



**ALTURA VERDE**  
**Jardineras Para Terrazas De Departamentos**  
**Parte 1: Análisis Estratégico y de Mercado**

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

**Alumno: Patricio Andrés Arriagada Álvarez**  
**Profesor Guía: Arturo Toutin**

**Santiago, Noviembre de 2015**

## INDICE

Resumen ejecutivo .....	2
I Descripción de la oportunidad de negocio .....	4
1.1 Identificación de la empresa y definición de misión, visión y objetivo.....	4
1.2 Descripción de la oportunidad de negocio .....	5
1.3 Qué oportunidad o necesidad atiende. ....	6
1.4 Determinar a qué mercado/s apuntará dicho producto o servicio. ....	7
1.5 Cómo atraerán a los clientes.....	8
II Análisis de la industria, competidores y clientes .....	9
2.1 Análisis de la industria .....	9
2.1.1 Identificación de actores claves de la industria .....	9
2.1.2 Identificación de macro segmentos .....	10
2.1.3 Análisis del entorno de la industria – macro entorno – pestel.....	11
2.1.4 Análisis de las tendencias de la industria, identificar ciclos de vida.....	12
2.1.5 Análisis de fuerzas competitivas del sector (análisis porter).....	13
2.1.6 Análisis de stakeholders y otros públicos para sustentabilidad. ....	14
2.2 Competidores .....	16
2.2.1 Identificación y caracterización de los competidores (cómo compiten, recursos distintivos, estrategias de precio y costo, etc.) .....	16
2.2.2 Mapa de posicionamiento relativo.....	18
2.2.3 Fortalezas y debilidades de los competidores.....	19
2.3 Clientes .....	22
2.3.1 Caracterización de los consumidores .....	22
2.3.2 Macro y micro segmentos.....	22
2.3.3 Tamaño del mercado objetivo y sus tendencias.....	24

2.4 Matriz de perfiles competitivos.....	26
2.5 Tamaño de mercado.....	28
2.6 Conclusiones.....	28
III Modelo de negocios.....	30
3.1 Descripción completa del modelo de negocios canvas.....	30
3.1.1 Segmentos de mercado.....	30
3.1.2 Propuesta de valor.....	31
3.1.3 Canales de distribución.....	32
3.1.4 Relaciones con los clientes.....	32
3.1.5 Modelo de flujo de ingresos .....	33
3.1.6 Recursos claves .....	33
3.1.7 Actividades claves .....	33
3.1.8 Asociaciones claves.....	33
3.1.9 Estructura de costos .....	34
3.2 Análisis interno .....	34
3.2.1 Análisis foda y sus estrategias.....	34
3.2.2 Cadena de valor .....	38
3.2.3 Recursos, capacidades y competencias .....	38
3.2.4 Ventajas competitivas.....	39
3.3 Estrategia de entrada .....	40
3.4 Estrategia de crecimiento .....	42
3.5 Estrategia de salida .....	42
IV Plan de marketing .....	44
4.1 Objetivos de marketing.....	45
4.2 Estrategia de segmentación .....	46
4.3 Estimación de la demanda, participación de mercado, numero de clientes y demanda anual por producto.....	46

4.3.1 Estimación de la demanda.....	46
4.3.2 Estimación de participación de mercado y número de clientes .....	48
4.3.3 Demanda anual por producto.....	49
4.4 Estrategia de producto/servicio.....	50
4.4.1 Mapa de posicionamiento .....	52
4.5 Estrategia de precio.....	53
4.5.1 Para el inicio y el largo plazo .....	54
4.5.2 Criterios a considerar.....	55
4.6 Estrategia de distribución .....	55
4.6.1 Identificar los principales canales.....	55
4.6.2 Sitio web y redes sociales.....	55
4.7 Estrategia de comunicaciones .....	55
4.7.1 Herramientas de promoción y presupuesto.....	56
4.7.1.1 Mix .....	56
4.7.1.2 A quiénes se dirige (clientes final, mayoristas, minoristas) .....	56
4.7.1.3 Identificar herramientas específicas, medios, público objetivo.....	56
4.7.2 Programa de publicidad .....	58
4.8 Estrategia de ventas.....	59
4.9 Presupuesto de marketing.....	60
4.10 Métricas e indicadores para monitorear el plan de marketing .....	60
V Plan de operaciones.....	62
5.1 Estrategia de operaciones .....	62
5.2 Flujo de operaciones .....	63
5.3 Proceso de prestación de servicios .....	64
5.4 Tecnología, procesos, recursos claves y rol de las personas .....	67
5.5 Ubicación geográfica (oficinas, bodegas y puntos de venta).....	67
VI Gestión de personas .....	69

6.1 Estructura organizacional .....	69
6.2 Determinar dotación y sus características .....	70
6.3 Incentivos y compensaciones .....	71
6.4 Equipo gestor .....	72
VII Plan de implementación .....	73
7.1 Estrategia de desarrollo .....	73
7.2 Avances y requerimientos de recursos .....	74
7.3 Carta gantt.....	75
X Riesgos críticos .....	76
10.1 Riesgos internos y medidas de mitigación .....	76
10.2 Riesgos externos y medidas de mitigación .....	77
XII Bibliografía .....	79
XIII Anexos .....	80

## RESUMEN EJECUTIVO

El desarrollo de la sociedad actual, el crecimiento urbano de las ciudades, el encarecimiento y la disminución de los terrenos para construir y la necesidad de estar cada vez más cerca del lugar de trabajo para evitar perder tiempo y dinero en el transporte, ha producido que la forma de vida de gran parte de la población que vive en las grandes urbes haya cambiado de vivir en casa con patios a departamentos de edificio, en los cuales el espacio al aire libre personal solo quede limitado a las terrazas y balcones.

En Chile, conforme a lo anterior, según estudios de la empresa de oferta inmobiliaria Goplaceit<sup>1</sup> las comunas de mayores ingresos, como son las Condes, Vitacura, Providencias, están migrando desde vivir en casa a vivir a departamento, las cuales han ganado terreno por tener las siguientes ventajas principalmente: seguridad, menores costos por m2 comparativo, ofrecen más servicios como lavandería, calefacción y vigilancia.

Sin embargo, con este cambio de estilo de vida, aún no se ha sido capaz de satisfacer muchas necesidades primordiales de las personas, entre ellas, las de tener espacios personales verdes. Ante esta necesidad insatisfecha nace “Altura Verde” negocio de diseño, construcción, montaje y mantención de jardineras para terrazas de departamentos, con énfasis en la autonomía de sistema de regadío, belleza de los maceteros y diversidad de plantas.

El conocimiento de mercado de este producto servicio se realizó mediante una encuesta cuyo objetivo fue identificar hábitos de los potenciales consumidores, la valoración de los atributos y disposición de pago, preferencia tanto en los materiales a utilizar, tales como piedra, madera, cerámica entre otros, tipo de plantas a usar, como son arbustos de diversas especies, flores, enredaderas, otros, y los canales para acceder a contratar el servicio.

El servicio que prestará Altura Verde está dirigido a personas jóvenes y adultos profesionales que viven en departamentos con terrazas y que dedican parte importante de su tiempo al trabajo, ocio y la familia, que gustan de la naturaleza. El servicio será personalizado de acuerdo a gustos, espacio, primando el diseño y la creatividad con una estrategia competitiva enfoque con diferenciación, que cubra el ciclo de vida del producto, desde el diseño, la construcción, montaje, mantenimiento y venta de insumos para los jardines de las terrazas.

---

<sup>1</sup> <http://www.goplaceit.com/cl>

<sup>2</sup> <http://www.gardenexpress.cl/portada.php>

Según estudio de campo, los departamentos con características para el negocio ascienden a 42.568 para el 2015, cantidad que será castigada en 50% para determinar el tamaño del mercado, por lo cual existirán 21.284 posibles clientes para finales de 2015. Esto representa un potencial de ventas superior a MM\$5.000, monto sumamente atractivo para el nivel de inversión requerido.

Para la puesta en marcha del proyecto Altura Verde, se requiere una inversión inicial de MM\$30, los cuales serán entregados por sus dos socio/gestores, que se dividirán la administración de la empresa manteniéndose retroalimentados constantemente mediante reuniones periódicas que permitan conocer la información global de negocio y la toma de decisiones conjunta.

Este proyecto tiene una estructura de costos muy liviana, que permite excelentes márgenes de rentabilidad sobre la inversión sobre el 1276% en un plazo de 6 años, una VAN de M\$179.215 con PAYBACK de tan solo 2.4 años y una tasa interna de retorno de 76.9%, considerando que la tasa de descuento para los proyectos de esta industria bordean el 12.91%, lo que se traduce en una excelente oportunidad de negocio, dentro de un mercado poco explorado, en crecimiento constante, con cambio de hábitos y necesidades favorable para el posicionamiento y sustentabilidad de Altura Verde.

# I DESCRIPCIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

## 1.1 IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA Y DEFINICIÓN DE MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVO

“Altura Verde” es una empresa de sociedad limitada que se dedica al diseño, construcción, instalación, mantención y venta de insumos de jardineras para terrazas de departamentos ubicados en las comunas de mayores ingresos de la capital, como son Las Condes, Vitacura y Providencia. La llegada a los clientes será a través de una página web y de catálogo en papel entregado directamente a las personas o mediante inmobiliaria en edificios que se encuentran en venta.

“Altura Verde” tendrá diseños exclusivos de maceteros usando materiales como maderas, cerámicas, metales y piedras, plantas ornamentales, suculentas, florales, medicinales o tropicales que satisfagan las diferentes necesidades de espacios verdes, cumpliendo las normativas vigentes enfocándose principalmente en los gustos, sistemas de riego requeridos y espacios disponibles de los clientes, entendiendo lo íntimo e importante que son las terrazas de este tipo de hogares. El servicio completo hará que el cliente tenga que olvidarse de todas las dificultades de tener un lindo y espacial jardín en su terraza y solo la disfrute en la intimidad de su hogar.

### MISIÓN

Altura Verde entrega a las personas que viven en departamentos un servicio de venta, construcción, montaje y mantención de jardineras, huertos urbanos y plantas colgantes para hermosear y decorar sus terrazas con colores, olores y área verdes para disfrutar el hogar. Genera ambientes únicos y personalizados de acuerdo al espacio y gusto que el cliente quiera tener.

### VISIÓN

Altura Verde satisfecerá las necesidades de espacios verdes y de esparcimiento a las nuevas formas de vivir en la sociedad actual, enfocándonos en ser líderes en el diseño, construcción, montaje e instalación de jardineras, maceteros y colgantes entrando con naturaleza a los hogares tipo departamentos.



## OBJETIVOS

- Lograr alcanzar una participación de mercado de 1% dentro de los dos primeros años de actividad dentro de la industria del diseño, jardinería y decoración al que se pertenece, destacando siempre la exclusividad y personalización de servicio orientado a terrazas de departamentos, características que no tienen sus competidores.
- Alcanzar un indicador de fidelización de clientes de 90% con altos estándares de satisfacción al cabo de los dos primeros años de actividad, lo cual se medirá mediante encuestas telefónicas y vía web.
- Lograr en un horizonte de cinco años, independizarnos en el suministro de plantas, flores y la creación de los maceteros, para integrarse verticalmente en este negocio y aumentar las utilidades.
- Mantener una permanente búsqueda de nuevos e innovadores productos que se adecuen a las necesidades e intereses de los clientes.
- Lograr una mejora constante en los márgenes de rentabilidad, lo cual se sustenta en el cumplimiento de los objetivos anteriores y una mejora constante en la administración de costos y manejo de influencias relacionadas al poder de negociación con proveedores y socios estratégicos.

### 1.2 DESCRIPCIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

“Altura Verde” es una empresa que ofrece el servicio de venta, construcción, instalación, y mantención de jardineras, maceteros, hurtos urbanos y colgantes de diversos motivos y diseños tanto en las plantas y flores como también en los materiales para construir las jardineras y maceteros. Los maceteros podrán ser de piedra, madera, cerámica, metales u otros. El diseño de los maceteros y la ornamentación de las plantas serán exclusivos de acuerdo a los gustos y necesidades de cada cliente, manteniendo una relación personalizada y duradera en el tiempo, ya que una vez montado el producto Altura Verde prestará el servicio de mantención y venta de insumos para los jardines.

Los sistemas de regadío podrán ser autónomos o manuales. Los autónomos tendrán un

pequeño reservorio de agua el que deberá ser rellenado cada cierto tiempo determinado, normalmente de 5 a 6 días y logrará que el dueño se independice del cuidado diario. Este sistema será para personas que trabajan mucho durante la semana y poseen más tiempo los fines de semana.

El servicio de montaje considera además la instalación de sistemas de iluminación decorativa para mejorar la presentación, calidez, exclusividad y diferenciación del producto.

La post venta del servicio estará orientada a la mantención de los jardines, con una periodicidad recomendada de acuerdo al tipo de planta, orientación física y las dimensiones de la jardinera. También se venderán insumos para la mantención del jardín, como abonos, herramientas de jardín, controladores de plaga. Otro servicio post venta será el de cursos de jardinería tanto a nivel grupal como personalizado.

“Altura Verde” entregará un servicio completo en el cual el dueño solo tendrá que disfrutar su terraza con un mínimo cuidado, gran comodidad y disfrute, con un producto diferencia de acuerdo a sus gustos y preferencias.

### **1.3 QUÉ OPORTUNIDAD O NECESIDAD ATIENDE.**

Frente al crecimiento sostenido de la cantidad de viviendas tipo departamento en Chile, principalmente en la ciudad de Santiago debido al aumento de precio y escasez de los terrenos y la necesidad de estar más cerca de los centros comerciales y lugares de trabajo y además, los tiempos para hermoear y decorar con áreas verdes los espacios disponibles se hace cada vez más difícil. Dado lo anterior, la oportunidad para “Altura Verde” es satisfacer esta necesidad a través de diseños modernos y de acuerdo a los espacios disponibles, con la construcción, montaje y mantenimiento en el hogar de espacios verdes en las terrazas de los departamentos.

La necesidad de espacio verde único en el hogar, diferenciado y destinado solo para disfrutar, sin preocuparse de la mantención, será la propuesta de valor de “Altura Verde” escuchando y resolviendo todos los requerimientos de los clientes.

## 1.4 DETERMINAR A QUÉ MERCADO/S APUNTARÁ DICHO PRODUCTO O SERVICIO.

“Altura Verde” apunta a dueños y arrendatarios de departamentos ubicados en las comunas de más alto ingresos de la ciudad de Santiago, como son Las Condes, Vitacura, Providencia y Ñuñoa, pertenecientes al segmento socioeconómico ABC1-C2, de diferente condición etaria, profesionales, con hijos, que ambos trabajen y que destinan el escaso tiempo libre en la familia o el ocio, por lo cual no tienen el tiempo suficiente para destinar en hermosear con espacios vivos las terrazas de sus departamentos.

Las comunas de mayores ingresos de la capital tienen actualmente más de 140.000 viviendas tipo departamento, siendo la comuna Las Condes con mayor cantidad, además la oferta inmobiliaria total de estas cuatro comunas es de 6900 departamentos, correspondiente al 23% del total de 30.000 departamentos en oferta en el Gran Santiago a Diciembre de 2014.

De acuerdo a la investigación realizada en campo en las comunas mencionadas, se considerará un 40% del total de los departamentos que cumplen las condiciones físicas de terrazas para poder instalar el producto y además que pertenecen al estrato socio-económico ABC1-C2, por lo cual determinamos un tamaño de mercado de 42.568 departamentos como potenciales clientes para término del año 2015, lo cual, a un precio promedio de \$240.000 por departamento, representa un potencial de ventas que alcanza los MM\$10.216.

Comuna	Casas	Deptos	Total de Viviendas	% Deptos con Terraza	Cantidad Deptos con Terraza	ABC1-C2	Cantidad Deptos con Terraza ABC1-C2
Providencia	13.731	44.084	57.815	40%	17.634	74,2%	13.084
Las Condes	36.720	57.702	94.422		23.081	79,3%	18.303
Vitacura	10.204	14.231	24.435		5.692	87,1%	4.958
Ñuñoa	21.947	24.385	46.332		9.754	63,8%	6.223
<b>Total</b>	<b>82.602</b>	<b>140.402</b>	<b>223.004</b>	<b>Total Departamentos de posibles usuarios</b>			<b>42.568</b>

Tabla N°1: Características viviendas comunas sector Oriente

## 1.5 CÓMO ATRAERÁN A LOS CLIENTES.

“Altura Verde” dará a conocer su propuesta de valor al mercado objetivo dependiendo si el departamento es nuevo o usado, ya que para el primero, el contacto será directo con la inmobiliaria encargada de la venta, entregándole catálogos con fotos del servicio ofrecido y además la instalación de jardineras y maceteros para amoblar departamentos pilotos y para que los futuros dueños puedan ver el servicio instalado y luego si les gusta, solicitarlo.

Para departamentos que no sean nuevos, se contratará un ejecutivo de ventas que percibirá ingresos por comisión de ventas y sueldo base, quién será el encargado de presentar el producto en campo, mediante la entrega de con fotos de los modelos de las jardineras y el servicio ofrecido, además se dejarán catálogos en las conserjerías que tengan mayor información, con tipos de maceteros, plantas, insumos de jardinería y talleres que se realizan.

“Altura Verde” tendrá una página web en la cual se podrán ver los modelos a instalar y tendrá un lugar de contacto y carrito de venta, además participará en redes sociales como son Facebook y Twitter, medios digitales como diarios, revistas asociadas a la decoración y Add-words.

“Altura Verde” además participará en ferias especializadas de decoración y comprará espacios en medios impresos. Es importante destacar que la publicidad inicial será clave para presentar y dar a conocer el servicio ofrecido por “Altura Verde.”

## II ANALISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES Y CLIENTES

### 2.1 ANALISIS DE LA INDUSTRIA

La industria en la que participa “Altura Verde” corresponde a la del Paisajismo y Decoración de viviendas particulares y empresas, donde se usan principalmente elementos naturales y vivos. Las viviendas a la que está orientada “Altura Verde” son del tipo departamento y que se encuentran ubicadas en los sectores de mayores recursos Santiago, tales como Las Condes, Vitacura, Providencia y Ñuñoa.

Es importante destacar que existen varias empresas que ofrecen el servicio de embelleciendo y decoración de espacios con elementos verdes como son jardines, fuentes, plantas de todo tipo, sin embargo la orientación de estas empresas es hacia espacios más amplios como son las plazas, empresas y parcelas, sin embargo la propuesta de valor de “Altura Verde” será terrazas de departamentos que poseen menores espacios al aire libre, pero clientes que los quieren disfrutar.

En Chile el mercado del paisajismo está bastante atomizado sin existir claramente una empresa dominante y los clientes solicitan cotizaciones a lo requerido y eligen la empresa que les ofrecerá el servicio usando variables de precio y experiencia.

#### 2.1.1 IDENTIFICACION DE ACTORES CLAVES DE LA INDUSTRIA

- Empresas que ofrecen servicio de paisajismo, decoración e interiorismo de propiedades, en la cual existe un número importante de empresas que ofrecen este servicio además de particulares que pueden ser arquitectos, paisajista o decoradores. Las empresas que ofrecen este tipo de servicio normalmente esta orientadas a espacios amplios con los que pueden realizar un vasto número de actividades como son plazas, jardines, quinchos, juegos de niños y piscinas, en cambio los profesionales que trabajan de manera particular realizan servicios más pequeños, como son modificaciones menores del hogar y la decoración interior del inmueble con muebles, cuadros y plantas.
- Empresas de retail especializadas en el hogar y la construcción, como son Hommy, HomeCenter, Easy y Construmart entre otras, ya que además de ofrecer equipamiento

para el hogar tienen el servicio de decorado de acuerdo a las características propias del inmueble y la construcción y montaje del producto. En general estas empresas están más orientadas a la construcción y remodelación de los espacios interiores del hogar como son la cocina, los dormitorios o living más que los espacios exteriores y en menor interés en el espacio exterior de los departamentos, ofreciendo principalmente la venta de mesas y sillas para terrazas, quitasoles, reposeras y la venta de maceteros y herramientas de jardinería.

- Inmobiliarias, ya que al vender los departamentos nuevos, normalmente para atraer al cliente decoran los departamentos pilotos siendo una buena vitrina para presentar el servicio de decoración de las terrazas
- Clientes y/o usuarios, quienes son tanto dueños o arrendatarios de departamentos y los futuros dueños de departamentos, quienes dadas sus características del segmento que se quiere llegar, no tendrán el tiempo suficiente para ellos mismos dedicarse a hermostrar con elementos verdes de sus terrazas.
- Juntas de vigilancia, por la información confidencial y relevancia de ésta para nuestra toma de decisiones y redes.
- Empresas de administración de gastos comunes, en las cuales generalmente existen participantes de la comunidad e influyen de manera importante en los reglamentos y políticas de administración internos.

### 2.1.2 IDENTIFICACION DE MACRO SEGMENTOS

Dentro de la industria del paisajismo y la decoración, podemos identificar los siguientes macrosegmentos, donde Altura Verde, se define como una Pyme dedicada al paisajismo.

**1. Pymes dedicadas al paisajismo.** Estas pequeñas empresas ofrecen servicios especializados en jardinería, como son el diseño, paisajismo, construcción, mantenimiento y remodelación de jardines. Estas empresas son importantes tener en cuenta ya que ofrecen servicios diferenciados de acuerdo a los gustos del cliente, centrado en el contacto directo y personalizado.

