riesgo ante inclemencia del tiempo y escasez hídrica básica para un resultado deseado.	En adición a la existencia de canal de regadío, ante una necesidad se cubre con pozo profundo como tanques de resguardo de agua. En caso de temperaturas extremas existen instalaciones adecuadas para el cierre del cultivo cubriendo de las temperaturas. En cuanto al magro resultado de siempre se deja estipulado en las condiciones contractuales que TerraVerde no se hace responsable por las pérdidas derivadas de malas inclemencias del tiempo, como también plagas y otros.

BIBLIOGRAFÍA

Información Web

1. <http://www.huertoscompartidos.com/>
2. <http://www.foodies.cl/store/index.php>
3. <https://www.google.cl/search?q=biowasiorganico%20cl>
4. <http://www.aldeanativa.cl/>
5. <http://www.dellanatura.cl/>
6. <http://buencampo.cl/blog/frutas-y-verduras-organicas-domicilio-controversia>
7. <https://www.veoverde.com/2010/10/guia-de-tiendas-mercados-y-restaurantes-100-organicos/>
8. <http://www.guioteca.com/comida-organica/la-ruta-organica-de-santiago-nunoa-la-reina-penalolen/>
9. http://vivosano.org/es_ES/Informaci%C3%B3n-para-tu-salud/Entorno-y-Medio-ambiente/Pesticidas/Agricultura-ecologica.aspx?gclid=CNHbjaqEoc0CFckIkQodkOoM6A
10. <http://fundacionorigenchile.org/esp/instituto-de-paz/modalidades-y-talleres-realizados/>
11. <http://www.territoriochile.cl/1516/article-84526.html>
12. <http://www.fosis.cl/index.php/vive-tu-huerto>
13. http://www.mcafestival.cl/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=295:terapia-horticola&catid=39:contenidos
14. <http://www.juntoalbarrio.cl/potencialidades-de-los-huertos-comunitarios-en-la-transformacion-de-espacios-publicos-barriales/>
15. http://www.imserso.es/InterPresent1/groups/imserso/documents/binario/rap4a_fondo1.pdf
16. <http://www.desdemihuerto.com/#!/conjunto-de-siembra/c109j>
17. <http://ecobarriosbogota.blogspot.cl/>
18. <http://cultivosurbanos.cl/proyectos/la-botica-del-huerto/>
19. <http://huertohadaverde.blogspot.cl/>
20. <http://www.aldeaencuentro.cl/huertas-urbanas/>
21. <http://www.granjaeducativa.cl>

22. <http://www.granjaventura.cl>
23. <http://www.chilehuerta.cl>
24. <http://www.fresbox.cl>
25. <http://www.viverocumbre.cl>
26. <http://www.latercera.com/noticia/nacional/2015/01/680-613356-9-el-analisis-estadistico-de-la-ocde-sobre-la-educacion-preescolar-y-escolar-en.shtml>
27. <http://radio.uchile.cl/2015/11/29/ocde-es-chile-el-mas-desigual-del-club-de-los-paises-ricos>
28. <http://www.oecdbetterlifeindex.org/es/countries/chile-es/>
29. <http://www.elmostrador.cl/noticias/pais/2015/11/25/la-ocde-pone-contra-la-pared-al-modelo-chileno-sigue-siendo-una-sociedad-altamente-desigual-en-cuestion-de-ingreso-riqueza-y-educacion/>
30. <http://www.conocimientosweb.net/dcmt/ficha2693.html>
31. <https://mejorconsalud.com/sorprendentes-beneficios-de-la-jardineria-para-la-salud/>
32. <http://www.fundacioninspira.cl/historia/>
33. http://www.imsero.es/InterPresent2/groups/imsero/documents/binario/rap4a_fondo1.pdf
34. <http://www.integradoschile.cl/2014/11/16/primer-encuentro-nacional-de-huertos-y-agricultura-urbana/>
35. <http://dipol.minsal.cl/departamentos-2/nutricion-y-alimentos/nutricion/>
36. <http://www.bancomundial.org/es/country/chile/overview>
37. <https://www.cochilco.cl/Paginas/Sala-de-Prensa/Noticias.aspx?ID=148>
38. www.bcentral.cl
39. <http://www.elmostrador.cl/mercados/2017/04/08/crecimiento-economico-incertidumbre-y-politicas-macroeconomicas-en-chile/>
40. <http://www.t13.cl/noticia/negocios/fmi-reduce-proyeccion-crecimiento-chile-2017>
41. <http://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/casen/casen-documentos.php?c=89&m=2&a=2011>
42. <http://www.todomktblog.com/2013/09/niveles-producto.html>

43. <http://www.emprender-facil.com/es/ciclo-de-vida-de-un-producto-y-sus-etapas/>
44. <http://www.latercera.com/noticia/cifras-del-censo-2012-revelan-cambios-en-la-sociedad-chilena/>

Tesis de la Universidad de Chile

1. Tienda de Productos Naturales y Orgánicos, El Rincón Natural.
2. Cosecha Urbana: Plataforma Web para la Geolocalización de Huertos Urbanos.
3. Cafetería de Productos Orgánicos y Artesanías: Canela Café.
4. Diseño para Plan de Negocios para Granjas Interiores Tencologizadas de Agricultura Orgánica.
5. Memoria de Título: Parque Urbano Agroecológico.
6. Análisis de Costo Efectividad para una propuesta de áreas verdes sustentables en el área región metropolitana (AMS).

DOCUMENTOS E INFORMES

Estudio Del Mercado Nacional De Agricultura Organica – Odepa

Mercado Inmobiliario Privado 2005 – 2010 Minvu.

Síntesis De Resultados Censo 2015 Ine

Informe Trimestral Mercado Inmobiliario Gran Santiago 1er Trimestre 2017 Adimark

Informe Desarrollo Social 2015 Ministerio De Desarrollo Social

Estudios Económicos De La Ocdé Chile Octubre De 2013

1. estudio Del Mercado Nacional De Agricultura Orgánica – ODEPA.
2. Mercado Inmobiliario Privado 2005 – 2010 MINV.U.
3. Síntesis De Resultados Censo 2015 INE.
4. Informe Trimestral Mercado Inmobiliario Gran Santiago 1er Trimestre 2017 Adimark.
5. Informe De Desarrollo Social 2015 Ministerio De Desarrollo Social.
6. Estudios Económicos De La OCDE de Chile octubre de 2013.