



Garden To Go

**“Tu Jardinero a domicilio”
Parte I**

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

**Alumno: Mauricio Vega Flores
Profesor Guía: Arturo Toutin Donoso**

Santiago, 07 de enero 2021

Materia	Página
Índice de Contenidos	2
Índice de Tablas	4
Índice de Imágenes y Gráficos	6
Resumen Ejecutivo	6
I Oportunidad de Negocio	7
1.1 De qué forma se evidencia la oportunidad de negocios	7
1.2 Herramientas que respalden esas necesidades o espacios de mercado	8
II Análisis de la industria, Competidores y clientes	9
2.1 Industria	9
2.1.1 Tamaño del Mercado	11
2.1.2 Tendencias de la industria	12
2.1.3 Capacidad para llevar a cabo el proyecto	12
2.2 Competidores	13
2.2.1 Macrosegmento diseño y creación jardinería para Empresas	13
2.2.2 Macrosegmento Pymes orientada a plazas y parques	13
2.2.3 Macrosegmento Servicios especializado en terrazas de alturas	14
2.2.4 Macrosegmento diseño y creación jardines para personas naturales	14
2.2.5 Macrosegmento jardineros de oficio	16
2.3 Clientes	16
2.3.1 Influenciadores	17
III Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor	17
3.1 Modelo de negocios	17
3.1.1 Mix de venta	22
3.1.2 Los precios de venta, costos, margen y utilidades	22
3.1.3 Componentes del servicio	22
3.1.4 Potenciales problemas con proveedores	22
3.1.5 Innovaciones	23
3.1.6 Actividades Claves	23
3.1.7 Recursos Claves	24
3.2 Descripción de la Empresa, recursos y capacidades	24
3.2.1 Misión	25
3.2.2 Visión	25
3.2.3 Objetivos	25
3.2.4 Valores	25
3.2.5 Estrategia de la Empresa	25
3.2.6 Ventaja Competitiva	25
3.2.7 Análisis VRIO	26
3.2.8 Fuente de Ventaja Competitiva	27
3.2.9 Factores Críticos de Éxito	27
3.2.10 Estrategia de Entrada	28
3.2.11 Logros anteriores y fortalezas Áreas complementarias	29
3.2.12 Que oportunidades tiene la Empresa de lograr sus metas	29
3.3 Estrategia de Crecimiento o escalamiento. Visión global	29
3.4 Responsabilidad Social Empresarial y sustentabilidad	31

Materia	Página
IV Plan de Marketing	32
4.1 Objetivo del Marketing	32
4.1.1 Objetivos Cualitativos	32
4.1.2 Objetivos Cuantitativos	32
4.2 Estrategia de Segmentación	32
4.3 Estrategia de Producto / Servicio	34
4.3.1 Diseño y mantención de Jardines	34
4.3.2 Venta de Productos especializados	34
4.3.3 Mejora de espacios exteriores	35
4.3.4 Branding	35
4.4 Estrategia de Precio	36
4.5 Estrategia de Distribución	36
4.6 Estrategia de Comunicación y Ventas	37
4.6.1 Estrategia de ventas	38
4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual	38
4.8 Presupuesto de Marketing y Cronograma antes del lanzamiento	39
4.9 Cronograma de iniciativas de Marketing para el primer año	39
V Plan de Operaciones	40
VI Equipo del Proyecto	41
VII Plan Financiero	42
VIII Riesgos Críticos	43
IX Propuesta a Inversionistas	44
X Conclusiones	45
XI Bibliografía	46
XII Anexos	51
Anexo N.º 1 Encuesta a posibles usuarios	51
Anexo N.º 2 Proveedores actuales de la industria	57
Anexo N.º 3 Competidores actuales y macrosegmento de Mercado	58
Anexo N.º 3.1 Evaluación competidores actuales – Atributos Precio/Asesoría	63
Anexo N.º 4 Responsabilidad Social Empresarial RSE Análisis Stakeholders	64
Anexo N.º 5 Modelo Canvas para Garden To Go	65
Anexo N.º 5.1 Análisis FODA para Garden To Go	66
Anexo N.º 6 Análisis Pestel	67
Anexo N.º 7 Análisis Fuerzas competitivas de Michael Porter	67
Anexo N.º 8 Determinación Tamaño de Mercado y estimación de demanda	69
Anexo N.º 9 Costos variables unitarios	74
Anexo N.º 10 Dotación necesaria para el primer año	76
Anexo N.º 11 Plan de Inversiones y supuestos, depreciación y amortización	76
Anexo N.º 12 Plan de Gastos marketing y publicidad para el proyecto	81

Anexo N° 13	Descripción de cargo de jardinero para Garden To Go	82
Anexo N° 14	Descripción de cargo de Asesor Experto para Garden To Go	83
Anexo N° 15	Costos del Personal para quinquenio 2.021 al 2.025	84
Anexo N° 16	Inducciones necesarias para jardineros y Asesore Experto	85
Anexo N° 17	Principales funciones de personal de Garden To Go	85
Anexo N° 18	Sistemas de incentivos para el primer año	86
Anexo N° 19	Estado de Resultados y Balance para el primer año	87
Anexo N° 20	Objetivos de corto, mediano y largo plazo	88
Anexo N° 21	Estrategia diferenciada por nicho de clientes	88
Anexo N° 22	Clasificación de Labores Operativas Garden To Go	89
Anexo N° 23	Planes de Servicio ofrecidos por Garden To Go	90
Anexo N° 24	Flujo de operaciones para diseño y creación de jardines y terrazas	92
Anexo N° 25	Flujos de operaciones para mantenimiento de jardines y terrazas	93

Índice de Tablas

Página

I Tablas relacionadas a la Oportunidad de Negocio

Tabla N° 1	Motivos de Insatisfacción de clientes. Anexo N° 1 pregunta 7	7
Tabla N° 2	Características del servicio. Anexo N° 1 pregunta 5. A	7

II Tablas relacionadas al análisis de la industria, Competidores y clientes

Tabla N° 3	Intensidad de fuerzas competitivas M. Porter en la industria de jardinería	10
Tabla N° 4	Competidores del macrosegmento de diseño jardinería Empresa	13
Tabla N° 5	Competidores del macrosegmento Pymes orientadas a plazas y parques	13
Tabla N° 6	Competidores del macrosegmento de Terrazas Vertical y de altura	14
Tabla N° 7	Competidores del macrosegmento jardines/terrazas personas naturales	14
Tabla N° 7 A	Fortalezas y Debilidades competidores jardines/terrazas	15
Tabla N° 8	Tipos de clientes en la industria	17

III Tablas relacionadas a la Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor

Tabla N° 9	Fortalezas y Debilidades de Garden To Go	21
Tabla N° 10	Análisis VRIO de Garden To Go	26
Tabla N° 11	Acciones de escalamiento del negocio para Garden To Go	30
Tabla N° 12	Matriz de RSE y análisis de Stakeholders	31

IV Tablas relacionadas al Plan de Marketing

Tabla N° 13	Variables de Segmentación	32
Tabla N° 14	Estimación de Ingresos Garden To Go quinquenio 2.021 al 2.025	38

Índice de imágenes y gráficos

Imagen N° 1 Gráfico Mapa de Posicionamiento de competidores	16
Imagen N° 2 Canvas Garden To Go	19
Imagen N° 3 Logotipo de Garden To Go	35
Imagen N° 4 Cronograma de iniciativas Marketing primer año operación GTG	39

Resumen Ejecutivo

El Proyecto “Garden To Go, un jardinero a tu domicilio” busca entregar servicios en la prestación de jardinerías y mantención de terrazas para viviendas habitacionales. Su propuesta de valor pretende entregar al cliente una experiencia de calidad, para disfrutar de su entorno, sus verdes y jardines, con asesoría experta personalizada y permanente. Busca proporcionar altos niveles de calidad en su servicio, con acceso a nuevas tecnologías para programar visitas, pedir presupuestos, efectuar compras y donde es un medio para recibir asesoría y consejos, optimizando su tiempo.

Los servicios ofrecidos son diseño y mantención de jardines, con todos los derivados y tareas necesarias para ello, en la que se destacan abono, control de plagas, podas y venta de productos asociados a la jardinería. Esta venta es multicanal, se efectúa en forma presencial, a través de su sitio web y a través de las redes sociales por las cuales interactúa. Mantiene como elemento diferenciador y valor añadido, una aplicación móvil, lo que le entregará mayor seguridad respecto a las personas que le prestan el servicio y donde puede verificar los conocimientos del asesor asignado.

De acuerdo con los estudios de mercado efectuados, existe un nicho de clientes insatisfechos con los actuales servicios de jardinería, siendo las principales brechas entre el servicio ofrecido y el recibido, el cumplimiento de los horarios, la calidad de la asesoría recibida y del servicio entregado. Este mercado potencial estimado es de MM\$3.776 anuales, cercano a 4,8 millones de dólares en diseño, confección y mantenciones de jardines, sin considerar la venta de productos asociados.

En las fases de escalamiento del proyecto, es deseable evaluar si económicamente es viable y si existe demanda para incorporar negocios relacionados a los servicios del hogar como albañilería, gasfitería, pintura y mantención de piscinas. De la misma forma, se debe evaluar en forma posterior la alianza estratégica vertical hacia atrás con un vivero o invernadero, de tal forma de capturar las utilidades del productor y como una forma de manejar de mejor forma el abastecimiento. Otros caminos para el escalamiento es buscar alianzas estratégicas con actuales competidores que aporten nuevos recursos estratégicos y capacidades. Tampoco es posible descartar la posibilidad de participar como socio en estas integraciones. Con todo, esto debe ser evaluado económica y financieramente, lo que no se incluye en el presente trabajo.

La Inversión inicial necesaria para el proyecto es relativamente baja y asciende a M\$36.866, donde el plazo de recupero se estima en 2,1 años. El capital necesario para financiar el inicio de las operaciones se estima en M\$14.612 y que esta inversión podría efectuarse en al menos 3 fases que se detallan en el capítulo IX de este documento.

El servicio se promocionará mediante Redes Sociales dados sus menores costos y fuerte impacto. Los gastos de promoción serían de M\$10.803 inicialmente y de M\$26.600 para el primer año. El estado actual del proyecto se encuentra en búsqueda de financiamiento para su posterior lanzamiento. Mantiene ubicación física propia, herramientas y materiales necesarios para su puesta en marcha. El lanzamiento se encuentra proyectado para el primer trimestre del año 2.021 y en principio abarcaría la prestación de servicios en cuatro comunas Las Condes, Vitacura, lo Barnechea y Providencia. El proyecto al 5º año entrega un Valor Actual neto de M\$206.399 con una TIR de 66%, con una tasa de descuento utilizada de 15,43%. Por lo tanto, es un proyecto que crea valor para los inversionistas, con una baja inversión inicial y un bajo período de recupero.

I Oportunidad de Negocio

1.1 De qué forma se evidencia la oportunidad de negocios

En el mercado del servicio de Diseño, creación y mantención de jardines para casas y departamentos, existe un 94% de personas que mantiene plantas en sus residencias, de acuerdo con encuesta efectuada detallada en Anexo N° 1. Existe un 42% que utiliza un servicio de jardinería de acuerdo con la misma encuesta, pregunta N° 5. Esto significa un 58% de clientes que no usan el servicio, ya sea por comodidad o por costos.

La oportunidad de Negocio se evidencia en las insatisfacciones con el actual servicio que los actores del mercado actual brindan, donde también existe un porcentaje de clientes dispuestos a adquirir un servicio bajo ciertas condiciones y con ciertos atributos que hoy no reconocen en los actuales competidores, ya sea porque estos no han sido capaces de comunicarlos a los clientes con suficiente claridad.

En encuesta realizada a posibles usuarios de las comunas Las Condes, Vitacura, Providencia y Lo Barnechea y adjunta en Anexo N° 1 se indica que en la pregunta N° 10, ¿Paga usted, o estaría usted dispuesto a pagar por un servicio de cuidado de sus plantas, jardín y/o terraza?, el 74,7% de los encuestados estaría dispuesto a pagar por el servicio de jardinería. Ante la pregunta, ¿Ocupa usted algún servicio actualmente para el cuidado de sus plantas, jardín o terraza?, solo el 42% de ellos hoy utiliza el servicio, de acuerdo con la pregunta N°5 de la encuesta, existiendo una brecha de 32,7% puntos de clientes dispuestos a adquirir el servicio que hoy no lo adquieren con las actuales soluciones disponibles en el mercado. Ahora bien, de este 42% de clientes que utilizan el servicio, un 36% de ellos, se declara insatisfecho con algún aspecto del servicio que hoy recibe, de acuerdo con la pregunta N° 6 de esta misma encuesta. Los principales motivos de insatisfacción del servicio son los que se detallan en el siguiente cuadro:

Motivo de Insatisfacción	Porcentaje
Responsabilidad del Jardinero	19,7%
Proactividad, Asesoría del jardinero	17,0%
Horarios de las visitas y problemas de agendamiento	14,5%
Confianza en el servicio	14,5%
Otros	34,3%

Tabla 1 Motivos de Insatisfacción clientes. Detalle Pregunta 7 Encuesta Anexo N° 1

Por otra parte, el 10% de los encuestados, reconoce que si bien es cierto tiene la necesidad de ayuda para la mantención, hoy no ocupa un servicio de jardinería, pero si estuviera dispuesto a utilizarlos, si se cumplen con algunas características, lo que se ve reflejado en la pregunta 5.A. de la encuestas. Las características del servicio más relevantes se detallan a continuación en el siguiente cuadro:

Características del Servicio	Porcentaje
Que sea barato	12,50%
Que concurra el día y hora señalado	8,75%
Que me sugiera mejoras para mi jardín	8,75%
Que sea recomendado por un conocido	8,75%
Que sea educado, respetuoso	8,75%
Que tenga disponibilidad inmediata	8,75%
Otras características	43,75%

Tabla 2 Característica del servicio. Detalle Pregunta 5A Encuesta Anexo N° 1

Por lo tanto, existe un importante porcentaje de clientes que necesitando los servicios de jardinería y estando dispuesto a pagar por ellos, hoy no acceden a estas soluciones y, por otra parte, alrededor de un tercio de las personas que reciben el servicio, mantiene algún grado de insatisfacción con el servicio, en lo que se evidencia la oportunidad de negocios.

Se seleccionaron las comunas de Las Condes, Vitacura y Providencia, porque son las tres comunas con mayor índice de desarrollo Socioeconómico del país IDSE. Por su parte, Lo Barnechea se opta por incluirla por cercanía geográfica y por se encuentra como la séptima comuna en el mismo ranking para los años 2.006 al 2.011 de acuerdo con el Informe de OCHISAP, Organización Chilena de Salud Pública.

1.2 Herramientas que respalden esas necesidades o espacios de mercado

Entre las Investigaciones de mercado efectuadas, se encuentra encuesta que se detalla en anexo N° 1 la cual fue efectuada a 182 personas, residentes de las comunas de Providencia (21% de los encuestados), Las Condes (46% de los encuestados), Vitacura (12% de los encuestados) y Lo Barnechea (21% de los encuestados), con un 44% de encuestados hombres y 56% mujeres y donde el 45,1% declaró vivir en departamentos y el restante 54,9% en casa. En esta encuesta se indagó respecto a la existencia de la necesidad, a la disposición de uso y a la disposición a pagar por el servicio y se determinó que existe un 15,1% de insatisfacción del servicio actual de jardinería. También se pudo determinar que existe un 10% de clientes que sienten y que necesitan el servicio, pero no lo tiene, por diversos motivos que hoy el servicio no entrega, o los actuales actores no han transmitido poseerlo con la suficiente fuerza en el mercado.

Ante la consulta N° 1 ¿Posee usted plantas para su hogar?, un 94% de los clientes encuestados indican poseer plantas en sus hogares. Respecto a que persona es la responsable del cuidado de estas, se consulta en la pregunta 2.A y el 42% indica que su jardinero, el 15% indica que es una labor de su pareja, el 30% indica que es una labor propia y un 10% es una labor compartida con la pareja y un 3% señala que otra persona, la que puede ser un familiar, la asesora del hogar u otra, por lo que existe un porcentaje importante de personas que entrega esta labor a un tercero que sería un 45% de los encuestados.

Respecto a quien decide la compra de plantas para el jardín de su hogar, que se señala en la pregunta 2.B, un 54% indica que su pareja, el 13% indica que es una decisión propia y un 20% una decisión en conjunto con su pareja.

Respecto a la propensión de compra, se pregunta en el cuestionario pregunta N°3 ¿Ha pensado comprar plantas en los próximos tres meses?, un 71% indica que si lo ha pensado o que está dentro de lo proyectado en el corto plazo. Por otra parte, un 52% indica que siente usted que necesita un servicio para el cuidado de sus plantas, tal como se ve reflejado en la pregunta N° 4 del cuestionario comentado.

Por otra parte, se efectuaron visitas a actuales proveedores las que se detallan en Anexo N° 2, para conocer sus actividades y recursos claves, como también conocer las posibilidades de integración vertical hacia delante de los mismos proveedores. De esta forma se determinó la existencia de tres proveedores importantes, sin embargo, debido al surtido de plantas de interior y exterior, a la disponibilidad durante todo el año, por los mejores precios que entrega a mayoristas, por el personal capacitado y competente que posee, la mejor alternativa para proveerse es, Viveros Renca en primer lugar, en la medida que las compras sean programadas, existiendo otros proveedores importantes para la compra de semillas y flora nativa, como es “Viveros y Jardín Pumahuida”, o para la compra de compost, tierra de hoja y humus en “Humus y Lombriz de Chile”.

Se realizaron visitas e interacciones con actuales competidores de la industria se buscó información de reclamos, quejas y felicitaciones en la web. A su vez para indagar en las fortalezas y debilidades del macrosegmento jardinería residencial se investigó respecto a los principales competidores, las que se detallan en Anexo N° 3.1. Con esta información, se logró determinar sus principales fuentes de recursos y capacidades de ellas, las que se detallan con amplitud en los anexos indicados. Respecto al mercado, se recopiló información de stakeholders que se detallan en Anexo N° 4, donde se explica la dinámica del mercado y sus interacciones. De esta forma la estrategia para impactar positivamente en el personal de la Empresa es pagar rentas por sobre el mercado, compartiendo los beneficios con sus empleados y de esta forma con la comunidad. La estrategia para impactar positivamente a la comunidad es la realización de alianzas con organizaciones que promuevan el uso sustentable de recursos, que entreguen talleres y capacitaciones, cuya temática sea el cuidado del medioambiente.

Por otra parte, promoverá un ciclo reducido de producción de sus servicios para lograr cumplir con sus obligaciones con los proveedores en tiempo y forma. Para los clientes, la estrategia es entregarles participación en el diseño de soluciones a sus necesidades, de tal forma que se involucren y sean parte activa de las soluciones planteadas, agregando valor y disminuyendo las posibles brechas de insatisfacción con productos y servicios. Por último, se subcontratará servicios a los competidores, en los ámbitos donde Garden To Go no es experto, de tal forma de fomentar alianzas de largo plazo que perduren en el tiempo y entreguen beneficios a todas las partes involucradas.

II Análisis de la Industria, Competidores y Clientes

2.1. Industria

La Industria es la agropecuaria, siendo su actividad productiva el agrario, dentro del subsector jardinería de interior, exterior y zonas verdes. Esta Industria se encuentra fragmentada, existen muchas empresas, todas ellas pequeñas, no se vislumbra un claro dominante en la industria, existiendo en algunos competidores algunas barreras de entrada que tiene que ver con economías de escala, el costo de cambio en algunos casos para los jardineros que conocen a una familiar y les atiende por años, por la adquisición de algunas licencias, en el caso de algunos productos. Dado lo anterior, se estima que la rivalidad de la competencia es media.

De acuerdo a Gisela Milthaler dueña de The Garden Express, Empresa referente del mercado *“La industria ha mostrado dificultades para alcanzar un grado de escalabilidad, que le permita obtener economías de escala, por lo que el ciclo de vida de la industria, se encuentra en la etapa de madurez temprana, ya que en los actores actuales existen distintos modelos de negocios, funcionan más bien con estrategias de ensayo y error, la competencia no es agresiva cuando se incorpora un nuevo actor y existe incorporación incipiente de tecnología, pero esta no es estándar”*. Por lo tanto, la industria tiene un rendimiento atractivo, por el ciclo de vida en que esta se encuentra. Los actores claves de la industria son los principales proveedores de plantas, flores, árboles, tierra y arbustos principalmente, que son los viveros e invernaderos, por otra parte, están los centros de jardinería de las grandes tiendas Easy, Sodimac, Construmart, Hommy y otras afines, que proveen en su mayoría de maceteros, abonos, funguicidas, herramientas de jardinería y otros insumos necesarios para la mantención de jardines y terrazas. Las Empresas de Paisajistas y decoradores de interior, por otra parte, son quienes se encargan del diseño de nuevos jardines y terrazas, entre ellas algunas especializadas en terrazas verticales, o terrazas de altura. Finalmente, los clientes y usuarios, que son quienes utilizan y requieren

el servicio, los cuales se desarrollan con mayor profundidad en el punto 2.2 de este documento.

Los macrosegmentos que se pueden distinguir en esta industria son el Diseño y creación de jardinería para Empresas, ya sea para espacios de exterior e interior. Un segundo macrosegmento está orientado a las Pymes que ofrecen sus servicios para la Mantenición de Parques y Plazas y cuyos clientes son generalmente las Municipalidades y Corporaciones administradoras de Parques, Áreas verdes, de complejos deportivos particulares y Colegios. Habitualmente estos servicios son prestados por pymes creadas para atender a un número determinado de clientes o de atención exclusiva. Otro macrosegmento del mercado se refiere a servicios especializados o de nicho, como por ejemplo el diseño y mantención de terrazas de altura o terrazas verticales. Especial consideración son los Viveros e Invernaderos, que no solo proveen a toda la industria, ya sea por venta minorista o mayorista, para Empresas, Municipalidades y otras Corporaciones. Finalmente, el macrosegmento de diseño y mantención para jardines y terrazas en departamento, que incluyen las mantenciones de céspedes y riegos automáticos en casas de clientes particulares. El detalle de estos macrosegmentos se desarrolla en mayor profundidad en el punto N°2.2 de este documento.

En la realización de Análisis Pestel, que se detalla en el Anexo N° 6, se observan algunas oportunidades para la industria, como los cambios de patrones en el uso de compra y adquisición de productos, que podrían permitirle la introducción de mayor tecnología a los servicios prestados. Otro de los puntos relevantes es la búsqueda de vida sana y el autocultivo de algunas hierbas y plantas, donde se observa que cada vez más preocupación para uso de alimentación, como también para usa alternativos, medicinal o con fines recreativos. Por otra parte, la cada vez más creciente conciencia de las limitaciones en los usos de recursos de agua y de los recursos no renovables hacen que hoy día sea una preocupación para los actores de la industria, pero también para una mayor conciencia de la población en general y presentan importantes oportunidades para la industria. Otra oportunidad importante, viene determinada por la actual modificación a la Ley General de Urbanismo y Construcción, que permitirá utilizar de mejor forma las terrazas y azoteas de edificios públicos y particulares con fines de aprovechamiento de hasta el 100% de sus espacios. Hasta hoy, solo se podía utilizar hasta el 20%. La tramitación de esta modificación permitirá a su vez destinar hasta el 75% de los espacios para paneles solares, terrazas y jardines. En este análisis las amenazas que se vislumbran se encuentran derivadas de los conflictos internos sociales, la evolución de la Pandemia Covid-19, que por una parte limita el desplazamiento de las personas, con ello el acceso a las casas. También relega este tipo de servicios en la escala de prioridades, por no ser de necesidad esencial.

Por otra parte, del análisis de las fuerzas competitivas de la industria bajo el modelo de Michael Porter, que se detallan en el siguiente cuadro, que se complementa en detalle en el anexo N° 7 de este documento y en el que se señala en detalle la intensidad de las fuerzas competitivas de la industria. Se adjunta en siguiente cuadro resumen:

Fuerza Competitiva	Intensidad Alta	Intensidad media	Intensidad Baja
Poder de Negociación de clientes	X		
Poder de Negociación de Proveedores		X	
Amenaza de Nuevos Competidores		X	
Amenaza de Productos Sustitutos		X	
Rivalidad de Competidores		X	

Tabla 3 Intensidad de las Fuerzas competitivas de Michael Porter

Dado lo anterior, la amenaza de las fuerzas competitivas de la industria es media, debido a una alta fragmentación del mercado, un alto número de competidores y en ausencia de un dominador claro. Por otra parte, existe una baja diferenciación en el servicio, por la poca innovación de los actores, baja barrera de entrada para instalarse, ya que la inversión inicial necesaria es baja y un bajo costo de cambio del proveedor actual.

Los factores que impulsan el cambio en la industria y sus impactos están determinados por los cambios tecnológicos introducidos en algunos artículos como maceteros, con ahorro de recurso de agua, que permiten medir humedad o la temperatura. Un segundo factor es las capacidades que hoy permiten las redes sociales para convertirse en un potente canal de venta, como por ejemplo Instagram, permitiéndole llegar a un público amplio, rápidamente y a un bajo costo. Finalmente, otro de los factores importantes es el actual cambio en las preocupaciones de la población, debido a los recientes acontecimientos sociales y sanitarios de los años 2019 y 2020, que está cambiando el estilo de vida de la sociedad y que restringe las visitas a domicilio y exige adaptarse a esta nueva realidad, buscando alternativas para llegar de la mejor forma con el producto y los servicios ofrecidos en la industria. La combinación de estos factores puede presionar que la demanda en su conjunto pueda bajar, al menos temporalmente, haciendo a la industria más competitiva y disminuyendo sus márgenes de rentabilidad.

Analizada la cadena de valor, se determina que las claves de éxito de la Industria radican en lograr mantener un adecuado control sobre producción de plantas, céspedes, arbustos y árboles, de tal forma, de mantener disponibilidad y variedad de productos. En ese contexto, pareciera recomendable la integración de los actores en forma vertical hacia atrás, para mantener control sobre la producción. Hoy se soluciona mediante alianzas estratégicas con los productores. Con respecto al servicio, el éxito de la industria está determinada por la capacidad de diseño e innovación que permita la creación de productos que incorporen tecnología y un servicio que entregue mayor valor agregado de parte de los actuales prestadores de servicios. Finalmente, un componente esencial de este servicio está en su recurrencia, aspecto clave para la generación de mayores ingresos por cliente y que permite una interacción continua en el tiempo, creación de relacionamiento y una eventual posterior fidelización. Por sus características de poca imitabilidad, es en estos dos últimos componentes de la industria donde debería desarrollarse la ventaja competitiva y buscar la posibilidad de internalizarla.

2.1.1 Tamaño del mercado

El tamaño del mercado determinado es de MMM\$3,776 anuales, determinado por cuatro ítems, el primero, son ingresos por diseño y creación de jardines para casas, el segundo diseño y creación de terrazas para departamentos, la tercera es por mantención de jardines de casas y la última para mantención de jardines de departamentos. Este mercado está enmarcado para cuatro comunas de Santiago que son: Las Condes, Vitacura, Lo Barnechea y Providencia. Este mercado se determinó en base a las proyecciones de crecimiento del número de viviendas, según las proyecciones efectuadas por la consultora Internacional de Estudios Collier, indica que, en los últimos 6 años, el sector oriente de la capital ha crecido un 5,8%. Con un criterio conservador, se proyectó como crecimiento, el 50% de lo manifestado en este estudio para los próximos 4 años.

Al proyectar en base a encuesta aplicada, el 42% de los encuestados hoy utiliza un servicio de jardinería y de ellos, un 36% se declara insatisfecho. A partir de ello, el mercado sería el 15,1% proyectado del total de los residentes de Las Condes, Lo Barnechea, Vitacura y Providencia. A ello se le debe sumar el 10% de encuestados que hoy si bien es

cierto reconocen necesitar el servicio, lo utilizarían en caso de tener un servicio que le deje satisfecho. El Detalle de la determinación de mercado se adjunta en el Anexo N° 8

2.1.2 Tendencias de la Industria

Las tendencias para la industria se relacionan con los cambios de hábitos de compra de la población, por el uso de medios digitales por comodidad y tiempo en la compra de bienes y productos. Otra de las tendencias internacionales respecto a los servicios entregados es el de regalar experiencias al cliente y no solo vender productos ni servicios. Demostraciones, talleres o cursos para clientes por parte del personal experto, son algunos ejemplos. En la industria, el eficientar la utilización de los recursos, como el ahorro de energía y del agua, también es importante como respuesta al cuidado del medio ambiente. La optimización de los espacios construidos hace que cada vez las viviendas cuenten con menos espacios y frente a ello han surgido respuestas a esta necesidad, como la terraza vertical, que permite mantener jardines colgantes en espacios reducidos o los cultivos de altura en terrazas y techos. Finalmente, otra de las tendencias a considerar es la búsqueda de la vida sana por parte de las personas y controlar lo que hoy come, es por eso, que el autocultivo de hortalizas y verduras nace como una excelente alternativa.

2.1.3 Capacidades para llevar a cabo el proyecto

Las capacidades necesarias para llevar a cabo este proyecto están determinadas por que tan bien se desarrollen las actividades claves del proceso completo ente la producción de los materiales, hasta la creación o la instalación de las plantas y de los jardines. Como primera actividad clave se encuentra la siembra, donde la fuente de suministro y los tratamientos pregerminativos son esenciales, como también lo es, el tipo de siembra que puede ser automática, manual o a través de semilleros. Lo anterior, determina la calidad del producto, su tiempo de germinación, de endurecimiento exterior y en definitiva de su salida para repoblación, que es cuando las plantas se ponen a la venta.

Otra actividad clave es la Asesoría para una correcta detección de necesidades de los clientes, para una especificación precisa de los requerimientos del cliente y lograr que exista la menor brecha posible, con la solución o propuesta que entregue su prestador de servicios. Por ello, un personal experto y capacitado, se convierte en un recurso clave en la industria. Por otra parte, el uso correcto de los canales de venta y comunicación con el cliente se convierte en otra actividad relevante en la industria, no solo para venta de productos, sino que también para mantener una adecuada relación con el perfil de cliente actual. Hoy en la industria, los actores no están integrados en la cadena de valor completa, por lo tanto, es fundamental las alianzas que cada competidor posea, ya sea con proveedores relevantes, pero también con otros stakeholders que aportan valor a la industria, como por ejemplo entidades de capacitación, que realicen talleres para profundizar los conocimientos de clientes y también para la preparación de jardineros, considerando que es un oficio a hoy.

Finalmente, otra de las actividades claves y capacidades que debe demostrar una Empresa exitosa en esta industria, es lograr integrar esta serie de procesos completos, complejos y especializados, con los distintos proveedores de la industria, de tal forma de lograr agregar valor final para el cliente.