**2. Arquitectos y Paisajistas.** Son personas que naturales que trabajan de manera

independiente realizando asesorías e ideas de embellecimiento de los hogares, el contacto es directo con el cliente pero no cuentan con el capital para ejecutarlo su servicio solo llega hasta la idea y a veces la supervisión de la ejecución del trabajo.

**3. Garden Center en tiendas Retail.** Son espacios dedicados exclusivamente a la decoración de los espacios exteriores de casas y departamentos en las grandes tiendas de ventas de materiales de construcción, como son Homecenter, Construmart y Easy. Podemos incluir en este macrosegmento empresas con dedicación más exclusiva a la decoración de hogares como son Hommy que también tiene un espacio dedicado a los espacios exteriores.

**4. Agrupaciones de Jardineras.** Estos son grupos, principalmente sin fines de lucro que se dedican a enseñar técnicas y cursos de jardinerías para que las personas puedan aprender y puedan realizar sus propias jardineras. Estos grupos generan particular conciencia de la importancia de los espacios verdes en la vida diaria.

**5. Viveros.** Empresas dedicadas a proveer a diversos actores de la industria, los cuales presentan bajo poder de negociación pero pueden considerarse socios estratégicos en un mediano plazo.

**6. Especialistas en sistemas de riego.** Estas empresas están orientadas principalmente a empresas y viviendas particulares tales como casas, jardines en patios y terrazas, pero no a departamentos. Sin embargo, son una fuente importante como proveedores y contribuyen fuertemente a la línea de diseño de Altura Verde.

### **2.1.3 ANALISIS DEL ENTORNO DE LA INDUSTRIA – MACRO ENTORNO – PESTEL**

#### **CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LA INDUSTRIA.**

A pesar de existir un clima político y económico desfavorable por la incertidumbre existente debido a los cambios de gobierno y las nuevas leyes que se están discutiendo en el parlamento, un crecimiento esperado menor a lo proyectado tiempo atrás, existe un mayor aumento de conciencia de la necesidad de espacios verdes, que actualmente en Chile está por muy debajo de lo indicado por la OMS, lo cual hace que empresas que puedan entregar el servicio de paisajismo y jardinería con sistemas más ingeniosos aprovechando los pocos espacios disponibles sean consideradas como una buena alternativa para satisfacer esta

demanda, la cual ira aumentando con el crecimiento inevitable de las grandes urbes. Considerando además que las tecnologías facilitarán el mantenimiento y la belleza de estos sistemas podemos concluir que existen elementos externos en la industria que proyectan un crecimiento de este negocio.

#### **2.1.4 ANÁLISIS DE LAS TENDENCIAS DE LA INDUSTRIA, IDENTIFICAR CICLOS DE VIDA**

La industria del Paisajismo y la Decoración se encuentra en una etapa de evolución y crecimiento, pues a pesar de que existen empresas que ofrecen este servicio hace tiempo y ya se encuentran consolidadas en el mercado, aún sigue siendo un servicio costoso y elitista, siendo los clientes principales las personas dueñas de parcelas o empresas con edificios corporativos, en definitiva clientes que poseen grandes espacios para poder herosear, sin embargo con el crecimiento económico del País, el mayor poder de adquisición de las personas y el cambio en la manera de vivir, hace que cada vez sean más las personas los que quieran disfrutar de los beneficios que otorga este servicio.

Las empresas dedicadas al Paisajismo y Decoración, principalmente de exteriores están orientadas a grandes espacios, pero no han podido aun satisfacer la demanda de las personas que poseen espacios pequeños, pero que aun así quieren que alguien les brinde el servicio. Si observamos las empresas más importantes de esta industria como son, por ejemplo, Garden Express, Concepto Nativo, Universo Arte, Paisajismo Vertical u otras, el fuerte de sus clientes son las industrias, edificios públicos o parcelas con grandes espacios, en cambio para pequeños espacios, como son las terrazas de los departamentos, aun no existen las empresas dedicadas exclusivamente a este servicio, siendo la industria de Retail, más específicamente las dedicadas al hogar como son Hommy las que ofrecen productos para el jardín que el servicio completo de jardinería.

De acuerdo a lo anterior, la industria del Paisajismo y la Jardinería y más específicamente la orientada para clientes que posean terrazas en departamentos se encuentra en crecimiento con una expectativa alta de mejorar su pendiente positiva bajos escenarios de estabilización política y económica en Chile.



## 2.1.5 ANÁLISIS DE FUERZAS COMPETITIVAS DEL SECTOR (ANÁLISIS PORTER).

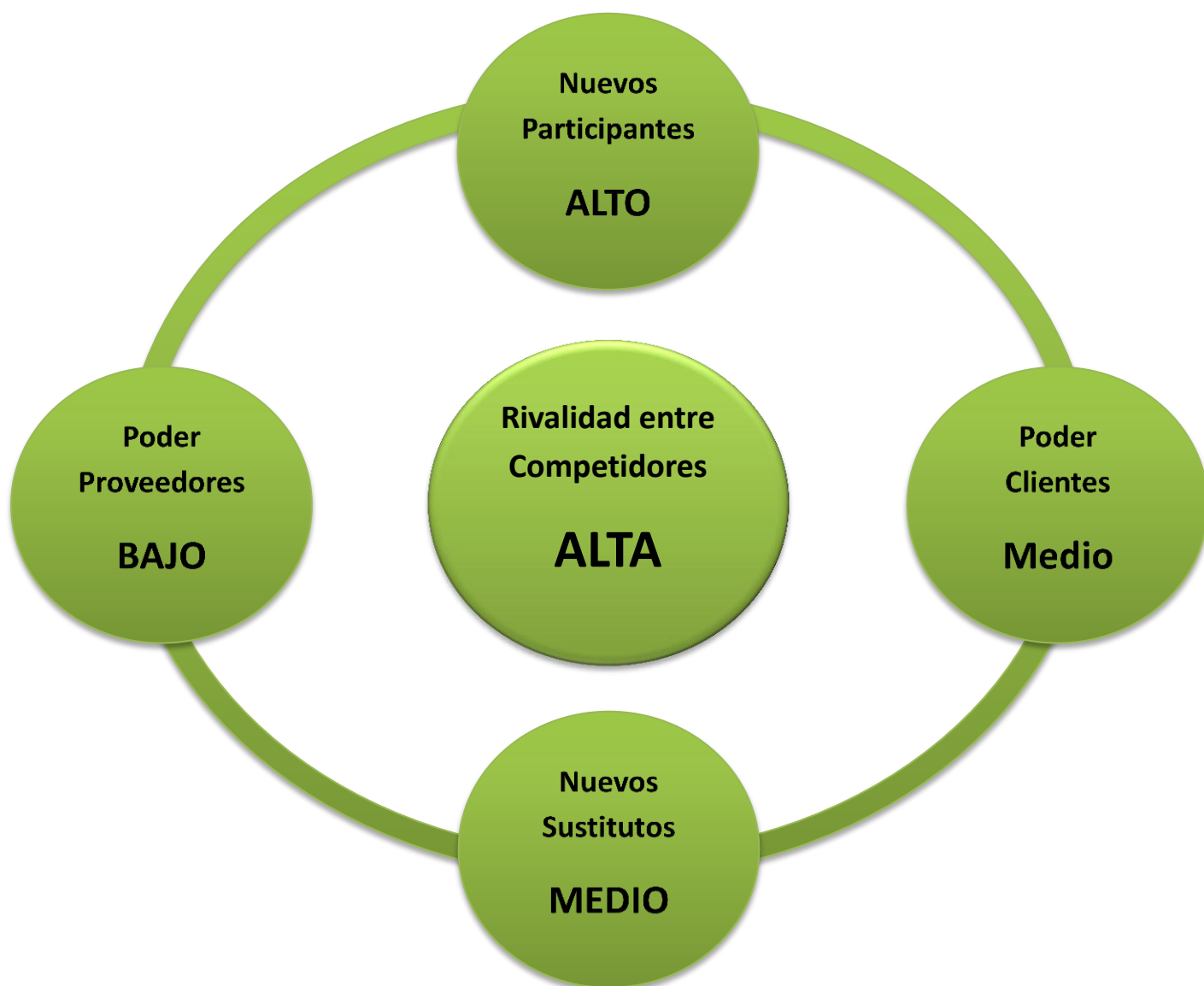


Figura N° 1: Análisis Fuerzas de Porter

### CONCLUSIONES AL ANÁLISIS DE PORTER

Dado el análisis de las cinco fuerzas de Porter realizado, concluimos que la Industria del Paisajismo y Jardinería no es atractiva. Sin embargo, consideramos que es importante que "Altura Verde" penetre en ella, dado su gran tamaño poco explotado, el constante crecimiento de mercado inmobiliario en altura específicamente en las comunas foco, donde además no existe un dueño que provea de éste producto/servicio, y lo favorable que será la transformación constante, cambios en gustos y disposición de pago existente específicamente en los segmentos a los cuales nos enfocaremos abc1 – c2 , donde será fundamental la

implementación de un plan de marketing agresivo y ejecución de excelencia que permita una recomendación progresiva, la cual concluye en diferenciarnos y lograr el posicionamiento de mercado esperado.

**2.1.6 ANÁLISIS DE STAKEHOLDERS Y OTROS PÚBLICOS PARA SUSTENTABILIDAD.**

Para realizar este análisis, se debe revisar todas las empresas, instituciones o personas que de alguna manera afecten o presenten algún grado de interés sobre “Altura Verde”.

De acuerdo a lo anterior, los Stakeholders de “Altura Verde” son:



Figura N° 2: Análisis Stakeholders

**Invernaderos:** Los invernaderos serán los proveedores principales del negocio, ya que lo que hermoseará los jardines de terraza serán las plantas y flores. En el mercado chileno y más específicamente en la región metropolitana existen muchos invernaderos y la competencia entre ellos es alta, por lo cual “Altura Verde” estará cotizando continuamente los

productos que ofrecen para comprar al de menor costo. A este proveedor también adquiriremos otros productos para la fabricación de las jardineras, como son la tierra de hoja y abonos en general.

**Artisanos:** Con este Stakeholders nos referimos a las personas que se dedicarán a la construcción de los maceteros usando distinto tipo de materiales, en este caso podrán ser de madera, fierro, cemento o vidrio. Estos proveedores al igual que los invernaderos tienen bajo poder de negociación al existir muchos competidores.

**Empresas de Insumos Generales:** Estas empresas son las que proveerán la luminaria, los sistemas de riego automático, los paneles solares para los clientes que quieran sistemas renovables de energía, entre otros. En este caso al igual que los anteriores la competencia entre ellos es alta y no se ven inconvenientes en adquirir estos productos.

**Jardineros:** Se deberá tener una staff de jardineros para la instalación, montaje y luego mantención de las jardineras, en un principio podrá ser sola una persona, pero a medida que las ventas y las mantenciones aumentan se requerirá mayor personal. Es importante la confianza que se tenga en esta persona, pues él será quien entrará a los departamentos y representará a “Altura Verde” en terreno.

**Vendedores:** Estas serán las personas dedicadas a llegar puerta a puerta a los clientes finales ofreciéndoles el servicio entregado y trabajaran además de un sueldo base con una comisión para incentivar las ventas.

**Conserjes de Edificios:** A los conserjes de edificios se les dejará un catálogo con los productos para que se los presente a los habitantes, ellos serán fundamentales para llegar al cliente final. También trabajaran a comisión para incentivar la presentación y venta del producto.

**Inmobiliarias:** A las inmobiliarias se les presentará el servicio y la idea es instalar el producto en los departamentos pilotos y en los departamentos que ofrezcan ya las jardineras instalarlas “Altura Verde” a modo de contratista de la constructora.

**Prestadores de servicio de Paisajismo y Jardinería (Competencia):** Stakeholders pertenecientes a la competencia, entre estos participantes se considera las empresas dedicadas exclusivamente al Paisajismo y la Jardinería, arquitectos, jardineros particulares y empresas que realizan el servicio.

**Estado:** Para financiar el negocio, en un inicio se solicitará dineros al estado a través de los programas que fomentan la creación de negocios creativos y rentables, como es por ejemplo el concurso Capital Semilla de la CORFO.

**Inversionistas:** “Altura Verde” considerará como alternativa de financiamiento a los bancos, personas naturales y jurídicas que quieran poseer participación en el negocio.

**Publicidad:** Este Stakeholders será fundamental para dar a conocer el servicio mediante la propaganda en diarios y revistas especializadas en la decoración, esto considera tanto medios impresos como digitales.

**Redes Sociales digitales:** “Altura Verde” tendrá página de Facebook, Twiter y Blog, donde se presentaran los servicios y la gente podrá obtener información y realizar consultas.

**Clientes:** Este servicio está orientado a personas jóvenes y adultos profesionales que viven en departamentos en las zonas acomodadas de la ciudad y que dedican parte importante de su tiempo al trabajo, ocio y la familia y que disfrutan de la naturaleza y quieren hermohear su espacio dentro del hogar.

## 2.2 COMPETIDORES

### 2.2.1 IDENTIFICACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE LOS COMPETIDORES (CÓMO COMPITEN, RECURSOS DISTINTIVOS, ESTRATEGIAS DE PRECIO Y COSTO, ETC.).

Dentro de la industria del Paisajismo y la Decoración podemos identificar los siguientes Competidores principales:

**1. Pymes dedicadas al paisajismo.** Estas pequeñas empresas ofrecen servicios especializados en jardinería, como son el diseño, paisajismo, construcción, mantenimiento y remodelación de jardines. Estas empresas son importantes tener en cuenta ya que ofrecen servicios diferenciados de acuerdo a los gustos del cliente, centrado en el contacto directo y personalizado, la estrategia de este tipo de empresas es bajo diferenciación y costo, pues todas las empresas competidoras en este macrosegmento tienen capacidades similares. Algunos de estas empresas son Garden Express, Concepto Nativo, Universo Arte y Paisajismo Vertical.

**2. Arquitectos y Paisajistas.** Son personas naturales que trabajan de manera independiente realizando asesorías e ideas de embellecimiento de los hogares, el contacto es directo con el cliente pero no cuentan con el capital para ejecutar su servicio y solo llegan hasta la idea, a veces realizan la supervisión en la ejecución del trabajo. Algunos arquitectos y paisajistas trabajan con empresas o personas colaboradoras para poder ejecutar el trabajo completo, o sea hasta el montaje de la terraza. Este competidor por su conocimiento y dado que el costo de inversión es bajo puede realizar un trabajo similar al ofrecido por “Altura Verde” si le resulta rentable y una buena oportunidad para crecer.

Algunos de estas empresas son Trazo verde paisajismo, Arquik, Santa Maria Spa, Paisarq, entre otro.

<b>Competidores</b>	<b>Empresas</b>	<b>Recursos distintivos</b>	<b>Precio</b>	<b>Know How de Mercado</b>
Pymes dedicadas al paisajismo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garden Express<sup>2</sup>,</li> <li>• Concepto Nativo<sup>3</sup>,</li> <li>• Universo Arte<sup>4</sup></li> <li>• Paisajismo Vertical<sup>5</sup>.</li> </ul>	Especializados en jardinería, diseño, paisajismo, construcción, mantenimiento y remodelaciones	Precios variables en base a lo que el cliente requiera.	Alto
Arquitectos y paisajistas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trazo verde paisajismo<sup>6</sup></li> <li>• Arquik<sup>7</sup></li> <li>• Santa Maria Spa<sup>8</sup></li> <li>• Paisarq<sup>9</sup></li> </ul>	Contacto directo con los clientes. Especialización en diseño.	Precios más altos que Pymes dedicadas al paisajismo, debido a que realizan asesorías, y propuesta más exclusivas.	Alta

Tabla N° 3: Análisis competidores

<sup>2</sup> <http://www.gardenexpress.cl/portada.php>

<sup>3</sup> <http://www.conceptonativo.cl/i/empresa.htm>

<sup>4</sup> <http://www.universoarte.cl/>

<sup>5</sup> <http://www.paisajismovertical.cl/>

<sup>6</sup> <http://www.trazoverde.cl/>

<sup>7</sup> <http://www.arqui-k.cl/>

<sup>8</sup> <http://santamariaspa.wix.com/home>

<sup>9</sup> <http://www.paisarq.cl/>

### 2.2.2 MAPA DE POSICIONAMIENTO RELATIVO.

Para diseñar el mapa de posicionamiento relativo se usaron los atributos que más valoraron los clientes en la encuesta que se realizó.

La pregunta realizada fue la siguiente:

En cuanto al servicio de una empresa dedicada al Diseño, Armado y Mantenimiento de Jardines de Terraza, ¿Que atributos considera usted más importante? Elija dos

Las alternativas son y resultados fueron los siguientes:

	Respuestas total	Porcentaje
Rapidez en el armado y montaje del producto	11	11%
Variedad de ofertas de plantas	13	13%
Variedad de oferta de jardinera/Macetero	9	9%
Medios de Pago	5	5%
Asistencia personalizada	17	17%
Contacto Directo con los dueños	2	2%
Precio	15	15%
Armado y montaje en horarios no laborales	13	13%
Servicio de Mantenimiento y Post Venta	9	9%
Otro (especifique)	6	6%

Tabla N° 4: Resultado Atributos de mayor importancia para empresa dedicada al diseño y armado de jardines de Terraza

Con los resultados de la encuesta para determinar los atributos más valorados por los clientes se determinaron las dimensiones para el mapa de posicionamiento relativo para los dos grandes competidores definidos, donde se destaca PizarQ paisajismo con el mejor posicionamiento relación precio – personalización de servicios.

	Servicio Personalizado	Precio
Garden Express	80	70
Concepto Nativo	79	69
Universo Arte	79	58
Paisajismo Vertical	81	61
Traza Verde Paisajismo	84	93
ArquiK	88	95
Santa María Spa	85	86
PisarQ	89	99

Tabla N° 5: Resultados dimensiones mapa posicionamiento relativo

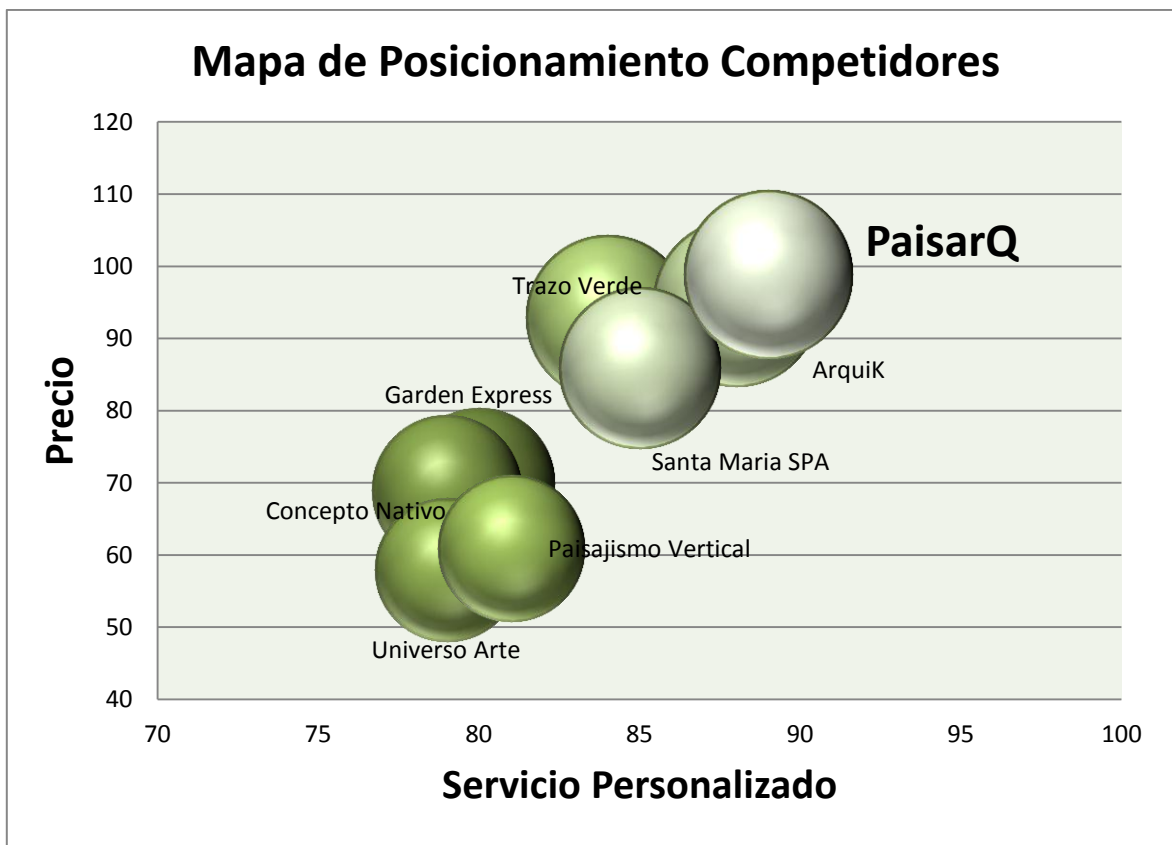


Gráfico N° 1: Mapa posicionamiento Competidores

### 2.2.3 FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LOS COMPETIDORES

A continuación se analizan las fortalezas y debilidades de los competidores descritos anteriormente en la Industria del Paisajismo y Jardinería.

