

# Bulla

Diseño del paisaje

Trabajo Final - Maestría en dirección de empresas  
Alumna: Lucia Ardissonne  
Tutor: Mariano Campillo  
Año: 2019

## INDICE

<b>1 Sumario ejecutivo .....</b>	<b>4</b>
1.1 La oferta.....	4
1.2 El mercado.....	4
1.3 Los competidores .....	5
1.4 Las ventajas.....	5
1.5 Los resultados esperados .....	6
<b>2 La industria .....</b>	<b>7</b>
2.1 Análisis de la industria del paisaje.....	7
2.2 Descripción de la industria en USA.....	8
2.3 Descripción de la industria en Argentina.....	11
2.4 Análisis de la competencia local .....	12
2.5 Análisis de las fuerzas de Porter.....	15
<b>3 La Oferta .....</b>	<b>18</b>
3.1 Descripción de la oferta.....	18
3.2 Propuesta de valor .....	22
3.3 Mapa de precio vs diferenciación.....	23
3.4 Precio.....	24
3.5 Análisis de la cadena de valor .....	25
<b>4 El mercado .....</b>	<b>27</b>
4.1 Segmentación de clientes.....	27
4.2 Análisis preliminar de la demanda.....	28
4.3 Análisis del mercado inmobiliario en CABA.....	34
4.4 Nuevo Código de planeamiento urbano .....	37
4.5 Estimación de la demanda.....	39
4.6 Nuevos mercados, mercado Internacional.....	41
4.7 Curva de demanda potencial.....	41
<b>5 Plan de marketing .....</b>	<b>42</b>
5.1 Nombre y logo.....	42
5.2 Estrategia de marketing .....	44
5.3 Perfil del cliente .....	45
5.4 Posicionamiento de la marca .....	46
5.5 Análisis de las 4Ps / producto - precio - distribución - promoción.....	47
5.6 Costos de marketing.....	52
<b>6 Plan de operaciones .....</b>	<b>53</b>
6.1 Estrategia de la operación .....	53
6.2 Flujo de procesos.....	54
6.3 Estudio - ubicación .....	58
6.4 Costos operativos .....	59
<b>7 Plan organizacional .....</b>	<b>61</b>
7.1 Organigrama.....	61
7.2 Descripción puestos clave .....	63
7.3 Forma legal.....	64
<b>8 Finanzas .....</b>	<b>66</b>



8.1 Valuación por DCF y por múltiplos.....	66
8.2 Cálculo de la tasa de descuento.....	68
<b>9 Conclusión .....</b>	<b>69</b>
<b>10 Bibliografía .....</b>	<b>70</b>
<b>11 Anexo .....</b>	<b>71</b>

# 1 Sumario ejecutivo

*"Bulla es un estudio de diseño del paisaje dirigido por profesionales de la licenciatura en planificación y diseño del paisaje de la UBA, joven e innovador, que tiene las herramientas necesarias para pensar el futuro de las ciudades. Propone una nueva relación entre el hombre y la naturaleza combinando diseño con sostenibilidad "*

## 1.1 La oferta

La falta de planificación en el crecimiento urbano deriva en graves problemas ambientales convirtiendo a las ciudades en puntos de amplificación de la crisis ambiental global. Esto impacta directamente en la calidad de vida, en la salud física, la salud mental y la sociabilización de los ciudadanos. Inmersos en este contexto es dónde habitamos. En la actualidad el 80% de los argentinos vive en ciudades.

Bulla es un estudio de diseño de paisaje con base en Buenos Aires que tiene como visión, mejorar la calidad de vida de las personas a través de los proyectos, permitiendo mejorar la relación entre los individuos y el medio ambiente que los rodea. El servicio principal que ofrece es la elaboración de proyectos de paisaje que se destacan por su innovación, creatividad y profesionalismo. Es un estudio pionero dirigido por profesionales de la Licenciatura en planificación y diseño del paisaje de la Universidad de Buenos Aires, que desarrolla y construye una nueva mirada del ejercicio profesional, redefiniendo y rompiendo los límites de la profesión bajo una perspectiva contemporánea y holística. Bulla construye cultura en la relación entre el hombre y la naturaleza. Su visión es mejorar la calidad de vida de las personas, trabajando sobre la relación entre los individuos y el medio ambiente que los rodea.

## 1.2 El mercado

La industria del diseño del paisaje en Argentina se encuentra en estado de crecimiento. Existe una demanda creciente por parte de las personas en general de tener mayor contacto con la naturaleza y exigir mejores espacios exteriores, esto sucede en ámbitos

privados y públicos. Es una tendencia mundial, donde temas como sustentabilidad y naturaleza urbana ya están instalados como temas prioritarios dentro de las agendas de las principales ciudades. El potencial de crecimiento es incierto pero dado el avance de la industria en el resto del mundo se puede inferir que va a tener un crecimiento exponencial.

Los consumidores son jóvenes, urbanos, del segmento socioeconómico ABC1, que apuestan a una reconexión con la naturaleza, a una vida más sana, al consumo de productos orgánicos y valoran el diseño como un diferencial de status y placer que incluyen en todos los aspectos de su vida. Buscan mejorar su calidad de vida y valoran un proyecto que piense en la sustentabilidad y cuide el futuro del planeta.

El servicio de proyectos de paisaje está orientado a diferentes escalas de trabajo y tipos de clientes como el gobierno para espacio público, a desarrolladores inmobiliarios y estudios de arquitectura, y a clientes particulares que quieran agregar valor a sus proyectos de vivienda y a mejorar su hábitat.

### 1.3 Los competidores

Los competidores de Bulla son:

- (a) Directos: Otros estudios de diseño de paisaje que ofrecen el servicio proyectual y de documentación ejecutiva.
- (b) Indirectos: Asesorías en diseño por parte de viveros y/o jardineros que compiten por tener un menor precio entregando un producto de menor calidad y arquitectos que se ocupan del espacio exterior en sus propios proyectos.

### 1.4 Las ventajas

Las ventajas competitivas de Bulla son la diferenciación marcada en la calidad e innovación de las propuestas de diseño además de un alto profesionalismo y manejo técnico de la documentación ejecutiva. El servicio es de alta calidad y la solución es específica para cada cliente. Quien contrate este servicio obtendrá una atención personalizada y tendrá a un

gran equipo a su disposición elaborando un proyecto que atraviesa un intenso proceso creativo por lo que el resultado es un proyecto que responde a las necesidades, al espacio y al contexto donde se encuentra. Es específico e inédito para cada cliente.

### 1.5 Los resultados esperados

Los resultados esperados son:

Inversión Inicial: USD 18.800

WACC: 18%

VAN: USD 185.000

TIR: 88%

## 2 La industria

### 2.1 Análisis de la industria del paisaje

El mundo actual enfrenta una variedad de problemas ambientales y sociales que se amplifican en las ciudades. La falta de planificación en el crecimiento urbana deriva en una disminución de la calidad de vida de los habitantes que impacta en la salud física, la salud mental y la sociabilización de los ciudadanos. Los diseñadores del paisaje comprenden la complejidad de los problemas a escala macro, lo que les permite trabajar dentro de equipos interdisciplinarios para proporcionar soluciones integrales desde su enfoque del funcionamiento dinámico del paisaje.

El estudio analiza el diseño de las ciudades, los problemas que van a tener que superar y las estrategias detrás del diseño urbano. Su visión es mejorar la calidad de vida de las personas a través de los proyectos, permitiendo mejorar la relación entre los individuos y el medio ambiente que los rodea.

Actualmente, el 55 % de las personas en el mundo vive en ciudades. Según un nuevo informe de la Organización de las Naciones Unidas, se estima que esta proporción aumentará hasta un 13 % de cara a 2050, por lo que el desarrollo sostenible dependerá cada vez más de que se gestione de forma apropiada el crecimiento urbano. En Argentina el porcentaje de habitantes que vive en ciudades supera el 80% de la población.

Fuente: ONU <https://www.un.org/development/desa/es/news/population/2018-world-urbanization-prospects.html>

La definición que otorga el CPAU, Colegio profesional de arquitectura y urbanismo, es que por planificación del paisaje puede entenderse el conjunto de técnicas, prácticas e inteligencias que intervienen en el tratamiento del paisaje con un enfoque sistemático y sistémico con el objeto de acomodar ciertos usos del suelo al territorio apropiado, utilizando herramientas de esencia proyectual, técnica, funcional, ambiental y estética. Por diseño del paisaje puede entenderse el proceso mediante el cual se proyectan ámbitos paisajísticos otorgándoles características concretas de materialidad, forma y función.

Una posible clasificación según los estándares del código NAICS, Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte, nuclea a los establecimientos comerciales como la compañía, bajo el código: **541320 Landscape Architectural Services**

<https://www.census.gov/cgi-bin/sssd/naics/naicsrch?code=541320&search=2012%20NAICS%20Search>  
541320 Landscape Architectural Services (NAICS CODES)

Esta categoría comprende establecimientos principalmente dedicados a la planificación y diseño del desarrollo de áreas terrestres para proyectos, tales como parques y otras áreas recreativas, aeropuertos, carreteras, hospitales, escuelas, subdivisiones de tierra y áreas comerciales, industriales y residenciales, aplicando el conocimiento de las características de la tierra, la ubicación de los edificios y las estructuras, el uso de las áreas terrestres y el diseño de proyectos de paisaje. Este sector de la industria no incluye el mantenimiento y cuidados de las áreas verdes.

El negocio principal de Bulla es la producción de proyectos de paisaje, los espacios abiertos que se definen como su objeto de estudio, van desde la escala doméstica al espacio público urbano. El principal sector donde se desarrollará el negocio es dentro del mercado residencial y comercial mayormente en el segmento de los desarrolladores y estudios de arquitectura. El segundo sector es el privado, clientes directos. Las entidades gubernamentales también son foco de interés para el negocio con la diferencia de que a menudo éstas establecen mayores exigencias dentro de los contratos que los clientes del mercado residencial ya que las escalas de trabajo son mayores como también las complejidades y la forma de contratación.

## 2.2 Descripción de la industria en USA

La competencia de Estados Unidos no tiene mucha influencia sobre el estudio ya que la base del trabajo es local con posibilidades de expansión a los países limítrofes y en Latinoamérica en un futuro. La referencia de algunos valores de la industria del paisaje en USA sirven para predecir el futuro crecimiento de la misma en Argentina, como faro.

" Las estadísticas indican que la industria verde de los Estados Unidos (mantenimiento de jardines y césped, contratistas de paisajismo, arquitectos paisajistas, contratistas de irrigación y proveedores de productos de jardinería) genera entre \$ 67 y \$ 69 mil millones anuales. PLANET estima que sólo el sector de servicios de jardinería genera



aproximadamente 704,000 empleos y \$ 35.6 millones en servicios de valor agregado anualmente en los Estados Unidos; de hecho es una industria en crecimiento".

\* Fuente: Associated Landscape Contractors of America (formerly ALCA, now PLANET – the Professional Landcare Network- año 2016)

A continuación se presentan algunos estudios de Estados Unidos que sirven de referencia para el crecimiento futuro del estudio:

**GGN:** es una firma de arquitectura de paisaje con sede en Seattle. GGN fue fundada en 1999 por Jennifer Guthrie, Shannon Nichol y Kathryn Gustafson. Cuenta con 45 empleados con experiencia en diseño de paisaje, arquitectura, arte, ingeniería y ecología. GGN ofrece una amplia experiencia en el diseño de paisajes de alto uso en contextos urbanos complejos.

Clientes: Privados y públicos para las ciudades.

Obras destacadas: The Lurie Garden at Millennium Park (Chicago)



**James Corner Field Operations:** Es una firma de arquitectos del paisaje y diseñadores urbanos comprometidos con el diseño innovador de espacios públicos. Son una práctica global basada en la ciudad de Nueva York, USA, con proyectos alrededor del mundo.

Cuenta con más de 50 empleados de todos el mundo. Trabajan en todas las escalas, desde el desarrollo de una ciudad, pasando por desarrollos inmobiliarios privados, jardines particulares y hasta el mobiliario urbano.

Clientes: Internacionales privados y públicos.

Obras destacadas: High Line, New York City. Fresh Kills Park, Staten Island.



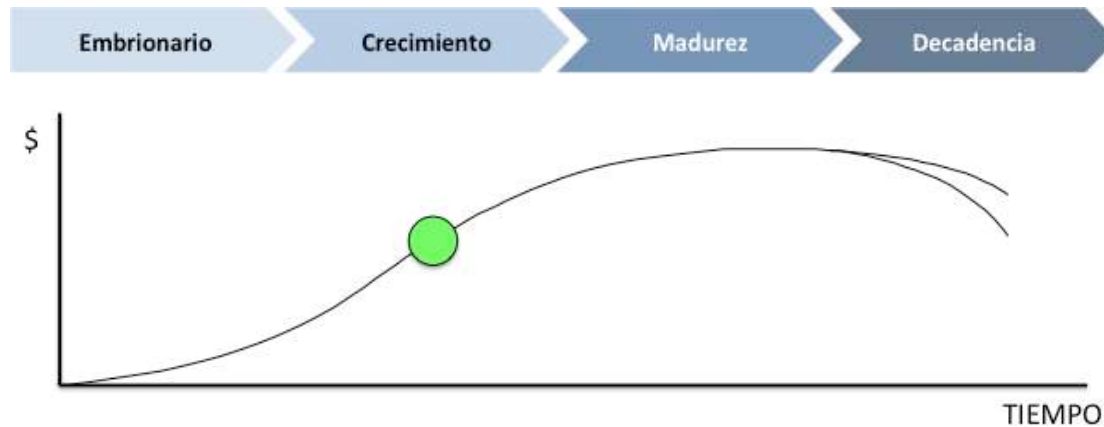
**Michael Van Valkenburgh Associates:** Es una estudio de 80 personas que trabaja en una variedad de tipos de proyectos y escalas que van desde grandes parques públicos y campus universitarios hasta jardines íntimos y paisajes privados. Su mensaje es: "Dirigir la firma multidisciplinaria es el deseo de crear paisajes dinámicos y comunidades que sean fuertes en identidad, mejoren la experiencia cotidiana y enriquezcan la calidad de vida". Focalizan su atención en la alta calidad, el desempeño ambiental, los recursos financieros y la innovación técnica.

Clientes: Privados y públicos en todas las escalas.

Obras destacadas: Brooklyn Bridge Park y el Teardrop Park.



### 2.3 Descripción de la industria en Argentina



La industria del diseño del paisaje en Argentina se encuentra en estado de crecimiento. Existe una demanda creciente por parte de las personas en general de tener mayor contacto con la naturaleza y exigir mejores espacios exteriores, esto sucede en desarrollos privados y públicos. Es una tendencia mundial, donde temas como sustentabilidad y naturaleza urbana ya están instalados como temas prioritarios dentro de las agendas de las principales ciudades. El potencial de crecimiento es incierto pero dado el avance de la industria en el resto del mundo se puede inferir que va a tener un crecimiento exponencial.

El desarrollo del paisaje urbano en Latinoamérica está muy por debajo de las ciudades del primer mundo que invierten muchos recursos y dinero para el aprovechamiento de estos espacios de interacción entre los ciudadanos. Hay que entender que los espacios públicos, los parques y las infraestructuras de las ciudades, tienen que ser diseñadas y aprovechadas para explotar al máximo su potencial de ser espacios para la relación social y elevar la calidad de vida de los habitantes.

"Este es un momento en la historia humana en que la arquitectura del paisaje tiene algo realmente importante que decir. Deberíamos escucharlos. Los paisajistas practican una disciplina arraigada en el pensamiento holístico. Ellos entienden el entorno natural, el entorno construido y la interfaz entre ellos. Y están idealmente preparados para tomar el liderazgo en la configuración de espacios al aire libre y en la creación de conciencia pública sobre ellos" (Martin 2015).

## 2.4 Análisis de la competencia local

Tomando en cuenta el segmento objetivo del mercado; servicios de proyecto de paisaje premium, encontramos a 3 grandes jugadores que se reparten aproximadamente el 50% del mercado y el otro 50% se reparte entre un grupo de competidores más chicos. Las barreras de entrada son muy bajas, cualquiera puede arrancar un negocio sin conocimientos exigidos ni gran inversión. Está empezando a haber lealtad entre clientes y proveedores, sobretodo dentro del segmento de gran escala.

Identificamos 3 grandes jugadores, muy bien posicionados, con una alta trayectoria desarrollando proyectos nacionales e internacionales de gran escala. Los tres estudios analizados son dirigidos por profesionales que si bien no son profesionales de la Licenciatura en planificación y diseño del paisaje tienen una vasta experiencia en el rubro y son profesionales de la arquitectura y las ciencias agronómicas.

**Competidor A/** Grupo Landscape de la Arq. Cora Burgin. Estudio de Arquitectura del Paisaje con una amplia trayectoria en planificación y diseño de en variadas escalas dentro del ámbito público y privado. El estudio está ubicado en la Av. Dorrego 1940 2º H, Torre A de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Web: [www.grupolandscape.com.ar](http://www.grupolandscape.com.ar)

Estimado de ventas: \$8.800.000.-

**Competidor B/** Paisajismo González del Ingeniero Agrónomo Fernando González. Se especializa en proyectos de arquitectura del paisaje e ingeniería paisajística de mediana y gran envergadura con importantes antecedentes de trabajo en la Argentina y otros países. Su fuerte o su distinción es la parte técnica y no tanto la proyectual. Es un referente como asesor técnico y participa de muchos equipos interdisciplinarios. El estudio está ubicado sobre la autopista panamericana, ramal Pilar km 42.

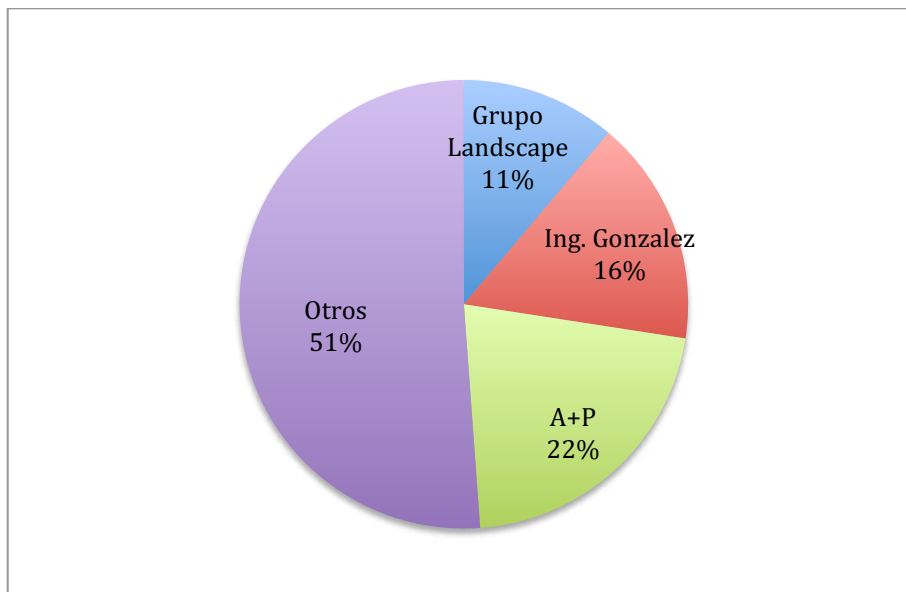
Web: [www.paisajismogonzalez.com](http://www.paisajismogonzalez.com)

Estimado de ventas: \$13.000.000

**Competidor C/ A más P paisaje del Arq. Marcelo D'Andrea.** Se especializa en proyectos de arquitectura del paisaje principalmente en zona norte y países limítrofes. Tiene fuerte presencia en la industria por ser el Director de la carrera de grado de la Universidad de Buenos Aires. Creció mucho en la época del boom de los barrios cerrados realizando muchos jardines privados y los desarrollos de la planificación de los mismos. Se presenta en concursos nacionales e internacionales. No tiene página web. Todos sus clientes vienen por recomendación. El estudio está ubicado en zona Norte sobre la autopista panamericana, altura ruta 202.

Estimado de ventas para el año fiscal 2017: \$17.000.000

Con esta información de ventas se estima el valor del mercado del servicio de diseño del paisaje premium en \$82.800.000 pesos para el 2017 repartido de la siguiente manera.