La decisión de entrar a esta industria tiene que ver con que se han detectado necesidades insatisfechas en la entrega de servicio de los actuales competidores, donde existen espacios para poder instalarse y competir. Por otra parte, si se toma en consideración que, por los cambios en preferencias de los consumidores, existe un

porcentaje importante de la población está dispuesta a pagar por este tipo de servicios, ya sea porque hoy paga por no hacer las tareas rutinarias, pero también porque busca asesoría en servicios especializados. Hoy es un mercado con baja incorporación de tecnología por lo que se puede efectuar aportes importantes asociados al servicio ya sea en el agendamiento y seguimiento del servicio, como también en la información de los hábitos de uso y consumo de los clientes. También se debe considerar que al instalarse en esta industria existe la posibilidad de crecer hacia otros segmentos y otras ciudades, ya que en la práctica la ciudad completa puede ser vislumbrada como factible de recibir servicio de jardinería y mantención de áreas verdes, con una baja inversión inicial.

2.2 Competidores

Para poder determinar los competidores de la industria, es necesario dividirla en los macrosegmentos que participan en ella, el análisis de esta macro segmentación se adjunta en el Anexo N° 3.

2.2.1 Macrosegmento de Diseño y creación de jardinería para Empresas

Orientada a espacios de exterior e interior, los competidores están orientados a grandes proyectos y cuyos clientes son grandes Empresas.

Competidor	Servicios Principales	Principales Clientes
Bachler	Paisajismo, diseño, riesgo, terrazas, asesorías	Inmobiliarias Nahmías, Enaco, Aconcagua
Natural Green	Paisajismo, diseño y mantención áreas verdes	IBM, Embajada de Brasil, Parque Japonés en Antofagasta
Teresa Moller	Alto diseño y paisajismo	Viña Undurraga, Gasco, Medical Clinic, otros proyectos en Alemania, Australia, Argentina e Italia.
Darrigrandi y Simunovic	Diseño y mantenciones, riegos, podas, fumigaciones	Unicef, Minuto Verde, Casa Piedra, Bosch, Hoteles Atton

Tabla 4 Competidores macrosegmento de diseño y Jardinería Empresas Fuente: Elaboración propia

2.2.2 Macrosegmento de Pymes orientadas a la mantención de Parques y Plazas

Sus clientes son generalmente las Municipalidades y Corporaciones administradoras de Parques, Áreas verdes, complejos deportivos y Colegios. Los competidores son:

Competidor	Servicios Principales	Principales Clientes
Pehuén Áreas Verdes	Riego, higiene ambiental. Obras civiles	Municipalidades de las Condes, Vitacura, Providencia
Phoenix	Diseño y mantención áreas verdes	Municipalidades de Santiago, Ñuñoa, San Bernardo, Cerro Santa Lucía, Cerrillos, Parque del Sendero
Sj Turf	Mantenciones de canchas de futbol, riego, big roll (pasto alfombra)	Estadios El Teniente, Cavanca, Sausalito, Colegio Pedro de Valdivia

Tabla 5 competidores macrosegmento Pymes orientadas a Mantención Plazas y Parques

2.2.3 Macrosegmento de Servicios especializados de terrazas de altura y vertical

Orientada a terrazas de departamentos para paredes divisorias, diseñados en forma escalonada y que busca la optimización de espacios y para la utilización de soluciones como la terraza en azoteas, o terraza de altura. Ejemplos de ambas se encuentran en Anexo N° 3.1. Los principales competidores son:

Competidor	Productos	Tipo de Clientes
Jardín y Huerto vertical	Módulos verticales	Personas naturales, Empresas
Verde Activo	Techos vegetales, muros verticales, reconversión de azotea	Algunas Empresas como Good Year, inmobiliarias y personas naturales
Paisajismo Eco vertical	Módulos verticales, micro huertas, Lombricomposteras, otros	Banco Santander, Cencosud. Alto las Condes, Desigual, Parque Araucano

Tabla 6 Competidores Macrosegmento terrazas verticales y de altura Fuente: Elaboración propia

2.2.4 Macrosegmento de Diseño y creación de Jardines y terrazas personas naturales

Ofrece soluciones de diseño, mantención de jardines y terrazas, orientado a hogares habitacionales con servicios asociados a control de plagas, podas, entre otros servicios. En este macrosegmento competirá Garden To Go. Los competidores son:

Empresa	Ubicación	Redes Sociales	Servicios
Garden Express	Vitacura		Flores, Plantas, macetas todas sintéticas.
Dam Garden	Providencia		Plantas de interior, maceteros, Proyectos de paisajismo, control de plagas y podas.
La Mariposa	Vitacura		Herramientas, maceteros, libros, decoración, materiales de jardín y huertos.
Auto Huerto	El Bosque		Productos de jardinería, huertos urbanos, talleres.
Vivero las Waltatas	Vitacura		Plantas, Maceteros, consejos a través de blog especial.
Del Rio Verde	Vitacura		Arreglos florales, arreglos personalizados, eventos especiales, diseño.
Plantiquería	La Reina		Plantas, maceteros, talleres.

Tabla 7 Competidores Macrosegmento jardines y terrazas personas naturales

Simbología  Instagram y Facebook  Despacho a domicilio

Por otra parte, analizadas sus interacciones con clientes en redes sociales, por las transmisiones en vivo que hacen de sus actividades, por la cantidad de seguidores y comentarios de estos, la información disponible en la web, y la búsqueda de la información obtenida en la web, se puede determinar las principales características de estos competidores se indican a continuación.

Empresa	Principales Fortalezas	Principales Debilidades
Garden Express	Orientado a alto perfil de clientes, comercializa productos sintéticos de alta calidad, en línea con tendencia mundial y cuidado del medio ambiente. Línea eco amigable. Productos que no requieren mayor cuidado. Pionera.	Posee línea de productos artificiales, con degradación tardía en el medio ambiente. Precios altos.
Dam Garden	Diseños vanguardistas, desarrollo de proyectos.	Limitada oferta, maceteros y plantas de interior. No presta servicio de mantención.
La Mariposa	Línea exclusiva de plantas de interior y diseños. Reconocida como de alta gama, con historia y prestigio de propietaria.	Precios altos.
Auto Huerto	Buena atención, amplia variedad de productos y precios	Ubicación lejana (Comuna El Bosque). No posee asesorías a domicilio, diseño de página web poco amigable. No posee delivery.
Vivero las Waltatas	Especialización en arbustos, tienda boutique. Posee un blog con consejos útiles y asesorías.	Línea de productos poco variada en accesorios como maceteros, abonos. No posee delivery.
Del Rio Verde	Atención y productos personalizados, producción artesanal. Consejos en la página web y exclusividad.	No efectúan visitas ni asesorías en domicilio. Solo tienda de productos.
Plantiquería	Ordenado, bien clasificado, buena diversificación de plantas de interior posee buena variedad de bonsái, es activa en redes sociales, efectúa talleres especializados en plantas	Precios altos. No presta servicios de mantención a personas naturales.

Tabla 7A Fortaleza y debilidades de Competidores Macrosegmento terrazas y jardines personas naturales

Considerando que los atributos más valorados en la industria son el precio y la asesoría, que se detallan en Anexo N° 3 la posición competitiva de los principales actores de este mercado sería:

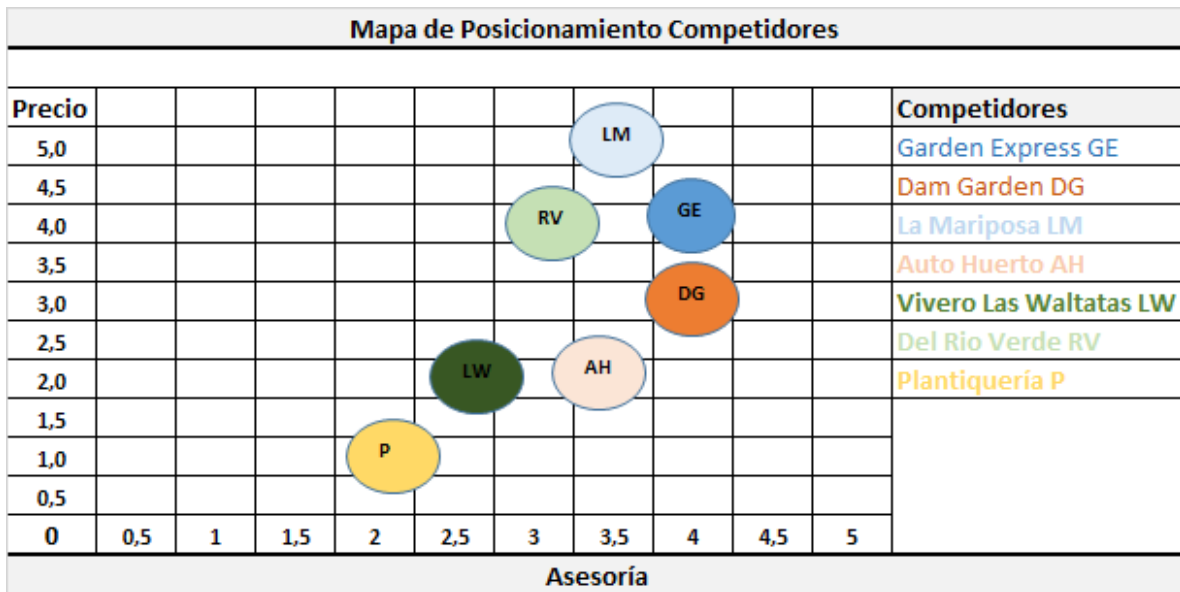


Imagen 1 Gráfico Mapa de Posicionamiento de competidores

2.2.5 Macrosegmento Jardineros de Oficio

Corresponde a los competidores que hoy opera como jardineros en casas particulares mayormente, con una relación en la generalidad de muchos años, de confianza recíproca con el cliente y que, en muchos casos, con una relación de prestación de servicios intermitente. Se describe este macrosegmento en el Anexo N° 3.

2.3 Clientes

Los principales clientes de la Industria se describen a continuación, se detallan el tipo de clientes, las Empresas que les proveen y que servicios utilizan frecuentemente:

Tipo de Cliente	B2B / B2C	Tipo de Empresa Proveedora	Servicios
Tiendas departamentos Homecenter, Easy	B2B	Viveros e Invernaderos. Fabricantes maceteros, abonos, tierra, productos	Plantas, tierra. Humus, abonos
Florerías y pérgolas	B2B	Viveros e Invernaderos, fabricantes de maceteros	Plantas, tierra. Humus, abonos
Viveros	B2B	Invernaderos y otros productores	Plantas, tierra, maceteros
Tiendas de Jardinería	B2B	Viveros e Invernaderos	Venta plantas, tierra y maceteros
Municipalidades y Administradores de Parques	B2C	Empresas fitosanitarias	Control plagas, funguicidas
Tiendas alta gama, exclusivas, Grandes Empresas	B2C	Tiendas de Jardinería Especializada	Diseño y mantenimiento.

Reparticiones Públicas. Ejemplo Ministerios y Empresas Públicas	B2C	Empresa Licitada, de cliente exclusivo.	Mantenimiento áreas verdes, reposición y abonos
Municipalidades	B2C	Empresa de cliente único. En ocasiones Municipal.	Mantenimiento parques, plazas, aseo, podas
Inmobiliarias	B2C	Cliente privado, Empresa de su holding. Rara vez es servicio externo.	Diseño y mantenimiento de jardines
Organizaciones Privadas. Ejemplo Clubes deportivos, Viñas, embajadas	B2C	Cliente Privado, Empresa filial, de cliente exclusivo.	Siembra y mantenimiento césped y áreas verdes. Diseño espacios y paisajismo
Personas naturales, residencial	B2C	Jardinería de diseño, viveros, invernaderos, jardineros particulares	Diseño y mantenimiento de jardines

Tabla 8 Tipos de clientes de la industria

2.3.1 Influenciadores

En el país, no se vislumbran claros influenciadores, no masivamente al menos, ni a través de redes sociales, lo que da espacio precisamente a poder desarrollarlo. En cambio, en el exterior existen muchos, la mayoría fotógrafos, de distinta procedencia, los que se detalla en el Anexo N° 4.

III Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor

3.1 Modelo de negocios

La propuesta de valor de Garden To Go se encuentra dirigida a personas naturales, a las que les ofrece “entregar una experiencia única en la creación y mantenimiento de jardines, con el apoyo de una Aplicación móvil para obtener asesoría experta y obtener un servicio seguro y personalizado”. Esta Aplicación se encuentra patentada y la marca registrada e inscrita en el servicio de dominios web Nic Chile. En ese contexto, ofrece el servicio de soluciones integrales para el diseño de terrazas y jardines, con productos ecológicos y amigables con el medio ambiente y la naturaleza, pero con apoyo tecnológico que lo hace único en el mercado actual.

Este elemento distintivo le permite diferenciarse de la actual competencia, buscando posicionarse con diferenciación por servicio y asesoría, logrando alta vinculación y recurrencia en el servicio.

Dentro de las actividades claves de GTG se encuentra el proceso centrado en disminuir la brecha existente entre la necesidad del cliente y el resultado final del servicio, para ello el recurso más importante es el personal experto que permite indagar las necesidades del cliente, ofrecer soluciones expertas al mismo momento de la visita, dependiendo los espacios disponibles, los materiales que de preferencia se deben utilizar, reconocer y distinguir en la familia que visite, quien es el usuario, quien decide la compra y la propensión de pago por parte del cliente. Esto sin duda, puede definir el tipo de solución presentada y limita las opciones factibles de presentar. Todo el personal de GTG tienen

una alta actitud de servicio, donde son conscientes que todos son responsables de la experiencia que viva el cliente con los servicios prestados, mantiene capacitación permanente, con entrenamiento constante en temas técnicos, en manejo de situaciones difíciles, empoderados para tomar decisiones en favor de hacer el proceso ágil y resolutivo.

Los servicios se inician con visita de inspección a la propiedad del cliente, con la asesoría respecto a las distintas alternativas que se le ofrecen al cliente y que de acuerdo con las necesidades que este manifieste, para posteriormente entregar presupuesto a lo requerido por el cliente. Si el cliente lo estima y lo prefiere, la visita se reemplaza por las especificaciones mediante foto y/o video enviado por el cliente con requerimientos a través del celular. En ambos casos, esta primera visita o contacto, genera las especificaciones del cliente y las propuestas de posibles soluciones que se entregarán al cliente, estas en el caso del diseño, se entregan tres alternativas, económica, media y de alto valor, con la lista de materiales que se utilizarían, los costos de estos materiales, el valor del servicio, plazos de entrega y formas de pago al día siguiente a la visita. De cualquier forma, el cliente al recoger las sugerencias expertas de GTG, está creando un vínculo en este proceso de co-creación conjunta de este espacio íntimo, donde el cliente si bien es cierto es asesorado, es quien decide materiales, colores, tamaños, espacios a utilizar, plantas a utilizar y en definitiva GTG participa ayudándolo a obtener la mejor versión de su propio estilo, diseño e imaginación.

En el caso de mantenciones, se le pide agendar visita por teléfono o correo, donde se le informará día, hora de visita y nombre del asesor que le visitará. Efectuada la visita se fotografía al inicio del trabajo y al final del trabajo, ya que estas se encontrarán como respaldo en la aplicación de GTG en su sitio privado, de tal forma que pueda revisar la evolución de su jardín. Al finalizar el trabajo, al cliente se le informa las mantenciones efectuadas a su teléfono esté o no en el hogar al momento de la visita. Copia de esta bitácora queda en la Aplicación y el cliente puede acceder a ella, a través de su sitio privado del cliente. De la misma forma, se le envía las sugerencias de mantención, fechas de poda, cambio de tierra e incorporación de abono de sus actuales plantas y arbustos. Estas sugerencias generan calendario propuesto de visitas para el cliente y base de datos para que GTG pueda generar inteligencia de negocios, registrando la fecha en que el cliente requieren mantención, que tipo, de tal manera de ofrecerlas en forma proactiva.

Los servicios y productos de GTG los ofrecerá a través de su página web, de las redes sociales Facebook, Pinterest e Instagram y se hará marketing directo sobre algunas comunidades de edificios residenciales. Otro de los canales también será el solicitar referidos que puedan interesarse, a los mismos clientes que se atiende, de tal forma de realizar promoción a través del boca a boca.

Dentro del macrosegmento al cual se orienta, existe un nicho de clientes que tiene poco tiempo para sí mismo, que hoy tiene plantas, pero no usa el servicio de jardinería, el cual de acuerdo con Encuesta adjunta en Anexo N° 1 pregunta 5 corresponde al 58% de las personas. A este nicho de clientes GTG ofrecerá un producto distinto a lo existente hoy en el mercado y que se comercializará como un servicio experto y profesional. Este tipo de clientes hoy no recibe asesoría, compra sus productos en tiendas como Easy, Sodimac, viveros particulares, es transaccional, pero no relacional. A su vez, la Aplicación ofrecida, permite crear vínculo emocional con los recuerdos con la evolución de sus plantas, pero también porque gran parte de esa evolución fue decidida por el mismo cliente, siendo el mismo el responsable de esta evolución y GTG le acompaña en este proceso.

La primera fuente de ingresos, por lo tanto, proviene por la venta e instalación del diseño creado en conjunto con el cliente, llamado proyecto de diseño. Este ingreso es esporádico, permite obtener clientes nuevos. Una segunda fuente de ingresos proviene de los clientes que ya operan con GTG, tiene que ver con las mantenciones de esos mismos diseños o de

otros diseños existentes por parte del cliente, esta contiene la poda, tratamiento de abonos, funguicidas y todo lo necesario para una adecuada mantención de sus jardines y plantas. Este cliente es recurrente. Una tercera fuente de ingresos proviene de la venta de productos asociados a la jardinería, maceteros, plantas, arbustos, árboles, tratamientos, abonos, herramientas de jardinería y otros relacionados.

La relación con clientes se inicia con la solicitud de cotización, la cual puede efectuarse a través de la página web, vía teléfono, WhatsApp, o a través de la aplicación móvil de Garden To Go. A partir de ello, se busca la realización de la visita a la propiedad, la que realiza el asesor, quien evalúa las posibles alternativas de solución para las necesidades que plantea el cliente. Las cotizaciones se envían a través de la aplicación y por correo electrónico al cliente. Solo en casos especiales y en los casos de clientes de avanzada edad, o que no operen su celular o correos, las cotizaciones se entregan por teléfono. Al día siguiente de enviada la cotización, se llama por teléfono a los clientes para ofrecerles ayuda en la elección, o para asesorarlo en caso de deudas o consultas. Una vez aceptada alguna de las cotizaciones, se coordina el día y hora de comienzo de los trabajos. Por mientras se ejecuten los trabajos la relación con el cliente es personal, o por teléfono en caso de que el cliente no pueda estar presente en su hogar. La recepción de los trabajos también es presencial y las interacciones posteriores con el cliente son por teléfono, a través de la aplicación y las redes sociales. En la siguiente imagen indicada con el punto 3.1 se adjunta modelo Canvas en el cual se especifican los aliados que buscaría Garden To Go tanto como asociación Gremial, como un socio estratégico en entregar cursos, experiencias y talleres a la comunidad, ya sea para la mantención de jardines, uso adecuados de recursos y de reutilización y reciclaje.

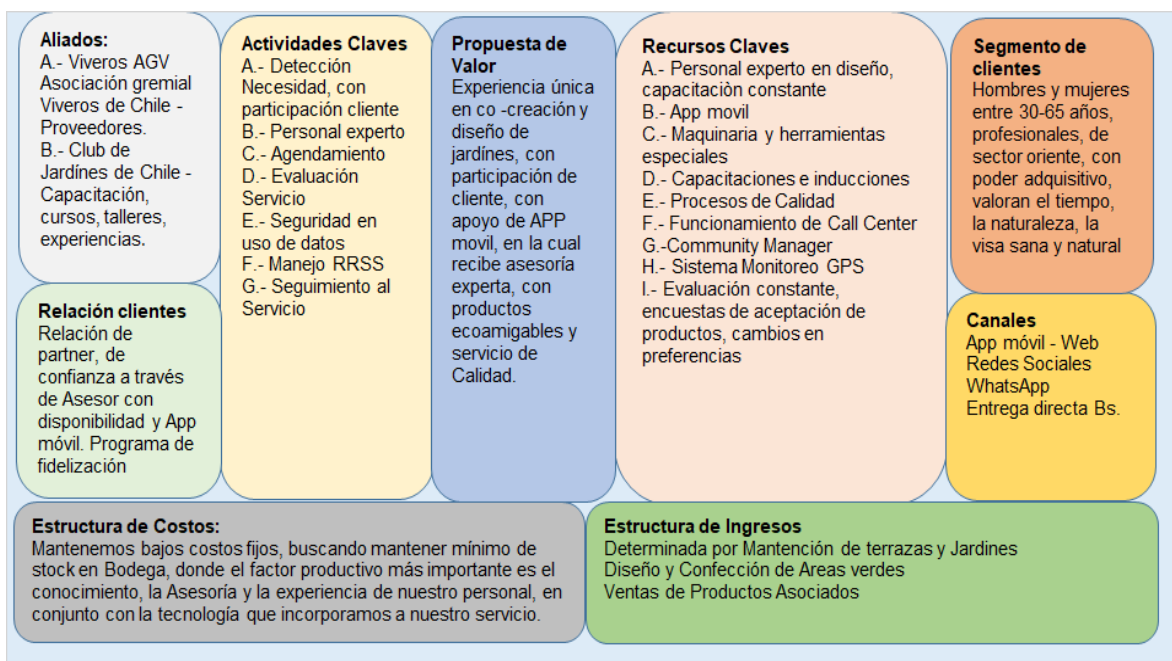


Imagen 2. Canvas Garden To Go

Las actividades claves se relacionan con la detección de las necesidades del cliente, haciéndolo parte activa de la solución, de esta forma se le hace participar en las alternativas de solución, reconociéndolo en forma posterior en la página web de Garden To Go, como co-creador de la solución implementada. Otra de las actividades claves es la promoción de Marketing para lograr reconocimiento y darse a conocer en el mercado. Una tercera

actividad clave es el agendamiento de visitas, por la cual se puede conocer el asesor que le atenderá con anticipación, su experiencia y Curriculum. Un segundo recurso clave es su personal experto en diseño, que permite entregar rápidamente alternativas de solución al cliente, en base a los requerimientos que este plantee, quien debe hacer parte de la solución al cliente, involucrándolo en las distintas alternativas propuestas y seleccionando la mejor de ellas.

Otro de los recursos claves son las maquinarias y herramientas especializadas para efectuar estas labores específicas. Finalmente, el cuarto recurso clave son las capacitaciones constantes que se entregan al personal de Garden To Go, de tal forma, de entregar elementos que le permitan a su personal, obtener mayor preparación y conocimientos que la competencia. De esta forma, con personal experto, con alto nivel de preparación, se busca que la relación con los clientes sea cercana a los clientes, de partners, ya que se involucra al cliente en el diseño y creación de su jardín y terraza, reconociendo este aporte en la página web de Garden To Go. Esta relación que se forma con el Asesor destinado a la atención del cliente se mantiene en el tiempo a través de la aplicación móvil, ya que la relación continúa a través de asesorías y consejos que el cliente recibe por esta vía y a través del programa de fidelización. Los canales de venta y atención con los clientes son a través de la Aplicación móvil, de la página Web, teléfono y Redes sociales de Instagram, Pinterest, WhathsApp. El canal de distribución para sus productos y servicios es propio. Su segmento objetivo son personas profesionales, amantes de la tecnología, de entre 30 y 65 años, con buen nivel de ingresos de los segmentos B y C1, que viven en el sector oriente de la capital.

La estructura de costos fijos está determinada por salarios, suministros y herramientas, se mantiene un stock bajo de mercaderías e insumos, de tal forma, de mantener bajo nivel de costos fijos. El factor productivo más valioso es el conocimiento y preparación de su personal. Los costos variables, en cambio se generan por los gastos en insumos, gastos de promoción y marketing, mantenimiento de vehículos, combustible y peajes.

La propuesta de valor para Garden To Go, consiste en entregar una experiencia distintiva en la creación y diseño de jardines. En esta, al cliente le permite participar en el diseño de su jardín, proponiendo alternativas de solución e involucrándose en esta, donde el Asesor encargado es una guía respecto a las posibilidades que se puedan ofrecer para la necesidad planteada por el cliente, donde al menos debe ofrecer tres alternativas de solución. En esta propuesta de valor, se ofrece una relación permanente con Garden To Go, con el asesor no solo para consensuar una solución, sino que también para agendar visitas, recibir consejos, ofertas por productos, promociones y también una relación afectiva, ya que permite acceder a un registro fotográfico con la evolución de su jardín con interacción con redes sociales, para subir imágenes o breves videos, creando un vínculo personal en base a recuerdos afectivos. Es por esta razón, es que se ofrece una relación de partners con los clientes y de co-creación, la cual reconoce parte de esa autoría de parte del cliente y de su esfuerzo en la página web de Garden To Go. De esta forma, busca una relación de largo plazo con el cliente.

Respecto a las principales Fortalezas y debilidades de Garden To Go, se pueden encontrar detalladas en el análisis FODA de Garden To Go, que se detalla en el Anexo 5.A. Sin embargo, las principales serían:

Principales Fortalezas	Principales Debilidades
------------------------	-------------------------

Personal experimentado	Bajo número de clientes
Potente socio estratégico/ Know How	Construir reconocimiento de marca
Alianzas con proveedores Importantes	
Alianzas c/ Stakeholders p/ experiencias	Bajo número de operaciones
Programa de fidelización	
Aplicación Móvil única en Industria	
Modelo centrado en asesoría y experiencia cliente	

Tabla 9 Fortalezas y Debilidades Garden To Go

En el ofrecimiento de los productos efectuados a los clientes, se incorporará soluciones exitosas en el exterior que cubran las necesidades manifestadas por él, que incorporen tecnología o nuevos materiales de última generación, que agreguen valor adicional al cliente. Para lograr detectar estas necesidades y cambios de tendencias, cada vez que se realice un servicio a un cliente, se le pedirá evalúe el servicio para conocer su satisfacción, detectar desviaciones y ejecutar las posibles correcciones.

Una segunda fuente de información será encuestas dirigidas a la base de clientes que hubiesen usado los servicios en los últimos tres meses, de tal forma de conocer y testear posibles renovaciones de productos, nuevos servicios que sean exitosos en el exterior, para conocer si existen propensiones de uso, de compra y pago.

Una tercera fuente, será conocer la experiencia de clientes detractores, que califiquen con nota 3 o inferior. A estos clientes se les contactará por teléfono para conocer la fuente de la insatisfacción y los motivos de la evaluación. De esta forma se espera hacer de la investigación de mercado una constante, que permita posicionarse a la vanguardia del servicio ofrecido, anticiparse a posibles obsolescencias y evitar con ello, pérdidas de clientes y de participación en el mercado.

3.1.1 Mix de venta

Se espera que el mix de venta se componga de un 75% de ingresos provenientes de diseño, un 20% de mantenencias y un 5% por venta de productos relacionados al finalizar el primer año. Lo anterior, debido a que en la encuesta efectuada y ante la pregunta, ¿Qué servicios adicionales le gustaría recibir y que usted asocia a servicios de jardinería? un 23,7% de clientes indica que jardinería vertical, un 12,8% responde paisajismo, ambas necesidades cubiertas con el servicio de creación y diseño de jardines. Por otra parte, el 20% de los ingresos para el primer año, se espera provenga de los servicios de mantenencias de jardines. Lo anterior, basado en que en la misma pregunta de la encuesta indica que un 20,4% de los les gustaría recibir servicios de podas, un 28% control de plagas y un 15,1% mantenencias de piscinas, siendo estos servicios con mayor competencia, pero que puede ser cubierto por los servicios de mantenencias. Finalmente, a pesar de que la venta de productos no es estratégica para Garden To Go, se promoverá este canal por la página web, la aplicación móvil con entrega directa en el domicilio del cliente por canal propio, por lo que se espera una participación en las ventas del 5%.

No se incluye en este mix, las prestaciones de servicios de Albañilería, gasfitería, pintura y mantención de piscinas, el cual es efectuado Empresa asociada, pero dependiendo de la demanda, podría evaluarse incorporarlo como parte del mix de servicios

3.1.2 Los precios de venta, Costos, Margen y utilidades

Al inicializar las operaciones la venta de productos se hará sin mantener stock propio, solo traspasando un margen de utilidad que solo permita cubrir los costos variables y el transporte de los productos, que se efectuará con vehículos propios. En la etapa de ingreso al mercado, no se aspira a tener utilidades en esta línea de productos, solo cubrir los costos variables, como una forma de lograr participación en el mercado durante el primer año.

Respecto al precio establecido para los servicios de diseño y creación, este dependerá de la exclusividad y la calidad de las materias primas que el cliente quiera utilizar y de la cantidad de metros cuadrados que se quieran intervenir. De todas formas, se estima que el precio estándar debería encontrarse cercano al costo de los materiales, más el costo variable del proyecto, multiplicado por dos. En un ejemplo concreto si el costo de los materiales es de M\$200 y los costos variables de traslado, armado o instalación son M\$40, el valor total del proyecto sería de M\$480. De todas formas, se detalla en el punto 4.4 de este documento. Por lo tanto, para esta línea de productos, donde el valor agregado para el cliente es el diseño de las soluciones ofrecidas, los costos y las utilidades son cercanas al 50% de utilidades antes de impuestos.

Finalmente, para los servicios de mantención de jardines y terrazas, el precio variará de acuerdo con el plan que contrate el cliente. Visita mensual, quincenal o semanal, que también se detalla en el punto 4.4 de este documento y que para la Empresa significan costos cercanos al 70% del precio final y un 30% de utilidades antes de impuestos.

La estructura de costos de Garden To Go pretende ser liviana, ya que operará a hoy en dependencias de uno de los dueños, por lo tanto, los costos fijos están determinada por salarios, suministros, mantenciones de web y App, modificaciones a Web y App y herramientas necesarias para poder operar. A su vez, los costos variables se encuentran determinados por los gastos en insumos, gastos de promoción y marketing, mantenimiento de vehículos, combustible y peajes.

3.1.3 Componentes del Servicio

Los productos comercializados por Garden To Go no dañan el medioambiente y cumplen todas las medidas de seguridad por las autoridades sanitarias. Por otra parte, el servicio permite mantener siempre un canal de comunicación expedito entre cliente y asesor, de tal forma que pueda beneficiarse de una relación transparente y de un lenguaje sencillo y claro, para encontrarse siempre dispuesto a ayudarlo en los servicios que desee, cuando lo desee y como lo desee. Por otra parte, el uso de la Aplicación le permite al cliente mantener vías de comunicación expedita en caso de detectar fallas o tenga observaciones al servicio recibido, de tal forma de atenderle en forma rápida y oportuna en caso de que se presente algún problema, con el profesionalismo determinadas por la preparación del personal, pero también por la disposición y actitud de servicio de todo el equipo de Garden To Go.