#### Pymes dedicadas al paisajismo

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
Garden Express	1. Especialistas en el diseño y decoración. Know How y conocimiento del negocio. 2. Servicio diferenciado 3. Contacto directo con el cliente. 4. Variedad de Productos tanto en jardinerías como plantas.	1. La competencia en este competidor tienen características muy similares, por lo cual es fácil hacer lo que el otro hace. 2. Orientadas principalmente a espacios grandes, como parcelas y espacios al aire libre de industrias o edificios. 3. Pocas facilidades de pago.

Concepto Nativo	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Especialistas en el diseño y decoración. Know How y conocimiento del negocio.</li> <li>2. Servicio diferenciado orientado a vegetación nativa</li> <li>3. Contacto directo con el cliente.</li> <li>4. Variedad de Productos tanto en jardineras como plantas.</li> <li>5.-diversificado en productos y descentralizado regionalmente.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La competencia en este competidor tienen características muy similares, por lo cual es fácil hacer lo que el otro hace.</li> <li>2. Orientadas principalmente a espacios grandes, como parcelas y espacios al aire libre de industrias o edificios.</li> <li>3. Pocas facilidades de pago.</li> </ol>
Universo Arte	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Especialistas en el diseño y decoración. Know How y conocimiento del negocio.</li> <li>2. Servicio diferenciado</li> <li>3. Contacto directo con el cliente.</li> <li>4. Variedad de Productos tanto en jardineras como plantas.</li> <li>5.- complementan sus trabajos con la capacitación masiva</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La competencia en este competidor tienen características muy similares, por lo cual es fácil hacer lo que el otro hace.</li> <li>2. Orientadas principalmente a espacios grandes, como parcelas y espacios al aire libre de industrias o edificios. (Debilidad para el segmento al que quiere entrar "Altura Verde").</li> <li>3. Pocas facilidades de pago.</li> </ol>
Paisajismo vertical	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Especialistas en el diseño y decoración. Know How y conocimiento del negocio.</li> <li>2. Servicio diferenciado</li> <li>3. Contacto directo con el cliente.</li> <li>4. Variedad de Productos tanto en jardineras como plantas.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La competencia en este competidor tienen características muy similares, por lo cual es fácil hacer lo que el otro hace.</li> <li>2. Orientadas principalmente a espacios grandes, como parcelas y espacios al aire libre de industrias o edificios.</li> <li>3. Pocas facilidades de pago.</li> </ol>



## Arquitectos y paisajistas

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
Trazo verde paisajismo	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Especialistas en el diseño y decoración. Know How y conocimiento del negocio.</li> <li>2. Servicio diferenciado.</li> <li>3. Contacto directo con el cliente.</li> <li>4. Variedad de Productos tanto en jardineras como plantas.</li> <li>5. Capital humano especialista</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La competencia en este competidor tienen características muy similares, por lo cual es fácil hacer lo que el otro hace.</li> <li>2. Orientadas principalmente a espacios grandes, como parcelas y espacios al aire libre de industrias o edificios.</li> <li>3. No tienen suficiente capital para ejecutar el trabajo.</li> <li>4. Sin facilidades de pago</li> </ol>
ArquiK	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Especialistas en el diseño y decoración. Know How y conocimiento del negocio.</li> <li>2. Servicio diferenciado.</li> <li>3. Contacto directo con el cliente.</li> <li>4. Variedad de Productos tanto en jardineras como plantas.</li> <li>5. Capital humano especialista</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La competencia en este competidor tienen características muy similares, por lo cual es fácil hacer lo que el otro hace.</li> <li>2. Orientadas principalmente a espacios grandes, como parcelas y espacios al aire libre de industrias o edificios. (Debilidad para el segmento al que quiere entrar "Altura Verde")</li> <li>3. No tienen suficiente capital para ejecutar el trabajo.</li> <li>4. Sin facilidades de pago</li> </ol>
Santa Maria Spa	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Especialistas en el diseño y decoración. Know How y conocimiento del negocio.</li> <li>2. Servicio diferenciado.</li> <li>3. Contacto directo con el cliente.</li> <li>4. Variedad de Productos tanto en jardineras como plantas.</li> <li>5. Capital humano especialista</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La competencia en este competidor tienen características muy similares, por lo cual es fácil hacer lo que el otro hace.</li> <li>2. Orientadas principalmente a espacios grandes, como parcelas y espacios al aire libre de industrias o edificios. (Debilidad para el segmento al que quiere entrar "Altura Verde")</li> <li>3. No tienen suficiente capital para ejecutar el trabajo.</li> <li>4. Sin facilidades de pago</li> </ol>
Paisarq	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Especialistas en el diseño y decoración. Know How y conocimiento del negocio.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La competencia en este competidor tienen características muy similares, por lo cual es fácil hacer lo que el otro hace.</li> </ol>

	<p>2. Servicio diferenciado.</p> <p>3. Contacto directo con el cliente.</p> <p>4. Variedad de Productos tanto en jardineras como plantas.</p> <p>5. Capital humano especialista</p>	<p>2. Orientadas principalmente a espacios grandes, como parcelas y espacios al aire libre de industrias o edificios.</p> <p>3. No tienen suficiente capital para ejecutar el trabajo.</p> <p>4. Sin facilidades de pago</p>
--	---	--

Tabla N° 6: Fortalezas y Debilidades Competidores

El factor común entre las pymes dedicadas al paisajismo es Know How, variedad y diseño v/s orientación a espacios grandes y pocas facilidades de pago. Y por parte de los competidores arquitectos y paisajistas, prima como fortaleza el Know How y lo caro de su capital humano por lo especialista que son v/s grandes proyectos, con reducido capital de trabajo y pocas facilidades de pago.

Dado lo anterior, se concluye que “Altura Verde” para tener ventajas competitivas debe ofrecer un servicio y producto diferenciado, inicialmente a personas cuyo segmento ya está definido, con una relación cercana que satisfaga todas sus necesidades, orientado a obras de pequeña escala, para no incurrir en problemas de capital de trabajo y con facilidades de pago a sus clientes.

## 2.3 CLIENTES

### 2.3.1 CARACTERIZACIÓN DE LOS CONSUMIDORES

#### 2.3.2 MACRO Y MICRO SEGMENTOS

**a) Macrosegmento:** Corresponde a los usuarios de departamentos con terraza ubicados en las comunas de más alto ingresos de Santiago, como son Las Condes, Vitacura, Providencia y Ñuñoa.

De acuerdo a los datos obtenidos en el INE<sup>10</sup>, Cámara Chilena de la Construcción (CChC)<sup>11</sup> y las páginas web de las municipalidades, la cantidad de viviendas esperadas para fines del 2015 para las comunas donde participará “Altura Verde” son:

<sup>10</sup> <http://www.ine.cl/>

<sup>11</sup> <http://www.cchc.cl/>

Comuna	Casas	Departamentos	Total de Viviendas
Providencia	13.731	44.084	57.815
Las Condes	36.720	57.702	94.422
Vitacura	10.204	14.231	24.435
Ñuñoa	21.947	24.385	46.332

Tabla N° 7: Viviendas esperadas fines 2015

**b) Microsegmento:**

El nivel socioeconómico de los usuarios corresponde al segmento socioeconómico Medio/Alto (ABC1-C2), cuyo mercado objetivo es usuarios de departamentos con terrazas ubicados en las comunas de más alto ingresos de la ciudad de Santiago, como son Las Condes, Vitacura, Providencia y Ñuñoa. Donde por lo general ambos son profesionales, ambos trabajan, con y sin hijos, ingresos familiares 2.5 MM, de variada condición etaria y que el tiempo libre lo destinan a realizar actividades extra programáticas fuera del hogar. Sin embargo, gustan los espacios verdes y están dispuestos a tener un jardín en sus terrazas, tanto para relajarse y disfrutar como para decorar el entorno y dar calidez al hogar.

Comuna	Casas	Deptos.	Total de Viviendas	% Deptos. con Terraza	Cantidad Deptos. con Terraza	ABC1-C2	Cantidad Deptos. con Terraza ABC1-C2
Providencia	13.731	44.084	57.815	40%	17.634	74,2%	13.084
Las Condes	36.720	57.702	94.422		23.081	79,3%	18.303
Vitacura	10.204	14.231	24.435		5.692	87,1%	4.958
Ñuñoa	21.947	24.385	46.332		9.754	63,8%	6.223
<b>Total</b>	<b>82.602</b>	<b>140.402</b>	<b>223.004</b>	<b>Total Departamentos de posibles usuarios</b>			<b>42.568</b>

Tabla N° 8: Microsegmento de Mercado

De la tabla anterior se puede observar que de las comunas señaladas, Providencia y Las Condes son las que presentan la mayor cantidad de departamentos con terraza suficiente para instalar las jardineras teniendo entre ambas un universo de más de 30.000 departamentos.

### 2.3.3 TAMAÑO DEL MERCADO OBJETIVO Y SUS TENDENCIAS.

Para determinar el mercado objetivo se consideró la información disponible en el Instituto Nacional de Estadística (INE)<sup>12</sup> y la página web reportes comunales<sup>13</sup> del congreso nacional de Chile para determinar la cantidad de departamentos existentes para el año 2014, Para proyectar el aumento de departamentos existentes por comuna se usó la información disponible en la Cámara Chilena de la Construcción (CChC) para la venta de departamentos.

VENTA DE DEPARTAMENTOS POR COMUNA							
Comuna	Participación anual promedio enero-agosto						
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	
Ñuñoa/Providencia/La Reina	16%	19%	9%	13%	20%	15%	↓
Las Condes	6%	10%	10%	10%	6%	6%	→
Lo Barnechea	1%	1%	1%	3%	3%	1%	↓
Vitacura	2%	2%	2%	2%	2%	2%	→
Macul	4%	2%	3%	4%	4%	4%	→
Santiago Centro	37%	32%	38%	41%	30%	23%	↓
San Miguel	4%	2%	6%	5%	6%	8%	↑
La Cisterna/San Bernardo/Puente Alto	4%	3%	3%	2%	4%	7%	↑
Independencia/Huechuraba/Quilicura/Lampa	6%	5%	8%	4%	5%	8%	↑
Recoleta	3%	3%	4%	2%	2%	1%	→
La Florida/San Joaquín/Peñalolén	4%	5%	9%	8%	10%	6%	↓
Estación Central	7%	1%	3%	5%	6%	11%	↑
Quinta Normal/Maipú/Cerrillos/Pudahuel	8%	13%	5%	2%	3%	7%	↑

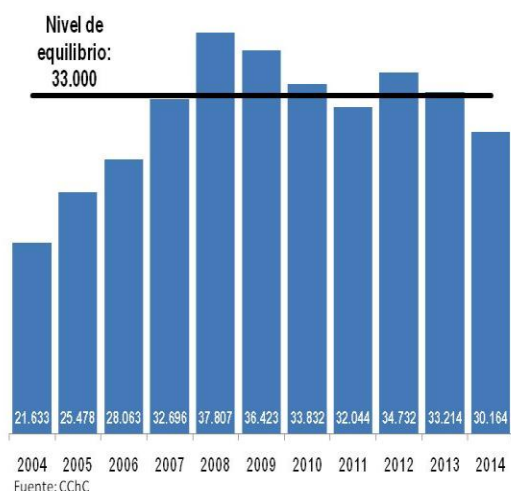
Fuente: CChC

Tabla N° 9: Venta de departamentos por Comuna

<sup>12</sup> <http://www.ine.cl/>

<sup>13</sup> <http://reportescomunales.bcn.cl/>

OFERTA DE DEPARTAMENTOS EN EL GRAN SANTIAGO (UNIDADES)  
PROMEDIO A AGOSTO



OFERTA DE CASAS EN EL GRAN SANTIAGO (UNIDADES)  
PROMEDIO A AGOSTO

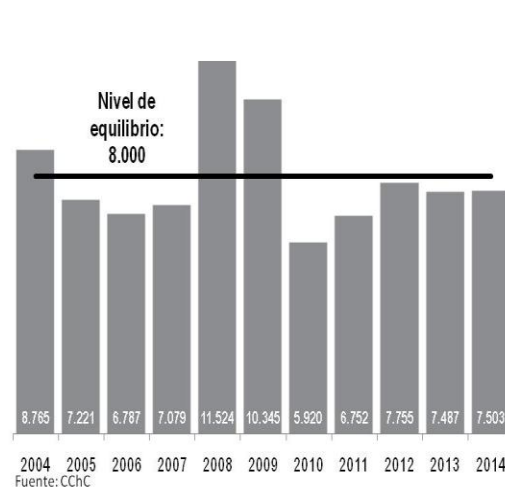


Tabla N° 10: Oferta anual de Departamentos para Santiago

Se determinó con esta información la tasa de crecimiento anual de departamentos por comuna como el promedio ponderado de crecimiento de los últimos 6 años. De esta manera con la cantidad de departamentos existentes a finales del 2014 y las tasas de crecimiento se calcularon la cantidad de departamentos esperados hasta el año 2020 por comuna.

Tasa de Crecimiento Anual	
Ñuñoa	9,9%
Providencia	4,1%
Las Condes	4,2%
Vitacura	4,2%

Tabla N° 11: Tasa de Crecimiento Anual

Departamentos esperados por comuna							
Comuna	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Providencia	44.084	48.445	53.237	58.504	64.291	70.651	77.640
Las Condes	57.702	60.070	62.535	65.102	67.774	70.555	73.451
Vitacura	14.231	14.826	15.446	16.091	16.764	17.465	18.195
Ñuñoa	24.385	25.418	26.496	27.618	28.789	30.009	31.280

Tabla N° 12: Proyección cantidad de Departamentos por comuna

Para determinar los departamentos con las características para poder implementar el servicio ofrecido por “Altura Verde”, se definió sectores representativos de las comunas y se realizó trabajo de campo, de esta manera se determinó que los departamentos pertenecen al mercado de posibles clientes.

	<b>Porcentaje</b>
<b>Departamentos sin terraza</b>	30%
<b>Departamentos terraza cerrada</b>	30%
<b>Departamentos con terraza</b>	40%

Tabla N° 12: Porcentaje de Departamentos con características para el producto

De acuerdo a lo anterior y exigiendo además que los usuarios pertenezcan al segmento socio-económico ABC1-C2, la cantidad de departamentos a los cuales se puede ofrecer el producto son:

<b>Comuna</b>	<b>Año 15</b>	<b>Año 16</b>	<b>Año 17</b>	<b>Año 18</b>	<b>Año 19</b>	<b>Año 20</b>	<b>Año 21</b>
<b>Providencia</b>	13.084	14.378	15.801	17.364	19.082	20.969	23.044
<b>Las Condes</b>	18.303	19.054	19.836	20.650	21.498	22.380	23.299
<b>Vitacura</b>	4.958	5.165	5.381	5.606	5.841	6.085	6.339
<b>Ñuñoa</b>	6.223	6.487	6.762	7.048	7.347	7.658	7.983
<b>TOTAL</b>	<b>42.568</b>	<b>45.085</b>	<b>47.780</b>	<b>50.669</b>	<b>53.767</b>	<b>57.093</b>	<b>60.664</b>

Tabla N° 13: Mercado Objetivo

## 2.4 MATRIZ DE PERFILES COMPETITIVOS

A continuación se detalla la matriz de perfiles competitivos de acuerdo al análisis realizado en el punto 2.2.2 correspondiente al mapa de posicionamiento relativo de la industria, se han elegido 5 factores que se consideran fundamentales y fueron valorados fuertemente por las personas en la encuesta que se realizó y la ponderación de cada uno de estos factores se obtuvo a partir

- Servicio personalizado
- Precio
- Armado y Montaje en horario no laborales
- Variedad en la oferta de plantas y macetero
- Rapidez en el armado.

La ponderación asociada a cada factor se obtuvo a partir de la valoración hecha por las personas encuestadas.

Para efectos de la evaluación de cada factor se utilizó una escala con valores entre 1 y 5, donde:

- 1 Malo
- 2 Por debajo del promedio
- 3 Promedio
- 4 Por arriba del promedio
- 5 Sobresaliente

Los resultados de la evaluación son los siguientes:

Atributos	Ponderación	Pymes dedicadas al paisajismo				Arquitectos y paisajistas			
		Concepto Nativo	Garden Express	Universo Arte	Paisajismo Vertical	Trazo Verde Paisajismo	ArquiK	Santa Maria Spa	PaisarQ
Servicios Personalizados	30%	4	4	3,9	4	4,2	4,4	4,2	4,1
Precio	30%	4	4	4,1	3,8	3,3	3,2	3,1	3,4
Armado y Montaje Horarios no laborales	15%	3,5	3,8	3,9	3,8	4	4,2	4,1	4
Variedad de oferta de plantas y macetas	15%	4,5	4,5	4,6	4,3	3,3	3,5	3,6	3,4
Rapidez del Armado	10%	4	4	4,1	4,2	2,5	2,8	2,8	2,6
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>3,9</b>	<b>4,06</b>	<b>4,12</b>	<b>4,02</b>	<b>3,46</b>	<b>3,62</b>	<b>3,56</b>	<b>3,5</b>

Tabla N° 14: Matriz de Perfiles Competitivos

De los resultados obtenidos a través de la matriz de los perfiles competitivos de la industria, es posible concluir que los competidores que mejor responden a los factores claves de éxitos son las empresas agrupadas en las Pymes dedicadas al paisajismo, como son Garden Express, Concepto Nativo, Universo Arte y Paisajismo Vertical.

Como se ve en la tabla, las ventajas competitivas que debe tener "Altura Verde" para superar a sus competidores es tener un servicio personalizado y satisfacer plenamente los requerimientos de los clientes, se refuerza la estrategia enfoque con diferenciación que debe tener "Altura Verde"

## 2.5 TAMAÑO DE MERCADO.

El cálculo del tamaño del mercado fue descrito en el capítulo 2.3. Los resultados de departamentos con características para poder instalar las jardineras de terraza para fines del año 2015 y los próximos cinco años son:

Comuna	Año 15	Año 16	Año 17	Año 18	Año 19	Año 20	Año 21
<b>Providencia</b>	13.084	14.378	15.801	17.364	19.082	20.969	23.044
<b>Las Condes</b>	18.303	19.054	19.836	20.650	21.498	22.380	23.299
<b>Vitacura</b>	4.958	5.165	5.381	5.606	5.841	6.085	6.339
<b>Ñuñoa</b>	6.223	6.487	6.762	7.048	7.347	7.658	7.983
<b>TOTAL</b>	<b>42.568</b>	<b>45.085</b>	<b>47.780</b>	<b>50.669</b>	<b>53.767</b>	<b>57.093</b>	<b>60.664</b>

Tabla N° 15: Departamentos con características para el negocio

La disposición a pagar por las personas, de acuerdo a la encuesta, arroja que existe un 4,5% que pagaría sobre \$ 250.000 y un 1,12% sobre \$400.000, por lo cual se considera \$ 240.000 el cobro promedio por metro lineal instalado de jardinera, lo cual arroja como tamaño de Mercado en MM\$10.000 al término del año 2015, el cual se castiga en 50% para trabajar sobre una base conservadora., lo cual da un mercado de.

Tamaño del Mercado en \$ MM							
Comuna	Año 1	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Providencia</b>	\$ 1.570	\$ 1.725	\$ 1.896	\$ 2.084	\$ 2.290	\$ 2.516	\$ 2.765
<b>Las Condes</b>	\$ 2.196	\$ 2.287	\$ 2.380	\$ 2.478	\$ 2.580	\$ 2.686	\$ 2.796
<b>Vitacura</b>	\$ 595	\$ 620	\$ 646	\$ 673	\$ 701	\$ 730	\$ 761
<b>Ñuñoa</b>	\$ 747	\$ 778	\$ 811	\$ 846	\$ 882	\$ 919	\$ 958
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 5.108</b>	<b>\$ 5.410</b>	<b>\$ 5.734</b>	<b>\$ 6.080</b>	<b>\$ 6.452</b>	<b>\$ 6.851</b>	<b>\$ 7.280</b>

Tabla N° 16: Tamaño de Mercado en \$ MM

## 2.6 CONCLUSIONES

De acuerdo al análisis realizado en este capítulo sobre la Industria, competidores y clientes en la que participará “Altura Verde”, podemos indicar lo siguiente:

- A pesar de existir un clima político de incertidumbre y un crecimiento económico nivel país menor al esperado, ha ido en aumento la necesidad social de lugares verdes en las grandes urbes, lo que actualmente aún no han sido satisfecho, por lo cual la entrada de “Altura Verde” con su propuesta de valor se considera fuertemente valorada por las personas, principalmente por las que viven en departamentos.



- Respecto a los competidores, distinguimos dos grupos principales, los cuales en ambos casos se encuentran atomizados sin que se distinga un competidor dominante en el mercado y todos tienen características muy similares y baja diferenciación entre ellos, por lo cual el precio del producto final hace que un cliente opte por una empresa en particular. De acuerdo a lo anterior la estrategia competitiva para que “Altura Verde” logre imponerse por sobre los competidores es foco con diferenciación en el producto y servicio ofrecido, con mucha cercanía con el cliente y satisfaciendo a cabalidad sus requerimientos, sin perder de vista a su principal competidor Universo Arte, seguido por Garden Express.
- Con respecto a los clientes, podemos indicar que en las comunas en las cuales se enfocara el negocio existe una gran cantidad de posibles usuarios, pues la cantidad de departamentos con las características necesarias para que se monten las jardineras es muy alto, superando las 42 metros lineales posibles para término del año 2015 e incrementándose en los próximos años.
- En definitiva y considerando los factores claves de éxito de la industria, los recursos y capacidades centrales que debe tener “Altura Verde” es lograr un producto diferenciado, con un servicio personalizado y cercano con el cliente, adaptándose a los horarios disponibles de las personas y con una gran variedad en tipos de plantas, maceteros, sistemas de iluminación y regadío autónomo cumpliendo a cabalidad lo solicitado por los clientes.