Cuadro comparativo de los principales competidores:

	Grupo Landscape	Paisajismo Gonzalez	A+P D'andrea
Director	Arq. Cora Burgin con posgrado en formación ambiental	Ing. Agrónomo Fernando Gonzalez	Arq. Marcelo D'Andrea con maestria en paisaje UPC, Barcelona.
Razón Social	Factura A. Responsable inscripto	SRL	SRL
Facturación estimada anual (2017)	<b>\$8.800.000,00</b>	<b>\$13.000.000,00</b>	<b>\$17.000.000,00</b>
N. estimado de empleados fijos	7	8	12
N. estimado de empleados part-time	2	1	2
Participación en el ambiente educativo	Director en posgrado de paisaje Universidad Di Tella	No	Profesor titular taller de Diseño, UBA
Servicios del estudio	Servicios de proyecto y supervisión de obra	Servicios de proyecto, dirección de obra, gerenciamiento de obras, Consultoría de impacto ambiental.	Servicios de proyecto, dirección de obra, asesoramiento en sanidad vegetal
Posicionamiento	Premium	Premium	Premium
Área geográfica que cubre	Caba, muchas provincias y Uruguay.	Muy amplio: Caba, Provincias, Uruguay y Paraguay.	Zona Norte de Buenos Aires y Caba.
Fortalezas y Debilidades	Muy profesional con larga trayectoria y gran cartera de clientes de estudios de arquitectura.	Se destaca por su aporte técnico y gran manejo de los contactos. El diseño conceptual no es su fuerte.	Muy buena red de contactos, proyectos de misma escala. Foco en Diseño.

Mediante un gráfico de tipo araña analizaremos en profundidad a la competencia en comparación con el estudio:





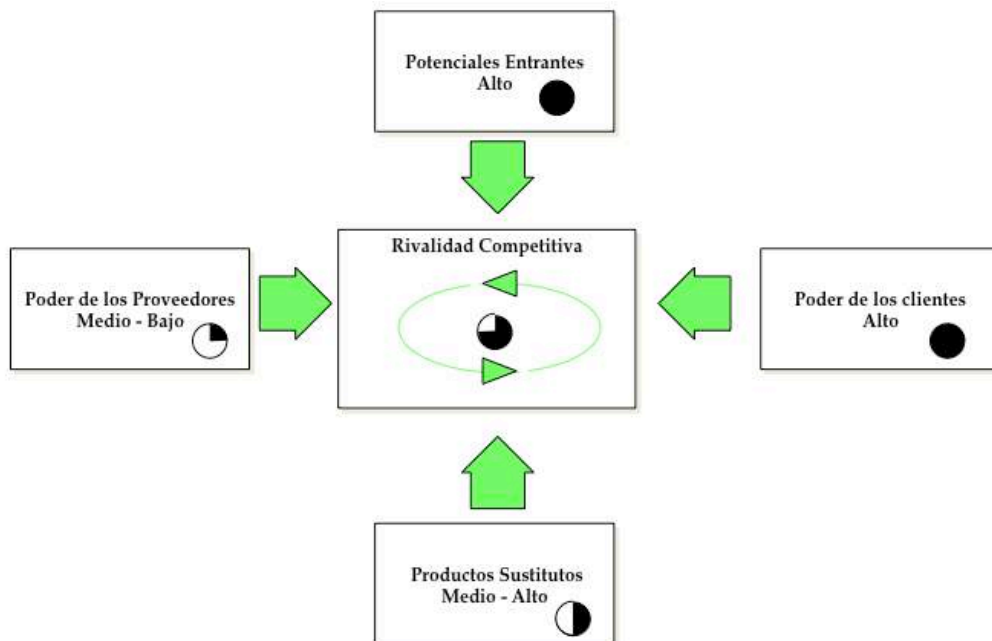
Los 3 competidores analizados son de generaciones anteriores a la generación de Bulla, los primeros dos son baby boomers y el tercero es generación X. Se puede destacar algunas diferencias en las formas de trabajo más individuales generando menor grado de alianzas estratégicas. Este es un aspecto que el estudio debiera aprovechar para gestionar las relaciones dentro de los equipos interdisciplinarios en los que trabaja y tender redes más fuertes para generar sinergia con los diferentes profesionales; arquitectos, interioristas, iluminadores, ingenieros, biólogos, etc.

Los 3 estudios analizados cuentan con mayor antigüedad en el mercado lo que les permite tener un mayor conocimiento del mercado y una gran red de contactos a través de su experiencia. El alcance geográfico viene acompañado de sus trayectorias.

Este análisis refuerza la diferenciación marcada en la calidad e innovación de las propuestas de diseño como camino a seguir para el estudio Bulla, resaltando el menor desarrollo de sus competidores en este aspecto.

## 2.5 Análisis de las fuerzas de Porter

Se realizó el análisis del modelo de las cinco fuerzas de Porter para poder resumir las características de la industria y determinar el grado de competencia.



- Poder de los clientes - Alto

El poder de los clientes es muy alto. Tienen la posibilidad de pelear los honorarios. Los clientes no abundan. Ellos pueden dictar ciertos términos. Tienen la posibilidad de generar concursos de ideas sin que sean vinculantes o generar competencia por precio. Tienen la posibilidad de entrevistar a la cantidad de estudios que quieran y pedir un presupuesto de forma gratuita. No tienen un alto costo por cambiar de proveedor.

- Poder de los proveedores – Medio

Los proveedores son las empresas constructoras que construyen los diseños permitiendo la materialización del proyecto. Ejercen una presión moderada, en general los estudios de diseño no se unen para exigirles mejores precios, se mantienen fragmentados. En cambio, ellos mismos, sí están dentro de un mercado competitivo.

- Potenciales entrantes - Alto

Las barreras de entrada son muy bajas. Cualquier persona puede abrir un estudio de diseño del paisaje. No hay requisitos de títulos de profesión, incumbencias, ni ningún otro. Continuamente hay nuevos estudios de diseño del paisaje que abren. Se requiere muy poco capital inicial para competir y poca economía de escala.



Esto conlleva a dos problemas; la alta competencia determina que se bajen los precios de los honorarios y más importante se tira para abajo la reputación de la industria. Esto afecta más que nada a los jugadores profesionales de largo plazo.

- Productos sustitutos– Medio

Dentro del segmento de clientes particulares, las vacaciones suelen ser un sustituto, ya que muchos destinan el dinero ahorrado en irse de vacaciones en vez de arreglar sus espacios exteriores. En el segmento desarrolladores directamente se elimina el proyecto de diseño y la empresa constructora ejecuta un espacio verde sin diseño. Lo grave de esto es pensar que se está sustituyendo el producto cuando en verdad se está eliminando.

- Rivalidad competitiva – Media alta

Esta industria tiene una competencia relativamente media-alta. Hay muchos competidores de igual tamaño con diferentes backgrounds, organización y objetivos. Si no hay diferenciación el cliente sólo va a mirar precio, el tema es que hay que educar primero al cliente para que entienda la diferenciación y el profesionalismo de cada estudio. Los estudios de diseño se auto-bajan el precio entre sí.

- Conclusiones:

Sobrevivir y prevalecer en una industria donde la rivalidad competitiva es bastante alta sólo se puede lograr a través de una fuerte propuesta de valor y permaneciendo en ella.

Los que se destaquen van a ser aquellos que logren una clara diferenciación en cuanto a la propuesta de valor y puedan defenderla continuamente. Si lo logran van a poder despegarse del resto.

## 3 La Oferta

### 3.1 Descripción de la oferta

El servicio principal que ofrece la compañía es la elaboración de proyectos de paisaje que se destacan por su innovación, creatividad y profesionalismo. El servicio es de alta calidad y la solución es específica para cada cliente. Quien contrate este servicio obtendrá una atención personalizada y tendrá a un gran equipo a su disposición elaborando un proyecto que atraviesa un intenso proceso creativo por lo que el resultado responde a las necesidades del cliente, al espacio donde se encuentra y es de vanguardia.

El estudio busca mejorar la relación del hombre con la naturaleza, creando espacios que se potencian y acompañan el funcionamiento dinámico del propio paisaje buscando la sostenibilidad en el tiempo. Se busca educar, informar y fomentar el uso de especies nativas promoviendo las relaciones entre las especies, haciendo foco en el aumento de la biodiversidad y la mejora del medio ambiente en todas las decisiones.

El servicio se divide en dos etapas y estos son los alcances de cada una:

#### **Etapas de anteproyecto** (Tiempo promedio 2 meses)

No se puede diseñar el paisaje exterior o interior sin entender el espacio habitado y su funcionamiento. Resulta de suma importancia poder responder con una propuesta que conviva perfectamente con el proyecto arquitectónico. Por ello, en esta primera etapa del Anteproyecto, analizaremos el proyecto arquitectónico, definiendo el espacio. Luego, intercambiaremos imágenes inspiradoras, ejemplos de casos, posibles soluciones y estudios de asoleamiento, que nos orientarán sobre el diseño específico. Una vez resueltos estos aspectos, nos abocaremos a desarrollar una aproximación del diseño en planta, diversos croquis de situaciones y algunos modelos 3D. En esta etapa primordial, se definirán la identidad general y la imagen del proyecto. Seguido, definiremos en detalle el anteproyecto paisajístico; dándole forma, dimensión y escala reales a las ideas elaboradas.

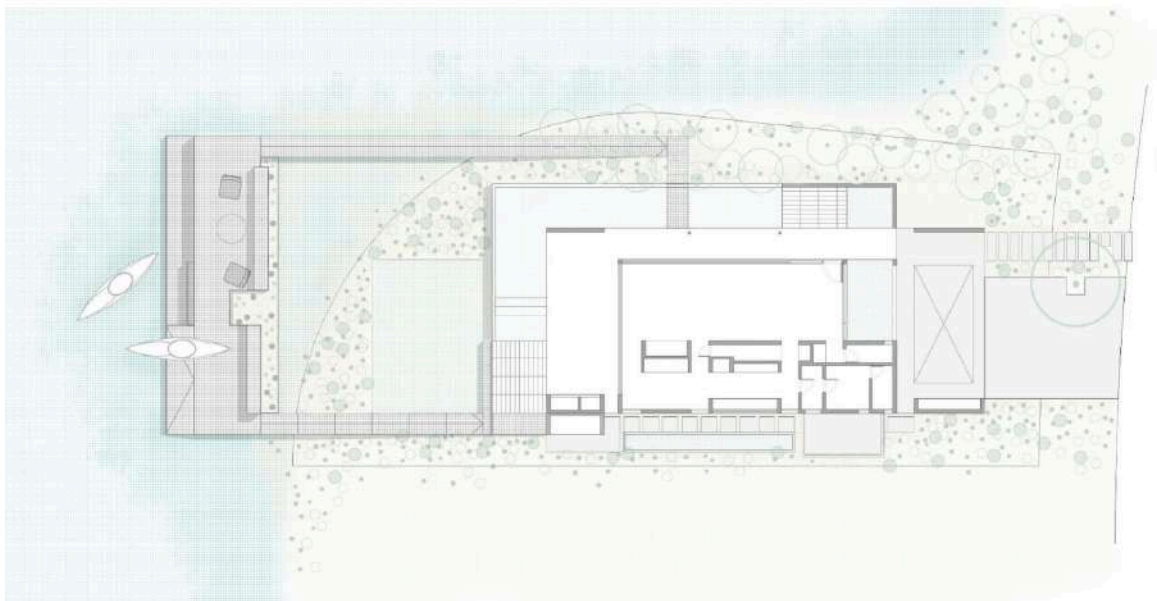
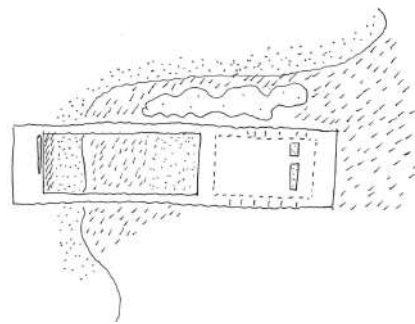
Entregables:

- / Planos generales de las plantas del proyecto en su conjunto.
- / Planos de sectores y detalles.
- / Paleta cromática, referencias de materiales y referencias de equipamiento exterior.
- / Cortes y vistas de acuerdo a los requerimientos del proyecto.

/ Croquis, perspectivas y modelos 3D, según sean necesarios para ilustrar de mejor manera el proyecto.

/ Detalles técnicos orientativos para arquitectura y asesores.

Ejemplo de entregables de la etapa de anteproyecto;





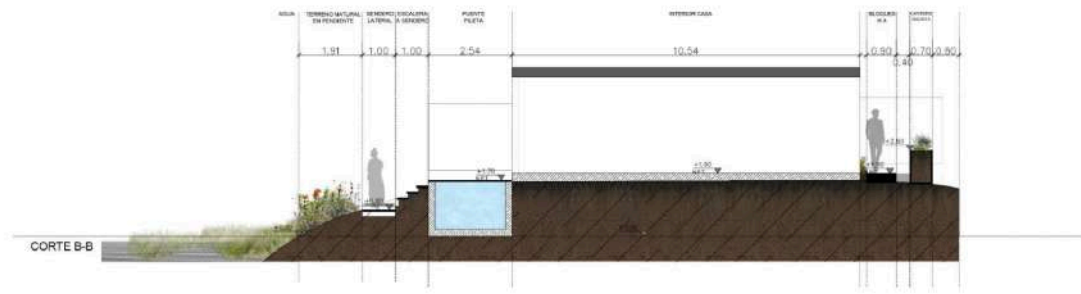
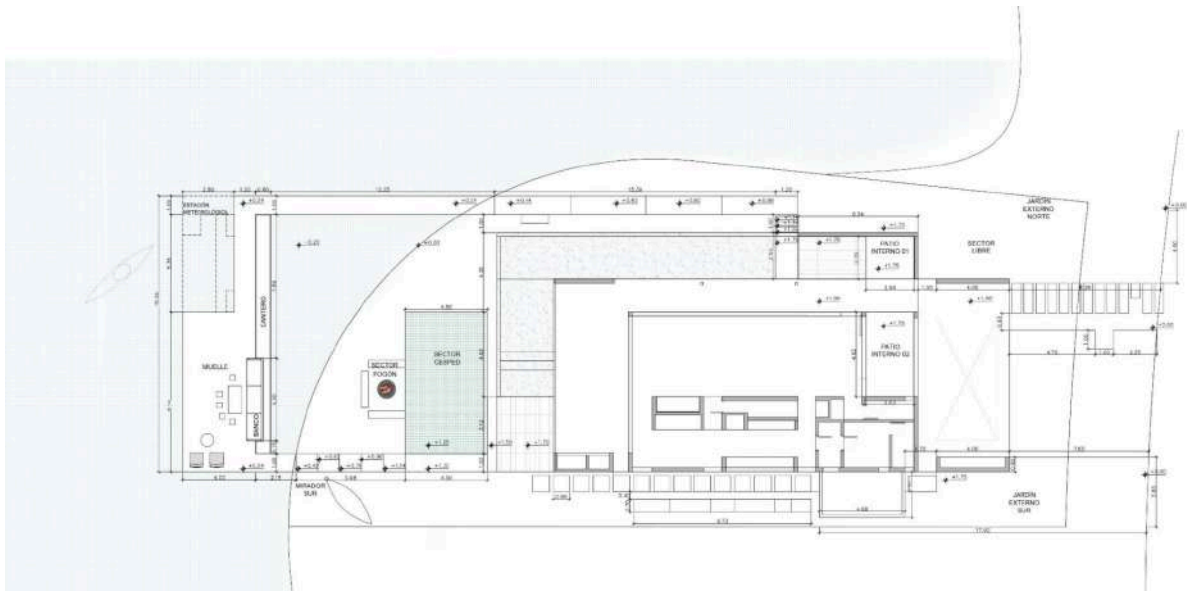
### **Etapa de proyecto** (Tiempo promedio 1 mes)

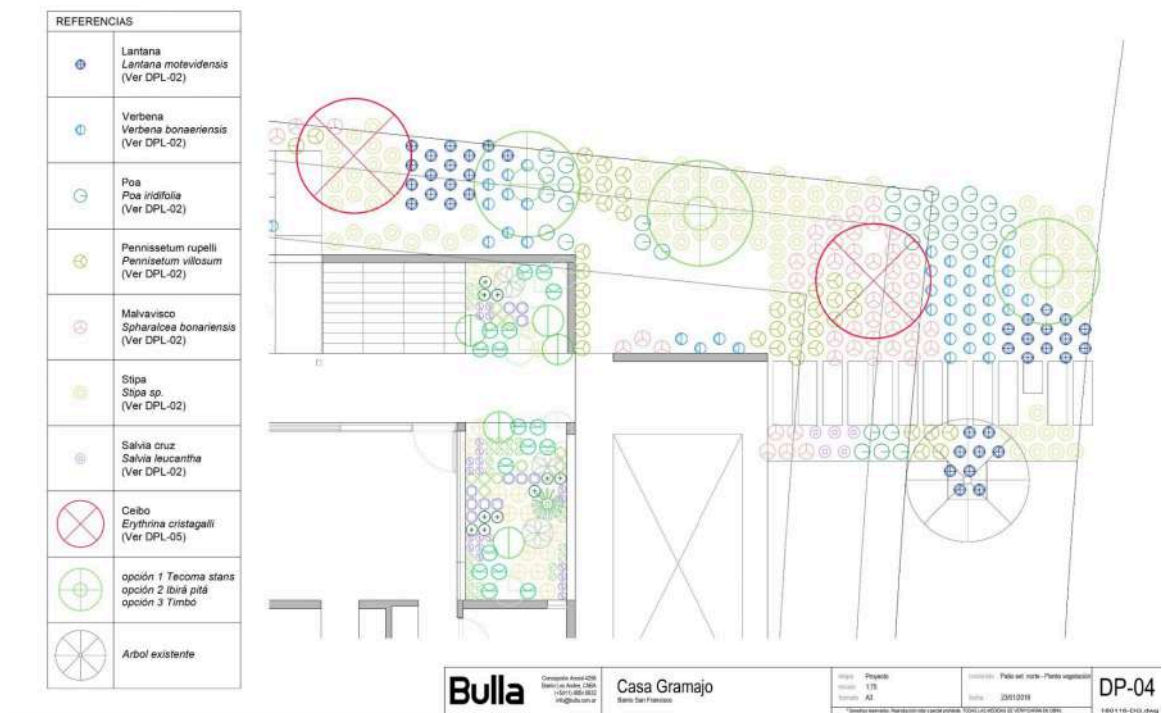
Durante este proceso, el estudio elaborará toda la documentación restante necesaria para la correcta licitación del proyecto.

Entregables:

- / Planos generales de las plantas del proyecto en su conjunto
- / Planos de cortes y vistas generales de acuerdo a los requerimientos del proyecto
- / Planos de sectores, detalles y requerimientos técnicos
- / Detalles constructivos pertinentes
- / Planos de plantación, especificando las especies vegetales y materiales
- / Detalles de plantación.
- / Pliego de especificaciones técnicas.
- / Cómputo itemizado

Ejemplos de entregables etapa de proyecto;





### 3.2 Propuesta de valor

Los proyectos de paisaje del estudio se destacan y diferencian de la competencia por su innovación, creatividad y calidad técnica profesional. La propuesta es específica para cada cliente y la atención es personalizada. Suman valor agregado a los espacios exteriores y mejoran la calidad de vida de las personas que los habitan.