3.1.4 Potenciales Problemas con Proveedores

Los posibles problemas que podrían presentarse con los actuales proveedores son la disponibilidad de plantas, esto determinado por que muchas de ellas se dan bajo condiciones especiales de temperatura y humedad. Por esta razón muchos proveedores tienen viveros e invernaderos, para controlar mejor su producción. Sin embargo, aún la oferta es limitada por el costo de mantención de invernaderos. Otra de los posibles problemas viene determinada porque la oferta es de productos perecederos y por ello, no siempre es factible encontrar producto de alta calidad. Existe un segmento de clientes que tiene mayor exigencia y en esos casos, muchas veces es necesario comprar productos importados, que encarecen el precio y con ello limitan la demanda. Otro punto importante

de observar es la elección correcta en las alianzas estratégicas que permitan desarrollar los servicios anexos de albañilería, pintura, gasfitería y mantenencias de piscina, toda vez que una mala ejecución de estos trabajos podría perjudicar la marca e imagen de GTG. Finalmente, existe baja tecnología aplicada en el sector industrial y la innovación viene determinada por productos que permiten el ahorro energético de agua o mantiene de mejor forma el calor y los nutrientes. Con todo, esta innovación e introducción de tecnología es incipiente.

3.1.5 Innovaciones

Existen algunas innovaciones en otras partes del mundo que sería factible de implementar, por ejemplo, la cortadora de césped Husqvarna, para cortar césped, en la cual tritura el césped, de tal forma que sirva como abono en la misma tierra. Se estima que está en condiciones de comercializarse en nuestro país, pero se desconoce si existe mercado para comercializarlo. Otro de los productos innovadores es la caja Gruneo la cual es una caja ecológica que mantiene semillas de hortalizas de uso cotidiano en la cocina, está destinado a familias ecoconcientes que prefieren plantar y mantener alimentación saludable. Está destinado a casas y departamentos. Contiene semillas, abono y fertilizantes, con una pequeña guía. Hoy se comercializa en España con relativo éxito, hasta antes de la pandemia, pero puede ser una buena idea para desarrollarla y medir su aceptación en el mercado local. Esta se podría ofrecer desde el inicio de las operaciones.

3.1.6 Actividades claves

Dentro de las actividades claves, se encuentra el dotar de plena Seguridad a los usuarios y clientes respecto al uso de sus datos, manteniendo su confidencialidad. Otro de los puntos importantes es el adecuado manejo de redes sociales, por la constante exposición a la evaluación de los clientes a través de ellas. El manejo de referencias de clientes, ya que, para este tipo de servicios, el boca a boca es una de las formas importantes de lograr recomendaciones. Una de las promesas principales tiene que ver con lograr que el cliente sea quien decida cuando lo visiten, que día y que horario, por lo que la capacidad y la actividad del agendamiento de las visitas también es relevante, el seguimiento que se entregue al servicio, ya que si bien es cierto la labor de diseño y creación se hace en un minuto, sin un adecuado seguimiento, los esfuerzos del servicio pueden verse truncados. La contratación de trabajadores claves es crucial para lograr un adecuado relacionamiento con el cliente, ya que se apuesta a la creación de vínculos con el usuario y cliente. Finalmente, la creación de las alianzas adecuadas puede marcar la diferencia entre un proyecto exitoso o no.

3.1.7 Recursos claves

Para la creación de una experiencia distinta y que sea valorada por el cliente, la existencia de procedimientos y proceso de calidad es fundamental, ya que marcará la calidad del proceso y de la cadena de valor que se pretende impactar positivamente. Por la relevancia del canal de venta de redes sociales, es necesaria la contratación de un gestor de

comunidades que aporte estrategia y planificación a la edición de contenidos y que tenga conocimiento profundo de las características de las redes sociales. Otros de los recursos claves es el adecuado funcionamiento del Call Center, donde no solo sea un canal de recepción de solicitudes, sino que en un momento determinado tenga la capacidad de generar nuevos negocios. Por otra parte, la existencia de sistema de monitoreo de GPS que permite conocer en todo momento la ubicación de las labores que se están efectuando y permitir reprogramarlas sobre la marcha en caso de ser necesario, con lo que se consigue mayor eficiencia en las visitas a los clientes, producto de menor tiempo de traslados, economías en combustibles y en asignación de tiempos para cada colaborador, reduciendo ineficiencias en los tiempos.

Finalmente para brindar un servicio distintivo la tecnología y la información que se recaba en los procesos de interacción de la cadena productiva y que se ven reflejados en los servicios de la aplicación de la App Móvil, ya que puede agendar hora de visitas, pedir y revisar presupuestos, interactuar en línea con su asesor, conocer el Curriculum del asesor que le visitará, realizar compra de productos y conocer el historial de visitas, bitácora con trabajos realizados en su jardín o terraza y el registro fotográfico de la evolución de su jardín, con enlaces para subir a redes sociales.

3.2 Descripción de la Empresa, Recursos y Capacidades

Las Capacidades de GTG para llevar a cabo la propuesta de valor están determinadas por la excelencia de su recurso humano, es un equipo multidisciplinario, que mantiene flexibilidad y la agilidad en la toma de decisiones. Dada la agilidad de su estructura y su horizontalidad, le permite tomar decisiones rápidas, lo que provoca diferenciación en el servicio y la respuesta a los requerimientos. Por otra parte, existe una absoluta claridad en la asignación de responsabilidades de cada involucrado, contando con personal preparado y capacitado para resolver situaciones de conflicto, esto hace que GTG pueda afrontar con éxito situaciones extraordinarias que se le presenten. El personal que satisface los requerimientos de cliente es personal con experiencia, es este capital humano el elemento diferenciador, que le permite entregar un servicio distintivo, cercano y diferente.

Como recurso tecnológico relevante, se encuentra la tecnología utilizada para entregar el servicio, una APP que, entre otras cosas, permite conocer los hábitos de consumo, los gustos, preferencias de los consumidores, produciendo ahorros de costo, de tiempo, lo cual permite a GTG crear y capturar valor.

Finalmente, el recurso más valioso tiene que ver con la experiencia de su personal de diseño, con 20 años en el mercado, que tiene conocimiento de la industria y del funcionamiento del negocio, que prepara a los nuevos integrantes del equipo, entregando capacitaciones y realizando la inducción para el personal. De esta misma forma, incorporando las nuevas necesidades de las clientes detectadas en las evaluaciones de clientes.

3.2.1 Misión

“Entregar servicios, productos y asesorías de alta calidad para la mantención de jardines, terrazas y los hogares de las personas”.

3.2.2 Visión

“Ser una Empresa que ayuda a las personas a convertir su hogar en su paraíso personal, contribuyendo al heroseamiento de sus jardines, patios y sus propiedades en general, con irrestricto respeto por el medio ambiente”.

3.2.3 Objetivos

Los objetivos que se impone Garden To Go son de distintas dimensiones y tiene que ver con la temporalidad en que se pretende alcanzarlos. Como objetivo general es constituirse en una alternativa importante para los actuales consumidores de jardinería para el hogar de los clientes en el sector oriente de la capital, logrando preferencia que le permita alcanzar al menos un 5% de participación de mercado al tercer año de constituida. Otro de los objetivos es ser reconocida en redes sociales, interactuar con sus clientes a través de ellas, lograr al menos un número de seguidores importantes a través de Instagram, lograr importante número de descargas de su aplicación móvil, los cuales se detallan en el punto 4.1.2 de este documento.

3.2.4 Valores

Los valores que promueve Garden To Go son:

- Integridad: Se esfuerzan por hacer lo correcto ante toda circunstancia.
- Honestidad: Aman la verdad y la justicia
- Confiabilidad: Creen en el otro, son fiables
- Puntualidad: Son respetuosos, para cumplir con sus compromisos con disciplina
- Responsabilidad: Cumplen con sus obligaciones
- Transparencia: Promueven las comunicaciones claras y precisas

3.2.5 Estrategia de la Empresa

La Estrategia de entrada de la Empresa será en primer lugar buscar el desarrollo del mercado, ya que se busca llegar a clientes que, hoy teniendo la necesidad de jardinería, no la usa y efectúan las mantenciones ellos mismos. Un segmento de los clientes esperados, sin embargo, hoy posee el servicio, pero está disconforme con él, se llegará a ellos, mediante una estrategia de desarrollo del servicio, donde los elementos de diferenciación del servicio son la innovación que le entrega su aplicación y la rápida adaptabilidad a los requerimientos de los clientes.

3.2.6 Ventaja Competitiva

La ventaja competitiva que ofrece Garden To Go está determinada por incorporar un elemento distintivo que le agrega Calidad Superior al servicio, que es la excelencia en la atención, la entrega de asesoría al cliente, de tal forma de entregar un diseño único y exclusivo al cliente, con una gestión ágil a sus solicitudes. Esto es posible debido a que mantiene profesionales cualificados y expertos, con experiencia mayor a 20 años en el negocio, con una alta orientación al cliente y proceso de alta calidad, con altos estándares de seguridad de información y manejo de datos de sus clientes. Posee también una App móvil en la cual el cliente puede compartir sus recuerdos de plantas y la evolución de su jardín, le permite interactuar en redes sociales, ya sea subiendo fotografías del actual

estado de su jardín, comprando productos y calificando el servicio, haciendo que la entrega del servicio posea un valor social y emocional añadido valorado por el cliente. Por otra parte, el conocer previamente los profesionales que prestan los servicios accediendo a sus Curriculum, el poder programar o desprogramar sus visitas previamente, le entregan certeza y mayor seguridad en las personas que le atenderán y que efectuarán labores en su hogar, elevando el confort para el cliente. Este sistema de agendamiento de visitas le permite al cliente seleccionar la disponibilidad tanto de él, como de los Asesores, aumentando con ello su satisfacción por la oportunidad de la atención. Las Alianzas estratégicas que mantiene Garden To Go le permiten al cliente acceder a servicios complementarios como cursos y talleres a costos rebajados, también a una amplia gama de productos y servicios especializados. Finalmente, la relación del cliente con su asesor y los canales de atención a su disposición, le permiten establecer una relación de largo plazo, logrando mayor nivel de satisfacción y vinculación permanente en el servicio.

3.2.7 Análisis VRIO

Del análisis de los recursos se concluye que existen dos ventajas competitivas de largo plazo que pueden sostenerse en el tiempo, la primera es su personal especializado en este tipo de soluciones, con experiencia en relacionamiento internacional y con la atención de clientes. Una segunda ventaja la constituye sus procesos de mejoramiento continuo en cada paso del proceso, que se nutre de las encuestas, evaluaciones de clientes y hábitos de uso de productos y servicios. Todo lo anterior, impacta positivamente en los procesos agregando valor en cada paso, en cada contacto con el cliente, agregando valor en lo largo de la cadena productiva.

Existen dos ventajas competitivas por explotar que son el sistema de agendamiento y la App móvil, en ambas se debe intentar dotarlas de particularidades que las hagan inimitables y se estima que es factible lograrlo, al lograr que ambas generen y gatillen procesos internos de información que le entreguen valor agregado al cliente y a la Empresa. En cambio, para los recursos de Call Center y sistema de geo referencia, se encuentra en paridad competitiva a hoy.

Recurso	Valorado	Escaso	Imitable	Organizado	Implicancia Estratégica
Personal Experto	Si	Si	No	Si	VC L/Plazo
Capacitación Constante	Si	No	Si	Si	VC X Explotar
Sistema Agendamiento	Si	Si	Si	Si	VC X Explotar
Call Center	Si	No	Si	Si	Paridad
Community Manager	Si	No	Si	Si	Paridad
Sistema Geo referencia	Si	No	Si	Si	Paridad
App Móvil	Si	Si	Si	Si	VC X Explotar
Procesos certificados y mejora continua	Si	Si	Si	Si	VC X Explotar

Tabla 10 VRIO Garden To Go

3.2.8 Fuente de Ventaja Competitiva

Las fuentes de sus ventajas competitivas vienen determinadas por su eficiencia operativa que la entrega su estructura liviana, capaz de tomar rápidas decisiones que impacten positivamente en el servicio entregado. Se evidencia también en su recurso clave que es su sistema de monitoreo GPS y servicio de agendamiento, que le permite programar las

visitas a clientes con anticipación, seleccionando la mejor ruta disponible, para acortar tiempos, optimizando costos de traslado en las compras de insumos, en entregas de los productos, traduciéndose eficiencia operativa.

Una segunda fuente de ventaja competitiva está determinada por el actual personal especializado y experto, capital humano que cuenta con más de 20 años de experiencia y que es la principal fuente de capacitación y entrega de conocimientos a los integrantes con menor experiencia. El conocimiento del negocio, de las soluciones que hoy se entregan en mercados más desarrollados, permite ampliar la gama de respuestas a las necesidades que entregan los clientes. Esto sumado a la búsqueda constante de la excelencia en su proceso productivo, entrega un efecto de experiencia distintiva a la actual oferta existente.

La mejora constante se ve reflejada en la adaptación de procesos en base a los monitoreos, encuestas y estudios de mercado que se efectúan a los clientes una vez terminado el servicio y que permite una mejora constante en el proceso, entregando como resultado el impactar en lo largo de su cadena productiva, para responder de mejor forma a las necesidades de los clientes. Todas estas interacciones se incorporan en la aplicación móvil, los hábitos de uso, gustos y preferencias de los consumidores, con la finalidad de no personalizar esa información y conocimiento en las personas, si no que permitiendo que pase a ser parte de los activos de Garden To Go. Sus procesos se certificarán a través de ISO 9001 en un principio, para posteriormente realizar las actualizaciones necesarias que le permitan posicionarse en la vanguardia de su mercado objetivo y ser referente en la industria.

Una tercera fuente son las alianzas que mantiene, le permiten llegar a los clientes con los mejores productos e innovaciones disponibles en el mercado, con materiales que cuidan el medio ambiente, que cumplen con la máxima de ser reciclables, reutilizables y biodegradables. Parte de estas alianzas está efectuada con instituciones que entregan conocimientos y capacitaciones en forma gratuita, por lo que se entrega un valor agregado al cliente, creando consciencia del valor para la comunidad al elegir este tipo de productos.

Lo anterior, busca crear una imagen de marca que pueda perdurar en el tiempo y que se constituya en una ventaja competitiva en el largo plazo, respaldada en su personal experto en diseño, que conoce el negocio y donde hace participar constantemente al cliente en las decisiones, con una recurrente modificación de procesos y procedimientos, dada las evaluaciones del servicio y la detección de nuevas insatisfacciones y necesidades que esta entrega.

3.2.9 Factores críticos de éxito

Los factores críticos del éxito, viene determinado por una serie de hitos que son necesarios para asegurar una buena acogida de los servicios en la industria. La primera de ellas, es la incorporación de un socio estratégico con experiencia en Jardinería domiciliaria, el cual es vital para llegar a convertirse en una Empresa diferenciada. En segundo término, está la alianza con al menos dos socios estratégicos, el primero un proveedor de los actuales viveros o invernaderos existentes, con lo que se obtiene acceso a gran variedad de plantas, maceteros, tierras y compost, sin tener que producirlos. Un segundo socio son los proveedores de abonos y funguicidas, ya que requieren experiencia y certificaciones que muchas veces no se encuentran presentes en los viveros actuales.

Otro de los factores críticos de éxito es sin duda el equipo y por ello, el reclutamiento y selección del personal es clave, porque gran parte de la experiencia diferenciadora, la debe efectuar su personal. A su vez, el sistema de agendamiento y distribución de trabajo que es parte de la APP también es vital, no solo porque permite ordenar las cargas de trabajo, sino que permite optimizar los traslados y tiempos de los involucrados, haciendo

las rutas diarias más económicas y con menor tiempo, lo que aporta a la excelencia operacional. Finalmente, donde se deberá invertir tiempo y recursos, es en las actividades iniciales de promoción, con la finalidad de alcanzar la masa crítica necesaria de clientes que permita cubrir los gastos iniciales.

3.2.10 Estrategia de la Entrada

Garden To Go utilizará una estrategia de penetración de precios más baja que el mercado para el primer año para el servicio de mantenciones, en la medida que adquiera alguno de los combos de atención y que se denominan planes Silver, Gold o Premium y que se detallan en el punto 4.3 de este documento y que contempla un descuento del 15% del precio de valor de mercado. Se hará este sacrificio para poder cumplir con el objetivo de participación de mercado establecido. Lo anterior, se justifica sobre la base de la encuesta realizada, pregunta N° 7 ¿Qué mejoraría usted del servicio que hoy recibe?, un 10,5% indica que los precios y en base a la consulta N°5 A, ¿Qué características debería cumplir su jardinero para que usted ocupara el servicio que usted dice necesitar, pero que no utiliza? La primera preferencia es “Que sea barato” con un 12,50% de preferencias.

Para los servicios de menor valor y que no adquieran los planes de atención, se ofrecerá obsequios regalos promocionales, en la medida que utilicen algún servicio antes de los primeros 30 días de haber sido contactado. Este regalo de accesorios puede ser tierra de hoja, compost, una sesión de abono a sus plantas, semillas para plantaciones o maceteros eco amigables. También un cupón de descuento del 20% para una segunda atención, si la utiliza dentro de 30 días de efectuada la primera atención, de tal forma de entregar al cliente mayores servicios por el mismo precio.

Estas promociones, se implementarán durante el primer año desde iniciada la operación y para ellos en forma exclusiva, se les mantendrá los precios durante el segundo año de sus mantenciones.

Sin embargo, esta será una estrategia que irá modificándose en la medida que el servicio tenga aceptación a una estrategia de diferenciación para evitar destruir valor, compitiendo por precio, lo que se irá manifestando a partir del segundo año. Los servicios se dirigirán al segmento de clientes que, reconociendo la necesidad del servicio, hoy no lo utilizan y para el segmento de clientes que hoy utilizan el servicio, pero se encuentran disconformes con su actual proveedor. De esta forma, los elementos diferenciadores del servicio que se justifican en la encuesta bajo las respuestas a la pregunta N°7, ¿qué mejoraría usted respecto al servicio que hoy recibe?, indica que el 14,5% indica que mejoraría el horario de visitas y el agendamiento de estas, un 14,5% la confianza en el servicio, un 19,7% en la responsabilidad en el servicio y un 17,2% en la proactividad del jardinero. De esta forma, se busca con esta estrategia de enfoque lograr una ventaja competitiva general, ya que se manifiesta estas preferencias distintivas en los consumidores, que a la larga le permitirán cobrar precios superiores, por mientras Garden To Go sea capaz de capturar las necesidades que los consumidores valoren. Lo anterior, es fundamental porque mayores precios, le permitirán mayores márgenes para destinarlos en llegar con mejores productos y servicios a sus clientes.

Como parte fundamental en la estrategia de Garden To Go, buscará la recurrencia en el servicio, que le entregue una masa crítica importante de información y conocimiento del cliente a través de las evaluaciones y encuestas, permitiendo con esto generar las alianzas que el consumidor valore, mejoramiento continuo de sus procesos, robustecer su sistema de agendamiento, mejorando con ello su imagen de marca, creando de esta forma un lazo emocional a través de la Aplicación móvil como estrategia de desarrollo de servicio, ya que

hoy no existe en el mercado y es uno de los motivos por el cual pretende diferenciarse de la actual competencia.

3.2.11 Logros anteriores y Fortalezas (Áreas complementarias del negocio)

Garden To Go mantiene negociaciones con algunos clientes personas naturales para realizar sus mantenciones, una vez que comience a operar. Se estima que podría comenzar a operar con al menos 15 clientes, los que serían familiares y amigos de los actuales propietarios. También posee herramientas y maquinarias de jardinería, valuadas en M\$3.500, las cuales servirían para los trabajos de mantenciones y cuenta con préstamo de galpón de 60 metros cuadrados de propiedad de uno de los socios, por los dos primeros años y en forma transitoria. Este arriendo se avalúa en M\$500 mensuales y se encuentra ubicado en Ñanco 7679, Las Condes Mantiene vehículo Ford Escape año 2.018 que se aporta a la sociedad. Finalmente, se cuenta con el dominio del sitio www.gardentogo.cl en internet por el primer año, teniendo la maqueta de la página web y la aplicación móvil un 25% de avance. Las principales fortalezas de Garden To Go son:

- Se incorpora socio con aporte de conocimiento del negocio
- Modelos de Negocios de Garden To Go, se centra en la asesoría y acompañamiento y de acuerdo con estudios de mercado, existe un nicho de insatisfecho que busca asesoría
- Los socios de Garden To Go tienen experiencia en administración de negocios y en creación de procesos y procedimientos
- Garden To Go cuenta con aplicación móvil el cual hoy se constituye en un elemento diferenciador

3.2.12 Que oportunidades tiene la Empresa para lograr las metas

La Empresa tiene buenas opciones de lograr las metas que se ha propuesto, cuenta con las capacidades de un personal capacitado, con un equipo multidisciplinario, con una capacidad de respuesta superior a la competencia media, con personal que puede apoyarse en recursos tecnológicos que pueden significar un elemento distintivo con la oferta hoy existente en el mercado y que se encuentra en línea con las nuevas tendencias de los gustos y preferencias de los actuales consumidores.

3.3 Estrategia de Crecimiento o escalamiento

El alcance de las operaciones iniciales está determinado por las comunas en las que participará y estas son Las Condes, Vitacura, Providencia y Lo Barnechea, donde hará prestaciones a personas naturales y personas jurídicas en casas, departamentos y oficinas. Se espera que los 18 primeros meses serán de establecimiento y lograr reconocimiento de marca. Por ello en este lapso es vital lograr desarrollar la demanda en el segmento objetivo y lograr una tasa de penetración relevante, un volumen de venta aceptable asociado a las mantenciones de terrazas y jardines, una tasa de bajada de la aplicación que le permita ser conocida y utilizada por los clientes, donde sea una fuente importante de captura de información de gustos y preferencias de los clientes, de tal forma de poder ofrecer soluciones a esa demanda. Los esfuerzos de Garden To Go, se centrarán en atraer a no consumidores actuales del servicio, mediante una intensiva promoción de ventas y diferenciación del servicio actual. Las acciones proyectadas son:

Acción	Objetivo	Plazo Estimado
Mejorar Proceso actual 2.0	Alcanzar evaluación 4.0	Mes 13
Mejorar App versión 3.0 – Referidos	Alcanzar N° descarga	Mes 15
Ampliar giro a otros servicios del hogar	Aumento ventas	Mes 18
Mejorar App versión 4.0	Alcanzar evaluación 4.5	Mes 18
Evaluar ingreso a 2º macrosegmento	Ampliar línea de negocios	Mes 24
Evaluar Asociación con competidor	Alianza Estratégica	Mes 24
Adaptar Proceso, Personas y App	Preparación Integ. Vertical	Mes 30
Evaluar Asociación Invernadero / Vivero	Alianza Estratégica	Mes 36
Buscar otros mercados regionales en Chile	Aumento ventas	Mes 48
Implementar estrategia de Salida	Venta de Empresa	Mes 60

Tabla 11 Acciones de escalamiento del negocio GTG

En el mediano plazo, la estrategia a implementar es a través del crecimiento diversificado de servicios, incorporando nuevos productos y servicios ofrecidos por terceros relacionados a las mantenciones del hogar, como pintura, albañilería, gasfitería y otros, en la medida que las investigaciones de mercado corroboren que existe demanda para ello. De esta forma, se realizarán las alianzas respectivas aprovechando el sistema de agendamiento y las ventajas competitivas desarrolladas, con esta nueva línea de negocios. En esta etapa la creación de alianzas para lograr este objetivo será clave, no solo para incorporar nuevos servicios, sino que para el desarrollo de la marca. La investigación de mercado y la búsqueda constante de innovación y adaptación a los requerimientos del cliente se constituirán en la base para lograr aceptación y preferencia en el mercado. Estas adaptaciones deben necesariamente reflejarse en los cambios y ajustes a procedimientos y herramientas tecnológicas de la Empresa.

Al finalizar el segundo año, Garden To Go debe decidir si entrar en otro macrosegmento para seguir ampliando sus operaciones o si, por el contrario, decide integrarse horizontalmente adquiriendo o fusionándose con otro competidor que le proporcione ventajas competitivas complementarias. No se descarta que pueda tomarse ambas opciones, de tal forma de aumentar su participación de mercado, que le permita obtener economías de escala, ser más eficiente e incorporar otros recursos y capacidades al interior de la Empresa. De todas formas, las probabilidades de seguir uno u otro camino, o ambos, la determinará los estudios de mercado que se efectúen cercano a esa fecha. Los mayores esfuerzos en el tercer año serán consolidar ese crecimiento y preparar a su personal, sus procesos y sistemas para asociarse al tercer año con un proveedor importante, que le permita mayor control sobre la cadena productiva y capturar la rentabilidad que le dará autoabastecerse y también vender a otros competidores.

El cuarto año se proyecta la búsqueda de otros mercados regionales en que se pueda replicar la experiencia y donde se encuentre menos desarrollada la industria. Este desarrollo no necesariamente debe ser con establecimiento de una sucursal, puede ser mediante alianza con competidor existente o la venta de franquicia, lo cual debe ser evaluado, dependiendo los estudios de mercados efectuados en las regiones a implementar.

Finalmente, en el éxito del proyecto y en el cumplimiento de los objetivos trazados, se buscará vender la participación en la Compañía al quinto año. En caso de no ser exitoso y agotadas todas las instancias de revertir la situación, se buscará vender la Empresa al competidor más fuerte, de tal forma de recuperar la inversión, o al menos parte de ella.

3.4 Responsabilidad Social Empresarial y sustentabilidad

Garden To Go se define como una Empresa eco amigable, respetuosa del medio ambiente, de las leyes, que aporta a la sociedad en la que se encuentra y que genera bienestar para sus dueños, trabajadores, proveedores y con la sociedad en general. Es por esta razón que solo comercializa productos útiles, elaborados en condiciones justas. Respeta y hace respetar a sus proveedores y socios estratégicos la seguridad laboral de sus empleados, da cumplimiento a la legislación vigente, manteniendo ética empresarial y luchando contra la corrupción. La Empresa mantiene estricto respeto por los datos de sus clientes y busca contribuir a la sociedad entregando información, talleres y capacitaciones a las personas, para el correcto cuidado del medio ambiente, promueve el adecuado uso de recursos escasos como el agua o la energía, busca en sus actuaciones prevenir la contaminación y promueve la responsabilidad medioambiental por la obtención de materias primas, hasta distribución de productos. Busca en sus productos de fabricación propia que sean ecológicos, reciclados, reciclables o biodegradables. Asimismo, mide y busca constantemente reducir su huella de carbono. La Empresa en sus actuaciones tiene impactos de orden económico, social y medioambiental que se describen a continuación. Una matriz de impacto a Stakeholders se encuentra detallada en el Anexo N° 4.

Orden	Impactos
Económico	Contribuye a la economía nacional, ofrece servicios y productos
Económico	Paga impuestos por venta e ingresos provenientes de sus servicios, contribuyendo de esta forma al Fisco
Económico	Crean riqueza para sus dueños
Económico	Demanda trabajo y ofrecen salarios justos para sus empleados
Social	En el mercado laboral aporta ofreciendo y demandando trabajo
Social	Contribuye a educar a la sociedad en el cuidado del medio ambiente
Social	Contribuye al mercado de capitales por créditos y ofrece excedentes
Social	Entrega bienes y servicios para un mejor bienestar de la población
Medioambiental	Ayuda a conservar áreas verdes para mejorar la calidad del aire
Medioambiental	Efectúa tratamiento de residuos
Medioambiental	Hermosea áreas verdes evitando la propagación de plagas
Medioambiental	Limpia y previene la acumulación de desechos
Medioambiental	Apoya y promueve la forestación de la ciudad

Tabla 12 Matriz de Responsabilidad Social Empresarial Análisis de Stakeholders

IV Plan de Marketing

4.1 Objetivo del Marketing: Para “Garden To Go” se contemplan dos grupos de objetivos, cualitativos y cuantitativos:

4.1.1 Objetivos Cualitativos:

Ser una empresa relevante e ideal para atender el cuidado de las plantas, terrazas y jardines, entregando para ello un servicio de co-creación con el propietario y mantención de áreas verdes, con venta de productos asociados como plantas, maceteros, flores, abonos, vitaminas, control, de plagas y productos relacionados.

Posicionarse como una empresa en servicios que brinda a sus clientes servicios que le permiten destinar su escaso tiempo en otras actividades que ellos valoren de mayor manera, con un servicio personalizado, completo, en el cual el cliente disfrutará de sus plantas, jardín o terraza, con el mínimo esfuerzo, dejando los problemas y trabajos asociados a la mantención que ello requiere, a un equipo especializado, que les inspire confianza, pagando un precio razonable, brindando un servicio de calidad, reconocida por la competencia y proveedores. Para dar cumplimiento a estos objetivos Garden To Go, se propone llegar a ser una Empresa Top 5 en su segmento, en el período de 5 años.

4.1.2 Objetivos Cuantitativos:

En el largo plazo el objetivo es lograr que el negocio tenga viabilidad financiera en el tiempo, obteniendo ganancias, por encima del monto de la inversión en un plazo de no más de tres años. Un segundo objetivo de largo plazo es lograr escalar el negocio a las comunas aledañas de La Reina y Peñalolén. Los objetivos y sus plazos se detallan en Anexo N.º 20.

4.2 Estrategia de segmentación

Como el atractivo del sector es alto y la posición competitiva que se pretende generar es fuerte, se buscará una estrategia diferenciada para cada segmento, determinada por los beneficios que entrega la aplicación, por el sistema de fidelización por uso, buscando posicionarse como una importante alternativa en la relación precio / calidad, ya que se buscará penetrar a los precios del mercado, pero entregando mayores beneficios, entregando los atributos buscados por los clientes en cuento a seguridad, responsabilidad y asesoría. Para esta segmentación, se analizaron las siguientes variables:

Variables	Características
Demográficas	Personas de ambos sexos entre 30 y 65 años, profesionales, con buen nivel de ingresos, principalmente vive solo, o con un hijo. En el caso de estar en pareja, no posee hijos, o bien, estos son pequeños
Geográficas	Viven en el sector Oriente de Santiago (específicamente en las comunas de Las Condes, Vitacura, Providencia y Lo Barnechea)
Psicográficas	Persona a la que le gusta el aire libre, la vida sana, los deportes y por sobre todo prefiere dedicar el tiempo libre a su familia o amigos y no a labores rutinarias. Es una persona que gusta de la estética de las cosas y valora la belleza. Divide su tiempo entre trabajo, estudios, familia, amigos y tiempo libre
Conductuales	Es amante de la tecnología y de las aplicaciones móviles, siendo este último, su celular, su principal canal de compra, junto con internet

Tabla 13 variables de Segmentación

En el análisis de los cuatro macrosegmentos analizados y con la información disponible en el mercado se efectuaron los siguientes análisis y conclusiones:

Macrosegmento de diseño y creación de Jardines para Empresas: Por lo general para participar en estos proyectos de grandes empresas, se requiere dos capacidades que hoy Garden To Go no posee, uno fuertes recursos financieros, ya que se participa fuertemente

en licitaciones y se requiere boletas de garantías por un porcentaje del valor del proyecto, lo que compromete recursos financieros que hoy Garden To Go no posee. Un segundo elemento para considerar es que se pide que las Empresas participantes en estas licitaciones poseen de 2 a 5 años de experiencia mínima, lo que no permite acceder a los desarrollos de estos proyectos, por lo que este segmento fue descartado por ahora, sin descartar que puede ser un segmento interesante de estudiar una vez que la Empresa tenga madurez suficiente y en el caso que desarrolle las competencias necesarias y posea los recursos necesarios para ingresar a él.