### III MODELO DE NEGOCIOS

#### 3.1 DESCRIPCIÓN COMPLETA DEL MODELO DE NEGOCIOS CANVAS

A continuación desarrollamos en modelo de negocios CANVAS y describimos sus distintas partes.



Figura 2: CANVAS

##### 3.1.1 Segmentos de mercado

Segmento de Nicho: “Altura Verde” apunta a vender su producto a dueños y arrendatarios de departamentos con terrazas ubicados en las comunas de más alto ingresos de la ciudad de Santiago, como son Las Condes, Vitacura, Providencia y Ñuñoa. Pertenecientes al segmento socioeconómico Medio/Alto (ABC1-C2) con ingresos familiares 2.5 MM el grupo familiar. De variada condición etaria. Profesionales, con hijos, que ambos trabajen y que destinan el escaso tiempo libre a la familia y el ocio, y que por lo cual no tienen el tiempo suficiente para destinar en decorar con espacios vivos las terrazas de sus departamentos.

### 3.1.2 Propuesta de valor

La propuesta de valor entrega por “Altura Verde” corresponde al servicio de venta, construcción, instalación y mantención de jardineras, maceteros, hurtos urbanos y colgantes de diversos motivos/diseños tanto en las plantas y flores como también en los materiales para la construcción de las jardineras y maceteros.

Los maceteros podrán ser de piedra, madera, cerámica, metales u otros.

El diseño de los maceteros y la ornamentación de las plantas serán exclusivos de acuerdo a los gustos y necesidades de cada cliente, manteniendo una relación personalizada y duradera en el tiempo, ya que una vez montado el producto Altura Verde prestará además el servicio de mantención y venta de insumos para los jardines.

Los sistemas de regadío de las jardineras podrán ser autónomos o manuales. Los autónomos tendrán un pequeño reservorio de agua el que deberá ser rellenado cada cierto tiempo determinado, normalmente de 5 a 6 días y logrará que el dueño se independice del cuidado diario. Este sistema será para personas que trabajan mucho durante la semana y poseen más tiempo los fines de semana.

El servicio de montaje considera además la instalación de sistemas de iluminación decorativa para mejorar la presentación, calidez, exclusividad y diferenciación del producto.

La post venta del servicio estará orientada a la mantención de los jardines, con una periodicidad recomendada de acuerdo al tipo de planta, orientación física y las dimensiones de la jardinera. También se venderán insumos para la mantención del jardín, como abonos, herramientas de jardín, controladores de plaga. Otro servicio post venta será el de cursos de jardinería tanto a nivel grupal como personalizado.

“Altura Verde” entregará un servicio completo en el cual el dueño solo tendrá que disfrutar su terraza con un mínimo cuidado, gran comodidad y disfrute, con un producto diferencia de acuerdo a sus gustos y preferencias.

### 3.1.3 Canales de distribución

Los canales de distribución del producto será tanto directa como indirectamente.

**Directamente:** Se tendrá vendedores en terreno que ofrezcan el producto departamento por departamento, a los cuales se les indicará los sectores donde existe la mayor densidad de potenciales clientes y además de un sueldo base, se les pagará una comisión por venta. Los vendedores tendrán un catálogo con la presentación de los productos.

“Altura Verde” pertenecerá a redes sociales y tendrá página web donde también presentará los productos y habrá un carrito de compra e información de contacto.

**Indirectamente:** “Altura Verde” entregará catálogos a conserjes de edificios, para que estos presenten el producto a las personas que viven en los departamentos. Para estimular la participación de los conserjes, se les ofrecerá una comisión por venta. Otra forma indirecta de llegar a los clientes será a través de las inmobiliarias que vende departamentos nuevos, a las cuales se les decorará los departamentos pilotos con el producto ofrecido, de tal manera que las personas que van a cotizar al nuevo edificio vean las jardineras montadas. Los contactos para lograr la venta final, lo tendrán los conserjes como los ejecutivos de venta de las inmobiliarias.

### 3.1.4 Relaciones con los clientes

La relación con el cliente de “Altura Verde” es personal y exclusiva, con una estrategia competitiva enfoque con diferenciación, donde es fundamental conocer en profundidad cuales son los requerimientos del cliente, lo cual se logra a través de una relación cercana y personal. El cliente podrá tener contacto directo con los dueños y podrá realizar sus comentarios, mejoras, sugerencias o reclamos llamando a los dueños o a través de la página web, Facebook, telefónicamente y presencialmente tanto a los vendedores como directamente a los socio/gestores que administran las relaciones.

Parte fundamental de la propuesta de valor de “altura Verde” es el mantenimiento de los jardines, ya que esto genera una relación de confianza y duradera, se fideliza al cliente en el tiempo y además un cliente contento publicitará el producto con los amigos y vecinos, incrementando las ventas de “Altura Verde”.

### 3.1.5 Modelo de flujo de ingresos

La fuente principal de ingresos será a través de la venta de jardineras para terrazas por metro lineal, lo que incluye la construcción y el montaje en el departamento. Los valores variarán de acuerdo a los requerimientos de los clientes, ya que ellos indicaran el material de los maceteros (cerámica, metal, cemento), las plantas a utilizar, si requieren regadío automático y/o sistema de iluminación.

Adicionalmente existirán ingresos por la mantención de las jardineras y la venta de insumos para los jardines. Estas ventas son fundamentales para fidelizar a los clientes y estos promuevan el servicio con otras personas.

### 3.1.6 Recursos claves (ventajas competitivas)

A continuación se indican los recursos claves para lograr ventajas competitivas bajo la estrategia enfoque con diferenciación:

**Físicos:** Es fundamental disponer de gran variedad de plantas, macetas de innovadores diseños y tamaños, y dispositivos para riego automático.

**Humanos:** Vendedor, maestros instaladores, contador externo

### 3.1.7 Actividades claves (ventajas competitivas)

Las actividades claves para lograr que el negocio sea exitoso son, en primera instancia, seleccionar y contratar a gente motivada para la venta y presentación de la propuesta de valor de “Altura Verde”, esto incluye tanto las personas que irán puerta a puerta ofreciendo el producto, como la relación con los conserjes de edificios.

Otra actividad clave, es tener la capacidad de entender, construir y montar las jardineras de acuerdo a los requerimientos del cliente, la empresa debe ser capaz de satisfacer a cabalidad los requerimientos solicitados por cada cliente, a través de un producto exclusivo y un excelente servicio. El cliente debe elegir a “Altura Verde” por sobre la competencia principalmente por el producto y su calidad de servicio.

### 3.1.8 Asociaciones claves (partner externos)

Los socios claves de “Altura Verde” son:

**Proveedores:** Aquí están considerados los proveedores de plantas, flores, maceteros, sistemas de regadío autónomo, sistemas de iluminación, materiales para el mantenimiento y

todo lo que tenga que ver con la construcción, montaje y mantención de las jardineras. Se debe lograr con los proveedores precios bajos, trabajos buenos y responsabilidad en los tiempos de entrega de los insumos, donde se destaca:

viveros Antumapu de la Universidad de Chile, viveros Requinoa, viveros Hijuelas, viveros pumahuida, viveros Lonquen, entre otro, Canteras tales como, ingepiedra, canteras andina, canteras Colina, Maderas Lampa, Maderas Lonquen, aserradero Santa Blanca, aserradero Tilleria. Distribuidores de iluminación Imaled, Interlight, Opendark entre otros. Sistemas de riego: riesgoman, globalriesgo, Tecnoagro S.A. entre otros.

**Empresas administradoras de edificios:** Estas asociaciones son claves de cara a la red de contacto que se debe mantener con actores que están insertos en nuestro mercado.

### 3.1.9 Estructura de costos

Ya definidos los recursos claves, actividades claves y las asociaciones claves, la estructura de costos queda conformada por:

**Gastos Administrativos:** Correspondiente a los sueldos y el incentivo por venta del personal. Se compone de un sueldo fijo y una parte variable. Se incluyen vendedores y técnicos/jardineros para el montaje y mantención de las jardineras.

**Pago a proveedores e insumos:** Correspondiente al pago por consumo de insumos físicos, plantas, flores, maceteros, sistemas de regadío autónomo, sistemas de iluminación, materiales para el mantenimiento y todo lo que tenga que ver con la construcción, montaje y mantención de las jardineras.

## 3.2 ANÁLISIS INTERNO

### 3.2.1 Análisis FODA y sus estrategias.

A continuación se presenta el análisis FODA, identificando las principales fortalezas y debilidades de “Altura Verde” y las oportunidades y amenazas que enfrenta ante las posibles estrategias alternativas:

<b>Factores internos / Factores Externos</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oferta integral de jardines para terrazas compuestas por plantas y flores dependiendo el gusto de los consumidores al igual que los sistemas de riego e iluminación. Los cual deriva en únicos y exclusivos productos que satisfacerán ampliamente las expectativas de nuestros clientes.</li> <li>• Flexibilidad horaria para desarrollar los trabajos.</li> <li>• Asesoría y mantención de jardines, riegos automáticos, iluminación y diseño.</li> <li>• Extensión de garantías de plantas y riegos, por asociaciones claves con proyectos inmobiliarios.</li> <li>• Bajos costos fijos por no manejar inventarios y gran cantidad de personal contratado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de Imagen y posicionamiento de marca.</li> <li>• Falta de experiencia en la industria.</li> </ul>

<p style="text-align: center;"><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Potencial de mercado por crecimiento demográfico e infraestructura vertical.</li> <li>• Competidores no diferenciados.</li> <li>• Mayor valoración, respeto y cuidado por el medio ambiente.</li> <li>• Baja rivalidad entre competidores.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Estrategia FO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Permanente innovación y promoción del negocio mediante las redes sociales, con el objetivo de que nuestro mercado objetivo conozca nuestra marca y requiera de nuestros servicios. De ésta forma lograr captar la cuota de mercado que necesitamos para nuestro punto de equilibrio y maximización de utilidades.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Estrategia DO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Permanentes campañas de publicidad y promoción que nos permita darnos a conocer en la industria y llegar tanto a los clientes insatisfechos por servicios de competidores, como a familias que no han vivido la experiencia que brinda “Altura Verde”.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajas barreras de entrada.</li> <li>• Baja competitividad por economías de escala y ámbito.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Estrategia FA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Potenciar nuestros productos y servicios, con una excelente atención y comunicación, brindando así, una experiencia memorable a nuestros clientes, potenciando la fidelización y lazos de confianza que permitirán mantener una relación de</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Estrategia DA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Control exhaustivo de calidad de servicio mediante llamados telefónicos y breves encuestas de satisfacción. Lo que permitirá mejorar nuestra estrategia y permanecer cerca de nuestros clientes quienes aportarán mediante la</li> </ul>



	largo plazo.	recomendación.
--	--------------	----------------

Tabla N° 17: Análisis FODA y Estrategias

El análisis FODA nos permite concluir que “Altura Verde”, cuenta con las fortalezas apropiadas y competencias distintivas para participar y aprovechar las oportunidades que presenta el mercado, considerando que gran parte de los participantes en la industria no son empresas diferenciadas, lo que nos permitirá captar una cuota de mercado para obtener resultados por sobre el promedio de la industria.

Para alcanzar este objetivo deberá sustentar su estrategia bajo el enfoque la diferenciación de producto y servicio, con permanente innovación en la creación de propuestas, desarrollo de diseños exclusivos y eficientes con tecnología que proteja el medio ambiente entre otros y como pilar fundamental cercanía y disposición a resolver cualquier inquietud del cliente en el menor tiempo posible, con el objetivo de brindar una experiencia única en la atención, lo que se traducirá en fidelización y prestigio.

Lo anterior se realizará en consideración a los resultados obtenidos de las encuestas de calidad de servicio y asesoría que se realizarán periódicamente, junto con la permanente observación del desempeño de la competencia relevante.

### Elección Estrategia Competitiva

Como consecuencia de la amplia oferta de empresas de jardinería, paisajismo y decoración, la poca diferenciación que existe entre ellos, la demanda insatisfecha de contar con áreas verdes propias que no implique dedicar tiempo a la mantención y decoración de ésta, las fortalezas que posee “Altura Verde”, y las oportunidades que presenta el mercado producto del crecimiento en población e infraestructura nos permite definir como estrategia genérica competitiva **Enfoque con Diferenciación**, orientada a la innovación, diseño, calidad en atención y experiencia memorable, lo que permitirá a “Altura Verde”, lograr una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

### 3.2.2 Cadena de Valor

En la siguiente figura presentamos la cadena de valor de “Altura Verde” con las actividades internas más relevantes que generan valor a la empresa. Estas se agruparán en actividades de apoyo y primarias.



Figura N° 3: Cadena de valor

### 3.2.3 Recursos, capacidades y competencias

Los recursos, capacidades y competencia de “Altura Verde” se detallan a continuación:

Tanto las personas que trabajan en las áreas de apoyo como en las actividades primarias de la operación (construcción, montaje y mantenimiento) son calificadas y con experiencia en la configuración de proyectos de parques, jardines, regadíos e iluminación. Contaremos con recursos externos que apoyarán con una visión crítica respecto de las tendencias mundiales y

artísticas del paisajismo, lo cual evidentemente son aspectos que respaldarán nuestra estrategia de servicio diferenciado, lo que es parte de nuestras competencias principales.

La utilización de una Plataforma Tecnológica para la administración de nuestra base de datos, será fundamental para el CRM y fidelización de clientes, lo cual se potenciará con una Página Web que permita al cliente conocer nuestros proyectos realizados, próximas iniciativas, productos complementarios o accesorios y adquisición de cualquiera de ellos con despacho a domicilio.

El servicio de mantención de los proyectos es fundamental ya que además de realizar cualquier cambio de diseño o posiciones de las macetas que el cliente requiera, es la oportunidad para incrementar la venta y fidelizar al cliente anclado en la visita ejecutada.

### 3.2.4 Ventajas competitivas.

Las ventajas competitivas de “Altura Verde” están centradas en el servicio integral, oportuno, y exclusivo, dado por la asesoría, diseño, instalación y mantención de un bello jardín en terrazas, estrechamente vinculado a una perfecta relación precio/calidad. Es decir, “Altura Verde” acompaña a sus clientes en el ciclo de vida completo del producto/servicio que se entrega, con especialistas de primera línea y el compromiso de que su Jardín sea una experiencia memorable.

### Análisis VRIO

Recursos/Actividades	Valor	Raro	Imitable	Organización	Implicación Estratégica
Iluminación y riego automático	SI	SI	SI	NO	Ventaja competitiva temporal
Proveedores con gran variedad de plantas, flores, arbustos y macetas	SI	NO	SI	NO	Ventaja competitiva temporal por explotar
Diseño exclusivo de macetas	SI	SI	SI	NO	Ventaja competitiva sostenida
Servicio en todo el ciclo de vida del producto	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva sostenida
Equipo profesional multidisciplinario y motivado	SI	no	SI	SI	Ventaja competitiva sostenida
Partner asociaciones claves	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva sostenida

Tabla N° 18: Análisis VRIO

## Valioso

Actualmente las personas utilizan gran parte de su tiempo trabajando, trasladándose, haciendo compras y muy poco disfrutando del ocio y los espacios verdes. “Altura Verde” se acerca a los clientes y les ofrece un servicio de embellecimiento de las terrazas de sus departamentos y les entregan un servicio a medida, personalizado y de calidad, lo cual es valioso para ellos.

## Raro

Satisfacer de manera integral, completando todo el ciclo del producto, entregando todo lo que se necesita para un bello jardín y su mantención en la terraza de departamento, sin que el cliente haga ningún esfuerzo más que disfrutar y vivir una experiencia memorable. Es raro.

## Inimitable

Debido a que nuestros principales competidores, que corresponde a las Pymes de jardinería y diseño, tienen una orientación hacia proyectos de mayor tamaño en espacios externos, sus capacidades y recursos son diferentes. Sin embargo, y a pesar de lo anterior, pueden llegar a ser imitados.

## Organizacional

Todos los empleados de la empresa alineados con la estrategia de enfoque con diferenciación orientado al cliente, focalizados en brindar un servicio del más alto nivel, cercano y personalizado entendiendo la importancia de participar en el ciclo completo del producto/servicio.

## 3.3 ESTRATEGIA DE ENTRADA

Dada la importancia que tiene las áreas verdes para el mercado objetivo de “Altura Verde” y lo beneficioso que es la vegetación alrededor de las edificaciones, no solamente sea de diseño y atractiva a la vista, sino que también se escoja y ubique estratégicamente, para que: plantas, macetas, arbustos, enredaderas sean del tipo, tamaño, forma y follaje adecuados, para aclimatar confortablemente, se ha definido un grupo de comunas del sector oriente de la capital, en las cuales cuál se encuentra el mayor crecimiento en edificaciones nuevas y departamento ya consolidados. Las comunas donde desarrollaremos nuestra actividad, Providencia, Las condes, Vitacura y Ñuñoa.

<b>Tamaño del Mercado</b>							
<b>Comuna</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>Providencia</b>	6.542	7.189	7.900	8.682	9.541	10.485	11.522
<b>Las Condes</b>	9.152	9.527	9.918	10.325	10.749	11.190	11.649
<b>Vitacura</b>	2.479	2.583	2.691	2.803	2.920	3.042	3.170
<b>Ñuñoa</b>	3.112	3.243	3.381	3.524	3.673	3.829	3.991
<b>TOTAL</b>	<b>21.284</b>	<b>22.542</b>	<b>23.890</b>	<b>25.334</b>	<b>26.884</b>	<b>28.546</b>	<b>30.332</b>

Tabla N° 19: Tamaño del Mercado

En la tabla se puede observar la cantidad de departamentos por comuna, las proyecciones de cada una de ellas y el total anual de oportunidades de negocio que tendremos al cabo de los próximos 6 años, dado la información de la cámara chilena de la construcción y el análisis descrito en el punto 2.5.

La estrategia de entrada será de enfoque/diferenciación sustentada en innovación, calidad de servicio y experiencia de clientes. Nuestro público objetivo, son todas aquellas familias propietarios o arrendatarios, que viven en las comunas anteriormente mencionadas, y que sus departamentos cuentan con terrazas y tienen las disposición a pagar y satisfacer dicha necesidad

Según la encuesta realizada para entender el comportamiento, las necesidades y expectativas que las personas pudieran tener sobre el servicio prestado por “Altura Verde”, entre otras cosas, se logró identificar que un 98% de los encuestados, estarías felices de hermoear sus terrazas con flores, arbustos, macetas, bajo un modelo de mantención eficiente y práctico, como es lo que ofrece “Altura Verde”. Además, se logró identificar que el 70% del universo encuestado, no tiene tiempo para mantener sus jardines ya que trabajan todo el día y el tiempo libre se dedica a actividades familiares y/u ocio, y el 72% considera que no existe diversidad ni oferta de creación y mantención de jardines en terrazas.

Para llegar directamente sobre los clientes, “Atura Verde” contratará un grupo de vendedores que se ubicarán en los sectores estratégicos de las comunas indicadas, los cuales para incentivar la capacidad de venta, tendrán una comisión asociada al volumen de ventas. Se entregará información del producto además a los conserjes de departamentos existentes y a los ejecutivos de las inmobiliarias para los departamentos en venta, se instalarán las jardineras en departamentos pilotos para mostrar el producto instalado.

### 3.4 ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO

El plan de crecimiento considerado para “Altura Verde”, es una estrategia de penetración de mercado, focalizada en las cuatro comunas indicadas anteriormente, donde nos solo los clientes satisfechos nos referirán a sus vecinos, amigos y parientes, sino que también recibirán de parte nuestra, propuestas de valor mediante canales de comunicación masivo, tales como Facebook, pagina web, correos electrónicos, folletería entre otros.

Además Altura Verde, se avocará en explorar el mercado de las empresas y comercio en general a partir desde el tercer año, lo cual se evaluará oportunamente, pudiendo ser mediante la vía de diversificación de mercados y productos.

Cabe mencionar que el crecimiento esperando es de un 80% anual sobre la base acumulada para el segundo año, 55% para el tercer año, 30% para el cuarto año y 10% a partir del quinto año y los siguientes.

<b>Años</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>Montaje y Construcción de Jardineras</b>	<b>240</b>	<b>432</b>	<b>670</b>	<b>870</b>	<b>958</b>	<b>1053</b>
% crecimiento base año anterior		80%	55%	30%	10%	10%
Tamaño del Mercado	22.542	23.890	25.334	26.884	28.546	30.332
<b>Participación de Mercado</b>	<b>1,06%</b>	<b>1,81%</b>	<b>2,64%</b>	<b>3,24%</b>	<b>3,35%</b>	<b>3,47%</b>

Tabla N° 20: Crecimiento Esperado de Altura Verde

Dada la gran oportunidad de explotar un mercado cautivo, necesariamente la tasa de penetración debe ser mayor a la de crecimiento del mercado objetivo, con el objetivo de lograr la mayor participación de mercado posible y posicionamiento.

### 3.5 ESTRATEGIA DE SALIDA

En el supuesto de que el proyecto no fuese sustentable, el plan de salida se desglosa en:

I. Consolidar una alianza estratégica con empresas de paisajismo prestigiosas, posicionadas y diferenciadas de nuestro modelo de negocio, para así lograr complementar su rubro y continuar activos pero con una participación minoritaria.