Los Key Succes Factors, capacidades que confieren a la organización una fortaleza competitiva única y duradera son:

**Diseño:** Elemento diferenciador de la oferta de la empresa.

**Innovar:** Crear nuevos mercados al satisfacer necesidades que los clientes no tenían identificadas explícitamente.

**Calidad:** Orientada a entregar un nivel de calidad superior al de los competidores.

**Marca / Status:** Servicio asociado a la pertenencia de un cierto grupo social, moda o tendencia.

**Único:** Permitir la adaptación de la oferta a las necesidades de cada cliente o grupo de clientes.

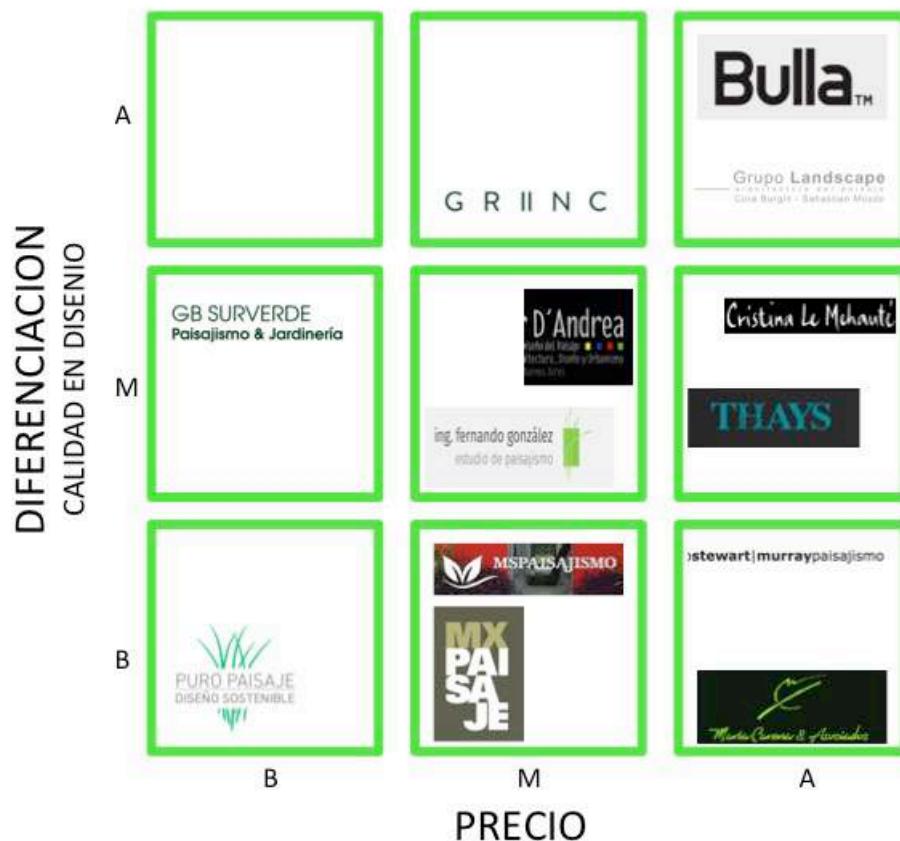
KSF's



### 3.3 Mapa de precio vs diferenciación

El mapa de precio versus diferenciación queda definido en forma relativa ubicando a la competencia según los atributos de sus productos. Valorizamos la diferenciación en términos de una propuesta con calidad de diseño.





Bulla tiene un servicio de precio elevado pero considerado de muy buena calidad en relación a su diseño innovador, con lo cual eso es bueno. Se ubica en el cuadrante superior derecho, alto precio y alta calidad, es el lugar donde quieren posicionarse todas las marcas de alto standing que lanzan productos exclusivos. Lo importante, en este caso, es que los consumidores consideren que la calidad del producto es lo suficientemente buena como para justificar el alto precio. Estar posicionado en este cuadrante, además, conlleva una ventaja psicológica; el producto se convierte en aspiracional.

### 3.4 Precio

El servicio ofrecido por Bulla es premium, la intensa búsqueda de la innovación y el mejor diseño es su mayor diferenciación frente a la competencia. La alta calidad con un alto nivel de atención se traduce en un alto costo de estructura y eso conlleva a elevar el precio del servicio.

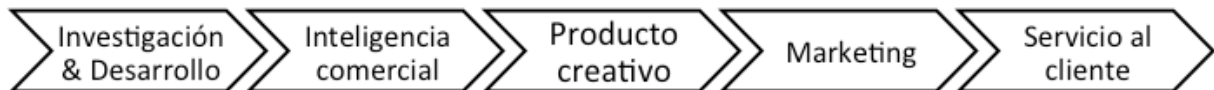


Se utilizará el conocimiento de los costos directos de mano de obra sólo para conocer el valor mínimo en la decisión del precio. Se tendrá una dimensión real del límite inferior del precio y el precio superior estará definido la relación con la competencia y el posicionamiento del estudio. Se realizará un monitoreo constante de los precios de los principales competidores.

Los honorarios de un proyecto de paisaje promedio son de \$200.000.- Se prevé un aumento del precio del servicio debido al mayor reconocimiento y crecimiento del estudio a medida que avanzan los años. Se proyectó un aumento del 10% para el segundo año, 5% para los años 3 y 4 y el quinto año un incremento del 2%.

La modalidad de pago es en 4 cuotas de igual porcentaje, 25% al inicio del anteproyecto para confirmar la encomienda y 3 pagos sucesivos cada 30 días.

### 3.5 Análisis de la cadena de valor



	Inversión en desarrollo de nuevos productos y conocimiento ●	Conocimiento del cliente. ◐	Diferenciación, producto específico, único ●	Variedad de servicios ◐	Gestión centrada en el cliente, relación personalizada 100% ◐
ACTIVIDADES	Dedicación a la investigación ●	Gestión inteligente de campañas de incentivo. ◐	Gestión inteligente del proceso creativo ◐	Comunicación del estudio a través de conferencias y seminarios. ●	Servicio de post-venta ◐
	Formación profesional ◐	Segmentación ◐	Implementación, cronograma ◐	Redes sociales, comunicación efectiva. ◐	Proveer feedback a la organización ◐
		Alianzas estratégicas ◐	Calidad del entregable, Documentación ◐	Compartir el conocimientos, crear espacios abiertos de debate. ◐	

En el inicio de la cadena de valor se encuentran las capacidades de mayor diferenciación. La actividad de investigación y desarrollo, es la clave de la organización ya

que se traduce directamente en proyectos innovadores. Esto se complementa con el proceso creativo concretándose en el producto final entregado al cliente.

Los procesos de inteligencia comercial y marketing son ambos importantes para el crecimiento del estudio. El estudio se propone generar una comunicación diferenciada y lograr la difusión de su pensamiento y quehacer profesional de una manera práctica. Se va a apalancar en la investigación, el intercambio y en la generación de aprendizaje conjunto, para concretarlo. La participación en congresos, charlas, espacios educativos, mesas redondas, creación de espacios educativos propios, etc son todos ejemplos para conseguirlo. A través de estas participaciones la empresa se beneficia de mucha exposición y visibiliza su pensamiento y sus trabajos. Será clave efectivizar el rol comercial, desarrollando las alianzas estratégicas para aumentar el volumen de ventas.

## 4 El mercado

### 4.1 Segmentación de clientes

#### Segmento desarrolladores y estudios de arquitectura (1):

Los clientes del segmento desarrolladores y estudios de arquitectura son mujeres y hombres de nivel socio económico alto / medio-alto (ABC1, BC1) del rango etario de 35 a 60 años. Son profesionales con una marcada búsqueda proyectual moderna e innovadora que comprenden el valor agregado del proyecto de paisaje para sus proyectos. Trabajan dentro del mercado de real estate premium, o sea en obras en donde el valor de venta del m2 supera los us\$3500.

Este tipo de clientes reincide en la compra del servicio y eso es muy importante para el estudio. Una vez que prueban el servicio generalmente lo quieren incluir en sus proyectos futuros.

Hay dos maneras de contratación posible:

- Directa / a través del desarrollador o el estudio de arquitectura
- Indirecta / el estudio de arquitectura presenta nuestra oferta como una opción valiosa para el proyecto y quien nos contrata es su cliente (un particular o un desarrollador).

Las escalas de trabajo posibles con este segmento de clientes son muy variadas: viviendas multifamiliares, unifamiliares, clubes, proyectos comerciales, espacio público, urbanizaciones, etc. Dentro de la amplia gama de posibles proyectos existe una diferencia en cuanto al tipo de servicio que se ofrece según se trabaje o no con el usuario final:

- Proyectos en donde no se trabaja con el usuario final (1a)
- Proyectos en donde se trabaja con el usuario final (1b)

Los tipos de proyectos 1a) generalmente son de mayor escala, más complejos y el diseño se trabaja en conjunto con un equipo interdisciplinario que integra el arquitecto y los diferentes asesores. Como característica para el estudio requieren más exigencia de la documentación final y el pliego licitatorio. Los equipos de trabajo son más grandes y eso demanda mayor tiempo de intercambio por ende el tiempo ocupado por el servicio es mayor. Esto eleva el precio de los honorarios.

Los tipos de proyecto 1b) en general son de la escala de vivienda unifamiliar y se asemejan en cuanto a los requerimientos del servicio al segmento de clientes particulares (2) por tratar directamente con el usuario final del espacio exterior a habitar. Como característica requieren menor documentación técnica, los equipos de trabajo son más reducidos, el tiempo del servicio es menor pero exigen una alta demanda por parte de los clientes en cuanto a la relación y a la dedicación personal.

### **Segmento clientes particulares (2):**

El target de clientes dentro del segmento clientes particulares son mujeres y hombres de nivel socio económico alto / medio-alto (ABC1, BC1) y del rango etario de 35 a 55 años. Se trata de parejas que consumen diseño en su vida cotidiana y que valoran la vida al exterior y el contacto con la naturaleza.

Este tipo de clientes para el estudio no reincide en la compra ya que en general está asociado a un proyecto personal de vivienda pensada para muchos años. En promedio las personas se mudan 2 veces en la vida a partir de los 30 años. Este segmento de clientes tracciona clientes para el estudio a través de su recomendación.

Los proyectos realizados con y para el consumidor final en general son de menor escala pero exigen una relación muy íntima que conlleva a un cuidado especial en el proceso y mayor dedicación en algunos temas. La producción de la documentación ejecutiva es menor ya que la obra en general es más sencilla pero hay mayor esfuerzo en la dinámica de la comunicación, tiempos, pagos, etc. El equipo de trabajo es más reducido, el servicio exige menor tiempo que el 1a, por ende los honorarios son menores.

## **4.2 Análisis preliminar de la demanda**

### **Estimación del % de clientes de cada segmento**

Para analizar la incidencia de compra de cada uno de estos segmentos de clientes descritos anteriormente, tomamos como referencia el ejercicio del año 2017 y se analizó la cantidad de proyectos vendidos a cada uno.

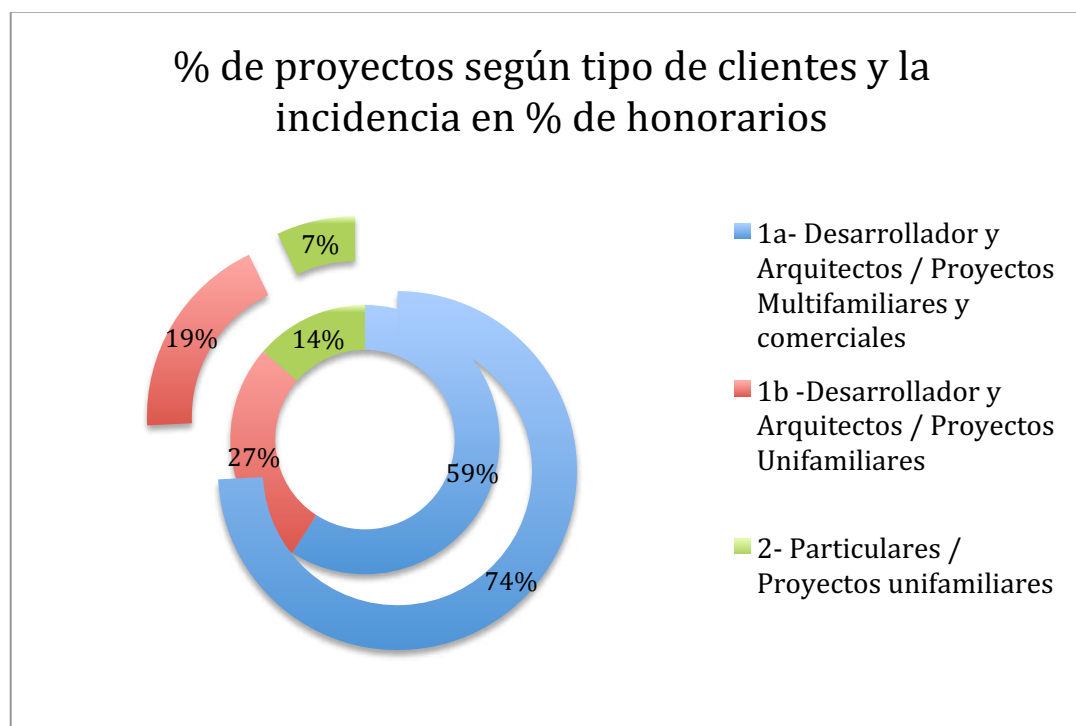
### Análisis de la venta de servicios de proyectos de paisaje año 2017 por Bulla

Q	Segmento	Proyecto	Zona geográfica	Honorarios Totales
1	1a	MENDOZA	CABA	\$248,000.00
2	1a	VITA	CABA	\$200,200.00
3	1a	CASA HO	CABA	\$257,000.00
4	1a	ANIMA	ZONA NORTE	\$175,000.00
5	1a	RED	CABA	\$135,000.00
6	1a	MELI DOT + TESLA	CABA	\$500,000.00
7	1a	ZAHA L'AVENUE	CABA	\$253,000.00
8	1a	ESSES NAISAT	CABA	\$160,000.00
9	1a	GLOBANT	TANDIL	\$220,220.00
10	1a	DEVOTO GRILL NIDOLAB	CABA	\$192,000.00
11	1a	PUERTOS- CLUB HOUSE	ZONA NORTE	\$177,320.00
12	1a	SCZ - BOLIVIA	EXTERIOR / BOL	\$540,000.00
13	1a	ATV SENS	CABA	\$207,350.00
14	1b	PORCEL	ZONA NORTE	\$85,800.00
15	1b	RTN GOROSTIAGA	CABA	\$148,000.00
16	1b	SMUD - SOLER	CABA	\$125,000.00
17	1b	RTN BECCAR	ZONA NORTE	\$71,500.00
18	1b	MAPA - URUGUAY	EXTERIOR / URU	\$214,500.00
19	1b	PK HOUSE PINAMAR	PINAMAR	\$178,000.00
20	2	CECILIA TEAR	CABA	\$69,000.00
21	2	MICHELLE BULLACH	ZONA NORTE	\$121,550.00
22	2	GRAMAJO	ZONA NORTE	\$122,000.00

<b>TOTAL</b>	<b>\$4,400,000.00</b>
--------------	-----------------------

Durante el año 2017 se concretó la venta de 22 proyectos de paisaje por un total de \$4,400,000 pesos argentinos. Esto resulta en un valor promedio por proyecto de \$200,000.00 pesos aproximadamente. De esos 22 proyectos, 13 fueron del segmento 1a, 6 del 1b y sólo 3 del segmento 2. En el cuadro siguiente se puede ver esta información representada en % de clientes según tipo de clientes y cómo se refleja además en el % de honorarios totales.

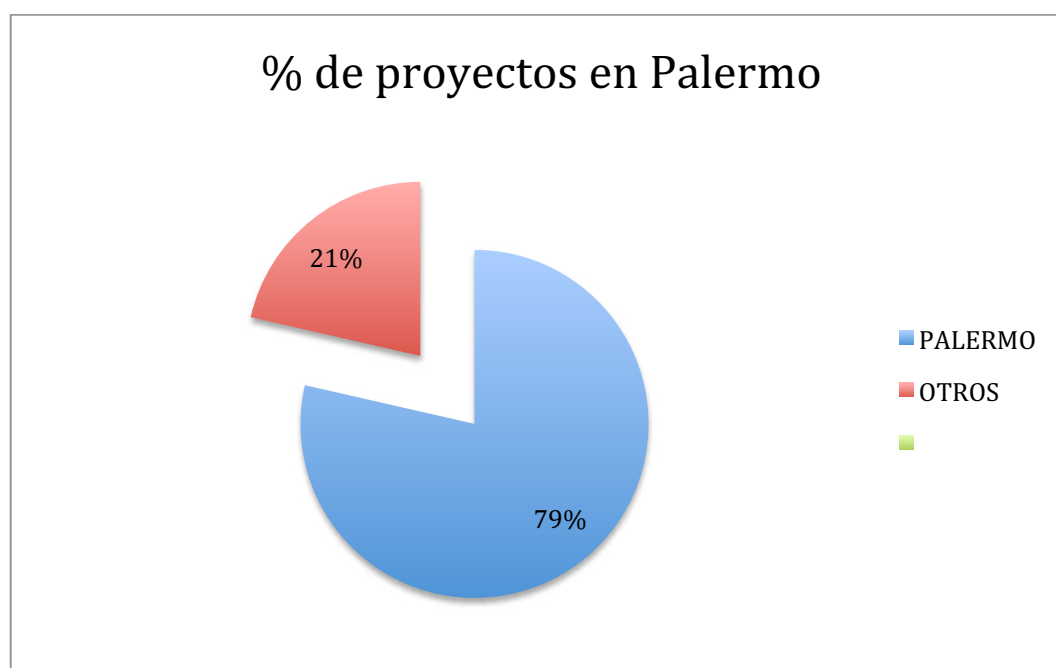
Análisis de Clientes año 2017				
Segmentación	Q. proyectos	% de incidencia proyectos anuales	Honorarios	% de incidencia en la venta anual
1a- Desarrollador y Arquitectos / Proyectos Multifamiliares y comerciales	13	59%	\$3,256,000.00	74%
1b -Desarrollador y Arquitectos / Proyectos Unifamiliares	6	27%	\$836,000.00	19%
2- Particulares / Proyectos unifamiliares	3	14%	\$308,000.00	7%
<b>Total de proyectos</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>	<b>\$4,400,000.00</b>	<b>100%</b>



El segmento 1a es el que aportó el 74% de los ingresos por proyectos durante el ejercicio del año 2017, como se ha mencionado son proyectos de mayor escala y mayor exigencia por lo cual tienen un precio más elevado. Son clientes que tienen reincidencia por lo tanto es el segmento estrella.

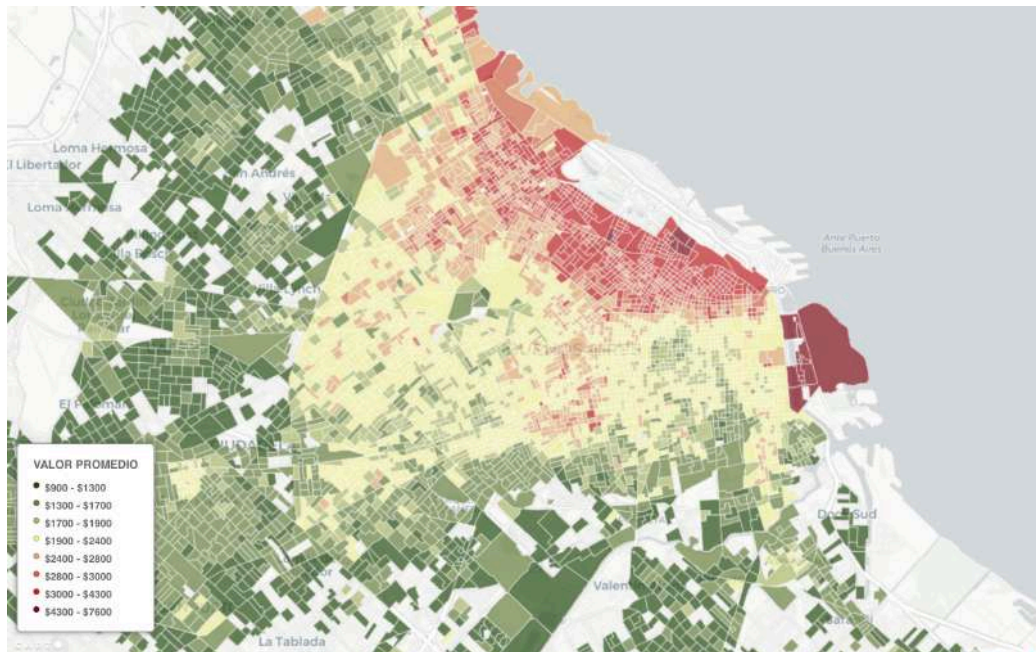
La ubicación geográfica con mayor porcentaje de proyectos y mayor incidencia en el % de ingresos por ventas es la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Si desagregamos la información de CABA llegamos al dato de que casi el 80% de los proyectos se encuentra dentro del barrio de Palermo.

Análisis de Clientes año 2017 en CABA			
CABA	Q. proyectos	% de proyectos anuales	Honorarios
PALERMO	11	79%	\$1,430,800.00
OTROS	3	21%	\$508,000.00
<b>Total de proyectos</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>	<b>\$1,938,800.00</b>



Se puede concluir que la zona geográfica de mayor incidencia en el % de ventas es Palermo, barrio que posee la mayor concentración de desarrollos inmobiliarios de CABA y que además son proyectos inmobiliarios tipo premium. Definimos premium a los emprendimientos que venden su m<sup>2</sup> por encima de u\$s3.000 dólares y por ende son más propensos a incorporar proyectos de paisaje.