Macrosegmento de Pymes orientadas a la mantención de Parques y Plazas: La Participación en este segmento fue descartada por dos razones. La primera es que muchas municipalidades solicitan atención exclusiva, lo que va contra los objetivos de Garden To Go, que son convertirse en un referente de la industria y la participación en este segmento limitaría el crecimiento a otros segmentos de la industria. Un segundo motivo tiene que ver con factor político, que dificulta la transparencia en la participación en las licitaciones de los servicios. De todas formas, no es descartable acceder a este macrosegmento a través de alguna filial.

Macrosegmento Terrazas Verticales y de Altura: Este macrosegmento fue descartado por dos razones. La primera y de acuerdo con algunas investigaciones efectuadas, *“es que este mercado tiene competidores fuertes, los que se encuentran bien posicionados y hoy no representa un mercado potencial desarrollado”*, según Gisela Milthaler dueña de The Garden Express. El segundo motivo, es que este tipo de soluciones de este macrosegmento requiere que Garden To Go desarrolle las competencias necesarias para ingresar a él. Hoy prestará servicios en forma esporádica a través de alianza tercerizando el servicio.

De esta forma, considerando los recursos disponibles de Garden To Go y que la encuesta detallada en Anexo N.º 1, indica que el 52% de los encuestados indica que necesita un servicio de para el cuidado de sus plantas, jardín o terraza, según la pregunta 4 del referido estudio y que el 42% declara ocupar algún servicio para el cuidado de plantas, según la pregunta 5 del mismo anexo, indica que existe un 10% proyectado de clientes que teniendo la necesidad, hoy no utilizan un servicio. A esto se debe sumar que existe un 36% de clientes que, teniendo un servicio, hoy no se encuentran satisfechos con los servicios recibidos, tal como lo indica la pregunta 6 del mismo Estudio y donde finalmente un 74,7% estaría dispuesto a pagar por un servicio que entregue ciertas características que hoy no entrega, lo que justifica ingresar a este macrosegmento.

A partir de ello, se pueden distinguir los siguientes segmentos de clientes dependiendo la habitualidad de uso y si son propietarios de casas o departamentos, ya que las soluciones son distintas.

4.3 Estrategia de producto/servicio

Garden To Go, ofrece como su servicio principal el diseño y mantención de jardines y terrazas. Además, la propuesta contempla la asesoría, venta de productos especializados y seguimiento de la evolución de los jardines. Se diferencia de la competencia por la asesoría que se le entrega al cliente, por el proceso de co-creación que se efectúa con el

cliente, donde se le hace participar activamente. Un segundo elemento diferenciador es su aplicación móvil que le permite al cliente agendar visitas, comprar productos, mantener contacto con su asesor y conocer la evolución de tu jardín con las fotos de ese proceso, interactuando con las redes sociales.

En cuanto a la estrategia de precios, esta cuenta con una estrategia de entrada detallada en el punto 3.2.10. A partir del segundo año se espera incorporar elementos al servicio que le permitan incrementar el precio y ajustarlo por sobre la media del mercado. Los elementos que justifican lo anterior están determinados por las mejoras en la aplicación App móvil, que incorporará avisos personalizados, consejos de mantención para cada cliente, entrega gratuita de productos para clientes con antigüedad superior a 6 meses, la incorporación de servicios de albañilería, pintura, gasfitería y mantención de piscinas, mediante alianzas estratégicas.

Para el servicio de Diseño y Creación de Jardines los precios son por evento, donde mantiene un valor rebajado para el primer año en un 15% respecto al valor de mercado. A partir del segundo año se equiparán los precios a valor mercado, pero incluyendo prestaciones, como, por ejemplo, dos visitas de mantención gratuita, una sesión de poda para árboles/arbustos, una sesión de abono de plantas o aplicación de funguicidas.

Para el servicio de mantenciones en cambio, el cliente puede optar por dos sistemas de precios, el primero por evento que es un valor fijo por cada visita y que se paga al contado una vez finalizada la prestación, cuyo valor es el valor de mercado para el primer año. A partir del segundo año, se espera incrementarlo en al menos un 10%, justificado en las razones ya indicadas anteriormente.

La segunda forma de adquirir el servicio es a través de la compra de algunos de los planes que Garden To Go pone a su disposición y que se detallan en el Anexo N.º 23.

4.3.1 Diseño y mantención de Jardines

Este servicio se diferencia de lo hoy existente, porque los clientes reciben asesoría experta en el cuidado de sus plantas y jardines, rapidez en la atención para presupuestos, atención personalizada y agilidad en el servicio presencial. Recibe además retroalimentación constante en las etapas del proceso de creación de su proyecto a realizar, una propuesta de mejoramiento de su actual terraza y jardín, sin costos adicionales, pudiendo acceder siempre a su historial y la evolución que ha tenido en el tiempo, mediante el sitio seguro de su aplicación.

4.3.2 Venta de productos especializados

Garden To Go ofrece la venta de productos relacionados a los cuidados de terrazas y jardines, a menor precio que en el mercado. Esto debido a que Garden To Go como estrategia de entrada solo cobrará el costo de los productos más gastos de traslado de los productos, contando con servicio de transporte propio. La venta de estos productos se efectúa a través de la página web, a través de la Aplicación móvil y a través de teléfono.

4.3.3 Mejora de espacios exteriores

Cómo servicio complementario a través de terceros, se ofrecen los servicios de pintura, mantención de piscinas, gasfitería, grifería, o albañilería, el asesor ofrecerá servicio de mejora en estos espacios, el cual se subcontrata por parte de Garden To Go, ya que posee

una alianza estratégica al respecto con proveedores de estos servicios. Por lo tanto, el valor agregado de Garden to Go, es entregar soluciones integrales para la vivienda de las personas.

De esta forma el mix de productos ofrecidos tiene una línea de productos que le permite abarcar una parte importante de las labores del exterior de un hogar, con una profundidad en los diseños o mantenciones que el cliente puede determinar caso a caso, ya que si bien es cierto existe una prestación estándar, esta puede ser tan detallada como la imaginación y los recursos que esté dispuesto a invertir el cliente lo determinen. Se espera que estos servicios evolucionen en el tiempo, donde en la medida que se adquieran nuevos clientes y la aplicación tenga mayor conocimiento, se debería agregar al mix de productos los servicios de mantención de exteriores, en la medida que exista demanda para ello, que el cliente vea valor agregado en estos servicios y que la Empresa logre desarrollar o adquirir las capacidades necesarias para brindar un servicio de excelencia.

4.3.4 Branding:

En el proceso de construcción de la marca Garden To Go se busca crear una relación de partner con los clientes, si bien es cierto se le busca ayudar con la entrega de soluciones para las tareas de su hogar, se busca la participación del cliente en todo el proceso, ya que se busca establecer en la mente del cliente que es un proceso creativo, conjunto, que permita crear vínculos emocionales y fidelidad en el largo plazo. Es por esta razón que se promueve la entrega de experiencias con el cliente no solo en este punto, si no que en la entrega de asesoría y en la entrega de acceso a sitio en la aplicación con registro fotográfico de su jardín, que le permita interactuar en redes sociales, evaluar el servicio recibido de tal forma de buscar la excelencia en la experiencia, ya que es el único camino consistente y coherente en el largo plazo, que le permita generar credibilidad y confianza en los clientes, fortaleciendo la identidad de sus productos y servicios, permitiéndole en el largo plazo ser reconocidos en el mercado como una Empresa distinta en el mercado, logrando un posicionamiento en la mente de sus consumidores y por ello lealtad hacia su marca.



Imagen N° 3 Logotipo Garden to Go

La imagen corporativa de **Garden To Go** (En inglés, Jardín para llevar), muestra en su nombre la practicidad que ofrece el negocio y esto lo completa el Slogan *Tu jardinero a domicilio*. Con estas herramientas, se transmite la esencia de la empresa, la posibilidad de recibir todo lo que necesitas para el jardín, sin salir de tu casa. El logo proyecta entre otras cosas, dos manos del Asesor sosteniendo una planta. Haciéndose cargo de la necesidad del cliente, de solucionar lo concerniente a su jardín, pero también en transmitir que la Empresa responderá con honestidad, confiablemente, en forma responsable, transparente y con integridad, que son los valores en que está fundada. Las barras paralelas significan el proceso de co- creación una barra es el asesor, la otra el cliente. La forma circular tiene que ver con el ciclo infinito y como signo de protección al medio ambiente. Finalmente, la hoja es por el proceso de fotosíntesis que permite la vida y que son parte del impacto medioambiental al cual quiere aportar. El color verde simboliza precisamente la naturaleza,

pero también la esperanza en la regeneración de la vida, en el ciclo que anualmente viene a renovar todo nuestro medio ambiente y todo ser vivo que lo habita.

4.4 Estrategia de Precio

Para fijar los precios sobre los servicios ofrecidos, se considera los costos asociados a los materiales que se usarán para la ejecución de los jardines, las plantas, fertilizantes, pesticidas y las horas hombre para confeccionar y mantener el jardín. Además, se tomó en cuenta la disposición a pagar que tiene el público, manifestada a través de los resultados de la investigación de mercado. Los precios de los insumos generales para mantención de jardines como tierra de hoja, fertilizantes, abonos, nutrientes, funguicidas y herramientas se calcularán en base al precio del mercado más un delta por despacho a domicilio. La intención es hacer alianza comercial exclusiva con un solo vivero/invernadero que permita obtener precios al por mayor.

Respecto a la propensión al precio pagar por las personas, de acuerdo con la pregunta 11 del Anexo N.º 1 un 33,8% que pagaría hasta \$ 10.000 al mes; un 53,7% entre \$10.001 y \$30.000 al mes y un 12,5% estaría dispuesto a pagar más de \$30.000 al mes. Sin embargo, al cotizar los servicios, se observa que los costos de servicio de un jardinero particular son \$35.000 por visita para una casa, visita de 2 horas aproximadamente y de \$15.000 para un departamento por visita, lo cual se puede apreciar en base a valores disponibles en la página web e indicados en este documento en los puntos F16, F 17 y F 18 de la bibliografía.

Considerando esta información y los precios actuales de los competidores del macrosegmento a que se dirigirá la oferta de Garden To Go, los precios por prestaciones simples, es decir, por sola vez y los precios de los planes detallados en el punto 4.3, se indican en Anexo N.º 23.

Los precios variarían al alza en la medida que se logre identidad de marca, mayor uso de los servicios, pero para clientes nuevos. Los productos se encuentran garantizados por dos años y el servicio por un año, en la medida que no sea demostrable mal uso o descuido en el uso. Estos precios son válidos para las cuatro comunas con las cuales se inicia las operaciones, para el resto de las comunas, el precio se debe confirmar a pedido. Los costos de materiales adicionales son de cuenta y cargo del cliente y contemplan plazos de entrega máximo de 5 días desde confirmada la compra. Estos plazos rigen para consumo residencial de hasta máximo 15 artículos solicitados. Esta garantía rige para los productos y servicios que comercializa Garden To Go y no para los servicios que subcontrata en Empresas externas, lo que es explícito para el cliente, al momento de solicitarlo. En caso de existir respuesta competitiva, se reevaluaría propensión a pagar de acuerdo con estudio de mercado.

4.5 Estrategia de Distribución

Garden To Go, por el servicio que ofrece, atenderá a sus clientes directamente en su domicilio. Bien sea para atención a su jardín/terracea o para entrega de sus productos especializados de jardinería. De esta manera, la APP y la página web, además de RRSS, servirán para que los clientes hagan sus pedidos, consulten sus dudas, o accedan a los servicios que se ofrecen. La aplicación móvil, será utilizada, sobre todo para los clientes existentes. Esto, debido a que, si es una buena herramienta para comprar, lo ocupan

también como sitio de entrega de consejos y recomendaciones para clientes recurrentes. La distribución se hará por canal directo, a través de vehículo de la Empresa, en la cual se distribuye los productos y también se utiliza para el traslado del personal. Lo anterior por que se abarca 4 comunas que son aledañas entre sí y la bodega se encuentra ubicada en el límite de las Comunas de las Condes y La Reina. Por lo tanto, como no hay intermediarios, se entrega a tiempo, no se pierde el contacto con el cliente y se entrega la experiencia completa de atención al consumidor, midiendo in situ su grado de satisfacción con el producto adquirido.

4.6 Estrategia de Comunicación y Ventas

Las Estrategia de Comunicación que utilizará Garden To Go está fuertemente apalancada en la utilización de redes sociales, primero porque es la vía principal de comunicación que hoy utiliza gran parte de los integrantes del segmento al cual va dirigido el servicio, en segundo lugar, porque a través de la recomendación permite llegar a un público masivo y porque permite realizar al marketing boca a boca y por recomendación que se busca en la propuesta de Garden To Go. Una forma de buscar la lealtad de los clientes será agradecer las valoraciones positivas que se hagan en redes sociales y contactar a los clientes que valoren negativamente, de tal forma de indagar y corregir imperfecciones en el servicio. Finalmente, en este proceso de construcción de Branding se evaluará las acciones de la competencia, observar que estrategias exitosas pudo implementar y cuales fueron fracasos y el motivo de ellas, de tal forma de aprender también de las experiencias de ellas. En este enfoque se utilizarán principalmente dos redes específicas que se detallan:

Instagram, enfocado al público más joven, donde se harán publicaciones pagas y orgánicas, mostrando trabajos ejecutados tanto en jardines como terrazas y ofreciendo los productos de jardinería. Se publicarán fotos, pequeños videos y transmisiones en vivo de cuidados y consejos para clientes. Está orientada a la publicidad y a difundir las promociones disponibles.

Facebook, abarca un público más maduro, donde la intención es la comunicación y mostrar más sobre la empresa, que permitirá relacionarse con el medio, y sus soluciones para mostrar soluciones a las necesidades de los clientes y asesoría ya brindadas a otros clientes. También se publicará fotos, videos y transmisiones en vivo, de los servicios y productos de la Empresa.

Para ambas redes, se solicitará a los clientes, que den un Feedback con referencias de servicios recibidos y que rescatan lo que valoran de Garden To Go y un gestor de comunidades estará cargo de la mantención de las redes sociales. Se enfatizará la seguridad de la aplicación, la posibilidad de agendar la visita, la asesoría y el uso de la Aplicación. La imagen por la cual se apuesta es entregar confiabilidad, responsabilidad e integridad, en la entrega del servicio, debido a que son los valores centrales de la Empresa que quiere transmitir.

Por otra parte, un segundo canal que se utilizará para promocionar la Empresa es a través de la fuerza de venta de la Empresa, en la cual se establecerá premios especiales al alcanzar un número determinado de ventas semanales, ya que un porcentaje de los clientes a lo cual va dirigida la oferta de Garden To Go, no utiliza las redes sociales, o las utiliza con baja intensidad. Se intentará realizar algunas alianzas o convenios con algunos comités de comunidades de Edificios, de tal forma de establecer un precio promocional, que sea percibido como exclusivo. Se pedirá autorización para dejar publicidad en el diario mural de la Comunidad, con la finalidad de programar mayor cantidad de visitas.

Un tercer canal será el marketing directo a través de publicación en revistas especializadas de diseño y decoración, en la cual se pretende llegar a un público masivo y lograr transmitir los valores de seriedad, responsabilidad e integridad de Garden To Go. De esta manera, 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.

Un cuarto canal es la estrategia de difundir de boca en boca su propuesta, de esta manera, la atención personalizada y el servicio diferenciado, para que los clientes, refieran a sus círculos sociales los beneficios de esta propuesta y captar también por este canal, potenciales clientes. Finalmente, otro canal son los clientes referidos, ya que a todos los clientes atendidos se les pedirá refieran a los menos dos potenciales clientes, que pueden ser sus vecinos o familiares.

4.6.1 Estrategia de Ventas

Garden To Go, usará la de venta directa como estrategia de ventas. El cliente solicitará el servicio por la aplicación, por la página web o a través de redes sociales directamente. En este punto, la accesibilidad juega un papel importante, pues al ser fácil para los clientes, comunicarse con los asesores de Garden To Go, genera una especie de comodidad y preferencia al tener consultas y solicitudes. Adicionalmente, se consideró un sistema de fidelización de clientes, en donde los clientes recurrentes acumulan Garden puntos y luego pueden cambiarlos por servicios o productos.

4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

La estimación de la demanda se encuentra en detalle en el Anexo N° 8. Para el quinquenio 2.021 -2.025 la demanda establecida: Cifras en Miles de Pesos M\$.

Comuna	Total 2021	Total 2022	Total 2023	Total 2024	Total 2025
Las Condes	68.505	138.201	185.548	229.175	294.776
Vitacura	51.925	42.543	56.905	70.056	90.110
Lo Barnechea	29.725	58.438	77.533	94.788	121.923
Providencia	32.935	58.935	80.104	99.970	128.585
Totales	183.090	298.116	400.090	493.989	635.395

Tabla 14 Estimación ingresos GTG quinquenio 2.021 al 2.025 Fuente: Elaboración propia

La irrupción en el mercado se pretende alcanzar mediante eventos programados por redes sociales, las que tiene alto impacto y bajo costo. Asimismo, se harán transmisiones en vivo para capturar audiencia, con pequeños talleres y consejos de cuidados de plantas y datos útiles. En el segundo año de operación se espera una reacción de la competencia como se indica en el punto 4.1.2.1 de este documento. Para lograr alcanzar el incremento de las ventas necesarias en el año 2.023, se incorporan servicios complementarios adicionales brindados por terceros de albañilería, pintura, gasfitería y mantención de piscina, de tal forma de ampliar la gama de servicios. Para alcanzar la escalabilidad proyectada para el cuarto y quinto año, se proyecta alianzas estratégicas de acuerdo con los puntos 4.1.2.3 de este documento.

Supuestos

- En la determinación de esta demanda se consideran precios fijos los dos primeros años e incremento del 3% anual a partir del tercer año.
- Se considera que las demandas de diseño y creación de jardines se mantienen constante
- Se considera que no existen otros factores que afecten la demanda
- Se considera que no existen otros factores que afecten significativamente la oferta
- Se considera que la oferta actual no se ve afectada por adelantos tecnológicos.
- Se considera solo precios de prestaciones simples y no de planes, los cuales se detallan en el punto 4.4 de este documento.

4.8 Presupuesto de Marketing y Cronograma antes del lanzamiento hasta el final del proyecto

Para el primer año, será necesario desembolsar M\$10.803 anterior al inicio de las operaciones y de M\$26.600.- para el primer año, donde la mayor inversión se efectuará fuertemente a través de Redes Sociales. El tercer y cuarto año incorpora costos de transmisiones de spot por Radio, tal como se indica en Anexo N.º 12.

4.9 Cronograma de Iniciativas de Marketing para el primer año de operación

Se detalla carta Gantt con las principales acciones de promoción para el primer año de operaciones, las que se detallan en Anexo N.º 12:

Actividades	Medio	ene-21	feb-21	mar-21	abr-21	may-21	jun-21	jul-21	ago-21	sep-21	oct-21	nov-21	dic-21
Pub. Facebook	RRSS												
Pub. Instagram	RRSS												
Landing Page	Radical												
Transmisiones LIVE	RRSS												

Imagen N° 4 Cronograma de iniciativas Marketing para primer año de operación GTG

V Plan de Operaciones

En el presente capítulo se detalla resumen de Plan de Operaciones, el cual se encuentra detallado en la II parte de este Plan de Negocios.

En las decisiones operativas de este proyecto, se buscan conseguir bajos costos operativos, con una fuerte apuesta en entregar un servicio diferenciado con innovación en los productos, con un servicio adaptable a las necesidades del cliente, con amplia autonomía de decisión en la punta, con procesos ágiles, simples y flexibles. Es por esto por lo que mantendrá una estructura liviana, buscando alianzas con proveedores que le permitan mantener bajo stock de inventarios y de esta forma ayudar a bajar los costos de bodegaje.

Por otra parte, incorpora tecnología en App móvil en la búsqueda de la automatización de ciertos procesos, pero que también proporcionan mayor agilidad y precisión evitando errores.

A su vez, los productos que se comercializarán buscan ser amigables con la naturaleza, que ahorren agua, que regulen la temperatura y humedad, controlando la fuga de calor en invierno y que lo regulen en verano se ofrecen como primera preferencia al cliente. El Recurso Humano por su parte, será personal experto y en cuanto al proceso de compras de la Empresa, se busca realizarlas contra órdenes de trabajo, para minimizar stock.

La incorporación de Tecnología se efectuará a través de la App móvil, que le permite al cliente interactuar con Garden To Go y también de dotarla de información de los hábitos de uso y compra del cliente. Existen labores del Core del negocio que realizará Garden To Go, otras en tanto, se compran a proveedores y otras en cambio se tercerizan a socios, para los cuales se ha establecido alianzas estratégicas, hasta adquirir la experiencia necesaria para internalizar estas capacidades y obtener los recursos necesarios. La fuente de proveedores y de socios será única, pero se operará con un segundo proveedor y socio, solo en caso de emergencia, entendiendo que pudiesen existir problemas de disponibilidad estacionaria en plantas, arbustos y árboles. Los procesos operacionales críticos se definieron en la visita y toma del requerimiento inicial del proveedor, la ejecución de la obra y el manejo de datos de hábitos de uso de los clientes, para lo cual se establecieron procesos de mitigación. Se espera bajar el plazo del ciclo operacional, al utilizar diseño en co-creación con el propietario, incorporando sus requerimientos para disminuir el plazo de toma de decisiones por parte del cliente y con esto acortar el ciclo operacional. Los pagos a su vez, se operará con pago adelantado del 50% al momento de aceptar la cotización y de 50% contra entrega del trabajo final. Su oficina y centro de operaciones está ubicado en la comuna de Las Condes, lo que le entrega proximidad con sus clientes y sus proveedores principales son viveros e invernaderos que se encuentran en Renca, Hospital, Buin, Paine y Linderos. Está contemplado el crecimiento de las instalaciones al tercer año que permitan satisfacer los requerimientos de almacenaje y bodegaje, por aumento de número de operaciones. Considerando 12 meses trabajados y 20 días en el mes, la dotación necesaria para cumplir con las estimaciones de ventas es de 11 funcionarios a 18 al quinto año, donde los jardineros pasan del 35% de la dotación al 56% en la duración del proyecto.

VI Equipo del Proyecto

En el presente capítulo se detalla resumen del Equipo del Proyecto, el cual se encuentra detallado en la II parte de este Plan de Negocios.

Garden To Go se constituirá como Sociedad de Responsabilidad Limitada, está compuesta por sus tres dueños y socios. Jesús Villalba, Abogado, Socio Gestor y dueño del 40% de la propiedad. Su rol principal es asesorar en las relaciones laborales y contractual con los clientes, supervisa el correcto cumplimiento de las normas medioambientales, de tratamiento de residuos y desechos de Garden To Go. Se mantendrá como Asesor externo.

Mauricio Vega Flores, Ingeniero Comercial, Socio Gestor, con experiencia en Administración y Finanzas en el rubro bancario y comercial, quien también es dueño de un 40% de la propiedad. Su Rol principal es de Administrador de la Empresa y ejecutar la estrategia y planes de venta, buscando nuevos clientes y reteniendo a los actuales. También tiene a cargo las compras de productos y materiales que permitan el adecuado abastecimiento del negocio.

Raúl Pradenas Ortiz, Arquitecto Paisajista con una amplia experiencia de más de 20 años, en los cuales desarrolló su labor de paisajista de interiores en Empresas de España y Portugal, dueño del 20% de la propiedad y cuyas responsabilidades dicen de la relación con los clientes, diseño de las soluciones y a cargo de la ejecución de las tareas de los jardineros. Las decisiones se toman por unanimidad y en caso de no acuerdo, por mayoría simple de sus socios, lo cual no es delegable a terceros.

Son miembros del Staff la Agencia de medios, el Community Manager quien debe generar las estrategias adecuadas para los distintos segmentos de clientes y de comunicar la propuesta de valor.

Existe una política definida de incentivos que favorece a parte del personal de planta de la Empresa, que son cercanos a las 3 rentas anuales, las que se reajustan anualmente, en la medida que se cumplan los objetivos establecidos en el plan de crecimiento de Garden To Go.

Se estima que en la medida que exista crecimiento de las operaciones de la Empresa, esta se verá en la necesidad de incorporar nuevos socios que aporten conocimiento, recursos económicos y capacidades claves que le permitan a Garden To Go, desarrollar ventajas competitivas con respecto a su competencia. Esta es una de las estrategias que busca conseguir para consolidar su posición en el mercado y defenderla con respecto a las fuerzas competitivas de la Industria en la que participa, por lo que el equipo gestor debería verse potenciado con la incorporación de nuevos elementos. Tampoco se descarta que esta provenga de alianzas estratégicas con actuales competidores o través de integración vertical con viveros e invernaderos que actualmente operan como proveedores.

VII Plan Financiero

En el presente capítulo se detalla resumen del Plan Financiero del Proyecto, el cual se encuentra detallado en la II parte de este Plan de Negocios.

El horizonte del proyecto es de 5 años, en el cual, como plan de salida se espera efectuar la venta de los activos al finalizar este período, por lo que los activos de herramientas y maquinaria se deprecian a ese plazo, como también los activos intangibles de software y hardware. Excepción de ello, son los vehículos que se deprecian en un plazo de 10 años.

A su vez, los costos de salarios del personal, los costos de servicios y compras de productos se reajustan anualmente al 3%, como también el valor de las adquisiciones y las ventas al mismo porcentaje a partir del tercer año, mismo porcentaje que se espera para el Índice de precios al Consumidor. Se contempla el pago de los servicios y productos como ventas al contado y se estima que al menos un 10% de pagos a través de cheques a 30 días.

El plazo de pago de las compras proyectado es de 30 días. Se considera arriendo de nuevas instalaciones a partir del tercer año para dar respuesta al incremento de la demanda proyectado. El método de depreciación utilizado es la suma de dígitos anuales, para determinar el valor residual de los activos. Por otra parte, Garden To Go se acoge al artículo 14 letra D Propyme con tasa de impuesto del 25% sobre las ventas, por tener ventas proyectadas inferiores a las UF 25.000. A su vez la tasa de impuesto a la renta utilizada es de 25% y el Impuesto al Valor Agregado se estima que se mantiene en el actual 19%, ninguno de los dos sufriría variaciones dentro de la vida útil del proyecto y las provisiones y retenciones sobre los honorarios sería del 10,75% actual. No habría retiro de ganancias de parte de los socios, capitalizando las utilidades dentro de los cinco años.

Los ingresos proyectados para los primeros años ascienden a MM\$183 para el primer año, llegando a los MM\$635 el quinto año, ingresos que provienen de diseño de jardines y terrazas y una segunda fuente son las mantenciones de los mismos jardines. El plan de inversiones es de MM\$22 para el primer año y de MM\$58,8 en total. En cambio, la inversión en capital de trabajo es de M\$14.612 necesario para el primer año de operación. La tasa de descuento se efectuó bajo el modelo CAPM y asciende a 15,43%. Bajo esta tasa, el Proyecto crea valor por M\$206.399, alcanzando una tasa TIR de reinversión de sus flujos de un 66%, con un período de retorno de 2,1 años.

El Capital requerido para iniciar la puesta en marcha de Garden To Go, requiere aporte inicial de M\$36.866. Por otra parte, en el análisis de sensibilidad las ventas esperadas deben disminuir en un 21% para que el VAN sea negativo y se debería tener un alza del 95% en los costos variables para que deje de crear riqueza.

VIII Riesgos Críticos

Garden To Go mantiene un plan de mitigación de riesgos, con la finalidad de acotarlos y disminuir su riesgo de ocurrencia. A partir de ello, se clasificaron en su origen riesgos internos que son los que pueden trabajarse con mayor fuerza, ya que las propias acciones de la Empresa ayudan a aminorarlo, sin depender de otros factores externos.

Otros riesgos externos, determinados por las fuerzas competitivas, sean estas originadas en el mercado, la economía nacional o internacional, el gobierno, proveedores o bien, riesgos originados en demandas sociales, problemas mundiales como la pandemia de Covid 19 u otros riesgos externos.

A partir de ello y como riesgos internos, tenemos el no conseguir financiamiento, se mitigaría iniciando operaciones en menor escala, con un plan de escalamiento menos ambicioso. El riesgo de no alcanzar el volumen de ventas deseado se mitigaría, redireccionando esfuerzos hacia un macrosegmento menos desarrollado, como lo es el de terrazas verticales, cuyo macrosegmento posee menor demanda, pero dispuestos a pagar mayor valor, ya que son servicios más especializados. El riesgo de no posicionar la aplicación móvil en el mercado se proyecta mitigar explorando otros servicios de prestaciones para el hogar, como por ejemplo carpintería, albañilería, gasfitería y servicios para el hogar afines, donde hoy no se encuentra profesionalizado. Una segunda alternativa es evaluar vender esta aplicación a los mejores compradores posibles en los servicios relacionados.

El riesgo interno también de afrontar un crecimiento exponencial en la demanda se mitigará con la búsqueda de socios relevantes, que hoy están bien posicionados, que poseen recursos complementarios a Garden To Go, con importantes capacidades con las que puede asociarse. Por otra parte, el riesgo de abastecimiento de los productos se mitiga con alianza con segundo proveedor y con la evaluación de integración vertical hacia atrás con viveros e invernaderos.

La aplicación móvil es fundamental en el modelo de Garden To Go, por ello el riesgo de terminar la relación con el proveedor, se mitigaría inscribiendo la patente, la Aplicación y buscando un segundo desarrollador de prototipos.

Respecto a los riesgos externos como por ejemplo el ingreso de otro competidor relevante o una reacción agresiva de la actual competencia, se mitiga buscando alianzas para competir desde una mejor posición. Por otro lado, si las actuales alianzas con los proveedores sufren deterioro o fracase, se buscaría un nuevo proveedor base, que de preferencia sería invernadero, ya que ellos manejan de mejor forma su producción, al controlar temperaturas y humedad en espacios cerrados.

El riesgo de que los socios estratégicos sufran bajas evaluaciones, las opciones de mitigación es suspender los convenios, desarrollar este servicio internamente en la Empresa como una nueva línea de negocios.

El riesgo de que los conflictos sociales, la pandemia o la actividad económica siga cayendo y se alargue más allá de lo proyectado, tendría una mitigación en el comenzar línea de negocios con servicios relacionados de gasfitería, albañilería, pintura o electricidad, utilizando la actual aplicación móvil y el modelo actual de negocios.