II. Vender el proyecto a alguna empresa del rubro que pueda complementar su giro y haga buen uso de la base de clientes lograda.

III. Vender los activos fijos del negocio a alguna empresa de jardinería y paisajismo.

Dado lo anterior, es fundamental posicionar bien la marca, ya que la estructura de “Altura Verde” será muy liviana, por lo que la marca y lo que ella represente será el activo más valioso.

## IV PLAN DE MARKETING

El desarrollo de la sociedad actual, el crecimiento urbano de las ciudades, el encarecimiento y la disminución de los terrenos para construir y la necesidad de estar cada vez más cerca del lugar de trabajo para evitar perder tiempo y dinero en el transporte, ha producido que la forma de vida de gran parte de la población que vive en las grandes urbes haya cambiado de vivir en casa con patios a departamentos de edificio, en los cuales el espacio al aire libre personal solo quede limitado a las terrazas y balcones.

Sin embargo, este cambio en la forma de vivir no ha sido capaz aún de satisfacer todas las necesidades primordiales de las personas, entre ellas la necesidad de tener espacios verdes personales para disfrutar. Espacios verdes que además de embelleces el hogar tienen propiedades térmicas, son reguladores del micro-clima (clima del entorno) circundante de cualquier edificación, regulan: temperatura, humedad (evaporación-transpiración), calidad del aire (filtra impurezas), nivel de ruido (lo reduce), provee de sombreado (pisos, ventanas, fachadas y techos) y estratégicamente ubicadas, canalizan los vientos dominantes que ventilan los departamento de manera cruzada o termosifónica

Para satisfacer esta requerimiento, nace “Altura Verde”, empresa de diseño, construcción, montaje, mantención y venta de insumos de jardineras para terrazas de departamentos, ubicados principalmente en las comunas de mayores ingresos de la ciudad de Santiago, como son las Condes, Vitacura, Providencia y Ñuñoa, con un énfasis en la autonomía de sistema de regadío y la belleza tanto de los maceteros como el tipo de planta a usar, garantizando atención personalizada y llenando de espacios verdes y vivos el hogar en edificios.



Figura N° 4: Imagen corporativa Altura Verde



## 4.1 OBJETIVOS DE MARKETING

Los objetivos de Marketing para “Altura Verde” se pueden separar en objetivos cualitativos y objetivos cuantitativos:

### Objetivos Cualitativos:

- Ser considerada una empresa preocupada de satisfacer de manera integral y diferenciadora los requerimientos de todos sus clientes, agregando valor, generando confianza y relaciones de largo plazo. Posicionarse en el mercado como una real alternativa de paisajismo y decoración inteligente, ser reconocida por la originalidad de los diseños de jardines en terrazas, excelencia en tiempo y forma en la instalación y asesorías especializadas.
- Posicionarse como una empresa de paisajismo, especialista en terrazas de departamentos, que valora y respeta el ecosistema, que es responsable con el medio ambiente y que nuestro producto haga que los clientes se conecten y emocionen con la naturaleza.

### Objetivos Cuantitativos:

- Rentabilidad de la empresa y beneficio neto positivo, lograr obtener ganancias por sobre la inversión.
- Lograr tener 3,35% participación de mercado sobre departamentos ubicados en las comunas elegidas al año quinto año de comenzado el negocio.
- Crecimiento esperado de ventas del 80% al segundo año y un crecimiento sostenido de 10% a partir del quinto año de comenzado el negocio.
- Participar en el 10% de los departamentos nuevos en las comunas elegidas decorando las terrazas de los departamentos pilotos.

## 4.2 ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN

De acuerdo a la segmentación presentada en presentada en el capítulo 2.3, ésta corresponde a familias de nivel socioeconómico Medio/Alto (ABC1-C2) con ingresos familiares 2.5 MM el grupo familiar, con y sin hijos, residentes en la comuna de Las Condes, Vitacura, Providencia y Ñuñoa. Se podrá considerar a futuro, las comunas de Huechuraba, Santiago Centro y Macul. De variada condición etaria. Que al menos uno de los dueños de casa trabaje y tengan poco tiempo libre y el escaso tiempo libre lo destinan para otras actividades en vez de dedicarse a decorar el espacio exterior de su departamento.

La segmentación anteriormente indicada, se sustenta en el análisis de variables demográficas, geográficas y psicográficas, de acuerdo al siguiente detalle:

**Demográficas:** Familias de nivel socioeconómico ABC1-C2, con ingresos familiares 2.5 MM el grupo familiar, con y sin hijos, donde al menos uno de los padres o integrantes del hogar trabaje y tengan diversas actividades extra programáticas en que gasten su tiempo libre.

**Geográficas:** Familias que vivan en departamentos con terrazas en las comunas del sector oriente de Santiago, tales como Las Condes, Vitacura, Providencia y Ñuñoa.

**Psicográficas:** Familias con y sin hijos, que fuera del horario laboral, privilegien el desarrollo de actividades extra programáticas, ocio y estar con la familia, que posean un estilo de vida dinámica, cómoda, que gusten del diseño y la decoración y deseen conectarse permanentemente con la naturaleza.

## 4.3 ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA, PARTICIPACIÓN DE MERCADO, NUMERO DE CLIENTES Y DEMANDA ANUAL POR PRODUCTO.

### 4.3.1 Estimación de la Demanda

De acuerdo al resultado de la investigación de mercado realizada a través de la encuesta, data obtenida en la cámara chilena de la construcción y trabajo de campo en las comunas indicadas se definió lo siguiente para estimar la demanda posible de “Altura Verde”.

1. Cantidad de Departamentos por comuna al término del año:

<b>Departamentos esperados por comuna</b>							
<b>Comuna</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>Providencia</b>	44.084	48.445	53.237	58.504	64.291	70.651	77.640
<b>Las Condes</b>	57.702	60.070	62.535	65.102	67.774	70.555	73.451
<b>Vitacura</b>	14.231	14.826	15.446	16.091	16.764	17.465	18.195
<b>Ñuñoa</b>	24.385	25.418	26.496	27.618	28.789	30.009	31.280

Tabla N° 21: Proyección cantidad de Departamentos por comuna

2. De acuerdo al trabajo de campo realizado en los principales núcleos habitacionales, el porcentaje de departamentos que cumplen las condiciones (posibles clientes) para comprar el servicio son:

	<b>Porcentaje</b>
<b>Departamentos sin terraza</b>	30%
<b>Departamentos terraza cerrada</b>	30%
<b>Departamentos con terraza</b>	40%

Tabla N° 22: Porcentaje de Departamentos con características para el producto

Además de acuerdo a la segmentación socio-económica, los porcentajes por comuna de personas nivel ABC1-C2 son:

<b>Comuna</b>	<b>ABC1-C2</b>
<b>Providencia</b>	74,2%
<b>Las Condes</b>	79,3%
<b>Vitacura</b>	87,1%
<b>Ñuñoa</b>	63,8%

Tabla N° 23: Porcentaje socio-económico ABC1-C2

Usando ambas condiciones, se tiene que el total de departamentos a los cuales se les puede ofrecer el producto son:

<b>Comuna</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>Providencia</b>	13.084	14.378	15.801	17.364	19.082	20.969	23.044
<b>Las Condes</b>	18.303	19.054	19.836	20.650	21.498	22.380	23.299
<b>Vitacura</b>	4.958	5.165	5.381	5.606	5.841	6.085	6.339
<b>Ñuñoa</b>	6.223	6.487	6.762	7.048	7.347	7.658	7.983
<b>TOTAL</b>	<b>42.568</b>	<b>45.085</b>	<b>47.780</b>	<b>50.669</b>	<b>53.767</b>	<b>57.093</b>	<b>60.664</b>

Tabla N° 24: Departamentos con características para el negocio

En la encuesta realizada, se consultó sobre el interés de adquirir un jardín para terraza de departamento, el cual arrojó que el 98% de los encuestados respondió que sí. Sin embargo, a

pesar de que, según nuestro estudio, el tamaño de mercado asciende a 42.568 departamentos para el 2015, cantidad que será castigada en 50% bajo un criterio conservador, determinando un tamaño real de mercado atendible según nuestra estructura organizacional, de 21.284 para finales de 2015. Lo que representa un potencial de ventas superior a MM\$5.000, monto sumamente atractivo para el nivel de inversión requerido.

Por lo tanto la estimación de la demanda de los próximos 6 años es:

<b>Mercado</b>							
<b>Comuna</b>	<b>Año 1</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>Providencia</b>	6.542	7.189	7.900	8.682	9.541	10.485	11.522
<b>Las Condes</b>	9.152	9.527	9.918	10.325	10.749	11.190	11.649
<b>Vitacura</b>	2.479	2.583	2.691	2.803	2.920	3.042	3.170
<b>Ñuñoa</b>	3.112	3.243	3.381	3.524	3.673	3.829	3.991
<b>TOTAL</b>	<b>21.284</b>	<b>22.542</b>	<b>23.890</b>	<b>25.334</b>	<b>26.884</b>	<b>28.546</b>	<b>30.332</b>

Tabla N° 24: Estimación de la Demanda

#### 4.3.2 Estimación de participación de mercado y número de clientes

La estimación de la participación de mercado se calcula a partir de la estimación anual de ventas consideradas para “Altura Verde” por sobre la demanda calculada en el punto anterior.

<b>Escenario Esperado</b>						
<b>Años</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>Montaje y Construcción de Jardineras</b>	<b>240</b>	<b>432</b>	<b>670</b>	<b>870</b>	<b>958</b>	<b>1053</b>
% crecimiento base año anterior		80%	55%	30%	10%	10%
<b>Mantenimiento de Jardineras</b>	<b>60</b>	<b>144</b>	<b>259</b>	<b>363</b>	<b>508</b>	<b>559</b>
% crecimiento base año anterior		140%	80%	40%	40%	10%
% de Mantenimiento con respecto de las Jardineras Construidas	50%	50%	50%	50%	50%	50%
<b>Ventas de Insumos</b>	<b>60</b>	<b>144</b>	<b>259</b>	<b>363</b>	<b>508</b>	<b>559</b>
% crecimiento base año anterior		140%	80%	40%	40%	10%
% de Mantenimiento con respecto de las Jardineras Construidas	50%	70%	70%	70%	70%	70%
<b>Participación de Mercado</b>	<b>1,06%</b>	<b>1,81%</b>	<b>2,64%</b>	<b>3,24%</b>	<b>3,35%</b>	<b>3,47%</b>

Tabla N° 25: Estimación participación de mercado y número de clientes

El número de clientes se sustenta sobre el porcentaje de personas con disposición a pagar

por sobre los \$240.000 por metro lineal de jardín de acuerdo a la encuesta realizada y la capacidad de venta de “Altura Verde”.

La disposición a pagar de las personas, de acuerdo a la encuesta, arroja que existe un 4,5% que pagaría sobre \$ 250.000 y un 1,12% sobre \$400.000, por lo cual si “Altura Verde” cobra \$ 240.000 por metro lineal instalado de jardinera, es alcanzable lograr una venta de 240 metros lineales el primer año en un mercado de 21.284 departamentos, lo cual se traduce a 1.06% de participación o penetración de mercado.

<b>14 - ¿Cuánto está dispuesto a pagar por un metro lineal del Servicio de Diseño, Fabricación y la Instalación del Jardín para Departamento, incluyendo riego automático y sistema de iluminación?</b>	<b>%</b>
Entre 50 y 100 mil pesos	75,28%
Entre 100 y 150 mil pesos	14,61%
Entre 150 y 250 mil pesos	5,62%
Entre 250 y 400 mil pesos	<b>3,37%</b>
Sobre 400 mil pesos	<b>1,12%</b>
	<b>100,00%</b>

Tabla N° 26: Porcentaje respuesta consulta encuesta

Como conclusión a la estimación de la participación de mercado, podemos indicar que el porcentaje es bajo dado la demanda calculada.

#### 4.3.3 Demanda anual por producto

Los productos ofrecidos por “Altura Verde” son:

1. Montaje y Construcción de Jardineras.
2. Mantenimiento de Jardineras.
3. Venta de Insumos para Jardines.

La demanda anual por producto para los próximos años es:

<b>Escenario Esperado</b>						
<b>Años</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>Montaje y Construcción de Jardineras</b>	<b>240</b>	<b>432</b>	<b>670</b>	<b>870</b>	<b>958</b>	<b>1053</b>
% crecimiento base año anterior		80%	55%	30%	10%	10%
<b>Mantenimiento de Jardineras</b>	<b>60</b>	<b>144</b>	<b>259</b>	<b>363</b>	<b>508</b>	<b>559</b>

% crecimiento base año anterior		140%	80%	40%	40%	10%
% de Mantenimiento con respecto de las Jardineras Construidas	50%	50%	50%	50%	50%	50%
<b>Ventas de Insumos</b>	<b>60</b>	<b>144</b>	<b>259</b>	<b>363</b>	<b>508</b>	<b>559</b>
% crecimiento base año anterior		140%	80%	40%	40%	10%
% de Mantenimiento con respecto de las Jardineras Construidas	50%	70%	70%	70%	70%	70%
<b>Participación de Mercado</b>	<b>1,06%</b>	<b>1,81%</b>	<b>2,64%</b>	<b>3,24%</b>	<b>3,35%</b>	<b>3,47%</b>

Tabla N° 27: Demanda anual por producto

La demanda anual para cada uno de los productos se determinó en base a los resultados de la encuesta realizada, pues de acuerdo a esto existe un 60% de las personas que está dispuesta a contratar el servicio de mantenimiento del jardín una vez ya montado y un 70% de las personas está dispuesta a comprar los insumos para el mantenimiento. Hay que considerar que el producto mantenimiento de jardines tendrá una tasa de disminución al pasar de un año al otro, pues el usuario podrá cambiarse de hogar o simplemente querer hacer el mismo la mantención.

#### 4.4 Estrategia de producto/servicio

El producto que ofrece “Altura Verde” corresponde al diseño, construcción, instalación y mantención de jardineras, maceteros, huertos urbanos y colgantes de diversos motivos/diseños tanto en las plantas y flores como también en los materiales para la construcción de las jardineras y maceteros, lo cual se complementa con un sistema de iluminación y riego práctico y muy sencillo, instalado y mantenido por personal idóneo. Todo lo anterior en vitrina mediante catálogos y pagina web.

**Montaje y construcción de jardineras:** Producto estrella que marcará fuerte nuestra estrategia de enfoque con diferenciación. Dado que contamos con artesanos que diseñarán las más exclusivas macetas, de diversos materiales, tamaños y colores adecuados a la necesidades y requerimientos de los cliente. Además, disponemos de viveros dentro de la región metropolitana que estarán a nuestra disposición para ofrecer sus mejores productos y reposición de los mismos en caso de ser necesario. Los montajes serán realizados en los horarios que los clientes estimen convenientes y bajo su supervisión, con el objetivo de que prime la transparencia y contacto con el cliente en el momento más afectivo de la relación comercial, “la instalación de su Jardín”.



Imagen N° 1: Muestras del Producto

Es importante mencionar que éstas son fotografías referenciales bastante básicas, ya que el producto terminado, incluye riego automatizado, iluminación compuesta por dos focos en las bases del tronco de cada arbusto, uno con dirección vertical y el otro diagonal, con el fin de dar un ambiente cálido y con estilo.

Respecto de las terminaciones y estética de las macetas, como ya se ha dicho, pueden ser de diversos materiales y formas, tanto enchapadas, pintadas, como hechas desde su origen con productos múltiples sin modificaciones ni intervención de otros materiales.

**Mantenición de jardines:** Para poder contar y disfrutar de un jardín hermoso, es fundamental la mantención, por lo tanto, dado que nuestros clientes son personas ocupadas que utilizan su tiempo en realizar diversas actividades extra programáticas tanto dentro como fuera de la casa, es que ofrecemos éste servicio, el cual se diferenciará en contar con asesores expertos que conocen perfectamente el ciclo de vida de cada una de las plantas, flores y arbustos que se instalaron en el jardín, asegurándose de que el tratamiento que se les está dando es el más adecuado para la vida de cada una de ellas. Las mantenciones se realizarán en los horarios que el cliente estime conveniente. La mantención del jardín estará asociada además a la garantía de los productos como son la iluminación y el sistema de regadío.

Como estrategia, la mantención de los jardines es de vital importancia para la relación de largo plazo que se debemos generar con nuestros clientes.

**Venta de Insumos:** Los insumos siempre estarán presentes en las propuestas de montaje construcción y mantención, ya que son fundamentales para el crecimiento y robustez de las plantas, flores y arbustos. Estos insumos son de bajo margen, sin embargo, representan un canal trascendental para mantener la relación con el cliente y las posibilidades de que ellos sean un canal de difusión potente.

La combinación de los productos permite implementar la estrategia de enfoque con diferenciación del producto/servicio ofrecido, la cual tiene una definida orientación hacia el cliente, logrando una relación de cercanía y duradera en el tiempo, la que permitirá identificar sus necesidades y expectativas y así lograr un alto grado de satisfacción por parte de los clientes.

#### **4.4.1 Mapa de posicionamiento**

De acuerdo al resultado de la encuesta realizada, los atributos diferenciadores que más valoran los clientes son el precio y la asistencia personalizada. Ambas variables son consideradas y constituyen parte de la propuesta de valor de “Altura Verde”.

A partir de estos resultados y del análisis realizado a las empresas competidoras las cuales agrupamos como Pymes dedicadas al paisajismo y Arquitectos y Paisajistas se construye el mapa de posicionamiento que incluye a “Altura Verde”.

Para efectos de evaluación se consideró la siguiente métrica:



	Servicio Personalizado	Precio
1	Muy malo	Muy económico
2	Malo	Económico
3	Regular	Regular
4	Excelente	Muy caro
5	Bueno	Caro

Tabla N° 28: Mapa posicionamiento

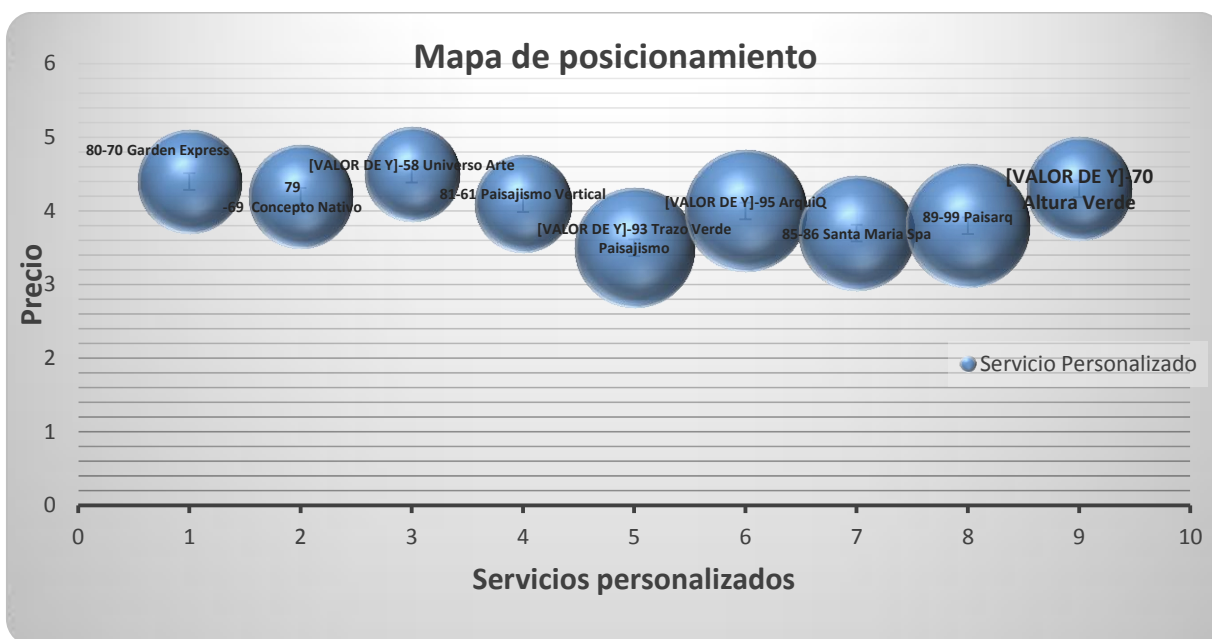


Gráfico N° 2: Mapa posicionamiento

El mapa de posicionamiento confirma que el éxito de “Altura Verde” esta principalmente en el servicio personalizado hacia los clientes, entregando un producto exclusivo y diferenciado que satisfaga plenamente sus requerimientos a un precio inferior que el entregado por las Pymes dedicadas al paisajismo.

#### 4.5 Estrategia de Precio

Para la fijación de los precios de los productos ofrecidos por “Altura Verde” se considera los costos asociados al tipo de material que se usará para la construcción de la jardinera, las plantas, la iluminación, el riego automático y las horas hombres para construir, montar y mantener el jardín y de la disposición a pagar manifestada a través de los resultados de la encuesta realizada.

En cuanto a la intención a pagar por las personas, de acuerdo a la encuesta, existe un 4,5% que pagaría sobre \$ 250.000 y un 1,12% sobre \$400.000 por metro lineal de jardinera instalada, lo que es una cantidad importante de cliente dado la demanda calculada en el punto 4.3.1.