Mapeo del Valor promedio en US\$ por m2 de las manzanas en CABA:



Fuente: Reporte Inmobiliario



<b>VALORES PROMEDIO DE VENTA DEL M2 EN CABA</b>					
	<b>Feb-17</b>	<b>May-17</b>	<b>Aug-17</b>	<b>Nov-17</b>	<b>Feb-18</b>
Agronomía	2095	2105	2175	2170	2180
Almagro	2060	2085	2125	2130	2195
Barracas	2045	2055	2005	2010	2025
Barrio Norte	3120	3190	3285	3415	3425
Belgrano C	2695	2735	2780	2995	3100
Belgrano R	2655	2675	2745	2815	2860
Boedo	2025	2075	2095	2100	2135
Caballito	2270	2320	2320	2320	2340
Colegiales	2330	2330	2290	2315	2390
Congreso	1935	1925	1955	1965	2065
Constitución	1525	1520	1550	1585	1635
Chacarita	2020	2085	2130	2180	2235
Flores	1965	2025	2035	2095	2035
Floresta	1895	1925	1980	2030	2085
La Boca	1675	1660	1675	1740	1820
Liniers	1690	1685	1740	1800	1815
Mataderos	1730	1795	1790	1820	1850
Montserrat	1780	1860	1875	1950	2000
Nuñez	2465	2520	2555	2565	2655
Nva Pompeya	1665	1665	1610	1690	1710
Once	1680	1720	1755	1790	1800
Pque Avellaneda	1640	1755	1700	1780	1860
Pque Chacabuco	1880	1915	2120	2135	2095
Pque. Patricios	1680	1705	1865	1870	1885
Palermo	2875	3015	3100	3115	3270
Paternal	1885	1875	1950	1970	2045
Recoleta-Retiro	2815	3050	3065	3190	3370
Saavedra	2310	2350	2410	2450	2550
San Cristobal	1975	2080	2090	2035	2150
San Nicolas (Ctro)	2020	2070	2095	2125	2195
San Telmo	1885	1930	1935	2020	2035
Villa Crespo	2030	2390	2430	2370	2360
Villa del Parque	2130	2295	2300	2235	2215
Villa Devoto	2170	2275	2295	2290	2370
Villa Pueyrredon	2120	2190	2195	2175	2245
Villa Urquiza	2195	2275	2175	2170	2225
<b>PROMEDIO</b>	<b>2081.4</b>	<b>2142.4</b>	<b>2172.1</b>	<b>2205.8</b>	<b>2256.3</b>

\* DATOS: REPORTE INMOBILIARIO

Como dato de análisis podemos estimar el market share del estudio dentro del barrio de Palermo para el año 2017. En el Anexo encontrará el listado completo de las obras de proyectos de viviendas multifamiliares en construcción durante el año 2017 en el barrio de Palermo. Existen 159 (Ver listado) edificios en construcción que tiene un valor de venta

promedio de US\$ de 3.500,00 por m<sup>2</sup>. Las construcciones fueron iniciadas desde mediados del año 2016 y se encuentran en diferentes etapas de avance.

El estudio durante el año 2017 vende sus servicios a 11 de estos 159 emprendimientos en desarrollo. Lo que implica un 7% dentro del barrio de Palermo para el año 2017.

### 4.3 Análisis del mercado inmobiliario en CABA

En el siguiente apartado hemos consolidado un grupo de notas que explican el “auge” del mercado inmobiliario en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires a partir del año 2016 y su proyección de crecimiento hacia el futuro.

El mercado inmobiliario en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires está creciendo. Entre los actores del real estate hay consenso en señalar al 2018 como un muy buen año. El boom de los créditos hipotecarios, la necesidad de otorgar créditos a los desarrolladores y la activación de la demanda fueron los hechos más destacados.

Para Tomás Seeber, director de RG Montes Real Estate, el 2017 se mostró como un año bisagra en el real estate de Argentina: “Estamos cerrando con datos muy auspiciosos impulsados por la mejora de la unidad de negocios del usado apalancados por 3 factores: una demanda retenida que no tomaba decisiones por incertidumbre política, el fin del cepo cambiario y la llegada del crédito hipotecario; éste último, el principal hito de este año” (Seeber, 2017).

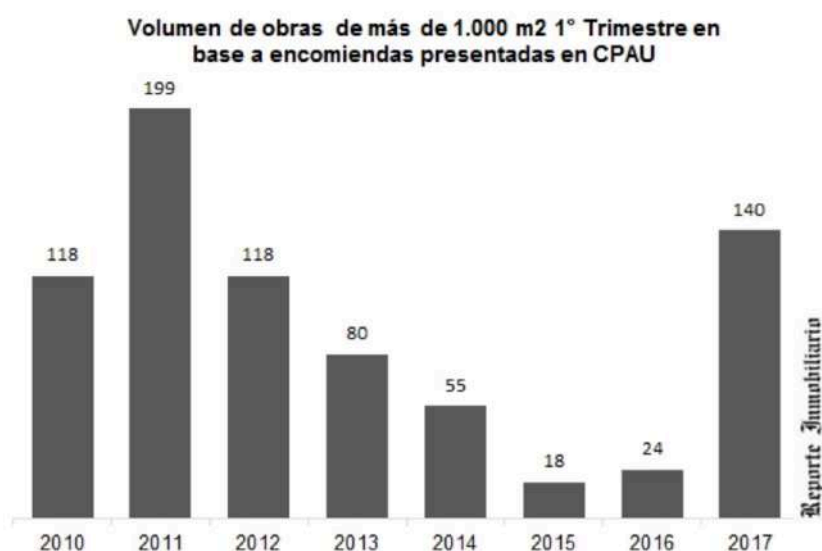
Fuente: [www.apertura.com/realstate/Sector-inmobiliario-balance-de-2017-y-perspectivas-para-2018-20171215-0001.html](http://www.apertura.com/realstate/Sector-inmobiliario-balance-de-2017-y-perspectivas-para-2018-20171215-0001.html)

El mercado inmobiliario volvió a respirar en 2017. El blanqueo de capitales a principio de año 2017 y la llegada de los créditos hipotecarios generaron un boom de operaciones. En agosto la cantidad de las escrituras de compraventa de inmuebles en la Ciudad de Buenos Aires registró un crecimiento interanual del 42,3 % situándose como el mejor agosto de los últimos 10 años.

Durante el año 2016 en la ciudad de Buenos Aires se registraron obras nuevas por un total de poco más de 1 millón de m<sup>2</sup>. La cifra representa un salto porcentual importante del 68,5 % con respecto a los números del año 2015 que junto con el 2013 y 2014 fueron el período más prolongado de más baja superficie registrada para construir en la ciudad en más de 70 años.

\*Fuente Reporte Inmobiliario

El Consejo Profesional de Arquitectura y Urbanismo viene analizando la cantidad de planos de obra presentados para visar mes a mes a partir del año 2010. Se ha tomado un límite de 1000m<sup>2</sup> como umbral en la inteligencia, que a partir de esta superficie prácticamente el total de estos proyectos corresponden a edificios multifamiliares:



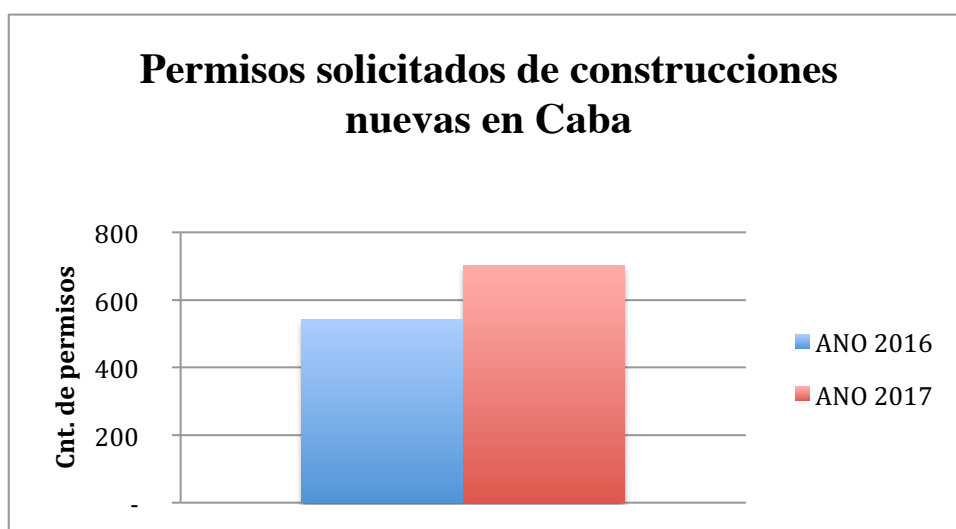
Fuente del gráfico: Reporte inmobiliario

Se consolida la tendencia de crecimiento de encomiendas en el año 2017. Estamos en presencia de una recuperación muy importante del mercado.

"Independientemente de las diferentes interpretaciones que se pueden hacer desde el campo de la economía en general y del sector de la construcción privada en particular, observando la muy importante recuperación en el registro de obras nuevas en el primer trimestre de este año se puede prever una fuerte reactivación del mercado inmobiliario que se

debería confirmar a lo largo del presente año y de por lo menos los dos años próximos" (Goldman, 2017).

Los valores finales de construcciones nuevas durante el año 2017 en comparación con el anterior año 2016 demuestran un crecimiento de más de un 30% en lo que respecta al total de permisos para construcciones nuevas en la Ciudad de Buenos Aires. Este aumento de permisos de obra equivalen a un aumento del 45% en la cantidad de superficie cubierta nueva en m<sup>2</sup>.



Fuente: Grafico propio a partir de la información de la Dirección General de Estadística y Censos (Ministerio de Hacienda GCBA) sobre la base de datos del Ministerio de Desarrollo Urbano. Dirección General de Registro de Obras y Catastro.

El escenario cambió drásticamente y muy rápido durante el año 2018 pero igualmente la construcción de viviendas es muy fuerte en Argentina. "No vemos posible que en este último semestre se pueda volver al escenario de principio de año. Hoy, el comprador de su primera vivienda o quien pensaba mudarse, se ve afectado directamente por la devaluación y el crédito caro. Por otro lado, los desarrolladores ven que sus costos mejoraron en dólares y continúan con la compra de tierras para desarrollos de viviendas u oficinas. **Tarde o temprano el mercado se acomoda y la compra de inmuebles es la mejor opción para un inversor**" (Puebla, 2018).

#### 4.4 Nuevo Código de planeamiento urbano

El código de planeamiento urbano es un instrumento de planificación urbana que regula y ordena el tejido y los usos del suelo de la ciudad. Establece qué, cómo y dónde se puede construir. Regula la construcción del sector privado para que se acople en armonía con el espacio público. Es el marco clave para determinar cómo crecerá la ciudad en el futuro.

En CABA se está trabajando en un nuevo código que estará vigente para principios del año 2019 aproximadamente y sus ejes principales son:

- Ciudad homogénea
- Mixtura de usos
- Cuidado del patrimonio histórico
- Una ciudad más verde y sustentable
- Una ciudad más integrada



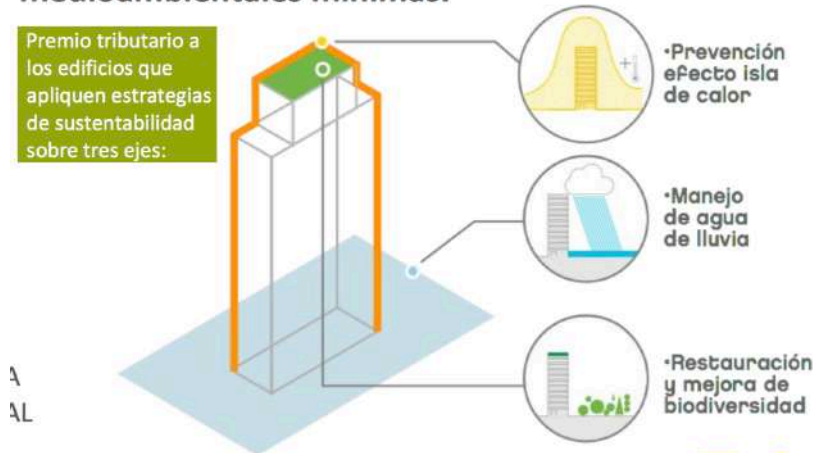
Dentro del punto 4, una ciudad más verde y sustentable, punto que puede afectar directamente a los estudios de Diseño de paisaje se incita a una cuota ambiental para proteger el ambiente de la ciudad. Cada edificio tendrá que cumplir con exigencias medioambientales mínimas y los edificios que apliquen estrategias de sustentabilidad tendrán premios tributarios. Los ejes que se tomarán en cuenta son:

- Prevención efecto isla de calor
- Manejo agua de lluvia

- Restauración y mejora de la biodiversidad

**Cada edificio tiene que cumplir exigencias medioambientales mínimas.**

Premio tributario a los edificios que apliquen estrategias de sustentabilidad sobre tres ejes:



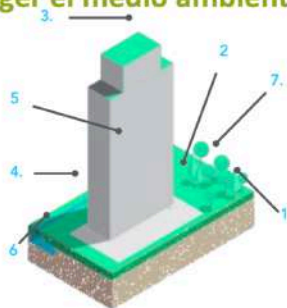
**Compromiso ambiental**  
**4 ¿Cómo ayudar a proteger el medio ambiente?**



**Zonificación**

COMBINACIÓN DE BARRIOS CON ÍNDICE DEFINE UN PUNTAJE:

- 1. RIESGO ISLA DE CALOR + LA BOCA
- 2. RIESGO HÍDRICO + NUÑEZ
- 3. RIESGO ESPACIO VEGETADO + BARRACAS



**Estrategias de Sustentabilidad**

LA APLICACIÓN DE UNA O MÁS ESTRATEGIAS ASIGNA UN PUNTAJE:

- 1. ÁREA VERDE SOBRE TERRENO NATURAL
- 2. ÁREA VERDE SOBRE CEMENTO
- 3. TERRAZA VERDE
- 4. SEMI DRENAJE S/VEG.
- 5. FACHADA VERDE
- 6. RESERVORIO DE AGUA DE LLUVIA
- 7. PEQUEÑOS Y GRANDES ÁRBOLES

Cuadro - Factor de incentivo de...

Perímetro de Calificación ambiental	Lote > 500 y ≤ 1.1	
	Puntuación ≥ 1,5 y < 2 veces (ámbito)	Puntuación ≥ 2 y < 3 veces (ámbito)
PA 1	28	34
PA 2	26	32

**Compromiso Ambiental**

LA SUMATORIA DE AMBOS CRITERIOS ASIGNA UN PUNTAJE TOTAL.

PUNTAJE MAYOR AL MÍNIMO OBLIGATORIO APLICA INCENTIVOS TRIBUTARIOS



La suscripción a estrategias de adaptación al cambio climático, inciden directamente en el servicio brindado por el estudio, en dónde se realiza la necesidad de crear y proyectar más áreas verdes sobre terreno natural, sobre cemento y en terrazas. A su vez se recomiendan fachadas verdes, ampliación de sistemas de drenaje absorbentes, inclusión de vegetación y



reservorios de agua de lluvia. La aplicación de este nuevo código urbanístico con su compromiso ambiental afecta positivamente en la demanda de proyectos de paisaje en la ciudad de Buenos Aires.

#### 4.5 Estimación de la demanda

Para estimar la demanda futura del estudio se tuvieron en cuenta dos puntos en profundidad, por un lado las ventas realizadas durante el año 2017 y por el otro la información del mercado inmobiliario en el sector de mayor incidencia de clientes del tipo 1a, el segmento estrella, al que apunta la compañía.

Si nos basamos en la información anterior que predice un crecimiento de la industria del mercado inmobiliario en Caba mayor al 30% podemos estimar que el estudio tendrá un incremento similar en sus ventas para el año 2018.

Ventas año 2017: 22 proyectos de paisaje

Estimación de Ventas año 2018: 29 proyectos de paisaje

Asimismo el crecimiento trae aparejado un mercado más exigente. La competencia va a ser cada vez mayor y los desarrollos deberán buscar maneras para diferenciarse y proponer algo nuevo. La oferta se vuelve más amplia y con la herramienta de los créditos accesible a una mayor población. La competencia empujará a mejorar el nivel y la calidad de los proyectos y esto beneficiará al estudio que podrá agregar valor a los desarrollos inmobiliarios ayudando a lograr una diferenciación, un aumento del valor de venta y una herramienta más de marketing para comunicar y mejorar su visibilidad frente a la competencia.

Ejemplos del uso del paisaje dentro del mensaje de venta de un desarrollo inmobiliario de usos mixtos de nivel premium:

Fabián Lusarreta, director del proyecto Al Río, a cargo de Ribera Desarrollos, explica: "Las nuevas torres privilegian el entorno natural del agua y el verde que lo rodea, brindando a sus residentes todos los servicios relacionados con el confort y el bienestar cotidiano de la gente. Además hubo una gran evolución en las características de los edificios de la zona, que incorporan el cuidado de la ecología como un aliado, utilizando sistemas de reciclado de

residuos y de agua, mayores espacios verdes, eficiencia en la utilización de energía, contando a su vez con todos los amenities".

Amenities en proyecto Mendoza Ho del grupo Uno en Uno:



fuelle: [www.mendozaho.com.ar](http://www.mendozaho.com.ar)

Está claro que hubo una sumatoria de hechos que hicieron que el mercado inmobiliario pegara este salto tan grande y que no es una tasa de crecimiento que se va a mantener constante para el sector. Tal como muestra el gráfico: Volumen de obras de más de 1000m<sup>2</sup> 1 trimestre en base a encomiendas presentadas en CPAU, la construcción es muy dispar a lo largo de los años. Si bien es muy difícil de predecir en Argentina, el mercado inmobiliario es la base para los inversores, por lo tanto, si bien el mercado fluctúa y hay cambios, sigue siendo la primera opción para invertir.

A pesar de los cambios de escenario de mediados del 2018, se apuesta a un futuro promisorio en cuanto al crecimiento de la demanda de proyectos de paisaje, apoyado en la mayor competencia dentro del mercado premium del real estate, la implementación del nuevo código urbano y la demanda de los consumidores por una mayor concientización del medio ambiente. A este escenario le sumamos además un crecimiento del estudio producto de su difusión, posicionamiento y portfolio.



Por todo esto, se estima un crecimiento en las ventas de un 43% en el año 1, 21% en los dos años posteriores y 12% en el año 5, resultando en una tasa de crecimiento de 24% anual. A su vez se estima un incremento en el precio promedio por proyecto del 10% para el 2018, 5% para los dos años posteriores y un 2% en el año 5 que se puede deber tanto a una suba del precio como a encargos de mayor complejidad.

#### 4.6 Nuevos mercados, mercado Internacional

El mercado internacional, dentro de la región de Latinoamérica, es una oportunidad de crecimiento para el estudio. Existen muchas ciudades con valores por m<sup>2</sup> altos como por ejemplo Punta del este en Uruguay que requieren de proyectos de paisaje para sus desarrollos. Además hay poco países dentro de Latinoamérica que tenga la oferta de la carrera universitaria de diseño del Paisaje, por lo tanto es una oportunidad de expansión ya que carecen de profesionales. La devaluación del peso argentino frente al dólar a partir del mes de Agosto de 2018 es otro hecho determinante para salir a buscar esos mercados.

#### 4.7 Curva de demanda potencial

La estructura del estudio planteada es muy flexible y permite agrandarse y achicarse fácilmente. El equipo de diseñadores senior puede manejar 4 proyectos a la vez o sea que por su duración media de 3 meses, cada diseñador puede encargarse de 12 proyectos al año. Los líderes tienen la capacidad de supervisar hasta 10 proyectos cada uno al mismo tiempo.

Por lo tanto para la demanda estimada del año 2018 que son 29 proyectos se requiere además de los socios, que ocupan el rol de liderar los proyectos, a dos diseñadores senior para encargarse exclusivamente del desarrollo del servicio.