IX Propuesta Inversionista

La inversión requerida para la ejecución del proyecto es de MM\$36,866, de los cuales un 45% se financiará con aportes de los actuales socios. Este monto equivale a M\$16.590 donde el socio Jesús Villalba aportaría M\$6.636 al proyecto, es decir el 40% de los aportes que harán los socios. Mismo porcentaje y monto aportaría el socio Mauricio Vega Flores, los cuales se harían al inicio del proyecto. El tercer socio Raúl Pradenas Ortiz, a su vez hará un aporte del M\$3.318 equivalente al 20% de los aportes de los socios, con esto se completaría los aportes comprometidos para el proyecto.

Por otra parte, un 55% del capital requerido para financiar el total del proyecto que provenga del inversionista o los inversionistas que se interesen en este proyecto y estén dispuestos a participar en él. Esta inversión ascendería a M\$20.276 que se requiere en tres fases.

La primera fase requiere una inversión inicial de M\$10.138 que corresponde al 50% de la inversión requerida, la que se requiere al iniciar las operaciones y que financia los tres primeros meses de operaciones de Garden To Go.

En una segunda fase se requieren M\$5.069 correspondientes al 25% de la inversión requerida, la que se requiere al cuarto mes de las operaciones y que financian los meses cuartos al sexto de operaciones de Garden To Go.

Finalmente, en una tercera etapa se requiere el 25% restante de los recursos, que equivale a M\$5.069. Esta se requiere al séptimo mes de operaciones, lo que permitiría financiar el capital de trabajo de los restantes meses del primer año.

Por este aporte se ofrece una participación en la sociedad del 16%, quedando la nueva propiedad como sigue:

Socio Jesús Villalba con una participación actual de un 40% quedaría con una participación del 32% de la propiedad. A su vez el socio Mauricio Vega Flores con una participación actual de un 40% quedaría con una participación del 32% de la propiedad. El socio Raúl Pradenas Ortiz con una participación actual del 20%, mantendría la participación y el nuevo socio alcanzaría una participación del 16% de la propiedad Garden To Go.

X Conclusiones

Dadas las actuales condiciones sociales actuales del país, ya sea por las circunstancias de demandas sociales, o bien el estado actual de la pandemia Covid 19, que hacen que los traslados y movimientos de personas se encuentran más restringidas. Esta puede ser una dificultad para este proyecto, ya que se requiere acceder a los domicilios de los clientes, ya sea para diseñar y para mantenciones de los jardines y terrazas. Sin embargo, las actuales tendencias del consumo, ya sea por Delivery, las compras utilizando los canales digitales como medio masivo de compras, incluso productos que, hasta hace poco, no hubiesen sido pensable comercializar por internet, como lo son las frutas y verduras, hoy si se pueden efectuar y constituirse en un importante canal de venta.

Por otra parte, las nuevas tendencias en el uso de aplicaciones móviles ya sea para efectuar compra de productos y adquisición de servicios, como también como un elemento indispensable en la vida diaria para relacionarse con sus amistades y familias. Hoy estas interacciones se efectúan a través de redes sociales como Facebook, Instagram, Pinterest, etc. La aplicación de Garden To Go satisface en parte esta necesidad de mostrar sus actividades, sus gustos, sus preferencias, su vida cotidiana y entre ello, su casa o su jardín.

En la Jardinería actual existe una brecha de insatisfacción en el servicio, como en muchas de los servicios para hogares. Garden To Go, viene a aportar en la profesionalización de los servicios entregados para clientes que necesitan hermoseamiento y mejoras en sus jardines, donde los clientes o no tienen tiempo para atenderlos, o prefieren invertir su tiempo en otras tareas que le reportan mayores satisfacciones y también por la necesidad de hermosear sus espacios, dejando las labores de diseño en manos de personal experto a un costo razonable.

La propuesta de valor para Garden To Go, entregar una experiencia diferenciadora con respecto a la actual oferta en la creación y diseño de jardines. Incorpora al cliente activamente como parte de la solución de diseño y en la toma de decisiones a las alternativas propuestas. Posteriormente, ofrece tres alternativas de solución al cliente, respaldadas en la experiencia internacional de uno de sus socios, en una aplicación móvil, a través de la cual se entregan consejos personalizados para su jardín, existe registro fotográfico con la evolución de su jardín, sirve de agendamiento de visitas, para cotizar y para comprar productos y servicios.

El proyecto considera una inversión inicial de M\$36.866, con un tiempo estimado de retorno de la inversión de dos años y un mes. Se pide a los inversionistas aportes de MM\$20.276 en tres fases dentro del primer año de operatoria.

Garden To Go mantiene una estructura liviana para una rápida toma de decisiones, no necesita para operar grandes inversiones en activo fijo, ya que su principal activo está en el conocimiento del negocio, en la preparación constante de su personal y en una retroalimentación constante de parte de sus clientes, la que se nutre con evaluaciones y encuestas a través de su App y presenciales cuando se termina el servicio. De esta forma, las inversiones iniciales en activos fijos e intangibles ascienden a M\$22.254. En el plazo del proyecto no habrá retiro de ganancias, ya que se reinvertirán los flujos en la misma Empresa. Con una tasa de evaluación de 15,43%, se obtuvo un VAN de M\$206.399 con una TIR de 66%, que es la tasa a la cual se invertirían los flujos del proyecto.

Como conclusión se recomienda invertir en el proyecto que permite una inversión baja, por etapas, con un porcentaje sobre la propiedad de la misma que permitirá participar de sus utilidades y de la participación sobre la Empresa.

XI Bibliografía

A.- Respecto a documentos similares anteriores, tesis de otros Alumnos, se utilizó como referencias cuatro planes de Negocios que se detallan:

A.1.- Plan de Negocios para optar al Título de Magíster en Administración: Altura Verde “Jardinería Para terrazas de Departamentos”, Patricio Arriagada Álvarez, noviembre del año 2.015, Universidad de Chile.

A.2.- Plan de Negocios de una Empresa de Paisajismo y Jardinería, Luis Alberto Tolosa Nava, Años 2.012 y 2.013, Escuela Politécnica Superior Departamento de Ingeniería Mecánica Universidad Carlos III de Madrid

A.3.- Plan de Marketing para un Vivero de Planta Ornamental, Paula March Cubertoret, septiembre del año 2.017, Universidad Politécnica de Valencia

A.4.- Plan de Negocios para optar al Título de Magíster en Administración: PTY Garden, Milagros Macías Montero, Panamá Abril del 2.017, Universidad de Chile.

B.- Respecto a imágenes utilizadas. Con la finalidad de ejemplificar las soluciones de Jardines verticales se utilizó imagen N° 1 de la Empresa “Jardinerías Plantas y Flores” ubicada en el siguiente enlace:

https://www.google.cl/url?sa=i&url=https%3A%2F%2Fjardineriaplantasyflores.com%2Fjardineria-vertical-en-una-terrazza-o-patio-interior%2F&psig=AOvVaw2w7Dj6txulzm1i16_nt35A&ust=1592111421562000&source=images&cd=vfe&ved=0CAIQjRxqFwoTCLjrhryC_ukCFQAAAAAdAAAAABAJ

Con la finalidad de ejemplificar las soluciones de jardines de terrazas se utilizó imagen N° 2 de la Empresa Garden House de México, ubicada en el siguiente enlace:

https://www.google.cl/url?sa=i&url=https%3A%2F%2Fwww.elhorizonte.mx%2Festilo%2Ffazoteas-increibles-que-te-inspiraran%2F2682621&psig=AOvVaw20-Aeaj58fs1zKEGh6sc7f&ust=1592863136251000&source=images&cd=vfe&ved=0CAIQjRxqFwoTCOC5IP_yk-oCFQAAAAAdAAAAABAJ

C.- Respecto a las materias académicas tratadas en la presente Tesis, se utilizó el siguiente material bibliográfico, obtenidos desde las páginas web que se indican:

C.1 Ejemplo análisis de las Fuerzas Competitivas de Michael Porter

<https://sites.google.com/a/espe.edu.ec/gerencia-de-proyectos-de-innovacion-tecnologica/home/analisis-porter-de-las-cinco-fuerzas>

C.2 Ejemplos de análisis Pestel para una Empresa

<https://ingenioempresa.com/analisis-pestel/>
<https://www.pinterest.cl/pin/344877283964593236/>
<https://anatreza.com/analisis-pestel/>

C.3.- Como detectar y utilizar insights del consumidor

<https://www.linkedin.com/pulse/c%C3%B3mo-detectar-y-utilizar-insights-del-consumidor-eduardo-sebriano/>
<https://bienpensado.com/que-es-un-insight-y-como-identificar-el-de-sus-clientes/>

C.4.- El proceso de co-creación

<https://www.marketingyfinanzas.net/2017/01/que-es-la-co-creacion/>

C.5.- El proceso de design thinking

<https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2019/02/el-proceso-del-design-thinking-los-pasos-principales-para-desarrollarlo/>

C.6.- Factores que impulsan los cambios en una industria. Diagrama utilizado, autor desconocido

<https://coggle.it/diagram/XI546CK33nJPMgF9/t/%C2%BFqu%C3%A9-factores-promueven-el-cambio-en-que-efecto-tendr%C3%A1n>

C.7.- Como construir barreras de entradas

<https://es.shopify.com/enciclopedia/barreras-de-entrada>

C.8.- Como una Empresa establece sus objetivos de Marketing

<https://www.marketingandweb.es/marketing/ejemplos-de-objetivos-de-una-empresa/>

C.9.- Como establecer estrategias de Marketing

<https://robertoespinoza.es/2015/01/16/estrategias-de-marketing-concepto-tipos>

C.10.- Estrategia de segmentación de nichos de mercado

<https://franciscotorreblanca.es/marketing-concentrado-nichos/>

C.11.- Estrategia de productos

<https://www.gestion.org/estrategia-de-productos/>

C.12.- Los canales de distribución

<https://www.lifeder.com/canales-distribucion/>

C.13.- Como Lograr ventajas competitivas a través de las Operaciones

<https://www.interempresas.net/Logistica/Articulos/132459-Lograr-una-ventaja-competitiva-a-traves-de-las-operaciones.html>

C.14.- Mecanismos de control de inventarios:

<https://blog.corponet.com.mx/beneficios-de-un-sistema-de-control-de-inventarios#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20un%20Sistema%20de,surge%20a%20partir%20de%20esto.>

D.- Respecto a la Industria y negocio se indagó en los siguientes sitios:

D.1.- Fases de cultivo en viveros forestales:

Autores: R. Kasten Dumroese, Douglass F. Jacobs y Kim M. Wilkinson

https://www.fs.fed.us/rm/pubs_other/rmrs_2012_dumroese_k004.pdf

D.2.- Factores de éxito en industria de jardinería

https://www.youtube.com/watch?v=rZmfswNAK_E

D.3.- Jardines verticales: tipos e ideas

<https://emotions.cl/blog/jardineria-vertical-tipos-e-ideas-de-jardines-verticales/>

D.4.- Jardines en terrazas

<https://www.plataformaarquitectura.cl/cl/02-72263/en-detalle-techos-verdes>

D.5.- Cajas Gruneo

<https://www.paiscircular.cl/empresa-e-innovacion/gruneo-jardineria-ecologica-en-casa-en-tiempos-de-coronavirus/>

D.6.- Estrategia sustentable para el manejo de residuos sólidos:

<https://alianzabasuracero.cl/ejes-estrategicos/>

D.7.- Cursos y talleres de jardinería

<https://www.estudiopaisaje.com/capacitacion.php>

E.- Respecto a la Legislación Actual, se indagó en los sitios que se indican en este punto

E.1.- Modificación a ordenanza general de urbanismo y construcción

<https://www.publimetro.cl/cl/noticias/2019/01/22/techos-verdes-tendencia.html>

E.2.- Proyecto de Ley reciclajes

<https://www.camara.cl/legislacion/ProyectosDeLey/tramitacion.aspx?prmID=13275&prmBOLETIN=12738-06>

F.- Respecto a la competencia, el material bibliográfico se indica en el siguiente punto:

F.1.- Competidores Empresas de Paisajismo, diseño y mantención de jardines:

SJ Turf Página web: <https://www.sjturf.cl/index.php/proyectos-realizados>

F.2.- Phoenix paisajismo: <http://www.phoenixpaisajismo.cl/>

F.3.- Bachler paisajismo: <https://www.bachlerpaisajismo.com/>

F.4.- Natural Green: <https://www.naturalgreen.cl/clientes.html>

F.5.- Darrigrandi & Simunovic: www.eljardinero.cl

F.6.- Teresa Moller: <http://teresamoller.cl/works/?lang=es>

F.7.- Pehuén Áreas Verdes: <https://www.pehuenareasverdes.cl/clientes>

F.8.- Jardines Verticales: <http://www.jardinesverticales.cl/>

F.9.- Paisajismo Eco Vertical: <https://www.paisajismoecovertical.cl/>

F.10.- Garden Express: <https://gardenexpress.cl/>

F.11.- Dam Garden: <https://www.damgarden.com/>

F.12.- La Mariposa: <https://www.lamariposa.cl/>

F.13.- Auto Huerto: <https://autohuerto.cl/>

F.14.- Vivero las Hualtatas: <https://vivero.lashualtatas.cl/>

F.15.- Del Río Verde: <https://www.delrioverde.cl/>

F.16.- Plantiquería: <https://plantiqueria.negocio.site/>

F.17.- Precio de terraza vertical para Departamento
https://articulo.mercadolibre.cl/MLC-531410371-jardin-y-huerto-vertical-JM?quantity=1#position=6&type=item&tracking_id=e329a13c-c8d6-40ee-a14c-2ae3e3d6db6b

F.18 precio de jardín con pasto natural
<https://www.habitissimo.cl/presupuesto/pasto-natural#1>

F.19.- Valor corte de pasto
<https://www.2x3.cl/p/precios-cortar-pasto#:~:text=%C2%BFcu%C3%A1nto%20cuesta%20cortar%20el%20pasto%3F&text=En%20promedio%2C%20el%20corte%20de,y%20%2455.000%20por%20cada%20trabajo.>

G.- Respecto a los Datos Demográficos e Información de Mercado Nacional e Internacional

G.1.- Índice de desarrollo socio económico IDSE 2.011 OCHISAP Observatorio Chileno de Salud Pública.
<http://www.ochisap.cl/images/SocioEconominoSaludComunas.pdf>

G.2.- Tarifas comerciales Radio Play:
<https://playfm.cl/tarifas-comerciales>

G.3.- Tarifas revista Vivienda y Decoración (Páginas 28-29)
<http://marketing.emol.com/2018/03/El-Mercurio-Tarifas-2018.pdf>

G.4.- Costos de una transmisión de Streaming
<https://www.bonillaware.com/cuanto-cuesta-streaming-eventos>

G.5.- Tasa libre de riesgo Bono del Tesoro de USA promedio últimos cinco años, variación mensual.
<https://es.investing.com/rates-bonds/u.s.-5-year-bond-yield-historical-data>

G.6.- Tasa Premio por Riesgo de Mercado para Chile Promedio de las metodologías Campbell y Schiller, Damodaran, Goldman – Sachs y Erb. Harvey y Viskanta, tabla N° 20, página 90 del informe final de metodología de cálculo para la tasa de actualización de una Empresa eficiente de Distribución Eléctrica preparado por Le Fort economía y Finanzas para la Comisión Nacional de Energía del 25/11/2019, autores Carlos Maqueira, Fernando mejido y Sebastian Egaña.
<https://www.cne.cl/wp-content/uploads/2020/01/Estudio-Tasa-de-Actualizaci%C3%B3n.pdf>

G.7.- Betas para industria de Agricultura para USA desapalancado Damodarán
http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
[Valor curso de jardinería diseño de 32 horas en Club de Jardines de Chile](http://www.clubdejardinesdechile.cl/jardineria-basica-vespertina/)
<https://www.clubdejardinesdechile.cl/jardineria-basica-vespertina/>

G.8.- Cotización valores de Landing Page
<https://landerapp.com/es/precios>

XII Anexo Nº 1 Encuesta a posibles usuarios

Ficha de la Encuesta

Universo: Hombres y mujeres mayores a 25 años, que se declaran jefes de hogar.

Objetivo de Estudio: Conocer propensión de uso, consumo y compra de servicios de jardinería.

Tiempo de realización: 5 días desde el envío de la invitación

Técnica de recolección de datos: A través de sitio Web especializado de encuestas.

Tamaño de la muestra: 182 encuestas.

A.- Distribución por género

Género	Nº	%
Masculino	80	44%
Femenino	102	56%
Total	182	100%

B.- Distribución por tipo de vivienda

Tipo Vivienda	Nº	%
Departamento	82	45,1%
Casa	100	54,9%
Total	182	100%

C.- Distribución por comuna

Comuna	Nº	%
Las Condes	83	46%
Lo Barnechea	38	21%
Vitacura	22	12%
Providencia	39	21%
Total	182	100%

D.- Rango por edad

Rango de Edad	Nº	%
25-29	4	2,2%
30-34	40	22%
35-44	85	47%
45-59	44	24%
60 o más	9	4,8%
Total	182	100%

E.- Nivel de Ingresos declarados

Ingresos MM\$	Nº	%
---------------	----	---

Menos 1,5	36	20%
Entre 1,5 - 2,4	47	26%
Entre 2,5 - 3,4	38	21%
Entre 3,4 - 4,4	24	13%
4,5 o más	37	20%
Total	182	100%

I Preguntas de la Encuesta Estudio de Mercado Garden to Go

1.- ¿Posee usted plantas para su hogar?

Posee Plantas	Si	% Si	No	% No	Totales	%
Departamento	73	40%	10	6%	83	46%
Casa	99	54%	0	0%	99	54%
Porcentaje	172	94%	10	6%	182	100,0%

2. A- ¿Quién cuida la plantas o jardín de su hogar?

Responsable	Nº	%
Familiar	7	3%
Jardinero	76	42%
Mi pareja	27	15%
Yo	54	30%
Yo y mi Pareja	18	10%
Total	182	100%

2. B- ¿Quién decide la compra de plantas o jardín de su hogar?

Responsable	Nº	%
Otra persona (Familiar)	23	13%
Mi pareja	98	54%
Yo	24	13%
Yo y mi Pareja	37	20%
Total	182	100%

3.- ¿Ha pensado comprar plantas en los próximos tres meses?

Respuesta	Nº	%
Si	129	71%
No	53	29%
Total	182	100%

4.- ¿siente usted que necesita un servicio para el cuidado de sus plantas?

Respuesta	Nº	%
-----------	----	---

Si	94	52%
No	88	48%
Total	182	100%

5.- ¿Ocupa usted algún servicio actualmente para el cuidado de sus plantas, jardín o terraza?

Respuesta	Nº	%
Si	76	42%
No	106	58%
Total	182	100%

5. A.- Contestado por clientes que necesitan el servicio, pero que hoy no ocupan servicios de un tercero. Universo 16 clientes. ¿Qué características debería cumplir su jardinero para que usted ocupara el servicio que usted dice necesitar, pero que no utiliza? Señale las cinco más importantes para usted:

Característica del servicio	Nº	%
Que concorra el día y hora señalado	7	8,75%
Que sea confiable para darle acceso a casa	3	3,75%
Que me asesore, que me proponga cosas	8	10%
Que sea barato	10	12,50%
Que su visita no sea invasiva	2	2,5%
Que pueda agendar visitas	8	10%
Que me sugiera como mejorar mi jardín	7	8,75%
Que sea cuidadoso, ordenado, limpio	6	7,5%
Que sea recomendado/conocido	7	8,75%
Que sea experto	5	6,25%
Que entregue garantía por su trabajo	3	3,75%
Que sea educado, respetuoso	7	8,75%
Que tenga disponibilidad inmediata	7	8,75%
Otra: indicar	0	0%
Total	80	100%

6.- ¿Está usted satisfecho con el actual servicio que recibe?

Respuesta	Nº	%
Si	49	64%
No	27	36%
Total	76	100%

7.- ¿Qué mejoraría usted del servicio que hoy recibe? Elija la más importante.

Menciones	Nº	%
-----------	----	---

calidad del Trabajo	2	2,6%
Precios	8	10,5%
Frecuencia de visitas	6	7,9%
Horarios de visitas y de agendamiento	11	14,5%
Confianza en el Servicio	11	14,5%
Responsabilidad del Jardinero	15	19,7%
Proactividad-Asesoría del jardinero	13	17,2%
Surtido productos	8	10,5%
Tiempo de visita	2	2,6%
Total	76	100%

8.- Si usted pudiera elegir la frecuencia que recibe el servicio de cuidado de sus plantas, ¿cuál sería esa frecuencia?

Frecuencia	Nº	%
Diaria	7	9,2%
1 vez por semana	17	22,4%
2-3 veces por semana	7	9,2%
Quincenal	45	59,2%
Total	76	100%

9.- ¿Cuánto tiempo en horas semanales le dedica usted al cuidado de sus plantas, jardín o terraza?

Nº horas	Nº	%
1 hora o menos	40	52,6%
1-2 horas	23	30,3%
2 o más horas	13	17,1%
Total	76	100%

10.- ¿Paga usted, o estaría usted dispuesto a pagar por un servicio de cuidado de sus plantas, jardín y/o terraza?

Respuesta	Nº	%
Si	136	74,7%
No	46	25,3%
Total	182	100%

11.- ¿Cuánto dinero está dispuesto a pagar al mes por cuidado de jardín o terraza?

Monto	Nº	%
Hasta \$10.000	46	33,8%
Entre \$10.001 y \$14.999	43	31,6%
Entre \$15.000 y \$30.000	30	22,1%
Más de \$30.000	17	12,5%
Total	136	100%

12.- Cree usted que sería un aporte para usted una APP móvil que le permita agendar visitas, recibir cotizaciones, ver evolución de su jardín, interactuar con un asesor, ¿Sería un aporte para a usted?

Respuesta	Nº	%
Si	54	39,7%
No	82	60,3%
Total	136	100%

13- ¿Cuál cree usted sería el mayor beneficio que le aportaría a usted?

Beneficios	Nº	%
ahorro de tiempo	19	14,0%
Asesoría	38	27,9%
Seguridad	14	10,3%
Confianza	23	16,9%
Comodidad/ mejor atención	23	16,9%
Otra	11	8,1%
Ninguna	8	5,9%
Total	136	100%

14- ¿Qué tan importante es para usted que le asesoren con nuevas ideas para su jardín o terrazas? Escala de 1 a 5, donde 1 es poco importante y 5 Muy importante

Importancia	Nº	%
nada importante (1)	13	9,6%
poco importante (2)	14	10,3%
algo importante (3)	24	17,6%
importante (4)	46	33,8%
muy importante (5)	39	28,7%
Total	136	100%

15- ¿Qué tan importante es para usted la calidad de los productos utilizados para el cuidado de su jardín o terrazas? Escala de 1 a 5, donde 1 es poco importante y 5 Muy importante.

Importancia	Nº	%
nada importante (1)	63	46,3%
poco importante (2)	21	15,4%
algo importante (3)	19	14,0%
importante (4)	15	11,0%
muy importante (5)	18	13,3%
Total	136	100%

16- ¿Qué tan importante es para usted la puntualidad/responsabilidad en el servicio recibido para el cuidado de su jardín o terrazas? Escala de 1 a 5, donde 1 es poco importante y 5 Muy importante.

Importancia	Nº	%
-------------	----	---

nada importante (1)	7	5,1%
poco importante (2)	13	9,6%
algo importante (3)	17	12,5%
importante (4)	32	23,5%
muy importante (5)	67	49,3%
Total	136	100%

17- ¿Qué tan importante es para usted recibir promociones/descuentos en el servicio recibido para el cuidado de su jardín o terrazas? Escala de 1 a 5, donde 1 es poco importante y 5 Muy importante.

Importancia	Nº	%
nada importante (1)	65	47,8%
poco importante (2)	38	27,9%
algo importante (3)	13	9,6%
importante (4)	11	8,1%
muy importante (5)	9	6,6%
Total	136	100%

18- Indique la característica que usted valora de este servicio. Encuestado puede nombrar más de una valorización

Respuestas	Nº	%
Calidad	11	8,1%
Seguridad	10	7,4%
Confianza	22	16,2%
responsabilidad/puntualidad	34	25,0%
frecuencia de visitas	1	0,7%
trato personalizado	7	5,1%
atención especialista/asesoría	21	15,4%
Precio	6	4,4%
Profesionalismo	6	4,4%
Conocimiento	18	13,3%
Total	136	100%

19- Indique la característica actual más negativa de este servicio.

Respuestas	Nº	%
aseo-limpieza-desorden	26	19,1%
Desconfianza	4	2,9%
impuntualidad- no concurre	32	23,5%
falta proactividad – iniciativa	15	11,0%
ausencia de asesoría	8	5,9%
frecuencia de visitas	19	14,1%
Irresponsabilidad	4	2,9%
mala calidad del trabajo	4	2,9%

poca experiencia	8	5,9%
poca innovación	8	5,9%
horario – disponibilidad	8	5,9%
Total	136	100%

20- Indique que servicio adicional le gustaría a usted recibir de jardinería

Servicio	Nº	%
Asesoría de Podas	19	20,4%
Control de Plagas	26	28%
jardín vertical	22	23,7%
mantención de piscina	14	15,1%
Paisajismo	12	12,8%
Total	93	100%

Anexo Nº 2 Proveedores actuales de la Industria

Se detallan visitas a posibles proveedores, destacando las fortalezas observadas.

Empresa	Principales Fortalezas	Aporte a Garden To Go
Jardín & Vivero San José, Lo Infante 1678, San Bernardo	Es uno de los más grandes de Santiago, mantiene atención personalizada, posee una amplia variedad para interior y exterior, posee cultivo propio, por lo que los precios son accesibles y entregan precios al por mayor. Un punto importante, elaboran Compost y tierra de hojas.	Confiable, precios razonables.
Vivero y Jardín Pumahuída, Carretera General San Martín 7021 Huechuraba.	Tiene excelente variedad de flora nativa y comercializan semillas, posee dos personas expertas en fauna nativa, posee también algunas libros y publicaciones sobre flora nacional. Los precios son más elevados, pero accesibles.	Variedad de semillas, flora nativa.
Viveros de Renca, Carmela Carvajal 1723-A Renca.	Amplio surtido de plantas de interior y exterior, precios bajos, venta mayorista y al detalle, la ubicación es poco accesible, pero excelente para compra programada. Cuenta con personal capacitado y competente.	Precios bajos, para compras programadas. Variedad y surtido.
La mano Verde, Avenida Las Condes 14372	Posee ventas de compostaje y máquinas para realizarlo, venta de semillas, maceteros, compostaje y fertilizantes.	Compostaje y fertilizantes.
Humus de Lombriz Chile, Isla Refugio 4261, Puente Alto	Productos de excelente calidad, se especializan en las mejoras de huerto urbano por intermedio de este fertilizante.	Humus, abono a bajo precio.

Maceteros Autorregantes VanGaasbeck, Embajador Quintana 4551, Est. Central.	Se especializa en la construcción de maceteros autorregantes, con lo cual se utiliza menor cantidad de agua y se logra mayor autonomía en el cuidado.	Maceteros con tecnología de ahorro agua.
---	---	--

Anexo Nº 3 Competidores actuales y Macrosegmentos del mercado:

Macrosegmento de Diseño y creación de jardinería para Empresas

Orientada a espacios de exterior e interior, los competidores están orientados a grandes proyectos y cuyos clientes son grandes Empresas. La mayoría opera hace varios años, conocidos en la industria, mantienen prestigio entre sus pares, sus clientes son Grandes Empresas públicas y particulares. El valor agregado y lo que los clientes buscan en estos competidores tiene que ver con la exclusividad del diseño para sus instalaciones. Los principales competidores se muestran en el siguiente cuadro:

Competidor	Servicios Principales	Principales Clientes
Bachler	Paisajismo, diseño, riego, terrazas, asesorías	Inmobiliarias Nahmías, Enaco, Aconcagua
Natural Green	Paisajismo, diseño y mantención áreas verdes	IBM, Embajada de Brasil, Parque Japonés en Antofagasta
Teresa Moller	Alto diseño y paisajismo	Viña Undurraga, Gasco, Medical Clinic, otros proyectos en Alemania, Australia, Argentina e Italia.
Darrigrandi y Simunovic	Diseño y mantenciones, riegos, podas, fumigaciones	Unicef, Minuto Verde, Casa Piedra, Bosch, Hoteles Atton

Macrosegmento de Pymes orientadas a la mantención de Parques y Plazas

Sus clientes son generalmente las Municipalidades y Corporaciones administradoras de Parques, Áreas verdes, complejos deportivos particulares y Colegios. En muchas ocasiones, la elaboración del diseño no es propia, en ocasiones tiene atención exclusiva a un cliente único. Las tareas están relacionadas a grandes proyectos de Áreas verdes, la mantención del césped, árboles y arbustos. Para sobrevivir, deben mantener bajos costos de ejecución de trabajos. El riego, mantenciones y la aplicación de abonos, funguicidas y podas, son las principales tareas. Algunos competidores relevantes de este macrosegmento son:

Competidor	Servicios Principales	Principales Clientes
Pehuén Áreas Verdes	Riego, higiene ambiental. Obras civiles	Municipalidades de las Condes, Vitacura, Providencia
Phoenix	Diseño y mantención áreas verdes	Municipalidades de Santiago, Ñuñoa, San Bernardo, Cerro Santa Lucía, Cerrillos, Parque del Sendero
Sj Turf	Mantenciones de canchas de futbol, riego, big roll (pasto alfombra)	Estadios El Teniente, Cavanha, Sausalito, Colegio Pedro de Valdivia

Macrosegmento de Servicios especializados de terrazas de altura y vertical

Entregan soluciones para paredes divisorias laterales de interior o exterior. Pueden adaptarse a toda una pared o una parte de ella, diseñados en forma escalonada y que busca la optimización de espacios. Por otra parte, es incipiente es la utilización de soluciones como la terraza en azoteas, o terraza de altura. Estas soluciones para este macrosegmento se utilizan en países desarrollados y cuyo pionero es Alemania, ya que en conjunto con la mejor utilización de los espacios, tiene otros beneficios para los habitantes del edificio, ya que no solo logran reducir el CO2 de la ciudad, mejoran la estética del edificio, pero también sirven como regulador de temperatura para los edificios, ya que logran mantener el calor en invierno y el frío en verano, produciendo ahorro energético y asilando el ruido exterior. Se estima que este macrosegmento se encuentra poco desarrollado y está lejos de alcanzar un índice de desarrollo importante en el país. Con la tramitación de las modificaciones a la Ley general de Construcción y urbanismo, permitirá que estas soluciones se tornen más atractivas, ya que permitirá que el 100% de las azoteas de los edificios sean aprovechadas y donde hasta el 75% de ellas podrá ser utilizada para paneles solares, terrazas y jardines.