Los precios de los insumos generales para mantención de jardín como son la tierra de hoja, los fertilizantes, abonos, nutrientes y herramientas se calcularán en base al precio del mercado más un delta por despacho a domicilio.

Como el precio final de la jardinera dependerá de lo que el cliente quiera, se considerará para estimar precios tres tipos de jardineras, una básica, una estándar y una más compleja, las cuales se diferenciarán si requiere iluminación, sistema de riego, tipo de plantas y el material a usar para el macetero.

Para el precio del mantenimiento y la venta de insumos se considerará también dos tipos, uno básico y otro completo, los que se diferenciarán en los productos incluidos del paquete de insumos por un lado y el alcance del mantenimiento realizado a los jardines para el otro.

<b>Producto</b>	<b>Precio</b>
<b>Construcción y Montaje de Jardinera [Metro lineal]</b>	
Básica	\$ 200.000
Estándar	\$ 240.000
Acabada	\$ 280.000
<b>Mantenimiento Jardín [Metro lineal]</b>	
Básico	\$ 10.000
Completo	\$ 20.000
<b>Venta de Insumos [Paquete]</b>	
Básico	\$ 25.000
Completo	\$ 40.000

Tabla N° 29: Precios de los productos

#### 4.5.1 Para el inicio y el largo plazo

Como estrategia de penetración de entrada de mercado se considerará un 5% de descuento sobre los precios normales de venta de cualquier tipo de producto sobre los 3 metros lineales en una compra. Esta promoción durará solo el primer año desde iniciado el servicio.

#### **4.5.2 Criterios a considerar.**

Los criterios a considerar en la estimación del precio están basados en los resultados obtenidos en la encuesta realizada, donde se sensibilizó la disposición a pagar por los clientes y los precios obtenidos de las empresas competidoras, los costos indicados por los futuros proveedores y el costo de los materiales y de las horas hombre para la construcción y montaje de las jardineras.

### **4.6 Estrategia de Distribución**

#### **4.6.1 Identificar los principales canales**

Altura Verde siempre entregará sus productos y servicios de manera presencial en los departamentos de sus clientes, constituyéndose como el único canal de distribución.

#### **4.6.2 Sitio web y redes sociales**

En consideración a que las características del productos servicio que entrega Altura Verde, y la estrategia de enfoque con diferenciación que ha adquirido, el único canal de distribución formal, será asistir a nuestros clientes directamente en sus departamentos, por lo tanto, su sitio web y las redes sociales serán utilizadas como herramientas comunicacionales tanto para la difusión de los productos como para responder a inquietudes de sus usuarios.

### **4.7 Estrategia de Comunicaciones**

La estrategia de comunicaciones de Altura Verde tiene por objetivo difundir de manera masiva los productos y servicios que la empresa ofrece, con el objetivo de captar la atención e identificar a aquellas personas que se encuentran dentro de nuestro mercado objetivo, y poder transmitir las características con especial énfasis en sus elementos diferenciadores, con la finalidad de desarrollar una imagen e identidad que le permita posicionarse en su segmento objetivo a través de la captación y fidelización. Sin embargo, la estrategia será masiva, visualizando que durante los próximos años, existe la posibilidad de explorar en otros segmentos e industrias.

## 4.7.1 Herramientas de promoción y presupuesto

### 4.7.1.1 Mix

Las herramientas que se utilizarán como Mix de promoción son las siguientes:

**Publicidad:** Difusión a través de medios masivos, tanto escritos como digitales, publicidad estática y folletería. Del presupuesto total asignado a Marketing, el 70% será destinado a publicidad.

**Relaciones públicas:** Se definirán charlas informativas canalizadas por medio de los administradores de edificios, previo a la incorporación, cuyo objetivo es que los usuarios de departamentos conozcan nuestro producto se generar instancias de negociación directa. Del presupuesto total asignado a Marketing, el 15% será destinado a promoción de ventas.

**Marketing directo:** Comunicación permanente y directa con los clientes, regalándoles una planta que en su maceta plástica traiga el logo corporativo de Altura Verde. Del presupuesto total asignado a Marketing, el 15% será destinado a marketing directo.

### 4.7.1.2 A quiénes se dirige (clientes final, mayoristas, minoristas)

El mix de promoción anteriormente descrito, estará dirigido a usuarios de departamentos habitacionales ABC1–C2 que tengan terrazas, que les guste la naturaleza en un espacio propios y que estén dispuestos a pagar por ello.

### 4.7.1.3 Identificar herramientas específicas, medios, público objetivo.

Para Altura Verde, es de vital importancia darse a conocer rápidamente en la industria en la que participará, por lo que continuación se definen las herramientas de marketing que se utilizarán, los medios que se implementarán y el público objetivo al cual está dirigido.

Herramienta	Medio	Público objetivo
Publicidad	<ul style="list-style-type: none"><li>Letreros publicitarios en hall de acceso de edificios nuevos y usados, en los cuales se destacan aspectos distintivos de los productos ofrecidos y contactos de la empresa.</li></ul>	Dirigido específicamente a las personas que viven en estos departamentos.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Folletos informativos donde se podrán visualizar imágenes del producto, gran parte de los servicios ofrecidos, aspectos distintivos y contactos de la empresa.</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Página Web. La cuál contendrá información corporativa y detalle sobre la oferta de valor, sugerencias, carrito de compra y condiciones para la utilización de éste.</li> </ul>	Público en general y clientes.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Creación de Facebook y blogs donde la empresa pueda interactuar con los usuarios y éstos entre sí.</li> </ul>	Público en general y clientes.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Avisos publicitarios en medios escritos y digitales, que cuenten con un espacio relacionado a la materia</li> </ul>	Público en general y clientes.
Relaciones Publicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicación permanente y relaciones de cercanía a través de reuniones presenciales para compartir inquietudes, necesidades y aportes.</li> </ul>	Grupos de interés
Marketing Directo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Página web y redes sociales</li> </ul>	Usuarios de departamentos que cumplen con el perfil.

Tabla N° 30: Herramientas, medio y público objetivo

#### 4.7.2 Programa de publicidad

El programa de publicidad planificado por Altura Verde, se realizará anualmente basado en el siguiente cronograma.

Cabe mencionar que durante el primer año de operaciones, el plan de marketing de altura verde, será monitoreado y evaluado en función de métricas e indicadores de control de gestión.

Cronograma de publicidad:

ACTIVIDAD/MEDIO	MESES											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Letreros publicitarios												
Folletos publicitarios												
Página Web												
Mantenión Página Web												
Creación de Facebook y Glogs												
Avisos publicitarios medios:												
Escritos												
Digitales												
Participación en ferias del rubro												

Cronograma N° 1: Actividades de Marketing

## 4.8 Estrategia de Ventas

La estrategia de ventas de Altura Verde, cuenta con tres etapas estratégicas fundamentales que permitirán el posicionamiento y rentabilización esperada.

**Atraer:** Captar nuevos clientes mediante las distintas actividades de publicidad, dando un especial énfasis a la administración de redes sociales y contacto directo por parte del equipo de ventas en terreno, con usuarios que tengan la disposición a pagar deseada.

**Vincular:** Aumentar la relación comercial y relacional con nuestros clientes mediante la asesoría permanente e invitaciones a participar en talleres de jardinería y paisajismo que la empresa ofrece. Es de vital importancia transmitir de manera permanente todos los servicios de post venta vinculados al mantenimiento del jardín, entendiendo claramente cuáles son las necesidades y gustos de sus clientes respecto de ésta materia.

**Fidelizar:** Nuestra estrategia de fidelización la llamaremos LOVE. El objetivo fundamental de esta estrategia es generar en nuestros clientes una experiencia memorable y relaciones de largo plazo que permitan beneficios mutuos.

**L** : Llamar a nuestros clientes de manera permanente para saber de sus necesidades y estado de su jardín.

**O** : Ofrecer permanentemente asesoría y productos complementarios que mejoren las condiciones de las plantas, macetas, sistemas de riego e iluminación.

**V** : Inducir visitas permanentes que permitan atraer la atención de nuestros clientes y la satisfacción con Altura Verde.

**E** : Otorgar una atención excepcional, de primer nivel y en el menor tiempo posible para así lograr encantar a nuestros clientes.

Es importante destacar la importancia de incorporar actividades que permitan la constante búsqueda de información respecto a su grado de satisfacción por el servicio recibido.

## 4.9 Presupuesto de Marketing

	Período	Costo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
<b>MARKETING DIGITAL</b>									
<b>Redes Sociales</b>									
Agencia Digital para gestión de redes sociales	mensual	\$ 50.000	o	\$ 360.000	\$ 374.400	\$ 389.376	\$ 404.951	\$ 421.149	\$ 437.995
<b>Página Web</b>									
Diseño de página web	única vez	\$ 350.000	\$ 350.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Google Adwords	única vez	\$ 52.500	o	\$ 52.500	\$ 54.600	\$ 56.784	\$ 59.055	\$ 61.418	\$ 63.874
<b>MEDIOS GRÁFICOS</b>									
Publicidad en Revista Vivienda y Decoración	3 veces al año	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.500.000	\$ 1.560.000	\$ 1.622.400	\$ 1.687.296	\$ 1.754.788	\$ 1.824.979
Publicidad en Revista DecoHogar	43 veces al año	\$ 1.000.000	\$ -	\$ 1.500.000	\$ 1.560.000	\$ 1.622.400	\$ 1.687.296	\$ 1.754.788	\$ 1.824.979
Flyers y letreros	1000 Unidades	\$ 100	\$ -	\$ 100.000	\$ 104.000	\$ 108.160	\$ 112.486	\$ 116.986	\$ 121.665
Carpetas de Presentación	5 Unidades	\$ 40.000	\$ 200.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>EVENTOS</b>									
Lanzamiento de marca	1 vez al año	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Feria Decoración	5 vez al año	\$ 2.000.000	\$ -	\$ 2.000.000	\$ 2.080.000	\$ 2.163.200	\$ 2.249.728	\$ 2.339.717	\$ 2.433.306
<b>PRESUPUESTO MARKETING ANUAL</b>			<b>\$ 2.550.000</b>	<b>\$ 5.512.500</b>	<b>\$ 5.733.000</b>	<b>\$ 5.962.320</b>	<b>\$ 6.200.813</b>	<b>\$ 6.448.845</b>	<b>\$ 6.706.799</b>
<b>PRESUPUESTO MARKETING MENSUAL</b>			<b>\$ -</b>	<b>\$ 459.375</b>	<b>\$ 477.750</b>	<b>\$ 496.860</b>	<b>\$ 516.734</b>	<b>\$ 537.404</b>	<b>\$ 558.900</b>

Tabla N° 31: Presupuesto de Marketing

## 4.10 Métricas e indicadores para monitorear el plan de marketing

Para monitorear correctamente el plan de Marketing se definirán las siguientes métricas e indicadores, los cuales estarán asociados a la ejecución y concreción de ventas de los productos ofrecidos por Altura Verde.

1. Número de visitas y solicitudes de cotización mediante los sitios Web y páginas sociales. Porcentaje de concreción de negocio mediante esta vía.
2. Número de visitas y solicitudes de cotización mediante la publicidad escrita en Revistas especializadas. Porcentaje de concreción de negocio mediante esta vía.
3. Número de visitas y solicitudes de cotización mediante el vendedor en terreno. Porcentaje de concreción de negocio mediante esta vía.



4. Número de visitas y solicitudes de cotización mediante la participación en ferias especializadas. Porcentaje de concreción de negocio mediante esta vía.

Con la evaluación de estas cuatro métricas, se irá monitoreando la efectividad del dinero gastado en cada una de las diferentes maneras de publicitar el producto y la concreción del negocio, fundamental para el crecimiento y sobrevivencia de Altura Verde.

## V. PLAN DE OPERACIONES

### 5.1 Estrategia de Operaciones

En el plan de operaciones se detallarán todos los productos y servicios que la empresa realiza y cómo desarrolla todas las actividades previas y posteriores a la prestación de estos.

Se partirá de un pequeño esquema del plan general de operaciones que la empresa ha de seguir, y se mostrará el flujo del proceso de prestación de los productos y servicios que se ofrecen, procesos de compra que la empresa efectúa tanto para el inicio de la actividad (compra de maquinaria, inmobiliario, productos informáticos) así como el aprovisionamiento de materiales y materias primas tanto básicas como exclusivas.

A continuación se muestra el plan general a seguir por la empresa desde su creación.

## 5.2 Flujo de operaciones

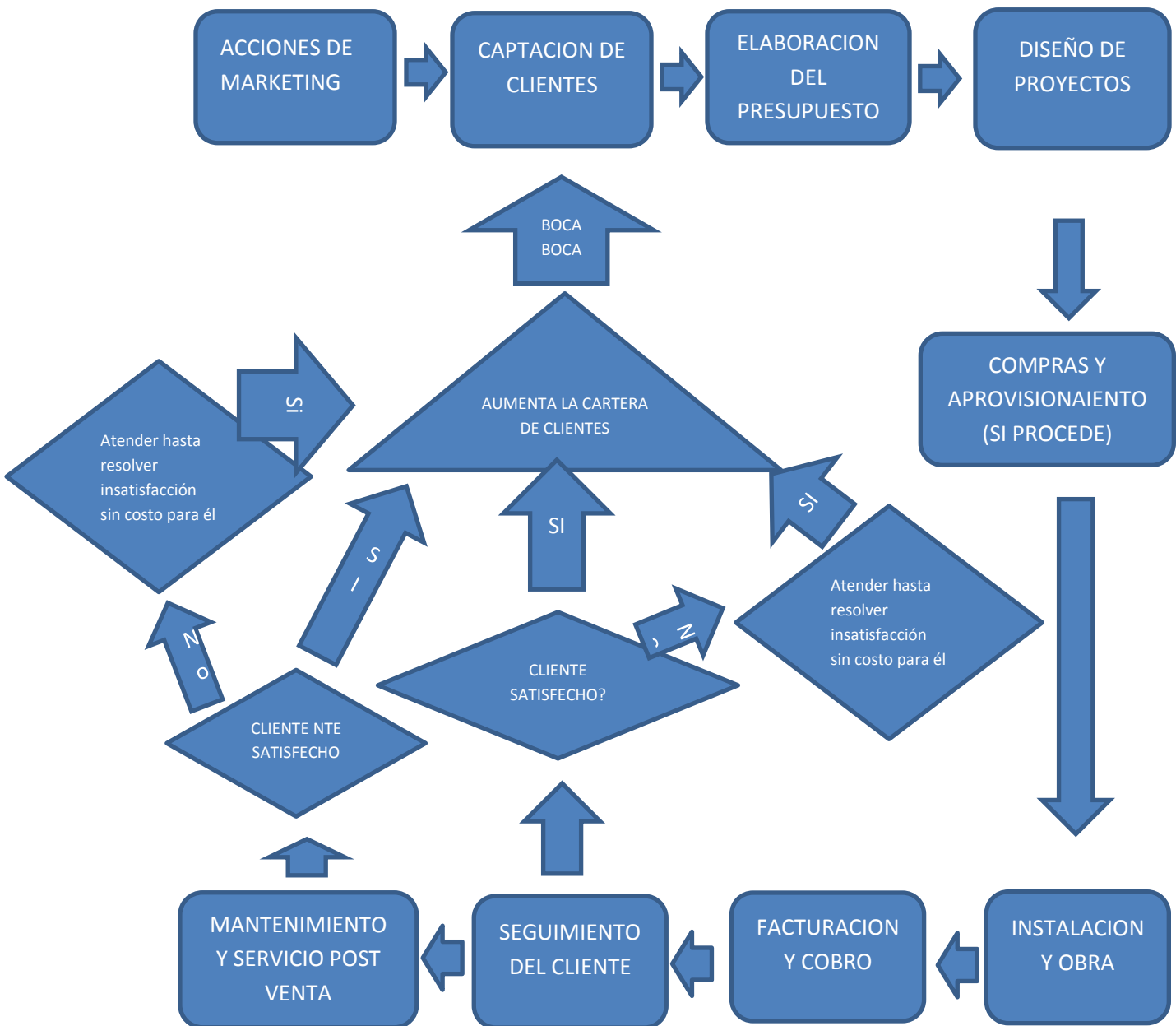


Diagrama N° 1: Flujo de Operaciones

### 5.3 Proceso de prestación de servicios

A continuación se procederá a detallar los pasos a seguir por la empresa para la prestación de servicios propuesta por altura verde.

En esta línea de productos y servicios el cliente tiene la palabra, es su idea la que hay que plasmar con los mejores materiales y las mejores técnicas en su terraza. En esta línea, cada jardín será único, no habrá otro igual, dado que es el cliente el que seleccionará las plantas, flores, arbustos y tipo de material y diseño con el que quiere enchapar su maceta.

La exclusividad de cada jardín es lo que da el alto valor añadido a esta línea de productos, destinada a clientes exclusivos que quieren tener un jardín hecho a medida en la terraza de su departamento, para poder disfrutarlo con su propia personalidad.

La metodología a seguir para realizar proyectos de esta línea será la siguiente:

1. El cliente solicita el servicio en la tienda, online, por teléfono o mediante el vendedor de altura verde o uno de sus gerentes.
2. Un equipo de la empresa va hacia el lugar donde el cliente quiere el servicio. Se realiza la toma de fotografías, medidas y el estudio en el lugar.
3. Se realiza una exhaustiva entrevista con el cliente para poder conocer mejor su idea y luego poder plasmarla de la mejor forma posible en el proyecto. Se estudiará todo en detalle, la situación de cada uno de los elementos, los materiales a utilizar, los fines para los cuales el jardín ha sido pensado, y otras características como puedan ser el sistema de riego y la luminosidad.
4. La empresa planteará al cliente su opinión y asesoramiento acerca de la idea que el cliente tiene, tratando de incorporar a la idea del cliente la mayoría de sus productos estándar para conseguir un diseño exclusivo y a medida del cliente.

También se sugerirá al cliente productos y servicios más demandados por otros clientes así como se expondrán las últimas tendencias en jardinería si pudieran calzar con la idea que tiene el cliente.

5. Definir tiempo de duración de proyecto y fecha de entrega.

6. Se procederá a mostrar el plano al cliente. Esto puede hacerse mediante dos vías: el cliente va directamente a la oficina para visualizar el plano, o el plano es enviado al cliente mediante correo electrónico. La primera vía es la más idónea, pues se puede conocer directamente la opinión del cliente e incluso hacer determinados cambios en el proyecto en el mismo momento, lo cual hará que el proyecto pueda empezar cuanto antes.

Además se le pasará un presupuesto aproximado inicial con los materiales a utilizar, las horas estimadas de mano de obra, así como el tiempo estimado de duración del proyecto.

7. Una vez aprobado el plano de proyecto por el cliente, tanto en diseño, como en presupuesto y tiempo de duración, la empresa comienza la preparación del proyecto: búsqueda inmediata de los materiales y herramientas a utilizar y traslado al domicilio del cliente.

8. Tras finalizar la obra, la empresa se ofrecerá para seguir con el mantenimiento del jardín del cliente, así como para un asesoramiento continuo de carácter presencial.

9. Se pedirá permiso al cliente para poder colgar en la web las fotos de antes y después del trabajo de la empresa en el proyecto finalizado.

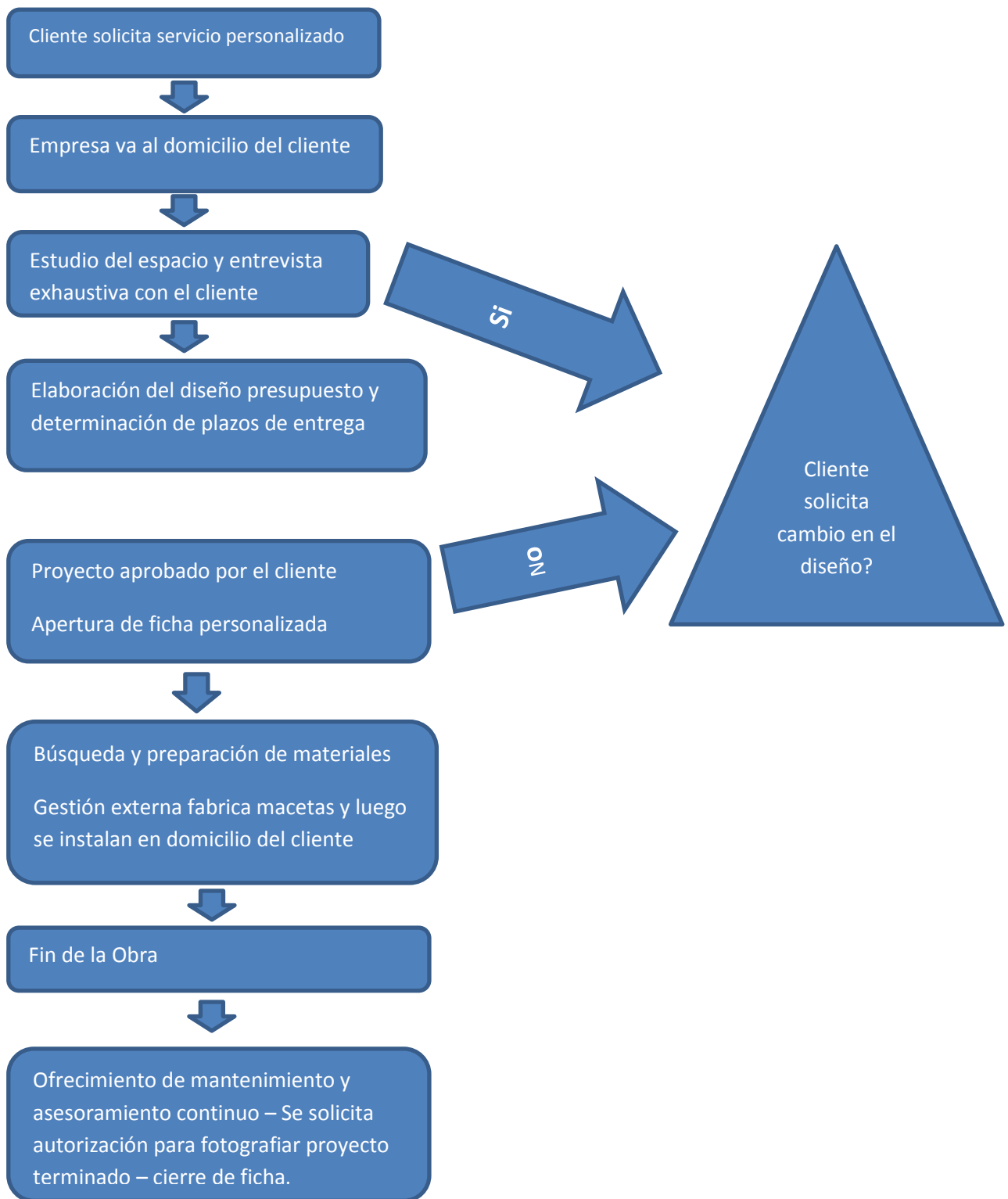


Diagrama N° 2: Flujo de Proceso

## 5.4 Tecnología, procesos, recursos claves y rol de las personas

Dado que la empresa será administrada solo por dos gerentes, comercial y de RRHH y operaciones, disponiendo adicionalmente de un vendedor de planta y un instalador part-time a honorarios, no contaremos con bodega para almacenaje ya que no administraremos grandes inventarios. Dado lo anterior, consideramos que nos es necesario contratar software de administración.