A medida que aumenten las ventas de proyectos se contrataran más diseñadores que puedan desarrollar el servicio bajo la supervisión de los líderes como demuestra la siguiente tabla:

	Q.proyectos
capacidad instalada con 1 diseñadores senior x año	12
capacidad instalada con 2 diseñadores senior	24
capacidad instalada con 3 diseñadores senior	36
capacidad instalada con 4 diseñadores senior	48

## 5 Plan de marketing

El plan de Marketing tiene como objetivo promover el accionar del estudio para generar mayor difusión, visibilizar su pensamiento intelectual y aumentar el nivel de ventas.

### 5.1 Nombre y logo

Para resaltar la diferenciación y generar una disrupción con los estudios de paisaje existentes se decidió nombrar al estudio con un nombre representativo del accionar y no con la sumatoria de los apellidos de los socios como es lo normal en el ámbito de la arquitectura y el diseño proyectual.

Se eligió el nombre, Bulla, como referencia a hacer "ruido", a proponer una nueva manera de pensar el paisajismo. La intención es correrse de la mirada de la jardinería para ubicarse dentro del ámbito proyectual desde la profesión de la Licenciatura en la planificación y diseño del paisaje y correr los límites de las incumbencias profesionales. El estudio está conformado por una nueva generación de paisajistas y tiene una propuesta innovadora.

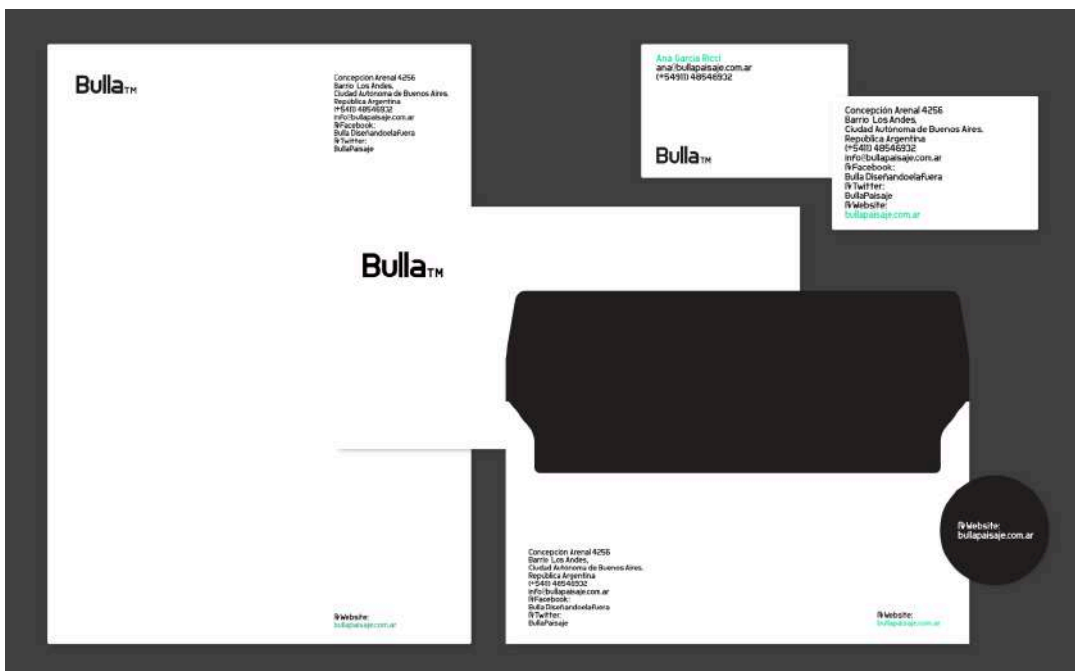
Para la confección del logo y el branding se contrató a un estudio gráfico de renombre, especialista en desarrollo de marcas; Twentyfive. Es una agencia que se caracteriza por su impronta de vanguardia y especializada en marcas de diseño. Se optó por una opción diferente, el branding tiene un toque de verde pero no incluye plantas o arbolitos, es moderno, joven y dinámico.

El posicionamiento de la marca se trabajará continuamente.

Imágenes del logo y el branding:

**Bulla™**

**B™**



Imágenes de la web:

Hola/ Hello  
14/11 PORORO en MAPA (UY)  
Entrar

Bulla®  
Copyrights. All rights reserved ©2013  
Design by Twentyfive™



Bulla

Español / English / Portugués /  
Estudio / Trabajos / Prensa / Escape /  
Contacto /



Bulla®  
Copyrights. All rights reserved ©2013  
Design by Twentyfive™



## 5.2 Estrategia de marketing

Se define un enfoque estratégico del plan de marketing centrado en el cliente. El producto se diferencia en base a sus necesidades y la estructura se organiza en base al

consumidor. La intención está siempre puesta en maximizar las ganancias a través de la retención y el desarrollo de la relación con los clientes.

El foco está puesto en la relación, se invierte en entender al cliente, en identificar sus necesidades y se busca satisfacerlo mejor que los competidores.

El servicio tiene la posibilidad de modificarse y ajustarse a las necesidades de un cliente. No es estanco sino que se adapta a las necesidades de cada uno. Por ejemplo en términos de los alcances, del tiempo, de la cantidad de reuniones y de la participación en diferentes etapas del proceso, etc.

Enfoque Centrado en  
el Cliente



### 5.3 Perfil del cliente

Como ya se ha descrito anteriormente los tipos de clientes fueron segmentados en dos grandes grupos:

- Desarrolladores y estudios de arquitectura (1)
- Particulares (2)

El valor de vida del clientes es una métrica que se tomó en cuenta a la hora de segmentar los tipos de clientes al estimar la ganancia proyectada que un cliente generará durante su vida a la compañía. El cálculo de VVC sirve para identificar y cuantificar cuan rentables son los clientes y tomar decisiones claras en cuanto a fidelización, segmentación y es fundamental para determinar el gasto posible para la adquisición de nuevos clientes.

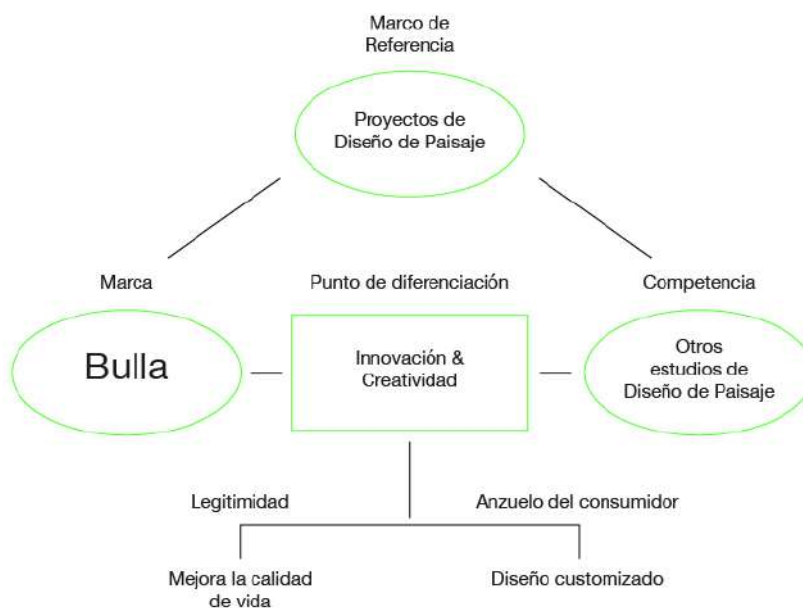
El valor de vida del cliente es muy importante para el estudio por eso existe un fuerte foco en la rentabilidad futura. Para el estudio la relación con un estudio de arquitectura o un desarrollador promete un futuro y una asociación a largo plazo. Es por esto que al priorizar a

los clientes en función del futuro de la relación el segmento de clientes tipo 1 es más importante que el segmento tipo 2.

#### 5.4 Posicionamiento de la marca

El posicionamiento de la marca es el lugar que ocupa la compañía en la mente del consumidor. El posicionamiento de la marca "Bulla" estará basado en los atributos del servicio ofrecido: elaboración de proyectos de paisaje que se destacan por su innovación, creatividad y profesionalismo. Haciendo énfasis en su punto de diferenciación de los otros estudios de diseño del paisaje; la creatividad y la innovación. Se destaca la flexibilidad del servicio en cuanto a la customización del servicio y a la exclusividad del diseño para cada cliente. La originalidad es fundamental.

#### Triángulo de posicionamiento:



## 5.5 Análisis de las 4Ps / producto - precio - distribución - promoción

### **Producto:**

El producto principal del estudio es el servicio de proyectos de paisaje que se destacan por su innovación, creatividad y profesionalismo. El servicio es de alta calidad y la solución es específica para cada cliente. Quien contrate este servicio obtendrá una atención personalizada y tendrá a un gran equipo a su disposición elaborando un proyecto que atraviesa un intenso proceso creativo por lo que el resultado responde a las necesidades del cliente, al espacio donde se encuentra y es de vanguardia. El proyecto de paisaje aporta valor agregado ya sea potenciando y diferenciando desarrollos inmobiliarios o comerciales como también en las viviendas particulares ya que en todos los casos se mejora la habitabilidad.

Quien contrate el servicio de Bulla mejorará su relación con el ambiente exterior. Fomentará una vida en contacto con la naturaleza y ayudará a la sustentabilidad de la misma. Se sorprenderá con las dinámicas del paisaje, con las relaciones entre flora y fauna y cómo puede modificar un lugar a través de las asociaciones entre plantas y aves por ejemplo.

### **Precio:**

Como se mencionó anteriormente el precio del servicio es comparable con los estudios más caros de Buenos Aires, ya que está posicionado en el segmento premium, se decide estar por encima o igual al precio de la competencia, ya que el precio está íntimamente ligado a la calidad del producto y a su característica de único.

El servicio tiene un precio global que se divide en dos según las etapas y el tiempo estimado de cada una. Siempre se cobra un anticipo de la etapa de anteproyecto antes de comenzar el trabajo como manera de confirmar la encomienda. La forma de financiación es a través de cuotas que se correlacionan con el avance del proceso y sus entregables. La forma de pago, aplicación de descuentos y tiempos es negociable mediante conversaciones privadas.

### **Distribución:**

Luego de haber analizado las zonas geográficas donde se ubican la mayoría de los proyectos y las oficinas de los posibles clientes, se eligió la ubicación para la operación dentro de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, con buen acceso hacia la zona norte y con

conexiones de transporte público para acortar los tiempos de traslados. Se trata de una oficina en donde se pueden desarrollar las tareas operativas, administrativas y que permite actividades de eventos sociales para acciones de marketing. El alquiler ronda los \$25000.- mensuales y tiene un metraje de 80 m2 aproximadamente. El canal de ventas y las formas de comercialización no requieren de un espacio físico a la calle, sino que se maneja a través de las comunicaciones online. El estudio físico sirve para generar el encuentro con el cliente y reforzar la idea de diseño planificando el viaje del consumidor mediante la atención en el estudio.



### **Promoción y publicidad:**

Bulla no escatima en darse a conocer e imponerse como marca en la mente de los consumidores, algo no tan común de los estudios de diseño del paisaje. El mayor esfuerzo está orientado a generar y difundir información. Alimentar las redes y nutrir las de conocimiento a través de notas en revistas, participación en charlas, workshops y cursos. Estar activo en universidades, mediante la participación en los concursos de ideas y demás cuestiones que generen información pensable para difundir y de esa manera lograr que más personas conozcan el quehacer profesional del estudio.

### **Plan de promoción y publicidad**

A continuación se plantea la estrategia inicial del plan de promoción y publicidad. La misma será revisada periódicamente retroalimentándola con la respuesta obtenida.

- **Actividades:**



Participación en charlas, conferencias, mesas redondas y debates para exponer la manera de pensar, los trabajos y así dar a conocer el estudio dentro del segmento de allegados a la disciplina. Esto representa bajo costo y permite abrir nuevos círculos de contactos de posibles clientes y difusores del estudio. Requiere una buena posición del estudio para ser invitado en las convocatorias. El costo tiene que ver con tiempo, viáticos y la generación de las presentaciones a mostrar. Como mínimo dentro del calendario anual se realizarán 10 exposiciones.

- **Acciones:**

Una de las acciones fundamentales del plan es un ciclo de charlas educativas que generará el estudio en su propia sede. El ciclo se compone de 4 encuentros por año bajo una temática de interés para el estudio y que se cree de interés para muchos profesionales y estudiantes allegados al diseño. De esta manera el estudio genera el evento y ofrece algo de calidad y alto contenido intelectual para su red de contactos. Se genera un intercambio muy exitoso, el estudio como alimentador de las redes de contactos de otros y la ampliación de su propia red. Eso siempre es muy bien agradecido y finalmente vuelve de alguna manera positiva y tangible.

El evento se denomina Escape y pretende indagar y compartir diferentes miradas en torno al paisaje y el territorio. El tema puede ser: El territorio de reserva, en donde se pretende indagar en la importancia de la conservación/construcción/restauración de ciertos ecosistemas, unidades de paisaje, poblaciones o dinámicas para sumergirse en el pensamiento de posibles escenarios futuros. Para ello se invita a diferentes profesionales; arquitectos, ingenieros hidráulicos o civiles, biólogos, abogados ambientales, conservacionistas, etc. que estén trabajando en territorios con cierta fragilidad para que expongan su accionar sobre el paisaje.

El estudio realiza una charla introductoria y después deja el escenario para los invitados y se ubica en el rol de organizador del evento.

Otra de las intenciones clave de este ciclo es dar a conocer las incumbencias profesionales de la profesión que no son tan conocidas y de esta manera ampliar las posibilidades de proyectos futuros para contrataciones de escala territorial y la participación en proyectos urbanísticos.

El evento es registrado en video que después sirve como contenido para mostrar en las redes y en la página web. Además el evento se transmite en vivo.

La charla es libre, gratuita.

La inversión del Ciclo Escape:

Total 1 Evento Escape	\$25,000.00
-----------------------	-------------

Total Ciclo Escape (4 eventos x año)	\$100,000.00
--------------------------------------	--------------

- **Herramientas**

Portfolio actualizado y con buen diseño. Es muy importante aprovechar cada encuentro con posibles clientes o posibles difusores del trabajo para mostrar el portfolio de trabajos. De esta manera se refuerza la identidad de la marca, la mirada proyectual sobre los trabajos y se incita a la difusión del estudio.

Otra iniciativa para esos encuentros es entregar al potencial cliente un objeto, algo tangible que hable o recuerde la presencia del estudio. Es importante que quede algo físico con la marca del estudio para seguir presentes días después del encuentro.

Objeto 1: Revistas y publicaciones en dónde han salido notas del trabajo del estudio. Ejemplo Revista Plot, Especial paisaje.

Objeto 2: Mandar a producir lápices de buena calidad y diseño con el logo de Bulla.

- **Marketing online / Redes Sociales**

Un community manager estará encargado de construir, gestionar y administrar la comunidad online alrededor de dos redes sociales, Facebook e Instagram, creando y manteniendo relaciones estables con los clientes, fans y todos los interesados en la marca. El contenido de lo que se mostrará en las redes es completamente propio y original, la intención es comunicar y mostrar el servicio de diseño desde la cocina y su proceso hasta la entrega final. Sumando además las imágenes finales de las obras contruidas y el paso del tiempo en las mismas. Se analizarán los parámetros de engagement y crecimiento de la comunidad.

La finalidad es reforzar la identidad de la marca, generar valor, aumentar la difusión y estar en contacto con la comunidad para también convocarlos a los eventos en los que participaremos.

- **Marketing online / Página Web**

La página web del estudio estará actualizada continuamente con la producción del estudio, con la agenda de eventos en los cuales participaremos y con videos de los eventos Escape.

- **Concursos**

La modalidad de concursos públicos y privados es muy común en el ámbito del diseño y sobretodo para los proyectos públicos encomendados por el gobierno.

"La Federación Argentina de Entidades de Arquitectos propiciará y estimulará la generación de concursos públicos, sean estos de anteproyectos, ideas, monografías, etc., como mecanismo que garantice la igualdad de oportunidades para todos los arquitectos, mediante una honesta, objetiva e imparcial confrontación de calidades, jerarquice los temas a desarrollar y asegure un fallo justo, brindando al comitente un mejor producto como resultado de la libre competencia".

El estudio invertirá fuertemente en el año 1 en esta modalidad para difundir el pensamiento del estudio, la posibilidad de participar dentro de equipos interdisciplinarios y de adquirir renombre y valor al acumular premios y menciones. Se buscará status, posicionamiento y es una estrategia para multiplicar la difusión por el boca a boca. A partir del año 2 se invertirá de una manera menos agresiva en este item, el estudio se sumará a dos concursos públicos por año que presenten desafíos en relación a temáticas urbanas y de espacio público. La inversión es importante ya que es un apuesta que requiere de mucho esfuerzo y muchas horas de trabajo que se superponen a la agenda diaria por ende necesitan refuerzo de contrataciones de mano de obra temporal.

- **Salidas comerciales**

Se decide armar una agenda de invitaciones / encuentros para lograr alianzas comerciales, visitar clientes para afianzar su fidelidad y estar más presentes en la mente de

los posibles clientes. Para empezar se fijan 2 almuerzos o encuentros por mes. Para reforzar la imagen del estudio se propone generar estos encuentros en proyectos comerciales realizados por el estudio, así el cliente podrá sentir y habitar un espacio pensado y proyectado por Bulla.

## 5.6 Costos de marketing

La inversión inicial directa de marketing para la construcción de la marca, su branding y la puesta de la página web en funcionamiento es de alrededor \$230.000,00 pesos argentinos.

El desarrollo de la marca es muy importante para sentar una base sólida para el crecimiento futuro. La intención es resaltar los valores reforzando la identidad de Bulla.

En el P&L, los costos de marketing de todos los puntos desarrollados anteriormente, son parte fundamental de la inversión para el crecimiento del negocio. Para el primer año se estiman estos gastos:

- Costo ciclo Escape por \$100.000 pesos anuales.
- Costo de participación en charlas, conferencias, etc \$16.000 pesos anuales.
- Compra Objeto 1, Revista PLOT - Especial Paisaje. 25 ejemplares por \$15000 pesos.
- Compra Objeto 2, lápices con logo por \$4000 pesos
- Costo participación en concursos por \$240.000 pesos anuales
- Costos salidas comerciales por \$36000 pesos anuales
- Costo community manager por \$120.000 pesos anuales
- Costo por actualización web, servidor, dominio y otros \$14.000 pesos anuales.

Estos costos representan el 12% de la facturación del primer año. El % de las ventas invertido en marketing se irá reduciendo en 7%, 6%, para llegar al 5% los dos últimos años.

## 6 Plan de operaciones

El modelo de operación será por etapas para maximizar la eficiencia dentro de la producción. Consideramos que es de vital importancia la comunicación dentro del equipo de trabajo y con el cliente para llegar al resultado esperado. Los próximos puntos explicarán el modelo de la operación y los flujos dentro de los procesos de producción y administrativos. Se incluye un plano del estudio y por último la proyección de los costos operativos.

### 6.1 Estrategia de la operación

La operación central del estudio genera los proyectos de paisaje con los que la compañía se posiciona en el mercado. El área operativa crea el servicio de proyectos de paisaje transformando inputs: (clientes, necesidades y contexto) en outputs: proyectos de paisaje y clientes conformes.

El proceso operacional genera como output un servicio. Este servicio, que resulta en la documentación de un proyecto de paisaje, hasta no pasar a la instancia de la obra y materializarse es intangible. Los servicios a diferencia de los bienes no son almacenables, lo que quiere decir es que si hay momentos de capacidad ociosa no se puede producir de antemano ya que no existe el cliente y su particular pedido, realizando la mayor complejidad al ser heterogéneo. El producto brindado no se puede estandarizar ya que cada cliente tiene un pedido particular y es eje de la estrategia del estudio ofrecer un servicio específico e innovador para cada cliente. Pero lo que sí se puede estandarizar son los procesos mediante los cuales se llega a diferentes resultados.

Como desafío de la venta de un servicio, el estudio propone materializar el proceso y la documentación final a través de una carpeta diseñada e impresa para que se convierta en un entregable, un producto final que le quede al cliente con impronta física. La carpeta impresa es una manera de convertir en tangible el servicio brindado.

La gestión operativa se maneja desde dos puntos críticos:

- La eficiencia; mayor productividad en los procesos
- La efectividad; mayor satisfacción del cliente.

La compañía frente a este tradeoff en la mayoría de los casos opta por la efectividad. La satisfacción del cliente es más importante para el estudio por más de que vuelve el proceso menos eficiente. Recordemos que el foco está puesto en el valor de vida del cliente.