Ejemplo de terraza vertical



Fuente: <https://jardinieriaplantasyflores.com>

Ejemplo de terraza de altura



Fuente Garden House, Ciudad de México

Los principales competidores para este macrosegmento son:

Competidor	Productos	Tipo de Clientes
Terraza vertical	Módulos verticales	Personas naturales, Empresas
Verde Activo	Techos vegetales, muros verticales, reconversión de azotea	Algunas Empresas como Good Year, inmobiliarias y personas naturales
Paisajismo Eco vertical	Módulos verticales, micro huertas, Lombricomposteras, otros	Banco Santander, Cencosud. Alto las Condes, Desigual, Parque Araucano

Macrosegmento de Diseño y creación de Jardines y terrazas personas naturales

Ofrece soluciones de diseño, mantención de jardines y terrazas, orientado a hogares habitacionales con servicios asociados a control de plagas, podas, entre otros servicios. La principal característica de este macrosegmento tiene que ver con dimensiones mucho más acotadas, donde los proveedores entregan los servicios indicados, pero también venta de productos asociados a las mantenciones, plantas, maceteros. Hoy, muchos de ellos comercializan sus productos a través de redes sociales. Es en este macrosegmento donde competirá Garden To Go. Los principales competidores de este macrosegmento son:

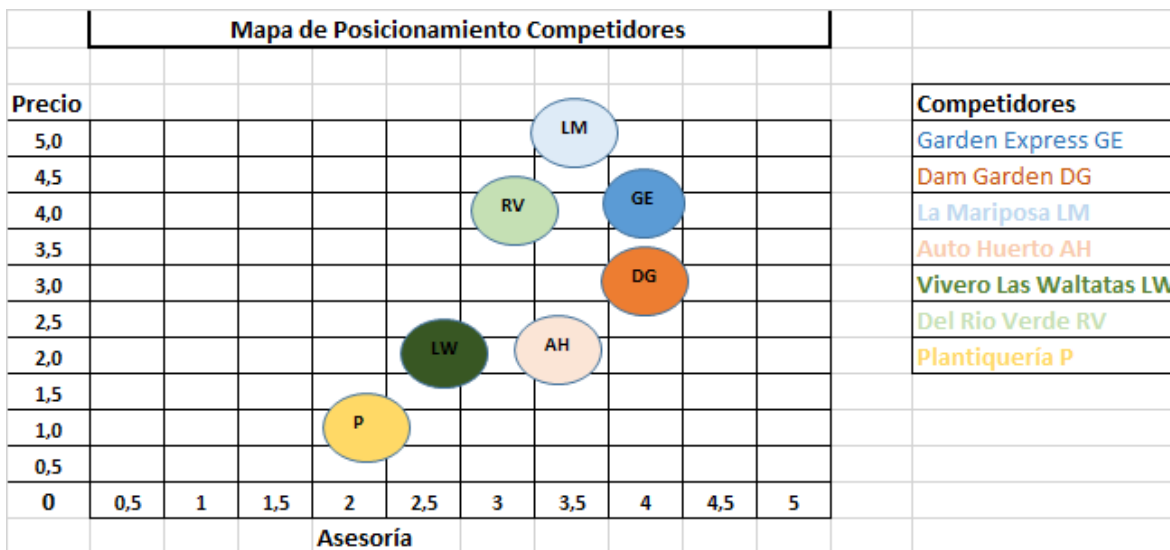
Empresa	Ubicación	Redes Sociales	Servicios
Garden Express	Vitacura		Flores, Plantas, macetas todas sintéticas.
Dam Garden	Providencia		Plantas de interior, maceteros, Proyectos de paisajismo, control de plagas y podas.
La Mariposa	Vitacura		Herramientas, maceteros, libros, decoración, materiales de jardín y huertos.
Auto Huerto	El Bosque		Productos de jardinería, huertos urbanos, talleres.
Vivero las Waltatas	Vitacura		Plantas, Maceteros, consejos a través de blog especial.
Del Rio Verde	Vitacura		Arreglos florales, arreglos personalizados, eventos especiales, diseño.
Plantiquería	La Reina		Plantas, maceteros, talleres.

Por otra parte, analizadas sus interacciones con clientes en redes sociales, por las transmisiones en vivo que hacen de sus actividades, por la cantidad de seguidores y comentarios de estos, la información disponible en la web, y la búsqueda de la información obtenida en la web, se puede determinar las principales características de estos proveedores. Muchos de ellos, poseen hoy instalaciones donde almacenan y mantiene sus insumos y por lo tanto posee instalación física. Algunos de ellos poseen pequeños viveros, por lo que podrían integrarse en mayor escala hacia atrás, para proveerse de sus propios insumos, generar sus propios compost o abonos, algunos poseen productos de elaboración propia. Algunos de estos competidores poseen viveros, pero no han avanzado en la etapa de generar sus propios productos, seguramente por el esfuerzo financiero que provoca el ampliar su línea de negocios. Con todo, en esta etapa se evidencia las dificultades de crecimiento y escalabilidad de los competidores actuales en este macrosegmento. Si bien

es cierto existe la búsqueda de alianzas estratégicas, no se observa un competidor que hubiese conseguido controlar la cadena de valor completa, con la finalidad de capturar ventajas competitivas y la rentabilidad de sus proveedores. Otra de las características de estos proveedores es la composición de sus equipos de trabajo, donde generalmente existen uno o dos integrantes de sus equipos que poseen la experiencia, generalmente dueños de los negocios, que son los motores del proveedor. Las decisiones pasan en su mayoría por ellos, siendo su ventaja competitiva el conocimiento del negocio y la interacción que consiguen con sus clientes, de ahí las limitaciones y la dificultad para lograr establecer una segunda sucursal, por ejemplo, de tal forma de llegar a una mayor masa de clientes, que les permita generar economías de escala y masificar su negocio. A partir de la información disponible entonces, las principales fortalezas de los competidores de este macrosegmento son:

Empresa	Principales Fortalezas	Principales Debilidades
Garden Express	Orientado a alto perfil de clientes, comercializa productos sintéticos de alta calidad, en línea con tendencia mundial y cuidado del medio ambiente. Línea eco amigable. Productos que no requieren mayor cuidado. Pionera.	Posee línea de productos artificiales, con degradación tardía en el medio ambiente. Precios altos.
Dam Garden	Diseños vanguardistas, desarrollo de proyectos.	Limitada oferta, maceteros y plantas de interior. No presta servicio de mantenimiento.
La Mariposa	Línea exclusiva de plantas de interior y diseños. Reconocida como de alta gama, con historia y prestigio de propietaria.	Precios altos.
Auto Huerto	Buena atención, amplia variedad de productos y precios	Ubicación lejana (Comuna El Bosque). No posee asesorías a domicilio, diseño de página web poco amigable. No posee delivery.
Vivero las Waltatas	Especialización en arbustos, tienda boutique. Posee un blog con consejos útiles y asesorías.	Línea de productos poco variada en accesorios como maceteros, abonos. No posee delivery.
Del Rio Verde	Atención y productos personalizados, producción artesanal. Consejos en la página web y exclusividad.	No efectúan visitas ni asesorías en domicilio. Solo tienda de productos.
Plantiquería	Ordenado, bien clasificado, buena diversificación de plantas de interior posee buena variedad de bonsái, es activa en redes sociales, efectúa talleres especializados en plantas	Precios altos. No presta servicios de mantención a personas naturales.

Considerando que los atributos más valorados en la industria son el precio y la asesoría, la posición competitiva de los principales actores de este mercado sería:



Mapa de Posicionamiento de competidores

Macrosegmento de Jardineros de oficio

Este macrosegmento son jardineros de oficio, que desarrolla sus funciones en casas mayormente, donde posee una relación desde hace años, de confianza recíproca con el cliente y que, en muchos casos, con una relación de prestación de servicios intermitente. Hoy, este tipo de competidores no puede ser obviado, ya que posee algunas características en la entrega del servicio que son valoradas por los clientes y que en ocasiones se convierte en una barrera de salida para los clientes, ya que no siempre podría estar dispuestos a reemplazarlo y terminar con sus servicios. En la pregunta N° 5 de la encuesta realizada y que es parte de este documento bajo el anexo N° 1, arroja como resultado que hoy el 42% de los clientes encuestado utiliza hoy un servicio para el cuidado de sus plantas. De estos, el 64% de ellos se declara satisfecho con el actual servicio, tal como se indica en la pregunta 6 del mismo anexo. Por lo tanto, es un índice de satisfacción que no puede ser despreciado y sin duda hay elementos en el actual servicio que el cliente valora. Es en este macrosegmento el que tiene más recurrencia de interacciones y mantenciones de acuerdo con la observación e investigaciones en la web y donde sería más dificultoso obtener una buena participación de mercado, toda vez que la barrera de salida que implica la relación con los clientes. No obstante, lo anterior, ello de ninguna manera implica que no existan espacios para penetrar este segmento del mercado, sobre todo con la gama de clientes que exigen mejor servicio prestado y más sensibles a valorar el diseño, la innovación y la asesoría recibida. Por supuesto estos competidores tienen limitantes relacionadas con actualización de los conocimientos, uso de nuevas tecnologías destinadas a optimizar recursos como riegos automáticos, o relacionados a las nuevas tendencias que requieren mayor experiencia, como, por ejemplo, las requeridas para instalaciones de jardines verticales o jardines de azoteas.

Anexo N° 3.1 Evaluación Competidores actuales Atributos Precio/Asesoría para macrosegmento de Diseño y creación de Jardines y terrazas personas naturales

Empresa	Nota Precio	Nota Asesoría	Visitas domicilio
Garden Express Chile	4	4,3	5
Dam Garden	3	4,1	2
La Mariposa	5	3,5	1
Auto huerto	2	3,2	2
Vivero las Waltatas	2	3,6	2
Del Rio Verde	4	3,7	3
Plantiquería	1	3,6	3

Escala de precios

Nota	1	2	3	4	5
Evaluación	Muy Barato	Barato	Razonable	Caro	Muy caro

Escala de Asesoría

Nota	1	2	3	4	5
Evaluación	Muy baja Asesoría	Baja Asesoría	Aceptable	Buena Asesoría	Muy Buena Asesoría












Escala Visita a Domicilio

Nota	1	2	3	4	5
Evaluación	Sin visita/Sin Delivery	Solo Delivery	Visita y Delivery Excepcional con sobrecargo	Solo Mantenciones/ Sin Delivery	Visita y Delivery

Anexo Nº 4 Responsabilidad Social Empresarial Análisis de Stakeholders

	Objetivos o Resultados	Nivel de Interés	Nivel de Influencia	Acciones Posibles		Estrategias
				Impacto Positivo	Impacto Negativo	
P e r r o n a l	Incrementar las ventas de acuerdo al plan establecido de crecimiento	Alto	Alta	Alto nivel de compromiso organizacional, búsqueda de desarrollo profesional, alto poder de negociación y persuasión, con buena habilidad comunicacional. Resolutivo e independiente	Baja motivación por no cumplimiento de objetivos de venta	Pagar sueldo fijo por sobre el mercado. Incorporar incentivos de venta por sobrecumplimiento de proyección de venta en forma paulatina a partir del segundo año.
C o m u n i d a d	Realizar jardines y Terrazas que ayuden al hermoceamiento de la comunidad, con un tratamiento de residuos que cumpla con la normativa vigente	Alto	Alta	Participación con Comunidades de Edificios y organizaciones comunales como centro deportivos, donde se promueva el respeto al medio ambiente y tratamiento de	No participación con la comunidad en reuniones informativas a la comunidad	Realizar alianzas con organizaciones y participantes de la Industria, que promuevan el uso de materiales reciclables, reutilizables y amigables con el medio ambiente
P r o v e e d o r e s	Se promueve y respeta plazos de pagos a los proveedores, con precios justos, fomentando un trato competitivo e igualitario, a pesar de la posición ventajosa.	Alto	Baja	Respetar acuerdos de precios, plazos y condiciones estipuladas	No cumplir acuerdos de condiciones de venta	Se fomenta mantener un ciclo de producción de corto plazo, que permita dar cumplimiento a las condiciones pactadas, fomentando la relación de socio estratégico de largo plazo.
C l i e n t e s	Entregar a los clientes productos amigables con el Medio Ambiente, con alto nivel de satisfacción	Alto	Alta	Que clientes recomienden el servicio a sus familiares y amigos	Que clientes queden insatisfechos y califiquen negativamente el servicio, con posterior impacto negativo en las ventas.	Alto control de calidad en diferentes partes del proceso, con participación del cliente en las distintas etapas de diseño, construcción y postventa del servicio.
C o m p e t i t i v o r e s	Mantener una competencia leal, buscando aportar valor para la industria, en asociación con la competencia en casos que sea necesario	Alto	Alta	Posible colaboración en proyectos de mayor envergadura, compartir riesgos y costos, posible alianza futura.	Iniciar guerra de precios que permita destruir valor para los competidores	Subcontratar servicios en los segmentos en que Garden To go no es experto, de tal forma de crear alianzas con Empresas con recursos distintos a los propios.

Influencers Internacionales asociados a jardinería, número de seguidores, profesión y Nacionalidad:

Nombre	Seguidores	Profesión	País Origen	Red Social
@Stil_____	110.000	Fotógrafo	Holandés	
@Plantsonpink	113.000	Fotógrafo	USA	 
@Thehangingplants	83.500	Fotógrafo	USA	 
@earthwindandcactus	113.000	Fotógrafo	Inglaterra	 
@Botanicalwomen	123.000	Fotógrafo	España	 
@thejungalow	1.400.000	Fotógrafo	Inglaterra	 

Simbología  Pinterest  Instagram

Anexo Nº 5.- Modelo Canvas para Garden to Go Detallado:

A.- Propuesta de Valor: Garden To Go es una Empresa de Servicios, que entrega una experiencia para disfrutar de tus áreas verdes de terraza o jardín, que permite mantener un asesor personalizado permanente, con acceso a una aplicación móvil para acceder a la evolución del jardín, programar visitas o pedir presupuestos, de tal forma, de no invertir tiempo en el cuidado o la mantención de su espacio personal y solo dedicar su tiempo a disfrutar su hogar.

B.- Segmento de Cliente: El servicio está orientado a personas entre 30 y 65 años, profesionales que viven solos, o bien parejas, pueden o no tener hijos, donde ambos trabajan, mantienen ingresos medios a altos, que valoran su tiempo y la naturaleza. Prefieren mayoritariamente adquirir productos por aplicaciones móviles o por la web y viven en las comunas de las Condes, Vitacura, lo Barnechea y Providencia.

C.- Canales de Distribución: Nuestro principal canal será nuestra APP móvil, un segundo canal será nuestra aplicación web. En ambos casos, podrán adquirir nuestros servicios y productos con despacho a domicilio. Los canales de teléfono y WhatsApp se utilizarán para coordinar visitas y la entrega de asesorías eventualmente, pero no para la venta de productos. Tendrá presencia también en las redes sociales de Facebook, Instagram, Twitter y Pinterest, más bien como medida publicitaria y eventualmente promocional, con la finalidad de dar a conocer el servicio y productos.

D.- Relación con clientes: Pretende tener una relación de absoluta confianza, ya que los clientes confían acceso a su hogar. Es por esta razón que se busca asesorar a los clientes más allá del servicio entregado, en crear una relación de partners, para lograr que estos se conviertan en fans.

E.- Fuente de Ingresos: La principal fuente de ingresos será la mantención de terrazas y jardines para personas naturales. Una segunda fuente de ingresos será el diseño y confección de jardines, ya sea para clientes que hoy no tienen áreas verdes, o para que aquellos clientes que quieren modificarlo o rejuvenecerlo. Finalmente, otra fuente de ingresos será la venta de productos relacionados a la jardinería.

F.- Recursos Claves: Se define como recursos claves los recursos humanos, que están relacionados al personal de la Empresa, el cual se encuentra capacitado no solo para efectuar las labores encomendadas, sino que también para poder entregar un servicio de asesoría y calidad frente a cualquier tipo de clientes. Un segundo clave, es una mezcla

entre el recurso tecnológico, con el desarrollo de nuestra aplicación y nuestra web, pero que se entrecruza con los procesos internos de retroalimentación constante con los clientes y la generación de valor agregado con propuestas concretas de mejora para su jardín y terrazas.

G.- Actividades Claves: Dentro de las actividades claves, se debe señalar la actividad de Presupuesto, como la más importante, ya que es la etapa en que se debe conocer los requerimientos del cliente, detectar sus necesidades, hacer las sugerencias respectivas, de tal forma de poder obtener un buen diagnóstico que permita ofrecer soluciones que sean valoradas por el cliente. Una segunda actividad clave en el proceso, es ofrecer retroalimentación constante al cliente, ya que de esta forma se corrigen las posibles desviaciones desde el requerimiento inicial y la solución final ofrecida al cliente, ya que es normal que estos requerimientos cambien en un corto lapso. Finalmente, la actividad de marketing para lograr dar a conocer el servicio es clave, para poder lograr la masa crítica necesaria de clientes, que permita masificar el servicio y hacerlo un negocio autosuficiente, escalable y que alcance una rentabilidad que permita permanecer en el tiempo.

H.- Socios Claves: Se identifican al menos dos socios claves. Uno, un proveedor potente, mayorista, que permita llegar con los productos de jardinería a precios competitivos. Para ello, se exploran alternativas en importantes viveros de plantas. Un Segundo socio, será una entidad validada a nivel nacional que permitan tanto al personal, como a los clientes que lo requieran el obtener cursos y talleres de perfeccionamiento y de esta forma entregar un valor agregado a los clientes.

I.- Estructura de Costos: Los Costos fijos determinados por gastos de traslado de vehículo más sueldos del personal y mantenimiento de sitio web y APP. Por otra parte, los costos variables por la compra de productos, pero se mantendrá stock mínimo, ya que las compras se harán solo una vez aprobados los presupuestos, para disminuir gastos de stock y bodegaje.

Anexo Nº 5.1 Análisis FODA Garden To Go:

Principales Fortalezas	Principales Debilidades
Personal experimentado Potente socio estratégico/ Know How Alianzas con proveedores Importantes Alianzas c/ Stakeholders p/ experiencias Programa de fidelización Aplicación Móvil única en Industria Modelo centrado en asesoría y experiencia cliente	Bajo número de clientes Construir reconocimiento de marca Bajo número de operaciones
Principales Oportunidades	Principales Amenazas
Mercado fragmentado con ausencia de líder Tendencia mundial a pagar por servicios del hogar Aumentos patrón a comercializar a través de App	Ley 18.695 sobre reciclaje Mercado laboral con poca preparación Contracción económica Confinamiento por Pandemia

Anexo Nº 6 Análisis Pestel:

Factor	Detalle	1 año	2-3 años	3 o + años	Impacto
--------	---------	-------	----------	------------	---------

Político	Conflictos internos derivados de Movimiento social que impliquen disminución general de la demanda	X			Muy negativo
Económico	Disminuyen ingresos y aumento cesantía	X			Muy negativo
Económico	Recesión, disminuye actividad económica	X			Muy negativo
Social	Cambios de patrones de compra por APP, estilo de vida y autocultivo		X		Positivo
Social	Pandemia Covid 19: limita visitas a domicilio por confinamiento	X			Negativo
Tecnológico	Restricciones para uso de energía y reemplazo de tecnologías			X	Positivo
Ecológico	Cambio climático y consumo no renovable de recursos			X	Positivo
Legal	Modificación ley 18.695 sobre reciclaje		X		Positivo
Legal	Modificación a ordenanza general de urbanismo y construcción		X		Positivo

Anexo Nº 7 Análisis de Fuerzas Competitivas de Michael Porter

Amenaza de Entrada Nuevos Competidores	Intensidad Alta	Intensidad media	Intensidad Baja
Economías de Escala		X	
Atractivo del Sector		X	
Represalias de actuales competidores		X	
Diferenciación del servicio		X	
Costo de cambio de Proveedores	X		
Acceso a canales de distribución	X		
Acceso a materias primas	X		
Lealtad de clientes a la marca	X		
Inversión necesaria inicial	X		
Políticas Gubernamentales			X
Promedio	X		

Amenaza de Proveedores	Intensidad Alta	Intensidad media	Intensidad Baja
Concentración de Proveedores		X	
Relación entre Demanda y Oferta			X
Diferenciación de productos de Proveedores		X	
Acceso a productos sustitutos		X	
Amenaza de integración vertical hacia adelante		X	
Posición monopólica de proveedores			X
Costo de cambio de Proveedores			X
Promedio		X	
Intensidad de fuerza de Compradores	Intensidad Alta	Intensidad media	Intensidad Baja
Concentración de compradores	X		
Volumen de compras		X	

Relación entre Demanda y Oferta			X
Amenaza de integración vertical hacia atrás			X
Costo de cambio de Proveedores		X	
Beneficios para comprador		X	
Posición monopólica de compradores			X
Calidad de Productos		X	
Productos sustitutos		X	
Promedio		X	

Intensidad de Productos Sustitutos	Intensidad Alta	Intensidad media	Intensidad Baja
Disponibilidad de Sustitutos		X	
Precio relativo entre sustituto y ofrecido		X	
Nivel percibido de diferenciación de producto		X	
Costo de cambio para el cliente			X
Propensión del comprador o sustituto		X	
Promedio		X	

Rivalidad entre Competidores	Intensidad Alta	Intensidad media	Intensidad Baja
Concentración de competidores			X
Diversidad de competidores	X		
Costos de cambio		X	
Condiciones de costos		X	
Costos de almacenamiento		X	
Diferenciación de productos			X
Barrera de Salida			X
Promedio		X	

Anexo Nº 8 Determinación de Tamaño de Mercado y Estimación de la demanda

8.1 Estimación de crecimiento anual de viviendas por comuna años 2.021 al 2.025

Según el INE al año 2.017 existe la siguiente cantidad de viviendas habitacionales en las comunas de Las Condes, Vitacura, Providencia y Lo Barnechea.

Comuna	Casas	Departamento	Total
Las Condes	36.339	81.201	117.540
Vitacura	12.720	18.986	31.706
Lo Barnechea	21.867	8.840	30.707
Providencia	8.621	61.591	70.212
Totales	79.547	170.618	250.165

Ante la ausencia de estudios validados por el mercado inmobiliario, se estima el crecimiento del número de propiedades sobre la referencia de los estudios de la consultora de Estudios Collier Internacional, en la cual indica que, en los últimos 6 años, el sector oriente de la capital ha crecido un 5,8%. Con un criterio conservador, se estima este crecimiento para los próximos cinco años de un 50%, se tiene que el número de propiedades en estas cuatro comunas desde el 2.017 y has los próximos cinco años crecería un 2,9% anual:

8.2 Estimación total de Viviendas años 2.018 al 2.020 por comuna

A partir de lo anterior, se proyecta el mismo crecimiento para los años 2.018 al 2.020 siendo estos:

Comuna	Casas 2018	Dep 2018	Total 2018	Casas 2019	Dep 2019	Total 2019	Casas 2020	Dep 2020	Total 2020
Las Condes	37.393	83.556	120.949	38.477	85.979	124.456	39.593	88.472	128.065
Vitacura	13.089	19.537	32.625	13.468	20.103	33.572	13.859	20.686	34.545
Lo Barnechea	22.501	9.096	31.598	23.154	9.360	32.514	23.825	9.632	33.457
Providencia	8.871	63.377	72.248	9.128	65.215	74.343	9.393	67.106	76.499
Totales	81.854	175.566	257.420	84.228	180.657	264.885	86.670	185.896	272.567

A partir de ello, la proyección para el quinquenio 2.021 al 2.025 que son los años en que se evalúa el proyecto:

Comuna	Casas 2021	Dep 2021	Casas 2022	Dep 2022	Casas 2023	Dep 2023	Casas 2024	Dep 2024	Casas 2025	Dep 2025
Las Condes	40.741	91.038	41.923	93.678	43.139	96.395	44.390	99.190	45.677	102.067
Vitacura	14.261	21.286	14.675	21.903	15.100	22.539	15.538	23.192	15.989	23.865
Lo Barnechea	24.516	9.911	25.227	10.198	25.959	10.494	26.711	10.798	27.486	11.112
Providencia	9.665	69.052	9.946	71.055	10.234	73.116	10.531	75.236	10.836	77.418
Totales	89.184	191.287	91.770	196.835	94.431	202.543	97.170	208.417	99.988	214.461

Al considerar que, en base a la encuesta aplicada, el 42% de los consultados hoy utiliza un servicio de jardinería, se obtiene que la cantidad de casas y departamentos totales de estas comunas que demandarán el servicio es el siguiente:

8.3 Total viviendas con Demanda Total Estimada por comuna años 2.021 al año 2.025

Comuna	Casas 2021	Dep 2021	Casas 2022	Dep 2022	Casas 2023	Dep 2023	Casas 2024	Dep 2024	Casas 2025	Dep 2025
Las Condes	17.111	38.236	17.607	39.345	18.118	40.486	18.643	41.660	19.184	42.868
Vitacura	5.990	8.940	6.164	9.199	6.342	9.466	6.526	9.741	6.716	10.023
Lo Barnechea	10.297	4.163	10.595	4.283	10.903	4.407	11.219	4.535	11.545	4.667
Providencia	4.059	29.002	4.177	29.843	4.298	30.709	4.423	31.599	4.551	32.516
Totales	37.457	80.341	38.543	82.670	39.661	85.068	40.811	87.535	41.995	90.074

8.4 Estimación de Demanda Total y Demanda objetivo para los servicios de Diseño y Mantenimiento de jardines

De esta forma, si se divide el mercado Total en dos grandes ítems, uno el de diseño y creación de jardines, con una demanda anual estimada de un 8%, considerando que una casa habitación renueva su jardín cada 10 - 12 años, según opinión de la experta Gisela Milthaler, el mercado total para el quinquenio 2.021 al 2.025.

Comuna	Casas 2021	Dep 2021	Casas 2022	Dep 2022	Casas 2023	Dep 2023
Las Condes	410.669	172.062	422.574	177.051	434.831	182.187
Vitacura	143.751	40.231	147.924	41.397	152.218	42.597
Lo Barnechea	247.121	18.732	254.288	19.274	261.667	19.834
Providencia	97.423	130.508	100.246	134.294	103.149	138.189
Totales	898.965	361.532	925.032	372.016	951.864	382.806

Comuna	Casas 2024	Dep 2024	Casas 2025	Dep 2025	Total 2025
Las Condes	447.441	187.469	460.414	192.907	653.321
Vitacura	156.633	43.833	161.179	45.105	206.284
Lo Barnechea	269.257	20.408	277.069	21.000	298.069
Providencia	106.142	142.196	109.217	146.320	255.537
Totales	979.474	393.906	1.007.879	405.331	1.413.210

Cifras en miles

Un segundo mercado, es el de mantenciones de jardines, con una demanda anual estimada de un 5%, considerando una cada vez mayor demanda por la creación de jardines en balcones y terrazas, de acuerdo con lo manifestado por la misma experta recientemente citada, el mercado total para el quinquenio 2.021 al 2.025 sería el siguiente:

Comuna	Casas 2021	Dep 2021	Casas 2022	Dep 2022	Casas 2023	Dep 2023
Las Condes	598.893	573.539	616.253	590.171	634.129	607.289
Vitacura	209.637	134.102	215.723	137.989	221.985	141.989
Lo Barnechea	360.385	62.439	370.837	64.247	381.597	66.112
Providencia	142.076	435.028	146.192	447.647	150.425	460.631
Totales	1.310.990	1.205.108	1.349.004	1.240.054	1.388.136	1.276.021

Comuna	Casas 2024	Dep 2024	Casas 2025	Dep 2025	Total 2025
Las Condes	652.518	624.897	671.437	643.022	1.314.459
Vitacura	228.423	146.110	235.053	150.350	385.403
Lo Barnechea	392.666	68.027	404.059	69.999	474.058
Providencia	154.791	473.987	159.275	487.733	647.008
Totales	1.428.399	1.313.021	1.469.824	1.351.104	2.820.928

Cifras en miles

Por lo tanto, el mercado total tanto para creación y diseño de jardines, como para las mantenciones de jardines sería para los años 2.021 al 2.025 en las comunas de Vitacura, Las Condes, Lo Barnechea y Providencia, los indicados en la siguiente tabla.

Comuna	Total 2021	Total 2022	Total 2023	Total 2024	Total 2025
Las Condes	1.755.163	1.806.050	1.858.435	1.912.326	1.967.780
Vitacura	527.720	543.032	558.789	574.999	591.687
Lo Barnechea	688.678	708.647	729.210	750.359	772.127
Providencia	805.035	828.378	852.394	877.116	902.545
Totales	3.776.595	3.886.106	3.998.827	4.114.800	4.234.138

Cifras en miles

Como se indicó anteriormente el 42% de los habitantes de estas comunas utilizan el servicio, donde un 36% de personas se declara insatisfecho con el actual servicio que recibe, entonces el 15,1% proyectado del total de los residentes de comunas de Las Condes, Lo Barnechea, Vitacura y Providencia sería un grupo de potenciales compradores. A esto se le debe sumar el 10% de clientes que en la misma encuesta declaran necesitar el servicio, pero que hoy no lo compran por diversos motivos. A partir de lo anterior, la demanda estimada insatisfecha sería de un 25,1% para los años 2.021 al 2.025, de acuerdo con el siguiente cuadro:

Comuna	Total 2021	Total 2022	Total 2023	Total 2024	Total 2025
Las Condes	440.546	453.319	466.467	479.994	493.913
Vitacura	132.458	136.301	140.256	144.325	148.513
Lo Barnechea	172.858	177.870	183.032	188.340	193.804
Providencia	202.064	207.923	213.951	220.156	226.539
Totales	947.925	975.413	1.003.706	1.032.815	1.062.769

Cifras en miles

Para el mercado de Diseño y creación de jardines considerando que se trata de servicios nuevos para el cliente. Considerando que el servicio a entregar por Garden To Go, soluciona aspectos relevantes de insatisfacción de los actuales usuarios (Ver respuestas a pregunta N° 7 de Encuesta Anexo N° 1, se indica que el 19,7% está insatisfecho con la responsabilidad del jardinero, un 17,2% con la proactividad y asesoría del jardinero y un 14,5% con los horarios de visita y agendamiento) y de los potenciales clientes que hoy no usan el servicio, pero si les interesa tomarlo en caso que su jardinero cumpla con ciertas características (ver Anexo N°1, pregunta 5.A, donde indica que ellos tomarían el servicio si el jardinero concurre el día y hora señalado con un 8,75%, que el jardinero lo asesore un 10%, que tenga disponibilidad inmediata un 8,75%). Estas necesidades actuales, se logran satisfacer con el sistema de agendamiento de la Aplicación APP móvil de Garden To Go, la que permite agendar visitas, pero también le permite recibir asesoría y consejos en línea de parte de su asesor. De esta forma, al entregar un elemento distintivo de la competencia actual, pretende posicionarla en el líder de asesoría de su categoría y de esta forma obtener participación de Mercado del 4,8% para el primer año. Para el segundo año se espera una reacción de la competencia, que buscará posicionarse en el mismo segmento seleccionado, sin embargo, se potenciará el uso de la aplicación móvil y se hará fuerte inversión en redes sociales, para obtener una participación de mercado del 7,7%, para el segundo año. Para el tercer año se debe buscar la asociación con Empresas relacionadas que permitan la prestación de servicios tales como gasfitería, mantención de piscinas, albañilería y pintura, permitirá el crecimiento del negocio a un 10% del mercado potencial. Para el cuarto año de ejercicio, mediante alianzas con viveros o invernaderos, que permitan llegar con mejores productos y diseños a los clientes se podría alcanzar una participación de mercado del 12%.