La gestión del negocio será controlada por sus administradores desde sus computadores y se contratará un contador externos para gestiones contables y tributarias.

Los procesos de gestión de marketing-ventas y operacional, ya han sido descritos en diagramas de flujo presentados anteriormente.

A continuación se indican los recursos claves y rol de las personas, para lograr ventajas competitivas bajo la estrategia de enfoque con diferenciación:

Es fundamental tener gran variedad de plantas, arbustos y flores para ofrecer, suculentas, ornamentales, medicinales, entre otras, pero por sobre todo es fundamental lograr dicha diferenciación mediante la exclusividad de las macetas, las cuales se construirán en estructura de madera en bruto, enchapadas con diversos materiales tales como cerámica, piedra pizarra, piedra laja, maderas finas, mosaicos, porcelanato, vidrios, entre otros que pueden estar en las ideas de nuestros futuros clientes, complementada con un sistema de auto riego e iluminación, dando un toque mágico y elegante a cualquier entorno.

Otro factor fundamental es el equipo que estará de cara al cliente, el cuál debe ser capaz de comprender las necesidades y expectativas de éstos, para así fidelizarlos y potenciar la relación cliente/empresa.

## 5.5 Ubicación geográfica (oficinas, bodegas y puntos de venta)

La oficina central de la empresa estará situada en metro Tobalaba, justo en el límite de las comunas provincia, Vitacura y Las Condes, punto neurálgico, dado que está en el corazón de nuestro mercado objetivo, por lo que es de fácil acceso para todas aquellas personas que viven en éstas comunas, incluyendo Ñuñoa, así como también, para todos aquellos que trabajan en el sector.

Desde aquí se atenderá personalmente a los clientes que acudan a nuestra oficina, la cual cuenta con una terraza de 50 mts decorada con nuestras macetas, lo que impactará visualmente a nuestros clientes y futuros clientes.

Se ha elegido la ciudad de Santiago y las comunas anteriormente mencionadas, porque es una ciudad grande y en crecimiento y con gran parte de la riqueza del país, concentrada en ciertos sectores de dicha ciudad, tales como las comunas de Las Condes, Vitacura, Providencia y Ñuñoa, pertenecientes al segmento socioeconómico ABC1-C2, de diferente condición etaria, profesionales, con hijos, que ambos trabajen y que destinan el escaso tiempo libre en la familia o el ocio, por lo cual no tienen el tiempo suficiente para destinar en herosear con espacios vivos las terrazas de sus departamentos.

Es importante señalar que ésta comunas son las que cuentan con los mayores ingresos de la capital, tienen actualmente más de 140.000 viviendas tipo departamento, siendo la comuna de Las Condes, la con mayor cantidad, además la oferta inmobiliaria total de estas cuatro comunas es de 6900 departamentos, correspondiente al 23% del total de 30.000 departamentos en oferta en el Gran Santiago a Diciembre de 2014.

De acuerdo a la investigación realizada en campo en las comunas mencionadas, se considerará un 40% del total de los departamentos que cumplen las condiciones físicas de terrazas para poder instalar el producto y además que pertenecen al estrato socio-económico ABC1-C2, por lo cual determinamos un tamaño de mercado de 42.568 departamentos como potenciales clientes para término del año 2015, lo cual, a un precio promedio de \$240.000 por departamento, representa un potencial de ventas que alcanza los MM\$10.200.-

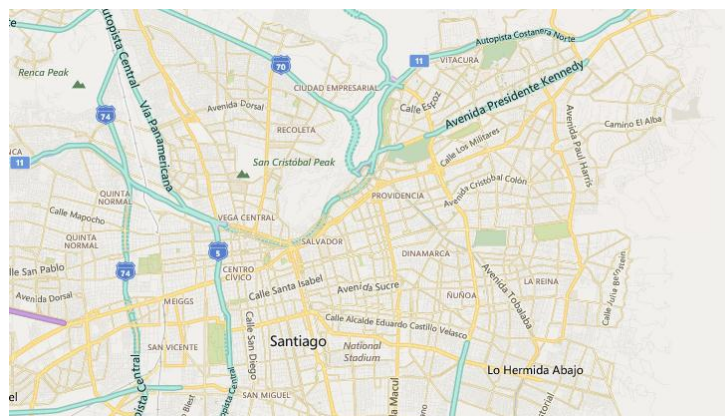


Figura N° 5: Ubicación geográfica Altura Verde



## VI. GESTIÓN DE PERSONAS

La gestión de personas es un elemento fundamental para alcanzar los objetivos de Altura Verde, Los trabajadores son el corazón de negocio, por tanto es un elemento trascendental para sostener la empresa y lograr entregar la propuesta de valor creada de manera eficaz y sustentable en el tiempo.

En Altura Verde, todo el equipo, desde gerencia hasta jardineros instaladores debe procurar vivir y transmitir la cultura de la empresa, la cual se basa en el respeto, la integridad y sobre todo, la excelencia en la ejecución y experiencia de servicio a nuestros clientes

Para Altura Verde, la estabilidad laboral y el desarrollo de sus trabajadores es vital, crecer juntos, sanos y fuerte, al igual que las plantas que vendemos y que dan vida y felicidad a nuestro público.

### 6.1 Estructura organizacional

Organizacionalmente, Altura verde contará con la estructura jerárquica liviana, la cual será responsable de gestionar y asegurar el correcto y oportuno desarrollo de las actividades programadas en tiempo y forma, conforme a las políticas de la empresa y normativas legales que impacten de manera directa a sus trabajadores.



Diagrama N° 3: Estructura Organizacional

La definición de las funciones de cada cargo son las que se indican a continuación:

Dueños	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir los lineamientos estratégicos y monitorear su cumplimiento.</li> <li>• Definir productos y política de precio.</li> <li>• Definición e implementación del plan de marketing.</li> <li>• Análisis de oferta y demanda, mercado y nuevos nichos de negocio.</li> <li>• Definición de estrategia de enfoque con diferenciación</li> <li>• Definición de socios estratégicos y mercado objetivo</li> <li>• Levantamiento de capitales para la puesta en marcha</li> </ul>
Administrador Línea Comercial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable del cumplimiento de las metas de venta, calidad de servicio y rentabilidad proyectada.</li> <li>• Suscribir convenios con proveedores: servicio complementario para los jardines, insecticidas, transportes, negociación por volúmenes, entre otros.</li> <li>• Ejecución de plan comercial para la captación y mantención de clientes.</li> <li>• Ejecución de plan de marketing y publicidad</li> <li>• Alianzas estratégicas con inmobiliarias</li> </ul>
Administrador operaciones y RRHH	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reclutamiento, contratación y selección de personal.</li> <li>• Autorización de pagos de remuneraciones, impuestos y gastos recurrentes (incluye arriendo del inmueble)</li> <li>• Administración del Recurso Humano</li> <li>• Administración de incentivos para la gestión de ventas</li> <li>• Diseño de productos.</li> <li>• Optimización de proceso de compra, distribución e instalación</li> <li>• Administración de los inventarios de materias primas y productos terminados</li> <li>• Charlas y reuniones con representantes de edificios</li> </ul>
Fuerza de ventas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marketing en puntos estratégicos</li> <li>• Distribución de material publicitario</li> <li>• Marketing y venta uno a uno y administración de bases de datos</li> <li>• Post venta a clientes</li> <li>• Feedback de gestiones a Gerente Comercial</li> <li>• Cumplimiento de metas establecidas</li> </ul>
Instaladores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad horaria para la ejecución de las actividades</li> <li>• Eficiencia en la ejecución de las actividades</li> <li>• Asesoría técnica a clientes en terreno y telefónicamente</li> <li>• Mantención de jardines, iluminación y sistemas de riesgo.</li> </ul>

Tabla N° 32: Funciones de cada cargo

## 6.2 Determinar dotación y sus características

Para asegurar el correcto funcionamiento del centro de actividades, es necesario contar con la siguiente dotación, cuyas características están en función de los cargos definidos en el punto anterior:

CARGO	DOTACION	CARACTERISTICAS
Dueños	2	La gerencia General está compuesta por los profesionales que han creado la empresa Altura Verde. Especialistas en diversas áreas de gestión de negocios, ambos con más de 5 años de experiencia laboral quienes en conjunto planearán, diseñarán e implementarán y supervisarán la ejecución de los planes estratégicos definidos para la compañía. A su vez, administrarán de manera independiente el área comercial y Operaciones/RRHH.
Administrador Línea Comercial	1	Profesional con post grado en administración y negocios con más de 5 años de experiencia, con orientación a las áreas marketing y ventas.
Administrador Operaciones y RRHH	1	Profesional con postgrado en administración y negocios, con más de 5 años de experiencia en ingeniería de operaciones y gestión de personas, con perfil analítico y orientación a resultados
Fuerza de ventas	1	Técnico en ventas y publicidad con experiencia demostrada de a lo menos 2 años en empresas del rubro.
Instaladores	1	Jardineros por oficio, con conocimiento en plantas, árboles, arbustos, flores y fertilizantes, con amplia disponibilidad de tiempo y empáticos.

Tabla N° 33: Características del cargo

### 6.3 Incentivos y compensaciones

El ejecutivo de ventas de la compañía será contratado de manera indefinida con el objetivo de dar seguridad, continuidad y compromiso ante las necesidades de cumplimiento de metas por conceptos de venta, y en concordancia con la visión y cultura organizacional. Su horario de trabajo será de lunes a viernes de 9 a 18 hrs. con sueldo base de \$260.000 líquidos más comisiones por venta equivalentes al 5% brutos del valor de la venta neta. (Promedio precio producto M\$240)

La relación con el jardinero será a trato por instalación equivalente al 7% del precio promedio de jardineras, lo que equivale a \$15.000 que serán pagados mediante boletas de honorarios.

Se establecerá una política de incentivo para todos los trabajadores vía pago de bono anual, el que estará condicionado, en primer lugar a la obtención de utilidades y, en segundo lugar, al cumplimiento de metas y satisfacción de clientes sobre un 80%, más evaluación de

desempeños en un grado bueno. El bono oscilará entre 0,5 y 1 renta mensual de acuerdo a evaluación individual.

Para los Administradores Comercial y de Operaciones/RRHH. La remuneración mensual será \$800.000 líquido. Sin incentivos económicos adicionales para el primer año de gestión.

**El detalle de la remuneración bruta por trabajador y sus incentivos es:**

<b>CARGO</b>	<b>REMUNERACION BRUTA MENSUAL</b>	<b>RANGO INENTIVO BRUNO ANUAL (promedio 0.75% Remuneración)</b>
Administrador Línea Comercial	800.000	0
Administrador operaciones y RRHH	800.000	0
Fuerza de ventas	260.000 + 120.000 (10 ventas al mes)	215.000

Tabla N° 34: Remuneraciones e incentivos

## 6.4 Equipo Gestor

El equipo gestor estará compuesto por quienes desarrollan el presente plan de negocios, los Señores:

Camilo Garay Bravo, Ingeniero Civil Eléctrico Universidad de Chile con 6 años de experiencia en sector construcción y minería, desde 2010, se desempeña en el cargo de Ingeniero de proyectos en BHP Billiton, casado 1 hijo.

Patricio Arriagada Álvarez, Ingeniero Comercial Universidad de Tarapacá con 10 años de experiencia en sector financiero y ventas, desde 2010 se desempeña en el cargo Ejecutivo senior banca empresas BCI, casado 3 hijo.

Ambos profesionales se constituirán como socios en la creación e implementación del Altura Verde, quienes adicionalmente desarrollaran conjuntamente las funciones de Gerencia General y de manera independiente, las administraciones Comercial y Operaciones/RRHH

## VII. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

### 7.1 Estrategia de Desarrollo

La estrategia de desarrollo está constituida por 2 etapas, la primera corresponde a la de preparación para que “Altura Verde” sea constituida como empresa, y la segunda corresponde al inicio de las operaciones y procesos que aseguren la correcta funcionalidad del negocio.

**Etapas de Preparación:** Esta etapa tiene una duración de 4 meses y está compuesta por todas las actividades que deben realizarse antes del inicio de las operaciones.

- Constitución legal de la sociedad.
- Iniciación de actividades, permisos y patentes.
- Arriendo de inmueble con bodega donde estarán las oficinas de “Altura Verde”.
- Reclutamiento y selección de empleados.
- Selección y alianza estratégica con proveedores de plantas, maceteros, insumos de jardinería, sistemas de iluminación y regadío.
- Contratación de servicios Básicos.
- Cotización y compra de mobiliario, computadores e insumos varios.
- Levantamiento de capital propio y postulación a sistemas de financiamiento.
- Construcción de imagen corporativa y página WEB.
- Confección de catálogos con maquetas digitales del producto y presentación comercial

**Etapas de inicio de Operaciones:** Esta etapa se inicia una vez terminada la preparación de “Altura Verde”, las principales tareas son:

- Contratación de servicio de publicidad (escritos y digitales).
- Convenios con inmobiliarias para montar el producto en departamentos pilotos.
- Implementación del plan de Marketing.
- Acercamiento con administradores de edificios y conserjes para la promoción del producto.
- Proceso de venta y de lanzamiento de los primeros productos.

## 7.2 Avances y requerimientos de recursos

Los requerimientos de recursos para el correcto desarrollo del negocio de “Altura Verde” se irán adquiriendo de acuerdo a la etapa de avance que se encuentre la empresa. Para la primera etapa que corresponde a la preparación se necesita contar con un inmueble arrendado e, esto incluye dos escritorios con sillas, 2 la comuna de las Condes con terraza suficiente para instalar el producto además espacio para escritorios con computadores, celulares y una camioneta comprada.

Para el arriendo de la propiedad se debe contar con el capital para pagar el mes de garantía, 6 meses y pagar además la comisión del corredor de propiedades. Para la camioneta se debe contar con el total de \$ 8.000.000. Además se debe tener el capital para comprar los computadores, artículos de oficina y el mobiliario suficiente para la comodidad de las personas que trabajan.

Para la etapa de inicio de operaciones, se deberá contar con el capital para publicitar el producto en medios escritos y digitales, armar los catálogos con las maquetas digitales del producto y construir y montar las primeras jardineras en los departamentos pilotos y en el departamento oficina y showroom.

Para la etapa de crecimiento de la compañía, los requerimientos de recursos e insumos para la construcción de las jardineras se adquirirán en la medida que se cierre un negocio y solo se mantendrá un stock mínimo para emergencias y realización de mantenciones programadas.

### 7.3 Carta Gantt

La carta Gantt de implementación del proyecto es la que se presenta a continuación:

	AÑO 1											
	M_1	M_2	M_3	M_4	M_5	M_6	M_7	M_8	M_9	M_10	M_11	M_12
<b>Etapa de Preparación</b>												
Constitución legal de la sociedad	█											
Iniciación de actividades, permisos y patentes	█											
Arriendo de departamento con estacionamiento	█											
Levantamiento de capital propio	█	█	█									
Selección y alianza estratégica con proveedores		█	█									
Confección de catálogos con maquetas digitales del producto y presentación comercial		█	█									
Construcción de imagen corporativa y página WEB		█	█									
Reclutamiento y selección de empleados			█									
<b>Etapa de Inicio de Operaciones</b>												
Contratación de publicidad				█								
Convenios con inmobiliarias para montar el producto en departamentos pilotos				█								
Acercamiento con administradores de edificios y conserjes para la promoción del producto				█	█	█						
Implementación del plan de Marketing				█	█	█	█	█	█	█	█	█
Proceso de venta y de lanzamiento de los primeros productos				█	█	█	█	█	█	█	█	█

Cronograma N° 2: Carta Gantt implementación

## X. RIESGOS CRÍTICOS

La correcta identificación de los riesgos internos como externos asociados al trabajo que realizará “Altura Verde” y sus controles mitigadores de acuerdo al efecto que tengan, pueden ser fundamentales para el correcto desempeño de la empresa y asegurar en el tiempo la continuidad de la operación del negocio.

### 10.1 Riesgos internos y medidas de mitigación

<b>Riesgos Internos</b>	<b>Medida de Mitigación</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Poca motivación del Vendedor</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Incentivar al vendedor con comisiones para que su sueldo se vea incrementado a medida que realiza mayores ventas.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Baja disponibilidad de Instaladores</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Considerar tener un grupo de mínimo de Instaladores y se les indicará con anticipación la fecha y hora en que se necesitará su trabajo para asegurar la realización. Considerará un pago de 1.5 veces el costo de la HH para trabajos en días festivos y fines de semana.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• No montar a fecha comprometida las jardineras</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tener un staff de artesanos de confianza y conversar antes los tiempos estimados de realización de las jardineras. Cualquier retraso en la línea de ejecución del producto hasta su montaje se informará a penas se sepa al cliente.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Falta de Insumos o Insumos de mala Calidad</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tener un listado amplio de artesanos y viveros, dada la bastante oferta existente en la región Metropolitana de insumos este riesgo no se considera alto. Los insumos serán revisados adecuadamente al momento de comprarlos para minimizar este riesgo.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Arriendo del Inmueble</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Contar con el inmueble que tenga las condiciones para poder montar las jardineras y que no existan inconvenientes con el dueño y la comunidad del edificio es fundamental para mostrar de buena</li></ul>



	<p>manera el producto instalado. Al dueño se le indicará desde un inicio el uso que tendrá la propiedad y el equipamiento que se montará.</p>
--	---

Tabla 49: Riesgos Internos y Medidas de mitigación

## 10.2 Riesgos externos y medidas de mitigación

Riesgos Externos	Medida de Mitigación
<ul style="list-style-type: none"> <li>Niveles de venta menor al esperado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contar con un nivel de caja y ahorros suficientes para soportar ciclos bajos de venta. Potenciar los planes de fidelización y captación de nuevos clientes ofreciendo continuamente los productos y el servicio de post venta. Innovar y buscar continuamente en nuevas propuestas de producto. Integrar verticalmente, por ejemplo contar con un vivero propio, para tener otras alternativas de negocio.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumento e imitación de la Competencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Monitoreo constante de la competencia y los nuevos entrantes. Innovar y buscar continuamente nuevas propuestas de producto y servicio. Fidelizar clientes con servicio de post venta y otros servicios. Entregar un producto diferenciado fortaleciendo las relaciones con los clientes.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Condiciones Macroeconómicas desfavorables</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ir monitoreando constantemente las señales macroeconómicas del mercado y del país y tener un buen plan de salida para minimizar las pérdidas.</li> </ul>

Tabla 50: Riesgos Externos y Medidas de mitigación

## XI. PROPUESTA INVERSIONISTA (CONCLUSIONES)

El desarrollo de la sociedad actual, el crecimiento urbano de las ciudades, el encarecimiento y la disminución de los terrenos para construir y la necesidad de estar cada vez más cerca del lugar de trabajo para evitar perder tiempo y dinero en el transporte, ha producido que la forma de vida de gran parte de la población que vive en las grandes urbes haya cambiado de vivir en casa con patios a departamentos de edificio, en los cuales el espacio al aire libre personal solo quede limitado a las terrazas y balcones. Por lo cual la propuesta de valor de Altura Verde de diseñar, construir, montar y mantener jardineras para departamentos, orientado fuertemente hacia el cliente, con una estrategia de enfoque con diferenciación, participando en todo el ciclo de vida del producto, con baja nivel de inversión y alto retorno se ve como un negocio muy atractivo para invertir.

En Santiago, específicamente en las comunas de Providencia, Vitacura, Las Condes y Ñuñoa, pertenecientes al segmento socioeconómico ABC1-C2, cuentan con los mayores ingresos de la capital y poseen actualmente más de 140.000 viviendas tipo departamento, siendo la comuna Las Condes con mayor cantidad, además la oferta inmobiliaria total de estas cuatro comunas es de 6900 departamentos, correspondiente al 23% del total de 30.000 departamentos en oferta en el Gran Santiago a Diciembre de 2014.