La decisión estratégica del estudio de realizar productos de alta calidad como prioridad competitiva, conlleva una implicancia operativa de alta exigencia durante la producción, alto foco en la calidad de las ideas y en la representación gráfica. La decisión de tener un producto específico para cada cliente implica una alta flexibilidad, mucha capacidad creativa y una producción muy exigente.

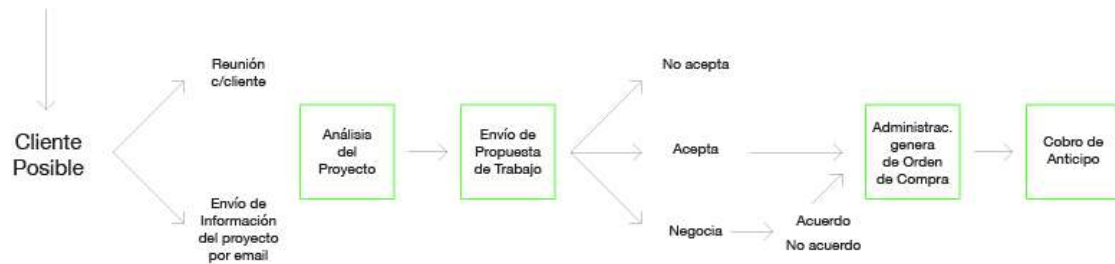
La propuesta de valor del estudio influye en los requerimientos operativos de modo que tiene que haber un alto grado de inversión en creatividad y desarrollo para lograr resultados innovadores y propuesta únicas. Es la clave para ganarle a los competidores y lograr la diferenciación buscada.

## 6.2 Flujo de procesos

### **Procesos administrativos iniciales**

El proceso inicial del ciclo total de producción es la contratación del servicio por parte de un posible cliente. Se analiza el pedido y se prepara una oferta de modalidad de trabajo donde se especifica el tiempo y las implicancias de cada instancia del servicio; Anteproyecto y Proyecto. Dependiendo del pedido y del cliente se realiza un encuentro para comprender de mejor manera el pedido y aprovechar para comunicar el trabajo del estudio y mostrar un portfolio. En la reunión se trata de convencer al cliente, mostrar la experiencia del estudio y conquistarlo. Si está interesado en contratar el servicio puede que haya o no una negociación del precio de venta o de algún ajuste en la propuesta. El proceso finaliza con un respuesta positiva y el pago del anticipo o con una negativa.

Diagrama de flujo del proceso inicial antes de la contratación:



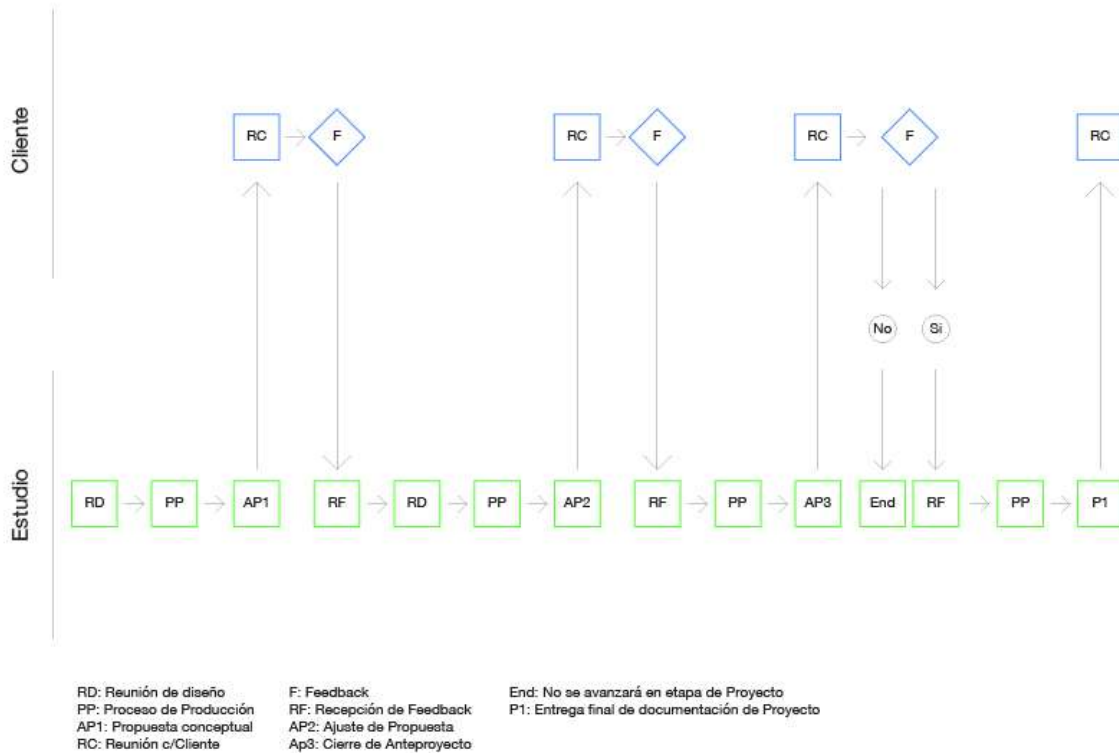
### Procesos de producción del servicio

Una vez que el proceso de contratación del cliente es finalizado mediante el pago inicial como anticipo de la contratación, arranca el proceso de producción del servicio de diseño. En general el ciclo promedio dura 3 meses y dentro del contrato está estipulado el tiempo estimado y las implicancias de cada etapa.

Se da inicio al proceso de producción asignando a un equipo que liderará el proyecto conformado por un socio y un diseñador senior. La asignación de recursos para los proyectos nuevos se realiza en la reunión de organización del estudio.

El líder del proyecto es el encargado de manejar los tiempos, la comunicación con el cliente y de supervisar el proceso de producción. El diseñador es el encargado de la producción del proceso.

Diagrama de flujo del proceso de producción del servicio:



### Descripción de las tareas principales dentro del proceso de producción:

- Reunión de organización(RO): Se realiza como primera tarea de la semana. Es una reunión en dónde se repasa y se actualiza el estado de cada uno de los proyectos del estudio y se definen los equipos para tomar los proyectos nuevos. Sirve además para poder planificar la producción de la semana y ajustar tiempos y equipos en función de las prioridades. Todos los diseñadores participan de la reunión y es un momento clave para generar aprendizaje compartido.
- Reunión de diseño (RD): Cada proyecto cuenta con dos reuniones de este tipo. Es la parte más creativa en dónde se genera la idea rectora del proyecto. El input de diseño e innovación para los proyectos. Participan los 3 socios además del dibujante senior asignado para ese proyecto. Es un espacio abierto a la reflexión, se dibuja, se prueba, se conversa, se buscan referencias, etc. Se realiza en la sala de reuniones durante aproximadamente dos horas. El output de la primera reunión es el concepto, el cuento del proyecto. El output de la segunda reunión de diseño de un proyecto es el ajuste de la primera propuesta proyectual una vez recibido el feedback (F) del cliente e



incorpora un mayor avance del mismo. Este es el punto clave para la identidad del estudio.

- Proceso de producción (PP): Está estipulado en etapas de acuerdo al avance de las instancias de contacto con el cliente. El dibujante senior lleva adelante este proceso y es la mirada del líder quien se encarga de direccionar, corregir si fuese necesario y manejar los tiempos. Las etapas de este proceso se consolidan en las presentaciones al cliente, las etapas son; AP1, AP2, AP3 y finalmente P1. Cada una de estas etapas tienen un contenido específico para producir como puntea el siguiente cuadro que además incorpora el tiempo:

ETAPA	COD.	ENTREGA	CONTENIDO	PRODUCTO FINAL	MESES																	
					0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13				
ANTEPROYECTO	AP 1	Propuesta Conceptual	Diagramas de Diagnóstico	Presentación digital																		
			Estudio de asoleamiento																			
			Idea conceptual de partido																			
ANTEPROYECTO	AP2	Ajuste de propuesta	Plano general del proyecto en su conjunto.	Presentación digital																		
			Cortes y vistas de acuerdo a los requerimientos del proyecto.																			
			Croquis, perspectivas y/o modelos 3D																			
ANTEPROYECTO	AP3	Cierre de Anteproyecto	Detalles técnicos orientativos	Presentación digital																		
			Referencias de estilo de vegetación																			
			Imágenes de referencia																			
PROYECTO	P1	Entrega final de la documentación del proyecto	Plano general de las planta del proyecto en su conjunto.	Presentación digital + Carpeta impresa con la documentación final																		
			Cortes y vistas de acuerdo a los requerimientos del proyecto.																			
			Croquis, perspectivas y/o modelos 3D																			
			Detalles técnicos orientativos																			
			Presentación de especies vegetales																			
			Presupuesto estimado																			
			Referencias de materiales y referencias de equipamiento exterior.																			
			Planta del proyecto final. Niveles y cotas																			
			Planos de cortes y vistas de acuerdo a los requerimientos del proyecto de plantación.																			
			Planos de sectores, detalles y requerimientos técnicos para la plantación.																			
			Planos de plantación, especificando las especies vegetales y materiales																			
			Detalles de plantación.																			
			Pliego de especificaciones técnicas.																			
			Cómputo itemizado.																			

- Reunión con el cliente (RC): En la reuniones con el cliente participa el equipo del proyecto: líder y dibujante, y dependiendo de la importancia se puede sumar un socio más. La reunión es la presentación del avance de la propuesta y se muestra a modo de relato en una presentación digital que se proyecta. La intención siempre es que el cliente venga a nuestras oficinas para poder gestionar mejor el encuentro y diseñar el "viaje del consumidor". Los encuentros con el cliente son además las fechas límites para tener los entregables pactados. Cada reunión tiene estipulado lo que incluye según el avance.

### 6.3 Estudio - ubicación

La ubicación geográfica del estudio como ya se ha mencionado, será dentro de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. La centralidad y la base en la capital realza la diferencia con otros estudio de paisaje que se abocan a un área geográfica y a una mayor orientación de trabajos dentro de barrios cerrados en el gran Buenos aires. Además se tiene una mayor cercanía con los potenciales clientes del segmento estrella; estudios de arquitectura y las oficinas de los desarrolladores.

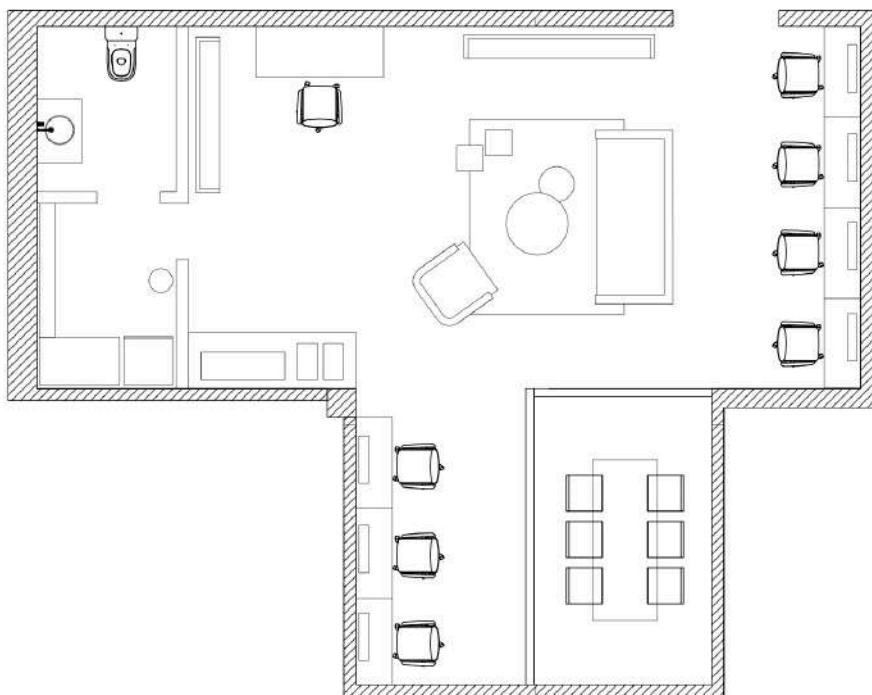
Se buscó un local que cuente con buena accesibilidad al corredor de zona norte y cercanía a la red de transporte público de CABA. Además, como plus se encuentra dentro de un edificio con alto valor arquitectónico. Es una apuesta a la diferenciación y un agregado de valor para las visitas y el renombre del estudio.

El local elegido se encuentra dentro del complejo Los Andes del Arq. Fermín Beretebide, un edificio emblema de los años 1920 en el barrio de La Chacarita. Arrancar por una visita del edificio aporta positivamente al desarrollo de la experiencia del consumidor. El layout del espacio permite tener 8 puestos de trabajo fijos, una sala de reuniones espacio clave para generar buen intercambio a la hora de crear para un proyecto y/o para recibir a los clientes, un área técnica para el servidor y las impresoras, un espacio para la confección de maquetas y un espacio central multifunción. Hay una cocina y un baño.

El precio mensual del alquiler con los servicios incluidos es de \$18500.- por mes aproximadamente. (Ver detalle de los costos en el punto 6.4)

La disposición espacial permite una alta flexibilidad. El vacío central es clave para poder generar diferentes actividades, como los almuerzos, la organización del evento Escape, clases de yoga, etc.

Layout del estudio:



## 6.4 Costos operativos

Dentro de los costos fijos, casi el 90% está destinado a los sueldos del personal. Al proveer un servicio, casi no hay costos de insumos y la infraestructura representa casi el 20%. A continuación se detallan los costos mensuales para el año 1. A medida que se incrementen las ventas, aumentarán los costos por la incorporación de más diseñadores senior y a su vez aumentará la carga horaria de la administrativa y los honorarios del estudio contable.

### COSTOS MENSUALES ESTRUCTURA AÑO 1

#### Inmueble

Alquiler de estudio	\$22,000.00
Luz, agua	\$2,500.00
Fibertel	\$2,000.00
Teléfono	\$700.00
Limpieza	\$3,000.00

Básico de supermercado	\$4,500.00
Subtotal	\$35,200.00

### **Seguridad**

Seguro de robo y accidentes personales	\$500.00
Abono mantenimiento computadoras - Aika	\$2,000.00
Google drive	\$240.00

### **Librería**

Insumos, calcos, cuadernos, sobres, tinta impresora, resmas de hojas a4 y a3, ploteos, marcadores, etc.	\$4,000.00
---	------------

### **Administración**

Mantenimiento cuentas bancos	\$1,000.00
Autónomos x 3	\$15,000.00

**Subtotal estructura \$57,940.00**

### **COSTOS MENSUALES**

#### **PERSONAL Año 1**

Personal	
Socios lider de proyectos	\$255,000.00
Dibujante Senior	\$35,000.00
Administrativa part time	\$12,000.00
Contador	\$15,000.00

**Subtotal personal \$317,000.00**

**TOTAL MENSUAL \$374,940.00**

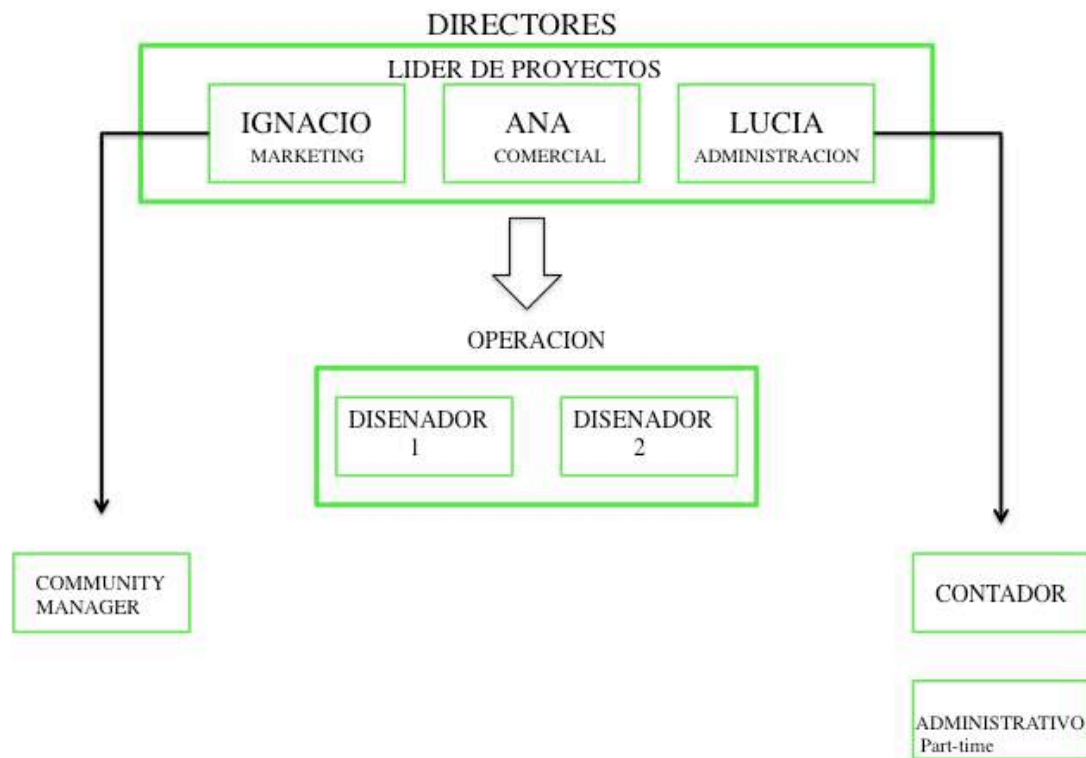
## 7 Plan organizacional

### 7.1 Organigrama

La estructura de la organización va a ir creciendo a medida que crezcan las ventas, fundamentalmente en la cantidad de diseñadores senior que se necesitan para realizar el proceso de producción de los proyectos de paisaje. Cada diseñador senior tiene la capacidad de llevar adelante 12 proyectos por año.

Año 1 / La organización contará con los 3 socios fundadores que tomarán el rol de directores, Ana, Ignacio y Lucia. Los 3 son Licenciados en planificación y diseño del paisaje de la UBA. Cumplen el rol fundamental de liderar los procesos **core** del estudio, el servicio de proyectos de paisaje. A su vez cada uno tiene a cargo un área diferente dentro del estudio que reportan al directorio. Ignacio es el encargado del área de comunicación, Ana del área comercial y Lucía del área administrativa. La producción de los proyectos de paisaje la llevan adelante los diseñadores senior que como se ha mencionada para cada proyecto arman equipo con un director que coordina las tareas. El puesto de administración trabaja part-time encargándose de todos los procesos administrativos del estudio y trabaja en equipo con el estudio contable que lleva adelante las tareas impositivas de la sociedad, este equipo responde a Lucia. El puesto del community manager, responde a Ignacio y juntos llevan adelante el área de comunicación del estudio.