Para el ejercicio del cuarto al quinto año, se buscará alianza estratégica con un competidor que participe en otro macrosegmento del mercado, de tal forma de aumentar el mercado objetivo que le permitan alcanzar un 15% de estos clientes insatisfechos y los que hoy indican poseer la necesidad, pero no adquieren el servicio. De esta forma, obtener por intermedio de las eficiencias alcanzadas, las sinergias y los ahorros de costos producto de estas asociaciones y alianzas.

De esta forma la demanda por servicios de diseño y creación de jardinería serían los siguientes para el quinquenio 2.021 al 2.025:

8.5 Ingresos proyectados por Mercado de mantenciones:

Comuna	Total 2021	Total 2022	Total 2023	Total 2024	Total 2025
Las Condes	10.185	48.257	74.485	102.193	131.446
Vitacura	6.475	14.144	21.838	29.963	38.539
Lo Barnechea	6.265	17.403	26.863	36.855	47.406
Providencia	9.625	23.754	36.663	50.302	64.701
Totales	32.550	103.558	159.849	219.314	282.092

Cifras en miles

8.6 Ingresos proyectados por Mercado de Diseño de jardines:

Comuna	Total 2021	Total 2022	Total 2023	Total 2024	Total 2025
Las Condes	58.320	89.944	111.063	126.982	163.330
Vitacura	45.450	28.398	35.067	40.093	51.571
Lo Barnechea	23.460	41.034	50.670	57.933	74.517
Providencia	23.310	35.181	43.441	49.668	63.884
Totales	150.540	194.557	240.241	274.676	353.303

Cifras en miles

8.7 Resumen ingresos proyectados para los años 2.021 al 2.025 en miles de pesos

De esta forma, a modo de resumen, los ingresos esperados por la participación de Garden To Go tanto para diseño de jardines, como las mantenciones será la siguiente para el quinquenio 2.021 al 2.025:

Comuna	Total 2021	Total 2022	Total 2023	Total 2024	Total 2025
Las Condes	68.505	138.201	185.548	229.175	294.776
Vitacura	51.925	42.543	56.905	70.056	90.110
Lo Barnechea	29.725	58.438	77.533	94.788	121.923
Providencia	32.935	58.935	80.104	99.970	128.585
Totales	183.090	298.116	400.090	493.989	635.395

Cifras en miles

8.8 Detalle de ingresos Proyectados para el primer año de operación 2.021 en miles de pesos

Comuna	Total enero	Total febrero	Total marzo	Total Abril	Total Mayo	Total Junio
Las Condes	3.000	3.530	4.060	4.450	4.785	5.580
Vitacura	2.100	2.630	3.035	3.370	3.740	4.430
Lo Barnechea	1.110	1.250	1.355	1.780	1.850	2.275
Providencia	1.110	1.340	1.570	1.870	2.205	2.240
Totales	7.320	8.750	10.020	11.470	12.580	14.525

Comuna	Total Julio	Total Agosto	Total Septiembre	Total Octubre	Total Noviembre	Total Diciembre	Total Año 2021
Las Condes	6.040	6.765	7.100	7.260	7.755	8.180	68.505
Vitacura	4.430	5.065	5.365	5.490	5.650	6.620	51.925
Lo Barnechea	2.575	2.965	3.265	3.355	3.355	4.590	29.725
Providencia	2.945	3.335	3.670	3.705	3.740	5.205	32.935
Totales	15.990	18.130	19.400	19.810	20.500	24.595	183.090

Anexo Nº 9.- Costos variables unitarios para los años 2.021 al 2.025

Se adjunta la determinación de los costos variables unitarios que serían \$131.187.- en el caso del servicio de diseño y de \$11.982.- para el servicio de mantenciones.

Items de costos	valor unidad	Uso Diseño	Costo Unitario Diseño	Uso mantenciones	Costo un Mantenciones
Tierra de hoja Armony 1.000 Litros	\$82.690	0,2	\$16.538	0,005	\$413
Fertilizantes Plantas litro	\$3.390	1	\$3.390	0,1	\$339
Insecticidas y Funguicidas Ergo litro	\$4.720	1	\$4.720	0,1	\$472
Semillas prado 1 kg	\$11.990	2	\$23.980	0	\$0
Humus Anasac 3 Kg	\$4.190	1	\$4.190	0,05	\$210
Otros Materiales menores	\$50.000	0,5	\$25.000	0,05	\$2.500
Costos variables Unitarios			\$77.818		\$3.934

De acuerdo con lo supuestos utilizados de reajustes de costos de un 3%, los valores de costos variables serán:

Costos variables totales Servicios	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025
Tierra de hoja Armony 1.000 litros	\$8.686.166	\$12.313.886	\$16.054.715	\$19.381.334	\$25.673.468
Fertilizantes plantas 1 litro	\$2.017.050	\$3.299.307	\$4.523.256	\$5.714.322	\$7.569.902
Insecticidas y Funguicidas Ergo litro	\$2.808.400	\$4.593.726	\$6.297.867	\$7.956.224	\$10.539.805
Semillas prado 1 kg	\$12.037.960	\$16.029.911	\$20.377.746	\$24.002.492	\$31.793.868
Humus Anasac 3 Kg	\$2.298.680	\$3.440.921	\$4.578.059	\$5.631.806	\$7.460.345
Otros Materiales menores	\$14.875.000	\$24.331.175	\$33.357.348	\$42.141.017	\$55.825.237
Totales Reajustados Año a Año	\$42.723.256	\$64.008.926	\$85.188.993	\$104.827.194	\$138.862.625

Los costos variables para el primer año se detallan a continuación. Cifras en miles.

Comuna	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Diseño	1.556	1.790	2.023	2.335	2.568	3.035
Mantención	142	205	260	268	291	311
Totales	1.698	1.994	2.283	2.602	2.859	3.346

Comuna	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total, Año

Diseño	3.424	3.891	4.202	4.280	4.436	5.447	38.987
Mantenición	330	338	346	362	386	421	3.659
Totales	3.754	4.229	4.548	4.642	4.821	5.868	42.723

9.1 Gastos de traslados jardineros para los años 2.021 al 2.025

Valores de los gastos de traslados de vehículo considerando el incremento a 2 vehículos el año 2.022 y a 3 vehículos al año 2.024:

Gastos Traslado	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025
Combustible	\$1.204.800	\$1.240.944	\$1.278.172	\$1.316.517	\$1.356.013
TAG	\$960.000	\$988.800	\$1.018.464	\$1.049.018	\$1.080.488
Totales	\$2.164.800	\$2.229.744	\$2.296.636	\$2.365.535	\$2.436.501

9.2 Costos de personal e incentivos para los años 2.021 al 2.025

Valores de los honorarios brutos. Montos reajustados de acuerdo con IPC supuesto.

Costos de Personal, por demanda proyectada quinquenio 2021 - 2025					
Dotación	2021	2022	2023	2024	2025
Administrador	\$14.400	\$14.832	\$15.277	\$15.735	\$16.207
Asesores Expertos	\$14.400	\$14.832	\$30.554	\$31.471	\$32.415
Jardineros	\$28.800	\$43.200	\$50.400	\$57.600	\$72.000
Ejecutivo de Ventas	\$8.400	\$8.652	\$8.912	\$9.179	\$9.454
Asistente	\$7.200	\$7.416	\$7.638	\$7.868	\$8.104
Asesor legal	\$7.200	\$7.416	\$7.638	\$7.868	\$8.104
Totales	\$89.700	\$105.927	\$134.105	\$143.816	\$160.802

Cifras en miles

Los valores de los incentivos y bonos por cumplimiento proyectados reajustados por IPC:

Dotación	2021	2022	2023	2024	2025
Provisión Administrador	\$3.600	\$3.708	\$3.819	\$3.934	\$4.052
Provisión Asesores Expertos	\$3.600	\$3.708	\$7.638	\$7.867	\$8.103
Provisión Ejecutivo de Ventas	\$2.100	\$2.163	\$2.228	\$2.295	\$2.364
Totales	\$9.300	\$9.579	\$13.685	\$14.096	\$14.519

Cifras en miles

Los honorarios comprometidos, que no sean asociados a Marketing se detallan.

Dotación	2021	2022	2023	2024	2025
Honorarios Asesor legal	\$7.200	\$7.416	\$7.638	\$7.868	\$8.104
Totales	\$7.200	\$7.416	\$7.638	\$7.868	\$8.104

Cifras en miles

Supuestos

- En la determinación de esta demanda se consideran precios fijos en el mercado durante los cinco años, sin variación de precios

- Se considera que las demandas de diseño y creación de jardines se mantienen constante
- Se considera que no existen otros factores que afecten la demanda
- Se considera que no existen otros factores que afecten significativamente la oferta
- Se considera que la oferta actual no se ve afectada por adelantos tecnológicos.
- Precio de Jardines de terrazas de departamentos: considera una terraza vertical de 2,20 metros de alto y 1,80 metros de ancho tiene un valor referencial de \$110.000 (Precio publicado al 24/07/2020 en Mercado Libre por Empresa “Terrazas y Huertos Verticales”, ver bibliografía F.17 en mayor detalle) que es la solución más común para departamentos.
- Precio jardín de una casa habitación varía dependiendo la extensión de la propiedad y los materiales a utilizar. Como valor de referencia se utiliza valores de un jardín con pasto natural, que de acuerdo con la página del prestador de servicios unificados Habitissimo, el precio mínimo es de \$100.000 y el máximo de \$1.500.000 (valores publicados al 24/07/2020, ver bibliografía punto F.18), siendo lo común de cobro de \$12.000 por metro cuadrado, con un patio promedio de 30 metros cuadrados, lo que entrega un valor promedio de \$360.000.
- Para poder realizar el supuesto y utilizando un criterio conservador, se castiga los precios del servicio en un 10% para departamentos y un 20% para casas, por lo que el valor del servicio de un departamento será \$90.000 y de \$300.000 para casas. Para efectos de la proyección de la demanda se utilizan valores netos sin IVA y solo precios de servicios simples y no de los planes alternativos de pago señalados en el punto 4.3 de este documento.
- Los precios de mantenciones de jardines para casas se utilizan \$35.000 que es el valor de mercado para una casa de aproximadamente 30 metros cuadrados de patio y de \$15.000 para una mantención de terrazas de departamentos, ambos valores sin IVA.
- Valor de combustible calculado en base a litro petróleo observado el 17/08/2020 de \$502, considerando rendimiento de cada camioneta de 15 Km por litro, con llenado de estanque semanal de 50 litros, consumo de 750 kilómetros semanales, que equivale a 125 kilómetros diarios.

Anexo Nº 10 Dotaciones necesarias para el primer año 2.021

Respecto a la capacidad instalada necesaria, considerando que se opere los 12 meses del año y 20 días del mes, para lo cual requiere la siguiente dotación para el primer año.

Dotación Proyectada Año 2021												
Dotación	ene-21	feb-21	mar-21	abr-21	may-21	jun-21	jul-21	ago-21	sep-21	oct-21	nov-21	dic-21
Administrador	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Asesor Experto	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Jardineros	2	2	2	3	3	3	3	3	4	4	4	4
Ejecutivo de Ventas	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Asistente	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Asesor legal	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Community Manger	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Agencia de medios	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Nº Trabajadores	9	9	9	10	10	10	10	10	11	11	11	11

(*) La incorporación de gestor de comunidades y de agencia de medios, se consideran honorarios hasta la puesta en marcha. Posterior a ello, se incorpora como costos parte del flujo de las operaciones, como gasto de Marketing.

Anexo Nº 11 Plan de Inversiones y Supuestos

Las Inversiones en activo fijo se detallan en los siguientes ítems:

11.1 Vehículos: Se considera el valor de Fiat Fiori no City año 2.202 valor de \$7.990 IVA incluido de acuerdo con cotizaciones en autosonline.cl y contempla aumento de costos del 3% anual, dado el supuesto de inflación. La depreciación de cada vehículo, el monto por año y el valor residual de ellos, se adjunta a continuación. Cifras en miles de pesos:

Vehiculo 1	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
\$7.990	\$2.663	\$2.131	\$1.598	\$1.065	\$533
15	año 6	año 7	año 8	año 9	año 10
Valor residual	\$0				
Vehiculo 2	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
\$8.477		\$2.826	\$2.261	\$1.695	\$1.130
15	año 6	año 7	año 8	año 9	año 10
Valor residual	\$565				
Vehiculo 3	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
\$8.992				\$2.997	\$2.398
15	año 6	año 7	año 8	año 9	año 10
Valor residual	\$3.597				
Valor Deprec. y Residual Vehículo	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
\$25.459	\$2.663	\$4.956	\$3.859	\$5.758	\$4.061
15	año 6	año 7	año 8	año 9	año 10
Valor residual	\$4.162				

11.2 Herramientas: Considera el siguiente listado de herramientas, con vida útil de 5 años, con valor residual 0. Se compra una segunda partida de herramientas al tercer año bajo el

mismo listado, pero con precios actualizados al 3% anual de IPC, según supuestos indicados. Precios de referencia en base a lo publicado en Sodimac al 17/08/2020.

Detalle de Herramientas y Depreciación	Nº	valor Unid	valor Total	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025	\$ Residual
Aspersor con estaca	8	\$4.190	\$33.520	\$11.173	\$8.939	\$6.704	\$4.469	\$2.235	\$0
Azadón	4	\$18.340	\$73.360	\$24.453	\$19.563	\$14.672	\$9.781	\$4.891	\$0
Carretilla	2	\$29.990	\$59.980	\$19.993	\$15.995	\$11.996	\$7.997	\$3.999	\$0
Cortadora de pasto eléctrica	2	\$169.990	\$339.980	\$113.327	\$90.661	\$67.996	\$45.331	\$22.665	\$0
Cortasetos	3	\$37.780	\$113.340	\$37.780	\$30.224	\$22.668	\$15.112	\$7.556	\$0
Desbrozadora 1,9 hp 43 cc	3	\$169.990	\$509.970	\$169.990	\$135.992	\$101.994	\$67.996	\$33.998	\$0
Escaleras de aluminio	4	\$70.240	\$280.960	\$93.653	\$74.923	\$56.192	\$37.461	\$18.731	\$0
Escobillon virutex	8	\$1.990	\$15.920	\$5.307	\$4.245	\$3.184	\$2.123	\$1.061	\$0
Manguera	8	\$9.990	\$79.920	\$26.640	\$21.312	\$15.984	\$10.656	\$5.328	\$0
Motosierra	3	\$149.900	\$449.700	\$149.900	\$119.920	\$89.940	\$59.960	\$29.980	\$0
Orilladora de cesped	4	\$39.990	\$159.960	\$53.320	\$42.656	\$31.992	\$21.328	\$10.664	\$0
Pala	4	\$6.110	\$24.440	\$8.147	\$6.517	\$4.888	\$3.259	\$1.629	\$0
Picota	4	\$27.990	\$111.960	\$37.320	\$29.856	\$22.392	\$14.928	\$7.464	\$0
Pistola de riego	4	\$4.990	\$19.960	\$6.653	\$5.323	\$3.992	\$2.661	\$1.331	\$0
podadora de altura	4	\$21.990	\$87.960	\$29.320	\$23.456	\$17.592	\$11.728	\$5.864	\$0
porta manguera	2	\$18.990	\$37.980	\$12.660	\$10.128	\$7.596	\$5.064	\$2.532	\$0
Rastrillo abanico	4	\$12.490	\$49.960	\$16.653	\$13.323	\$9.992	\$6.661	\$3.331	\$0
Regaderas	4	\$5.890	\$23.560	\$7.853	\$6.283	\$4.712	\$3.141	\$1.571	\$0
Sopla hojas	2	\$81.290	\$162.580	\$54.193	\$43.355	\$32.516	\$21.677	\$10.839	\$0
Tijera	4	\$3.348	\$13.392	\$4.464	\$3.571	\$2.678	\$1.786	\$893	\$0
Tijera de podar	3	\$8.338	\$25.014	\$8.338	\$6.670	\$5.003	\$3.335	\$1.668	\$0
Tijera para ramas altas	2	\$79.990	\$159.980	\$53.327	\$42.661	\$31.996	\$21.331	\$10.665	\$0
Tijerón corta cesped	4	\$5.868	\$23.472	\$7.824	\$6.259	\$4.694	\$3.130	\$1.565	\$0
Tractor a gasolina 15 hp 42 de 439cc	1	\$1.549.990	\$1.549.990	\$516.663	\$413.331	\$309.998	\$206.665	\$103.333	\$0
Totales	91	\$2.529.664	\$4.406.858	\$1.468.953	\$1.175.162	\$881.372	\$587.581	\$293.791	\$0

Valor segundo partida de herramientas, compradas el año 3 del proyecto:

Detalle de Herramientas y Depreciación	Nº	valor Unid	valor Total	Año 2023	Año 2024	Año 2025	V residual
Aspersor con estaca	8	\$4.567	\$36.537	\$12.179	\$9.743	\$7.307	\$7.307
Azadón	4	\$19.991	\$79.962	\$26.654	\$21.323	\$15.992	\$15.992
Carretilla	2	\$32.689	\$65.378	\$21.793	\$17.434	\$13.076	\$13.076
Cortadora de pasto eléctrica	2	\$18.529	\$37.058	\$12.353	\$9.882	\$7.412	\$7.412
Cortasetos	3	\$41.180	\$123.541	\$41.180	\$32.944	\$24.708	\$24.708
Desbrozadora 1,9 hp 43 cc	3	\$185.289	\$555.867	\$185.289	\$148.231	\$111.173	\$111.174
Escaleras de aluminio	4	\$76.562	\$306.246	\$102.082	\$81.666	\$61.249	\$61.249
Escobillon virutex	8	\$2.169	\$17.353	\$5.784	\$4.627	\$3.471	\$3.471
Manguera	8	\$10.889	\$87.113	\$29.038	\$23.230	\$17.423	\$17.423
Motosierra	3	\$163.391	\$490.173	\$163.391	\$130.713	\$98.035	\$98.035
Orilladora de cesped	4	\$43.589	\$174.356	\$58.119	\$46.495	\$34.871	\$34.871
Pala	4	\$6.660	\$26.640	\$8.880	\$7.104	\$5.328	\$5.328
Picota	4	\$30.509	\$122.036	\$40.679	\$32.543	\$24.407	\$24.407
Pistola de riego	4	\$5.439	\$21.756	\$7.252	\$5.802	\$4.351	\$4.351
podadora de altura	4	\$23.969	\$95.876	\$31.959	\$25.567	\$19.175	\$19.175
porta manguera	2	\$20.699	\$41.398	\$13.799	\$11.039	\$8.280	\$8.280
Rastrillo abanico	4	\$13.614	\$54.456	\$18.152	\$14.522	\$10.891	\$10.891
Regaderas	4	\$6.423	\$25.690	\$8.563	\$6.851	\$5.138	\$5.138
Sopla hojas	2	\$88.606	\$177.212	\$59.071	\$47.257	\$35.442	\$35.442
Tijera	4	\$3.649	\$14.597	\$4.866	\$3.893	\$2.919	\$2.919
Tijera de podar	3	\$9.088	\$27.265	\$9.088	\$7.271	\$5.453	\$5.453
Tijera para ramas altas	2	\$87.189	\$174.378	\$58.126	\$46.501	\$34.876	\$34.876
Tijerón corta cesped	4	\$6.396	\$25.584	\$8.528	\$6.822	\$5.117	\$5.117
Tractor a gasolina 15 hp 42 de 439cc	1	\$1.689.489	\$1.689.489	\$563.162	\$450.530	\$337.898	\$337.898
Totales	91	\$2.590.575	\$4.469.961	\$1.489.986	\$1.191.990	\$893.992	\$893.994

11.3 Elementos de Oficina y PC: Se detallan en base a valores publicados en PC Factory al 17/08/2020.

Detalle Elementos de Oficina	Unidades	valor Unid	valor Total
PC Lenovo AMD A6-9225	2	\$349.990	\$699.980
PC Intel In Core Z272SDT	2	\$1.299.990	\$2.599.980
Impresora Láser HL-L232OD Brother	1	\$129.990	\$129.990
Otros	1	\$100.000	\$100.000
Totales	6	\$1.879.970	\$3.529.950

Como existen dos compras se muestra las depreciaciones de la primera partida, adquirida en la inversión inicial del proyecto:

Detalle Elementos de Oficina	Un	valor Unid	valor Total	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025	\$ Residual
PC Lenovo AMD A6-9225	2	\$349.990	\$699.980	\$233.326	\$186.661	\$139.996	\$93.331	\$46.665	\$0
PC Intel In Core Z272SDT	2	\$1.299.990	\$2.599.980	\$866.659	\$693.328	\$519.996	\$346.664	\$173.332	\$1
Impresora Laser HL-L232OD Brother	1	\$129.990	\$129.990	\$43.330	\$34.664	\$25.998	\$17.332	\$8.666	\$0
Otros	1	\$100.000	\$100.000	\$33.333	\$26.667	\$20.000	\$13.333	\$6.667	\$0
Totales	6	\$1.879.970	\$3.529.950	\$1.176.649	\$941.320	\$705.990	\$470.660	\$235.330	\$0

Para la inversión a efectuar el año 2.023, las depreciaciones serían las siguientes:

Detalle Elementos de Oficina	Un	valor Unid	valor Total	Año 2023	Año 2024	Año 2025	\$ Residual
PC Lenovo AMD A6-9225	2	\$381.489	\$762.978	\$254.326	\$203.461	\$152.596	\$152.596
PC Intel In Core Z272SDT	2	\$1.416.989	\$2.833.978	\$944.659	\$755.727	\$566.796	\$566.796
Impresora Laser HL-L232OD Brother	1	\$141.689	\$141.689	\$47.230	\$37.784	\$28.338	\$28.338
Otros	1	\$109.000	\$109.000	\$36.333	\$29.067	\$21.800	\$21.800
Totales	6	\$2.049.167	\$3.847.645	\$1.282.548	\$1.026.039	\$769.529	\$769.529

11.4 Certificaciones de Procesos ISO 9.000: se detalla calendario de certificaciones, de acuerdo con precios publicados por la Empresa SCI certificaciones al 17/08/2020:

Detalle certificaciones ISO 9000	Unidades	valor Unid	valor Total
Certificación Inicial UF 100	1	\$2.876.000	\$2.876.000
Revalidación I UF 50 año 2	1	\$1.525.570	\$1.525.570
Revalidación II UF 50 año 4	1	\$1.618.480	\$1.618.480
Actualización UF 75 año 3	1	\$2.288.361	\$2.288.361
Totales	4	\$8.308.411	\$8.308.411

Las amortizaciones de estas certificaciones se muestran en el siguiente cuadro.

Detalle certificaciones ISO 9000	un	valor Unid	valor Total	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025	\$ Residual
Certificación Inicial UF 100	1	\$2.876.000	\$2.876.000	\$287.600	\$287.600	\$287.600	\$287.600	\$287.600	\$1.438.000
Revalidación I UF 50 año 2	1	\$1.525.570	\$1.525.570		\$152.557	\$152.557	\$152.557	\$152.557	\$915.342
Revalidación II UF 50 año 4	1	\$1.618.480	\$1.618.480				\$161.848	\$161.848	\$1.294.784
Actualización UF 75 año 3	1	\$2.288.361	\$2.288.361			\$228.836	\$228.836	\$228.836	\$1.601.853
Totales	4	\$8.308.411	\$8.308.411	\$287.600	\$440.157	\$668.993	\$830.841	\$830.841	\$5.249.979

11.5 Desarrollo de Página Web: En base a calendario de desarrollo, mejoras y mantenciones que se indica. Valor referencia Empresa ICRM Soluciones Digitales:

Detalle Web	Unidades	valor Unid	valor Total
Diseño y creación Web UF 20	1	\$575.200	\$575.200
Mantenición I UF 5	1	\$148.114	\$148.114
Mantenición II UF 10	1	\$305.115	\$305.115
Mantenición III UF 10	1	\$314.268	\$314.268
Mantenición IV UF 10	1	\$323.696	\$323.696
Mantenición V UF 10	1	\$333.407	\$333.407
Totales	6	\$1.999.800	\$1.999.800

Las amortizaciones anuales con sus respectivos valores residuales:

Detalle Web	un	valor Unid	valor Total	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025	\$ Residual
Diseño y creación Web UF 20	1	\$575.200	\$575.200	\$57.520	\$57.520	\$57.520	\$57.520	\$57.520	\$287.600
Mantenición I UF 5	1	\$148.114	\$148.114	\$14.811	\$14.811	\$14.811	\$14.811	\$14.811	\$88.870
Mantenición II UF 10	1	\$305.115	\$305.115		\$30.511	\$30.511	\$30.511	\$30.511	\$244.093
Mantenición III UF 10	1	\$314.268	\$314.268			\$31.427	\$31.427	\$31.427	\$219.987
Mantenición IV UF 10	1	\$323.696	\$323.696				\$32.370	\$32.370	\$258.956
Mantenición V UF 10	1	\$333.407	\$333.407					\$33.341	\$300.066
Totales	6	\$1.999.800	\$1.999.800	\$72.331	\$102.842	\$134.269	\$166.639	\$199.980	\$1.399.572

11.6 Desarrollo de Aplicaciones Móviles: En base a calendario de desarrollo, mejoras y mantenciones que se indica. Valor referencia Empresa ICRM Soluciones Digitales:

Detalle App Movil	Unidades	valor Unid	valor Total
Diseño y creación App UF 100	1	\$2.876.000	\$2.876.000
Mantenición I UF 15	1	\$444.342	\$444.342
Mantenición II UF 40	1	\$1.220.459	\$1.220.459
Mantenición III UF 15	1	\$471.402	\$471.402
Mantenición IV UF 30	1	\$971.089	\$971.089
Mantenición V UF 15	1	\$500.111	\$500.111
Totales	6	\$6.483.403	\$6.483.403

Los valores de amortización anual y sus valores residuales:

Detalle App Movil	unidades	valor Unid	valor Total	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025	\$ Residual
Diseño y creación App UF 100	1	\$2.876.000	\$2.876.000	\$287.600	\$287.600	\$287.600	\$287.600	\$287.600	\$1.438.000
Mantenición I UF 15	1	\$444.342	\$444.342	\$44.434	\$44.434	\$44.434	\$44.434	\$44.434	\$266.606
Mantenición II UF 40	1	\$1.220.459	\$1.220.459		\$122.046	\$122.046	\$122.046	\$122.046	\$976.367
Mantenición III UF 15	1	\$471.402	\$471.402			\$47.140	\$47.140	\$47.140	\$329.982
Mantenición IV UF 30	1	\$971.089	\$971.089				\$97.089	\$97.089	\$776.911
Mantenición V UF 15	1	\$500.111	\$500.111					\$50.011	\$450.100
Totales	6	\$6.483.403	\$6.483.403	\$332.034	\$454.080	\$501.220	\$598.309	\$648.320	\$4.237.966

11.7 Resumen de Depreciaciones

El resumen de depreciaciones de los activos adquiridos en el proyecto. Cifras en miles.

Resumen Depreciaciones M\$	2.021	2.022	2.023	2.024	2.025
Vehiculos	\$2.663	\$4.956	\$3.859	\$5.758	\$4.061
Herramientas	\$1.469	\$1.175	\$2.372	\$1.780	\$1.188
Elementos Oficina; PC e Impresora	\$1.177	\$941	\$1.989	\$1.497	\$1.004
Totales	\$5.309	\$7.072	\$8.220	\$9.035	\$6.253

11.8 Resumen de Amortizaciones

El resumen de las amortizaciones de los activos intangibles necesarios para desarrollar el proyecto, se detallan a continuación. Cifras en miles.

Resumen Amortizaciones M\$	2.021	2.022	2.023	2.024	2.025
Certificación de procesos Iso 9000	\$288	\$440	\$669	\$831	\$831
Desarrollo Página Web	\$72	\$103	\$134	\$167	\$200
Desarrollo APP Móvil	\$332	\$454	\$501	\$598	\$648
Totales	\$692	\$997	\$1.304	\$1.596	\$1.679

11.9 Resumen de Valor residual de los Activos

El resumen de los valores residuales de los activos se detalla a continuación:

Resumen Valores Residuales	Monto
Activos Físicos	\$5.825.523
Vehículo	\$4.162.000
Herramientas	\$893.994
Elementos de Oficina y PC	\$769.529
Activos Intangibles	\$13.132.954
Certificaciones ISO 9000	\$5.249.979
Página Web	\$1.399.572
App Móvil	\$6.483.403
Totales	\$18.958.477

Supuestos de Inversión

Para la tabla del plan de inversiones a realizar antes de la puesta en marcha, se efectuaron bajo los siguientes supuestos y consideraciones:

Nº	Consideraciones de plan de inversión
1	Método de depreciación de la suma de los dígitos anuales
2	Vehículo de referencia Fiat Fiorino City año 2.019, incorpora un segundo vehículo al año segundo año y un tercer vehículo al cuarto año. Valor residual 5 años
3	Considera vida útil de herramientas de 5 años. En el tercer año, se compra una partida adicional igual a la inversión inicial, con precios actualizados.
4	En elementos de oficina considera 2 PC Lenovo AMD A6-9225 y 2 Intel Core Z272, impresora HL- L2320D, vida útil 5 años. En el tercer año, se compra una partida Adicional igual a la inversión inicial, con precios actualizados
5	Certificaciones de proceso, como activo intangible se amortiza en 10 años. Valor residual, pasa a incorporar valor de la marca. Considera la acreditación y certificaciones en los años 2 y 4 del proyecto. Además, considera actualización del año 3.
6	Desarrollo de la página Web se amortiza en 10 años. Valor residual, pasa a incorporar valor de la marca. Considera creación y mantención anual.
7	Desarrollo de APP móvil se amortiza en 10 años. Valor residual, pasa a incorporar valor de la marca. Considera creación, mantenciones y mejoras del año 2 y 4 en la vida del proyecto.
8	Amortizaciones de activos intangibles método lineal

Anexo Nº 12 Plan de Gastos en Marketing y publicidad para el proyecto, incluido gasto inicial. Cifras en Miles.