En base a antecedentes sustentados empíricamente, un 40% del total de los departamentos de las comunas mencionadas cumplen con las condiciones físicas de terrazas para poder instalar el producto, además un alto porcentaje de los copropietarios pertenecen al estrato socio-económico ABC1-C2, por lo cual se estima un tamaño de mercado de 42.568 departamentos, el cual se sensibiliza en 50% dado que, si bien el porcentaje de aceptación indicado en nuestro estudio de demanda es auspicioso, preferimos ser conservadores en nuestras proyecciones, por lo tanto, quienes realmente pueden llegar a adquirir el producto y pasar a ser cliente de Altura Verde, serían 21.284 para fines del año 2015, lo que representa un potencial de ventas superior a MM\$5.000, monto sumamente atractivo para el nivel de inversión requerido.

Para la puesta en marcha del proyecto Altura Verde, se requiere una inversión inicial de MM\$30, lo cual absorbe la inversión en activo fijo y capital de trabajo. Las funciones comerciales y operacionales estarán a cargo de dos administradores quienes tendrán sus equipos de trabajos para ejecutar los planes estratégicos.

Este proyecto tiene una estructura de costos muy liviana, que permite excelentes márgenes de rentabilidad sobre la inversión que esta sobre el 1276% en un plazo de 6 años, con un plazo de recuperación de la inversión de tan solo 2.4 años y una tasa interna de retorno para el inversionista de 76.9% y un VAN para el inversionista de M\$179.215,129, el mismo que el proyecto, con una tasa de descuento de la industria de 12,91%. Lo que se traduce en una excelente oportunidad de negocio, dentro de un mercado poco explorado, en crecimiento constante, con cambio de hábitos y necesidades favorable para el posicionamiento y sustentabilidad de Altura Verde.

## XII. BIBLIOGRAFÍA

- Web: Déficit de espacios verdes en Chile [http://www.mma.gob.cl/1304/articles-52016\\_Capitulo\\_6.pdf](http://www.mma.gob.cl/1304/articles-52016_Capitulo_6.pdf)
- Web: Oficina de políticas y estudios agrarios [www.odepa.gob.cl](http://www.odepa.gob.cl)
- Cámara Chilena de la construcción Mercado Inmobiliario del gran Santiago.
- Evaluación de proyectos José Manuel Sapag Puelma Ejercicios y soluciones Mc Graw Hill.
- Kotler, Philip; Dirección de Marketing: Conceptos Esenciales; Editorial Pearson Educación; México: 2002.
- Rivera, Jaime y Garcillán, Mencía (2007); Dirección de Marketing, Fundamentos y Aplicaciones; Editorial ESIC, Madrid.
- Kotler, Philip y Armstrong, Gary; Fundamentos de Marketing; Pearson Educación, México: 2003.
- Kotler, Philips; Kotler on Marketing; The Free Press; New York: 2012.
- Navarro, Fernando; Responsabilidad Social Corporativa: Teoría y Práctica; Editorial ESIC; Madrid: 2012.
- Kaplan, Robert y Norton, David (2013); Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral: Para implantar y gestionar su estrategia; Harvard Business Press; EUs. De A.
- Vértice Publicaciones; La Calidad en el Servicio al Cliente; Editorial Vértice; España: 2008.
- O'Shaughnessy, John; Marketing Competitivo: Un Enfoque Estratégico; Ediciones Díaz de Santos; Madrid: 1991.

## XIII. ANEXOS

### I Análisis PESTEL

#### ANALISIS DEL ENTORNO DE LA INDUSTRIA – MACRO ENTORNO – PESTEL

La industria de la decoración y el paisajismo no crea servicios de primera necesidad para sus clientes, es más bien un servicio más cercano al lujo, por lo cual la situación económica en que se encuentre el país y sus expectativas influirá en el desarrollo de esta Industria.

**1. Político<sup>14</sup>.** El ambiente político es importante en la percepción de los ciudadanos en cómo estará el futuro económico del país. Actualmente existe un gobierno de izquierda con fuertes tendencias a realizar cambios, por lo cual en general las empresas extranjeras tienden a detener proyectos. Existen en carpeta reformas importantes, como son la laboral y la tributaria con énfasis en el aumento de los derechos del empleado y aumento de pago de impuestos por las empresas. Este clima de incertidumbre no facilita el desarrollo ni de empresas ni de nuevas inversiones en las diferentes industrias del país, inclusive la del paisajismo y decoración.

**2. Económico<sup>15</sup>.** De acuerdo a lo indicado por el Ministerio de Hacienda de Chile se espera un crecimiento a mediano plazo de PIB del 4,3%, cifra insuficiente para lograr los objetivos de crecimiento del país para el año 2020. La proyección anterior indicaba una cifra de 4,8% lo cual nos indica que estamos presentes a un decrecimiento de la economía. Estos antecedentes son importantes para analizar la factibilidad del negocio presentado por Altura Verde.

**3. Social.** El crecimiento demográfico de las grandes urbes y la

---

<sup>14</sup> <http://www.elmostrador.cl/noticias/pais/2015/05/01/la-reforma-laboral-y-el-dificil-escenario-que-enfrenta-el-gobierno/>  
<http://reformatributaria.gob.cl/principales-modificaciones.html>

<sup>15</sup> <http://www.pulso.cl/noticia/economia/economia/2014/10/7-51321-9-hacienda-proyecta-expansion-del-pib-de-43-para-2016.shtml>

consiguiente disminución de los metros cuadrados de espacios verdes disponibles en las comunas hace que los espacios al exterior disponibles en los departamentos y casas vayan aumentando su importancia, para de esta manera ir equilibrando lo artificial de las urbes con espacios naturales y que estos sean pequeños pulmones en la gran ciudad además de ser espacios personales e íntimos para disfrutar. La necesidad social de lugares verdes es parte básica de la vida del ser humano y que las grandes urbes como es la ciudad de Santiago aún no ha sido capaz de satisfacer.

De acuerdo a lo anterior, existe actualmente una conciencia mayor sobre la necesidad de los espacios verdes y se busca un complemento entre las cosas inertes y las vivas para decorar tanto el exterior como el interior de las casas y departamentos.

**4. Tecnológico.** A pesar de que la jardinería como decoración es un proceso que no ha evolucionado considerablemente en los últimos años, si existen elementos decorativos y de utilidad que pueden marcar la diferencia con los competidores, como son el sistema autónomo de riego e iluminación. Otro punto importante del desarrollo tecnológico es la interfaz digital con los futuros clientes, la cual podrá ser usada desde el conocimiento del producto, la solicitud de información y de cotización y todas las etapas posteriores del servicio ofrecido.

**5. Ecológico-Ambiental.** Actualmente existe una conciencia mayor sobre la importancia de espacios verdes en la vida, esto debido principalmente al crecimiento de las ciudades y a la escasez de parques y plazas, al organización mundial de la salud (OMS), recomienda 9 m<sup>2</sup>/habitante como mínimo estándar, Chile está lejos de esto siendo la región del Maule la que tiene mayor índice, un poco mayor a 7 m<sup>2</sup>/habitante y la región metropolitana con 3,4 m<sup>2</sup> /habitante. Esta nueva conciencia “verde” es fundamental para el desarrollo de empresas de paisajismo y jardinería ya que encuentran soluciones creativas con las pocas alternativas que pueden desarrollar.

**6. Legal<sup>16</sup>.** Las leyes y decretos de fuerza de ley (DFL) principales que rigen los espacios verdes en Chile son:

---

<sup>16</sup> <http://www.sea.gob.cl/contenido/normativa-ambiental-aplicable>

<b>Normativa</b>	<b>Descripción</b>
Ley N° 16.391	Crea el Ministerio de la Vivienda y Urbanismo
Ley N° 18.695	Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades
Ley N° 19.175 DFL N° 458	Orgánica Constitucional sobre Gobierno y Administración Regional Ley General de Urbanismo y Construcción
Ley 19.537	Ley de copropiedad inmobiliaria del ministerios de vivienda y urbanismo
	Reglamento interno del edificio

Tabla N° 2: Normativa Legal Ambiental

## II Análisis de PORTER

### ANÁLISIS DE FUERZAS COMPETITIVAS DEL SECTOR (ANÁLISIS PORTER).

Para analizar los factores que afectan directamente en “Altura Verde” usaremos el modelo de las cinco fuerzas de Porter, los cuales son:

#### Amenaza de Nuevos Competidores (ALTA)

El costo para montar un negocio similar a “Altura Verde” es bajo, ya que es pequeño y el conocimiento técnico no es complejo. A pesar de que las empresas actuales que participan en la industria del Paisajismo y la Jardinería están orientadas a otro tipo de clientes, mencionados en el punto de arriba, no les costaría implementar un servicio similar al ofrecido por “Altura Verde” viendo lo atractivo que pudiera resultar. Podemos concluir que es probable la entrada de nuevos actores en esta industria.

Los factores principales que definen esta fuerza son:

- Bajas barreras de entrada, pues los requerimientos de capital para montar una empresa similar son bajos y no existen barreras legales o de otro tipo para impedir la entrada de competencia.

- Bajo complejidad de conocimiento (know how), pues la tecnicidad del negocio es baja y fácil de adquirir, el saber jardinear no requiere de mucho conocimiento.

### **Poder de negociación de los Proveedores (BAJA)**

Los proveedores principales para “Altura Verde” serán las empresas dedicadas a la venta de plantas y flores ornamentales (Invernaderos) y las empresas que construyan maceteros, jardineras en distintos tipos de materiales, ya sea madera, piedra o metales. En ambos casos en la región metropolitana existen muchos proveedores y no existiendo diferencias importantes distinguibles. Podemos concluir que el poder de negociación de los proveedores es bajo.

Los factores principales que definen esta fuerza de Porter son:

- Baja diferenciación en el producto ofrecido por los proveedores.
- Gran cantidad de proveedores en la región Metropolitana.
- Bajo costo de cambio de proveedor, pues el producto ofrecido es muy similar y existe gran competencia entre ellos.

### **Poder de negociación de los Clientes (MEDIO)**

En un principio se puede indicar que son muy pocas las empresas que ofrezcan el servicio completo de jardinería para terrazas de departamentos y en general esto no pertenece a su oferta principal, además y de acuerdo a la investigación de mercado que se realizó existe un alto interés de los clientes por tener el producto. Se debe considerar además que los clientes a los cuales se apunta, pertenecen a niveles socio económicos medios-altos que viven en departamentos en las comunas acomodadas de Santiago que buscan diseño, comodidad y posterior mantenimiento de su jardín para lo cual tiene disposición a pagar, sin embargo no es un servicio de primera necesidad por lo cual si el precio es demasiado alto hará que el cliente considere otra opción para gastar su dinero. Como conclusión se puede indicar que el poder de negociación de los clientes es medio.

Los factores principales que definen esta fuerza son:



- Nivel socio económico de los clientes, ya que estos se encuentran en las comunas acomodadas de Santiago y tienen disposición a pagar por este producto, sin embargo existe una sensibilidad al precio, ya que si este es demasiado elevado hará que el cliente huya.
- Exclusividad del producto, ya que los clientes quieren un producto especial, que satisfaga sus expectativas y este de acuerdo a sus necesidades y sea personalizado y esto es intrínseco a la propuesta de valor de “Altura Verde”.

### **Amenaza de Sustitutos (MEDIA)**

La amenaza de los sustitutos está ligada principalmente a la diferenciación que se logre en la propuesta de valor y la relación lo más personalizada posible con el cliente, logrando satisfacer más allá de sus expectativas y poder fidelizar al cliente y este quiera que además de entregarle un diseño lindo y exclusivo, quiera que “Altura Verde” se lo mantenga. Bajo este escenario de diferenciación, la amenaza de sustitutos es Media.

Sin embargo si “Altura Verde” es incapaz de lograr lo anterior, siendo una empresa más del mercado del Paisajismo y Jardinería, sin una marca diferenciada, la amenaza de sustitutos es alta, ya que existen actualmente muchas empresas que ofrecen un servicio igual o similar.

Los factores que definen esta fuerza son:

- La diferenciación de la propuesta de valor, es fundamental para bajar la amenaza de sustitución por otro servicio o producto, considerando que el propietario perfectamente podría diseñar e implementar su propio jardín.
- Necesidad de personalizar la relación con el cliente, para generar en él una experiencia agradable y sienta que “Altura Verde” está preocupado de satisfacer sus expectativas y en la medida de lo posible ir más allá.

### **Rivalidad entre los competidores (ALTA)**

La industria del Paisajismo y la Jardinería está bastante atomizada, siendo muchas las empresas que ofrecen un servicio similar orientado en mayor cantidad a parcelas o grandes espacios en general, con mucha competitividad y con clientes que en general optan por una

empresa por sobre otra evaluando la parte económica. En este escenario la rivalidad es alta.

Sin embargo, si consideramos una propuesta de valor diferenciada con un servicio personalizado con el cliente la rivalidad entre los competidores va disminuyendo y hará que las empresas vayan definiendo en que segmento quieren competir. De esta manera la rivalidad entre los competidores es baja.

Como conclusión al análisis de Porter presentado, se puede inferir que la industria del Paisajismo y Jardinería esta atomizada, con muchos participantes en el mercado, sin una empresa dominadora y con clientes que en general deciden la empresa que les entregue el servicio de acuerdo a criterios económicos.

La amenaza de entrada de nuevos competidores es alta, ya que las barreras de entrada son bajas, pues tanto la inversión como el conocimiento técnico que se necesita para ingresar a la industria es bajo. Por otro lado, sin embargo, el poder de negociación de los proveedores es baja, debido a que los productos a utilizar son poco diferenciados y existen muchos en la ciudad de Santiago.

### III Resultados Encuesta

1 - Si usted tuviese o tiene terraza en departamento, Estaría dispuesto a destinar espacio de éste para tener jardineras, maceteros, jardines verticales, jardines colgantes, etc?	Respuestas total	Porcentaje
Si	98	98%
No	2	2%
Total	100	

2 - Si usted posee Jardín ya sea en casa o departamento, siente usted que le dedica el tiempo suficiente para mantenerlo en las condiciones que quisiera?	Respuestas total	Porcentaje
Si	26	26%
No	74	74%
Total	100	

3 - Si usted indico que NO en la pregunta anterior. Indique porque motivo principal no puede dedicar el tiempo suficiente para la mantención de su jardín	Respuestas total	Porcentaje
Trabajo	52	70,27%
Familia	2	2,70%

Amigos	1	1,35%
Deporte	1	1,35%
Viajes	3	4,05%
Ocio en general (Ver tele, leer, cocinar)	12	16,22%
Otro (especifique)	3	4,05%
Total	74	

4 - Siente usted que existe diversidad y oferta para Armar y Mantener el jardín para Terrazas de Departamentos?	Respuestas total	Porcentaje
Si	28	28%
No	72	72%
Total	100	

5 - En una escala de 1 a 5, donde 1 es "no me interesa/importa nada" y 5 es "me interesa/importa mucho".	Respuesta	Porcentaje
Que tan interesante le parece una empresa dedicada al Diseño, Armado y Mantenimiento de Jardines para Terrazas de Departamentos?		
1	5	5%
2	4	4%
3	32	32%
4	29	29%
5	30	30%
Encuentra importante el uso de materiales reciclados para la construcción de los jardines (tierra, maceteros, jardineras, luces, riego)		
1	3	3%
2	3	3%
3	7	7%
4	13	13%
5	74	74%
Que tan importante es el Sistema de riego automático del jardín para Departamento?		
1	7	7%
2	6	6%
3	23	23%
4	23	23%
5	40	40%
Que tan importante encuentra el sistema de iluminación del Jardín para Departamento?		
1	8	8%
2	10	10%

	3	21	21%
	4	28	28%
	5	33	33%
Le interesa un sistema de energía renovable para la iluminación (panel solar)?			
	1	10	10%
	2	4	4%
	3	9	9%
	4	14	14%
	5	63	63%
Encuentra importante el servicio de Mantenimiento Postventa de los jardines para Departamentos?			
	1	7	7%
	2	5	5%
	3	30	30%
	4	24	24%
	5	34	34%
Le importa el Servicio de venta de insumos para mantención del jardín			
	1	4	4%
	2	6	6%
	3	20	20%
	4	32	32%
	5	38	38%
Valora un servicio personalizado de acuerdo a sus necesidades?			
	1	3	3%
	2	4	4%
	3	15	15%
	4	28	28%
	5	50	50%
Total		100	

6 - En cuanto a la calidad del servicio de una empresa dedicada al Diseño, Armado y Mantenimiento de Jardines de Terraza, Que atributos considera usted más importante? Elija dos	Respuestas total	Porcentaje
Rapidez en el armado y montaje del producto	10	10%
Variedad de ofertas de plantas	14	14%
Variedad de oferta de jardinera/Macetero	9	9%
Medios de Pago	5	5%
Asistencia rápida y personalizada	16	16%
Contacto Directo con los dueños	2	2%
Armado y montaje en horarios no laborales	29	29%

Servicio de Mantenimiento y Post Venta	9	9%
Otro (especifique)	6	6%
Total	100	

7 - Cuál o cuáles de los siguientes aspectos le atraen del servicio? (indique a lo menos 2)	Respuestas total	Porcentaje
Que es nuevo	12	12,37%
Que es necesario y útil	20	20,62%
Que esté de moda	2	2,06%
Que genera un ambiente grato y natural	81	83,51%
Que es cómodo y fácil	15	15,46%
Que es integral y constante	17	17,53%
Que está al alcance y es accesible	16	16,49%
Otro(por favor, especifique)	2	2,06%
Total	97	

8 - Que valora más en el diseño del jardín para terrazas de Departamentos?	Respuestas total	Porcentaje
Diseño y Distribución de las Plantas	45	45,92%
Diseño y Decoración de las Jardineras/Maceteros	53	54,08%
Total	98	

9 - Qué tipo de plantas preferiría para su jardín en la Terraza de su departamento?	Respuestas total	Porcentaje
Ornamentales/Florales	51	51,52%
Cactáceas y suculentas	2	2,02%
Tropicales	5	5,05%
De Huerto y Hortalizas	15	15,15%
Medicinales y Aromáticas	26	26,26%
Total	99	

10 - Qué tipo de Material para la Jardinera/Macetero Prefiere?	Respuestas total	Porcentaje
Piedra	35	35,71%
Madera	31	31,63%
Cerámica	14	14,29%
Greda	12	12,24%
Plástico	3	3,06%
Metal	0	0%
Vidrio	3	3,06%
Total	98	

11 - A través de que medio o medios le gustaría poder conocer/contratar el servicio? (Indique 2)	Respuestas total	Porcentaje

Internet y Redes Sociales	79	82,29%
Departamentos Pilotos (Inmobiliarias)	14	14,58%
Catálogos en conserjerías de Edificios	25	26,04%
Ferías especializadas Deco/Hogar	17	17,71%
Anuncios tradicionales TV, radio, diario	6	6,25%
Juntas Vecinales/Comunales	3	3,12%
Por medios de promotores en lugares masivos (Supermercados, Tiendas Retail, Homecenter, Hommy)	11	11,46%
Entrega de Información puerta a puerta	7	7,29%
Otro(por favor, especifique)	0	0%
Total	96	

12 -Cuál o cuáles de los siguientes aspectos no le atraen del servicio?	Respuestas total	Porcentaje
No lo necesito, es dispensable	17	19,10%
Es aburrido	0	0%
Es desconfiable	1	1,12%
Es costoso	46	51,69%
Es invasivo, compromete mi privacidad	5	5,62%
Me genera dependencia a la empresa que presta el servicio	30	33,71%
Otro(por favor, especifique)	9	10,11%
Total	89	

13 - Partiendo de la base que el precio de este servicio le pareciera aceptable... Qué probabilidad hay de que lo contrate?	Respuestas total	Porcentaje
Lo contrataría en cuanto estuviese en el mercado	11	11%
Pediría algunas referencias/fotos de trabajos ya realizados	66	66%
Esperaría una empresa que estuviera consolidada en el Mercado	2	2%
No creo que lo contrate	13	13%
Definitivamente no lo contrataría	8	8%
Total	100	

14 - Cuanto estaría dispuesto a pagar por un metro lineal del Servicio de Diseño, fabricación e Instalación del Jardín para Departamento, incluyendo riego automático y sistema de iluminación	Respuestas total	Porcentaje
Entre 50 y 100 mil pesos	67	75,28%
Entre 100 y 150 mil pesos	13	14,61%
Entre 150 y 250 mil pesos	5	5,62%
Entre 250 y 400 mil pesos	3	3,37%
Sobre 400 mil pesos	1	1,12%

Total	89	
-------	----	--

15 - Que información/comentario le parece importante indicar sobre el Servicio presentado?	Respuestas total	Porcentaje
	51	100%
Total	51	

16 – Sexo	Respuestas total	Porcentaje
Masculino	44	50%
Femenino	44	50%
Total	88	

17 – Edad	Respuestas total	Porcentaje
Menos de 25	2	2,30%
Entre 25 y 30	26	29,89%
Entre 30 y 40	46	52,87%
Entre 40 y 50	7	8,05%
Entre 50 y 60	6	6,90%
Total	87	

18 - En que comuna Vive?	Respuestas total	Porcentaje
	87	100%
Total	87	