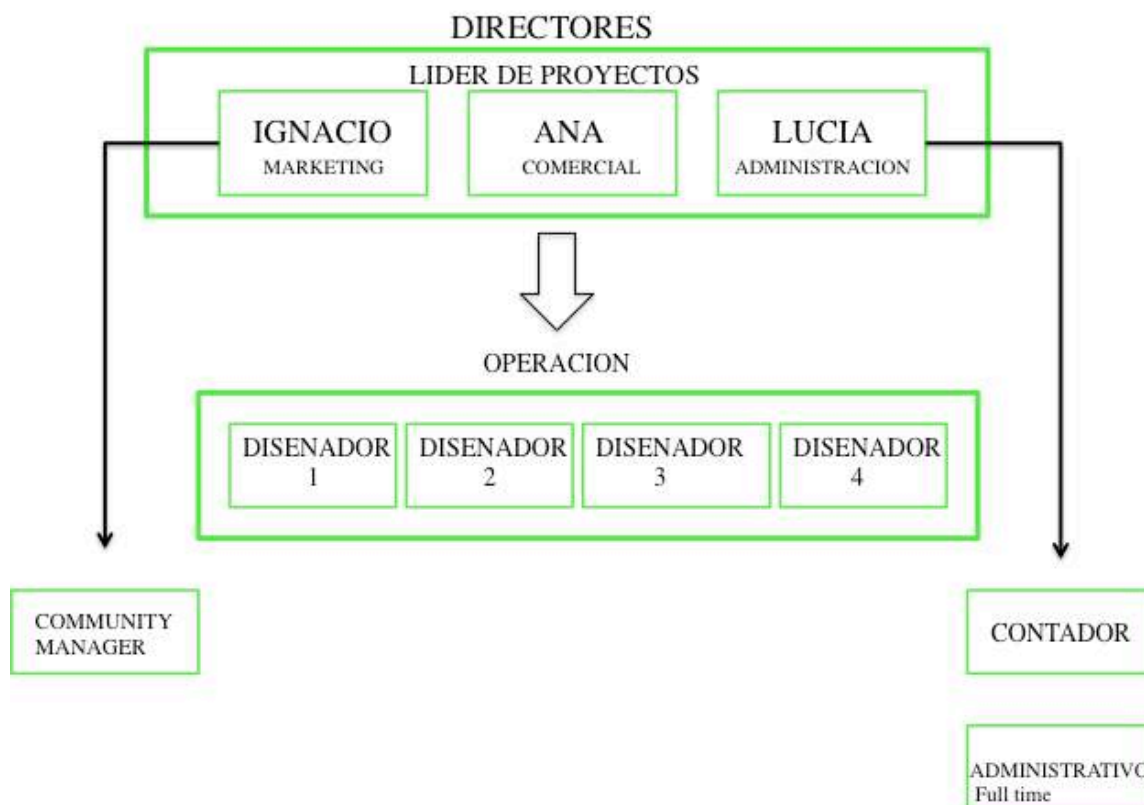
## Organigrama año 1



A medida que crecen las ventas se requiere mayor capacidad productiva por lo tanto para el año 5 se deberán contratar 4 diseñadores senior, basándonos en la capacidad productiva de cada diseñador según se indicó en el punto 4.7

Los socios tienen una alta capacidad para liderar los procesos haciendo equipo con los diseñadores pero una vez que se llegue al límite de 50 proyectos anuales, se deberá crear un puesto de gerente de diseño, que pueda cumplir el rol de liderazgo y dirigir el proceso. Se estima que las horas del community manager aumentan los primeros años hasta estabilizarse en el año 3, mismo año en el que se contempla pasar el puesto de administración de part-time a full time, y aumentar las horas de dedicación del estudio contable.

## Organigrama año 5



### 7.2 Descripción puestos clave

**Director:** Ignacio - Ana - Lucia

Los directores son los responsables generales de toda la organización. Ejercen la representación legal de la empresa.

Tareas y responsabilidades:

- Define el rumbo estratégico del Estudio y sus políticas.
- Define la política de Calidad de la empresa, cuando se implemente.
- Impulsa la mejora continua de la organización.
- Realiza propuestas de crecimiento, define objetivos de la empresa y planes de acción.
- Desarrolla el Plan Estratégico y define los objetivos anuales.
- Realiza el seguimiento de los planes, estrategias y objetivos planteados.
- Aprueba movimientos estratégicos y elabora planes de contingencia.
- Define las políticas de RRHH, realiza evaluaciones de competencias y seguimiento, y define planes de capacitación y crecimiento.
- Aprueba los estados financieros de la empresa: balances, proyecciones e inversiones.

- Releva continuamente el posicionamiento de la empresa, con el fin de elaborar planes para diferenciarse de la competencia.
- Ejerce la representación legal de la empresa.
- Aprueba los entregables resultados de los proyectos.
- Define políticas de marketing y comunicación estratégica.

**Líder de proyecto:** Ignacio - Ana - Lucia

Reporta: Al directorio

Tareas y responsabilidades:

- Liderar el equipo del proyecto
- Gestionar y cumplir con los tiempos pactados
- Mantener la relación y la comunicación con el cliente
- Convocar reuniones de diseño
- Fomentar la creatividad e innovación dentro del proyecto
- Coordinar con el área administrativa los pagos en función de los avances
- Dirigir y presentar el proceso en las reuniones con los clientes
- Dirigir y acompañar el proceso de producción

**Diseñador:**

Reporta: Al líder de proyecto

Encargado de la producción en las distintas etapas de un proyecto.

Tareas y responsabilidades:

- Encargado de la producción de los entregables del servicio
- Participación de las reuniones de diseño y con el cliente
- Coordinación de la producción de los entregables por etapas de proyecto
- Realizar el registro de las actividades y actualizaciones de cada cliente y proceso proyectual.
- Realización de documentación en 3D y/o gráfica para cada proyecto. Planos, cortes, fichas técnicas, esquemas, renders, fotomontajes.
- Asesoramiento en el área técnica, elección de especies.
- Elaboración de documentación técnica para los proyectos. Planos, cortes, fichas técnicas, cómputos.
- Realización del pliego de especificaciones técnicas
- Realización del presupuesto testigo

### 7.3 Forma legal

La forma legal elegida es la de una Sociedad por acciones simplificadas (SAS).



Puntualmente, la Sociedad por Acciones Simplificada es un nuevo tipo societario que permite constituir una sociedad de manera más rápida, simple y a menor costo que las figuras tradicionales como la S.A y S.R.L.

Beneficios en relación a las figuras jurídicas tradicionales como las S.A y las SRL:

- Económico: Menor costo de constitución, apróx \$5500.-
- Bajo Capital mínimo para la constitución (dos salarios mínimos vitales y móviles).
- Rápida inscripción online
- Factura Tipo A automáticamente

En relación a la opción de monotributo, presenta estas ventajas:

- Responsabilidad limitada al capital suscrito a la sociedad acotando así los riesgos ante posibles contingencias
- Sin limite de facturación
- Brinda una mejor imagen, confianza y estructura ante clientes y potenciales.
- Mayores posibilidades de negocios o contratos debido a que muchas compañías no aceptan proveedores monotributista o no conformados como sociedad, por requerimientos legales, comerciales y/o impositivos.

El costo de contratar un profesional para que constituya la sociedad es de \$7.000 los cuales están considerados dentro de la inversión inicial, como también los \$5000 por el trámite de constitución. Se considera un fee mensual de \$7.000 para el mantenimiento de la misma través del estudio contable.

## 8 Finanzas

### 8.1 Valuación por DCF y por múltiplos

El valor de la empresa se calculó como un promedio de los resultados obtenidos a través de dos métodos; discount cash flow y múltiplos, obteniendo los siguientes resultados:

Equity for undiversified control investor per DCF: US\$ 204,241

Equity for undiversified control investor per Multiples: US\$ 55,319

Por lo tanto el valor tras ponderar ambos cálculos en un 50% es de **us\$129,780.-**

La inversión inicial es de US\$18,807.00 capital que aportan los socios, de los cuales US\$14,700 corresponden principalmente a la creación de la marca y a la compra de los activos iniciales y los US\$ 4000 restantes a la inversión necesaria para el capital de trabajo.

Para el cálculo del capital de trabajo OpEx se asume que el plazo medio de pago es 30 días. Como el mayor costo está representado por los sueldos y el plazo medio de cobro a clientes es de 45 días, por lo tanto el capital de trabajo es de 15 días.

Plazo medio de cobro a clientes: 45 días.

Días	% del pago total	
0 (anticipo)	25	0
30 (cuota 1)	25	750
60 (cuota 2)	25	1500
90 (cuota 3)	25	2250
		4500

Los resultados esperados y por los cuales se recomienda la ejecución del proyecto son **NPV US\$185,434 y IRR: 88%**

A continuación se presentan los FCFF del proyecto y los cálculos de valuación:

**Nota:** La evaluación se realiza en dólares y no se consideran efectos tales como Inflación o Devaluación (precios constantes)

**A. FCFF calculation (All nominal data)**

	Y0	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
Net sales(1) (Local currency: USD)		97,778	139,822	168,835	203,869	228,741
% yearly increase		-	43%	21%	21%	12%
Operating expenses (-)		54,667	64,000	73,333	82,667	82,667
As % of sales		56%	46%	43%	41%	36%
Gross cashflow (=)		43,111	75,822	95,502	121,202	146,074
As % of sales		44%	54%	57%	59%	64%
Marketing, Administrative, & General Expenses (+)		57,184	54,740	55,184	59,406	60,340
As % of sales		58%	39%	33%	29%	26%
Operating cashflow (=EBITDA) (=)		-14,073	21,083	40,318	61,796	85,734
As % of sales		-14%	15%	24%	30%	37%
Depreciations (-)		-752	-1,076	-1,299	-1,569	-1,760
As % of sales		0.77%	0.77%	0.77%	0.77%	0.77%
EBIT (5) (Operating profit) (=)		-14,825	20,007	39,019	60,227	83,974
% tax rate (T)		35.0%	35.0%	35.0%	35.0%	35.0%
Taxes (-)			-7,002	-13,657	-21,079	-29,391
EBIT after taxes (=)		-14,825	13,004	25,362	39,148	54,583
EBIT after taxes + Depreciations		-14,073	14,080	26,661	40,716	56,343
OpEx (=OWC with optg cash) (2) (-)	-4,074	-1,752	-1,209	-1,460	-1,036	
WC as % of sales**						
CapEx (-)		-548	-784	-947	-1,143	-1,283
CapEx as % of sales (3)		0.56%	0.56%	0.56%	0.56%	0.56%
<b>FCFF (dolares) (=)</b>		<b>-16,373</b>	<b>12,087</b>	<b>24,255</b>	<b>38,537</b>	<b>55,061</b>

g=	2.00%					
Terminal Value (= [FCFF <sub>Y5</sub> x(1+g) / (WACC-g)]						347,752
<b>Total FCFF (\$) (=FCFF+TV)</b>	<b>-18,807</b>	<b>-16,373</b>	<b>12,087</b>	<b>24,255</b>	<b>38,537</b>	<b>402,812</b>

**A. Equity as per DCF (\$)**
**EV**

Debt Y0

**Equity for undiversified control investor**

Weight-->	<b>50%</b>
	<b>204,241</b>
	<b>204,241</b>

**B. Equity as per multiples (\$)**

EV/Sales Y5 (6)

EV/EBIT Y5

EV/EBITDA Y5

**Synthetic EV via multiples Y5**

WACC (%) (rebalanced)

**Synthetic EV Y0**

Debt Y0

**Equity**

Weight-->	<b>50%</b>	
0.58	96%	127,363
	3%	0
	1%	0
		<b>127,363</b>
		<b>18.15%</b>
		<b>55,319</b>
		0
		<b>55,319</b>

**Synthetic venture results (equity & NPV, \$)**
**Synthetic equity value**
**Total initial investment**

OpEx (OWC Y0) initial investment

CapEx initial investment

**Initial equity investment Y0 (= total inv - debt)**
**NPV for entrepreneur**

	<b>129,780</b>
	<b>18,807</b>
	4,074
	<b>14,733</b>
	<b>18,807</b>
	<b>110,973</b>

## 8.2 Cálculo de la tasa de descuento

Para el cálculo del WACC se decide usar todos los datos de Estados Unidos ya que en la fórmula hay un factor para ajustar el riesgo sistémico argentino; ( $\sigma$  return Arg market/ $\sigma$  return Us market). Este razonamiento permite descartar la inflación.

Se tuvieron en cuenta las siguientes consideraciones:

- En Estados Unidos el Beta desapalancado para la industria de la construcción de viviendas es 0,65 y su coeficiente de correlación con el mercado es de 44,48%.
- Se utilizó como tasa libre de riesgo un 3% anual (rendimiento de los bonos del tesoro americano a 30 años).
- En cuanto a la volatilidad de los mercados, el desvío estándar de los mercados argentinos y norteamericanos son 45,32% y 25,90% respectivamente, al tratarse de un inversor no diversificado.
- El costo de la deuda local es de 7% que es el rendimiento promedio de los bonos nacionales argentinos en dólares.
- Se consideró un crecimiento de 2% anual hasta la madurez.

### **Discount rate for undiversified control investor (base \$)**

Rf US (4)	2.97%
Unlevered US beta - homebuilding	0.65
Target Market-Based D/E	11.110%
Target Market-Based D/A (assumed optimal)	0%
Relevered beta	0.70
Correlation coefficient ( Rho )	44.48%
Relevered total beta	1.57
(Rm-Rf) US	4%
Sigma return Arg market	45.32%
Sigma return US market	25.90%
Venture Capital Premium (VCP)	4.22%
<b>Ce</b>	<b>18.15%</b>
Cd local comps \$-base (%)	7%
Tax rate (%)	35.00%
<b>WACC (%) (preliminary)</b>	<b>18.15%</b>
Bradley-Jarrell Patch (%)	0.00%
<b>WACC (%) (final)</b>	<b>18.15%</b>

La tasa de descuento calculada es **18.15%**

## 9 Conclusión

Como resultado del trabajo se presenta a continuación una conclusión a cerca de la industria y del futuro del negocio analizado.

Existe en Argentina una gran oportunidad para el desarrollo de la industria de diseño del paisaje. Una industria que está en pleno crecimiento y que por la coyuntura de la crisis político-ambiental, el crecimiento exponencial de la urbanidad y el decrecimiento de la ruralidad se reposicionó como una práctica clave para el futuro de las ciudades y el territorio. Bulla se encuentra en un momento ideal para convertirse en líder dentro de la industria del paisaje en Argentina ya que hoy en día hay muy poco desarrollo de la misma. Su propuesta innovadora y profesional satisface a un grupo numeroso de consumidores que buscan un nuevo vínculo entre el hombre y la naturaleza haciéndose eco del cambio cultural que incentiva la conciencia ambiental, la nueva rutina de vida y los proyectos sostenibles. Bulla tiene la posibilidad de crecer y ocupar el espacio vacante que existe hoy. El mayor riesgo que enfrenta la empresa es lograr el crecimiento y la expansión adelantándose a los nuevos competidores. Debe diferenciarse y posicionarse competitivamente optimizando al máximo y visibilizando sus competencias clave como la innovación, la creatividad en el diseño y la mirada holística del paisaje.

## 10 Bibliografía

### Referencias:

Kirt Martin. Why Landscape Designers Will Be Key to the Future of Our Cities, 29 Jul 2015. ArchDaily. <<https://www.archdaily.com/771035/why-landscape-designers-will-be-key-to-the-future-of-our-cities/>> ISSN 0719-8884

Tomás Seeber. Balance de 2017 y perspectivas para 2018.  
[www.apertura.com/realstate/Sector-inmobiliario-balance-de-2017-y-perspectivas-para-2018-20171215-0001.html](http://www.apertura.com/realstate/Sector-inmobiliario-balance-de-2017-y-perspectivas-para-2018-20171215-0001.html)

Mario Goldman. 2017. Coordinador del Área de Desarrollo Inmobiliario, Consejo Profesional de Arquitectura (CPAU). ReporteInmobiliario.com, 2003-2017, martes 25 de abril de 2017.  
<http://www.reporteinmobiliario.com/nuke/modules.php?name=News&file=article&sid=3323>

Oscar Puebla. 2018. El futuro del sector inmobiliario en lo que resta de 2018.  
<http://www.elpuntodeequilibrio.com/Articulo/Vista/El+futuro+del+sector+inmobiliario+en+lo+que+resta+de+2018>

Fabián Lusarreta. <https://www.cronista.com/realestate/Uno-por-uno-los-proyectos-de-lujo-que-reactivan-el-Real-State--20170629-0003.html> Copyright © www.cronista.com

### Fuentes de información:

CPAU, Colegio profesional de arquitectura y urbanismo  
NAICS, Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte  
Associated Landscape Contractors of America (formerly ALCA, now PLANET – the Professional Landcare Network).  
Ministerio de Desarrollo Urbano GCBA  
Reporte Inmobiliario  
ONU, Organización de las Naciones Unidas  
ASLA, American society of landscape architecture  
CAAP, Centro argentino de arquitectos paisajistas

# 11 Anexo

## Permisos solicitados de construcciones nuevas en Caba, año 2017

Permisos solicitados de construcciones nuevas por destino de la obra según tramo de superficie. Ciudad de Buenos Aires. Año 2017

Destino de la obra	Total		Hasta 1.000 (m <sup>2</sup> )		1.001 - 1.500 (m <sup>2</sup> )		1.501 - 2.500 (m <sup>2</sup> )		2.501 (m <sup>2</sup> ) y más	
	Permisos solicitados	Superficie cubierta (m <sup>2</sup> )	Permisos solicitados	Superficie cubierta (m <sup>2</sup> )	Permisos solicitados	Superficie cubierta (m <sup>2</sup> )	Permisos solicitados	Superficie cubierta (m <sup>2</sup> )	Permisos solicitados	Superficie cubierta (m <sup>2</sup> )
<b>Total</b>	<b>702</b>	<b>1,479,670</b>	<b>278</b>	<b>149,061</b>	<b>139</b>	<b>172,946</b>	<b>162</b>	<b>318,314</b>	<b>123</b>	<b>839,349</b>
Univivienda S/L	31	9,606	30	8,304	1	1,302	-	-	-	-
Univivienda C/L	2	475	2	475	-	-	-	-	-	-
Multivivienda S/L	337	508,543	146	87,166	77	95,446	77	148,520	37	177,411
Multivivienda C/L	207	735,221	35	25,846	41	51,599	63	128,261	68	529,515
Otro destino	125	225,825	65	27,270	20	24,599	22	41,533	18	132,423

Permisos solicitados de construcciones nuevas por destino de la obra según tramo de superficie. Ciudad de Buenos Aires. Año 2016

Destino de la obra	Total		Hasta 1.000 (m <sup>2</sup> )		1.001 - 1.500 (m <sup>2</sup> )		1.501 - 2.500 (m <sup>2</sup> )		2.501 (m <sup>2</sup> ) y más	
	Permisos solicitados	Superficie cubierta (m <sup>2</sup> )	Permisos solicitados	Superficie cubierta (m <sup>2</sup> )	Permisos solicitados	Superficie cubierta (m <sup>2</sup> )	Permisos solicitados	Superficie cubierta (m <sup>2</sup> )	Permisos solicitados	Superficie cubierta (m <sup>2</sup> )
<b>Total</b>	<b>541</b>	<b>1,022,615</b>	<b>265</b>	<b>148,129</b>	<b>103</b>	<b>126,482</b>	<b>92</b>	<b>176,667</b>	<b>81</b>	<b>571,337</b>
Univivienda S/L	16	4,514	16	4,514	-	-	-	-	-	-
Univivienda C/L	1	460	1	460	-	-	-	-	-	-
Multivivienda S/L	296	469,485	159	93,881	61	75,029	38	71,170	38	229,405
Multivivienda C/L	140	373,210	34	24,410	33	40,230	40	79,260	33	229,310
Otro destino	88	174,946	55	24,864	9	11,223	14	26,237	10	112,622

Fuente: Reporte Inmobiliario

Listado de edificios en construcción y aprobados para construir, año 2017, barrio de Palermo, CABA:

UBICACIÓN	Tipo PROPIEDA	M2	% obra	Proyecto/Dirección ó Construcción
<b>PALERMO SOHO 2017</b>				
1 Av. Cordoba 5202 esq. Uriarte	Edif en construcc.	3000	95%	Arq. Maria E. Wallner - Av. De los Incas 3502 5º A Caba
2 Av. Cordoba 5216	Edif en construcc.	1811	1%	Arq. Roberto Stumbo - Yugoslavia 3083 Caba
3 Av. Scalabrini Ortiz 1273 "New Soho Scala II"	Edif en construcc.	3500	1%	sin cartel de obra- Arqs. Grinberg-Szmulewicz
4 Av. Scalabrini Ortiz 1295 esq. Cabrera 4568	Edif en construcc.	3076	40%	Bistrowicz - Bernasconi y Asoc.-Paraguay 1462 9º Caba
5 Av. Scalabrini Ortiz 1386	Edif a construir	3000	0%	sin cartel de obra-cartel demolicion
6 Av. Scalabrini Ortiz 1566	Edif en construcc.	2736	30%	Arq. Pablo Lowenstein - Olazabal 1515 Caba
7 Av. Scalabrini Ortiz 1627/29	Edif en construcc.	1833	75%	Ing. Guillermo D'Alessandro - Av. Santa Fe 1780 10º 3 Caba
8 Av. Scalabrini Ortiz 1780 "Sco 1780"	Edif en construcc.	2371	1%	Arq. Enrique Ferri
9 Av. Scalabrini Ortiz 2095 esq. Paraguay	Edif a construir	2000	0%	sin cartel de obra
10 Av. Scalabrini Ortiz 2457 "Habitat Palermo"	Edif en construcc.	926	75%	Arq. Marta Ochoa - Salguero 2310 5º 20 Caba - Desarrolla Tirabass
11 Borges 2275 "Torre Soho"	Edif en construcc.	2000	85%	sin cartel de obra
12 Charcas 4470	Edif en construcc.	2200	7%	Arq. Osowski - Av. Libertador 2337 Caba
13 Charcas 4728	Edif en construcc.	2648	1%	Ing. Andres Fligler - V. del Pino 2454 Caba
14 El Salvador 5175	Edif en construcc.	2500	1%	sin cartel obra- cartel demolicion
15 F. J. Sta. Maria de Oro 1860/66	Edif en construcc.	675	99%	Arqs. Hampton - Rivoira - Guatemala 4827 7º Caba
16 F. J. Sta. Maria de Oro 2142/Guatemala 5139	Edif en construcc.	15000	1%	Arupac S.A. - sin cartel de obra
17 Gorriti 4975	Edif en construcc.	629	65%	MMO. Cesar Valdez
18 Guatemala 4548/58	Edif en construcc.	2024	98%	Arq. Mariano Fuseo -Roca 550 6º 7 Caba - DMD Emprend.
19 Guatemala 5059	Edif en construcc.	1866	35%	Arq. Alfredo Szmulewicz - Humboldt 1866 Caba
20 Guemes 4308 esq. Gurruchaga	Edif en construcc.	1022	20%	Arq. Fisch y Mensa - Av. Callao 1578 10º B Caba
21 Guemes 4401	Edif en construcc.	3172	75%	Ing. Pablo Lulkin - Anchorena 926 1º B Caba
22 Guemes 4404 esq. Borges	Edif en construcc.	3500	1%	sin cartel de obra
23 Guemes 4676	Edif a construir	2200	0%	sin cartel de obra
24 Malabia 1343	Edif en construcc.	3255	1%	Arq. Marcelo Kvitca
25 Malabia 1438 "Onyx Soho I"	Edif en construcc.	1409	90%	J2S - Jason/Slomanski/Sprintzick
26 Malabia 1918	Edif en construcc.	2405	65%	Arq. Fernando Hitzig Mehr - Humboldt 1478 Caba

27	Malabia 2233 "Botanical"	Edif en construcc.	4158	50%	Arq. Sebastian Pablo Wolff - Laprida 2050 2º D Caba
28	Nicaragua 5144	Edif en construcc.	1500	1%	sin cartel obra- cartel demolicion
29	Niceto Vega 4725	Edif en construcc.	1248	15%	Arq. Tato Romero/Norma Srael - Santa Rosa 4940 Caba
30	Niceto Vega 5238/42	Edif terminado	937	100%	Arq. Maria Laura Verardo - Vte. Lopez 1739 3º B Caba
31	J. A. Cabrera 4884	Edif en construcc.	1091	45%	Arq. Jorge L. Romero- J. Bonifacio 1521 Caba- cartel ilegible
32	Paraguay 4551	Edif en construcc.	2075	1%	Arq. Cantini y Precerutti - Araoz 1596 Caba
33	Paraguay 4871 esq. Godoy Cruz "Solar Soho"	Edif en construcc.	4993	1%	Arq. Daniel Cianciardo - Av. Santa Fe 3112 Caba
34	Soler 4725/33	Edif en construcc.	1228	1%	Arq. Carlos A. Samud - Av. Libertador 5190 5º C Caba
35	Soler 4767	Edif en construcc.	936	1%	Arq. Eduardo Delgano - Pieres 646 Caba
36	Thames 2450	Edif a construir	2000	0%	sin cartel de obra - GyD Developers
37	Uriarte 1625/51	Edif en construcc.	4553	7%	Arq. Andres Marasch - Echeverria 1599 Caba
38	Uriarte 2419	Edif en construcc.	1500	1%	Arq. C4 Cortiñas -Desarrollo Urban Living- sin cartel de obra

**PALERMO NUEVO 2017**

39	Av. Libertador 3858 "L'Avenue"	Edif en construcc.	37820	1%	Arqs. Zaha-Hadid - BMA y Asoc. - Desarr. Grupo Portland
40	Cerviño 4645/53 "Bayres"	Edif en construcc.	7953	1%	sin cartel de obra - cartel demolicion
41	Demaria 4712 esq Sinclair 3096	Edif en construcc.	3000	1%	sin cartel de obra- cartel demolicion
42	Godoy Cruz 2881	Edif a construir	2000	0%	Arq. Gradel Kopeloff - PBG Developers - sin cartel de obra
43	Juncal 4572	Edif en construcc.	3987	55%	Arq. Gradel Kopeloff -cartel ilegible
44	Seguí 4645 "Torres Decó"	Edif en construcc.	14149	30%	Arq. Ioram Amsel - Av. Libertador 6810 2º Caba-Grupo Hausland
45	Sinclair 3171/61 "Sinclair Rex"	Edificio terminado	2000	100%	Ing. Andres Figler - Virrey del Pino 2454 3ºA Caba

**PALERMO FREUD 2017**

46	Araoz 2323	Edif en construcc.	2281	90%	Arq. Hugo Agnese - Cdad. De la Paz 1273 Caba
47	Av. Scalabrini Ortiz 2457/63 "Habitat Palermo"	Edif en construcc.	956	70%	Arq. Maria Ines Ochoa - J. Benitez 341 Caba - Desarrolla Habitat
48	Bulnes 1629	Edif Terminado	835	100%	Arq. Javier Balderman - Fitz Roy 2071 1º A Caba
49	Guatemala 4211	Edif en construcc.	1200	1%	sin cartel de obra
50	Guatemala 4361	Edif en construcc.	2000	1%	Arq. Serenella Perreca - cartel demolicion
51	Guemes 3602/8 esq. Vidt	Edif en construcc.	1967	35%	Arq. Rodrigo Rosseto - Moldes 1684 Caba
52	Guemes 3674/78	Edif en construcc.	1975	80%	Arq. Fernando Chao
53	Guise 1621	Edif en construcc.	968	35%	Arq. Hugo Rolando Triolo - Juramento 3889 Caba
54	Julián Alvarez 1982	Edif a construir	1500	0%	sin cartel de obra- BM Arq.
55	Julián Alvarez 1986	Edif a construir	1500	0%	sin cartel de obra- BM Arq.
56	Julián Alvarez 2399 esq. Guemes	Edif en construcc.	2253	30%	Arq. Adolfo Brati - Gurruchaga 2115 1º B Caba
57	Mansilla 3967	Edif a construir	1500	0%	RK Arquitectura - Sin cartel de obra
58	Paraguay 3740	Edif a construir	1500	0%	sin cartel de obra - cartel demolicion
59	Paraguay 3961	Edif en construcc.	1448	85%	Arq. Santiago Mondschein & Asoc - Lavalle 2007 - 2º D - Cap. Fed.
60	Paraguay 3966/70	Edif en construcc.	1998	98%	Arq. Diego Weinschelbaum - Ohiggins 1968 Caba
61	Paraguay 3980/82	Edif en construcc.	1118	55%	Arq. Santiago Mondschein & Asoc - Lavalle 2007 - 2º D - Cap. Fed.
62	Salguero 1604 esq. Soler	Edif en construcc.	1600	85%	Arq. Santiago Mondschein & Asoc - Lavalle 2007 - 2º D - Cap. Fed.
63	Salguero 1631/33	Edif en construcc.	3380	45%	Arq. Santiago Mondschein & Asoc - Lavalle 2007 - 2º D - Cap. Fed.
64	Salguero 1671	Edif en construcc.	1939	98%	Arq. Víctor Lorenzo Flores - Jose E. Rodó 6011 Caba
65	Salguero 1723/25	Edif en construcc.	2180	1%	Arqs. Eduardo Brukman/ Guillermo Mansilla - Av. Santa Fe 3312 Cap
66	Soler 3780	Edif a construir	1200	0%	sin cartel de obra
67	Soler 4168	Edif en construcc.	827	2%	Arq. Maximo Garrone - C y G Obras
68	Soler 4255 "Agora"	Edif Terminado	1479	100%	Arq. Maximo Garrone - C y G Obras

**PALERMO SUR 2017**

69	Acuña de Figueroa 1249	Edif en construcc.	1347	80%	Arq. Jorge Minian - Bulnes 551 PB Caba
70	Acuña de Figueroa 1277	Edif en construcc.	2002	3%	Ing. Sergio Dorfman - Lambare 1055 5º Caba
71	Acuña de Figueroa 1332 "Modelle Adef"	Edif en construcc.	2064	55%	Arq. Marcelo Tourret
72	Acuña de Figueroa 1355	Edif en construcc.	1973	60%	Estudio Kozak Arqs.
73	Acuña de Figueroa 1486/88	Edif en construcc.	532	35%	cartel incompleto
74	Av. Cordoba 3353	Edif a construir	3500	0%	sin cartel de obra-cartel demolicion
75	Av. Cordoba 3609/19	Edif en construcc.	2751	2%	Arq. Guillermo Mansilla - Av. Sta. Fe 3312 13º C Caba
76	Av. Cordoba 3620	Edif en construcc.	6000	1%	Arq. Brukmasn/Mansilla - Av. Sta. Fe 3312 13º C Caba
77	Av. Cordoba 3777/9	Edif en construcc.	4992	1%	Arq. Alberto Bagdadi
78	Av. Cordoba 3815 esq. Medrano "Switch"	Edif en construcc.	14123	45%	Arq. Berdichevsky y Asoc.- Edfan- Desarrolla NR7
79	Av. Cordoba 3965 " Maral 60"	Edif en construcc.	4002	1%	Arq. Serenella Perreca - Guatemala 4270 1º C Caba
80	Av. Cordoba 4162/4	Edif en construcc.	2773	65%	Arq. Hernán Saul Nesis - Fitz Roy 406 9º Caba
81	Av. Cordoba 4185	Edif en construcc.	1494	45%	Arq. Nicolas Capellano - Fitz Roy 2181 Caba
82	Av. Medrano 1046/54 "Lamusa XII"	Edif en construcc.	6132	75%	Est. Grossman - Desarrolla GH
83	Av. Scalabrini Ortiz 1269	Edif en construcc.	3000	1%	sin cartel obra-cartel demolicion
84	Av. Scalabrini Ortiz 1295 esq. Cabrera 4568	Edif en construcc.	3075	50%	Arq. Bystrowicz-Bernasconi y Asoc.



85	Av. Scalabrini Ortiz 1566	Edif en construcc.	2736	25%	Arq. Pablo Lowenstein - Olazabal 1515 Caba- Haus Developers
86	Av. Scalabrini Ortiz 1627/29	Edif en construcc.	1610	75%	Ing. Guillermo D'alesandro - Av. Sta. Fe 1780 13º Caba
87	Av. Scalabrini Ortiz 1780	Edif en construcc.	2379	1%	Arq. Enrique Ferri - L.M. Campos 559 4º 404 Caba
88	Costa Rica 3946/50	Edif en construcc.	1361	95%	Estudio Triskier/Wolff Arqs
89	Gallo 1095 esq. Cabrera	Edif en construcc.	822	1%	Arq. Damian P. Gullman - Mendoza 2630 3º B Caba
90	Gallo 1185	Edif en construcc.	1200	90%	sin cartel de obra
91	Gascon 1224	Edif en construcc.	2781	55%	Arq. Jorge Srabstein- Av. Cordoba 6570 Caba
92	Gascon 1275/77	Edif en construcc.	1791	1%	Arq. Nicolas Goldenberg
93	Gascon 1568	Edif en construcc.	1149	85%	Arq. Javier Dubner
94	Gorriti 3768	Edif Terminado	1238	100%	MMQ. Juan Coronel
95	Gorriti 3864	Edif Terminado	971	100%	Arq. Bercun y Lentini
96	Gorriti 4071	Edif en construcc.	1063	1%	Arq. Daniel Goldaracena - Gallo 1184 9º D Caba
97	Gorriti 4435/9	Edif en construcc.	1556	1%	Arq. Marco Fullone
98	Gorriti 4545	Edif en construcc.	2732	4%	Ing. Gonzalo Aguirre - Bompland 1414 6º F Caba
99	Jeronimo Salguero 1604/6 esq. Soler	Edif en construcc.	1598	99%	Estudio Mondschein y Asoc.
100	Jose Cabrera 3291 esq. S. Bustamante	Edif en construcc.	3589	1%	Ing. Ignacio Ravinovich - RCR Empreimientos
101	Jose Cabrera 3695 esq. Salguero	Edif en construcc.	1500	1%	sin cartel de obra
102	Jose Cabrera 3752	Edif en construcc.	2187	25%	Arqs. Nakache-Kvitca
103	Jose Cabrera 3760	Edif en construcc.	1855	1%	Arq. Jose Miguel Heras - Av. Corrientes 1515 Caba
104	Jose Cabrera 3769	Edif en construcc.	1121	40%	Arq. Javier Szlan - Desarrolla Auteli SA
105	Jose Cabrera 3784	Edif en construcc.	1500	4%	sin cartel de obra
106	Jose Cabrera 3931/41 "Vitruax Palermo"	Edif en construcc.	4953	2%	Arq. Diego E. Abramzon- El Salvador 4753 2º H Caba- Desarrolla N
107	Jose Cabrera 4311	Edif en construcc.	439	1%	Arq. Martin Gatica - Dragones 2409 Caba
108	Julian Alvarez 1205/13	Edif en construcc.	2426	60%	Arq. Juan P. Rubio - Zapiola 900 Caba
109	Mario Bravo 1132/38	Edif a construir	1500	0%	sin cartel de obra-cartel demolicion
110	Mario Bravo 1287	Edif en construcc.	1985	85%	Ing. Gabriela Bianchi - S. Ortiz 1610 Caba
111	Palestina 1159	Edif en construcc.	1174	35%	Arq. Karina a. Miguel - J. Alvarez 2335 Caba
112	Soler 3333/35	Edif en construcc.	1639	75%	Arq. Pablo Medinaceli - Arenales 1960 2º B Caba

**PALERMO HOLLYWOOD 2016**

113	Arevalo 1840	Edif en construcc.	1663	1%	Arqs. Zas - Lavarello
114	Arevalo 1950/46	Edif en construcc.	4445	30%	Arq. Janin -Azucenaga 528 2º A Caba
115	Arevalo 2035/37	Edif en construcc.	946	20%	Arq. Jorge Labake y asoc.
116	Av. Santa Fé 5028	Edif en construcc.	4135	50%	Arq. Julia Rossetti - Av. J. B. Justo 1463 Caba
117	Av. Santa Fé 5268	Edif en construcc.	2000	1%	Sin Cartel de obra- Cartel de demolicion.
118	Av. Santa Fé 5302 "Torre del Sol"	Edif en construcc.	2393	65%	Arq. Juan A. Tessio - Javier Gonzalez - 25 de Mayo 1753 Vte. Lopez
119	Bonpland 1883 esq. Costa Rica 5694	Edif en construcc.	1494	2%	Arq. Jorge Eduardo Zatloukal - Fitz Roy 1450 4º Caba
120	Bonpland 2055	Edif en construcc.	2000	1%	sin cartel de obra
121	Bonpland 2169/71	Edif en construcc.	904	1%	Arq. Sebastian Tulio Adamo - 11 Septiembre 3260 3º 15 Caba
122	Bompland 2251	Edif a construir	1500	0%	sin cartel de obra
123	Carranza 2036	Edif en construcc.	1347	25%	Arq. Pablo Gabaglio - Sanchez de Bustamante 1657 7º A Caba
124	Carranza 2065	Edif en construcc.	1274	2%	Arq. Jorge Corbillon - Miqueletes 1234 Caba
125	Carranza 2339/41	Edif en construcc.	3419	80%	Ing. Daniel H. Gallego - Echeverria 1200 Pacheco
126	Charcas 5152	Edif en construcc.	1200	25%	Arq. Santiago Mondschein - Lavalle 2007 2º D Caba
127	Costa Rica 5465 "Domo 08"	Edif a construir	704	30%	Arq. Luciano Pugliesi - Navarro 4495 2ºA Caba- Desarrolla Domo
128	Costa Rica 5541/47	Edif en construcc.	1789	80%	Arq. Alberto Bacchi - Av. Donato Alvarez 803 Caba - Metrocons SA
129	Dorrego 2106 esq. Amenabar 34/72 "Quartier Dorrego"	Edif en construcc.	31747	10%	Arq. Carlos Tiscornia-Ing. Carlos Maturana - Const. Sudamericana-D
130	Dorrego esq. El Salvador "Quo Swim"	Edif en construcc.	6024	60%	MRA+A Arq. Mario Roberto Alvarez - Desarrolla Brody Friedman
131	El Salvador 5761/69	Edif en construcc.	2193	20%	Arq. Cristian Caretta - Sinclair 2976 Caba - Desarrolla Demax
132	Fitz Roy 2074	Edif en construcc.	2000	1%	sin cartel de obra- Desarrolla Fidusaires
133	Fitz Roy 2135	Edif en construcc.	1489	45%	Arq. Marcos H. Fullones - Niceto Vega 4639 Caba
134	Fitz Roy 2317/23/33 "The Fitz"	Edif en construcc.	5006	95%	MRA+A Arq. Hernan Bernabo - Soils 370 1º D Caba- Desarr. Newla
135	Fitz Roy 2977	Edif en construcc.	2166	1%	Arq. Bernardo Osowski - Jorge Newbery 3454 Caba
136	Guatemala 5648/50 "Mirastar"	Edif en construcc.	3090	45%	Arq. Marcelo Juan Copielo - Humboldt 1550 6º 605 Caba
137	Guatemala 5635	Edif a construir	1200	0%	sin cartel de obra
138	Guatemala 5651	Edif en construcc.	1200	1%	sin cartel de obra
139	Guatemala 5731 "Terrazas de Guatemala"	Edif en construcc.	599	98%	Arq. Viviana Mond - Ruggeri 3058 Caba
140	Humboldt 5776/78	Edif en construcc.	573	35%	Arq. Ricardo Peterson/Diego Gonzalez
141	Humboldt 1910	Edif en construcc.	604	98%	Estudio Crespo Arqs. Y Asoc. - Francisco Crespo - Arenales 1263 4º
142	Humboldt 1976	Edif en construcc.	615	55%	Arq. Fernando Yaben - Libertador 5190 - Cap. Fed.
143	Humboldt 2227	Edif en construcc.	1736	70%	Arq. Jose Leon Gradel - Costa Rica 4285 Caba
144	Humboldt 2340/42	Edif en construcc.	1498	80%	Arq. Andres Remy - 11 Septiembre 4246 6º Caba
145	Nicaragua 5581	Edif en construcc.	1500	25%	cartel obra ilegible
146	Nicaragua 5713/7	Edif en construcc.	912	30%	Arqs. Lama-Soler-Scalise
147	Paraguay 5255	Edif en construcc.	1158	65%	Arq. Sergio Toderi - Cnel Diaz 1874 8º B Caba
148	Paraguay 5524	Edif en construcc.	3500	1%	Sin Cartel de obra.
149	Paraguay 5570	Edif terminado.	1139	100%	Arq. Andres Bambi - Angel Luccarda
150	Paraguay 5571	Edif en construcc.	1657	15%	Arq. Walter E. Viggiano - M. Leguizamón 1341 Caba
151	Ravignani 1845/47	Edif en construcc.	530	55%	Arq. Facundo Romanelli - C. Arenal 2443 PB A Caba
152	Ravignani 2212/ Guatemala 5915	Edif en construcc.	909	50%	RSK - Serenella Perreca
153	Soler 5565	Edif en construcc.	1276	90%	Arq. Daniel Alberto Avola - 3 de febrero 1747 PBA - Caba.
154	Soler 5654 "Sun Soler II"	Edif en construcc.	1211	98%	Arq. Cesar Crespi y Asoc.
155	Soler 5744/46	Edif en construcc.	1139	30%	Ing. Juan P. Binetti - Balbin 2620 Caba
156	Soler 5768	Edif terminado.	1401	100%	Estudio A. Salvini - Av Belgrano 1907 9º A Caba
157	Soler 5775	Edif en construcc.	1400	1%	KLM Arq. Sin cartel de obra
158	Soler 6026	Edif en construcc.	1200	3%	Arq Ricardo Bullrich - Desarrolla ATV Arq. - Cartel Incompleto
159	Soler 6093 esq. Dorrego	Edif en construcc.	1250	25%	Arq. Fernando D. Gutman - Av. S. Ortiz 1146 9º C Caba

**159 TOTAL PALERMO**
**702,595.73**

Fuente: Reporte inmobiliario