Actividad	Medio	Observaciones	Costo	2021	2022	2023	2024	2025
Spot Comercial Radio Play	2 diarios viernes, sábado y domingo, en horario entre 17:30 a 20:30 horas	Se haría para apoyar crecimientos de los años 2,023 y 2,024				\$31.680	\$34.265	
Manejo RRSS	Community Manager	Servicio externo	0	\$9.600	\$9.888	\$10.185	\$10.490	\$10.805
Agencia de medios		Honorarios a Agencia mensual		\$9.600	\$9.888	\$10.185	\$10.490	\$10.805
Google Adwords + Publicidad en RRSS	Altamares S.A	Servicio externo (M\$200 mes)	2400	\$2.400	\$2.472	\$2.546	\$2.623	\$2.701
Desarrollo Landing Page	Radical	Generación de incertidumbre antes de lanzamiento (USD 83 * 6 meses. Valor referencial USD \$810)	\$403					
Mantención Página Web	ICRM	Servicio externo (UF 2 mes). Valor referencia \$28,710.-. Considera IPC 3% anual	1500	\$2.500	\$1.800	\$1.500	\$1.500	\$1.500
Mantención APP Móvil	ICRM	Servicio externo (UF 2 mes). Valor referencia \$28,710.-. Considera IPC 3% anual	2500	\$2.500	\$1.800	\$2.500	\$3.000	\$3.500
Totales			\$10.803	\$26.600	\$25.848	\$58.595	\$62.368	\$29.311

Nº	Consideraciones de plan de Marketing
----	--------------------------------------

1	Spot Radio Play: Se valoriza sobre la base de 2 comerciales de 30 segundos de lunes a viernes en horario prime a las 08:00 Horas y 17:00 Horas, más 2 comerciales igual duración sábado y Domingo en el mismo horario. Precio de referencia: Radio Play. Solo se utilizaría el tercer y cuarto año para apoyar el crecimiento.
2	Facebook e Instagram contemplan 3 transmisiones vía streaming de 15 minutos cada una por Facebook y publicación en Instagram de contenidos, para difundir marca y servicios. Precio en base a costos de Agencia En Directo.cl

Anexo Nº 13 Descripción de Cargo Garden To Go para Jardinero

Cargo: Jardinero

Propósito del cargo: Ejecutar actividades de siembra, poda, trasplante, excavación, hermoseamiento, ornamentación, abonar, fertilizar y mantener en general parques, terrazas y jardines.

Competencias Generales:

- Capacidad de relacionamiento con miembros del staff logrando trabajar en equipo.
- Ejecutar con diligencia las labores encomendadas, actuar con profesionalismo para cumplir las expectativas de los clientes, mostrar flexibilidad y empatía con los requerimientos de este.
- Contribuir activamente en el mejoramiento de los procesos de la organización
- Cumplir las normas y procedimientos asociados a la seguridad de la Empresa
- Mostrar interés por el perfeccionamiento continuo de sus conocimientos y esforzarse por adquirir nuevas habilidades y conocimientos.

Funciones del cargo:

- Aplicar abonos, funguicidas de acuerdo a las indicaciones que se le señalen
- Realizar podas de raleo y formación de copas de árboles
- Regar plantas y césped
- Barrer, recoger, acarrear pasto y residuos a los depósitos y lugares establecidos.
- Cortar el paso, desmalezar
- Realizar mantenimiento y cuidado de herramientas, maquinarias y accesorios encomendados
- Realizar otras tareas asociadas al cargo

Relación con el organigrama:

Dependencia del Asesor experto, quien le supervisa

Requisitos básicos:

Poseer al menos uno de los siguientes cursos dictados organismos de reconocida trayectoria en la industria agropecuaria: Jardinería, mantenimiento de jardines, introducción al paisajismo, riego automático, invernadero y control de heladas, cubiertas vegetales para techos y terrazas, diseño terrazas verticales, terrariums, jardines en miniatura, microcultivo doméstico, curso de control de plagas o similares del rubro.

Anexo Nº 14 Descripción de Cargo Garden To Go para Asesor Experto

Cargo: Asesor Experto

Propósito del cargo: Ejecutar los planes estratégicos a nivel táctico y promover los valores corporativos, ajustándose en todo momento a la visión, misión y objetivos de Garden To Go, diseñando espacios para clientes incorporando su visión, controlando la correcta ejecución de las obras, dando garantía de cumplimiento con calidad del servicio y resolviendo los inconvenientes que se presenten, en el mismo momento que son declarados por el cliente.

Competencias Generales:

- Ser capaz de crear un equipo cohesionado con los jardineros a su cargo.
- Compartir buenas prácticas con los miembros del staff, logrando trabajar en equipo.
- Lograr Cumplir con las expectativas de los clientes, indagar en las necesidades que no hubiese declarado, creando una relación de largo plazo con el cliente.
- Detectar y proponer constantemente nuevas y mejores formas de hacer las cosas para afectar positivamente los procesos de la organización
- Velar por la seguridad del cliente y de los empleados
- Capacitarse constantemente y adquirir nuevas destrezas y habilidades.

Funciones del cargo:

- Proponer al cliente tres alternativas de solución para el diseño de espacios para el cliente.
- Efectuar presupuestos, cotizando y manteniendo la relación con el cliente hasta finalizar el proceso.
- Supervisar las labores del jardinero en cuanto a podas, riego, limpieza de residuos, corte de césped y mantenimiento de plantas y jardines, ejercer un control de calidad del proceso.
- Enseñar a los clientes el uso de App Móvil, lograr obtener calificación en redes sociales y obtener nuevos referidos de clientes.

Relación con el organigrama:

Dependencia del Administrador de la Empresa

Requisitos básicos:

Poseer conocimientos certificados en las siguientes Áreas: Atención de clientes, manejo de objeciones de clientes, técnica de riego automatizado, diseño de jardines, Conocimientos de botánica, técnicas de construcción de jardines, reproducción de plantas y prácticas medioambientales y otros afines. Uso de herramientas computacionales básicas como email, Word, Excel y manejo de APP y redes sociales.

Anexo Nº 15 Costos de Personal para el quinquenio años 2.021 al 2.025

Los costos del personal consideran incremento de las rentas en un 3% anual y una renta cuatrimestral si hay cumplimiento de los objetivos de venta para los cargos de Administrador, Asesor experto y Ejecutivo de ventas. Cifras en miles de pesos.

Costos de Personal, por demanda proyectada quinquenio 2021 - 2025					
Dotación	2021	2022	2023	2024	2025
Administrador	\$14.400	\$14.832	\$15.277	\$15.735	\$16.207
Provisión Administrador	\$3.600	\$3.708	\$3.819	\$3.934	\$4.052
Asesores Expertos	\$14.400	\$14.832	\$30.554	\$31.471	\$32.415
Provisión Asesores Expertos	\$3.600	\$3.708	\$7.638	\$7.867	\$8.103
Jardineros	\$28.800	\$43.200	\$50.400	\$57.600	\$72.000
Ejecutivo de Ventas	\$8.400	\$8.652	\$8.912	\$9.179	\$9.454
Provisión Ejecutivo de Ventas	\$2.100	\$2.163	\$2.228	\$2.295	\$2.364
Asistente	\$7.200	\$7.416	\$7.638	\$7.868	\$8.104
Asesor legal	\$7.200	\$7.416	\$7.638	\$7.868	\$8.104
Totales	\$89.700	\$105.927	\$134.105	\$143.816	\$160.802

Costos del personal para el año 2.021

En base a la dotación proyectada, los costos de personal para el prime raño será el siguiente:

Costos de personal, por demanda proyectada Año 2021												
Dotación	ene-21	feb-21	mar-21	abr-21	may-21	jun-21	jul-21	ago-21	sep-21	oct-21	nov-21	dic-21
Administrador	\$1.200	\$1.200	\$1.200	\$1.200	\$1.200	\$1.200	\$1.200	\$1.200	\$1.200	\$1.200	\$1.200	\$1.200
Provisión Adm				\$1.200				\$1.200				\$1.200
Asesor Experto	\$1.200	\$1.200	\$1.200	\$1.200	\$1.200	\$1.200	\$1.200	\$1.200	\$1.200	\$1.200	\$1.200	\$1.200
Provisión As Experto				\$1.200				\$1.200				\$1.200
Jardineros	\$1.200	\$1.200	\$1.200	\$1.800	\$1.800	\$1.800	\$1.800	\$1.800	\$2.400	\$2.400	\$2.400	\$2.400
Provisión Jardinero				\$1.400				\$1.800				\$2.400
Ejecutivo de Ventas	\$700	\$700	\$700	\$700	\$700	\$700	\$700	\$700	\$700	\$700	\$700	\$700
Provisión Ej. Ctas				\$700				\$700				\$700
Asistente	\$600	\$600	\$600	\$600	\$600	\$600	\$600	\$600	\$600	\$600	\$600	\$600
Provisión Asistente				\$600				\$600				\$600
Asesor Legal	\$600	\$600	\$600	\$600	\$600	\$600	\$600	\$600	\$600	\$600	\$600	\$600
Totales	\$5.500	\$5.500	\$5.500	\$11.200	\$6.100	\$6.100	\$6.100	\$11.600	\$6.700	\$6.700	\$6.700	\$12.800

Cifras en miles.

Anexo Nº 16 Inducciones necesarias para Jardineros y Asesor Experto

Las inducciones que son necesarias para cada cargo se describen a continuación:

Cargo	Capacitación a Recibir	Oportunidad
Asesor Experto	Procesos, procedimientos y atención al cliente	Inicio- 3 días
Asesor Experto	Manejo en situaciones de conflicto y objeciones	Inicio- 1 día
Asesor Experto	Uso de App, RRSS, Cotizaciones	Inicio- 1 día
Asesor Experto	Pasantía	1 semana
Jardineros	Procesos, procedimientos y atención al cliente	Inicio- 2 días
Jardineros	Manejo de residuos y reciclaje	Inicio- 1 día
Jardineros	Normas básicas de Seguridad – mantención	Inicio- 1 día
Jardineros	Pasantía	3 días

Anexo Nº 17 Principales Funciones para el personal de Garden To Go

Las principales funciones y actividades de cada cargo, se describen a continuación:

Cargo	Funciones	Actividades
Administrador	Responsable legal de la empresa, se encarga de funcionamiento estratégico de la Empresa, responsable comercial y operativo.	Reunirse con los integrantes del equipo, fijar políticas comerciales, operativas y de integrar los esfuerzos de la Compañía.
Community Maganer / STAFF	Gestionar la comunicación de la marca, monitorearla, los sentimientos que provoca, analizar la competencia y proponer estrategias de posicionamiento.	Dar respuesta ágil a consultas, quejas, entregar una atención personalizada, crear contenidos que interesen a los segmentos de clientes y efectuar eventos
Agencia de Medios / STAFF	Apoyar en la planeación estratégica, en la negociación y en determinar el mejor medio publicitario para Garden To Go	Proponer creación de campañas publicitarias, en el medio más adecuado para GTG
Asesor Legal /STAFF	Analizar, estudiar, comprender los problemas jurídicos que se vea enfrentado GTG y proponer soluciones.	Efectuar recomendaciones, tramitar documentos, expedientes de la Empresa y representar a GTG.
Asesor Experto	Contactar al cliente, ofrecer diseños con soluciones para jardines y terrazas.	Visitar clientes, efectuar diseños y propuestas de solución, efectuar presupuestos, supervisar trabajos y pedir evaluación
Jardinero	Ejecutar la solución de jardinería ofrecida al cliente	Aplicar abonos, funguicidas, podar, mantener, realizar limpiezas y ejecutar labores propias de jardinería.
Ejecutivo Comercial	Brindar asesoría de los productos y servicios de GTG	Llamar, reunirse con clientes, visitarlos, ofrecer los productos de GTG

Asistente	Apoyar en labores administrativas y de Gestión Personas	Cotizar compras, coordinar envío de productos, gestionar pago de sueldos, contabilidad.
Control Bodega	Encargado de Adquisiciones y control de existencias	Cotizar compras, mantener existencias, coordinar despachos de productos.
Chofer	Encargado de traslado de personal, herramientas y efectuar las compras	Trasladar al personal, herramientas y encargado de entrega de productos.

Anexo Nº 18 Sistema de incentivos para el primer año:

Se define sistema de incentivos trimestral supeditado al cumplimiento de metas que se especifican:

Cargo	Renta Bruta	Incentivo	Periodicidad	Condición
Administrador	M\$1,200	1 renta	Cuatrimestral	Si GTG cumple al menos 90% de presupuesto de ventas
Community Maganer / STAFF	M\$800 mes	Sin	Sin	Honorarios 4 Hrs/día
Agencia de Medios / STAFF	M\$800	Sin	Sin	Honorarios – no considera campañas
Asesor Legal /STAFF	M\$600	Sin	Sin	Honorarios
Asesor Experto	M\$1.200	1 renta	Cuatrimestral	Si GTG cumple al menos 90% de presupuesto de ventas
Jardinero	M\$600	1 renta	Cuatrimestral	Si GTG cumple al menos 90% de presupuesto de ventas
Ejecutivo de venta	M\$700	1 renta	Cuatrimestral	Si GTG cumple al menos 90% de presupuesto de ventas
Asistente	M\$600	1 renta	Cuatrimestral	Si GTG cumple al menos 90% de presupuesto de ventas

Anexo Nº 19 Estado de Resultados y Balance para el primer año 2021:

El Estado de resultados para el primer año se adjunta a continuación. Cifras en miles.

Estados de Resultados Projectados Año 2.021												
Items	ene-21	feb-21	mar-21	abr-21	may-21	jun-21	jul-21	ago-21	sep-21	oct-21	nov-21	dic-21
Ingresos por venta	\$7.320	\$8.750	\$10.020	\$11.470	\$12.580	\$14.525	\$15.990	\$18.130	\$19.400	\$19.810	\$20.500	\$24.595
Costo por insumos	\$1.698	\$1.994	\$2.283	\$2.602	\$2.955	\$3.343	\$3.754	\$4.224	\$4.542	\$4.642	\$4.818	\$5.868
Gastos Traslados Jardineros	\$60	\$78	\$112	\$112	\$138	\$150	\$178	\$182	\$240	\$290	\$320	\$305
Bono cumplimiento y Captación	\$0	\$0	\$0	\$3.100	\$0	\$0	\$0	\$3.100				\$3.100
Resultado Bruto	\$5.562	\$6.678	\$7.625	\$5.656	\$9.487	\$11.032	\$12.058	\$10.624	\$14.618	\$14.878	\$15.362	\$15.322
Gasto de Administración y ventas	\$7.225	\$7.225	\$7.225	\$7.225	\$7.400	\$7.400	\$7.400	\$7.400	\$7.800	\$7.800	\$7.800	\$7.800
Honorarios	\$600	\$600	\$600	\$600	\$600	\$600	\$600	\$600	\$600	\$600	\$600	\$600
Gastos de Marketing y Publicidad	\$2.216	\$2.216	\$2.216	\$2.216	\$2.217	\$2.217	\$2.217	\$2.217	\$2.217	\$2.217	\$2.217	\$2.217
Gastos Generales	\$587	\$587	\$587	\$587	\$587	\$587	\$587	\$587	\$587	\$587	\$588	\$588
Resultado Operacional	-\$5.066	-\$3.950	-\$3.003	-\$4.972	-\$1.317	\$228	\$1.254	-\$180	\$3.414	\$3.674	\$4.157	\$4.117
Depreciación	\$442	\$442	\$442	\$443	\$443	\$443	\$443	\$443	\$442	\$442	\$442	\$442
Amortización	\$57	\$57	\$57	\$57	\$58	\$58	\$58	\$58	\$58	\$58	\$58	\$58
Utilidad Antes de Impuesto	-\$5.565	-\$4.449	-\$3.502	-\$5.472	-\$1.818	-\$273	\$753	-\$681	\$2.914	\$3.174	\$3.657	\$3.617
Impuesto 25%							\$188		\$729	\$794	\$914	\$904
Utilidad / Resultado del Ejercicio	-\$5.565	-\$4.449	-\$3.502	-\$5.472	-\$1.818	-\$273	\$565	-\$681	\$2.186	\$2.381	\$2.743	\$2.713

Los activos del balance del primer año, se detallan en el siguiente cuadro:

Balance proyectado para el Año 2.021 en Miles de pesos												
Activos	ene-21	feb-21	mar-21	abr-21	may-21	jun-21	jul-21	ago-21	sep-21	oct-21	nov-21	dic-21
Caja	\$365	\$2.301	\$4.018	\$3.608	\$5.785	\$8.839	\$10.185	\$9.739	\$13.576	\$13.891	\$14.673	\$5.607
Cuenta por Cobrar	\$400	\$420	\$450	\$490	\$512	\$548	\$560	\$640	\$680	\$720	\$790	\$811
Impuestos												
Total Activo Circulante	\$765	\$2.721	\$4.468	\$4.098	\$6.297	\$9.387	\$10.745	\$10.379	\$14.256	\$14.611	\$15.463	\$6.418
Software, Página Web	\$717	\$711	\$705	\$699	\$693	\$687	\$681	\$675	\$669	\$663	\$657	\$651
Certificación Iso 9000	\$4.378	\$4.354	\$4.330	\$4.306	\$4.282	\$4.258	\$4.234	\$4.210	\$4.186	\$4.162	\$4.138	\$4.114
Aplicación móvil	\$3.293	\$3.265	\$3.237	\$3.210	\$3.182	\$3.154	\$3.127	\$3.099	\$3.071	\$3.044	\$3.016	\$2.988
Total Activos No Circulante	\$8.388	\$8.330	\$8.272	\$8.215	\$8.157	\$8.099	\$8.042	\$7.984	\$7.926	\$7.869	\$7.811	\$7.753
Vehículos	\$7.990	\$7.990	\$7.990	\$7.990	\$7.990	\$7.990	\$7.990	\$7.990	\$7.990	\$7.990	\$7.990	\$7.990
Herramientas	\$4.407	\$4.407	\$4.407	\$4.407	\$4.407	\$4.407	\$4.407	\$4.407	\$4.407	\$4.407	\$4.407	\$4.407
Computadores	\$3.530	\$3.530	\$3.530	\$3.530	\$3.530	\$3.530	\$3.530	\$3.530	\$3.530	\$3.530	\$3.530	\$3.530
Depreciación Acumulada	-\$442	-\$884	-\$1.326	-\$1.768	-\$2.210	-\$2.652	-\$3.094	-\$3.536	-\$3.978	-\$4.420	-\$4.862	-\$5.309
Total Activo Fijo	\$15.485	\$15.043	\$14.601	\$14.159	\$13.717	\$13.275	\$12.833	\$12.391	\$11.949	\$11.507	\$11.065	\$10.618
Total Activos	\$24.637	\$26.094	\$27.341	\$26.471	\$28.171	\$30.761	\$31.619	\$30.754	\$34.131	\$33.986	\$34.339	\$24.789

Nota: (Insumos de abonos, compost, etc, se encuentran valorizados en Herramientas)

A su vez, los pasivos del balance para el primer año:

Balance proyectado para el Año 2.021 en Miles de pesos												
Pasivos	ene-21	feb-21	mar-21	abr-21	may-21	jun-21	jul-21	ago-21	sep-21	oct-21	nov-21	dic-21
Cuentas por Pagar	\$4.879	\$4.897	\$4.874	\$5.652	\$3.375	\$4.097	\$3.794	\$3.852	\$4.039	\$3.377	\$3.045	\$3.560
Provisiones y Retenciones	\$323	\$646	\$969	\$1.291	\$1.614	\$1.937	\$2.260	\$2.583	\$2.906	\$3.228	\$3.551	\$3.874
Impuestos por Pagar												
Total Pasivos Circulante	\$5.202	\$5.543	\$5.843	\$6.943	\$4.989	\$6.034	\$6.054	\$6.435	\$6.945	\$6.605	\$6.596	\$7.434
Total Pasivos no circulante	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total Pasivos	\$5.202	\$5.543	\$5.843	\$6.943	\$4.989	\$6.034	\$6.054	\$6.435	\$6.945	\$6.605	\$6.596	\$7.434
Capital Pagado	\$25.000	\$25.000	\$25.000	\$25.000	\$25.000	\$25.000	\$25.000	\$25.000	\$25.000	\$25.000	\$25.000	\$25.000
Utilidad/ Pérdida Acumulada	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Utilidad / Pérdida Ejercicio	-\$5.565	-\$4.449	-\$3.502	-\$5.472	-\$1.818	-\$273	\$565	-\$681	\$2.186	\$2.381	\$2.743	-\$7.645
Retiros												
Total Patrimonio	\$19.435	\$20.551	\$21.498	\$19.528	\$23.182	\$24.727	\$25.565	\$24.319	\$27.186	\$27.381	\$27.743	\$17.355
Total Pasivos y Patrimonio	\$24.637	\$26.094	\$27.341	\$26.471	\$28.171	\$30.761	\$31.619	\$30.754	\$34.131	\$33.986	\$34.339	\$24.789

Anexo Nº 20 Objetivos de corto, mediano y largo plazo.

Objetivos para el primer año – corto plazo:

Objetivos	Medición	Cumplimiento
Formalizar Empresa, registrar Marca y dominio	SII – Nic Chile	31/07/2020
Alcanzar 15% de los ingresos por mantenciones	Facturación	Al 9º mes
Lograr versión de App 2.0	App mobile	Al 9º mes
Alcanzar 60 prestaciones de mantención por mes	Facturación	Al 12º mes
Lograr 60 descargas de App mensual	App mobile	Al 12º mes
Alcanzar 1.500 seguidores en Redes sociales	FB; Inst; Pintst	Al 12º mes

Objetivos para el segundo y tercer año – mediano plazo:

Objetivos	Medición	Cumplimiento
Alcanzar ventas mensuales de M\$25.000	Facturación	Al 18º mes
Lograr una evaluación de al menos 4.0 en App	App mobile	Al 18º mes
Lograr que el 20% de los clientes sean referidos	App mobile	Al 18º mes
Lograr versión de App 3.0	App mobile	Al 18º mes
Lograr una evaluación de al menos 4.5 en App	App mobile	Al 24º mes
Incorporar alianza con prestadores de servicios de albañilería, pintura, gasfitería y mantención piscina	Ampliación giro	Al 24º mes

Objetivos para el cuarto y quinto año – largo plazo:

Objetivos	Medición	Cumplimiento
Lograr ingreso por venta de productos de 20%	Facturación	Al 38º mes
Alcanzar ventas mensuales de M\$40.000	Facturación	Al 42º mes
Buscar alianza y asociación con Vivero	Alianza	Al 42º mes
Buscar alianza con competidor complementario	Alianza	Al 48º mes
Implementar estrategia de salida	Venta	Al 60º mes

Anexo Nº 21 Estrategia diferenciada por nicho de clientes

Clientes propietarios de casas que hoy no usan servicio: En este nicho de clientes, se resaltan los atributos del servicio como la confiabilidad, se ingresa con un precio más bajo, se resalta la comodidad, se le entrega reporte antes de la visita del asesor que le visitará, se le asesora en compras, de tal forma de disminuir su desconfianza en el servicio y mostrarle que Garden To Go puede ser una alternativa real para sus necesidades. El perfil de este cliente sea una persona mayor a 50 años, vive en pareja, viven solos, sus hijos ya dejaron la casa, o bien vive con uno de ellos, tiene buena situación económica y poder adquisitivo para poder invertir en el mejoramiento de su casa.

Clientes propietarios de departamentos que hoy no usan servicio: En este nicho de clientes, se resaltan atributos del servicio como la confiabilidad, se ingresa con precio más bajo, se le enseña a utilizar la App para mayor comodidad y se le efectúa asesoría respecto a que servicios puede adquirir dada las restricciones de espacio. Se le muestra al cliente soluciones similares dados los espacios de su departamento o terraza. Se busca disminuir su desconfianza en el servicio y mostrarle que Garden To Go puede ser una alternativa real para sus necesidades. Probablemente el perfil de este cliente sea una persona mayor a 60

años, vive en pareja, viven solos, sus hijos ya dejaron la casa y ellos se mudaron a un departamento por ahorro de gastos, por comodidad y por seguridad.

Clientes propietarios de casas con insatisfacción de uso: Para este micro segmento de cliente se posicionará los atributos de la experiencia del asesor, la Asesoría que pueden recibir en forma remota, los atributos de la App entre ellas conocer a su asesor anticipadamente, para aumentar su seguridad en el servicio, la confiabilidad en el servicio y en el agendamiento de las visitas. El perfil de este cliente son personas entre 30 y 50 años, viven en pareja, e hijos pequeños o adolescentes, tiene buena situación económica, un buen poder adquisitivo para poder invertir en el mejoramiento de su casa, pero no posee tiempo para la mantención de la misma.

Clientes propietarios de departamentos con insatisfacción de uso: Para este nicho de clientes, se posicionará los atributos de la experiencia del asesor, la Asesoría que pueden recibir en forma remota, los atributos de la App entre ellas conocer a su asesor anticipadamente, para aumentar su seguridad en el servicio, de tal forma de aminorar su desconfianza en el servicio y mostrarle que Garden To Go puede ser una alternativa real para él. El perfil de este cliente es una persona entre 30 y 60 años, vive solo separado, con un hijo adolescente, mantiene una buena situación económica, es profesional, tiene poder adquisitivo, muy probablemente posee una persona que cuida y efectúa labores de su departamento en forma esporádica, gran parte de su tiempo lo pasa fuera del departamento.

Clientes que necesitan diseño y creación de Jardín en sus casas: Para este micro segmento de clientes, se resaltaré la experiencia del asesor, la posibilidad de conocer el currículum de su asesor antes de la visita y el servicio se centra en una atención personalizada y en los requerimientos del cliente. El perfil de este cliente es una persona entre 35 y 60 años, trabaja activamente, vive en pareja, con sus hijos, posee una situación económica holgada, buen nivel educacional y poder adquisitivo para poder invertir en el mejoramiento de su casa. Una persona trabaja en las labores de la casa y eventualmente posee una persona que le cuida el jardín, pero siente que necesita un servicio que su actual jardinero no le puede brindar.

Clientes que necesitan diseño y creación de jardín en la terraza de su departamento: En este nicho de clientes, se posicionará en mostrar soluciones similares para departamentos con propuestas novedosas. La atención es personalizada. El perfil de este cliente es una persona entre 35 y 60 años, trabaja activamente, vive en pareja, con sus hijos, posee una buena situación económica buen nivel educacional, posee poder adquisitivo para arreglar en forma esporádica su terraza. Habitualmente posee una persona que trabaja en las labores de la casa y los cuidados se dividen entre la propietaria y la persona que trabaja en su departamento.

Anexo Nº 22 Clasificación de labores operativas Garden To Go

Labores a Efectuar	Propias	Proveedor	Socio
Visita a cliente, especificación labor	X		
Presupuestos	X		
Insumos y productos		X	
Instalaciones varias	X		
Instalaciones terraza vertical			X
Labores de Diseño	X		

Labores de Mantenición	X		
Mantenición de App y Web		X	
Distribución productos	X		
Reclutamiento y Selección		X	
Labores de Fumigación			X
Labores de Tala y Poda			X
Labores de exterior (Albañilería, gasfitería, pintura, mantención piscina)			X
Compost, semillas y plantas		X	
Maceteros, abono y funguicidas		X	

Anexo Nº 23 Planes de Servicio ofrecidos por Garden To Go

Mantenición	Servicios	Porcentaje del Flujo
Simple	Casa: Corta de césped, orillamiento, riego, mantención de plantas, arbustos y árboles, Aseo. Servicio por una vez	30%
Simple	Departamento: Mantención de plantas, riego, abono, funguicida y aseo. Servicio por una vez	20%
Silver	Casa: Corta de césped, orillamiento, escarificado, riego, mantención de plantas, arbustos y árboles, abono, Aseo. Dos visitas en el mes	30%
Silver	Departamento: Mantención de plantas, riego, abono, funguicida, fertilización y aseo. Dos visitas en el mes	35%
Gold	Casa: Corta de césped, orillamiento, riego, escarificado, mantención de plantas, arbustos y árboles, abono, fumigación, fertilización, control plagas, Aseo. Visita semanal	25%
Gold	Departamento: Mantención de plantas, riego, abono, funguicida, fertilización, trasplante de maceteros y aseo. Visita semanal	30%
Premium	Casa: Corta de césped, orillamiento, escarificado, riego, mantención de plantas, arbustos y árboles, plantación nuevas especies, podas y fumigación, fertilización, control de plagas, desmalezamiento, Aseo. Visita semanal/Quincenal a elección cliente	10%
Premium	Departamento: Mantención de plantas, riego, abono, funguicida, fertilización, trasplante de maceteros y aseo. Visita semanal	10%
Especial casa /Departamento	Restauraciones, Forestaciones, Movimientos de tierra, plantación frutales, quinchos, terrazas, riego automático,	5%

Se estima que el primer año, el 30% de los ingresos de mantenciones provengan de la venta de planes. Se fomentará y buscará la venta de planes para asegurar flujos de clientes.

En caso que el cliente quiera adquirir servicios semestralmente obtendrá rebaja del 10% del costo total del servicio. En caso de adquirir la anualidad un 15% de descuento.

Ítem	Precio	Medida
Diseño y creación Jardín en Casa 30 Mts cuadrados	\$300.000	Mt.2 (\$10.000)
Diseño y creación Jardín en Depto. 2 Mts X 2 Mts.	\$90.000	Terraza vertical
Mantención casa Cliente sin uso actual servicios	\$30.000	Visitas mes
Mantención casa Cliente con uso actual servicios	\$35.000	Visitas mes
Mantención depto. Cliente sin uso actual servicios	\$15.000	Visita mensual
Mantención depto. Cliente con uso actual servicios	\$15.000	Visita mensual
Plan mantención Simple Casa	\$35.000	Visita Mensual
Plan mantención Simple Departamento	\$15.000	Visita Mensual
Plan mantención Silver Casa	\$55.000	Dos Visitas Mes
Plan mantención Silver Departamento	\$25.000	Dos Visitas Mes
Plan mantención Gold Casa	\$90.000	Visita Semanal
Plan mantención Gold Departamento	\$55.000	Visita Semanal
Plan mantención Premium Casa	\$100.000	Visita Semanal
Plan mantención Premium Departamento	\$60.000	Visita Semanal

Los servicios a ofrecer por Garden To Go, sus respectivas fechas de lanzamiento y la fuente con la cual se ofrecerá el servicio se detalla en el siguiente cuadro:

Nº	Servicios	Disponibilidad	Fecha Probable	Fuente
1	Diseño de Jardines	Al lanzamiento	01-2.021	Propia
2	Diseño de Terrazas	Al lanzamiento	01-2.021	Propia
3	Mantención de Jardines	Al lanzamiento	01-2.021	Propia
4	Mantención de Terrazas	Al lanzamiento	01-2.021	Propia
5	Terrazas Verticales	Al lanzamiento	01-2.021	Socio
6	Venta Productos	Al lanzamiento	01-2.021	Propia
7	Agendamiento App	Al lanzamiento	01-2.021	Propia
8	Servicio externo de Albañilería	En desarrollo	12-2.021	Externa
9	Servicio externo Mant. Piscinas	En desarrollo	06-2.022	Externa
10	Servicio externo Pinturas	En desarrollo	06-2.022	Externa
11	Tala y Podas	En desarrollo	01-2.021	Propia
12	Fumigaciones	En desarrollo	01-2.021	Propia
13	Servicio externo Gasfitería	En desarrollo	06-2.022	Externa

Anexo Nº 24 Flujo de operaciones para Diseño y Creación de jardines y Terrazas



Anexo Nº 25 Flujo de Operaciones para Mantenimiento de Jardines y Terrazas

